

APRENDER EN LA CRISIS, SIN PERDER EL NORTE

¿En qué medida una crisis representa una oportunidad para el aprendizaje? Cómo canalizar la incertidumbre de enfrentar una pérdida. Las variantes de la negación: el victimismo y la queja improductiva. ¿Cuáles son las competencias más importantes que evocan una crisis?

Hoy en día la palabra *crisis* tiene una connotación negativa, pues se la asocia directamente con una situación pesimista. Sin embargo, *crisis* nos llega del griego *krisis*, que implica un punto de inflexión hacia un resultado que puede ser positivo o negativo. Hay otros vocablos que poseen la misma raíz y con significados ricos como discernir o discriminar (*krei*), criticar y criterio (*krinein*), o separar, decidir y juzgar (*krinvo*).

Es decir, la crisis está vinculada con el cambio en un período corto, en el que hay que volver a conectar con aquellos criterios que mejor nos permitan discernir y juzgar qué es lo mejor para poder, así, avanzar.

Me gusta pensar la crisis como uno de los ingredientes del aprendizaje. En realidad, es exagerado, pero todo aprendizaje —sobre todo, en los adultos—, necesita de dos ingredientes: desafío y apoyo. Las crisis nos acercan al primero a flor de piel. En el corazón de la crisis, existe un doloroso aprendizaje que espera por nosotros. En *La última lección*, el profesor Randy Pausch habla de los obstáculos que nos separan de aquello que deseamos: están allí para alejar a aquellos sin un alto interés en obtenerlos.

Lo relevante de una crisis tiene que ver con la dinámica que genera en las personas y, por ende, en las organizaciones. La crisis provoca mucha energía y conciencia, que no siempre son fáciles de manejar o encauzar. No podemos negar que durante una situación de crisis, las personas están más



POR RODOLFO RIVAROLA

Director del Área Comportamiento Humano en la Organización del IAE

rrivarola@iae.edu.ar

atentas. El verdadero desafío es canalizar dicha atención hacia los problemas adecuados para poder aprender y progresar.

EVITANDO LAS PÉRDIDAS

La contracara de tanta atención aparece con la incertidumbre. Una primera respuesta ante las crisis es la negación. Generalmente, las personas se manejan cómodas en un entorno estable, de *status quo*. La situación crítica viene a cuestionar los fundamentos de dicha estabilidad, forzándonos a una pregunta difícil: ¿qué deberé *soltar* para seguir adelante? Esto nos hace mirar al espejo de nuestras posibles pérdidas. Lo que hasta hace muy poco funcionaba y daba resultados, hoy está en tela de juicio. Por eso, las crisis nos enfrentan con las pérdidas que percibimos, y eso nos lleva a resistirnos y a evitarlas. No deseamos asumir algunas pérdidas y, por

ello, negamos la situación crítica.

La negación adopta diversas caras, pero todas buscan evitar las propias pérdidas. Pérdidas de competencias, de hábitos, de recursos, de pedazos de la identidad profesional. Es frecuente que deseemos que sean otros quienes asuman pérdidas. Esto nos suele llevar a poner la responsabilidad lejos de nuestro alcance. Es más fácil quejarme de mi jefa, del dueño de la organización, de los clientes o de quienes originaron este problema: son ellos quienes se deben hacer cargo, y no yo. Así adoptamos una actitud de victimismo, fundada en la realidad de las causas del problema, pero sin posibilidad de ser efectivos en *post* del cambio y de la mejora. Si no nos hacemos parte

del problema, no seremos parte de la solución.

Otras formas de negación tienen que ver con la queja improductiva, con buscar un “chivo expiatorio”, con permanecer pasivos. La queja improductiva suele reducir el nivel emocional, pero no nos asegura que la energía se canalice en forma correcta y productiva. Buscar un “chivo expiatorio” suele esconder otras causas y responsabilidades distribuidas en el sistema organizacional o del entorno. Muchas veces, la actitud de permanecer pasivos esconde la idea de que algo pasará y, milagrosamente, volveremos a la situación anterior. Esta creencia no nos ayuda a canalizar nuestra energía en forma positiva, sino más bien nos deja mirando a un pasado que ya no existe.

Todas estas son usuales respuestas individuales unidas por el interés, a veces inconsciente, de no perder nada. Pero por definición, la crisis es un punto intenso de inflexión que nos obliga a atender bien a la situación para discernir qué es lo que debemos mantener y qué debemos desechar para seguir adelante y progresar.

