

¿Cómo viven la experiencia las personas que participan en un proceso de cambio?

Porque la experiencia puede ser vivida de muy diferente manera según la posición en la que estamos. Las palabras, las conductas y las actitudes pueden ser (y serán) interpretadas de muy diferente manera. Tanto que a veces, siendo las posiciones iniciales posiblemente muy cercanas, puede llevarnos a lugares tan alejados donde nadie saldrá beneficiado.

Intento poner voz a emociones que he visto de una y otra vez con el objeto de arrojar luz, y espero, conversaciones mucho más constructivas.

¿Te resuena alguna parte de esta idea? ¿Te has sentido en un lado, en el otro, o en ambos?

Donde uno escucha oportunidades y mejora, el otro escucha lo estáis haciendo mal, «no sois tan buenos como os pensabais»... aunque esas palabras nunca se han pronunciado. Donde uno ve un proceso o una forma de hacer poco efectiva, el otro ve una historia, el orgullo de haber sido capaces de superar aquellos difíciles momentos... y mucho esfuerzo no reconocido.

Una de las suertes que tengo en mi trabajo, es que muchas veces tengo la suerte de poder tener las dos versiones de la historia lo que me permite entender mejor los procesos ocultos y aquello «que no logramos ver». Aun trabajando con personas de muy diversos sectores y perfil, los temas que emergen, aun con matices diferentes, son muy similares. ¡Tan diferentes y tan iguales!

Y hoy me gustaría compartir una mirada, que creo puede ser interesante, y espero de ayuda, para aquellas personas que estén tratando de impulsar un cambio, o estén dentro de ese proceso, y que suele esconder mucho sufrimiento y frustración.

Porque **es con este choque de trenes emocional que describo al inicio del post, vivido con mayor o menos intensidad, con el que muchas veces nos encontramos a lo largo del proceso, aunque raramente somos tan claros a la hora de expresarlos.** Sólo en [la confianza que da estar en un espacio seguro y confidencial](#) nos permitimos este grado de claridad.

Una claridad, que por otro lado, nos permitiría gestionar con mucha más efectividad este choque de trenes emocional que debe ser atendida para que no escale y derive en conflicto (conflicto de tarea, de proceso y/o social) y [lograr el objetivo último que perseguía el cambio: crear un contexto favorable que facilite el logro de resultados](#) (desde aquí propongo e impulso contemplar los resultados económicos, sociales y medioambientales como reflejo de propósitos sostenibles).

La mirada y emociones de la persona que impulsa el cambio

Pongo un ejemplo... una persona nueva se ha incorporado a la empresa y ha asumido la dirección del departamento. El encargo que ha recibido, por eso le han contratado (o eso es lo que le han dicho) es para revitalizar el departamento y mejorar resultados.

Viene con nuevas ideas, cosas que venían aplicando en otra empresa (con un contexto diferente al de la empresa y equipo con el que ahora se encuentra), o ideas que quería haber aplicado en la empresa anterior y no había podido (por el motivo que fuera). **Es un reto ilusionante para él... y se la juega.**

Por otra parte, su mirada fresca, no viciada, tiene la ventaja de que le llaman la atención situaciones, formas de actuar que el equipo actual ha normalizado, que mira

"Supongo que es tentador pensar que, si la única herramienta que tienes es un martillo, puedes tratar cualquier cosa como si fuera un clavo." Maslow

consciente. «Aceptamos pulpo como animal de compañía»

Con el objetivo de mejorar y avanzar, empieza a poner el acento en las cosas nuevas que habría que hacer, con modificar esto o lo otro,... Está contento porque ve que hay mucho margen de mejora. Además, parece que **hay personas en el equipo que lo ven con buenos ojos, «ya era hora de que alguien hiciera algo al respecto» o simplemente son personas a las que las ganas de mejorar y una ambición sana y no conformista les hace buscar y sumarse a esas propuestas de mejora.**

Pero pasado ese primer momento, lo que me empieza a compartir (no son pocos los que llegan a mí en este momento de frustración) es que **el equipo está revuelto o que están poniendo muchas resistencias.** La ilusión se está volviendo frustración.

