

METANOIA: HERRAMIENTAS PARA LA CONSTRUCCIÓN DE ESCENARIOS FUTUROS PARA LA GESTIÓN

Presentación en la Jornada: Liderando en tiempos de crisis Universidad Nacional de Quilmes, 2009

Lic. Juan José Ferrarós¹

De todas las herramientas de gestión, no cabe duda que poder anticipar el escenario en que nos tocará gestionar, es la pregunta del millón. La o las respuestas que analicemos serán las que nos parezcan razonables. Éste es precisamente nuestro límite: qué nos parece razonable:

“No creemos en lo que es verdad; damos por verdadero aquello en lo que creemos”.

La *“Metanoia”* es una palabra proveniente del griego que significa *cambio de noción, cambio de enfoque o perspectiva*.

Muchos de los gerentes que me consultan piensan: “la gente” -“su gente”- son muy estructurados, muy cuadrados de mente. ¿Qué quiere decir esto? Que todos tenemos nuestras ideas, fruto de nuestra experiencia, y por tanto de nuestro pasado. Nuestros modelos, ideas, conceptos, son juicios extraídos de nuestras experiencias, y eso está muy bien. Sólo que nuestras experiencias remiten al pasado, a experiencias que ya tuvimos. Claro que nosotros pensamos aplicar nuestros conocimientos, lo que aprendimos en esas experiencias, como si fueran eternos... *Nadie se baña dos veces en la misma agua de un río*, porque corre. Algunos hechos se repiten sí, probablemente no de la misma manera, ni indefinidamente.

¿Cómo nos estamos preparando para imaginar nuevos contextos, nuevos escenarios?

Lo que no crea posible, no ocurrirá, o me tomará de sorpresa.... La realidad es la que percibo, el futuro es el que podemos imaginar.

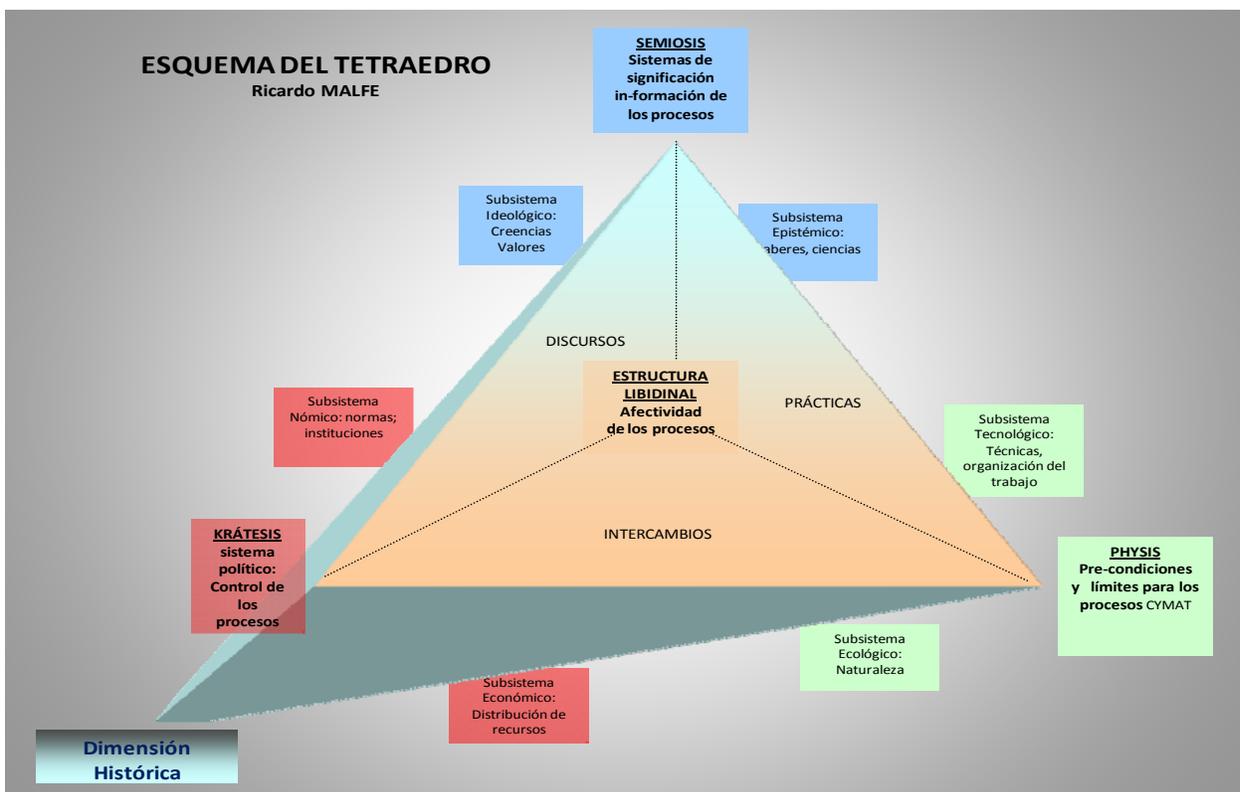
Mahatma *Gandhi* solía decir que *“si no tienes el talento para hacer lo que te propones, sólo con proponértelo irás desarrollando el talento para hacerlo”*. De esto se trata el construir futuro.

