

APRENDE A SER COMPETITIVO EN TIEMPOS DE CRISIS

El mundo está atravesando el proceso de cambio más profundo del último siglo, y con ello la sensación de que la vida va a cambiar por bastante tiempo empieza a asentarse entre nosotros. El cambio ocurre en ráfagas y el covid19 puede constituir una sacudida externa crucial que transforme partes de nuestras vidas. Aunque creamos que los cambios actuales a nuestra vida son temporales, es posible que en algunos casos sean permanentes.

Aunque la contingencia que subyace en el fondo se libra entre los diferentes futuros que son posibles, probables y deseables. Las personas necesitan anticipar nuevas maneras de organizar la toma de decisiones, porque comprenden que su éxito depende de llevar esos futuros posibles y deseables al presente.

Unas de las diferencias que se observa en este espacio humano, es en la manera en que los líderes desempeñan su rol, están los que repiten viejas recetas del pasado y los que tienen una auténtica conexión con el futuro que emerge.

En este orden se puede comparar el fenómeno del emprender al trabajo de un artista. Existen al menos tres perspectivas posibles:

- Podemos centrarnos en el objeto resultante del proceso creativo; pongamos, un cuadro en la pared.
- Podemos centrarnos en el proceso de pintar el cuadro.
- Podemos observar al artista parado ante el lienzo en blanco.

Dicho de otro modo, podemos mirar la obra de arte después de haber sido creada (el objeto), durante su creación (el proceso) o antes de que empiece la creación (el lienzo en blanco). Si aplicamos esta analogía a nuestro hacer diario, podemos observar nuestra manera de trabajar desde tres ángulos diferentes. En primer lugar, podemos mirar qué hacen los otros. En segundo lugar, podemos fijarnos en el proceso de como hacen otros. Por último, podemos mirarnos nosotros mismos parado frente al futuro que comienza a emerger y crear nuestra mejor manera de gestionar nuestros propios resultados.

En base a estas reflexiones te presento las habilidades que a mi consideración necesitamos cultivar para lograr competitividad en épocas de crisis.

METAHABILIDAD APRENDER A APRENDER

"En tiempos de cambio, quienes estén abiertos al aprendizaje se adueñarán del futuro, mientras que aquellos que creen saberlo todo estarán bien equipados para un mundo que ya no existe." Eric Hoffer

¿Qué significa aprender a aprender?

La educación no se trata sólo de transferencia de conocimientos ni de aplicación de conceptos, sino de habilitar a otros de manera que puedan realizar acciones que no eran capaces de hacer antes. En consecuencia, aprender a aprender es aprender a cultivar la disposición emocional que

nos mantenga abiertos a continuar tomando las acciones que necesitemos adquirir para seguir aprendiendo.

Vivimos una era de cambio acelerado e incertidumbre. En vez de abrazar lo desconocido como una oportunidad para aprender y crecer, muchos de nosotros sentimos inseguridad y ansiedad en relación al futuro.

1. HABILIDAD PARA “OBSERVAR”

Vamos a entender al observador como alguien que ve el mundo de una determinada manera.

Así lo hacemos siempre, por eso vivimos en esas eternas conversaciones de quién tiene la razón, quién está equivocado. El hecho es que, si conversamos más, muy pronto nos vamos a dar cuenta de que no vemos el mundo igual. Y no estoy diciendo que uno lo ve mejor y el otro peor, sólo he dicho que no lo vemos igual.

Somos observadores distintos y eso lo sabemos todos. Sin embargo, a pesar de saber que somos observadores diferentes, cuando trabajamos juntos suponemos que todo lo vemos igual o exigimos que sea así. Hay algo en esto que no funciona.

Tenemos que hacernos una nueva pregunta, una pregunta que raramente nos hacemos

¿Qué hace que yo observe el mundo de una cierta manera?, ¿Cómo se constituye el observador que yo soy?

2. HABILIDAD PARA “COMUNICAR”

La comunicación tiene tres componentes, el hablar, el escuchar y el hacer silencio, que también comunica. Cuando hablas con una persona y le pedís algo, y la otra persona hace silencio, te está respondiendo, te está dando información.

Este conocimiento ha sido desarrollado entre otros por Paul Watzlawick, psicólogo y filósofo austriaco de nacionalidad norteamericana quien desarrollo en la teoría de la comunicación, los axiomas de la comunicación. La comunicación es una conducta, no existe la no conducta, siempre estamos comunicando, hasta en el silencio.

