

Manual de supervivencia para líderes

Ronald A. Heifetz y Marty Linsky

Profesores de liderazgo en John F. Kennedy School of Government de Harvard University y socios de Cambridge Leadership Associates, empresa que asesora a altos directivos sobre la práctica del liderazgo.

Dirigir una organización en tiempos de cambio puede ser arriesgado y ha supuesto el declive para muchos líderes, que han sido víctimas de tácticas obstaculizadoras fruto del desequilibrio organizativo que causa la propuesta de cambio. Los miembros de la empresa quieren sentirse cómodos, y el líder se lo impide. Para evitar estos peligros, es conveniente utilizar algunas normas básicas que se proponen en este "manual de supervivencia para líderes". Se trata de ofrecer consejos sobre cómo gestionar las relaciones con la organización y sus miembros, y sobre cómo superar ciertas debilidades humanas. El líder debe ser capaz de mover a las personas a aceptar el mensaje, en vez de matar al mensajero.



Muchos altos directivos han fracasado en los últimos años, a veces tras largos períodos de grandes éxitos. Asimismo, personas cercanas al líder que quizá encabezen importantes iniciativas de cambio en sus organizaciones, de pronto, han tenido que abandonar su ocupación.

El liderazgo entraña riesgos. Aunque suele describirse como una actividad emocionante y "glamurosa", en la que el líder inspira a los demás a seguirle en los buenos y en los malos tiempos, esta definición no tiene en cuenta el lado oscuro del liderazgo: los inevitables intentos de acabar con el líder.

En ocasiones, se trata de intentos justificados. Las personas que ocupan altos cargos acostumbran a tener que pagar por una estrategia fallida o por una serie de malas decisiones. Sin embargo, suele haber algo más. No hablamos de la convencional política de despacho, sino de los grandes riesgos que conlleva

liderar una organización en los difíciles pero necesarios tiempos de cambio. En esos momentos, los riesgos son especialmente elevados, ya que el cambio que transforma verdaderamente una organización, ya sea una empresa valorada en miles de millones de dólares o un equipo de ventas de diez personas, exige que sus miembros renuncien a aspectos muy valorados, como hábitos diarios, fidelidades o maneras de pensar. A cambio de estos sacrificios, quizá no se les ofrezca más que la posibilidad de un futuro mejor.

Denominamos "cambio adaptativo" a este tipo de transformación organizativa radical, bastante diferente del "cambio técnico", que acostumbra ser implementado por personas en puestos de autoridad. Aunque a menudo constituyen un desafío, los problemas técnicos pueden resolverse mediante la aplicación del know-how y los procesos de resolución de problemas vigentes en la organización. Los problemas adaptativos se resisten a este tipo de soluciones porque requieren que todos los miembros de la organización modifiquen sus comportamientos: puesto que el problema está en las personas, la solución está en ellas (véase el cuadro 1). Responder a un desafío adaptativo con una solución técnica puede resultar atractivo a corto plazo. Sin embargo, para hacer verdaderos progresos, antes o después, los líderes y los miembros de la organización deberán afrontar un conjunto de problemas más profundos y aceptar una solución que quizá requiera una gran transformación de una parte o de la totalidad de la organización.

CUADRO 1

CAMBIO ADAPTATIVO FRENTE A CAMBIO TÉCNICO: ¿DE QUIÉN ES EL PROBLEMA?

La importancia y la dificultad de distinguir entre cambio técnico y adaptativo pueden ilustrarse con una analogía. Cuando nuestro coche tiene problemas, acudimos al mecánico. La mayoría de las veces, el mecánico puede arreglarlo. Sin embargo, si los problemas se deben al modo en que conduce un miembro de la familia, es probable que reaparezcan. Tratar los problemas como si fueran puramente técnicos, llevando el coche al mecánico una y otra vez para volver a ponerlo en la carretera, oculta los verdaderos conflictos. Sean cuales sean los problemas subyacentes, el mecánico no puede resolverlos. Por el contrario, es necesario que se produzcan cambios en la familia y esto no será fácil. Puede que todos se resistan a los cambios, negando incluso la existencia de tales problemas. Ése es el motivo por el que incluso aquéllos que no se ven directamente afectados por un cambio adaptativo acostumbran a experimentar incomodidad cuando alguien altera el equilibrio de un grupo o una organización.

Esta resistencia al cambio adaptativo se da, por supuesto, en los negocios. De hecho, es el clásico error: las empresas tratan este tipo de cambios como si fueran problemas técnicos. Por ejemplo, los ejecutivos intentan mejorar los resultados mediante reducciones de costes a gran escala. Esto no sólo evita la necesidad de tomar duras decisiones con respecto a qué áreas habría que perfeccionar, sino que también oculta el hecho de que el verdadero desafío de la empresa reside en el rediseño de su estrategia.

Tratar los cambios adaptativos como si fueran técnicos permite que los ejecutivos hagan aquello en lo que han sido excelentes a lo largo de sus carreras: resolver los problemas de los demás. Esto permite, a su vez, que otros miembros de la organización disfruten de la paz primordial de saber que su máximo responsable tiene un plan para mantener el orden y la estabilidad. Al fin y al cabo, el directivo no debe instigar y las personas no deben sufrir cambios incómodos. La mayoría de las personas estará de acuerdo en que, a pesar del malestar selectivo de un ejercicio de recorte de costes, éste es menos traumático que reinventar una empresa.