Víctor Frankl, en su libro *El hombre en busca del sentido*, planteó que los hombres que abrigaban una meta, que imaginaban un destino posterior a los campos de concentración nazis, sobrevivieron. No todos, pero ningún hombre que no imaginaba un sentido ulterior, un destino trascendente, sobrevivió. Por esto, definir la Visión es importante, ¿cuál es el escenario colectivo al que queremos aportar, colaborar a construir? ¿Cómo defino mi Misión, la misión organizacional, en ese escenario?

Muchos se estarán preguntando cómo estas definiciones, que no son de corto plazo pueden ayudar en la crisis. Del mismo modo que un navegante no pierde su rumbo en medio de una tormenta, tampoco insiste temerariamente en la ruta que se proponía. Se adapta, sin perder de vista su puerto.

Ahora, ¿cómo puedo prever escenarios? Thomas Kuhn, Joel Barker, entre otros, nos advirtieron que los cambios más difíciles de prever son los que provienen de los márgenes, de aquellos lugares que justamente no aparecen en los modelos de pensamiento dominantes. ¿A qué herramientas puedo echar mano entonces? Los escenarios se componen de varios contextos simultáneos que se pueden considerar. Tal vez no haya una fórmula exacta para ponderarlos.

Un colega, el Licenciado Ricardo Malfé, ideó una figura -Ver "Tetraedro"- para considerar varios sistemas al mismo tiempo. Cada sistema, tiene sub sistemas. Este esquema visual nos permite prestar atención a varios aspectos que interaccionan simultáneamente, impidiéndonos tentarnos en un reduccionismo lineal, unidireccional, que dejaría fuera de la mirada, otras dimensiones que pueden, y de hecho comúnmente lo hacen, alterar el escenario imaginable.

