

Gerentes, ¿qué están haciendo con respecto al agotamiento del cambio?

Mollie West Duffy y Liz Fosslien

Con licencia de
 **Harvard
Business
Review**

Tiempo de lectura:
6 minutos

ESTRATEGIA
Y DECISIONES

Reorganizaciones, transiciones de liderazgo, nuevas tecnologías. Antes del COVID, muchos empleados ya experimentaban fatiga a causa del cambio, que se define como sentirse apáticos o abrumados por los cambios organizacionales consecutivos.

Cuando llegó el COVID, todo cambió. El mayor nivel de incertidumbre, tanto en nuestro trabajo como en nuestra vida hogareña, nos empujó a muchos de nosotros al agotamiento a causa del cambio. La firma investigadora Gartner encontró que, en 2020, la capacidad de los empleados para hacer frente al cambio estaba a un 50 % de los niveles previos a la pandemia.

Los líderes deben reconocer que el agotamiento a causa del cambio no es un problema individual, sino un asunto colectivo que debe abordarse a nivel de equipo u organización. Con base en nuestra investigación, he aquí cuatro prácticas que los líderes pueden usar para ayudar a su equipo u organización a combatir colectivamente el agotamiento a causa del cambio:

HAGA UNA PAUSA PARA RECONOCER EL CAMBIO Y LA MOLESTIA QUE VIENE CON ÉL.

Navegar en la incertidumbre requiere que hagamos retroceder nuestro impulso natural de huir de la incomodidad. Cuando enfrentamos ansiedad, tendemos a pasar inmediatamente al modo de acción; los psicólogos le llaman a esto "anxious fixing." En lugar de abordar la causa raíz de nuestra ansiedad, trabajamos hasta el agotamiento tratando de encontrar un alivio inmediato.

Digamos que un equipo está cambiando su plan de regreso a la oficina. Si usted es un líder, podría reaccionar tratando de generar entusiasmo y enviar una ráfaga de correos electrónicos con nuevas fechas y cronogramas, sin detenerse a reconocer el costo emocional que el cambio puede estar causando en su gente. Es probable que su equipo esté cansado de nuevos anuncios y otro plan para volver a la oficina. Priorice el reservar tiempo en una próxima reunión para que las personas compartan sus sentimientos, expresen sus preocupaciones y hagan preguntas.

Esta práctica puede ser útil más allá de las preocupaciones relacionadas con el COVID. El estudio de Gartner descubrió que los cambios personales de menor escala (como el de pasar a un nuevo equipo) eran 2.5 veces más agotadores que los cambios de transformación más generales, incluyendo fusiones o adquisiciones. Sin embargo, ¿qué tan a menudo los líderes hacen una pausa cuando modifican las asignaciones de los equipos, para darle voz a la incomodidad que los empleados podrían sentir por estos cambios? Recomendamos que el jefe de un empleado se reúna con él y con el nuevo jefe, para discutir los detalles del cambio, reconocer la ansiedad que el empleado podría estar sintiendo y crear un espacio para que el empleado comparta sus emociones y haga preguntas.

ADOpte EL MANTRA 'SOY UNA PERSONA QUE ESTÁ APRENDIENDO ____.'

Asentarse con la incertidumbre nos ayuda a enfrentar el hecho de que no tenemos todas las respuestas. Para ayudarse a usted y a su equipo a pasar de la ansiedad a una mentalidad de crecimiento, reformule la situación. Cuando nos decimos a nosotros mismos: "Soy una persona que está aprendiendo a ____" en lugar de "No puedo hacer esto", comenzamos a vernos como agentes de cambio empoderados.

Este artículo es útil para:

- Aprender a lidiar con la incertidumbre.
- Gestionar cambios que afecten a su equipo.
- Entender el desgaste que el cambio genera sobre los trabajadores.

El hecho es que no
tenemos todas las
respuestas.

He aquí algunos ejemplos de cómo puede hacerlo:

— En lugar de pensar: “No sé lo suficiente como para gestionar personas en un entorno remoto. No puedo hacer esto”, dígame a sí mismo, “Estoy aprendiendo a ser un gran gerente en un entorno remoto”.

— En lugar de pensar: “Estoy nervioso por hacer presentaciones en persona nuevamente”, dígame a sí mismo: “Estoy aprendiendo a presentar frente a audiencias en vivo nuevamente”.