Aquí es donde radica el peligro. La mayoría de los líderes que se encuentran en esta situación, inmersos en la acción, defendiendo una causa en la que creen, caen desprevenidos. Una y otra vez, hemos observado espíritus intrépidos, felizmente ignorantes de una amenaza que se iba aproximando, hasta que ya era demasiado tarde para responder.

El riesgo puede adoptar varias formas. El líder puede ser atacado directamente en un intento por desviar el problema a su carácter y estilo, y para no tener que discutir la iniciativa que propone. Puede que le marginen y se vea obligado a identificarse tanto con un problema, que su autoridad en general se vea afectada. Puede que sus defensores le seduzcan y, temeroso de perder su apoyo y afecto, no les pida los

sacrificios necesarios para que la iniciativa tenga éxito. Puede que algunas personas, que le abruman con detalles cotidianos y le mantienen ocupado y preocupado, le desvíen de su objetivo.

Cada una de estas tácticas obstaculizadoras ya sea consciente o no surge de la aversión por el desequilibrio organizativo que causa la propuesta de cambio. Obstaculizando al líder, se intenta restaurar el orden, conservar lo que resulta familiar y protegerse de los problemas del cambio adaptativo. Los miembros de la organización quieren sentirse cómodos otra vez, pero el líder se lo impide.

Por tanto, ¿cómo se protege el líder? A lo largo de 50 años dedicados a la enseñanza y a la consultoría, nos hemos planteado esta pregunta una y otra vez, por lo general mientras asistíamos a la caída en desgracia de profesionales excelentes y bien intencionados. De vez en cuando, hemos experimentado dolorosamente esta pregunta cuando, como personas, nos hemos visto desplazados o apartados por completo de la acción, más de una vez, en nuestros propios esfuerzos de liderazgo. De modo que ahora ofrecemos lo que creemos que son respuestas pragmáticas que surgen de estas observaciones y experiencias. Deberíamos observar que, aunque nuestros consejos se aplican claramente a la alta dirección, también son útiles para aquellas personas que intentan liderar iniciativas de cambio desde puestos con poca autoridad formal o ninguna en la organización.

Un entorno hostil

Amenudo, liderar un gran cambio organizativo implica reconfigurar por completo una compleja red de personas, tareas y áreas que tienen cierto modo de vida, independientemente de lo poco funcional que le parezca al líder. Cuando el statu quo se ve alterado, las personas experimentan una sensación de pérdida profunda y de expectativas truncadas. Quizá atraviesen una etapa en la que se sientan incompetentes o desleales. No es sorprendente que se resistan al cambio o que intenten librarse del agente visible de éste. A continuación se ofrece una serie de técnicas relativamente sencillas en su concepto, pero de difícil implementación, para minimizar estas amenazas externas.

Estar en la batalla y por encima de ella

La capacidad del líder de mantener la perspectiva mientras está inmerso en la acción es crítica para reducir la resistencia. Cualquier militar conoce la importancia de mantener la capacidad de reflexión, especialmente en el "fragor de la batalla". Los grandes atletas deben jugar y, simultáneamente, observar el partido en su conjunto. Llamamos a esta habilidad "salir de la pista de baile y subir al palco", una imagen que captura la actividad mental de retirarse momentáneamente de la acción y preguntarse: "¿Qué está pasando aquí?".

El liderazgo es un arte que requiere improvisación. Es posible que el líder se guíe por una visión general, unos valores claros y un plan estratégico, pero no puede prever lo que en realidad va a hacer sobre la marcha: debe ir respondiendo a medida que se desarrollan los acontecimientos. Siguiendo con nuestra metáfora, debe ir y venir del palco a la pista de baile, una y otra vez a lo largo de los días, las semanas, los meses y los años. Aunque el plan de hoy pueda tener sentido, mañana descubrirá los efectos imprevistos de las acciones de hoy y deberá adaptarse de nuevo. Por tanto, sostener un buen liderazgo requiere, ante todo, la capacidad del líder de ver qué ocurre con él y con su iniciativa, y de comprender cómo los cambios de rumbo de hoy afectarán a los planes de mañana.

Sin embargo, adoptar una "perspectiva de palco" es muy difícil cuando estamos inmersos en el ir y venir de los acontecimientos y las personas que nos rodean, y en el nuestro propio. Aunque seamos capaces de desconectar, varios factores dificultan la práctica de detenernos a contemplar la perspectiva general. Por ejemplo, cuando obtenemos cierta distancia, también debemos interpretar cuidadosamente lo que vemos y oímos. Es más fácil decirlo que hacerlo. En un intento por evitar un cambio difícil, las personas defenderán espontánea y, a veces, inconscientemente sus hábitos y sus formas de pensar. Cuando solicite aportaciones de diversas personas, el líder siempre deberá tener en cuenta estas prioridades ocultas. Asimismo, tendrá que observar sus propias acciones y observarse objetivamente mientras mira desde el palco, y quizá sea ésta la más difícil de todas las tareas.

