

De la conciencia individual a la colectiva.

Fred Kofman

Intermanagers.com

La creencia generalizada de que trabajar en equipo es bueno se ve día a día confrontada por una creciente insatisfacción, proveniente de miles de reuniones poco productivas. Todos dicen que hay que trabajar en equipo pero después de ver los resultados aseguran que prefieren trabajar solos. ¿Otra vez a la reunión de equipo? Nunca puedo hacer mi trabajo, repiten. Pareciera que el equipo es un impuesto al trabajo. En Estados Unidos hay alrededor de 30 millones de reuniones por día. El 90 por ciento de la gente que asiste a ellas está insatisfecha. Sale de las reuniones molesta, enojada, creyendo que perdieron productividad y que no aprendieron nada. Entonces, ¿cómo puede ser que se vean tantos beneficios potenciales en el trabajo en equipo pero que en la práctica las reuniones terminen siendo un improductivas ? Se ve una gran oportunidad en el pensamiento diverso, pero la realidad que se experimenta es muy distinta: esa diversidad se convierte en una carga.

Necesario, pero insuficiente

Existe un problema filosófico bastante serio alrededor de qué significa que un grupo tenga responsabilidad, conciencia y autoestima, porque todos estos conceptos están más bien adaptados a la conciencia individual. Tomando el caso de un equipo de fútbol como ejemplo queda claro que no puede jugar mejor de lo que juegan sus participantes. La habilidad de los jugadores es absolutamente crítica para que el equipo pueda ejecutar las jugadas. Muchas compañías tienen la ilusión de que se puede trabajar a nivel macro sin desarrollar primero las competencias micro. Es decir, puede ser que la gente sea muy hábil, pero puede ser que después el equipo no funcione. La habilidad de la persona es condición necesaria, no suficiente, para la habilidad del equipo. Pero esto no permite pensar que se puede empezar a trabajar a nivel macro en la compañía y que luego la gente se va a incorporar a esa rutina. La construcción empieza en la presencia individual, en la conciencia de la persona, en su responsabilidad incondicional. Una vez que las personas, individualmente, tienen esa capacidad de ejecución, viene el segundo paso: cómo se hace para que personas que son individualmente competentes se conviertan en un equipo colectivamente competente. Este paso no es trivial. Uno de los grandes peligros es pensar que al tener un buen equipo, una buena técnica, una buena política organizacional y estructura arquitectónica de oficina, el tema ya está resuelto. No es así, porque la competencia individual es absolutamente crítica y fundamentalmente para el trabajo en equipo. ¿Cuáles son las herramientas para trabajar en equipo en forma consciente y responsable? El primer factor es la situación externa en la que cada individuo se encuentra, por ejemplo, los precios del mercado, los competidores, la tecnología disponible o el capital de la compañía. Es el escenario, todos los factores que debe enfrentar un empresario a la hora de tomar decisiones. El segundo factor es la estructura interna de ideas denominados recursos intelectuales o recursos de competencias internas ya existentes. Estas reacciones, a nivel individual y colectivo, son una de las cosas más peligrosas que hay para la conciencia porque la reacción en cierta forma es un consejero sumamente útil cuando puede ser tomado por la conciencia, pero es un dueño muy peligroso cuando se apropia de ella. Una expresión común es si me enoja lo mato. ¿Qué quiere decir eso? Quiere decir que el impulso emocional es más fuerte que la conciencia, por lo tanto no se puede discernir entre estar enojado y actuar como si fuera un animal. Un animal no tiene esa distinción, el impulso y la reacción están perfectamente conectados.

Hacia una estructura de red

La gran dificultad de los equipos para aprovechar su diversidad es que sus integrantes, no tienen el nivel de conciencia individual necesario para soportar el respeto a las diferencias y a su vez, el equipo como tal, no tiene una metodología de trabajo que permita construir sobre la base de ese respeto a las diferencias una visión común. Sin esas dos características, es imposible que el equipo pueda actuar en conjunto. Una vez que el individuo toma la decisión actúa. Y aquí puede haber una brecha muy fuerte entre elegir algo y actuar. Hay una brecha potencial entre lo que se elige en la conciencia y lo que después se es capaz de manifestar en el mundo exterior. La