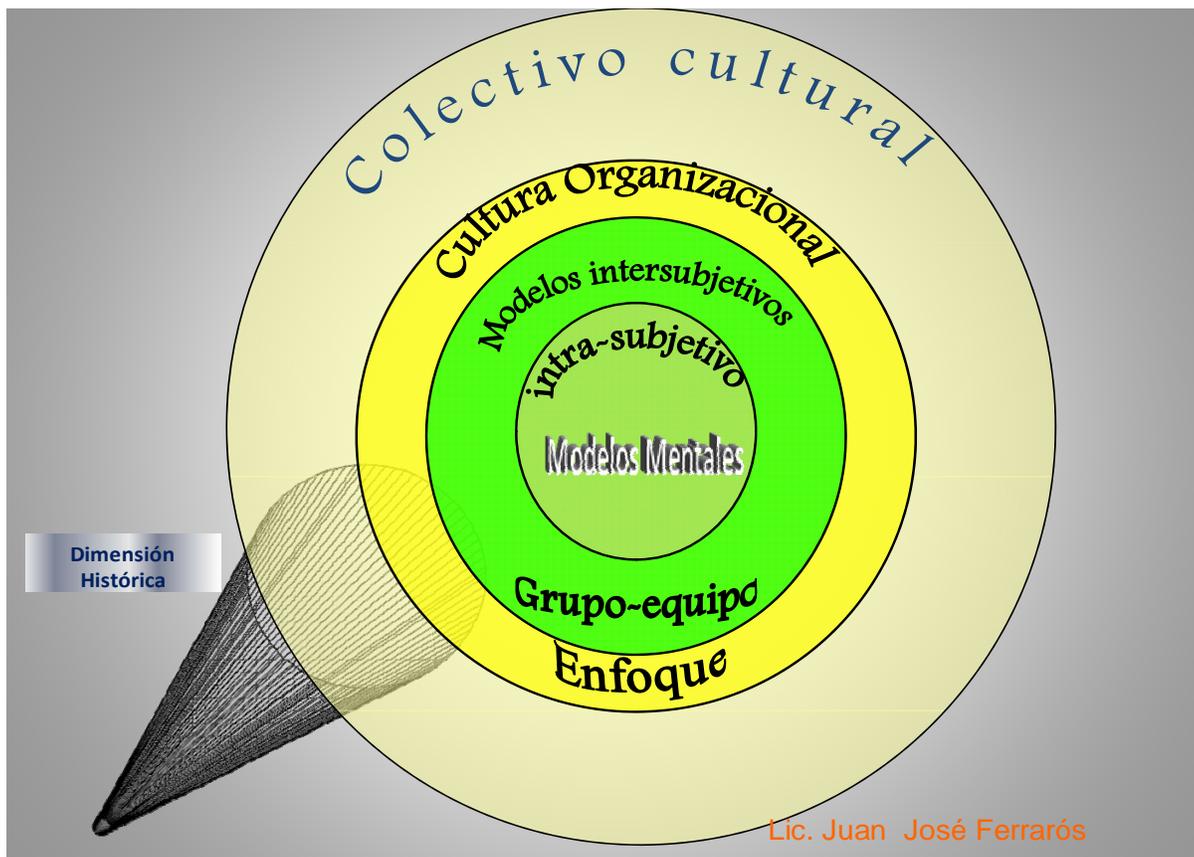


Esta figura sirve para comprender las tendencias del escenario, en distintos sistemas. ¿Qué ocurrirá en mi propia organización, en mi equipo de trabajo, en mis relaciones interpersonales?

El siguiente esquema ilustra acerca de qué contextos centrales necesito tener en cuenta. A simple vista, parecería que los sistemas antes citados afectan al entorno, al colectivo cultural en el que me sitúo. Un enfoque o mirada más atenta, me advertirá que no afectará a todas las personas del mismo modo, según el género femenino o masculino, la generación – jóvenes, maduros, etc.- la localización -barrios, zonas urbanas o suburbanas- y otros aspectos que, inimaginables en un comienzo, resulten significativos.

Del mismo modo, la función y posición social que ocupo en la organización, como el rol que me adjudican o asumo en mi grupo, pueden hacerme más fuerte o vulnerable a esos cambios.

Otro de los contextos a tener en cuenta es entonces mis propios modelos mentales. Veamos el esquema.



Nuestros modelos mentales rigen nuestro modo de pensar, condicionan, cuando no determinan, los escenarios que puedo analizar. La conciencia de nuestros propios modelos nos libera y permite que consideremos escenarios alternativos.

Los modelos mentales pueden ser generativos: podemos proponernos un talento, una aptitud que no poseíamos.

¿Desde dónde construimos escenarios?

Este modelo describe cómo pensamos y actuamos basándonos en subjetividades, muy sutilmente relacionadas con lo que “decidimos” observar.

