



INGENIERÍA INDUSTRIAL
UNIVERSIDAD DE CHILE

PROGRAMA DE HABILIDADES DIRECTIVAS

LIDERAZGO SIN RESPUESTAS FACILES
CAP. 11

RONALD A HEIFETZ

REPRODUCCIÓN PARA FINES DOCENTES

EL DESAFÍO PERSONAL

¿Por qué el liderazgo es una tarea solitaria? Porque quienes lideran asumen la responsabilidad de ser el ambiente contenedor de la iniciativa. No se espera que ellos mismos necesiten apoyo. Ellos son quienes sostienen, a menudo totalmente solos. Corren el riesgo de caer en la pesadumbre moral. Max Weber describió esta ética de la responsabilidad al final de la primera guerra mundial, en una conferencia pronunciada en la Universidad de Múnich: «Es inmensamente conmovedor que un hombre *maduro* —no importa que por su edad sea viejo o joven— tenga conciencia de ser responsable de las consecuencias de su conducta, y realmente sienta esa responsabilidad con el corazón y el alma. Entonces actúa según una ética de la responsabilidad, y en algún lugar llega al punto en que dice: “Aquí estoy, no puedo hacer otra cosa”».¹

Pero la ética de la responsabilidad a menudo abandona el camino recto. Hace años, poco después de haberme licenciado en medicina, yo trabajaba como médico examinando a altos ejecutivos en una elegante clínica de la ciudad de Nueva York. Como parte de su paquete de beneficios, estos ejecutivos tenían pagado un examen médico anual, y yo era uno de los seis o siete profesionales del personal. No era sorprendente que más de la mitad de los cientos de personas que examiné parecieran agobiadas por el estrés que soportaban. Este estrés se manifestaba de diversos modos, que iban desde la costumbre de beber y fumar hasta las úlceras, las enfermedades cardíacas, la mala nutrición y los problemas familiares. ¿Por qué estaban estresados? En su mayor parte, estas personas soportaban el peso de las preocupaciones, frustraciones y deseos de otros. No se les permitía tener sus propias crisis de confianza; se suponía que sabían lo que estaban haciendo. Casi siempre ocultaban sus miedos; muy a menudo se los ocultaban incluso a sí mismos. Tendían a tener poca comprensión del hecho de que

1. Max Weber, «Politics as A Vocation», en H. H. Gerth y C. Wright Mills, comps., *From Max Weber: Essays in Sociology* (Nueva York, Publicaciones de la Universidad de Oxford, 1946), pág. 127, las cursivas son del original.

llevaban esa carga, aunque en el consultorio, a menudo, confidencialmente, comenzaban a revelarla. Por cierto, era fácil que hablaran de este tema, lo que indicaba la urgencia contenida de sus temores. Pero no hablaban fuera de allí. Los límites entre sus colegas (miembros de la dirección, altos ejecutivos, gerentes) y ellos eran casi impermeables a las emociones o a la duda.²

El mito del liderazgo es el mito del guerrero solitario: individuo cuyo heroísmo y brillantez le permiten señalar el camino. Esta idea refuerza el aislamiento. Desde la perspectiva del individuo que lidera con autoridad, su grupo le confiere poder a cambio de que él lo alivie de sus problemas. Si él mismo se muestra débil, o renuente a llevar la carga, su grupo se sentirá a menudo traicionado, y el líder perderá su estima. Cuando el presidente Carter se desmayó por un golpe de calor mientras corría una carrera al mes siguiente de su discurso del «malestar», las imágenes difundidas por todo el país reforzaron las sospechas de muchas personas en el sentido de que Carter no tenía un control suficiente de los asuntos públicos. Cuando el presidente Bush se sintió enfermo en una cena en el momento culminante de su gira por Japón, en 1991, al día siguiente se sintió presionado a transmitir una imagen de fuerza y resistencia, aunque cualquier otra persona con gripe en esa época del año permanecía en cama durante una semana.³ Y si, como algunos médicos sospechaban, no había sido gripe, sino un síncope, ¿podía el presidente decirlo? Cuando el presidente Reagan fue herido en el pecho en 1981, su serenidad y buen humor, antes y después de la operación, no sólo tranquilizaron a un país preocupado, sino que también proyectaron la imagen de valor que todos deseaban. Durante la tremenda depresión de la década de 1930, el dominio que Franklin Roosevelt mostró respecto de su poliomielitis simbolizó la recuperación y el vigor que el país anhelaba.

El desafío estratégico es devolverle el trabajo a la gente, sin dejarla abandonada a su suerte. Si se la sobrecarga, evitará el aprendizaje. Si se la descarga en exceso, se volverá demasiado dependiente o com-

2. Argyris dice también que la soledad en la cima es producto de una dinámica aisladora recíproca de distanciamiento entre los subordinados y su superior. Véase Chris Argyris, *Overcoming Organizational Defenses: Facilitating Organizational Learning* (Boston, Allyn and Bacon, 1990), pág. 73. Existen descripciones de cómo varios directores ejecutivos ven su propia «soledad» en James Bruce, *The Intuitive Pragmatist: Conversations with Chief Executive Officers* (Greensboro, NC, Center for Creative Leadership, 1986). Véase también Jeffrey Lyn Speller, *Executives in Crisis: Recognizing and Managing the Alcoholic, Drug Addicted, or Mentally Ill Executive* (San Francisco, Jossey-Bass, 1989).

3. Stunned Japanese Offer Sympathy as Some Are Struck by Symbolism», *The New York Times*, 9 de enero de 1992, pág. A8.

placiente. De modo que la autoridad tiene que sobrellevar el peso de los problemas durante cierto tiempo. Ésta es una carga muy real. Pasarla a los hombros de un pueblo no preparado para responder sería negligencia. Parte de la tarea de la autoridad, particularmente en tiempos de ansiedad, es sobrellevar el sufrimiento de las incertidumbres de la institución. Si esta función se elude, la institución corre peligro.

Quienes lideran sin autoridad también deben llevar una pesada carga. Así como las figuras de autoridad se convierten en depositarias de la esperanza por el hecho de asumir el cargo, las personas que lideran sin autoridad toman sobre sí lo que perciben como necesidades y oportunidades de la comunidad, porque asumen la responsabilidad personal de enmarcar interrogantes difíciles sobre los propósitos y las posibilidades de llevarlos a cabo. Al identificarse con esos interrogantes, a menudo vuelcan su propio amor, dolor e indignación. Habría menos estrés en sus vidas si se mostrasen indiferentes. A medida que ganan partidarios y se hacen populares, obtienen autoridad informal, y a veces formal, y comienzan a ser también los portadores de las aspiraciones y pasiones de otras personas. Cuando empiezan a ganar terreno más allá del círculo de sus simpatizantes, generan tensión en el sistema. Y tienen que soportar las repercusiones de ese malestar, al mismo tiempo que lo provocan. No pueden esperar una evaluación justa de las autoridades del sistema que ellos desafían, por lo menos no a corto plazo. No pueden esperar ser apoyados.

Para liderar y contener las tensiones personales derivadas del liderazgo se necesita disciplina interior. Hasta ahora hemos considerado la estrategia para manejar el ambiente social. En la conclusión de nuestro estudio abordaremos brevemente la capacidad igualmente esencial para manejarse a uno mismo. A continuación apunto varias sugerencias prácticas para sobrellevar la responsabilidad que acompaña al liderazgo sin perder la propia efectividad o derrumbarse por la tensión. Estas sugerencias son: 1) tomar perspectiva, sentarse en un palco; 2) distinguirse uno mismo del rol; 3) externalizar el conflicto; 4) utilizar asociados; 5) escuchar, utilizándose uno mismo como dato; 6) encontrar un santuario, y 7) preservar el sentido de los objetivos.⁴

4. Estas ideas derivan en parte de la investigación realizada por miembros del A. K. Rice Institute y su organización madre, el Tavistock Institute for Human Relations, de Londres, Inglaterra. El lector interesado en el desarrollo de algunas de estas actitudes personales en talleres experimentales quizá quiera explorar las Group Relations Conferences, producidas por el A. K. Rice Institute; la sede nacional está en Jupiter, Florida. Véase una descripción profunda de estos talleres y su teoría pedagógica en A. K. Rice, *Learning for*

SENTARSE EN UN PALCO

El liderazgo es al mismo tiempo activo y reflexivo. Uno tiene que alternar la participación y la observación. Walt Whitman lo describió como estar «dentro y fuera del juego». Por ejemplo, la grandeza de Magic Johnson liderando su equipo de baloncesto deriva en parte de su capacidad para inmiscuirse en el juego pero teniendo presente la situación global del partido, como si lo observara desde la tribuna. Bobby Orr jugaba al jockey de la misma manera.⁵

Aunque la teoría puede ser fácil de captar, la práctica no lo es. En lugar de conservar la perspectiva sobre los acontecimientos que nos rodean, a menudo nos dejamos arrastrar por ellos. Consideremos la experiencia de bailar en la pista, en contraste con la de estar en un palco y ver bailar a otras personas. Dejándose arrastrar por la danza, es casi imposible percibir las pautas de desplazamiento de todos los bailarines. El propio movimiento dificulta la observación. En efecto, a menudo la danza nos embriaga. Nuestra atención está absorta en la música, en nuestra pareja de baile, y en la necesidad de respetar el espacio de quienes nos rodean, para que no nos pisen. Para discernir las pautas globales de la pista —ver quién baila con quién, en qué grupo, en qué ubicación, quién no participa en qué baile— tenemos que dejar de movernos y sentarnos en un palco.

