

Aprendiendo con Marco Aurelio

Management y excepcionalidad

La inspiración de un emperador estoico que “gestionó” el imperio romano cuando estaba en su máxima expansión, la excepcionalidad objetiva de su vida y el tinte interpretativo que le dio a través de su formación estoica nos ayudan sin duda a aprender de la situación presente, que para la mayoría de los de nuestra generación es quizá lo más excepcional que hemos vivido como sociedad, y para muchos, como individuos.

En *El Príncipe*, para ilustrar su visión propia de un humanismo realista, Maquiavelo reconoce a Marco Aurelio:

“Tan solo Marco Aurelio vivió y murió respetado por todos, ya que había accedido al imperio por derecho hereditario, y no tenía nada que agradecer ni a los soldados ni al pueblo; además, al estar adornado de muchas virtudes que lo hacían respetable, mantuvo siempre, mientras vivió, a uno y otro grupo dentro de sus correspondientes límites y no fue nunca odiado ni menospreciado” (cap. XIX, trad. Helena Puigdomènech).

Pierre Hadot, filósofo francés que nos dejó no hace mucho tiempo, dice que la filosofía es un “*art de vivre*“. Todos los que intentamos acercarnos a una interpretación plausible de la realidad que vivimos y somos conscientes de la enorme dificultad de interpretar hechos somos ya en cierto modo filósofos.

La perspectiva de la psicología social también nos enseña que las situaciones se pueden analizar de un modo análogo al que usamos para analizar a las personas. Y que las dimensiones de análisis son cuatro: la dimensión temporal, la dimensión espacial, el contexto social y el contexto de rol. Nos enseña asimismo que estas dimensiones pueden ser

objetivadas, medidas, y que finalmente están sujetas a una interpretación subjetiva que depende de factores personales. Pongamos un ejemplo de una situación normalísima: ir a comprar muebles al IKEA con la pareja y los hijos. Bueno, debo aclarar que justamente ahora esto se ha convertido en excepcional, porque en excepción lo normal deja de serlo, y la única normalidad es la excepción. Digamos, pues, que cuando íbamos a IKEA con la familia a comprar muebles, quizás un sábado por la mañana, y nos pasábamos toda la mañana o todo el día (dimensión temporal), íbamos a las afueras de la ciudad en un espacio hoy inhóspito, y nos metíamos en un laberinto. Un laberinto que precisamente los de marketing nos dedicamos a diseñar para que los clientes salgan lo más aligerados posible en sus carteras, incluso enfadando a la gente haciéndoles pasar por donde no quieren. Cada uno desempeñaba su rol: los niños preguntar y molestar, y el mío básicamente era el de operador logístico y financiero. Para mi mujer y mis hijas era algo cercano al paraíso, y para mí más bien una situación estresante, si no infernal. Lo que los de marketing llamamos la experiencia subjetiva.

Veamos cómo estas dimensiones se alteran en la excepcionalidad. Una gran parte de lo que habíamos aprendido de nuestro pasado, que nos permitía encarar el futuro con cierta sensación de seguridad, queda en entredicho o simplemente desaparece. Y esto nos pasa en mayor o menor medida a todos y a la vez. Nuestro presente se impone con una fuerza terrible, como si nos dijera “no tienes derecho a pensar en el futuro”, céntrate en el ahora y aquí o vas a enloquecer. En el mundo de las organizaciones, y particularmente en las organizaciones de carácter empresarial que persiguen el beneficio, que invierten hoy para recuperar en el mañana, este presentimiento obligado crea unas tensiones existenciales de primer orden, crean una situación inconsciente, como un oxímoron, porque la segunda parte de la partida, la imprescindible idea de recuperación en el futuro de lo que arriesgo hoy, se opone ahora por completo a la primera, cuando menos amenazada o simplemente desaparecida.

La dimensión física está igualmente sometida a una alteración total. No nos vemos igual que siempre, nos reconocemos vagamente en una pantalla. Tampoco nos tocamos, es peligroso. No compartimos las materialidades que nos anclan a la felicidad de las pequeñas

cosas (la cerveza en el bar, las conversaciones en las tiendas habituales, el encuentro con los vecinos). Estamos la mayoría de nosotros en pisos, cajitas estancas en entornos de alta densidad. Tan cerca y tan lejos... Nuestro espacio físico se convierte en un espejo en el que acabamos hartos de vernos a nosotros mismos. La multiplicidad de espacios en los que transitamos (el hogar, el despacho, la sala de reuniones, el transporte) de repente se unifica y solidifica en uno, la casa despacho pantalla en la que pasamos días y más días y en la que surgen visiones nuevas de nuestra circunstancia que son tan reales como distorsionadas. Si me permite la analogía, piense el lector en la experiencia de un lago de alta montaña. Métase despacio, que el agua está fría. Agua limpia y transparente donde el fondo es evidente. Transparente. No se esconde nada. Ahora salga. Y suba a una colina y observe de nuevo el lago. Es un espejo de las montañas, el fondo desaparece y uno se ve solamente a sí mismo y, por mucho que intente atravesar esta imagen, la propia imagen se impone delante de nosotros como un fantasma que no puedo atravesar. En el contexto del trabajo, en las organizaciones de toda índole, este espejo es una realidad insoslayable que nos deja solos ante preguntas como qué apporto realmente al proyecto empresarial colectivo, cuál es mi valor, y de manera más prosaica, qué es lo que estoy haciendo, y esto que estoy haciendo ¿aporta o no valor al proyecto empresarial en el que participo?

