




07



El depredador en la red

La creatividad es una fuerza vital que abre el camino al cambio. Pero este impulso tiene su rival: las fuerzas de destrucción que también forman parte de todo lo vivo, tanto en las personas como en los grupos y organizaciones.



Resistencias al cambio y cortes

Así como los nudos estrechan la red, los cortes la fragmentan y la destruyen. Ambos mecanismos atentan contra los lazos humanos, organizacionales y del pensamiento.

La acción de las fuerzas de destrucción se despliega en tres grandes corrientes: la **tendencia a la inercia**, la **hiperactividad** y la **función enloquecedora**.

Las fuerzas de inercia se oponen al cambio postergando indefinidamente su difusión a través de resistencias larvadas como la burocracia, que termina por desalentar todo entusiasmo, y el dogmatismo, que se opone con leyes inmutables al progreso y la innovación. También la hiperactividad estéril, que diluye los verdaderos objetivos. Y, muy especialmente, la acción maligna de la función enloquecedora, que opera como un depredador, destruyendo todo tipo de conexiones.

Estos mecanismos actúan a la manera de saboteadores que desactivan, cortan y finalmente **destruyen la red** del pensamiento y los vínculos.

En algunas organizaciones las fuerzas de destrucción están particularmente activas, y son el residuo de cortes y remiendos mal resueltos a lo largo de fusiones, crisis o duelos por alguno de sus miembros. Todas estas situaciones si no fueron tomadas en cuenta lesionan la red, sin que nadie reconozca su origen. A veces, solo el clima enrarecido de una organización es la señal detectable de esta enfermedad.

En esos casos encontramos lazos demasiado tensos, vínculos cortados o sectores aislados de la trama general. Y, en el procesamiento de las ideas, aparecen también señales de cortes, parches y remiendos, que atentan contra la diversidad y riqueza del Pensamiento en Red.

La tendencia a la inercia

“Todas las organizaciones necesitan saber que ningún programa o actividad puede hacerse eficazmente durante largo tiempo sin modificación y rediseño. Eventualmente, toda actividad se hace obsoleta”.

Peter Drucker

The Age of Discontinuity

La tendencia a la inercia es una forma de **parálisis** que toma la apariencia de **estabilidad**. Se caracteriza por la instalación en una **zona de confort** y también por la postergación y las renunciaciones. Hay una profunda confusión entre los valores tradicionales y la misión de la organización por un lado, y ciertos clichés desvinculados y anacrónicos, por el otro.

A su vez, cada una de las limitaciones arrastra una secuela de renunciaciones afines, generando la típica renuncia “en cadena”, en donde se pierde el sentido de lo que no se puede hacer, sin que nadie recuerde la razón. La gente se agota en un laberinto estéril y sin salida.

La tendencia a la inercia a veces toma la forma de una **alarma que suena tarde**, que se

produce cuando una mala experiencia deja un estado de alerta para nuevos intentos. Esto tiene un aspecto positivo de prudencia, pero también un aspecto negativo: vivir preparándonos para algo que ya sucedió.

Imaginemos esto dentro de una empresa en la que un proveedor cometió una estafa. El hecho traumático opera como un **corte en la red** y genera un exacerbado temor de que se vuelva a repetir. “El que se quemó con leche... cuando ve la vaca, llora”, dice el refrán.

Claro que el corte en la red, como un agujero negro, se “traga” cualquier elemento que pueda recordarle la “quemadura”. Y llorará cuando vea la vaca, el campo, los girasoles o un cinturón de cuero. La red se va seccionando y la persona queda cada vez más aislada.

La convicción que predomina es que hay que prepararse para que esto no vuelva a suceder. Pero lo absurdo es que las medidas que se toman son las que no se tomaron en su momento. Casi como un intento de regresar el tiempo atrás para que no suceda lo que ya sucedió: la expectativa irracional de que aquel proveedor deshonesto “desestafe” a la empresa. Y con ese argumento se genera un nuevo corte castigando con la desconfianza a los que no tuvieron nada que ver con el hecho traumático.