Lo que permitió a Lyndon Johnson manejar con éxito la crisis de Selma fue su capacidad para tomar perspectiva. Johnson comprendió profundamente la naturaleza de la crisis. Se mantuvo a distancia de la dinámica del sistema social mientras éste enfrentaba una cuestión ar-

Leadership: Interpersonal and Intergroup Relations (Londres, Tavistock, 1965). Para conceptualizaciones de la dinámica grupal dentro de la tradición del Tavistock, véanse Jonathan Gillette y Marion McCollom, comps., *Groups in Context: A New Perspective on Group Dynamics* (Reading, MA, Addison-Wesley, 1990); Kenwyn Smith y Davis Berg, *Paradoxes of Group Life: Understanding Conflict, Paralysis, and Movement in Group Dynamics* (San Francisco, Jossey-Bass, 1987); Edward R. Shapiro y A. Wesley Carr, *Lost in Familiar Places* (New Haven, Publicaciones de la Universidad de Yale, 1991); también los dos volúmenes compilados por el A. K. Rice Institute: Arthur D. Colman y W. Harold Bexton, comps., *Group Relations Reader* (Sausalito, CA, GREX, 1975), y Arthur D. Colman y Marvin H. Geller, comps., *Group Relations Reader 2* (Washington, DC, A. K. Rice Institute, 1985).

5. Sobre la aptitud para la reflexión en la acción, véanse Donald A. Schon, *The Reflective Practitioner: How Professionals Think in Action* (Nueva York, Basic, 1983), y «Politics as A Vocation», de Weber. La cita de Whitman ha sido tomada de «Leaves of Grass», verso 4, en Walt Whitman, *Leaves of Grass*, edición original (Nueva York, Viking Compass, 1959), ed. de Malcolm Cowley, pág. 28. Los ejemplos relacionados con el atletismo son cortesía del profesor Michael O'Hare, de la Universidad de California, en Berkeley.

dua. Detectó los intentos de recurrir a él, la autoridad central, para que proporcionara un remiendo rápido, y su experiencia le permitió advertir que la demanda de una solución autoritaria era una trampa. Si hubiera movilizadado a la guardia nacional en Alabama, Wallace y el país podrían haber evadido la responsabilidad. Desde el palco, Johnson pudo interpretar las tendencias que de otro modo lo habrían arrastrado.

Pero en la guerra de Vietnam, el mismo Johnson quedó atrapado en la danza poco familiar para él de la política exterior, y nunca subió a los palcos. Acosado por las expectativas —las suyas, las de Washington y las del público norteamericano— se comprometió en el conflicto, sin liderar en ningún momento. En lugar de ello, se aplicó a los problemas de fondo y de técnica política de la guerra. Parecía carecer de una filosofía consciente del liderazgo, de un conjunto de principios-guía y de temas claramente articulados. Tuvo éxito con los derechos civiles gracias a su experiencia, convertida en instinto político. Cuando le faltaba experiencia, como en el problema de Vietnam, parecía no tener método para tomar perspectiva. Sin contar con puntos de referencia conocidos, y sin un marco de principios y temas, sus instintos lo extraviaron.

¿Cómo se puede subir al palco, particularmente en una situación poco conocida, cuando la música arrastra a bailar a todo el mundo? Aunque ningún marco habría podido reemplazar al tipo de conocimiento íntimo que Johnson tenía de la política sureña, acertar en los temas correctos puede ayudar a elevarse suficientemente por encima de la refriega y percibir las pautas clave. El siguiente marco de diagnóstico resume el razonamiento que está detrás de los principios estratégicos del liderazgo que hemos explorado: identificar el desafío adaptativo, graduar el malestar, dirigir una atención disciplinada hacia las cuestiones, y devolverle el trabajo a la gente.

Identificar el desafío adaptativo. Como hemos visto, un desafío adaptativo consiste en una brecha entre los valores compartidos de la gente y la realidad de su vida, o en un conflicto entre los miembros de una comunidad sobre los valores o la estrategia. En ambos casos es probable que estas contradicciones internas generen malestar. En consecuencia, podemos ofrecer el principio diagnóstico de que el malestar mismo, si no es posible aliviarlo mediante la aplicación del conocimiento técnico y los procedimientos existentes, proporciona una clave del desafío adaptativo. Aunque hay quienes dirían que el malestar, en algunas situaciones, es más una cuestión de percepción que de realidad objetiva (como lo descubrieron Fred Reese y sus colegas al

movilizar a la temerosa clase media negra de Selma), la puesta a prueba y la transformación de las percepciones está a menudo en el corazón del cambio adaptativo.

Suele ocurrir que el problema que provoca el malestar no está en la superficie. Aunque el conflicto superficial esté relacionado con procedimientos, con el poder, con la instrumentación en el tiempo, con la estructura y las líneas de autoridad, estas cuestiones aparentemente técnicas a menudo no hacen más que expresar los problemas subyacentes a los modos de vida. Por ejemplo, el conflicto entre George Wallace y Lyndon Johnson sobre la cuestión constitucional de los derechos de los estados expresaba una oposición fundamental entre dos imágenes claramente opuestas de la comunidad norteamericana y sus valores.

Esta idea invierte el concepto más común de que las cuestiones sustantivas, de contenido, en realidad reflejan conflictos de poder. A menudo, cuando vemos que dos personas discuten, interpretamos el conflicto como una lucha personal por el poder, y perdemos de vista las perspectivas que cada uno representa sobre los temas en cuestión.⁶ Aunque es posible que algunos individuos adopten determinadas posturas para obtener ventajas en un conflicto de poder, desde el punto de vista sistémico nadie logra poder si no se erige en representante de los sentimientos y perspectivas de una facción de la comunidad. En lo que concierne al diagnóstico, el hecho de que un individuo vea una ventaja personal en asumir un particular punto de vista sustantivo indica que en la comunidad hay respaldo para ese punto de vista. De modo que, al diagnosticar un conflicto como lucha de poder entre individuos, perdemos de vista el conflicto subyacente, entre facciones de la comunidad acerca de una cuestión determinada.

Al reunirse con Wallace en el Despacho Oval, Johnson comprendió con claridad los intereses que representaba el gobernador para sus partidarios locales, así como los valores del electorado norteamericano, al que quizá Wallace también quería representar, en vista de sus ambiciones políticas para el futuro próximo. La negociación relativa al poder exigía que se conociera la dinámica comunitaria de la cuestión, que estaba en el fondo del interés personal.

6. Neustadt describe esto como la necesidad de identificar el sentido de responsabilidad que tienen los individuos para con los grupos a los que responden. «La esencia de la tarea persuasiva de un presidente, con los congresistas y el público en general, es inducirlos a creer que lo que él quiere de ellos es lo que la apreciación que ellos hacen de sus propias responsabilidades les requiere que hagan, en interés de ellos mismos, y no de él.» Richard E. Neustadt, *Presidential Power and the Modern Presidents: The Politics of Leadership from Roosevelt to Reagan*, 3.^a ed. (Nueva York, Free Press, 1990), pág. 40.

Es indudable que la personalidad de un individuo influye enormemente en sus acciones. Sin embargo, como impulsoras del poder, las acciones individuales en sí son conformadas considerablemente por el contexto social y sus presiones e incentivos. El diagnóstico de la personalidad tiene en general poco valor práctico, a menos que uno identifique también las cuestiones que esa persona representa en su rol organizacional, y las fuerzas resultantes que actúan sobre ella. Si nos precipitamos a explicar los hechos en función de la personalidad de los protagonistas, o de la lucha por el poder, a menudo pasamos por alto las causas sistémicas del problema.

Por ejemplo, con frecuencia he escuchado, como diagnóstico, que «El problema es que Jack está agotado», o «El problema es que Jack bebe mucho». Pero quienes realizan estas evaluaciones improvisadas no suelen analizar las tensiones organizacionales que acentúan el agotamiento o el alcoholismo de Jack. ¿Qué tensiones sufre este individuo a consecuencia del rol que desempeña y de las perspectivas que representa con respecto a los problemas difíciles de la organización? La conducta de Jack es a menudo un síntoma, no sólo del estrés de su vida personal, sino también de los problemas sistémicos de la iniciativa.

Basándonos en el principio de que las personas representan cuestiones, de que los conflictos interpersonales entre individuos con autoridad formal o informal reflejan conflictos acerca de determinadas cuestiones entre los grupos que esos individuos representan, podemos postular que los problemas que efectivamente operan en una organización a menudo reflejan los problemas de la comunidad que la organización apunta a resolver. Los malentendidos, las rivalidades internas y las pautas de falta de respeto imitan los patrones del ambiente social. Es como si el médico asumiera los problemas del paciente. Por ejemplo, en la Universidad de Harvard, cada facultad o escuela carga con las fuerzas y debilidades de la comunidad profesional que apunta a mejorar. La dinámica organizacional dentro de la Escuela de Negocios parece similar a la dinámica de la comunidad empresarial; la resolución de disputas dentro de la Escuela de Derecho imita la resolución de disputas de la profesión jurídica, y así sucesivamente con las Escuelas de Teología, Educación, Diseño, Medicina, Salud Pública y Gobierno. El éxito de estas escuelas en el progreso de las respectivas profesiones depende en gran medida de su capacidad para advertir y corregir tales pautas, en lugar de caer en la rutinización.

En cualquier organización, el mecanismo de la repetición es hasta cierto punto sencillo. Los miembros representan explícitamente o se

identifican informalmente con una facción de la comunidad externa. En parte, estas identificaciones personales pueden haberlos impulsado, al principio, a trabajar en la organización.⁷ Asimismo, el trabajo en la organización, al cabo de cierto tiempo, suscita en cada miembro su propia predilección por identificarse con algunos aspectos de las cuestiones, y no con otros, con algunas facciones del ambiente externo, y no con otras. Al hacerse portavoz de la perspectiva de una facción en particular, cada miembro la lleva a la organización.⁸ Como consecuencia, las pautas inadaptativas de conducta en el seno del grupo pueden derivar de problemas de trabajo y de evitación del trabajo en el ambiente externo. Es frecuente que la organización escenifique la dinámica externa inconscientemente.

