

LIDERAZGO EN CASOS DE DESASTRES

Este documento es una selección de extractos de un excelente artículo sobre liderazgo tras un desastre, escrito por Prudence Bushnell, embajadora estadounidense en Kenia en 1998. La intención de la autora es ofrecer a los líderes un marco para entender las respuestas de grupo previsible ante un desastre causado por el hombre, con el fin de promover la eficacia en liderazgo y gestión para las víctimas de esas tragedias.

De: Liderazgo tras un desastre - Lecciones destacadas del atentado contra la embajada estadounidense en Nairobi, Kenia, 1998 - Prudence Bushnell, en *Terrorism and Disaster: Individual and Community Mental Health (Terrorismo y desastre: salud mental del individuo y la comunidad)*, Ed R Ursano, CS Fullerton, AE Norwood, Cambridge University Press, 2003.

En un mundo en que los desastres, desde accidentes aéreos hasta ataques terroristas, son cada vez más frecuentes en nuestra realidad, para poder liderar con eficacia es de mayor importancia entender cómo reacciona la gente común ante eventos extraordinarios.

Inmediatamente después del desastre:

“Nuestro personal numeroso y experto necesitó solo instrucciones mínimas para poner en acción su pericia en las primeras horas. Actuar, hacer algo, lo que fuera, reconfortó esencialmente los sentimientos de impotencia y desesperación”.

A veces la ayuda se resiente:

“En las largas horas posteriores a la explosión, las víctimas convertidas en rescatistas habían formado una comunidad estrecha y protectora. A pesar de estar agotados por completo, no queríamos renunciar al control de lo que considerábamos ‘nuestra’ tragedia. Los excolegas trasladados de la embajada a nuevos destinos apenas unas semanas antes regresaron para prestar auxilio y fueron tratados como extranjeros. En esa nueva cultura, surgió el fenómeno de ‘nosotros, los que sufrimos lo impensable’ y ‘ellos, los que no entienden.’ Damnificados como estábamos,

En un mundo en que los desastres, desde accidentes aéreos hasta ataques terroristas, son cada vez más frecuentes en nuestra realidad, para poder liderar con eficacia es de mayor importancia entender cómo reacciona la gente común ante eventos extraordinarios.

la necesidad de recuperarnos y atender a nuestra gente era insalvable”.

Homenajes:

“Nadie quedó ileso por más cerca o lejos que estuviera de la ‘zona cero’.

Poco a poco y con solemnidad comenzamos a hablar de nuestros

12 colegas americanos fallecidos recordándolos como los amigos vitales y tridimensionales que eran. Los rituales cobraron importancia, no solo para conmemorar y mostrar respeto, sino también para resucitar a la comunidad entre los restos de la explosión. Sin importar qué relaciones teníamos con los colegas caídos, cada muerte abrió un vacío que nos dejó incompletos. Estar unidos otra vez, hasta en el duelo, fue un paso esencial para recrearnos”.

El período posterior al rescate:

“Unas semanas más tarde, los rescatistas se marcharon. Nos asaltaban los recordatorios del fracaso.

Extrañábamos intensamente a nuestros excolegas y, aunque apreciamos mucho a los que vinieron de distintas partes del mundo, igual nos costaba integrarlos a la comunidad de víctimas y sobrevivientes del atentado. Habiendo actuado inicialmente con valor y solidaridad, las víctimas de la explosión pasaron a otra fase. La ira penetró nuestra cultura, dentro de la embajada y fuera”.

Temor, ira y pena:

“El cordón de seguridad establecido inmediatamente después de la explosión fue percibido como un acto de hostilidad, y nuestro enfoque en salvar vidas en la embajada se consideró un signo de indiferencia ante las necesidades de los kenianos. Mi esfuerzo por explicar algunos de nuestros actos señalando la presencia de saqueadores en el edificio solo sirvió para indignar más a los kenianos. Aprendí penosamente que es mejor no decir ciertas verdades. La sensación persistente de vulnerabilidad añadió temor a otras emociones. Una amenaza de bomba unas semanas después del ataque reavivó el terror que ya nos había dejado su huella”.

Evitar la etiqueta o estigma de las implicaciones de salud mental:

“Algunas personas aprovecharon la ayuda psicológica, pero la mayoría no lo hizo. Muchos (kenianos y americanos) se ofendían ante la menor sospecha de asistencia de salud mental. Nos disgustaba que nos consideraran ‘enfermos’ y rechazábamos esas etiquetas con la misma intensidad con la que nos rebelábamos contra la idea de que la asistencia psicológica terminara en nuestros expedientes de personal. Una vez que nuestro personal médico se dio cuenta de que no era posible persuadir a la gente, recorrían los pasillos de las oficinas para acercarse a ella en su sitio de trabajo”.

Conmemoración de la pérdida:

“Los preparativos para la ceremonia semestral tradicional de entrega de premios tendrían que haber sido fáciles, pero abrieron la caja de Pandora. ¿Cómo podíamos felicitarnos por actos que surgieron de una terrible tragedia? ¿Cómo era posible comparar un acto, una lesión o un sacrificio con otro? Finalmente decidimos establecer criterios arbitrarios y fundamentados para los premios, abstenernos de adjudicar remuneraciones, y enfocar la ceremonia hacia la dedicación de una fuente conmemorativa en mi residencia. Como lo ha señalado la gente de Oklahoma City, no se logra una conclusión. No obstante, existe la posibilidad de seguir adelante conforme el tiempo entreteje los recuerdos y las secuelas en la vida de uno”.

Atender a nuestra gente en Nairobi me enseñó lo siguiente:

- “Recuerde que uno está afrontando un proceso y no un evento;
- Recree la normalidad, aunque sea efímera, y tolere los resultados disminuidos;
- Redirija las prioridades, fije y celebre metas alcanzables, por más pequeñas que sean;
- Permita rituales para que las personas tengan la oportunidad de sanar dentro de la acogida de la comunidad. Resucite a la comunidad, integrando cuidadosamente a los que reemplazan a los colegas ausentes y atendiendo a las familias de los caídos;
- Tenga cuidado con el fenómeno ‘nosotros’ y ‘ellos’ y no se deje absorber por él;
- Preste atención a las señales conductuales y acérquese para ayudar;
- Adopte el tono y las conductas que espera de otros;
- Escuche, si desea ser oído;
- Cuide de sí mismo si desea cuidar de su gente”.