El contexto social sufre alteraciones complejas. El contexto de grupos primarios y secundarios sufre en la pandemia una alteración, a mi juicio, menor. Voy a sorprender, pero estoy convencido de que la interacción de las posibilidades que nos ha brindado la tecnología y la sensación de que hay que cuidar de los demás conjuntamente han creado una explosión de la interacción social. No sé si la experiencia del lector va en este sentido, pero yo no había interactuado tanto con mis hijas y mis amigos nunca. Hasta me sabrá mal que acabe este confinamiento, he llegado a pensar. Otra cosa es el contexto social de lo que se entiende como la gran sociedad, o la sociedad a secas, aquellos que no conocemos con nombres y apellidos o que quedan fuera de nuestros grupos de referencia más inmediatos. Aquí sí que la alteración es enorme. Volvemos a categorizaciones arcaicas, que creíamos olvidadas (el virus “de los chinos”) y a regresiones peligrosas propias de la manada que huele el precipicio. Tomamos a la vez consciencia de la importancia de la manada y sentimos

miedo de la falibilidad (o inutilidad manifiesta) de los que la guían. El sálvese quien pueda siempre es una tentación, pero esta tentación está ahora prohibida. O todos o nadie.

Finalmente, el contexto de rol sufre también alteraciones significativas. Parece que el COVID-19 nos hace a todos más iguales. Tengo cierta sensación de disolución de jerarquías. Pero no estoy muy seguro de que esto no sea más que una percepción personal. Observo con mucho interés un hecho derivado del teletrabajo que me parece contradictorio: los vínculos emocionales no son menores, su calidad no es inferior. En algunos casos, la intensidad emocional de la relación se intensifica, y mucho. En otros, se enfría. Supongo que los fenómenos de la idealización, identificación o desidentificación y otros similares se catalizan con la distancia y se hacen más extremos. La distancia es el “olvido” en algunos casos y en muchos otros es la presencia y la intensidad de la emoción relacional que se intensifica. Recuerdo un gran profesor de *Management*, don Miguel Ilundain, que era un exdirector de prisiones. Tenía una experiencia fascinante sobre gestionar, a la vez, confinados y confinadores, y nos destacaba la intensidad emocional como uno de los aspectos que más costaba de gestionar y que daba lugar a conductas reactivas, a veces brutales, y siempre disfuncionales.

La psicología nos explica, en parte, estos fenómenos, basándose en la distorsión de la percepción que se termina produciendo en los largos y solitarios confinamientos. La distorsión puede dar lugar a la pérdida del sentido de la realidad o, al contrario, afinar extremadamente este sentido y ponerlo al servicio de producciones de gran calidad. ¿Cuántas grandes obras de pensamiento han sido escritas por autores confinados o presos? Desde Nietzsche, confinado en un pequeño hotel de la Liguria, hasta Cervantes, de quien dicen que escribió *El Quijote* entre rejas.

Estas alteraciones ocurren en las excepcionalidades de nuestra vida personal, en casos de fallecimientos, divorcios, concursos de acreedores, accidentes de tráfico, enfermedades graves u otras situaciones que nos toca atravesar en nuestras vidas. Les pongo esta lista porque es la que me ha tocado a mí, cada uno tiene la suya. Lo que hace excepcional esta excepcionalidad es que todo esto pase a la vez y nos pase a todos a la vez, y cuando digo

todos quiero decir toda la humanidad. Y además, a los que estamos al frente de las instituciones en posiciones de gestión, nos obliga a tomar decisiones a una velocidad a la que no estamos acostumbrados.

El problema es identificar las turbulencias como la nueva normalidad, creérselo y “sobrecargar”. Este es un error que puede tener consecuencias dramáticas. Lo que conviene es la acción justa y la disciplina de la acción:

“Primeramente, (no hagas nada) al azar, no hagas nada que se relacione directamente con una finalidad.

Y, en segundo lugar: no relaciones ninguna acción con nada que no sea el bien de la comunidad humana.”