Este reflejo especular, aun siendo inexacto, proporciona indicios diagnósticos para comprender las disfunciones e impedimentos de la comunidad externa, disfunciones e impedimentos que la organización necesita abordar. Por cierto, si uno puede mirar desde los palcos en lugar de quedar atrapado en la recreación interna del problema, también puede aprovechar la oportunidad de utilizar la organización como ejemplo, o laboratorio, a fin de identificar los desafíos e inventar opciones para actuar fuera de ella, según la meta original de la organización.⁹ Consideremos el relato siguiente.

Cuando Kevin Jackson, alumno de Yale en el penúltimo año, fue invitado a representar a su *college* en la conferencia anual del Consejo sobre Educación Superior de Estados Unidos, se sintió honrado y lleno de esperanza.¹⁰ Jackson, un joven negro de Harlem, era la estrella de su familia. Nadie de esa familia había obtenido antes la graduación

7. El corolario, bien estudiado en las ciencias sociales, es que ciertos individuos son empujados a roles que tienen características relacionadas con sus personalidades. La conducta de un individuo en un rol particular dice tanto sobre el rol y las expectativas institucionales que le dan forma como sobre la persona misma. Véase Glenn D. Paige, *The Scientific Study of Political Leadership* (Nueva York, Free Press, 1977), págs. 109-113.

8. La idea de que habitualmente los individuos encarnan cuestiones, y su corolario de que la gente habitualmente no discute y ni elabora las cuestiones en abstracto, sino usando a los «jugadores» que participan como representantes, tiene sus raíces en la teoría de las relaciones grupales y también en la ciencia política. Véanse Wilfred R. Bion, *Experiences in Groups* (Nueva York, Basic Books, 1961), y Aaron Wildavsky, «A Cultural Theory of Leadership», en Bryan D. Jones, comp., *Leadership and Politics: New Perspectives in Political Science* (Lawrence, KS, Publicaciones de la Universidad de Kansas, 1989), págs. 97-100. Véase un análisis de la dinámica especular y de cómo la gente importa modos de ver del ambiente de trabajo en «Contextual Influences: The Process of Importing and Exporting Frames of Reference», en Smith y Berg, *Paradoxes of Group Life*, cap. 8.

9. Véase Shapiro y Carr, *Lost in Familiar Places*, págs. 111-122, 137-143.

10. Este caso ha sido modificado para proteger la privacidad de los protagonistas.

del *college*, y todos estaban muy orgullosos de su éxito. Cuando Jackson partió a la conferencia, que ese año se realizaba en California, sentía que todo estaba sucediendo según sus planes. Pero cuando el evento terminó, se sintió tan frustrado que durante años el solo hecho de recordarlo le provocaba horribles dolores de cabeza.

La conferencia se dividió en dos grupos de trabajo con distintas tareas, de las que se daría cuenta al final de la reunión de cuatro días. Se suponía que el grupo de Jackson iba a examinar una serie de cuestiones, entre ellas la «acción afirmativa», o sea, las políticas antidiscriminatorias y de promoción de las minorías. En los primeros tres días, el grupo de Jackson funcionó con suavidad; de hecho, una vez más él asumió su rol de «estrella». La presidente designada era una mujer negra, pero Jackson logró rápidamente autoridad informal para dirigir la discusión. Aunque percibió alguna tensión en el grupo, le restó importancia. En el cuarto y último día de trabajo, sin embargo, se produjo una severa confrontación entre tres estudiantes blancos y él. La discusión derivó hacia el tema de la acción afirmativa, y Jackson fue el único participante que la respaldaba. El enfrentamiento se inició en un nivel intelectual, pero gradualmente fue cambiando de tono, y en última instancia degeneró en ataques personales. Finalmente, Jackson abandonó la sala.

Sintiéndose profundamente herido, Jackson concluyó que había sido víctima de un linchamiento racista. Con el tiempo, no obstante, empezó a reconocer que en ese lugar había también otras personas, incluso algunos estudiantes negros. Tuvo que preguntarse por qué el resto del grupo, incluso los miembros negros, se había prestado a participar en el ataque que los demás le habían dirigido.

Retrospectivamente, Jackson comprendió que, como autoridad informal del grupo, se había convertido en el pararrayos de las tensiones emergentes. ¿Cuáles eran esas tensiones? A Jackson le pareció que el grupo se había comportado de manera particularmente pasiva al permitirle definir la agenda. Él, por su parte, interpretó mal esa pasividad, como un voto de confianza. No había sondeado el origen de los largos silencios al principio de las reuniones. Quizá los miembros del grupo eran ambivalentes en cuanto a permitir que Jackson desempeñara un rol dominante, pero no se atrevían a cuestionarle por ser negro.

Quizás estas tensiones no habrán emergido si al grupo no se le hubiera asignado la tarea especial de discutir la acción afirmativa. Pero, dada esa tarea, el grupo aparentemente convirtió a Jackson en una encarnación personal de la cuestión. ¿Merecía él estar en Yale, o liderar la discusión del grupo? En lugar de diagnosticar las dificultades de la

acción afirmativa en una sociedad racialmente heterogénea, el grupo las dramatizó. Nadie tuvo la serenidad necesaria para analizar y utilizar esas tensiones. En lugar de ello, permitieron que Jackson soportara la presión y sufriera el conflicto.

Un Jackson más experimentado podría haber observado desde un palco que tanto el personal de la conferencia como su propio grupo habían seleccionado figuras de autoridad negras, y en ese momento el grupo entraba en erupción sobre la cuestión de la acción afirmativa. Quizás el profesorado y el grupo habían llevado a la práctica su propio concepto de acción afirmativa con esas elecciones, o tal vez les preocupaba la percepción de que lo hubieran hecho. En lugar de sentirlo como algo personal, Jackson podría haber interpretado el «linchamiento» como un signo de lo difícil que tanto al grupo como a la sociedad le resultaba elaborar esta cuestión. Jackson podría haber proporcionado un contexto para las dificultades del grupo, proponiendo que aprendiera de su propio conflicto, y extrajera lecciones sobre la dinámica de la cuestión en la sociedad.¹¹ Por ejemplo, podría haber dicho: «Un momento. Algunos nos estamos apasionando mucho con esta cuestión, y por buenas razones: consideramos muy importantes los valores en juego. Cada uno de nosotros es un ejemplo vivo de estos valores. Nos enorgullecemos de nuestros logros individuales, y también nos importa la justicia social. Obviamente, no le vamos a hacer bien a nadie repitiendo aquí el mismo problema que tiene el país. ¿Qué podemos aprender de nuestro propio trabajo de discusión de esta cuestión? ¿Qué recomendaciones podríamos hacer, no sólo sobre la naturaleza de la acción afirmativa, sino también sobre los impedimentos que la gente afronta al elaborarla, y sobre el proceso que podría poner en marcha para hacerlo mejor?».

Nuestro análisis del caso de Jackson ilustra el funcionamiento de estos diversos principios diagnósticos. Podemos formular lo esencial en un conjunto de interrogantes básicos para lograr una perspectiva de palco:

1. ¿Qué es lo que provoca el malestar?
2. ¿Qué contradicciones internas refleja el malestar?
3. ¿Cuál es la historia de estas contradicciones?
4. ¿Qué perspectivas e intereses represento yo y representan los otros para los diversos segmentos de la comunidad que ahora están en conflicto?

11. Véase Pierre M. Turquet, «Leadership: The Individual and the Group», en Colman y Geller, comps., *Group Relations Reader 2*, págs. 71-87.

5. ¿De qué modo nosotros, en la organización o el grupo de trabajo, estamos reflejando la dinámica del problema en la comunidad?

Graduar el malestar. Hemos analizado el principio de que el malestar generado por un desafío adaptativo debe ser contenido dentro de ciertos límites para que genere progreso, y he descrito el ambiente contenedor como un receptáculo en el cual las personas que encaran el trabajo adaptativo puedan realizar el aprendizaje necesario. El receptáculo contenedor está constituido por distintos tipos de aglutinantes: una estructura de autoridad, propósitos compartidos, identificaciones comunes, asociaciones cívicas, instituciones fiables, y otros vínculos comunitarios. Como hemos visto a principios de la década de 1990, particularmente en el ex bloque soviético, cuando hay altos niveles de malestar que debilitan las fuentes de cohesión, a menudo la gente intenta recobrar una apariencia de equilibrio personal y social estrechando su afiliación a un grupo de identidad más pequeño pero más seguro, y luchando por los recursos con las otras facciones recién reforzadas, cuando la sociedad como un todo se fractura. Sin duda, esta tendencia no es totalmente nociva. A veces el progreso en provecho de alguien toma la forma del divorcio. Esto sucedió cuando Estados Unidos se independizó de Inglaterra. No obstante, las fuerzas desintegradoras pueden también conducir a un caos crónico y enquistado, a conflictos y traumas que se perpetúan a sí mismos, así como a la decadencia o estancamiento de una comunidad o institución.

