CAPÍTULO TRES

¡ME EMOCIONA!

"Que gusto saber que guardas la hoja de la clase de emociones. ¡Me emociona! Aquel cuadro es de Fred Kofman. Él habla de eso en *La empresa consciente*, capítulo ocho", me respondió Diego Pisano, mi coach en Brasil durante muchos años. Fred Kofman aparecía una y otra vez en mi camino.

Me había hecho cargo de la subsidiaria en 2013, después de muchas oportunidades en las que había rechazado la oferta. Me iba bien en la Argentina. No necesitaba enfrentarme con un desafío tan difícil en el que, de hecho, había fallado diez años antes. Pero no pude sostener el "no" y lo transformé en un "sí, pero". Más allá de temas económicos, me aseguré de tener libertad: tanto para elegir mi equipo y la estrategia, como para decidir en dónde pasaba mi tiempo.

Cuando me presentaron al equipo yo estaba muy contento, entusiasmado. Con varios nos conocíamos de antes, lo que hacía más fácil las cosas. Había cierto grado de confianza. Pero yo tenía que entender que era el nuevo, que tenía que aprender muchas cosas que creía que sabía.

Al día siguiente, Lorena, de Recursos Humanos, me trajo ocho formularios, todos de dos hojas. "Son urgentes, Leo", me dijo. Eran contrataciones que estaban paradas por el jefe anterior. La de arriba de todo tenía la fecha del día, pero el resto tenía semanas o meses de antigüedad.

Enseguida me enojé. Me sentí atacado, como si se quisieran aprovechar de mí. "¿Cómo voy a aprobar ocho contrataciones en mi segundo día si no se habían aprobado en semanas o meses?". Por suerte no reaccioné así y pude pedir que me dieran tiempo para conocer mejor la empresa antes de agrandarla.

Emociones en el trabajo: no prohíbas lo que no se puede prohibir.

Hacía no mucho había entendido que hay tres etapas para cada emoción. La primera, incontrolable, es la reacción. Hacia dentro sentimos la alegría, tristeza o enojo. Por fuera, pueden aparecer una sonrisa, una lágrima, hasta un grito. No tenemos opción, es algo que sentimos.

La segunda etapa es lo que hacemos con nuestra reacción inicial. Hay gente que se enoja manejando y toca la bocina. Quien recibe una excelente noticia y abraza al mensajero. O quien ve en la empresa algo mal hecho y grita.

Por último está lo que decidimos hacer a largo plazo con esa emoción. El ejemplo más claro lo aprendí del rabino Abraham Twerski: "El resentimiento es tener a alguien a quien no queremos viviendo en nuestra cabeza sin siquiera pagar alquiler".

En mi experiencia, dominar las emociones es imposible. Pero sí hacernos responsables de la segunda y la tercera etapa.

Cuanto más oímos a nuestras emociones, menos nos controlan.

El poder de la pirámide

Algunos años tuvimos un supervisor en la empresa que era conocido por insultar a su equipo. Conseguía resultados, pero dañaba uno de nuestros principales valores (respeto).

Tuve varias conversaciones con su jefe y luego con los dos juntos. En resumen, les dije: "¿Quién no insulta a alguien esporádicamente? Somos humanos. Lo que no puedo aceptar es que, en el momento de pensar, no pidamos disculpas, no mostremos nuestra intención de que no pase de nuevo". Siguió pasando, hasta que llegó el momento en el que le dije a su jefe que no iba a tolerar en mi equipo a quien tolerara esas conductas. Fue algo fuerte, pero también hubo otra cosa que aprendí:

Un jefe no elige el equipo de sus reportes, elige solo a sus reportes.

Finalmente, la decisión de echar a quien faltaba el respeto a quienes trabajaban con él fue de mi reporte. Entendió que si no elegía diferente a su equipo yo no lo iba a mantener a él en el mío.

La decisión de desvincular a alguien es siempre de su jefe directo. No creas a quien diga lo contrario.

Mea culpa: tardé demasiado tiempo en resolver aquella situación.

Medialunas

Lunes a la mañana, me había despertado a las 6. Tenía que recorrer 50 kilómetros y llegar puntual a la oficina porque era "Día de Desayuno con el Gerente General". A veces invitábamos a gente de acuerdo a alguna temática, pero ésta fue abierto.

