

Dime cómo gestionas tus emociones y te diré que tipo de líder eres...

Al preguntar a diversos directivos acerca del papel de las emociones en su rol de conducción, recibimos respuestas como: *“Me cuesta expresar mis emociones. Creo que pertenecen a un ámbito privado, mas aun en un determinado nivel de responsabilidades”*; *“No puedo ocultar lo que siento: si me enojo, exploto; si estoy frustrado, se me nota en la cara. Soy así. No soy falso [...] Y si, a veces me trae problemas, pero no lo puedo evitar”*; *“Hay emociones que me quitan poder de razonamiento, por eso antes de responder desde el enojo, por ejemplo, respiro profundo y cuento hasta diez”*; *“Creo que las emociones dan vida a nuestras relaciones, ocultarlas o reprimirlas solo hace que estallen en lugares inesperados. En mi equipo intento dar lugar para su expresión y yo también me permito compartirlas, sin juzgarlas, y re-dirigir esa energía por caminos provechosos. Me resuena una expresión que dice que somos seres emocionales que razonamos”*.

¿Te sentís identificado/a con algunas de estas respuestas? ¿O no? ¿Qué respuesta darías?

¿Deseas profundizar este tema? Continúa leyendo...

¿De qué hablamos cuando decimos “gestionar las emociones”?

Observa que decimos “gestionar” y no “controlar”. *Gestionar* alude a accionar dando los pasos necesarios para lograr un resultado. A diferencia de *controlar* que lo asociamos con dominar, inspeccionar, fiscalizar. Nos parece que la primera connota acompañar un fluir en torno a un propósito y la segunda a una limitación que puede tornarse rígida u obturadora.

Las *emociones* pueden definirse como reacciones psicofisiológicas que representan modos de adaptación a ciertos estímulos ambientales o de uno mismo. Desde la interpretación ontológica, la emoción es *“la predisposición para la acción que tenemos en un momento determinado como resultado de un acontecimiento que modifica el espacio de posibilidades de acción en la que nos encontrábamos”*. Esta modificación es gatillada por un disparador (como un hecho inesperado, una respuesta que nos frustra, una melodía, etc.) que podemos identificar y tiene una temporalidad acotada.

Por ejemplo: ***Me comprometí a entregar un informe a la dirección a primera hora del día de mañana, que pedí a un miembro de mi equipo. Esta persona no lo ha hecho.*** Este hecho puede gatillar las siguientes emociones: frustración, decepción, enojo, bronca, fastidio, comprensión, desgano, agobio, curiosidad, resentimiento, desilusión, traición, desconfianza. Podemos dividir estas emociones en dos grupos: *emociones de cierre* y *emociones de apertura de posibilidades*.

A partir de este disparador y esta respuesta emocional hacemos una interpretación personal del hecho, por ejemplo:

- *“Esto es peligroso; demuestro al Directorio que no tengo autoridad sobre mi equipo.”*
- *“Esto no debería estar pasando, le dije que lo necesitaba para mañana, es un irresponsable. Parece que me lo hace a propósito”*
- *“Es demasiado, ya me tiene harto, se acabó”*
- *“¿Qué pudo haber pasado? Voy a llamarlo porque me extraña esta situación”*
- *“Qué lástima que no me avisó; debo tener una conversación con él porque pone en riesgo la confiabilidad de nuestro equipo”*
- *“Siento que no tengo autoridad, que no sirvo para liderar. No puedo hacer que cumplan con algo tan básico como entregar un informe a tiempo”*
- *“No doy más, al final tengo que hacer yo el trabajo; él se va a las 6 pm en punto, porque sabe que voy a sacar las papas del fuego”.*

Si no distinguimos desde qué espacio estamos interpretando los sucesos, desde qué emocionalidad de cierre filtramos y justificamos nuestra cadena de juicios, pueden ocurrirnos cosas como:

- Establecer una conversación de reproches y justificaciones mutuas.
- Decir cosas que después nos harán arrepentir.
- No decir nada y quedarnos en una conversación interna de acusaciones interminables.

¿Qué tienen en común estas tres situaciones?