De modo que, para movilizar a la gente y llevarla a encarar un desafío adaptativo, tiene una importancia vital la tarea de ir graduando el nivel de desequilibrio en la mayor medida posible. Desde una posición de autoridad, esto significa utilizar el poder y la influencia recibidos formalmente y acrecentados informalmente para enmarcar las cuestiones en una estrategia, orquestar el conflicto, desarrollar estructuras y procesos, proveer cierto grado de orientación y protección, y mantener las normas que deben subsistir. En síntesis, hay que graduar el trabajo. Si uno opera sin autoridad, tiene que calibrar cuándo y cuánto corresponde que presione a las personas para que presten atención a las cuestiones que de otro modo evitarían.

Toda comunidad y cultura tiene sus propias fuentes particulares de cohesión y sus propios límites de tolerancia al malestar productivo, y cada una recurre a métodos distintivos y propios para modular el malestar y recobrar el equilibrio. En consecuencia, para mantener a las personas dentro de una zona de malestar productivo hay que conocer con claridad los síntomas locales de malestar y las costumbres locales

de respuesta. Hay que conocer la historia local de la resolución de problemas.

Para identificar la gama tolerable de malestar y discernir cómo regular su nivel en un escenario particular, añadimos al marco un conjunto adicional de interrogantes:

6. ¿Cuáles son las respuestas características de la comunidad al desequilibrio; a la confusión sobre la dirección futura, la presencia de una amenaza externa, a la desorientación con respecto a las relaciones de rol, al conflicto interno o la violación de las de las normas?

7. ¿Cuándo en el pasado el malestar llegó a un punto de fractura, y en qué punto el sistema social inició una conducta autodestructiva, como la guerra civil o el asesinato político?

8. ¿Qué acciones de las autoridades superiores han restaurado tradicionalmente el equilibrio? ¿Qué mecanismos para regular el malestar tengo actualmente bajo mi control, dada mi autoridad?

Dirigir hacia las cuestiones una atención disciplinada. Hemos examinado el principio de que los sistemas sociales suelen tratar de recobrar el equilibrio reduciendo las manifestaciones abiertas de sus tensiones internas. Al principio intentan aplicar sus métodos presentes de resolución de problemas. Cuando éstos no parecen dar resultado, y el desequilibrio persiste, el sistema a menudo utiliza mecanismos de evitación del trabajo para reducir el malestar generalizado. La evitación del trabajo, si es efectiva, distrae la atención lo bastante como para que las personas olviden temporalmente los problemas reales que han dado origen al desequilibrio.

De modo que una tarea diagnóstica clave que hay que realizar desde el palco consiste en identificar las pautas de evitación del trabajo para que, al volver a la acción, uno pueda reorientar la atención hacia las cuestiones importantes. Para hacerlo, es útil asumir el supuesto de que los esfuerzos de la gente por restaurar el equilibrio sin el coste de enfrentar problemas difíciles no suelen ser conscientes ni deliberados. A menudo son diagnósticos interesadamente erróneos de la situación. Por ejemplo, cuando la gente piensa: «Bastaría con que tuviéramos un buen líder para resolver nuestros problemas», no tiene la intención de evitar el trabajo. A menudo cree en lo que dice, porque se adecúa a su modo de entender la causa de los problemas.¹²

12. Véanse Sonja M. Hunt, «The Role of Leadership in the Construction of Reality», en Barbara Kellerman, comp., *Leadership: Multidisciplinary Perspectives* (Englewood Cliffs,

Además, si postulamos que la evitación del trabajo y el conflicto destructivo son síntomas de que la gente lucha, aunque sin eficacia, con un desafío adaptativo, la tarea consiste en contrarrestar esas conductas mientras se afirma al mismo tiempo la importancia de las cuestiones y los objetivos. Por ejemplo, en lugar de decir: «Aquí estamos evitando las cuestiones» y fastidiar inútilmente a la gente, uno puede señalar: «Estamos trabajando, quizá demasiado indirectamente, con una cuestión difícil; encarémosla de modo más directo»; y esto afirma el esfuerzo.

Si la evitación del trabajo es sintomática de un desafío adaptativo, las pautas de esa evitación pueden proporcionar indicaciones sobre la cuestión que se elabora. Cuando un leopardo atraviesa la selva después de la lluvia, a un biólogo le resulta más fácil ubicar las huellas que ubicar al leopardo. De modo análogo, por ejemplo, cuando la evitación del trabajo toma la forma de chivo expiatorio, la facción o persona a la que se asigna ese papel proporciona indicaciones sobre la cuestión. El interrogante es qué perspectiva generadora de malestar representa en la organización esa facción o persona.¹³

Además, hemos propuesto que las figuras de autoridad son barómetros, que también ellas proporcionan claves de las cuestiones. Si uno puede usarlas como datos, o usar como datos las propias reacciones a cada situación cuando se encuentra en una posición de autoridad, es porque las acciones de una figura de autoridad, incluso en la evitación del trabajo, pueden indicar la intensidad y la naturaleza de los problemas que provocan malestar. Por ejemplo, en una reunión uno puede preguntarse qué cuestión estaba sobre la mesa cuando intervino la figura de autoridad y silenció el informe de alguien, o interrumpió la conversación pidiendo una pausa antes del tiempo establecido.

Así como cada comunidad y cultura tiene sus propias respuestas distintivas al malestar, también tiene sus propias pautas de evitación del trabajo. Algunas se inclinan más a externalizar el enemigo, mien-

NJ, Prentice-Hall, 1984), págs. 157-178; y Bobby J. Calder, «An Attribution Theory of Leadership», en Barry M. Staw y Gerald R. Salancik, comps., *New Directions in Organizational Behavior* (Chicago, St. Clair, 1977), cap. 5. Se puede encontrar una visión general de la teoría de la atribución en Michael Roos y Garth Fletcher, «Attribution and Social Perception», en Gordon Lindzey y Elliot Aronson, comps., *The Handbook of Social Psychology*, 3.^a ed. (Nueva York, Random House, 1985), pág. 73-122. Para una concepción prescriptiva del examen realista y la evaluación de las atribuciones, véase Chris Argyris, *Strategy, Change, and Defensive Routines* (Boston, Pitman, 1985).

13. En el capítulo 1 hemos examinado el tema del chivo expiatorio en el contexto nazi.

tras que otras tienden a reorganizarse perpetuamente con la esperanza de una reparación estructural, o culpan a la autoridad, crean chivos expiatorios, etcétera. Obviamente, uno tiene que familiarizarse con las pautas específicas con las que una comunidad sacrifica la resolución de problemas para restaurar el equilibrio.

El baile dentro de las organizaciones y comunidades se vuelve más complejo porque habitualmente hay varios problemas adaptativos desafiando simultáneamente al sistema. Es como si varias orquestas tocaran al mismo tiempo. En consecuencia, otra tarea diagnóstica clave consiste en distinguir las cuestiones maduras de las inmaduras. Unas y otras requieren estrategias diferentes. Las cuestiones maduras ya han concentrado la atención y generado urgencia en una medida crítica para la comunidad. El desafío es entonces mantener la atención centrada en las dimensiones del problema que requieren trabajo adaptativo por parte de los interesados. Pero una cuestión inmadura por lo general atrae sólo la atención de una pequeña minoría, y en este caso la tarea consiste en llevar la atención hacia esa cuestión, a menudo frente a la resistencia de la comunidad, que tiene otras preocupaciones. Hemos visto desplegarse el proceso de la maduración en el caso de los derechos electorales.

Para identificar las cuestiones que necesitan atención y contrarrestar las pautas de evitación del trabajo, nos hacemos las siguientes preguntas adicionales:

9. ¿Cuáles son las pautas de trabajo y de evitación del trabajo peculiares de la comunidad?

10. ¿Qué indica la pauta presente de evitación de trabajo sobre la naturaleza y las dificultades del desafío adaptativo actual y de las diversas cuestiones en elaboración que ese desafío involucra?

11. ¿Qué claves proporcionan las figuras de autoridad?

12. ¿Cuáles de estas cuestiones están maduras? ¿Cuáles son las opciones para encarar las cuestiones maduras, o para hacer madurar una cuestión que no ha echado raíces en la mente de la gente?

Devolverle el trabajo a la gente. He postulado que una comunidad puede fracasar en su adaptación cuando sus miembros recurren demasiado a las autoridades para enfrentar los desafíos que requieren cambios en sus propios modos de acción. Por cierto, los malestares más intensos y persistentes que acompañan a los problemas adaptativos acentúan la dinámica de la dependencia. Y, a menudo, las figuras de autoridad responden empleando o sumándose a evitaciones del tra-

bajo que protegen a las personas de la responsabilidad y el sufrimiento.

Por lo tanto, nuestra observación desde el palco debe tener en cuenta la propia ubicación en la pista de baile, como autoridad formal e informal. Es preciso evaluar las presiones que pueden gobernar inconscientemente la propia conducta. Como el liderazgo exige a menudo remar contracorriente de las expectativas, uno tiene que ser claramente consciente de tales expectativas al trazar la estrategia. Cuando se ocupa una posición de autoridad, ¿cuáles son las soluciones probables? En el caso de que se opere sin o más allá de la autoridad, ¿qué tipo de distracciones se pueden generar, por ejemplo, emprendiendo una confrontación directa con las figuras de autoridad o convirtiéndose en un pararrayos?

Hemos examinado el principio de que devolverle el trabajo a la gente suele tomar la forma de una orquestación del conflicto. El trabajo adaptativo requiere a menudo la participación de partes con intereses en competencia, y para liderar la comunidad de intereses uno tiene que comprender lo que está en juego y las pérdidas potenciales. En esencia, identificar las cuestiones consiste en reconocer los tipos de cambio que las diversas personas pueden tener que realizar para que haya un progreso conjunto. En el desarrollo de una estrategia que lleve a esas personas a realizar el cambio, y quizá genere pérdidas o cree soluciones mutuamente beneficiosas, es preciso conocer con cierta profundidad la trama de intereses cotidianos de la gente.

