

APRENDER A CUIDARSE

DESDE EL LIDERAZGO ORGANIZACIONAL

Xavier Gimeno Soria y Arnau Careta Plans

Barcelona, Espacio de Supervisión

1.1. Presentación

"Soy un director hamletiano. Medito y analizo profundamente los problemas y los reviso al día siguiente. Media hora de viaje da mucho para pensar. Sigo dando vueltas a los temas en mis dudas metafísicas y cambio cosas que ya había acordado. A menudo, cuando por fin decido algo en firme y consigo ponerlo en marcha, casi siempre es tarde. El caso es que no me siento incapacitado".

Algunas personas que ocupan cargos directivos muestran en sus organizaciones comportamientos sorprendentemente similares a los de Hamlet. También sus instituciones se parecen a veces al castillo de Elsinore: ambiente de exquisita educación, cortesía, ambigüedades y apariencias, junto a las pasiones, duda, desconfianza, disimulo, intrigas y venganzas propias del teatro de la vida. En Elsinore y en estas instituciones se hace teatro dentro del teatro.

La percepción general que se tiene de las personas directivas impide a veces reconocer que se trata de seres humanos, regidos por emociones y susceptibles de sentir angustias y temores. Detrás de la seguridad, la firmeza y la solidez que pueda reflejar un alto mando, hay una persona a la que su condición de líder le impone unos retos personales de enorme complejidad. Si las pequeñas decisiones cotidianas que todos debemos tomar en cada instante pueden ser causa de angustias muy profundas, no es absurdo suponer que un/a directivo/a -en quien recae el poder último para tomar decisiones cuyas repercusiones van mucho más allá de su propia persona- pueda experimentar formas de angustia que otros no viven, no perciben o no comprenden.

Aunque cuente con equipos sólidos y bien constituidos, nadie puede hacerse cargo de su soledad. Por ello, quienes ocupan cargos directivos deben saber mirarse a sí mismos, antes de mirar a los que le rodean, para encontrar y seleccionar las mejores opciones.

Varios pensadores han reiterado que la peor soledad es la que discurre en medio de la multitud. La aparente calidez de la presencia de otros y la supuesta compañía que proporcionan las personas de los equipos de trabajo son simples quimeras con las que muchas veces tratamos de ocultarnos del hecho irrefutable de la soledad directiva. Estando con otros, además, es fácil perderse uno mismo, caer en el mimetismo y adoptar comportamientos ajenos que nos alejan de nosotros mismos. En la colectividad se debe poder gestionar el propio lugar y el de los otros para no alejarse de uno mismo y descifrar las claves para hacer de la presencia de los otros una verdadera compañía. Hay que establecer relaciones que

permitan escuchar y compartir pensamientos y emociones.

La soledad compartida en un grupo de iguales es esencial para las reflexiones serias sobre un mismo, sobre las acciones y objetivos que se han de emprender. En ausencia de estas reflexiones, se cae fácilmente en decisiones superficiales, intrascendentes, y demasiado a menudo tóxicas por uno mismo y por los que nos rodean.

Nos parece interesante destacar el concepto del "síndrome de sacrificio", que se traduce en un deterioro físico y emocional que sufren muchas personas directivas que, precisamente al querer ser "eficientemente empáticos", dejan de serlo. Es fruto de la necesidad de gestionar situaciones constantes de crisis empleando en ello altas dosis de energía, autocontrol y entusiasmo. Es, al fin y al cabo, el resultado de una situación en la que los cargos directivos, por la exigencia que conlleva ser un/a buen/a líder, sacrifican su vida personal, su estabilidad emocional y su salud para, en último término, acabar sacrificando su propia efectividad como líderes.

1.2. Objetivos

- Mejorar la práctica profesional individual.
- Mejorar la efectividad de los equipos de profesionales en los que se trabaja.
- Prevenir los riesgos psicosociales asociados a la práctica profesional en las funciones directivas.
- Integrar Prácticas de supervisión profesional.
- Promover procesos de innovación e investigación en los puestos de trabajo.

1.3. Contenido

- Dinámicas y fenómenos grupales.
- Diferentes perspectivas en el abordaje de los grupos.
- El equipo de trabajo como grupo humano.
- Las instituciones como grupos humanos.
- Aquellos contenidos específicos que emerjan durante el proceso de supervisión.

1.4. Metodología

Este taller quiere crear conocimiento compartido, a la vez que ofrecer recursos que permitan a los y las profesionales realizar su trabajo con eficacia, ayudándolos a mantener la profesionalización y a consolidar la identidad profesional. Se ofrecen también herramientas prácticas a los participantes para la reflexión, la conducción y la gestión de las dinámicas de los equipos de trabajo.

Como resultado de participar en espacios de supervisión, los profesionales están en una mejor posición de hacer una autoevaluación de sus actuaciones y hacer autocrítica; pudiendo asumir las situaciones con las que se encuentren con mayor seguridad y eficacia. En definitiva, permite un proceso de maduración profesional.

Tendrá un abordaje participativo, interactivo, experiencial y dinámico. Se analizarán situaciones prácticas presentadas por las personas participantes. La metodología combinará la exposición de los talleristas sobre las temáticas que aparezcan con la reflexión en grupo y subgrupos.

Algunos comentarios de los profesionales participantes en los grupos de supervisión del BES

«Aquí me siento muy cómoda y hay un ambiente de familiaridad. Las conversaciones me sorprenden y eso es lo que hace que lo sienta como un espacio diferente, parece que no hay una intencionalidad, un tema antes de llegar... [...] Podemos hablar desde cualquier parte del cuerpo, de sentimientos, emociones, pensamientos... Cuando se acaba siempre tengo la sensación de que me he cuidado, de que me han cuidado y de que he podido cuidar».

«Me ha gustado pertenecer al grupo y aunque no me dedico a la enseñanza, los problemas que se han expuesto no son diferentes a los de cualquier otra profesión. Se han tratado temas muy de tu a tu y en conexión con el día a día... “la vida”».

«Lo que más me sorprende es el cómo una pequeña cosa, que parece que no tiene importancia, poco a poco me doy cuenta de lo que puedo aprender, con los comentarios de los demás, cómo aquello que explica el otro a mí también me resuena y a veces mucho. O sea, el BES es mágico».

«Primero de todo valoro mucho sentirme parte del grupo, y sentir a todas las personas que forman este grupo, también parte importante del grupo. Esta experiencia me la he llevado a la labor profesional, incluir a las personas con las que trabajo, sintiéndolas importantes y haciéndolas presentes. También este grupo me ha ayudado a crecer, a reflexionar, a cambiar actitudes para hacer mejorar este trabajo que me gusta tanto».

«El espacio de supervisión ha supuesto un cambio doble para mí: he conocido otras sensibilidades de las personas con las que trabajo, más allá de las que habitualmente veía en los turnos, y a la vez he revisado dentro de mí aspectos que tenía aparcados».

«Este espacio de supervisión grupal me aporta la oportunidad de hacer aportaciones al equipo en otro espacio no se dan y creo necesarias».

«Personalmente me relaja, me hace sentir menos sola y también más segura. Durante el mes que pasa de una sesión a la siguiente hay muchos momentos que me paro a reflexionar lo que ha pasado en la sesión, y qué tiene que ver con los que estoy viviendo. Creo que empiezo a ser más reflexiva y a ver diferentes perspectivas con menos crítica y juicio».