Afortunadamente, podemos aprender a ser a la vez observadores y participantes. En el transcurso de una reunión, podemos practicar observando lo que ocurre, aunque formemos parte de lo que ocurre. Podemos observar las relaciones y ver cómo varía la atención que las personas se dispensan unas a otras: cómo se apoyan, se obstaculizan o se escuchan. Podemos observar el lenguaje corporal de los reunidos. Al exponer una idea, debemos resistirnos al instinto de sentarnos en el borde de la silla, preparados para defender nuestros argumentos. Una técnica tan sencilla como apartar un poco la silla de la mesa después de haber hablado puede darnos la distancia literal y metafórica que necesitamos para convertirnos en observadores.

Cortejar a los que no se comprometen

Es tentador actuar en solitario cuando se lidera una iniciativa de cambio. Nadie diluye nuestras ideas ni comparte nuestra gloria y, a menudo, simplemente, es emocionante. También es una imprudencia. Necesitamos reclutar colaboradores, personas que puedan protegernos de los ataques y que puedan señalar fallos potencialmente fatales en nuestra estrategia o iniciativa. Además, el líder es mucho menos vulnerable cuando le apoya un grupo de colaboradores que cuando está solo. Además, no debe perder de vista a la oposición: saber qué piensan sus opositores puede ayudarle a desafiarlos más eficazmente y a obstaculizar sus intentos de sabotaje, o puede permitirle tomar ideas prestadas que mejoren su iniciativa. Debemos tomar café una vez a la semana con la persona más interesada en vernos fracasar.

No obstante, aunque las relaciones con aliados y opositores son esenciales, las personas que determinarán el éxito del líder suelen ser las que se encuentran en posiciones intermedias, las que no se comprometen y que, sin embargo, se muestran cautelosas con respecto a sus planes. No tienen un interés sustancial en la iniciativa propuesta, pero sí en la comodidad, la estabilidad y la seguridad del statu quo. Han visto cómo los agentes del cambio iban y venían, y saben que esa propuesta alterará sus vidas e introducirá incertidumbre en sus futuros. El líder deberá procurar que esta incomodidad general no evolucione hacia un movimiento por apartarle.

Estas personas deben percibir que las intenciones que mueven al líder son serias; por ejemplo, que está dispuesto a prescindir de aquéllos que no sean capaces de realizar los cambios que la iniciativa exige. Sin embargo, también deben saber que el líder es consciente del sacrificio que les pide. Así, debe mencionarles su pérdida, ya se trate de un cambio en las rutinas de trabajo o de una transformación de los valores fundamentales de la empresa, y reconocer explícitamente las molestias resultantes. Para convencerles de que verdaderamente lo comprende, podría realizar una serie de declaraciones sencillas; sin embargo, a menudo es necesario algo más tangible y más público, como, por ejemplo, las "charlas junto al fuego" de Franklin Roosevelt durante la Gran Depresión.

Además de la disposición a aceptar bajas y a reconocer las pérdidas que sufren los miembros de la organización, dos tipos de actuación pueden acabar con la posible resistencia al líder y a sus iniciativas. La primera es poner en práctica lo que se predica. En 1972, Gene Patterson asumió la dirección de St. Petersburg Times. Se planteó el objetivo de llevar el respetado periódico regional a un nivel más elevado, mejorando su reputación literaria al mismo tiempo que se convertía en una fuente de información audaz e implacable. Para ello tendría que introducir grandes cambios, no sólo en cuanto a cómo consideraba la comunidad al periódico, sino también en cuanto a lo que los periodistas del Times pensaban sobre ellos mismos y sus funciones. Dado que ni destacadas organizaciones ni personalidades se libraban de críticas merecidas, a veces los periodistas recibían dolidas quejas por los temas de los artículos.

Algunos años después de su llegada, Patterson asistió a una fiesta en la casa del anterior director del periódico. Cuando iba de regreso hacia su hogar, se saltó un semáforo en rojo y chocó contra el coche que circulaba a su lado. Un agente de policía detuvo a Patterson por conducir bajo los efectos del alcohol. Éste llamó por teléfono a Bob Haiman, un veterano reportero del Times que acababa de ser nombrado director ejecutivo e insistió en que se escribiera un reportaje sobre su detención. Haiman recuerda que intentó disuadir a Patterson, ya que rara vez se informaba de las detenciones practicadas por conducir bajo los efectos del alcohol, aunque las estadísticas arrojaban cifras elevadas. Sin embargo, Patterson se mantuvo inflexible e insistió en que su historia apareciera en primera página.

Patterson, que todavía era considerado en el periódico como alguien que venía de fuera, sabía que, si quería que los miembros de su empresa siguieran los mejores criterios periodísticos, tendría que dar muestra de ellos, aunque le doliera. Pocos líderes están llamados a hablar de sus desgracias en primera plana. Sin embargo, adoptar el comportamiento que esperamos de los demás, ya sea aceptando una reducción de salario en tiempos difíciles o pasando el día trabajando junto a otros en una línea de producción que acaba de ser reconfigurada, puede ser crucial para obtener el compromiso de las personas que podrían intentar socavar la iniciativa propuesta.

Además, para neutralizar la posible oposición, el líder puede reconocer su propia responsabilidad ante cualquier problema que afronte la organización en la actualidad. Si el líder ya lleva un tiempo en la empresa, ya sea en un puesto con mucha autoridad o no, probablemente habrá contribuido de algún modo a la situación actual. Aunque sea nuevo, debe identificar aspectos de su propio comportamiento que podrían interferir negativamente en los cambios que quiere introducir.

