LIDERAZGO, EQUIPOS Y BIENESTAR

Posted on 6 mayo, 2019 by Eduardo Escalante Gómez

Category: Literatura
Tags: Columnas Literatura, Vitrales

El sentido

Durante mucho tiempo, convencido por la experiencia y la revisión de la literatura científica y filosófica, he creído que un sentido de significado y propósito de vida es una necesidad fundamental de todo ser humano, especialmente en su vida laboral. Abraham Maslow afirma que el nivel más alto de la necesidad humana es la auto-actualización; y Viktor Frankl creía que encontrar significado y auto-transcendencia debería ser el pináculo de la jerarquía.

Los líderes en el mundo del trabajo organizacional y académico, que luchan con fuerzas personales desconectadas, harían bien en hacer un esfuerzo concertado para ayudar a las personas a redescubrir un sentido en el lugar de trabajo. Muchas personas sufren una profunda pérdida de

significado y un sentido de valor y propósito. Sin embargo, no tienen que luchar en una guerra o experimentar un trauma para cuestionar su valor. Piénsese, por ejemplo, en los ejecutivos o directivos académicos que han pasado sus vidas en la organización o institución, a veces descuidando a sus familias y su salud para subir en la escala corporativa o académica.

A menudo, cuando llegan a la cima, descubren que aún no están satisfechos, sin tener idea de dónde ir desde allí. O personas que han pasado la vida construyendo carreras, jubilándose y, de repente, ya no saben quiénes son.

Mujeres que tuvieron que tomarse un tiempo fuera de sus carreras para desarrollar una familia, y de repente se encuentran en cabos sueltos cuando sus hijos crecen.

Puedo seguir y seguir …

Lo que queda claro es que sin un sentido y un propósito, las personas pierden su conexión consigo mismas y con los demás. Se desconectan … es cosa de dar un vistazo en su centro de trabajo para ver cómo las personas se desactivan.

Liderazgo, trabajo en equipo y fracaso

Si no puede vivir con el fracaso de otros, no busque una posición de dirección o liderazgo, y si no puede tratar todos los acuerdos y elogios con considerable escepticismo, no sobrevivirá mucho tiempo de todos modos.

Usted, como todo el mundo, está sujeto a una ceguera por atención, sesgo de confirmación y similares, y desarrollar estrategias para vivir con esto es una clave importante. Prestar atención a las trivialidades, tolerar la disidencia, encontrar tiempo para verificar la comprensión, son actitudes cruciales, al igual que hacer preguntas, seguidas de más preguntas antes de llegar a un juicio. El día en el que tiene que protestar por su propio conocimiento o competencia para justificar una decisión que ha tomado, es el comienzo de una pendiente resbaladiza.

Si sus acciones demuestran esa competencia, o si están dispuestos a adquirirla, entonces recibirán atención. Como dicen, hay oro en ellos, pero se necesita mucha paciencia para encontrarlo y los exploradores de mentalidad más independiente tienen una buena relación con la tarea más fácil.

La gran ironía en condiciones de alta incertidumbre es que las señales débiles, las trivialidades, son vitales para su supervivencia, pero también las más fáciles de ignorar. Después de tantos años he comprendido que una de las heurísticas esenciales es tener cuidado con aquellos que parecen estar completamente de acuerdo con su nueva visión; se debe escuchar más atentamente a los negativos.

Liderazgo, equipos, y liminalidad

La liminalidad como concepto tiene que ver con estar parado en un umbral (traducción literal del origen latino, es decir, limen) entre estados. Lleva consigo un sentido de ambigüedad e incertidumbre, posiblemente miedo o temor ante el compromiso. En antropología se usa para describir el punto en un ritual donde el actor se encuentra entre lo que era y lo que será.

Es importante enfatizar este concepto de umbral. La organización o institución puede estar pasando por diferentes estados ontológicos y cada uno está sujeto a los límites de cambio de fase. Ahora, creo que la idea de los cambios de fase es más auténtica para las matemáticas, pero incluso si no fuera así, crear un límite de cambio de fase es esencial para la creación de los sentidos humanos.