A fin de identificar a las partes pertinentes, la naturaleza de su trabajo adaptativo y los subterfugios para protegerlas de la responsabilidad, nos hacemos las siguientes preguntas:

13. ¿Quiénes tendrán que cambiar sus valores, creencias o conductas para que haya progreso en estas cuestiones?
14. ¿Cuáles son las pérdidas involucradas?
15. En vista de mi rol, ¿de qué modo tendría yo la probabilidad de ser arrastrado a la evitación del trabajo?

Si no emprende un análisis desde el palco, uno se convierte muy rápidamente en un bailarín más de la pista. Pero, por importante que sea el palco, no es un lugar de retiro. La finalidad del diagnóstico es permitir la acción. La evaluación del curso que está siguiendo un proyectil permite corregir su trayectoria. En el palco, uno es sólo un observador temporal, mientras se prepara para el próximo asalto. En la práctica, esta transición reiterada del análisis a la acción y de la acción al análisis no es una tarea fácil. Supone habilidades que a menudo no

se adquieren naturalmente. También hay que apreciar algunos impedimentos humanos comunes. Lo que sigue es una discusión de algunas de estas habilidades e impedimentos.

LA DISTINCIÓN ROL-PERSONA

Para ejercer el liderazgo y asumir la responsabilidad personal es preciso ver la diferencia entre uno mismo y el rol que desempeña. Alguien que lidera tiene que interpretar la respuesta de la gente a sus intervenciones como respuesta al rol y a la perspectiva que representa. Por ejemplo, la mayoría de los padres saben que cuando sus hijos adolescentes les cierran la puerta en las narices, en realidad están trabajando en la tarea de independización que acompaña al crecimiento. Aunque quizá les moleste esa conducta, lo habitual es que la comprendan y no se sientan agredidos personalmente. Los hijos no están tan enojados con sus padres como individuos como con el rol de padre en sí. Muchos padres de adolescentes se enfrentan a este tipo de cólera, aunque tal vez expresada en un idioma diferente. Si el padre toma esa cólera como dirigida a él personalmente, es probable que su respuesta no dé en el blanco. Puede contestar a los gritos, enojarse, levantar un muro. Sobre la base de una interpretación errónea de la conducta del hijo («está enojado *conmigo*»), no podría darle al adolescente lo que éste necesita en ese momento.

Diferenciar el rol de la persona no significa prescribir que se mantengan a distancia las emociones (los valores y las pasiones) y se desempeñe el rol de forma poco sincera. Pero esa actitud evita al individuo que sus emociones lo extravíen y tome como algo personal ciertos hechos y discursos que tienen poco que ver con él. La reacción de Kevin Jackson a su grupo de trabajo sobre la acción afirmativa proporciona un ejemplo. El siguiente es otro.

En octubre de 1962, el mundo evitó la guerra nuclear gracias, en parte, a que el presidente John F. Kennedy supo distinguir el rol de la persona durante la crisis de los misiles cubanos. Cuando McGeorge Bundy, su consejero en seguridad nacional, le informó de que se habían avistado en Cuba misiles soviéticos ofensivos, Kennedy lo tomó como algo personal. Una y otra vez había hecho trascender, incluso sólo un mes antes, que no permitiría el emplazamiento de armas ofensivas en Cuba, y Krushev le había asegurado siempre que eso no ocurriría. En consecuencia, Kennedy se sintió personalmente traicionado y en la línea de fuego. La operación de bahía Cochinos se había pro-

ducido dieciocho meses antes, y con las elecciones para el Congreso a un mes de distancia, no podía permitirse otro fiasco en la política exterior. Enfurecido, el presidente se inclinó de inmediato a ordenar un ataque aéreo sobre Cuba para destruir los misiles, y convocó a sus consejeros para determinar la factibilidad de la operación.¹⁴ Pero estos consejeros se sentían menos afrentados personalmente y, pensando con menos pasión sobre la crisis, comenzaron a sopesar una serie de alternativas al bombardeo aéreo, entre ellas el bloqueo de las naves soviéticas que llevaban equipamiento militar a Cuba. Trataron de imaginar por qué Krushev había enviado esos misiles. Desde luego, ninguno creía que el hecho tuviera algo que ver con Kennedy personalmente. Incluso si los rusos hubieran querido avergonzar y crearle problemas a Kennedy —lo que probablemente no era el caso— ése habría sido un movimiento estratégico que apuntaba al rol del presidente, y no un ataque personal.¹⁵

Durante la crisis, Kennedy pudo volver a tomar distancia rápidamente. En efecto, a medida que la situación se caldeaba, la aptitud para distinguir su persona de su rol le procuró la flexibilidad psicológica necesaria para ponerse en la piel del primer ministro, y esto le permitió interpretar y responder con más realismo a la conducta del gobernante ruso, sin agravar la crisis. En el punto culminante de la tensión, Kennedy recibió dos cartas muy distintas, ambas de Krushev, separadas entre sí por veinticuatro horas. La primera parecía apasionada y atormentada, pero sensata en su disposición a negociar y ceder. La segunda carta era rígida y oficial. El contraste produjo una gran consternación entre los consejeros de Kennedy. ¿Cómo debían respon-

14. Tape Recording and Transcripts of the Cuban Missile Crisis Meetings, Presidential Recordings, 16 de octubre de 1962, John F. Kennedy Library, reunión n.º 1, pág. 27. Desde luego, no es fácil decir con seguridad si alguien que está a distancia experimenta un determinado estado emocional, como la cólera. Lo que sí surge con claridad de las cintas grabadas es la sólida determinación de actuar de Kennedy. A mis oídos, sus respuestas me suenan como una forma muy disciplinada de cólera. Robert Kennedy describe los sentimientos dominantes como «sorpresa aturdida» e «incredulidad conmocionada». Robert Kennedy, *Thirteen Days: A Memoir of the Cuban Missile Crisis* (Nueva York, Norton, 1968), págs. 2, 5. En su prefacio a este libro, Richard Neustadt y Graham Allison interpretan los sentimientos del presidente Kennedy como cólera sobresaltada y personal, del tipo «No puede hacerme esto a mí» (pág. 122).

15. Según los responsables rusos, el gobierno soviético envió los misiles a Cuba para ponerse en paridad estratégica y desalentar una potencial invasión de la isla por parte de Estados Unidos para derribar el régimen de Castro. Véase James G. Blight y David A. Welch, *On the Brink: Americans and Soviets Reexamine the Cuban Missile Crisis* (Nueva York, Hill and Wang, 1989), págs. 238-239.

der? Kennedy, ayudado por la intuición de su hermano Robert, asumió el supuesto crucial de que la segunda carta era el producto de la política burocrática y las presiones que soportaba Krushev como primer ministro. El propio presidente como político, conocía bien esas presiones. Por otro lado, supuso que la primera carta, la apasionada, expresaba los sentimientos personales de Krushev. De modo que Kennedy optó por ignorar la carta burocrática. Respondió a la primera en un tono amable y personal, manifestándose dispuesto a negociar. Y dio resultado. Hubo un pacto, y se resolvió la crisis.¹⁶

LA EXTERNALIZACIÓN DEL CONFLICTO

Cuando hay críticas enfrentadas que parecen reprobar todo lo que uno hace, la distinción entre el rol y la persona puede salvarnos la vida.¹⁷ Trazar esta distinción permite externalizar el conflicto, y en consecuencia concentrar la atención sobre las cuestiones, devolviendo el conflicto a sus legítimos propietarios. Como hemos visto, cuando el presidente Johnson sintió que no tenía opciones en Vietnam, podría haber procedido a externalizar deliberadamente el conflicto. En lugar de ello, lo internalizó, haciéndoselo propio. En el nivel del pequeño grupo, no consiguió que sus consejeros políticos se escucharan sistemáticamente entre sí. Como consecuencia, los razonamientos nunca se forjaban totalmente en presencia del presidente. Kennedy permitió que personalidades más poderosas, con mayor poder institucional, dominaran al resto.¹⁸ En el nivel institucional, generó un pseudo consenso en el Congreso con la aprobación «de emergencia» de la resolución del golfo de Tonkín. La falta de debate protegió involuntariamente a los miembros del Congreso, que pudieron evadirse de las cuestiones que enfrentaba el país. Johnson puso las cuestiones más allá de su alcance; minimizó el conflicto externo y manipuló la aceptación de sus decisiones personales. En el nivel nacional, el público, que no conocía los hechos, no podía enfrentar las realidades que estaban dando forma a su destino. Al optar por tomar primero las decisiones y después persuadir a la nación, Johnson invitaba a quienes estaban en contra de la guerra a concentrar el disenso en su propia persona.

16. Kennedy, *Thirteen Days*, págs. 64-68.

17. Véase una reseña de las fuentes del conflicto entre rol y persona y entre rol y rol en «Conflict and Legitimacy in the Leadership Role», en Bernard M. Bass, *Bass and Stogdill's Handbook of Leadership*, 3.^a ed. (Nueva York, Free Press, 1990), cap. 15.

18. Véase John P. Burke y Fred I. Greenstein, *How Presidents Test Reality: Decisions on Vietnam, 1954 and 1965* (Nueva York, Russell Sage Foundation, 1989).