En nuestras actividades de enseñanza, formación y consultoría, a menudo pedimos a los miembros de la organización que escriban o hablen sobre el desafío de liderazgo que afrontan en la actualidad. Con los años, hemos leído y escuchado miles de estos desafíos. Por lo general, el autor no suele intervenir en la primera versión de la historia. El mensaje subyacente es el siguiente: "Si los demás lo hicieran mejor, yo podría progresar". Sin embargo, al señalar a los demás con el dedo, el líder se arriesga a convertirse en un

objetivo. Debe tener presente que les está pidiendo que hagan algo que les aterroriza. Si, al mismo tiempo, les culpa por tener que ir ahí, sin duda se volverán contra él.

A comienzos de los años noventa, Leslie Wexner, fundador y consejero delegado de Limited, vio que era necesario introducir grandes cambios en la empresa: entre ellos, llevar a cabo una importante reducción de personal. No obstante, su consultor le dijo que había que cambiar algo más: los hábitos que habían arraigado en la imagen que tenía de sí mismo. Concretamente, debía dejar de tratar a la empresa como si fuera su familia. El padre indulgente debía convertirse en el director de personal y poner a las personas adecuadas en los puestos adecuados y pedirles cuentas por su trabajo. "Yo había sido entrenado para ser jugador de béisbol", recordaba Wexner en un reciente discurso en Kennedy School de Harvard University. "Un día, alguien me dio una palmada en el hombro y me dijo: 'Fútbol [americano]'. Yo respondí: 'No, soy jugador de béisbol'. Él insistió: 'Fútbol'. Y añadí: 'No sé jugar al fútbol y no doy la talla'. Sin embargo, si nadie valora el béisbol, el jugador de béisbol se queda sin trabajo. Así que me miré al espejo y dije: 'Shlemiel, el béisbol no le interesa a nadie. Pásate al fútbol'". Su transformación personal despojándose del papel de padre benevolente ayudó a persuadir a otros miembros de la empresa para que respaldaran la transformación de la organización. Su disposición al cambio ayudó a protegerle de ataques durante el largo y, por lo general, satisfactorio período de renovación de la empresa.

Elaborar el conflicto

Gestionar el conflicto es uno de los mayores desafíos a los que se enfrenta un líder del cambio organizativo. El conflicto puede implicar resistencia al cambio o puntos de vista opuestos con respecto a cómo debería implementarse. A menudo, será más latente y menos visible. Esto se debe a que la mayoría de las organizaciones son alérgicas al conflicto, al que no sin razón consideran como una fuente de riesgo. Sin embargo, el conflicto es una parte necesaria del proceso de cambio y, si se gestiona adecuadamente, puede convertirse en un motor de progreso.

Así, un líder que intente conseguir un cambio significativo debe gestionar las diferencias de los miembros de la organización con el fin de reducir su potencial destructivo y aprovechar constructivamente su energía. Dos técnicas pueden ayudarle a conseguirlo: en primer lugar, la creación de un lugar seguro donde pueda surgir libremente el conflicto; y, en segundo lugar, el control de la temperatura para que el conflicto no se derrame y acabe quemándole.

El recipiente en el que se cuece el conflicto, donde la mezcla de puntos de vista opuestos pierde parte de su aspereza e, idealmente, se funde en el consenso, parecerá bastante diferente en distintos contextos. Puede tratarse de un espacio físico protegido, quizá un lugar fuera de la empresa donde un mediador externo ayude a los miembros de un grupo a trabajar en sus diferencias. Puede tratarse de un conjunto claro de reglas y procesos que dan a las voces minoritarias la seguridad de que serán escuchadas sin tener que interrumpir los procedimientos para obtener atención. Puede tratarse del lenguaje y la historia compartidos de una organización, que unen a las personas en tiempos difíciles. Sea cual sea su forma, es un lugar o un medio para contener la irritación generada por la amenaza de un cambio importante.

Sin embargo, es precisamente cuando soporta toda esa presión cuando el recipiente está a punto de estallar. Uno de los enormes desafíos a los que se enfrenta el líder es mantener la tensión de sus trabajadores en un nivel productivo. El éxito de la iniciativa de cambio, así como su propia autoridad e incluso su supervivencia, requiere que controle la tolerancia al calor de su organización y regule la temperatura en consecuencia.

En primer lugar, debe elevar el calor lo bastante para que los miembros de la organización estén alerta, presten atención y aborden las verdaderas amenazas y desafíos a los que se enfrentan. Al fin y al cabo, sin ciertas dosis de ansiedad, no hay incentivos para el cambio. El líder puede elevar constructivamente la temperatura centrando la atención de los trabajadores en las cuestiones más difíciles, obligándoles a asumir la responsabilidad de abordarlas y resolverlas, y sacando a la luz los conflictos que se desarrollan a puerta cerrada.

No obstante, debe también bajar la temperatura cuando sea necesario para impedir que se genere una situación caótica poco productiva. Puede bajar el fuego disminuyendo el ritmo del cambio o abordando algún aspecto relativamente técnico del problema, con lo que se reducirán los niveles de ansiedad de los miembros de la organización y podrán prepararse para desafíos más importantes. Puede ofrecer una estructura para el proceso de resolución de problemas mediante la creación de grupos de trabajo con tareas concretas, la fijación de parámetros temporales, la creación de reglas para la toma de decisiones y la definición de relaciones jerárquicas. Puede recurrir al humor, encontrar una excusa para darse un respiro u organizar una fiesta para relajar momentáneamente las tensiones. Puede hablar sobre los temores de las personas y, lo que es más importante, sobre sus esperanzas de un futuro más prometedor. Al mostrarles cómo podría ser el futuro, el líder pasa a personificar la esperanza y no el miedo, y tiene menos probabilidades de convertirse en un pararrayos del conflicto.