conciencia es la capacidad de darse cuenta de algún aspecto de la realidad, externo o interno, y ser capaz de integrar esa experiencia en una imagen mental que permita especular sobre el futuro. Un presupuesto es un ejercicio de conciencia. Se busca información, se la elabora y se analiza cuál es la probabilidad de que sucedan distintos escenarios y cuál será la acción a desarrollar en ese escenario. Hay un principio sistémico que es el de la holarquía - jerarquía de holones-. ¿Qué es un holón? Es un ente que es por un lado parte y por el otro lado todo. Para la teoría de sistemas todo es un holón. Por ejemplo, un ser humano es un holón, porque tiene tejidos, células, sistemas, pero también puede ser parte de una organización. Si la gente de un equipo no tiene la capacidad de reflexionar sobre su propio proceso de pensamiento, el equipo tampoco la va a tener. También es posible que la gente sea muy autoconsciente, pero no sepa cómo encontrarse en un equipo y hacer algo que en sí mismo sea autoconsciente a nivel del equipo. El equipo es un ser vivo que tiene conciencia. Y justamente en este punto aparece el concepto de la conciencia colectiva. La conciencia colectiva de un equipo o de una organización es la integración y las sinergias de las conciencias individuales, cuando la gente es capaz de experimentar su entorno, experimentar su propia interioridad e integrarlo. En un equipo hace falta un nivel más alto de integración porque no alcanza con que cada individuo entienda lo que le pasa a sí mismo. Rápidamente, esa estructura de red, necesaria para que el equipo mantenga una conciencia, se torna compleja.

Respeto a las diferencias

¿Cómo opera un equipo en una empresa? ¿Qué se necesita para que un equipo pueda construir a partir de las competencias individuales en vez de destruirlas? Primero, hace falta capacidad de diálogo y respeto a la diferencia. La inteligencia colectiva trasciende a las inteligencias individuales. Pero aquí hay una gran condición y es que se respeten las diferencias y se construya sobre ellas. Un viejo experimento que hizo Jean Piaget ilustra claramente el tema. Utilizaba un cubo que estaba pintado la mitad de rojo y la otra mitad de verde. Lo ponía entre un nene de seis años y un experimentador. El nene lo veía y jugaba con el cubo. Entonces el experimentador ponía el cubo en el medio con la parte roja apuntando hacia el nene y con la parte verde apuntando a sí mismo y le preguntaba: ¿qué color estoy viendo yo?. El nene contestaba que se trataba del rojo. Es notable, la información estaba allí, no había ningún pase de magia, nada extraño. Hay aparentemente una necesidad de un salto cuántico en la conciencia entre los seis y los siete años para poder experimentar el mundo desde el punto de vista del otro y aceptar que el otro puede estar viendo algo que uno no ve. El mismo experimento de Piaget lo hago con la gente en la compañía, pero a nivel conceptual, y lo que veo es una absoluta imposibilidad de que el otro pueda ver la situación de una manera distinta. Pareciera que hubiera dos tipos de personas en el mundo, las que piensan como uno y los idiotas. Esas son las dos categorías. Es como el cubo: verde o rojo. El problema es que los que están del otro lado piensan exactamente lo mismo. Es muy difícil hacer una sinergia cuando el único diálogo posible es “estás de acuerdo conmigo o sos mi enemigo”. El espacio en el cual es posible dar el salto cuántico de la conciencia individual a la conciencia colectiva es un espacio de diálogo y absoluto respeto por la perspectiva del otro. Eso no quiere decir que se aceptará todo lo que diga como una idea razonable, meditada y productiva. Puede haber diferencias, pero siempre dentro de un espacio de diálogo y de respeto absoluto e incondicional por el derecho del otro a opinar. Allí es donde fracasa el 99 por ciento de los equipos. El trabajo más crítico es el de desarrollar esa capacidad conceptual de aceptar la legitimidad del otro en su posición y en su perspectiva sin por eso delegar el discernimiento que hace que uno piense que el otro está equivocado. Es un equilibrio bastante delicado. Por un lado se da el permiso para pensar distinto, pero no para hablar sin fundamentos. Dedicar tiempo a crear un contexto de diálogo o respeto mutuo no es una pérdida de tiempo sino una inversión. Entonces, llegar a un acuerdo sobre los valores, sobre los recursos, sobre los objetivos que el equipo tiene es una inversión en una infraestructura de conciencia que le va a permitir operar cuando esté en medio de una tormenta.