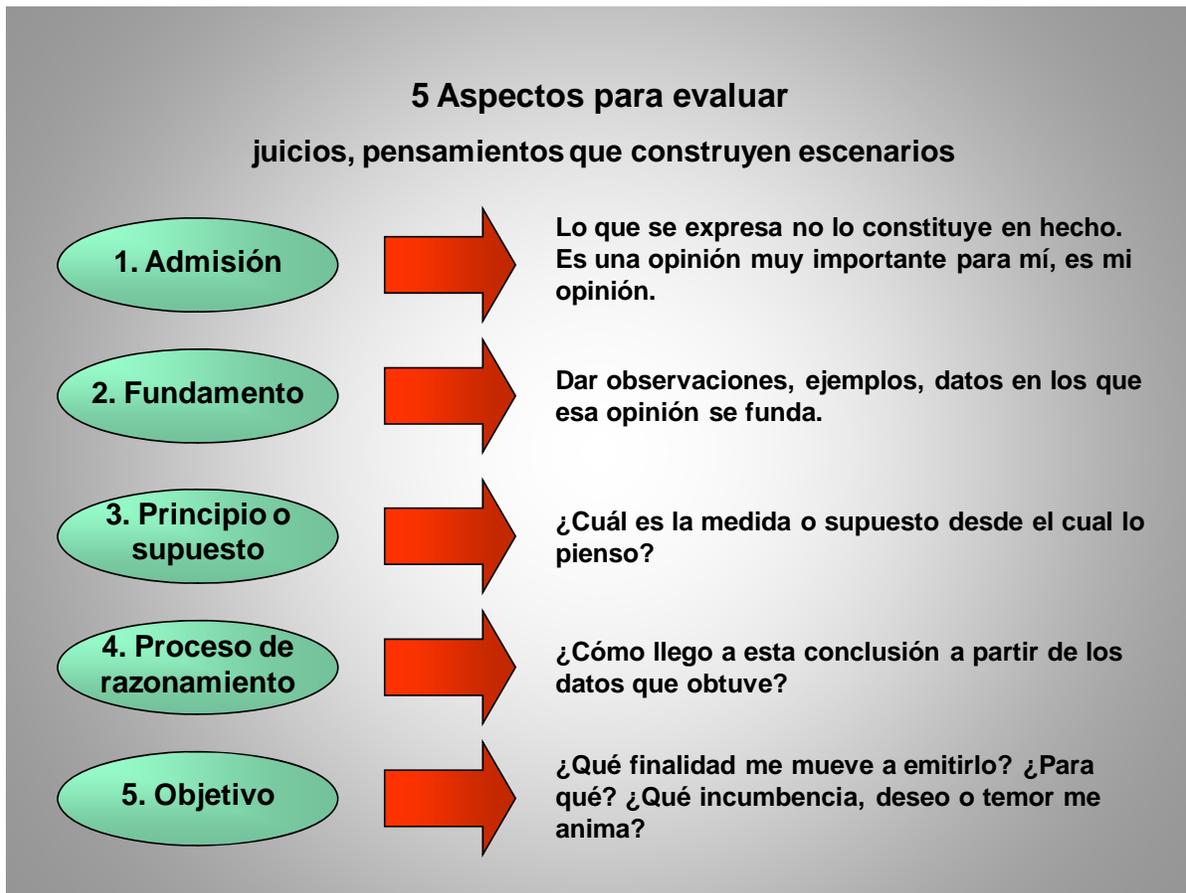


¿Cómo opera la escalera de inferencias en relación con nuestros juicios y acciones y construimos escenarios?

Chris Argyris desarrolla el concepto *Escalera de inferencias* para explicar nuestro proceso de pensamiento como un proceso de *abstracción creciente*:

1. Tenemos los hechos, “Acontecimientos observables”, personajes, situaciones, sobre las que “objetivamente” se hacen o dicen cosas.
2. Seleccionamos datos, observaciones (filtradas por el modelo mental del observador y que resultan relevantes para su persona o creencia).
3. Articulamos esos datos, agregándole sentidos y haciendo una interpretación a la que sumamos inferencias, supuestos y creencias personales y culturales.
4. Sacamos conclusiones (que pasan a transformarse en “la verdad”).
5. Sobre la base de esos antecedentes formulamos propuestas de acción.

6. Acción propiamente dicha, cuyos resultados volveré a observar con los mismos patrones propios, o de otros *por mí elegidos*.

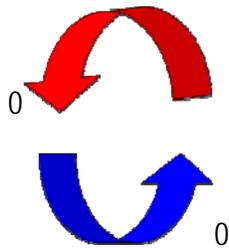


Un esquema básico para el análisis de estos modelos, se basa en precisar:

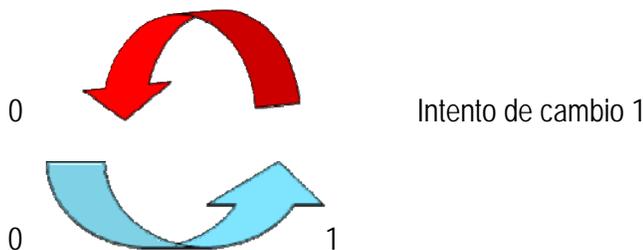
1. **Presente:** ¿Cuál es mi pensamiento, creencia, juicio? Nótese que no estamos discriminando entre estas categorías, hasta que las hayamos fundamentado, paso 2.
2. **Pasado:** ¿En qué se fundamenta?, ¿Qué experiencia, o idea la avala?, ¿en qué situación y contexto fue válida?, ¿se aplica en la situación actual?
3. **Futuro:** ¿Cómo se alinean estos pensamientos con mi Visión y Misión?, ¿es mi escenario esperado?, ¿es el que quiero construir?