Por el contrario, Martin Luther King externalizó el conflicto por los derechos civiles. Su estrategia no impidió que lo asesinaran, pero durante su vida mantuvo la atención pública donde debía estar. King reforzó repetidamente el mensaje de que no había ningún conflicto entre los blancos norteamericanos y él, ni siquiera entre los norteamericanos blancos y negros. El conflicto se planteaba entre los valores norteamericanos y la realidad de Estados Unidos. Ruckelshaus hizo algo análogo al devolver el conflicto medioambiental a las comunidades de Ruston y Tacoma, y al negarse a basar su decisión en la pericia técnica de la EPA. Lo mismo hizo Sanger al buscarse aliados en el seno de las instituciones autorizadas, como la profesión médica, y provocar un conflicto entre sus miembros acerca del tratamiento médico proporcionado a las mujeres.

La internalización del conflicto provoca dificultades serias. Conduce a un diagnóstico erróneo. Es muy fácil que la cuestión se personalice y sea interpretada como un problema personal. Además, produce evitación del trabajo, porque permite que la gente desvíe su atención desde la cuestión a la persona, y cargue con la responsabilidad a esta última. Además, quien soporta la presión de un conflicto personalizado a menudo se siente compelido a reaccionar con una defensa personal, lo que puede perpetuar una dinámica errónea.

Cuando la prensa comenzó a atacar, en 1984, a la candidata a la vicepresidencia Geraldine Ferraro, por los negocios financieros de su esposo, ella internalizó el conflicto. Respondiendo con una defensa personal, realizó una conferencia de prensa muy prolongada, en la cual dio a conocer numerosos datos y respondió a todas las preguntas.¹⁹ Esperaba que al hacerlo pondría fin a los ataques a su familia. Pero las respuestas detalladas suscitaron otras preguntas. Esa defensa muy personal realzó el interés de las acusaciones, y reveló otras vulnerabilidades; los rumores sobre ella y su esposo continuaron. Sin embargo, esa embestida no era esencialmente personal. Después de todo, los informes sobre ella tenían mercado solamente porque era candidata. El ataque no apuntaba a la persona de la candidata, sino al rol que ella desempeñaba.

Retrospectivamente, un modo de interpretar esa cobertura periodística es verla como la obra de unos medios de comunicación ansiosos por desvelar que un candidato prominente es culpable de algo vergonzoso. Esas historias también podrían atribuirse a la investigación

19. Geraldine A. Ferraro con Linda Bird Francke, *Ferraro: My Story* (Nueva York, Bantam, 1985), págs. 155-180.

negativa por parte de la oposición. Pero, como sabemos desde los días de la capa de teflón de Ronald Reagan, no todo barro se pega. Cuando lo hace, ello sugiere que hay una audiencia preparada, que la gente está buscando razones para confirmar sus sospechas. En el caso de Ferraro, ¿qué podría haber visto ella desde el palco?

Para diferenciar el rol de la persona, Ferraro podría haberse preguntado que desafío representaba ella, un desafío capaz de generar en ciertas personas un grado de malestar suficiente como para que tuvieran interés en desacreditarla. La respuesta resultaba obvia, sobre todo para la candidata. Ferraro era *una mujer* que se postulaba para la segunda posición de la autoridad política. Este hecho representaba un importante desafío adaptativo para los hombres y las mujeres de todo el país. Si se hubiera identificado con el problema real, Ferraro podría haber escogido entre una variedad de respuestas apropiadas. Una respuesta posible era reorientar la atención hacia las cuestiones. La candidata podría haber impulsado a la gente a examinar su actitud respecto del rol y el punto de vista de una mujer. Obviamente, ésta habría sido una tarea difícil. Tendría que haber desviado constantemente la atención desde su persona y su familia hacia las cuestiones subyacentes. «Desde luego, nuestros libros de cuentas están abiertos para todos. Pero ésta no es la verdadera cuestión.» Los ataques no se habrían detenido, pero ella podría haber enmarcado el debate como para proporcionar un contexto adecuado a su candidatura.

En esencia, la nación la ubicó en el papel de representante de la capacidad y las perspectivas de la mujer. Ella no podía eludir ese rol. Sólo podía internalizar o externalizar los conflictos que ese rol representaba. En la mayor parte de la campaña, Ferraro hizo lo primero, defendiéndose o hablando de las cuestiones «nacionales» (la carrera nuclear, el empleo, la educación), a prudente distancia de los temas relacionados con la capacidad de la mujer para ejercer la autoridad y de las ideas peculiares sobre las cuestiones nacionales que ella, como mujer, podría aportar a la Casa Blanca.

Sólo en los cuatro días finales de la campaña Ferraro «se metió en sí misma» o, más precisamente, articuló resueltamente el desafío que ella representaba en su rol singular. Gastó los últimos cartuchos en ganar los votos femeninos, y por fin habló de modo directo sobre las cuestiones que su figura encarnaba. En lugar de dar rodeos, las devolvió abiertamente a la arena pública.

Nosotras podemos ganar medallas olímpicas y dirigir los equipos de fútbol de nuestras hijas. Podemos darnos un paseo por el espacio y ayu-

dar a nuestros hijos a dar sus primeros pasos. Podemos negociar acuerdos comerciales y manejar el presupuesto familiar. Podemos ser ejecutivas de empresas y también esposas y madres. Podemos ser médicos y cocinar bizcochos para nuestros futuros científicos de seis años. Las opciones son ilimitadas. Podemos hacer todo esto. Pero nada de esto es obligatorio... Mi candidatura no es sólo por mí, es por todos. No es sólo un símbolo. Es un punto de inflexión. No es sólo una declaración. Es un vínculo entre las mujeres de toda Norteamérica. Mi candidatura dice que Norteamérica cree en la igualdad. Y el tiempo para esa igualdad ha llegado.²⁰

La externalización del conflicto que había realizado Ferraro habría tenido dos objetivos: reorientar la atención desde la persona hacia la cuestión que ella representaba en el rol que el público le había asignado como candidata, y enmarcar el conflicto para que la gente lo entendiera no sólo como planteado entre sus perspectivas y la de Ferraro, sino entre enfoques enfrentados en el seno del cuerpo político. ¿Tienen las mujeres capacidad para ejercer el liderazgo y la autoridad? ¿Deben las mujeres dedicarse primordialmente al hogar? ¿Qué entendemos por igualdad? La tarea de Ferraro era educativa; para considerar su candidatura seriamente, estaba claro que los norteamericanos tenían que pensar profundamente en estos interrogantes.

Para educar, Ferraro debía hablar de un modo que afirmara los diferentes modos de ver, incluso mientras ella los cuestionaba. Martin Luther King lo ilustra muy bien. Mientras afirmaba los ideales tradicionales —libertad e igualdad— cuestionaba su realización. De este modo ganaba autoridad a los ojos de los desafiados, lo cual acrecentaba su capacidad para hacer preguntas. La externalización del conflicto le permitía conservar las manos libres para conducir el debate público hacia una nueva síntesis. Ferraro, como hemos visto, hizo lo mismo, en cierta medida, al final de su campaña. Apeló a los ideales norteamericanos de igualdad, juego limpio y expresión individual; a la lucha histórica contra el prejuicio, y al hecho de que las mujeres ocupan cotidianamente posiciones de autoridad en las familias y en el mundo del trabajo.

Adoptar una perspectiva estratégica es esencial para seguir con vida. Pero, ¿cómo se puede diferenciar la persona del rol y externalizar el conflicto en medio de la tormenta, cuando uno ha caído al mar, lo amenazan los tiburones y está a punto de ahogarse? Uno necesita asociados.

20. Discurso en el Valley College, Van Nuys, California, noviembre de 1984, reproducido en Geraldine Ferraro, *Ferraro: My Story* (Nueva York, Bantam, 1985), pág. 29; las cursivas son del original.

LOS ASOCIADOS

Aunque durante cierto tiempo el peso de las esperanzas y los sufrimientos de la gente caiga sobre los hombros de una única persona, el liderazgo no se puede ejercer en solitario. El modelo del guerrero solitario es un suicidio heroico. Todos tenemos lagunas que hacen necesaria la visión de otros. Todos tenemos pasiones que es preciso que otros contengan. Cualquiera puede perder su capacidad para permanecer sentado en un palco, sobre todo cuando crece la presión. Toda persona que lidera necesita ayuda para distinguir su persona de su rol e identificar las cuestiones subyacentes que generan tensión.²¹

Los asociados son, en general, de dos tipos: el confidente y el aliado. El confidente es la persona con la que uno puede llorar y quejarse. Le proporciona un ambiente contenedor a alguien que está atareado conteniendo a todos los demás. Quien intenta liderar necesita asociados capaces de restituírle la integridad al final del día. Estos asociados —a menudo amigos, cónyuges, amantes o compañeros muy próximos— proporcionan perspectiva. Ayudan a volver al palco para comprender lo que ha sucedido. Con su cooperación, uno puede plantearse interrogantes como «¿Qué está sucediendo? ¿Qué provoca malestar? ¿Qué se puede aprender del error? ¿Cuáles son las opciones de acción correctiva?».

John Kennedy tuvo ese tipo de asociado en su hermano Robert. Al principio de la crisis de los misiles cubanos, Robert consiguió que el presidente hiciera una pausa y reflexionara, pasándole una nota que decía lo siguiente: «Ahora sé cómo se sentía Tojo mientras planificaba Pearl Harbor». Robert no tenía ningún interés en que su hermano entrara en la historia como otro Tojo, actuando sin ninguna advertencia previa, arriesgándose a iniciar la guerra.²² Y cuando llegaron las dos cartas de Krushev, Robert ayudó a su hermano a subir al palco para verse desde el rol del ruso.

El segundo tipo general de asociado es el aliado. El aliado opera

21. Véase un análisis de la asociación y su importancia en un contexto militar, en «The Power of Personality in War», del general de división barón Hugo von Freytag-Loringhoven, en *Roots of Strategy: 3 Military Classics*, libro 3 (Harrisburg, PA, Stackpole, 1991), págs. 326-341.