El objetivo de ambas tácticas es mantener el calor lo bastante elevado para motivar a las personas, pero lo suficientemente bajo para evitar una explosión desastrosa, lo que denominamos "grado de ansiedad productiva". Es necesario recordar, no obstante, que la mayoría de los miembros de la organización querrá, de manera refleja, bajar el fuego; de hecho, sus reivindicaciones pueden indicar que el entorno es el adecuado para llevar a cabo el trabajo duro.

Ya hemos mencionado un ejemplo clásico de gestión de la ansiedad debida a un cambio radical: Franklin Roosevelt en los primeros años de su presidencia. Cuando asumió el cargo, en 1933, el caos, la tensión y la ansiedad causados por la depresión eran muy elevados. Los demagogos alimentaban los conflictos de clase étnicos y raciales que amenazaban con destruir la nación. Las personas tenían miedo a un futuro incierto. Por tanto, Roosevelt se propuso, en primer lugar, hacer cuanto pudo por reducir esa sensación de desorden a una escala tolerable. Adoptó una medida decisiva y autoritaria: presentó al congreso un gran número de proyectos de ley durante sus famosos primeros cien días y, con ello, dio a los ciudadanos un sentido de orientación y seguridad, garantizándoles que estaban en buenas manos. En sus charlas, se refería a la ansiedad y a la ira de las personas, y planteaba una visión de futuro positiva que hacía soportable la crisis actual y parecía un precio justo por el progreso.

Sin embargo, sabía que los problemas que afrontaba la nación no podían resolverse desde la Casa Blanca. Debía movilizar a los ciudadanos y conseguir que soñaran, se esforzaran, lucharan e hicieran suyas las a veces dolorosas soluciones que transformarían el país y lo llevarían hacia delante. Para ello debía mantener un cierto nivel de ansiedad. Así, por ejemplo, sembró conflictos entre las prioridades y los programas públicos de los numerosos creativos que introdujo en el gobierno. Mediante la táctica de encomendar la misma tarea a dos administradores diferentes y negándose a definir claramente sus funciones, consiguió que generaran nuevas ideas competidoras. Roosevelt mostró, por una parte, la agudeza de reconocer cuándo había aumentado demasiado la tensión en la nación y, por otra, la fuerza emocional de encender el fuego y permitir que persistiera cierta ansiedad.

Situar el trabajo donde le corresponde

Puesto que un gran cambio requiere la adaptación de todos los miembros de la organización, el líder debe resistirse a la reacción refleja de ofrecerles respuestas. En lugar de esto, debe transferir, como hizo Roosevelt, gran parte del trabajo y de la resolución de problemas a los demás. Si no lo hace, no se producirá un cambio verdadero y sostenible. Además, en el plano personal, es arriesgado seguir aferrándose al trabajo que deberían hacer otros.

Como directivo de éxito, el líder habrá obtenido credibilidad y autoridad al demostrar su capacidad de resolver los problemas de otros. Esta capacidad puede ser una virtud, hasta que se enfrente a una situación en la que no puede ofrecer soluciones. Cuando esto ocurre, se alteran todos sus hábitos, su orgullo y su sentido de la competencia, ya que debe movilizar el trabajo de otros, más que encontrar el camino por él mismo. En el mejor de los casos, al intentar resolver un desafío adaptativo, lo reformulará como problema técnico y ofrecerá cierta ayuda a corto plazo. Sin embargo, el problema no habrá desaparecido.

En 1994, en las semifinales de la Conferencia Este de la National Basketball Association (NBA), los Chicago Bulls perdieron ante los New York Knicks en sus dos primeros partidos. Los Chicago Bulls querían demostrar que eran mucho más que un equipo con una gran estrella y que podían ganar sin Michael Jordan, que se había retirado a finales de la temporada anterior.

En el tercer partido, cuando quedaban menos de dos segundos para el final, iban empatados a 102. Los Chicago Bulls tenían el balón y aprovecharon un descanso para planificar el último lanzamiento. El entrenador, Phil Jackson, ordenó a Scottie Pippen, estrella del equipo tras la retirada de Jordan, que pasara el balón a Toni Kukoc para que éste realizara el último lanzamiento. Cuando el partido estaba a punto de finalizar, Jackson vio a Pippen sentado en el extremo opuesto del banquillo. Jackson le preguntó si entraba o salía. "Salgo", dijo Pippen, disgustado por no ser él quien iba a efectuar el último lanzamiento. Sin embargo, con sólo cuatro jugadores en la cancha, Jackson pidió rápidamente otro descanso y sustituyó a Pippen por Pete Myers, un reserva que realizaba pases excelentes. Myers efectuó un pase perfecto a Kukoc, que giró sobre sí mismo y encestó un lanzamiento milagroso con el que ganaron el partido.

