

Los líderes que necesitamos (I)

La asignatura que enseño en la Universidad es la de “Gestión de la Innovación en Empresas e Instituciones”. Antes se llamaba “Gestión del Cambio”, y tanto antes como ahora, se trata de enseñar la ciencia, el arte de transformar, de cambiar las cosas. Hay un matiz adicional: el resultado de los cambios tiene que mejorar el estado inicial (para cambiar las cosas a peor, no hace falta mucho arte, ni mucha ciencia).

Por eso sigo con atención la conversación cuando aparecen las palabras Líder, o Liderazgo. Liderazgo y Cambio son conceptos intrínsecamente unidos. No necesitamos líderes cuando las cosas van bien, sino cuando tenemos que introducir cambios porque las cosas empiezan a ir mal.

Aunque tenemos tendencia a irlo dejando, y esperamos a invocar el liderazgo al momento en que han llegado ya a un estado en el que la situación se vuelve insostenible. Una de las cosas que enseño en mi asignatura es que, como media, a las personas no nos gustan los cambios. La mayoría de los seres humanos encontramos en nuestras rutinas un elemento de bienestar, y nos resistimos a cambiarlas.

Así que dedicaré algunas clases a hablaros de liderazgo. Porque las cosas, empiezan a ir mal (aquí es donde tú dejas de leer, porque acabamos de volver de vacaciones, y lo último que necesitas es de agoreros que te cuenten malas noticias, justo ahora que parece que tenemos por delante un curso que tiene mejor pinta que los últimos).

Efectivamente, una de las primeras tareas del líder es convencer de la necesidad de los cambios. Antes incluso que saber cómo o qué hay que transformar, lo primero es identificar los síntomas de la enfermedad a combatir y explicar al enfermo la necesidad de cambiar sus rutinas. Ser capaz de anticipar, de leer los signos de los tiempos, entender por dónde viene el futuro, que siempre está en movimiento.

Y no basta con leer el futuro, el líder tiene que ser capaz de convencer de esa visión. Apolo condenó despedido a Casandra con dos dones enfrentados: podría ver el futuro, pero nadie la creería cuando lo contase. Así que cuando avisó a los troyanos de que no debían aceptar el regalo del caballo de madera de los griegos, nadie le hizo caso: mucho mejor celebrar la fiesta porque la guerra había terminado.

Algo parecido le ocurrió a Winston Churchill, que cuenta en “The Gathering Storm” su desesperación cuando trataba de convencer a sus compatriotas de la gravedad de la amenaza del nazismo. Europa quería olvidar la Primera Guerra Mundial, y lo último que necesitaba era un pesimista que pensase que la oscuridad podía volver...

No siempre quien tiene la capacidad de ver el futuro, tiene la capacidad de transformar el presente, Merlín y Arturo no suelen ser la misma persona. Y es que la visión y el poder son dones enfrentados, como los que recibió Casandra. Porque si a las personas en general no nos gusta cambiar, menos todavía a las personas que tienen poder (básicamente, porque los cambios siempre amenazan el statu quo).

Eso me lleva a la primera característica esencial del liderazgo que quería dejarte en este primer artículo de la serie: los líderes que necesitamos deben ser capaces de renunciar al poder, deben estar desapegados de las posiciones que ostentan una autoridad formal.

Es contradictorio ¿verdad? Para transformar es preciso aportar recursos, sumar voluntades, características que solemos asociar al poder... Es más, utilizamos con mucha frecuencia la palabra “líder” como sinónimo de “persona con poder”. Y también cuando buscamos líderes, solemos alzar la mirada hacia las posiciones de autoridad formal.

Pues bien, en esta primera lección aprenderemos que los líderes no son las personas que tienen o buscan el poder, ni siquiera las personas populares, sino las personas que tienen o buscan un proyecto para transformar algo que no funciona bien.

Y en nuestra sociedad hay cosas que no están funcionando bien, y la primera tarea del liderazgo es explicar a la sociedad estas cosas, y el proyecto de cambio que permitiría transformarlas a mejor.

¿Buscas líderes? No busques entre los que tienen el poder, o aspiran a tenerlo. Busca entre las personas que son capaces de ponerse frente a la sociedad y explicar las carencias que tenemos, y cuál es el camino para superarlas. Fíjate bien, porque será un discurso de exigencia y de esfuerzo colectivo, de responsabilidad y compromiso de todas las personas. No será un discurso complaciente, ni excesivamente popular...

El liderazgo nos moviliza, nos arrastra, no porque ostente una autoridad formal, sino porque nos convence con su relato. Es capaz de sacar lo mejor de nosotros mismos no porque nos domine o nos controle, sino porque despierta en nosotros la fuerza que nace del convencimiento íntimo de que necesitamos transformar.

Los líderes que necesitamos están ya entre nosotros, solo tenemos que escuchar con atención para descubrirlos...

Seguiremos hablando en esta Aula Magna del liderazgo y de los cambios que necesitamos estos próximos meses. Aprovecho para desearte todo lo mejor en este curso que empieza, y en el que tenemos que cambiar tantas cosas a mejor (me temo que a ti también te toca...)