22. Con respecto a su nota, véase Kennedy, *Thirteen Days*, pág. 9. Robert Kennedy no explica exactamente lo que quiso comunicar con esa nota. Yo deduzco esas intenciones, como lo han hecho otros estudiosos, entre ellos Robert C. Tucker, en *Politics as Leadership* (Columbia, Publicaciones de la Universidad de Missouri, 1981), pág. 48.

habitualmente más allá de un límite de autoridad o frontera organizacional. Aunque los aliados comparten un valor o un punto de vista, y a menudo intercambian información confidencial sobre cuestiones estratégicas específicas, la existencia de un límite dosifica el flujo de información entre ellos.²³

Las alianzas actúan por lo menos de tres modos básicos: entre personas de diferentes organizaciones y, dentro de una organización, entre una autoridad menor que recurre a una autoridad superior, y a la inversa. Entre personas de distintas organizaciones, uno de los aliados puede tener una autoridad superior, equivalente o menor, pero lo más significativo es que ninguno tiene autoridad directa sobre el otro. Su alianza no recibe la forma de las fuerzas poderosas que afectan las relaciones de autoridad dentro de una unidad organizacional, sino de una relación de autoridad indirecta, más maleable, definida por las posiciones de cada uno en sus propias organizaciones y por la relación entre una organización y la otra. Sin duda, estos tipos de alianzas son muy comunes en el gobierno, entre el gobierno y movimientos políticos o grupos de interés, y entre personas de grandes empresas en las que las tareas compartidas y superpuestas exigen el compromiso de gente ubicada en diferentes lugares. Por ejemplo, William Ruckelshaus tenía aliados no sólo en la EPA, sino también en la industria y en el Sierra Club. En las cuestiones internas, Lyndon Johnson tenía aliados más allá de todos los límites concebibles.

Las alianzas no son necesariamente explícitas. Es frecuente que los líderes actúen cruzando un límite organizativo o jerárquico de modo encubierto, porque una alianza abierta podría distraer la atención del trabajo que se encara. Por ejemplo, la llamada telefónica del presidente Johnson a Roy Wilkins, para alentarle a presionar al Congreso, fue confidencial. En consecuencia, Wilkins tenía más poder con los senadores y congresistas porque ellos lo veían como representante de los intereses negros, sin confundir sus esfuerzos con los intereses de Johnson. Johnson podía intervenir entre bambalinas, y esto era representaba una ventaja para él.

Establecer alianzas con diversas figuras de autoridad, desde una posición con poca o ninguna autoridad, fue la estrategia básica de Gandhi, Sanger y King. Por el contrario, Chuck Adams no encontró modo de impulsar entre sus superiores el tema de las bombas defectuosas en Vietnam. Un líder de un nivel inferior o exterior a la estructura de

23. Véase Alan R. Cohen y David L. Bradford, *Influence without Authority* (Nueva York, Wiley, 1989).

autoridad necesita protección, aliento y consejo. Debe buscar aliados de nivel superior, pero se sentirá innecesariamente frustrado y traicionado si olvida que el aliado con más autoridad tiene que luchar con un círculo mayor de expectativas y presiones.

Como hemos visto en el caso de Johnson y Selma, un líder que opera desde arriba necesita aliados próximos al frente de batalla. La gente que está en primera línea ve desafíos que quien ocupa una posición superior no advierte. Además, en una posición inferior se tiene más libertad para plantear interrogantes difíciles. La participación de estas personas suele ser necesaria para definir y resolver el problema. No sólo aportan información y perspectivas que hay que tener en cuenta para enmarcar la cuestión, sino que la solución suele consistir en cambios que ellas deben instrumentar.

Sin duda, los aliados de nivel inferior pueden no estar de acuerdo con la perspectiva de la autoridad superior. Pero incluso cuando existe un desacuerdo abierto, los aliados de nivel inferior pueden cargar con parte del peso que soporta la autoridad superior, e impedir un fracaso prematuro de las cuestiones. Desde una posición superior en una organización, respaldar y proteger las desviaciones en la filas inferiores (esté uno de acuerdo o no con la posición desviada) sirve para mantener vivo el conflicto productivo. En efecto, es posible hacerlo invitando a un miembro rebelde de nivel inferior a participar en una comisión.

Esto está en consonancia con el principio de que quienes lideran desde posiciones superiores deben proteger las voces del liderazgo sin autoridad. Pero, ¿cómo puede una persona con autoridad reconocer esas voces? Yo sugiero una regla práctica contraintuitiva. Como las presiones sobre la autoridad empujan a restaurar el equilibrio, esta persona se sentirá emocionalmente impulsada a acallar a quienes en la comunidad plantean interrogantes perturbadores. En consecuencia, una autoridad tiene que proteger precisamente a quienes siente el deseo de silenciar. El fastidio es a menudo la señal de una oportunidad. Al contenerse y examinar el valor potencial de que la gente encare los interrogantes provocativos planteados, la persona con autoridad puede ver más allá de su percepción personal de los problemas. ¿Qué intereses representa la persona incómoda? Las posiciones que se desvían de la norma pueden ser las mejores fuentes de liderazgo para la autoridad superior.

ESCUCHAR: UTILIZARSE UNO MISMO COMO DATO

El palco no sólo es un punto de vista psicológico ventajoso para observar a los otros, sino también un lugar desde el que uno puede observarse a sí mismo y observar el modo en que escucha. Para interpretar los hechos, una persona que lidera tiene que comprender su propio modo de procesar y distorsionar lo que oye. Para soportar el estrés del liderazgo, es preciso conocer suficientemente las propias tendencias destinadas a compensarlo. Por ejemplo, si reacciona automáticamente rechazando el consejo cuando se le da con un aire aparente de superioridad, el líder necesita familiarizarse con ese reflejo suyo, lo suficiente como para poder escuchar y responder con flexibilidad, según las necesidades de la situación. La compensación requiere la disciplina interior de dar un paso atrás y poner a prueba la exactitud de las propias percepciones y la corrección de la propia reacción. Escuchar es un proceso de ensayo y error: se interpreta, se ve dónde falla la interpretación, se la revisa. Para escuchar hay que saber convivir con la duda.

Adquirir conocimientos sobre cómo tiene uno afinadas sus propias cuerdas, cómo se inclina a responder mejor a ciertos temas que a otros, es un proceso continuo. Ni siquiera los programas más intensos de autoexamen pueden proporcionar una autocomprensión completa. Lo más probable es que, si alguno de esos programas tiene éxito, se haya adquirido la aptitud y el coraje necesarios para continuar el aprendizaje a lo largo del tiempo. Cuando Sócrates se describía a sí mismo, trazaba una distinción esencial entre la sabiduría y la pasión por la sabiduría. La pasión por la sabiduría era superior a la obtención de sabiduría. La curiosidad era una virtud. En efecto, para Sócrates sólo valía la pena vivir una vida de autoexamen incesante.

¿Cómo mantienen las personas un adecuado nivel de autoexamen? Aunque distintas personas pueden necesitar diferentes métodos, en todos los casos se aplican dos principios generales. Primero, aprendemos reflexionando sobre las acciones cotidianas, sobre los éxitos y fracasos nuestros y de otras personas. En particular, podemos aprender de los hábitos que repetidamente nos crean problemas y de las conductas que nos sorprenden. A menudo nos proporcionan claves de nuestra propia mezcla peculiar de impulsos internos y fuerzas sociales. Podemos preguntarnos: «¿Qué me arrastró a comportarme inadecuadamente en esta situación?». O bien, «¿de dónde proviene esta conducta?». ²⁴ En

24. Margaret J. Rioch, «All We Like Shepp—» [Isaías 53,6]: Followers and Leaders», en Colman y Bexton, comps., *Group Relations Reader*, pág. 170.

segundo lugar, podemos utilizar a nuestros asociados como protección contra el autoengaño. Quizá se trate de asociados formales, contratados a tal fin, como un consultor, un entrenador personal o un terapeuta. Con más frecuencia se trata de asociados informales que, cuando se les permite realizar la tarea de interrogarnos, pueden promover la reflexión, porque son las personas con las que habitualmente hablamos de modo abierto.

En las situaciones adaptativas, en las que la improvisación es la norma, escuchar e intervenir van de la mano. Cada acción debe ser vista como un experimento. La improvisación exige una evaluación constante. En la práctica, una persona que lidera tiene que intervenir, y después mantener el rumbo y escuchar, para conocer los efectos de la intervención. Debe pasar del palco a la pista de baile, una y otra vez, ida y vuelta. Tiene que dar cabida al silencio. Su conducta constante le da tiempo al sistema para reaccionar a su intervención. También le da tiempo a él para intervenir. Escuchando, refina su interpretación de los hechos y realiza la acción correctiva. Sobre la base de lo que escucha, interviene nuevamente. Con este enfoque, las intervenciones no son simplemente soluciones propuestas, sino también modos de sondear los problemas y reunir información para refinar la estrategia.

Si quien lidera se conoce a sí mismo, puede escuchar utilizándose como instrumento. Como miembro del sistema social, inevitablemente resuena con diversas cuestiones, tendencias y temas comunitarios. Quizá crea que es un solista, pero nunca lo es realmente. En virtud de haber asumido un rol, pasa a soportar fuerzas y expectativas sociales. En el mejor de los casos, puede intermitentemente trascender esas influencias subiendo a un palco.