Y además, peor todavía, **es una resistencia silenciosa, ya que nadie debate ni pone encima de la mesa nada concreto o una idea diferente (en ese caso al menos sabríamos lo que no gusta, o podríamos tratar de responder a las objeciones), simplemente... no pasa nada. Nada de lo que se habla o propone se lleva a la práctica... o al menos no con la energía y compromiso necesario para que realmente marque una diferencia.**

La mirada y emociones de la persona a la que invitan el cambio.

"Tengo novedades, tenemos nuevo jefe en la oficina". Suele ser el comienzo de una conversación donde la persona empieza a hablar de las implicaciones que tiene. Dependiendo de la relación que mantenía con el responsable anterior, **puede ser un chute de energía** (evidentemente la relación no era buena... incluso había fantaseado o sopesado la posibilidad o ha hecho intentos de irse de la empresa porque no se sentía valorado, escuchado,...) **o un pequeño duelo donde el juego de lealtades puede tener un peso importante** (un tema que da mucho que hablar, pero lo dejaremos para otra ocasión).

Supongamos que de partida acogemos la llegada de la nueva persona con una mirada positiva. Parece que viene con energía y ganas, las primeras palabras nos han sonado muy bien, ha tenido una primera conversación con el equipo de manera conjunta y también a nivel individual, y el soplo de aire fresco nos ha despertado... "aunque habrá que ir viendo". Ya se sabe que "mejor lo malo conocido..." y "no sea que luego nos llevemos una decepción".

Pero pasado un tiempo.... es que "parece que todo lo que hacemos está mal, quiere cambiarlo todo. Además, eso que está planteando, ¿no se da cuenta que eso aquí es imposible? ¿Y que quiere cambiar esto? Es que tuvimos que hacer eso porque cuando nos pasó aquello, que por cierto, si no fuera por los que hoy estamos aquí y tal y tal persona que ya no están, igual la empresa no hubiera sobrevivido"

"Si he podido ver más allá es porque me encaramé a hombros de gigantes."

Isaac Newton

Cruce de miradas y emociones

Es decir, como decía al principio de este post...

Donde uno escucha oportunidades y mejora, el otro escucha lo estáis haciendo mal, "no sois tan buenos como os pensabais". Repito, esas palabras nunca han sido pronunciadas literalmente. Donde uno ve un proceso o una forma de hacer poco efectiva, el otro ve una historia, el orgullo de haber sido capaces de superar aquellos difíciles momentos... y mucho esfuerzo no reconocido.

Realidades subjetivas, parciales y muchas veces distorsionadas. Es decir, el choque entre el cambio y la continuidad. Un choque que tiene aspectos objetivos, tangibles, pero que tiene que ver mucho más con los cómo, es decir, toda la parte soft, intangible de cómo abordamos esos aspectos más tangibles, de cómo damos cabida a las creencias, conductas, actitudes, emociones,... que hacen que algo se produzca en una dirección u otra, haciendo más fácil o más difícil, según seamos más o menos flexibles o más o menos rígidos ante el cambio, el cambio deseado.

Por tanto, la cuestión es, **¿cómo no caer en esto o gestionarlo a tiempo para que en lugar de que escale y derive en conflicto podamos seguir avanzando hacia el cambio posible?**

Por supuesto parto de la idea de que todo el mundo intenta hacer las cosas bien (dejemos de lado ese pequeño porcentaje de boicoteadores que hacen mucho ruido, pero son una minoría). Las personas actuamos, tomamos decisiones, nos comportamos pensando que está razonablemente bien, que lo que hacemos permite lograr el objetivo.

Vale, sí, sabemos que siempre se puede hacer mejor, pero es más que un aprobado justo, y muchas veces una consecuencia de gestionar nuestros recursos escasos principales (el tiempo, porque se acumulan otras mil cosas que me esperan en la lista de urgentes, y nuestra capacidad de atención o la gestión de la energía disponible real - no la que nos gustaría tener- en cada momento).

Las fases de un proceso de cambio

Cambiar significa cuestionar procesos y cuestionarnos cada uno de nosotros para soltar o dejar atrás determinados procesos, hábitos, conductas,... y acoger nuevas formas de comportarnos, de pensar, de actuar .