Se supone que lo que escuchamos es lo que se ha dicho y lo que decimos es lo que las personas van a escuchar, pero no es así. Existe una brecha entre lo que se dice y lo que se escucha y en esa diferencia, existe una gran oportunidad de aprendizaje. Conversamos con otras personas con diferentes intereses, informar, generar compromisos, y comportamientos, pero lo que hablo es lo que se escucha, por lo general no es así.

Haciendo un zoom a la escucha puedo compartir: 1) se percibe desde lo que puede distinguir, 2) enfoca sobre lo que te interesa, 3) infiere sobre lo que interpreta

El diálogo como modo de ver juntos

Esta variación parece insignificante, pero conlleva implicaciones metodológicas muy concretas. Ver juntos la realidad puede parecer fácil, pero es extremadamente difícil hacerlo bien. Muchos líderes, son incapaces de ver la realidad que tienen delante. Contrariamente a la creencia extendida, no creo que la principal tarea de un líder sea crear visiones, objetivos y una dirección.

Demasiado a menudo, esta visión limitada se convierte en una responsabilidad e impide a las organizaciones permanecer en contacto con lo que realmente está pasando mientras sus líderes siguen explicando cómo creen que debería ser el siguiente programa de cambio. La principal tarea del liderazgo, según he podido concluir, es fomentar la capacidad individual y sistémica de ver, de atender profundamente a la realidad que la gente tiene delante y representa.

3. HABILIDAD PAEA “SENTIR”

Abrir el corazón significa acceder y activar los niveles más profundos de nuestra percepción emocional. Escuchar con el corazón significa literalmente usar el corazón y nuestra capacidad de apreciar y de amar como un órgano de la percepción.

Desde el punto de vista de la constitución de la palabra, lingüísticamente hablando, emoción quiere decir “lo que te mueve”, lo que te pone en acción.

Cuando la humanidad vive desde el miedo está predispuesta a la acción de una manera muy distinta a que si la humanidad viviese en la gratitud. Pero nosotros no miramos eso. Ustedes ven las conversaciones entre palestinos e israelíes, cincuenta años, están ahí mismo, no ha cambiado nada. Emocionalmente están en el mismo lugar y esa emocionalidad no permite ningún desplazamiento.

Las emociones, si son predisposiciones a la acción, podrán entender que el mundo emotivo en el que habito me hace entrar en el mundo de distintas maneras. Entonces nos podemos hacer varias preguntas, una es que ciertamente hay momentos en que yo tengo rabia, pero luego se me pasa, tengo momentos de alegría y también se me pasa, pero ¿se han dado cuenta que también tenemos otro espacio emocional?, por ejemplo, algunos de nosotros vivimos en la vergüenza o vivimos en el miedo o vivimos en la culpa. No es que tengamos un momento de culpa, sino que habitamos en la culpa.

Piensen por ejemplo que las instituciones tienen estados de ánimo ¿les cabe alguna duda?, vayan por ejemplo a un banco determinado y luego a otro y podrán apreciar que hay distintas emocionalidades, distintos estados de ánimo. Vayan a distintos países o a distintas ciudades y verán lo mismo, no es igual estar en Rio de Janeiro que en Buenos Aires. Las emocionalidades son muy diferentes.

¿Por qué razón de repente nos quedamos en la tristeza o nos quedamos en el miedo?, ¿Qué nos pasó? ¿Qué significa, qué me otorga, qué me quita?

4. HABILIDAD PARA “CRUZAR EL UMBRAL”

Cuando nos damos cuenta de que nuestra forma habitual de ver y de actuar no nos lleva a ninguna parte, debemos doblar nuestro haz de atención y redirigirlo hacia su fuente, de vuelta hacia el que está realizando la actividad. Cuando se produce este cambio, empezamos a atender a la situación desde un lugar diferente. La estructura de atención del campo describe el ámbito intermedio del mundo visible (lo que vemos) al coincidir con el mundo invisible (la fuente o el lugar desde el que lo percibimos). Cuando cambiemos el modo de atender, aparecerá un mundo nuevo.

Tres principios pueden ayudar para comprenderlo:

Dejar ir y rendirse

Dejar ir lo antiguo y rendirse a lo desconocido es el primer principio.

Inversión: pasar a través del ojo de la aguja

“Inversión” es la palabra que se usa para describir lo que sucede cuando una persona o un grupo pasan a través del ojo de la aguja y empiezan a conectar con un campo emergente. Cuando pasamos por el ojo de la aguja –el umbral en el que todo lo que no es esencial se debe ir– desplazamos el lugar desde el que actuamos hacia “aquellos que nos rodean”; empezamos a ver desde una dirección distinta, empezamos a funcionar desde el todo emergente.