Tendemos a establecernos donde nos sentimos más cómodos, creamos un límite y podemos comportarnos de manera diferente en otro lado.

Es por eso que el ritual es tan importante en la sociedad humana, permite que el cambio se desencadene de una manera sostenible y escalable. Nos vestimos de manera diferente para diferentes eventos y, en consecuencia, pensamos y sentimos de manera diferente.

> *Tendemos a establecernos donde nos sentimos más cómodos, creamos un límite y podemos comportarnos de manera diferente en otro lado.*

Las tripulaciones en los servicios de emergencia tienen fuertes actos rituales para cambiar la identidad a fin de que el equipo que interactúa pueda ser efectivo y así sucesivamente. Si está eligiendo cambiar de estado y eso implica subir un escalón: se requiere hacer un compromiso de energía, cuanto más tiempo se pueda dedicar a verificar esto, es lo correcto. Los cambios son generalmente cuestiones de elección y con la elección vienen las consecuencias.

Liderazgo en ambiente pesimista

En la literatura uno encuentra la definición de un pesimista como una persona dispuesta a denigrar o encontrar una falla; alguien que muestra una disposición a no creer en la sinceridad o bondad de los motivos y acciones humanos, y suele expresar esto con burlas y sarcasmos; un buscador de fallas a través de la burla. En las organizaciones o instituciones, los pesimistas son los que se preocupan. Están preparados para ser negativos y hacer preguntas ante la presión abrumadora para encajar, para conformarse, para estar de acuerdo con las cosas.

Siempre tuve una gran afición por Diógenes que interrumpió las conferencias de Platón, se burló de Alejandro Magno en Corinto y, en general, criticó lo que consideraba una sociedad corrupta y cada vez más incoherente. Zenón más bien arruinó su pensamiento al crear el estoicismo, pero sea como

sea; criticar el pensamiento y la práctica establecidos es necesario si no es suficiente para el cambio y, a veces, es peligroso. Entonces, en mi léxico, ambas palabras son positivas, aunque soy consciente del peligro del síndrome de Diógenes, también conocido como síndrome de la miseria senil.

Co-creación e interdependencia

Si produce un trabajo original, genere nuevas ideas y nuevas formas de pensar. Raramente lo hace por su cuenta. Uno produce a partir de las espaldas de otros, teórica o prácticamente. Hay una frase que fue utilizada por Newton sarcásticamente para denigrar a Hooke, que era de constitución ligera y sufría curvatura de la columna vertebral: "me he puesto sobre los hombros de gigantes".

Uno va elaborando a través de las décadas, mi caso, a partir de una amplia gama de compañeros de trabajo que no sólo entendieron de lo que hablaba, sino que también encontraron formas de llevar las ideas a la práctica. Nada se logra de forma aislada, nada se logra sin diferencias, sin el extraño argumento, y mucha lectura, discusión y experimentación. Pero algunas interacciones pueden ir mal y de dos maneras. En primer lugar, donde las personas toman el lenguaje con una comprensión parcial de un campo y lo utilizan para cambiar el nombre de los métodos y herramientas antiguos. En segundo lugar, donde con la mejor de las intenciones, las personas intentan simplificar (la frase suele interpretar o hacer práctico) el material que sólo comprenden parcialmente. Para que quede claro, muchas personas pueden interpretar y hacer ideas prácticas que comprenden plenamente, o al menos la simplificación es coherente con las ideas originales. El uso negativo daña las cosas al adoptar un enfoque simplista, lo positivo entiende la simplicidad.

Desarrollando la redarquía

El manejo de la ambigüedad inherente requiere suficiente humildad para trabajar con otros. Se trata de ver las cosas desde múltiples perspectivas, manteniendo abiertas las opciones durante el mayor tiempo posible. Por supuesto, manejar la ambigüedad con múltiples interpretaciones requiere un grado de confianza en sí mismo, moderado por la humildad, para cada uno de los miembros del equipo. Una habilidad para equivocarse y vivir con ello.

Aquellos que necesitan una receta en todos los contextos carecen de la capacidad de manejar la ambigüedad esencial.

