
Polinizando ideas: convertirnos en comunidades persuasivas

“Los actos del líder transforman y conducen a otros a convertirse en servidores como él.”

(Voces Maristas, cap.7 - H. Vincent de Paul Kouassi)

Loreto Rubio

Directora general Fundación Champagnat
Provincia de L'Hermitage, España



En marzo del 2022 asumí la dirección de la organización bajo la que opera la actividad marista en Catalunya. Somos más de 1.600 profesionales atendiendo la actividad socioeducativa de nuestras 10 escuelas, 15 obras sociales, casas y movimientos juveniles.

Esta responsabilidad representa para mí un paso más en una trayectoria profesional marcada por el liderazgo de proyectos de transformación social: proyectos de ámbito comunitario que persiguen una mejora social y que sólo obtienen resultados cuando se acciona el liderazgo que llamamos “distribuido” (todos los nodos del ecosistema son importantes). Pero no se trata sólo de un “paso” profesional, representa también un compromiso personal con la misión marista. Una misión necesaria y con el máximo sentido del mundo hoy en día, por su actualidad y valor.

Así que he aprendido que la PERSUASIÓN no es sólo una característica de gran valor, que define a las personas que ejercen un buen liderazgo servicial, sino también una dimensión que necesariamente debe contagiarse para obtener cambios relevantes.

Las transformaciones más importantes sólo se alcanzan si la capacidad de persuasión de todas las personas implicadas en el cambio perseguido aumenta.

¿De qué le sirve a un líder persuadir a su equipo más inmediato, si este equipo no ejerce también la persuasión en sus entornos más directos?, ¿si las propuestas no llegan con la misma energía hasta el último rincón?

Favorecer un entorno o una organización “persuasiva” es estimulante, energético y genera luz en un mundo de muchas sombras.

¿Cómo conseguir entonces ser una organización persuasiva? ¿Cómo activar una organización polinizante, donde todas y todos somos capaces de hacer crecer y dar vida a nuevas ideas y proyectos de cambio y transformación positiva?

Todo está escrito, y no voy a compartir nada que no se haya puesto sobre la mesa antes. De hecho, el capítulo del H.Vincent de Paul Kouassi, es excelente y contiene reflexiones y referencias de gran valor sobre el liderazgo y la persuasión. Simplemente compartiros dos ideas que me han resultado útiles.

1.- La capacidad persuasiva tiene mucho de *expertise* argumental. Pero no lo es todo.

La capacidad de argumentar es la primera que nos viene a la mente: los que saben desarrollar buenos argumentos y los expresan con asertividad, tienen mucho ganado. Así que, cómo practicas tu capacidad argumental te permite tener mejores resultados.

¿Eres el mejor abogado defensor de tu causa, proyecto, iniciativa? Eso es lo que me pregunto siempre. Ponte en situación. ¿Sabrías argumentar tus propuestas ante un tribunal popular de 10 personas completamente distintas, con experiencias y aspiraciones diferentes y tener el mismo efecto en todas?

Primero. Conocer todos los puntos de vista de partida, incluso los más lejanos, contrarios o críticos, mejora la calidad sustantiva y argumental de las propuestas. El interés por saber qué piensan los demás te permite anticipar las respuestas a sus preocupaciones, pero también modular las ideas iniciales, (dicen que Mandela aprendió de su padre a escuchar primero a todo el mundo y a hablar el último).





Segundo. Cuanto más clara y sencilla es la argumentación, mayor es su *capacidad de ser compartida* por muchos. Más contagiosa y más “reproducible”. Así que una gran pregunta a plantearse es: lo que acabo de explicar, ¿puede reproducirlo cualquier persona en su entorno natural, profesional o familiar? Si las ideas no pueden ser compartidas en el entorno familiar, por ejemplo, tienen poco recorrido persuasivo. En el ejemplo del hermano Kouassi: los trabajadores de las escuelas, al volver a sus casas, ¿podían explicar y argumentar ante sus familias por qué el cambio a cuentas bancarias era positivo?