Pero incluso desde el palco, la persona que lidera nunca obtiene realmente un cuadro objetivo, porque nunca se puede desprender por completo de los filtros con que percibe los hechos. Tampoco puede liberarse por completo del campo de fuerzas de la comunidad. Pero sí puede adquirir conocimientos sobre sus propios filtros y tendencias, y tenerlos en cuenta en sus interpretaciones. Puede escucharse a sí mismo en busca de claves de lo que está sucediendo a su alrededor. Como es capaz de ejercer influencia sobre el sistema social, sus propios pensamientos y sentimientos indican algo, no sólo sobre el líder mismo, sino también sobre el medio.²⁵

25. Véanse Wilfred R. Bion, «Selections from: *Experiences in Groups*», en Colman y Bexton, comps., *Group Relations Reader*, págs. 11-20; Shapiro y Carr, *Lost in Familiar Places*, págs. 78-94, y Larry Hirschhorn, *The Workplace Within: Psychodynamics of Organizational Life* (Cambridge, MIT Press, 1988), págs. 110-113.

Por ejemplo, Carol Lewis, gerente de una empresa de ordenadores, se sentía habitualmente fastidiada cuando determinada persona tomaba la palabra en las reuniones semanales del personal. Este hombre siempre se expresaba demasiado emocionalmente, y parecía disfrutar actuando y vistiendo de modo diferente. La gerente se sentía a menudo impulsada a silenciarlo, y lo hizo durante meses. Pero, reflexionando, advirtió que, cuanto más lo silenciaba, más emocionales e inoportunos eran los estallidos de él. Además, esta persona parecía representar siempre una perspectiva distinta a la del resto del grupo. Con algún sondeo durante las reuniones, Carol comenzó a advertir que, aunque las perspectivas de aquel hombre estaban en conflicto con las tendencias dominantes en su departamento, a veces eran perfectamente aplicables a sus tareas. Su propio fastidio no era un indicio de que debía restaurar el equilibrio, sino que fue gradualmente convirtiéndose en una guía para su búsqueda de perspectivas conflictivas para poner nuevamente a prueba las tendencias dominantes. Sentirse fastidiada era indicativo de que necesitaba escuchar.

De modo análogo, cuando John Kennedy se sintió traicionado al enterarse del envío de misiles soviéticos a Cuba, sus sentimientos eran indicativos de la reacción probable de los norteamericanos en general cuando se enteraran del hecho. La estrategia de Kennedy tenía que ser coherente con esos sentimientos de la comunidad. Tenía que expresar la cólera, con palabras y acciones, estratégica y no reactivamente, en vista de lo que estaba en juego.

ENCONTRAR UN SANTUARIO

Para escucharse uno mismo se necesita un lugar donde uno pueda prestar atención a sus pensamientos. Si uno trabaja en medio de la cacofonía de una pista de baile con varias orquestas, necesita un santuario para recobrar su propio sentido de los objetivos, tomar perspectiva respecto de las cuestiones, y recobrar el coraje y el entusiasmo. Al convertirse en el depositario de muchas aspiraciones en conflicto, una persona puede perderse en el rol, al no distinguir su voz interior de las voces que reclaman atención desde fuera. Los asociados pueden ser de gran ayuda, lo mismo que hacer ejercicio a solas, dar paseos u orar, para romper el hechizo del frenesí de la pista. Necesitamos santuarios.

Para ejercer el liderazgo, hay que prever que la música acabará arrastrándole a uno. Hay que tener un plan para hacer frente a la situación

y crear oportunidades programadas que tengan en cuenta la necesidad de recobrar la perspectiva. Así como el liderazgo exige una estrategia de movilización de la gente, también requiere una estrategia de despliegue y restauración de los propios recursos espirituales.

PRESERVAR EL SENTIDO DE LOS OBJETIVOS

El liderazgo suele ser una actividad apasionante y agotadora. La gente necesita inspiración e impulso para entrar en un vacío que sólo más tarde se reconoce como un lugar de creatividad y desarrollo. Tan fuertes son las emociones que genera el liderazgo que pueden abrumar a quien no ha desarrollado un sentido de los objetivos suficientemente sólido. Hemos analizado en este estudio la tarea del liderazgo y las estrategias para superar sus obstáculos y sobrellevar sus sufrimientos. Pero la práctica del liderazgo, quizás antes que nada, exige un sentido de los objetivos: la capacidad para encontrar los valores que hacen que el riesgo valga la pena. Con esta idea comenzaba este libro, con una indagación sobre los valores que orientan a quien lidera.

Un sentido de los objetivos no es lo mismo que un propósito claramente definido. Un sentido de los objetivos genera propósitos definidos en cualquier contexto dado, a través de algunas preguntas sencillas: ¿Cuál es la oportunidad ahora? ¿Cuál debe ser nuestro propósito? Las organizaciones y sociedades están llenas de objetivos bien definidos, y éstos son esenciales. Los objetivos definidos son la fuente más importante de orientación para realizar el trabajo técnico y adaptativo, como la brújula de un barco en el mar. Pero, incluso más precioso que cualquier propósito definido, es un sentido de los objetivos que nos permita dar un paso atrás y pasar revista, quizá con dudas, quizá con deleite, a los valores orientadores que guían cualquier acción particular. Con el tiempo, es posible que los objetivos específicos ya no capten la realidad presente o sean desplazados por la evolución de los valores. Por ejemplo, el valor constitucional de asegurar la paz interior ha seguido siendo el mismo en los últimos doscientos años, pero los objetivos programáticos han cambiado a la luz de experiencias que clarificaron la aplicación de este valor en relación con otros valores. Antes de la guerra civil, asegurar la paz interior significaba devolver los esclavos fugados a sus propietarios. En 1957, significó el empleo de tropas federales para integrar la escuela secundaria de Little Rock.

Hoy en día, estos cambios son quizá más evidentes en los negocios, pues empresas con una larga historia y objetivos asentados se en-

frentan a mercados que ya no los respaldan. Muchas empresas reúnen a sus ejecutivos en centros de descanso para reformular sus objetivos, los cuales, grabados a fuego durante décadas, han perdido su resonancia y pertinencia. De algún modo esto es síntoma de que se ha perdido un sentido de los objetivos que sólo puede recobrase pasando por duras experiencias. En lugar de mantener un espíritu de indagación que, con un ojo en la realidad del mercado y el otro en los valores de la institución, habría generado un cambio adaptativo constante, en las empresas se instaló una actitud de autocomplacencia.

Pero el cambio adaptativo se convierte en una empresa de alto riesgo cuando lo posponemos tanto que se vuelve necesaria una revolución. Una empresa puede cerrar. Las sociedades pueden declinar. Lo que ha ocurrido con Rusia y sus vecinos debe hacernos desconfiar de la creencia en que el trabajo adaptativo tiene que ser un proceso discontinuo. Los casos que hemos examinado aquí demuestran que el progreso puede ser evolutivo y gradual. Pero el punto de apoyo de la palanca del cambio es un sentido de los objetivos que mantenga a la gente haciéndose constantemente una pregunta, especialmente en los buenos tiempos: «¿Cuál es nuestro próximo desafío adaptativo?».

Preservar un sentido de los objetivos ayuda a tomarse con calma los retrocesos y fracasos. El liderazgo exige el valor de enfrentar fracasos cotidianamente. De lo contrario, no podríamos realizar acciones correctivas. Además, el sentido de los objetivos ayuda a generar la libertad de cambiar de modos de liderazgo cuando, después de ensayos repetidos, uno ya no ve opciones de acción. A veces hay que renunciar por completo a una situación organizacional o política. Pero, sin libertad personal para cambiar, la pérdida de los procedimientos de actuación conocidos puede llevar a la desorientación y la desesperación. A menudo, para evitar la pérdida, limitamos nuestras miras y, permaneciendo como estamos, renunciamos a liderar. La acumulación de heridas estrecha nuestro enfoque. A corto plazo, se restaura el equilibrio personal, pero con el tiempo se produce el declive intelectual, pues se pierde la inspiración que proviene de ubicar la vida individual en un marco más amplio. Un sentido de los objetivos proporciona la capacidad constante para generar nuevas posibilidades.

El liderazgo es una realidad cotidiana. No se define por los rasgos de unas pocas personas, no es un hecho infrecuente ni una oportunidad única en la vida. En nuestro mundo, en nuestra política y en nuestras empresas, enfrentamos desafíos adaptativos constantemente. Cada vez que tenemos ante nosotros un conflicto entre valores en competencia o encontramos una brecha entre nuestros valores compartidos

y nuestro modo de vida, necesitamos aprender nuevos métodos. Cuando a un representante político se le pide que armonice aspiraciones enfrentadas, él y los grupos que representa encaran la necesidad de cuestionar supuestos muy apreciados. Cuando un ejecutivo ve la solución a un problema, técnica en muchos aspectos, pero que requiere cambios en las actitudes y hábitos de sus subordinados, enfrenta una tarea educativa. Cuando un subordinado advierte una brecha entre los objetivos que se le dice que instrumente y los hechos que ve, se halla, en virtud de los objetivos de la organización, ante los riesgos y la oportunidad de liderar sin autoridad. Visto bajo esta luz, el liderazgo requiere una estrategia de aprendizaje. El líder tiene que lograr que la gente enfrente el desafío, ajuste sus valores, cambie sus perspectivas y desarrolle nuevos hábitos. Para una persona con autoridad que se enorgullece de ser capaz de encarar problemas difíciles, éste puede ser un difícil despertar. Pero también le aliviará de la carga de tener que conocer las respuestas y sobrellevar la incertidumbre. A la persona que para liderar espera recibir «la visión» o las órdenes del director técnico, esto puede parecerle una mezcla de buenas y malas noticias. Las exigencias adaptativas de nuestras sociedades requieren un liderazgo que asuma la responsabilidad sin esperar la revelación o la iniciativa ajena. Quizá sea posible liderar sin nada más que un interrogante en las manos.