Otro de los mecanismos que nutren la inercia es el **dolor por lo perdido**, que lleva a la resistencia a aceptar un beneficio cuando llega después de mucha frustración, ya que activa el resentimiento por no haberlo recibido antes. Aquí también, un corte que se produjo en el pasado impide evaluar libremente el presente y el futuro.

Pensemos en aquella persona que después de muchos años consigue un ascenso en su trabajo, reconocido finalmente por un nuevo jefe. Sin embargo, se cuestiona su carencia de audacia y libertad en el pasado para demostrar sus condiciones. Y cuando llega el cambio, es tanto el dolor por lo perdido, que lo rechaza o lo sabotea. O el que propuso una idea brillante e innovadora en un momento en que los otros no estaban preparados para entenderla. Cuando un par de años después se decide llevarla adelante, el iniciador se resiente y se opone.

Dentro de la tendencia a la inercia debemos incluir también el dogmatismo, en el que importa más quién dijo algo que saber si tiene sentido o conviene. El criterio de autoridad predomina sobre el juicio de realidad. La red se transforma en riendas que sujetan y dirigen las ideas de todos en una dirección única y lineal.

La hiperactividad estéril

Esta es otra forma de inercia que aparenta gran actividad. Se trata de un **impulso hacia la acción** que dilapida la energía en vez de capitalizarla productivamente.

La hiperactividad proviene de estar “drogado” de estímulos y adicto a ellos. Y esta droga reemplaza al ejercicio de la creatividad. El argumento que la sostiene es la urgencia permanente, que no permite reflexiones más complejas y lleva a un funcionamiento puramente lineal. La reflexión es arrasada por el estado de emergencia, la velocidad es el valor principal y, en el plano de la organización, predomina la rivalidad, típico modo lineal de relación. Las redes de los equipos colapsan.

La organización entera se comporta como un ciclista en la cuerda floja que, si deja de pedalear, se cae. No hay red, apenas una cuerda flotando entre dos puntos fijos, y que la condena a desplazarse en un ida y vuelta estéril. Y la actividad frenética suele ser un modo de intentar mantener cohesionada una estructura frágil, por temor a que se desintegre.

La adicción al trabajo no es otra cosa que el temor al cambio, a las emociones, a la libertad. Es siempre lineal y monótona, es un bloqueo de la red.

Claro que no siempre resulta fácil defender un estilo de trabajo menos adictivo y más humano, cuando estamos rodeados de gente que por sus propias limitaciones vitales se ha hecho *workaholic*, y solo reconoce y valora a los que sufren de la misma enfermedad.

La función enloquecedora

Hoy, en el ámbito del trabajo, se ha comenzado a reconocer y denunciar el *mobbing* o acoso laboral, y generalmente se atribuye esta actitud a los superiores jerárquicos que abusan del poder que les confiere su cargo, maltratando, humillando y enloqueciendo a su gente. Sin embargo, es importante comprender que cualquiera puede encarnar esta función enloquecedora en situaciones determinadas.

Esta función circula como una fuerza de destrucción en la organización, y dado que en distintas circunstancias todos podemos operar como enloquecedores, desde el CEO hasta la secretaria, es necesario detectarla en nuestro interior, en nuestra actitud hacia los otros, en nuestro grupo de trabajo.

El enloquecedor en acción opera a la manera de un depredador y se especializa en destruir las conexiones, tanto de las ideas como de la colaboración creativa de los equipos. Y en los casos más graves, puede contaminar a toda la organización.

El enloquecedor puede ser un compañero de trabajo, un jefe o alguien de carácter autoritario o seductor. Cualquiera miembro de un grupo puede encarnar la función enloquecedora, o ser víctima de ella.