La persuasión y la polinización de las ideas depende también de nuestra capacidad de compartirlas utilizando metáforas y comparaciones “poéticas” que aproximan los argumentos y las explicaciones a la vida real de las personas. Hablar de granos de mostaza, de levadura, de hermanos mayores y pequeños que vuelven a casa, de mantener encendidas las lámparas, de regalar tu túnica o de quitarse el polvo de las sandalias, permitía a muchos entender ideas complejas, pero también les permitía reproducirlas y compartirlas con otros, activando su propia capacidad de persuasión, convirtiéndose en miembros de una comunidad persuasiva.

Complementariamente, la experiencia nos dice que, a veces, no se trata de argumentar, de convencer al “jinete”. Todos somos jinetes (seres racionales, con intelecto), pero también elefantes (personas con muchas inercias y costumbres difíciles de cambiar), como explica la teoría del cambio propuesta por los hermanos Heath (2011) en su libro [Cambia el chip](#). A veces nos olvidamos de la parte elefante, nos olvidamos que la gran aportación no está en la argumentación, sino en allanar el camino a la dimensión de gran inercia que todos llevamos dentro. Los cambios a veces no ocurren porque los argumentemos, sino porque los facilitamos, porque despejamos el camino, hacemos que la vida de la gente se mueva sin más complicaciones. Me inspira Marcelino Champagnat, se erige como un gran referente, buscando siempre fórmulas para seguir adelante y facilitar que las cosas ocurran.

2.- Ideas que inspiran, pero también con-mueven.

Otra de las consideraciones que me ha ayudado más, es preguntarse sobre si las ideas compartidas tienen solo TRASCENDENCIA o también RELEVANCIA. La trascendencia es la importancia de lo que vamos a hacer, lo que supondrá un legado de valor para el futuro. Fomentar la paz en el mundo, luchar contra la injusticia social, educar y evangelizar, proteger el medio ambiente, son ideas *trascendentes* de mucho valor. Inspiran. Nosotros nos encontramos en una organización donde muchos compañeros y compañeras inspiran su vida en ella y se comprometen activamente. Pero no podemos pensar que, hoy en día, la trascendencia tendrá por sí sola el poder de movilización en todas las circunstancias y para todo el mundo. Ahí es donde hay que preguntarse si las ideas compartidas son también *relevantes* para cada una de las personas de forma individual. “*De acuerdo, lo que me proponen es importante para el mundo, pero ¿es relevante para mí?*”. Así que la capacidad de persuasión aumenta cuando se combina el argumento trascendente con el relevante. Y no hay nada más relevante que sentirse necesario: “*Sin ti no vamos a poder hacerlo. Tú eres importante*”. ¿Transmites el valor de la persona en la consecución de la meta? ¿Haces que sean las personas tan importantes como las causas? Porque si equilibras las dos dimensiones obtienes máxima persuasión. Las personas se alinean en las ideas comunes y se mueven *con-juntamente* porque sienten a nivel individual que su aportación puede marcar una diferencia.

Jesús hablaba para todo el mundo. Sabía utilizar un lenguaje cercano a la experiencia de vida de su época. Allanó el camino con su ejemplo. Traslataba ideas trascendentes, removía internamente y hacía que las personas se sintieran relevantes, importantes. Es la fuerza del amor. Una fuerza que permite que todas y todos seamos persuasivos. Nos permite configurarnos en comunidad persuasiva.

Tal vez, si Aristóteles hubiera tenido la oportunidad de conocerle, más allá de *logos*, *pathos* y *ethos*, también hubiese escrito algo sobre el poder de las comunidades y organizaciones persuasivas, capaces de contagiar, de polinizar y transformar el mundo colectivamente.



Las opiniones expresadas en este documento son las del autor y no reflejan necesariamente los puntos de vista del Instituto Marista.

Si quieres compartir con la Comisión tus ideas, reflexiones o experiencias sobre el liderazgo de servicio y profético a raíz de estas reflexiones, escribe a fms.cimm@fms.it