Los Chicago Bulls volvieron a los vestuarios algo decepcionados por el acto de insubordinación de Pippen. Jackson recuerda que, cuando entró, todos estaban en silencio y no sabía qué hacer: ¿debía castigar a Pippen?, ¿pedirle que se disculpara?, ¿fingir que aquello nunca había ocurrido? Todas las miradas estaban fijadas en él. El entrenador miró a los ojos a cada uno de los jugadores y dijo: "Lo que ha ocurrido nos ha hecho daño. Ahora debéis resolverlo".

Jackson sabía que, si tomaba medidas para resolver esa crisis, convertiría el comportamiento de Pippen en una cuestión entre entrenador y jugador. Sin embargo, comprendió que, en el fondo, el incidente ponía de relieve un problema más profundo: ¿qué eran los Chicago Bulls sin Michael Jordan? No se trataba de quién iba a sustituir a Jordan, porque nadie iba a hacerlo; se trataba de si los jugadores podían cohesionarse en un equipo en el que nadie dominara y todos estuvieran dispuestos a hacer lo que fuera para ayudar. Era un problema de los jugadores, no suyo, y sólo ellos podían resolverlo. No importaba lo que decidieran en ese momento, lo que importaba era que fueran ellos y no Jackson quienes tomaran la decisión. A continuación, hubo una discusión liderada por un acalorado Bill Cartwright, uno de los veteranos del equipo. Jackson estaba convencido de que esa discusión unió más al equipo. Los Bulls jugaron un séptimo partido antes de caer ante los Knicks.

Jackson trasladó al equipo la tarea de abordar los problemas de Pippen y Jordan por otro motivo: si hubiera asumido el problema como propio, él habría sido el problema, por lo menos de momento. En su caso, probablemente su posición como entrenador no se habría visto amenazada. Sin embargo, en otras situaciones, asumir la responsabilidad de resolver un conflicto dentro de la organización plantea riesgos. Es probable que la facción con respecto a la cual se decida en contra se resienta y responsabilice al líder de todos los problemas derivados de su decisión. Muchos opinarán que la única manera de neutralizar la amenaza consiste en librarse de él.

A pesar de los riesgos, la mayoría de los directivos no puede resistir la tentación de resolver problemas organizativos fundamentales. De hecho, se espera de un líder que llegue y resuelva las cosas, que adopte una postura y resuelva el problema. Después de todo, para eso cobran los directivos. Cuando el líder cumple estas expectativas, se dice de él que es admirable y audaz, y esto es muy halagador. Sin embargo, desafiar las expectativas de sus trabajadores requiere mucha valentía y liderazgo.

Los peligros internos

Hemos descrito algunas de las tácticas que puede utilizar el líder para interactuar con las personas que le rodean, en especial con aquéllas que podrían obstaculizar sus iniciativas. Estas tácticas pueden ayudarle a plantear sus iniciativas y, lo que es igualmente importante, a garantizar que permanece en una posición en la que puede hacer que se materialicen. Sin embargo, a partir de nuestras observaciones y de nuestras dolorosas experiencias personales, sabemos que una de las maneras más seguras en que una organización puede contribuir al fracaso del líder consiste, simplemente, en dejar que se precipite hacia su propia caída.

En el calor de la batalla, con el bombo de la adrenalina, es fácil que el líder se convenga a sí mismo de que está exento de las debilidades humanas que pueden derrotar a los demás mortales y empiece a actuar como si fuera indestructible. Sin embargo, los desafíos intelectuales, físicos y emocionales del liderazgo son duros. Así, además de "subir al palco", debe entrar con cierta frecuencia en la cámara interior de su "yo" y evaluar el precio al que se están cobrando estos desafíos. Si no lo hace, su al parecer indestructible "yo" puede autodestruirse. Éste es, por cierto, el resultado ideal para sus enemigos, incluso para aquéllos de sus amigos que se oponen a su iniciativa, puesto que así nadie se sentirá responsable de su caída.

Gestionar anhelos

Todos tenemos anhelos, expresiones de nuestras necesidades humanas. Sin embargo, a veces, estos anhelos alteran nuestra capacidad de actuar con sabiduría o determinación. Ya sean heredados o producto de nuestra educación, algunos de estos anhelos pueden ser tan fuertes que nos hagan constantemente vulnerables. Más habitualmente, una situación o un escenario estresantes pueden exagerar el nivel normal de necesidad, amplificando nuestros deseos y afectando a nuestra autodisciplina habitual. Dos de los anhelos más comunes y peligrosos son el deseo de control y el deseo de importancia.

Todos queremos tener cierto control sobre nuestras vidas. Sin embargo, la necesidad de control de algunas personas es desproporcionadamente elevada. Puede que hayan crecido en una familia muy estructurada o inusualmente caótica. En cualquiera de los dos casos, la situación les llevó a convertirse en maestros en dominar el caos no sólo en sus propias vidas, sino también en sus organizaciones.

Esta necesidad de control puede ser una debilidad. Inicialmente, por supuesto, la capacidad de convertir el desorden en orden puede considerarse una virtud. En una organización que se enfrenta al caos, el líder puede llegar a parecer un enviado de los dioses, si puede (y quiere desesperadamente) intervenir y asumir la responsabilidad. Al reducir la ansiedad a niveles tolerables, evita que se derrame el agua hirviendo.