El nacimiento de una presencia y de un yo superiores (auténticos)

Es cuando pasamos de la escucha empática a escuchar desde una fuente más profunda o flujo de emergencia que nos conecta con un campo de posibilidad futura que quiere emerger. Cuando operamos desde esta presencia más profunda de un futuro que quiere emerger, conectamos con un recurso aún más profundo de escucha y de inteligencia disponible para los seres humanos y para los sistemas: la inteligencia de la voluntad abierta.

5. HABILIDAD PARA “DEFINIR”

Definir, lo interpreto como clarificar la visión y la intención desde nuestra mejor posibilidad futura. Hasta aquí, sólo hemos sentido la posibilidad de un futuro. Después de cruzar el umbral, nos sentimos preparados para hacer que este potencial individual y colectivo sea una realidad. La primera etapa de este viaje es definir la visión y la intención con mayor claridad. Ponemos en un lenguaje concreto aquello que queremos crear.

La verdadera pregunta es: ¿cómo sintonizar con esta intención?

En una ocasión, el filósofo romano Séneca proclamó una frase que aún resuena hoy en día: “ningún viento es favorable para el que no sabe a dónde va”.

Los objetivos o las metas son un elemento clave en el coaching, y eso hace que sea muy importante establecerlos bien... pero ¿qué significan bien? ¿Cuáles son las características fundamentales de un objetivo con cara y ojos?

Una posible clave se encuentra en un acrónimo, SMART: esta palabra, que en inglés se traduce como “inteligente”, se utiliza como un recurso nemotécnico para recordar las cinco normas principales para formular un objetivo. Cada una de las letras de S.M.A.R.T. identifica uno de los cinco rasgos que configuran un objetivo bien planteado:

- Specific (específico)
- Measurable (medible):
- Attainable (alcanzable):
- Results Oriented (orientado a resultados):
- Time-limited (Con una fecha límite):

6. HABILIDAD PARA “CREAR PROTOTIPOS”

Una vez establecida una conexión con la fuente y habiendo aclarado lo que significa el futuro que quiere emerger, la siguiente etapa en el proceso es explorar el futuro por medio de la experimentación. Los prototipos son el primer paso en la experimentando. “Fracasar a menudo para triunfar antes”. Hacer un prototipo significa presentar un concepto antes de perfeccionarlo. Los prototipos permiten un aprendizaje y una adaptación con una retroalimentación de ciclo rápido.

Principios de la creación de prototipos: Integrar estas diferentes inteligencias con eficiencia requiere conectar con la fuente, así como con la retroalimentación de ciclo rápido y completa, además de las infraestructuras de revisión y de despertar.

Conectar con la inspiración y la intención: Ante todo, cuando pasamos a la creación de prototipos, debemos permanecer conectados con la chispa de inspiración del futuro ¿que nos necesita? En primer lugar, necesitas hacerlo a diario. En realidad, es lo primero que haces cuando te levantas por la mañana ejercitar un conjunto de prácticas personales al levantarse, así que lo primero es práctica, práctica y más práctica. Lo segundo en lo que te centras es en permanecer fiel y conectado con esa intención más profunda todo el tiempo, a lo largo del día, o de la semana, o del año. Lo importante es no culparse a uno mismo por eso. Lo importante es permanecer fiel a tu intención. La tercera práctica es sentir y aprovechar las oportunidades a medida que emergen. Cuando surgen las oportunidades reales, no suelen hacerlo donde esperamos que surjan.

7. HABILIDAD PARA “DESEMPEÑAR”

Tras la creación de prototipos, la pregunta es: ¿y ahora? ¿Cómo podemos usar lo que hemos aprendido en nuestros experimentos a pequeña escala y desarrollarlo, o aplicarlo en la transformación de todo el sistema?

Después de haber visto algunas comunidades de aprendizaje que funcionan e incluso aún más que no funcionaron, he cristalizado mis observaciones y lecciones aprendidas en ocho puntos. Son los siguientes:

1. Composición del equipo principal.
2. La primacía de la praxis.
3. Campos de práctica y herramientas.
4. Estructuras de aprendizaje paralelas.
5. Propósito y principios compartidos.
6. Pasión, o encarnación personal del propósito.
7. Participación basada en la percepción.
8. Productos.