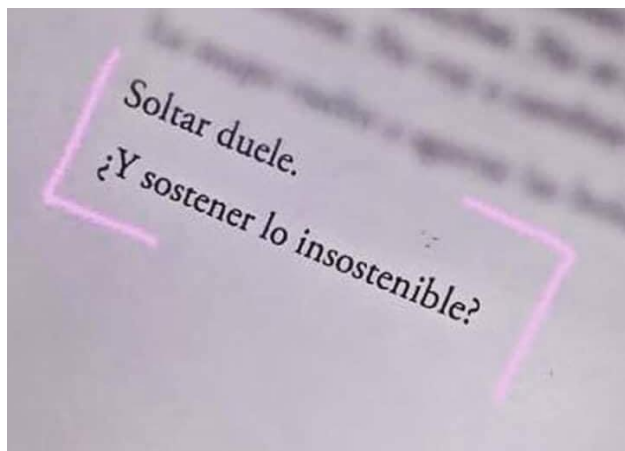
Por tanto, necesitamos una mirada intencionada, con mayor carga de objetividad y distancia, para poner en tela de juicio (en su totalidad o en parte) las percepciones, hábitos o comportamientos... , para **abrirnos a estudiar la posibilidad de explorar otras opciones**.

Explorar y reconocer aquello que sí aporta valor y debe continuar, y es importante este reconocimiento explícito ("parece que todo lo hacemos mal"), pero también aflorar todas aquellas inercias e ineficacias en las que hemos ido cayendo de manera no consciente y que se han ido asentando. **Una foto en la que salen luces y sombras y que toca aceptar**.

Un proceso que dependiendo la elasticidad o la rigidez de las personas (de manera individual y colectiva), puede ser más o menos fácil de transitar. Una foto que siempre escuece un poco, pero que debe ser tomado como un regalo, ya que el objetivo no era "sacar los colores", sino la propuesta de avancemos, pongamos los medios para mejorar. ¿No tenemos acaso todas las personas, un espíritu de mejora dentro?

Es importante no minimizar ni pasar de puntillas por esta etapa (puede dejar heridas profundas que reclamaran atención... y siempre emergerán como nos decía Murphy, en el peor momento). Tampoco recrearnos y estirar el chicle (cuidado con caer en la victimización).

Es un momento que requiere grandes dosis de templanza y compasión. No la compasión cristiana "de pena", sino **la compasión** (tal y como la define Michael West) **entendida como la empatía profunda de entender y acompañar a la par que se ofrece una mano amiga, recursos para transitar el proceso.** Algunas ideas objetivas sobre los posibles siguientes pasos o la dirección a seguir, recursos para facilitar el siguiente paso, la posibilidad de hablar (si se desea y procede) del impacto que esto genera en uno y/o en el grupo.



Es el duelo (a veces leve, otras veces profundo), que precede siempre a la aceptación. Un duelo emocional que será el que permita que nos abramos de manera constructiva a nuevas oportunidades, a nuevas opciones. Un duelo que de no realizarlo, corremos el riesgo de caer en la búsqueda de culpables, de echar balones fuera,... actitudes todas ellas que consumen mucha energía, pero que nos alejan, cada vez más, del objetivo: seguir avanzando.

Nuevas opciones entre las que podremos buscar aquellas que en el contexto particular en el que estamos, y con el objetivo perseguido, nos permitirán ir dando pasos.

Porque el cambio no supone únicamente el abandono de conductas o actitudes sino, sobre todo, la adquisición de otras nuevas. Y sosteniendo, apoyando, tomando decisiones que llevaremos a la práctica, pequeños pasos que abrirán la puerta a otros grandes pasos, y grandes pasos que reclamarán actuaciones pequeñas, o importantes pero discretas, es como se logrará que los cambios efectivos se empiecen a observar.

Hasta que un día empecemos a escuchar aquellas frases que tantas veces has repetido (sí, otra vez lo tienes que decir, otra vez hay que explicarlo... ;-)) **entre las personas de tu equipo, como algo que ya no cuestionamos, como algo que hemos interiorizado.**

Pero cuidado, que es importante estar atentos porque las inercias que tan interiorizamos teníamos no se rinden tan fácilmente. Pueden asomar cuando menos lo esperamos... por lo que es importante hacer seguimiento, **crear momentos de consciencia, de cómo lo estamos haciendo y cómo podemos seguir mejorando. Un ejercicio de reflexividad, tan sencillo de proponer, como complejo e impactante que cuando un equipo lo interioriza, ha conseguido una ventaja competitiva difícilmente replicable.**