No obstante, en su deseo de orden, el líder puede confundir los medios con los fines. Más que asegurar que el nivel de ansiedad en una organización se mantiene lo suficientemente elevado para generar movimiento, se centra en el mantenimiento del orden como un fin en sí mismo. Obligar a las personas a efectuar las difíciles concesiones que un cambio radical requiere, amenaza con volver al desorden que tanto aborrece el líder. Su capacidad para poner la situación bajo control también satisface a los miembros de la organización, que, naturalmente, prefieren la calma al caos. Lamentablemente, este deseo de control también le hace vulnerable y agente del deseo de la organización de evitar trabajar en cuestiones contenciosas. Aunque esto puede garantizar su supervivencia a corto plazo, finalmente puede encontrarse acusado justificadamente de no haber abordado los duros desafíos cuando fue el momento.

La mayoría de las personas también tiene cierta necesidad de sentirse importante y afirmada por los demás. El peligro aquí es que el líder permita que esta afirmación le dé una visión exagerada de sí mismo y de su causa. Un sentido exagerado de la propia importancia acostumbra a llevar a la autodecepción. Concretamente, el líder suele olvidar el papel creativo de la duda que revela partes de la realidad que, de otro modo, no vería en la mejora de la organización. La ausencia de duda le lleva a ver sólo lo que confirma su propia competencia, lo cual es garantía de desastrosos errores.

Otro efecto secundario perjudicial de un sentido exagerado de la propia importancia es que el líder fomentará que otras personas de la organización pasen a depender de él. Cuanto mayor sea el nivel de ansiedad, mayores serán las esperanzas y las expectativas que estas personas depositarán en él. Esto les libera de cualquier responsabilidad de llevar adelante la organización. Sin embargo, su independencia puede ir en detrimento, no sólo del grupo, sino también del líder. La dependencia puede convertirse rápidamente en desprecio cuando los trabajadores descubran sus debilidades humanas.

Dos conocidas historias del sector informático ilustran los peligros de la dependencia y cómo evitarlos. Ken Olsen, fundador de Digital Equipment Corporation, levantó una empresa con 120.000 personas y, en su momento álgido, fue el principal rival de IBM. Hombre muy generoso, trataba a los miembros de su organización extraordinariamente bien y experimentaba con políticas de personal para aumentar la creatividad, el trabajo en equipo y la satisfacción de las personas. Esto, junto con el éxito de la empresa a lo largo de los años, llevó a la alta dirección a recurrir a él como único decisor en todas las cuestiones clave. Aunque en su momento parecía razonable, su decisión de no entrar en el mercado de los ordenadores personales porque estaba convencido de que pocas personas querrían tener un PC suele considerarse como el principio del fin de Digital Equipment Corporation. Sin embargo, no es ésa la cuestión: todos los empresarios toman malas decisiones. La cuestión es que Olsen había fomentado una atmósfera de tanta dependencia, que sus colegas rara vez cuestionaban sus decisiones, por lo menos hasta que fue demasiado tarde.

Comparemos esta decisión con la que tomó Bill Gates, hace unos años, de mantener a Microsoft al margen del negocio de Internet. No tardó mucho en cambiar de postura y lanzar una renovación organizativa que giraba en torno a la prestación de servicios de Internet. Después de observar el rápidamente cambiante sector informático y de escuchar atentamente a sus colegas, Gates cambió de idea sin que ello causara daños permanentes en su orgullo. Además, su reputación mejoró sensiblemente después de tan ágil cambio de rumbo.

Afianzarse

Para no naufragar en el turbulento oleaje de una iniciativa de cambio, es necesario que el líder encuentre medios para equilibrarse y estabilizarse. En primer lugar, debe crear un puerto seguro al que pueda retirarse cada día para reflexionar sobre la jornada del día anterior, reparar el daño psicológico que haya podido sufrir, renovar sus reservas de recursos emocionales y recalibrar su brújula moral. Su refugio puede ser un lugar físico, como la mesa de la cocina de la casa de un amigo o una rutina regular, como un paseo diario por el barrio. Sea cual sea el santuario, debe utilizarlo y protegerlo. Lamentablemente, la búsqueda de este espacio suele considerarse como un lujo y es uno de los primeros elementos que desaparecen cuando las cosas se le complican y empieza a tener problemas de tiempo.

En segundo lugar, necesita un confidente, alguien con quien pueda hablar sobre lo que tiene en el corazón y en la mente, sin miedo a ser juzgado o traicionado. En cuanto ha expuesto la indigesta madeja, ya puede empezar a separar, con la sincera ayuda de su confidente, lo que merece la pena de lo que es simplemente un desahogo. El confidente, que no suele ser compañero de trabajo, también puede levantarle el ánimo cuando esté deprimido o devolverle a la tierra cuando empieza a tomarse las alabanzas muy seriamente. Sin embargo, no debe confundirle con el aliado: en lugar de apoyar su iniciativa, un confidente simplemente apoya al líder. Un error muy común es buscar al confidente entre los aliados, cuya fidelidad personal puede evaporarse cuando una nueva cuestión, que para ellos es más importante que el líder, empieza a surgir y tomar protagonismo.

Quizá más importante, el líder debe distinguir entre su yo personal, que puede convertirse en ancla en condiciones adversas, y su papel profesional, que nunca lo será. Es muy fácil confundir ambos y los demás no hacen más que contribuir a la confusión: colegas, subordinados e, incluso, jefes actúan como si el papel que desempeña el líder fuera realmente él. Sin embargo, éste no es el caso, no importa la cantidad de su "yo" sus pasiones, sus valores, su talento que el líder aporte sincera y laudablemente a su papel profesional. Preguntemos, si no, a cualquiera que haya experimentado el duro despertar de dejar un puesto de autoridad y, de repente, constatar que sus llamadas telefónicas no obtienen la rápida respuesta a la que se estaba acostumbrado.