TRES COMPETENCIAS PARA LA RESPONSABILIDAD

Hay muchas competencias que son importantes para un momento de crisis. Todas éstas deberán apoyarse en una actitud de responsabilidad incondicional. Como dice Fredy Kofman, haciéndonos la pregunta *¿Qué quiero hacer yo, a pesar de las limitaciones que enfrento?*, es indispensable no caer en la actitud de victimismo. Voy a detenerme sólo en tres competencias que me parecen indispensables:

- 1. Hacer un buen diagnóstico de lo que está en juego.
- 2. Desarrollar un estómago que me permita aguantar las tensiones propias y las ajenas.
- 3. Reconectar más frecuentemente con el *norte* de nuestros valores.

Para hacer un buen diagnóstico, es necesario identificar los problemas reales, aquellos que más preocupan a la organización. Será fundamental descubrir cómo evitar la negación o, mejor dicho, cómo enfocarnos en el problema sin evadir. Es probable que ante las crisis intentemos aferrarnos a aquellos aspectos de nuestra identidad, de nuestros hábitos y de nuestros recursos que más valoramos. Será necesario cuestionar nuestras pérdidas, ponerlas en tela de juicio hasta comenzar el difícil proceso de *soltarlas*. Sino, éstas nos llevarán a hacer un diagnóstico poniéndolas en el centro, en lugar de enfocarnos en los principales problemas que enfrenta la organización o el equipo en el que trabajamos.

¿TENSION PRODUCTIVA O PRESIÓN DESTRUCTIVA?

Una vez que enfocamos los problemas más difíciles y to-

Lo relevante de una crisis tiene que ver con la dinámica que genera en las personas y, por ende, en las organizaciones. La crisis genera mucha energía y conciencia, que no siempre son fáciles de manejar o encauzar.

mamos conciencia de lo que más nos cuesta *soltar*, estaremos mejor preparados para abordar nuestro lado emocional.

La presión por solucionar los problemas nos impulsa a repetir nuestro repertorio de respuestas y actuamos de forma muy parecida, pero esperando un resultado mejor. Este tipo de presión suele llevar a la destrucción tanto de las competencias como de la autoestima, pues no suele traer resultados

de progreso y aprendizaje. Mas bien, lleva a un anquilosamiento repetitivo de viejos hábitos, útiles en el pasado, pero insuficientes en el presente.

El manejo de la tensión requiere el desarrollo de un estómago que permita *estar* en el problema, para aprender de él. La tensión productiva es aquella que nos permite comprender los patrones que se dan durante la crisis, para aprender de ella. Una forma de desarrollar este estómago emocional comienza por entender nuestras emociones y dialogar con ellas. Por ejemplo, cuando sentimos miedo, podemos preguntarnos: ¿qué aspecto valioso para nosotros está siendo amenazado? De esta manera, podremos enfocarnos en el origen de la amenaza para abordarla, en separar las diversas amenazas –si las hubiera–, en chequear hasta qué punto nuestra reacción emocional es la adecuada ante la amenaza o exagerada, debido a nuestros modelos mentales ultraexigentes.

¿CADA CUÁNTO MIRAR LA BRÚJULA?

En estos momentos críticos, además de todo lo anterior, es necesario volver a nuestros valores. En medio de las crisis, es clave mantener tres contactos: con los problemas, con las personas y con nosotros mismos. Ya hablamos antes de los dos primeros. Para estar conectados con nosotros mismos, es indispensable acercarnos a nuestro actuar y nuestro valorar. ¿Actuamos según nuestros valores? Lo más probable es que la crisis nos haga una pregunta más difícil aún: ¿de qué manera vamos a mantenernos alineados con nuestros valores, pero cambiando de comportamiento? Esta es otra forma de cuestionar las pérdidas.

En momentos de crisis, debemos tener los valores a flor de piel, preguntándonos cuál será la mejor manera de mantenerlos. Cuestionándonos si las respuestas organizacionales que van surgiendo permiten el progreso de la empresa, a la vez que evitan actuar en contra de lo que se valora. Hace falta dedicarle más tiempo a esta tarea, recurriendo a diario o, al menos semanalmente, a reflexiones y diálogos sobre el grado de alineación que estamos viviendo respecto a nuestros valores. Dos errores comunes son:

- a. mantenernos rígidos en los valores pero, sobre todo, en

la manera histórica de defenderlos. Esto puede llevarnos a heroísmos llenos de emoción, pero con un pobre aprendizaje y nefastos resultados tanto individuales como para la organización;

■ b. dejarnos guiar por la tentación de resolver los problemas de cualquier modo y buscar soluciones *mágicas*, yendo en contra de nuestros valores, con la excusa de que será la única vez.