Sin embargo, por cuestiones de personalidad, existen **enloquecedores profesionales**. De más está decir que son peligrosos y que conviene detectarlos y neutralizar su poder de disgregación. Evidentemente, en algunas situaciones se hace necesario cortarles la conexión con el equipo; o, en el peor de los casos, cuando es uno mismo el atrapado en la tela de araña del enloquecedor, solo queda la opción de cortar el lazo y huir.

Claro que, si uno necesita el trabajo, el costo es alto. Pero la pérdida de autoestima, energía y oportunidades que genera este enemigo es tan elevada que, de todos modos, quedarse en esas condiciones es una derrota segura. Con el agregado de que la víctima habrá perdido no solo su tiempo sino también su salud, y con ello las posibilidades de conseguir un nuevo trabajo.

Este acoso produce no solo enfermedades físicas o psicológicas, sino también deterioro en los vínculos familiares y afectivos, y hasta marginación social.

Con frecuencia, se suele configurar una alianza destructiva entre el enloquecedor y los enloquecidos, y cada actitud del que ejerce la función enloquecedora tiene un efecto preciso en las reacciones de los otros y en el colapso de la red.

La función enloquecedora	Los efectos sobre el otro
Relativiza y minimiza las necesidades de los otros; justifica y agranda las propias	Relega sus necesidades y proyectos
Genera una alternancia entre agresividad y desaliento. Es temperamental e irracional	Intenta leer la mente de su enloquecedor y anticiparse a sus deseos para evitar su enojo
Crea un clima de emergencia constante	Solamente puede pensar en la supervivencia a corto plazo, alejándose de considerar planes de largo alcance
Necesita reglas especiales. Pide condiciones inéditas.	Sus propios sentimientos e ideas se convierten en insignificantes
Acapara la atención con demandas triviales	Pierde la perspectiva acerca de lo realmente importante
Distrae con propuestas atractivas, regalos, beneficios especiales	Se excita y dispersa su energía, relegando nuevamente sus objetivos
Usa a terceros, lleva y trae información que genera inquietud y dudas	Se ve inmerso en un clima de desconfianza y temor con respecto a los miembros del equipo
Usa el caos, el desorden y la desinformación como fuentes de poder	Está sometido a la expectativa de recibir la información que necesita
Descalifica o actúa con indiferencia	Depende de cualquier halago o signo de reconocimiento del enloquecedor.
Critica a los otros por sus sentimientos de desaliento, mientras se jacta de tener los suyos bajo control	Debe reprimir sus temores, pena o rabia, para no ser tratado de irracional o emotivo

Motivar e inspirar en vez de enloquecer

El **enloquecimiento crónico** crea un estado de debilitamiento e impotencia. Las personas y los equipos de trabajo sometidos a estas técnicas de manipulación quedan agotados por la tensión.

Este estado de cosas consume la energía creativa y productiva, que se emplea en los intentos de contrarrestar la función enloquecedora. Se pierden la capacidad de evaluar adecuadamente los propios recursos y la convicción acerca del propio criterio.

Estas condiciones de trabajo multiplican las posibilidades de cometer errores, con el riesgo para las personas y la organización. A su vez, los errores realimentan la autoridad del enloquecedor.

El profeta ahora afirma: “Yo ya sabía que esto iba a suceder”; “Esto es consecuencia de la ineptitud y la falta de criterio”. El enloquecedor aparenta gran actividad y preocupación por motivar, pero en realidad **destruye la red**. Por eso es esencial diferenciar la actitud realmente motivadora e inspiradora, del acoso enloquecedor, que aniquila el pensamiento y la cooperación creativa.

Función motivadora	Función enloquecedora
Respetar los tiempos y prioridades	Superpone pedidos
Inspira pero no acosa	Modifica las consignas antes de que puedan ser realizadas
Da la consigna y deja en paz para poder desarrollar la tarea	No da tiempo para que los proyectos maduren y los aborta por apurarlos
Genera un buen clima de trabajo	Genera irritabilidad, desasosiego y malestar