Actuar lo justo, y no hacer nada que no sepamos de manera muy fehaciente que tiene un lazo casual directo con un efecto deseado, y que este efecto sea el bienestar de la comunidad. Nada de preparar terrenos ni plantar cepas que empiezan a producir uva al cabo de 5 años. Porque no sabemos si dentro de 5 años vamos a cosechar. Pero si algo se ve claro, hacerlo, y hacerlo: Hay que actuar poco, a lo seguro, y de forma rápida y contundente. **Marco Aurelio también lo expresa de manera maravillosa:**

“No dejes que el principio director que está, en ti se deje empujar como una marioneta por los hilos de impulsos egoístas.”

El que dio muchas batallas y ganó algunas guerras, nos propone:

“Si no ves claro lo que hay que hacer, suspende tu juicio y utiliza a tus mejores consejeros.”

Y Maquiavelo, a quien, en esta casa, durante este año, hemos desnudado una y otra vez, nos enseña cómo debemos manejar a nuestro equipo directivo:

“Un Príncipe, por tanto, debe pedir siempre consejo, pero cuando él quiera y no cuando quieran los demás; debe incluso desanimar a quienes quieran

aconsejarle sobre algo, sin que le hayan pedido consejo. Pero al mismo tiempo ha de ser solícito y muy preguntón, y luego paciente auditor de toda la verdad e incluso enojarse al saber que alguien por un cierto respeto, no se la ha contado (cap. XXIII).”

En épocas excepcionales, escuchas excepcionales. Porque hay que tomar decisiones. Auditar, nos dice Maquiavelo. Y cuando auditamos pasan cosas como esta. “En épocas de tribulación no hacer mudanza”, dicen que aconsejaba la Regla jesuítica. Pues no. En la **Quinta Regla de la Primera Semana de los Ejercicios de San Ignacio de Loyola**, dice así: “En tiempos de desolación nunca hacer mudanza, mas estar firme y constante en los propósitos y determinación en que estaba el día antecedente a la tal desolación, o en la determinación en que estaba en el antecedente consolación. Porque, así como en la consolación nos guía y aconseja más el buen espíritu, así en la desolación el malo, con cuyos consejos no podemos tomar camino para acertar”.

O sea que nada de estar deprimido y venga a trabajar en equipo, que sube la moral y aporta una perspectiva realista de lo que hay y lo que no hay que hacer. ¡Aún resultará que Epicteto, Marco Aurelio y San Ignacio de Loyola están de acuerdo!

Estamos confinados y en turbulencias, pero no desolados ni deprimidos. Dicen que Mao se alegraba de las turbulencias:

“Hay turbulencias en el universo, el tiempo está preparado para los cambios”

Y Marco Aurelio remata bebiendo de su fuente estoica, Epicteto:

“Lo que preocupa a las personas no son las cosas sino sus juicios sobre las cosas”.

“Si te ves afligido por causa de un hecho externo, no es el hecho quien te aflige, es tu juicio sobre este hecho”.

Y aquí, si me permite el lector, concluiré con una última enseñanza de esta época extraña. Una lectura inadecuada de la situación de excepcionalidad es tomar a pies juntillas el sentido de la excepcionalidad. O sea, pensar que esto es un paréntesis y que todo volverá a ser como antes. Y no ser capaz de ver en la excepcionalidad una situación en la que muchas veces saben catalizarse, quizás de manera brutal, antiguas tendencias de fondo. ¿No se habla hace años del teletrabajo? ¿Éramos conscientes de los excesos de la movilidad improductiva? ¿Cuántos años llevamos hablando de la racionalización de horarios? ¿Y de la conciliación? ¿Y de que el derecho a ir en automóvil privado por las ciudades choca con el derecho a la salud de todos y que hay que “trancare”, como dicen en francés? ¿De la cantidad de tareas inútiles que seguimos haciendo por inercia? ¿Del valor del tiempo que perdemos yendo o volviendo del trabajo o asistiendo a un acto social “al que hay que ir porque toca”? Las organizaciones que sean capaces de leer en esta excepcionalidad cómo deben mejorar sus formas de trabajo y de Management habrán dado un paso de gigante. Y para ello se requiere acertar en la disciplina de las representaciones adecuadas de las cosas:

“Esta es la diferencia entre el sabio y el insensato: el insensato piensa que las cosas son como aparecen a la primera emoción de su alma, es decir, atroces y terribles, y estas primeras impresiones, que parecen justificar el miedo, el insensato las aprueba con su pensamiento. Pero el sabio, aunque haya sido alterado momentáneamente y haya palidecido momentáneamente, no da su consentimiento a esta percepción, y guarda la solidez y la fuerza del dogma que siempre ha seguido cuando le llegan estos pensamientos: no hay que tenerles miedo, porque nos dan miedo por su apariencia falsa y por un terror que es en vano.”

Josep Maria Galí

Vicedegà d'Executive Education, UPF-BSM