Recomendamos hacer esto como un ejercicio con su equipo, pidiéndoles que completen la frase “Soy una persona aprendiendo a _____” o “Somos un equipo aprendiendo a _____”. Puede ser útil escuchar lo que otros están navegando, de forma que los miembros individuales del equipo se sientan menos solos y puedan apoyarse entre sí más fácilmente. También puede ser útil para comprender mejor el nivel de comodidad de cada persona con la incertidumbre. (Usted puede realizar nuestra evaluación de tolerancia a la incertidumbre aquí.) Si, por ejemplo, usted sabe que todos en su equipo prefieren evitar la incertidumbre, podrá tomar medidas adicionales para asegurarse de que todos entiendan el camino a seguir.

HAGA UN PLAN DEL CUAL SE DESVIARÍA.

Ante la incertidumbre, tenemos que trabajar más duro para descubrir qué debemos hacer a continuación. Nuestros cerebros están programados para reconocer patrones. Cuando nos enfrentamos a un desafío conocido, podemos simplemente pensar: “Así es como lo hice la última vez. Lo haré de nuevo”.

La incertidumbre rompe ese mecanismo. “Sientes que tienes que prestar más atención a todo lo que sucede, porque no estás seguro de lo que debes hacer”, nos dijo la psicóloga Dra. Molly Sands. “Por eso la incertidumbre es tan agotadora”.

Esa es también la razón por la que es fácil quedar atrapado en la parálisis por análisis: nuestras mentes quedan empantanadas mientras zigzaguean a través de un millón de posibilidades futuras. Entonces, ¿cómo puede encontrar un camino a seguir en estas circunstancias?

En la NASA, la Dra. Laura Gallaher nos dijo que los equipos se refieren a los planes como “planes de los que nos desviamos”. Explicó: “El beneficio de la planificación es pensar en lo que haremos cuando suceda algo. El valor está en el proceso y el viaje, no en la agenda específica”. En otras palabras, la clave es planificar, pero no ver nuestros planes como escritos en piedra. En cambio, véalos como una garantía de que estamos preparados para enfrentar lo que viene a continuación.

Recomendamos usar un lenguaje similar con sus equipos. Al adoptar una mentalidad más flexible durante la planificación, puede ayudar a que su gente se sienta menos frustrada cuando las cosas cambien inevitablemente y esté más dispuesta a ver el viaje como una experiencia de aprendizaje.

INVIERTA EN RITUALES.

Los estudios muestran que los rituales o hábitos pueden contribuir en gran medida a reducir nuestros niveles de estrés en tiempos de incertidumbre. De hecho, los investigadores han descubierto que ni siquiera importa cuál sea el ritual. Simplemente hacer lo mismo al mismo tiempo puede mejorar nuestra salud mental. ¿No nos cree? Está bien: Los estudios también han demostrado que los rituales ayudan a las personas a sentirse mejor, ¡incluso cuando ellas no creen que los rituales funcionen!

No hay duda de que la incertidumbre induce a la ansiedad. La clave es no dejar que los empleados luchen solos.

Frase destacada, el texto debe ir centrado.

Puede ser difícil apegarse a los rituales como individuo dentro de una organización más grande. A menudo hemos agregado a nuestros calendarios algunas pausas para la meditación o el almuerzo, solo para programar otra reunión programada encima de ellas.

La consultora organizacional Amy Bonsall, quien ayuda a las organizaciones a lograr colectivamente el bienestar, sugiere que los equipos se pregunten: ¿Cómo podemos incorporar rituales en nuestros días? Bonsall dice que no importa lo que hagan los equipos específicamente, siempre que sea colectivo y se centre en lo que más le importa a ese equipo. Ella sugiere comenzar cada reunión con una breve práctica de centrado, como cerrar los ojos colectivamente y respirar por un minuto. O haciendo un stand-up diario de 15 minutos, donde todos compartan algo que los inspira.

No hay duda de que la incertidumbre induce a la ansiedad. La clave es no dejar que los empleados luchen solos, sino reconocer y abordar colectivamente los desafíos. Con las herramientas adecuadas, usted puede ayudar a su equipo a ganar confianza en su capacidad para manejar mejor lo que venga a continuación, ya sea que eso signifique establecer un “plan del cual se desviarán” o poner en práctica algunos rituales nuevos (incluso si no cree en ellos).

Ante la incertidumbre,
tenemos que trabajar
más duro.

Sobre las autoras:

***Mollie West Duffy es
experta en desarrollo
organizacional y
consultora. Liz Fosslien es
la directora de contenido y
comunicaciones de Humu.***



El servicio para desarrollar habilidades directivas con contenidos de Harvard Business Review en español.

...Porque hoy depende de usted.

www.dirigehoy.com
contacto@dirigehoy.com