Este proceso de autoconocimiento y aprendizaje como destreza sobre mi modo de pensar, es un proceso relacionado profundamente con la base emocional de mis ideas. Este aprendizaje no trata de sumar información. El desarrollo personal no es una posesión o una meta a la que se llega, es una verdadera disciplina personal.

En base a mis modelos mentales, con los que estoy identificado, mi conducta personal responde al entorno generando un círculo que se retroalimenta:

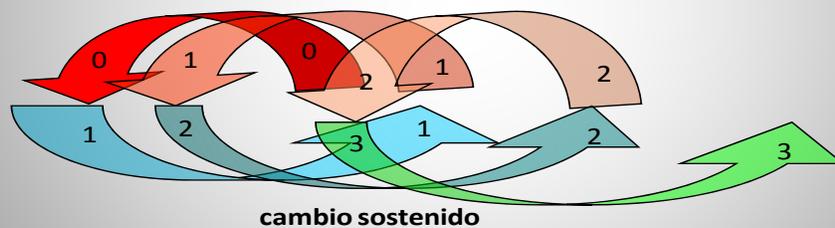


¿Qué necesito hacer para cambiar una conducta? ¿Cómo cambio mi creencia subyacente? El cambio comienza por uno mismo. Un pequeño cambio en la dirección, el alcance o la intensidad de la respuesta –vector 1, celeste- desarmará el círculo, ya que aunque la respuesta del otro –vector rojo- sea la misma - no retorna a “0”:



En un intento de cambio sostenido podemos observar cómo los vectores rojos de arriba, aún repitiendo su esquema, se van desplazando inevitablemente, en tanto las acciones del otro –los vectores de abajo en el dibujo- no repiten el cambio realizado sino que cambian de forma progresiva, continua.

CAMBIO DE ENFOQUE (Metanoia):



Lic. Juan José Ferrarós

Entonces, si somos sujetos (en el sentido de sujetos) a estructuras -mentales con fuerte base emocional- de las que no somos conscientes. ¿Qué podemos hacer? Podemos:

- Visualizarlas o designarlas –y ya no tendrán el mismo poder-.
- Integrar lo racional con lo intuitivo -'ir-razional'- . Darle un lugar en el pensamiento a las emociones que, de todas formas, estarán presentes en nuestras acciones.
- Indagar en conjunto sobre las visiones e interpretaciones de la realidad.

¿Cómo construimos escenarios?

Necesitamos:

- Focalizarnos en nuestra **visión** (ese destino específico: imagen de un futuro deseado)
- **Sostener la tensión creativa** entre la Visión y el escenario actual

- Crear en un marco con restricciones
- Pasar de la *'victimitis'*-el poder de la impotencia- a **concentrarnos en la *potencia*** -lo que queremos lograr- y cómo. De aquí la idea de desarrollo, de una capacidad potencial.

El escenario futuro necesitamos imaginarlo, verlo, sentirlo como posible. Creer y estar alineados con él, para hacerlo posible. Planificar qué acciones de nuestra misión colaborarían a su concreción.

¡El escenario futuro comienza cuando podemos imaginarlo!

Octubre de 2009

¹ Lic. Juan José Ferrarós

Facilitador de procesos de desarrollo de personas, grupos y organizaciones, de producción y servicios, públicas, privadas y de la sociedad civil. Consultor de organismos internacionales para Procesos de Cambio Organizacional. Facilitador de procesos de coaching y formación en Coaching y entrenamiento de equipos de trabajo. Mejoramiento de la comunicación, la Calidad de servicio y la Atención al cliente; Inducción de la conducta segura y Prevención del estrés (distrés). Profesor de grado y posgrado en Universidades Nacionales y privadas
www.ferraros.com.ar; Email: ferraros@gmail.com