CAPÍTULO CATORCE

DEL LÍDER GUERRERO AL LÍDER EMPÁTICO

En tiempos en donde todo tiene que ser cada vez más rápido, imagino a algunos llegando directo a este resumen para encontrar "la verdad" sobre cómo hay que liderar.

Para ellos, repito algunas salvedades: por un lado nadie tiene "la verdad" en una cuestión como ésta. De hecho, este listado no es consecuencia de ningún estudio científico, sino que es cien por ciento mi opinión. Por otro lado, el liderazgo va evolucionando. No se consideraban las mismas características en el siglo XIV que hoy o en la época de los romanos y seguramente seguirá cambiando.

Todos somos líderes de nuestra propia vida. Muchos no lo sabemos o estamos en el proceso de darnos cuenta de que hicimos muchas cosas creyendo que era lo correcto o lo que se esperaba de nosotros, en lugar de que era lo que queríamos. Es uno de los grandes desafíos de la sociedad actual: ¿quién quiero ser realmente? Esto, que cuando éramos cavernícolas, era tanto más simple: ni siquiera teníamos tiempo de preguntárnoslo.

¿Cavernícola? Es un ejercicio que suelo hacer: para saber si algo es natural del ser humano o creado por la sociedad, me pregunto qué haría un cavernícola al respecto. Así, diferencio lo cultural, lo que se creó después y que tal vez se puede "descrear" para simplificar. Por ejemplo

cuando escribo sobre consumo, pienso que un cavernícola no acumulaba, no tenía cosas "por si acaso" o "por status". O, si hablamos de oratoria, un cavernícola no tenía vergüenza de hablar en público; si quería decir algo, lo hacía. Ergo, la acumulación y la vergüenza son, desde mi punto de vista, creadas por la sociedad pero no inherentes al humano. Tal vez ésta es mi alegoría de la caverna, bastante más simple que la de Platón.

Preguntas frecuentes sobre liderar

¿Vale la pena liderar? Es mucho esfuerzo, por lo que si uno no está convencido sugiero no buscar ese objetivo. De todas maneras perseguir estas características nos hará mejor persona, por lo que yo trato de practicarlas.

¿Sirve el camino? Sí, es para mí el mismo camino que para ser feliz, en donde el liderado es uno mismo.

¿Puedo convertir a mi jefe en líder? No. Tiene que surgir desde dentro para ser sostenible. Enfocate en vos mismo en vez de criticar (o tratar de cambiar) a otros. Liderá con el ejemplo. Seguro el mundo va a ser mejor. Tal vez te copien.

¿Puedo convertir a un reporte mío en líder? No. Un líder desarrolla líderes, les muestra el camino, les cuenta los obstáculos y les ayuda a superarlos. No los convierte, le da razones para hacerlo y acompaña la transformación.

¿Liderar me hará millonario? Si medís la riqueza en alguna moneda, puede pasar, aunque no es garantía. Si ése es tu único objetivo, terminarás sacrificando otros valores por ganar dinero.

¿Sirve forzar estas conductas, hacerlas pensadas cuando no nos salen naturales? Claro, no nacemos líderes. Si queremos liderar a otros tenemos que esforzarnos, practicar y aprender constantemente.

El día a día del líder

El trabajo de un líder, en mi visión, es simple. Son cuatro tareas:

- Definir una visión: algo que va a hacer del mundo un lugar mejor, recordando que todos queremos ser parte de algo mayor.

- Definir los valores: cómo vamos lograr esa visión.
- Elegir al equipo para perseguir esa visión.
- Remover obstáculos. Recuerdo una vez que alguien me dijo: "Pero ¿cómo voy a molestar al gerente general con esto?, ¡lo tengo que saber!". Le respondí: "No molesta al gerente general, ¡le da razón de ser!".

Traté de encontrar los rasgos perennes, que se mantendrán hacia adelante, aunque sé que no lo logré perfectamente.

1. Humildad: imprescindible para poder aprender. Una respuesta típica de un buen líder que muestra este rasgo es: "No sé, pero lo puedo averiguar". El cambio exponencial debe ser acompañada por un incremento de la humildad.

2. Generosidad: el buen líder busca un objetivo que es bueno para otros, no para sí. Disfruta genuinamente con el éxito de los demás, tal vez por "egoísmo de largo plazo" (si la otra persona tiene éxito, indirectamente será bueno para mí), pero es honesto en ese disfrute. Para que los otros tengan éxito, toma pocas decisiones, delegándolas y aceptando que serán diferentes. Así formará al equipo y lo hará más potente -incluso sin él. Conductas típicas pueden ser ofrecer la oportunidad a otros de mostrar los éxitos del equipo, o la frase: "¿Qué aprendimos de ese error?"

3. Entusiasmo determinado: sabe a dónde quiere ir -aunque no sepa cómo llegar- y contagia las ganas de emprender ese camino. Tiene una Visión en donde algo será mejor.

4. Comunicación: el buen líder es bueno comunicando su Visión -sea oralmente o por otro medio- y también escuchando, para aprender, construir confianza y ayudar a resolver problemas. Conductas que muestran esto: deja a otros terminar sus ideas con paciencia, hace preguntas para entender mejor y expresa sus planes de una manera en que los demás los entienden sin perder el interés. De hecho, un buen líder es siempre el último en expresar su opinión, para oír a su equipo sin influenciarlo. Un buen líder elige qué información comunicar al equipo por el bien del mismo -aunque no todos los integrantes coincidan.

5. Prioriza el equipo por sobre una persona: sabe que todos juntos son mucho más poderosos, por lo que cuando no puede hacer más por lograr que un miembro del equipo agregue valor, lo quita. Aun cuando sea él mismo. Conductas que hablan de esto son: contratar muy lentamente conociendo profundamente al candidato e imaginándolo en el equipo, ayudar a otros a mejorar o, en el extremo, retirarse exitoso.

6. Es íntegro: construye confianza a medida que hace promesas y las va cumpliendo o avisa cuando no puede cumplirlas y ofrece reparaciones. Es coherente entre sus dichos y sus acciones, y sus imágenes pública y privada no son contradictorias.

7. Disciplina: un buen líder se esfuerza y logra que los demás se esfuercen. Al mismo tiempo es ordenado en su foco -en otras palabras dice "no" a algunas ideas o proyectos para mantener esa disciplina.

8. Capacidad de decidir y priorizar: luchar todas las batallas al mismo tiempo es garantía de perder todas en distintos momentos. Para decidir, si hay tiempo, el buen líder pedirá opiniones, pero se reservará la propia -o será el último en darla. Finalmente, decidirá. Es más parecido a un despotismo ilustrado que a una democracia perfecta.

No hay que dejar de ser humano para liderar, sino ser más humano.