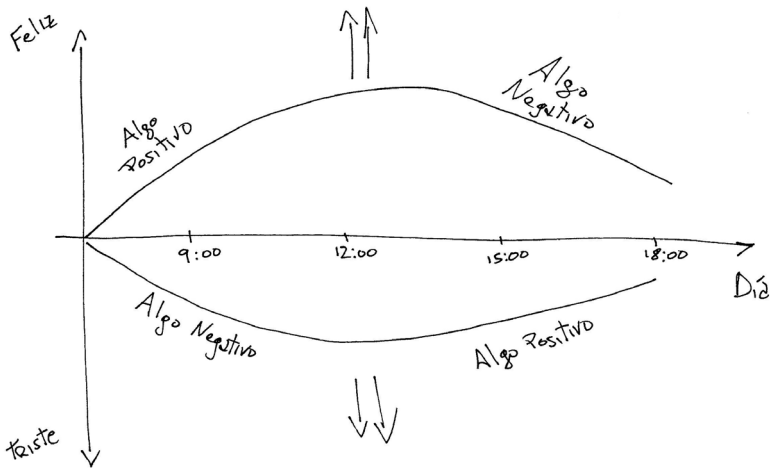
Empezamos y, luego de presentarse cada uno ("para que se conozcan entre ustedes", decía, pero en realidad era para mí y creo que lo sabían), Carolina empezó a quejarse del aire acondicionado, que le daba mucho frío y se enfermaba.

La paré en seco.

-Primero díganme qué cosas quieren que cuide en la empresa, después las que quieren que ayude a cambiar -pedí. Igual que con las noticias, en las reuniones lo que más atrae es lo negativo, la queja. Siempre empezaba por lo bueno y se generaba una sensación positiva. Muy linda para arrancar la semana.

Siempre empezá una reunión fortaleciendo lo bueno. Lo malo aparece solo.

Recuerdo un gráfico que hice alguna vez de cómo nos sentimos a lo largo del día. Si suponemos que empezamos "neutrales" y lo primero a lo que nos enfrentamos es algo que no queremos hacer o algo negativo en sí, pasaremos buena parte del día en la zona negativa. Tratando de empezar con algo positivo, alegre o que simplemente nos haga bien, nos dejará más tiempo del día en lo "positivo".



Todavía me acuerdo de ese primer desayuno, en donde me comprometí a resolver un tema puntual que parecía simple: alguien que tosía muy fuerte y parecía enfermo. Yo era nuevo en el puesto y, hoy entiendo, me creía omnipotente. Unos días después me di cuenta de que ese "problema" no solo no era fácil de resolver, sino que ni siquiera quería hacerlo: esta persona tosía porque había sido fumadora muchos años, nada contagioso, solo un poco molesto el ruido y el sufrimiento por empatía.

Antes de cambiar algo, entendé por qué es así.

"Cada emoción representa algo y pide otra cosa, por ejemplo el miedo representa la posibilidad de perder algo importante para vos. Si no es importante, no hay miedo. Si no creés que podés perderlo, tampoco. Y pide dos cosas: por un lado, reducir el riesgo, trabajar para que haya menos probabilidades de perderlo. Y, por el otro, minimizar el daño: que si lo perdemos no nos duela tanto", nos explicó aquella vez el coach que me ayudó a desarrollarme en Brasil. El ejemplo que más claro vi en ese momento era el "miedo a que nos hackeen", que alguien tomara el control de nuestros servidores y nos hiciera perder mucho dinero. Y planificamos reducir el riesgo (con controles, firewalls, etc.) y minimizar el daño (haciendo backups).

Para cada emoción, el mismo esquema: el enojo representa que perdimos algo importante porque alguien hizo algo que no debía. El enojo

"pide" expresarlo y algún tipo de compensación. La tristeza tiene una sutil diferencia: simplemente representa que perdimos algo importante, sin "nadie a quien culpar", aunque puede convertirse en enojo con nosotros mismos. Pide un período de luto y la reposición de lo perdido o algo que lo sustituya. También las emociones positivas funcionan parecido. Gratitud: gané algo importante porque alguien hizo algo que no necesitaba hacer -obviamente, agradezcamos. El entusiasmo, puedo ganar algo importante. Aumentemos la chance de que suceda.



Las emociones son útiles en el trabajo, pero no deciden.

Entender qué representa cada una ayuda a ponerlas en su lugar.

Capítulo 3 de *Soy Solo* (mayo de 2018).

Escuchalo con un comentario al final:
leopiccioli.com/libros/soysolo/3