Cuando se enfrenta la complejidad, las líneas claras de control, la autoridad estructurada y la necesidad de evitar el desafío o las conversaciones informales (los autócratas odian la idea de cualquier intercambio del cual no forman parte) están contraindicadas.

> *Aquellos que necesitan una receta en todos los contextos carecen de la capacidad de manejar la ambigüedad esencial.*

En un paisaje ambiguo y con la niebla, la ambigüedad se multiplica. Caminar por la propia cuenta requiere precaución y múltiples escaneos y puntos de control. En un equipo la consulta y el acuerdo reducen el riesgo. El liderazgo consiste en navegar un estuario tanto en mar abierto como en un puerto seguro. Hay muchos bancos de arena. El clima puede ser tempestuoso y existe un peligro constante de encallar.

Puede ser fluido, problemático y no es susceptible de orden, pero necesita un sentido de la dirección. Cuando en las organizaciones hay expertos en hacer las cosas sin hablar de ello o emitir demasiadas instrucciones, las cosas tienden a no funcionar. Por el contrario, la redarquía progresivamente se va transformando en un ritual, no en un deber.

Trabajando en el bienestar organizacional

La felicidad, siendo un fenómeno personal, se ha convertido en una preocupación social. La felicidad tiende a tomar formas predecibles: las mismas actividades en los mismos lugares en los mismos momentos con las mismas personas. Así, la felicidad se ritualiza: un ritual grupal o, más bien, un conjunto de rituales grupales. Y estos rituales grupales buscan no sólo el placer sensual sino también a menudo una combinación de pertenencia, solidaridad, trascendencia, experiencia, reencantamiento, comedia, juego, autenticidad y transgresión.

Pensemos esto en un ambiente laboral organizacional o institucional, más allá de concebir el trabajo solamente como una cuestión de tareas. Las raíces del individualismo condujeron a la conclusión más amplia de que la búsqueda exclusiva de la libertad individual no es tan satisfactoria como prometía, y puede que no sea el término de la civilización, sino una reacción exagerada temporal contra las restricciones sociales, una sacudida de un extremo al otro que ahora se está corrigiendo a sí misma. Bien podríamos estar entrando en una era post-individualista.

En gran parte del mundo occidental parece haber un nuevo interés en la conexión social y la actividad grupal de todo tipo. Y esto ha rebotado en las organizaciones no sólo como una cuestión de productividad, preocupación de la alta dirección de las organizaciones, sino por el establecimiento de un “mundo justo” basado en la felicidad presionado por las personas que forman parte de la organización o de la institución.

La felicidad es un asunto profundamente serio: una serie de nuevos rituales individuales y grupales que evolucionan en respuesta a los desarrollos culturales, a menudo motivados tanto por la espiritualidad como por el hedonismo. Algunos se preguntan si se trata de un deseo o de una obligación.

La felicidad, largamente estudiada por los filósofos, ha reaparecido en el mundo actual, recreando muchos de los elementos expuestos desde el tiempo de los griegos, por ejemplo, lograr la vida plena y con Kant, la vida justa. Entonces lo que se espera en la vida privada, también se espera en la vida organizacional como bienestar, esto es, como parte de una organización saludable. Quizás esto se pueda asociar con una manera de aquietar algunas ansiedades de la época, lo que Freud llamó el "malestar en la cultura".

> *Algunos se preguntan si la felicidad se trata de un deseo o de una obligación.*

En un mundo que nos dice que somos responsables de todo lo que nos pasa (que uno se enferma porque no descansa lo suficiente o porque no come bien, por ejemplo, como si las horas de sueño y la calidad de la alimentación dependieran solo de la voluntad, y como si las enfermedades no pudieran tocarle a cualquiera), nos coloca a los individuos en un lugar de omnipotencia, con el agravante que lo hacemos desde la soledad individual.

Entonces, surge la mirada a las estructuras que nos hacen posible (o imposible) ser felices, y pensar en el cambio colectivo de esas estructuras más que en nuestra felicidad personal al margen de ella. Es entonces, que se produce el giro desde la felicidad como cuestión personal al bienestar como un tema social, en nuestro caso organizacional. C^2