Esta dura lección esconde otra importante verdad que se olvida fácilmente: cuando se ataca a una persona que se encuentra en una posición de autoridad, la mayoría de las veces el ataque va dirigido al cargo, no a la persona. Incluso cuando los ataques son muy personales, debemos interpretarlos como reacciones con respecto al modo en el que el líder, desde su puesto, afecta a las vidas de las personas. Comprender las críticas en lo que son impide que éstas perjudiquen su estabilidad y su sentido del valor. Esto es importante porque, cuando el líder siente el aguijón de un ataque, es probable que se ponga a la defensiva y fustigue a sus críticos, lo cual puede precipitar su caída.

Nos apresuramos a añadir que las críticas pueden contener quejas legítimas sobre cómo está desempeñando el líder su función profesional. Por ejemplo, quizá no haya mostrado mucho tacto al plantear una cuestión o puede que haya generado demasiada presión en una iniciativa de cambio. Sin embargo, básicamente, la crítica suele centrarse en el problema, no en el líder. Con la excusa de atacarle personalmente, a menudo se intenta neutralizar simplemente la amenaza percibida. ¿Nos han atacado alguna vez al entregar un cheque sustancioso o al dar buenas noticias? Sólo se ataca la personalidad, el estilo o el juicio del líder cuando su mensaje no gusta.

Cuando el líder considera los ataques "personales" como algo personal, participa inconscientemente en una de las maneras más habituales de ser apartado de la acción: se convierte en el problema. Comparemos el modo en el que los candidatos presidenciales Gary Hart y Bill Clinton abordaron las acusaciones de haber flirteado. Hart contraatacó enojado, criticando la falta de escrúpulos de los periodistas que le habían seguido. Esta respuesta personal defensiva siguió centrando la cuestión en su comportamiento. Clinton, en la televisión estatal, admitió que se había equivocado y reconoció su parte de responsabilidad en la cuestión. Su manipulación estratégica de la situación le permitió devolver el centro de la campaña a cuestiones políticas. Aunque ambos ataques fueron muy personales, sólo Clinton entendió que básicamente eran ataques a su cargo y al papel que quería representar.

No debemos subestimar la dificultad de distinguir el yo del papel profesional y de responder fríamente a lo que parece un ataque personal, en especial cuando las críticas proceden, como ocurrirá, de las personas por las que nos preocupamos. Sin embargo, la disciplina de hacerlo puede proporcionarnos un punto de anclaje que nos impedirá encallar y nos proporcionará estabilidad para permanecer serenos y centrados, y persistir en implicar a otros en las cuestiones más difíciles.

¿Por qué liderar?

Habremos fracasado si este "manual de supervivencia" para evitar los peligros del liderazgo hace que el líder sea cínico o insensible en su tarea, o le lleva a evitar por completo los desafíos de ésta. No hemos hablado de la emoción de inspirar a los demás a aportar soluciones creativas que puedan transformar una organización para mejorar. Esperamos haber demostrado que la esencia del liderazgo reside en la capacidad de dar noticias inquietantes y plantear preguntas difíciles de un modo que mueva a las personas a aceptar el mensaje, en lugar de matar al mensajero. No obstante, no hemos hablado de los motivos que podrían llevar a asumir estos riesgos.

Por supuesto, muchas personas que se esfuerzan por llegar a puestos de mucha autoridad se ven atraídas por el poder. Sin embargo, esto no es suficiente para que merezcan la pena las elevadas apuestas del juego. Podemos asegurar que, cuando miran muy dentro de sí mismas, las personas se enfrentan a los problemas del liderazgo con el fin de introducir una diferencia positiva en las vidas de los demás.

Cuando los presidentes y vicepresidentes de empresa se acercan a los 60 años, suelen revisar sus trayectorias profesionales. Quizá hayan tenido un notable éxito, pero algunos de ellos tienen dificultades para dar sentido a sus vidas después de lo mucho que han dado. A demasiados de ellos les parece que sus logros están vacíos. Se preguntan si debieron ser más agresivos al cuestionar los objetivos de la organización o al crear visiones más ambiciosas para sus empresas.

El supuesto subyacente de este artículo es que es posible liderar y seguir con vida; no sólo tener pulso, sino también estar verdaderamente vivo. Sin embargo, los dispositivos protectores clásicos de las

personas con autoridad suelen aislarlas de aquellas cualidades que fomentan una aguda experiencia vital. El cinismo, a menudo disfrazado de realismo, impide la creatividad y la osadía. La arrogancia, que a menudo adopta la forma de conocimiento autorizado, sofoca la curiosidad y la ilusión por preguntar. La crueldad, a veces descrita como la "curtida piel de la experiencia", niega la compasión por los demás.

La dura realidad es que no es posible cosechar las recompensas y las alegrías del liderazgo sin experimentar también su dolor. Sin embargo, mantenerse en el juego y soportar ese dolor merece la pena no sólo por los cambios positivos que puede introducir en las vidas de otras personas, sino también por el sentido que da a la vida propia.