Es difícil mantener la tensión entre la necesidad de resolver problemas complejos a los que nuestros viejos hábitos no dan respuesta y, a la vez, a nuestros valores de fondo. Pero es lo requerido y para no caer en los usuales errores, intentaremos aumentar la frecuencia de la reflexión.

DE LA RESPONSABILIDAD INDIVIDUAL A UNA RESPONSABILIDAD SISTÉMICA

Demos un paso más, significativo para el aprendizaje sistémico de las crisis. Hasta ahora, me he referido a la respuesta que uno puede dar pensando en el impacto en uno mismo. Pero es necesario pensar: ¿qué necesita el sistema de mí? ¿Cómo soy útil para que el sistema avance y sobreviva? Estas preguntas son difíciles, debido a que nos obliga a mirar más allá de las propias fronteras, intentando una perspectiva sistémica y de mayor objetividad.

¿Cómo sería aplicar las tres competencias desde una perspectiva sistémica? Para ello, será necesario ampliar nuestra mente y descubrir el lado positivo de los conflictos.

¿Cuáles son los problemas reales con una mirada sistémica? El enfoque es el mismo que en forma individual. Lo diferenciador de la mirada sistémica es que habrá distintas prioridades cuando hablamos de distintas personas. No siempre hay tantas perspectivas como personas, pero seguramente podremos agrupar dos extremos que piensan distinto, y varias miradas intermedias. Las personas en un sistema se agrupan gracias a que miran un problema de la misma manera, o que priorizan los problemas de la misma manera. Esto lleva a mirar con lealtad a los que piensan similar, y con recelo a aquellos que piensan diferente. Para ello, al igual que con el enfoque individual, será necesario identificar cuáles son las pérdidas para estos distintos subgrupos: allí reside la energía de la resistencia a cooperar. Poder exponer o explicitar las pérdidas no es una tarea fácil, ya que quien adopta este camino queda expuesto y vulnerable ante el sistema o grupo. Es indispensable que socialmente se genere un ámbito que permita *aguantar* las altas emociones de su gente.

¿HAY EMOCIONES SOCIALES?

El ámbito de contención es clave para soportar las emociones. Como hemos visto antes, el aprendizaje se logra gracias a dos factores: desafío y apoyo. El ámbito de contención funcionará como un apoyo para que dentro del grupo pueda circular un mayor nivel de tensión. Esta tensión es la típica de los momentos de crisis, donde estamos empujados a resolver los difíciles problemas que tenemos entre manos y, a la vez, a hacerlo en forma conjunta.

Hay algunos aspectos de un grupo social (equipo, departamento, organización, *task force*, etc.) que facilitan un marco contenedor. La historia de relaciones y vínculos entre los miembros de dicho sistema es fundamental. El nivel de confianza entre personas permite que se discutan con energía los problemas más difíciles. Un segundo aspecto tiene que ver con las rutinas de trabajo y la organización de los roles; tener un esquema jerárquico donde conocemos quién es la autoridad, cuál

es su alcance, etc. Todos estos aspectos sirven para darle apoyo y contención, como también regularidad y estabilidad a los grupos humanos. Este conjunto de hábitos y normas que conforman la entramada de relaciones humanas funcionan como una red interpersonal. Esta red será exigida por la situación crítica, verificando si la resiste y permite mantener las relaciones sociales. Pero hay un aspecto en los grupos humanos que favorece la cohesión de este entramado interpersonal: la consistencia con valores compartidos.

la consistencia con valores compartidos.

Toda organización o grupo humano actúa alineado con lo que valora. No siempre estos valores son compartidos y no siempre hay consistencia a lo largo del tiempo. Las situaciones críticas obligarán a que un sistema se consolide en torno a valores encarnados y compartidos.

Las situaciones críticas funcionan como crisol, permiten descartar aquello innecesario de lo valioso. Atravesar este proceso de arduo aprendizaje, de tensiones y conflictos, de diálogos difíciles sostenidos en el tiempo, enfrentando las posibles pérdidas como sintiéndonos vulnerables e impotentes, requerirá de sinceridad con nosotros mismos como con nuestros cercanos, intentando con frecuencia preguntarnos: ¿De qué modo los problemas actuales implican soltar hábitos efectivos del pasado para mantener encarnados los valores compartidos, de cara a los desafíos presentes con un horizonte de progreso? ■

La crisis es un punto intenso de inflexión que nos obliga a atender bien a la situación para discernir qué es lo que debemos mantener y qué debemos desechar para seguir adelante y progresar.