Parten de la certeza de que mi versión del asunto es la única y verdadera y no resuelven la situación: la mantienen o la empeoran; no nos ayudan a alcanzar lo que queremos lograr y en algunos casos, empeoran nuestras relaciones, incluida la relación con nosotros mismos. Entramos en una escalada donde reina el malestar, cada vez nos alejamos más de nuestro propósito y ya no se sabe *de qué va la cosa*. El costo emocional alcanza niveles altísimos y lo máximo que he podido obtener fue una improductiva catarsis o un gran nudo en el estómago. Como líder de mi equipo, esparciré como un virus mi estado emocional tiñendo el clima grupal del color de mi sentir (aún cuando me esfuerce por ocultarlo o “controlarlo”).

Y si yo como referente no lidero mi Ser gestionando mis emociones en pos de un propósito compartido, si entrego mis acciones al gobierno caprichoso de mis emociones, ¿Cómo puedo liderar a otros? Si continúo transitando emociones que me generan malestar, y mis pensamientos y conversaciones internas contribuyen a re-sentirlas... ¿para qué las sostengo?

¿Cómo hago para “gestionar las emociones”?

El primer paso es desarrollar la capacidad de distinguir mis emociones. Distinguir consiste en darle visibilidad a algo que me pasaba en transparencia, es tomar contacto con ellas, nombrarlas. Este primer paso es: “siento que me pasa esto”, “estoy furioso”, “me siento agobiado”, “estoy impaciente”, “tengo miedo”, “estoy eufórico”¹.

Te proponemos un ejercicio: ¿Cuántas emociones experimentaste durante le día de hoy? Tomate unos minutos...

¿Cuántas emociones has listado? ¿Es probable que hayas englobado bajo un término diferentes matices de esos sentires? Te sugerimos que busques listados de emociones y sus definiciones para que te ayuden a distinguir las y nombrarlas en toda su riqueza.

Otro ejercicio: ¿Podes identificar alguna emoción que consideres que te cierra posibilidades?

El segundo paso es aceptar que está sucediendo algo que no quería que suceda... pero está sucediendo y que siento esto que siento. Este “algo que está sucediendo diferente de lo que esperaba” puede tratarse de comportamientos de mis colaboradores, de accionar de mi pareja, de respuestas de mis hijos, de la cancelación de una venta, de un error en mi liquidación de sueldo, de la contratación de una persona que no se adecua al perfil requerido, de una PC que no funciona, de una tormenta (¡o de una alerta meteorológica!). La *no aceptación* significa resistencia. Cuando resistimos lo que nos está sucediendo o nuestras propias emociones entramos en conversaciones internas de resentimiento. Aquí cobra vigencia este antiguo dicho popular: “*Lo que resiste persiste*”: juzgamos una y otra vez el hecho, nos preguntamos una y otra vez “por qué me sucede esto” y nos irritamos cada vez más.

¿Seguimos con otro ejercicio? Muy bien. Reviví la emoción (o las emociones) que anotaste en el ejercicio anterior, que te cierra posibilidades. ¿Podes identificar cuál es el disparador que la gatilla?

¹ Si alguna vez realizaste un ejercicio de respiración o centramiento, es muy probable que te hayan invitado a observar y sólo observar tu respiración. En ese momento te habrás dado cuenta de lo que ocurre en ese momento... Es probable que el hecho natural y liviano que significa respirar se haya convertido en algo mucho más complejo. Algo muy parecido a ello ocurre con el hecho de observar, distinguir nuestras emociones.

El tercer paso es declarar lo que quiero que pase, elegir qué hacer con esto, y quién quiero ser frente a esto. Conectarme con este poder personal, con esta libertad de elección, nos habilita a tomar decisiones que me lleven al lugar donde quiero habitar.

¿Ya declaraste lo que querés que pase para salir de esa emocionalidad de cierre, de esa situación que genera malestar y te aleja de tu visión y la visión de tu equipo?

¡Excelente! Entonces... *¿Estás comprometido en accionar para que efectivamente se produzca un cambio? ¿Estás comprometido en hacer que las cosas sucedan? ¿Cuáles serán tus acciones?*

Sentimos, actuamos, y luego buscamos alguna justificación racional a lo que hacemos. Cuando lideramos vivenciamos un gran abanico de emociones. No se trata de negar, obturar ni exteriorizarlas sin procesarlas, sino de distinguir desde qué emocionalidad estamos haciendo o diciendo algo a un colaborador, y si eso no abre posibilidades o nos mete en un gran problema.

El primer liderazgo que puedo alcanzar es el propio. El primer desafío para lograrlo será conectarnos con nuestro propio Ser, animarnos a identificar nuestras emociones y gestionarlas adecuadamente.

Agosto 2012