

El efecto Beckett

Cuando un directivo nombra a los miembros de su equipo, se produce automáticamente un vínculo de lealtad. El término psicológico "ley de la reciprocidad" lo describió por primera vez Robert Cialdini, para explicar un rasgo universal de la conducta humana: cuando alguien nos hace un favor, sentimos un intenso deseo de corresponder. Al contrario, si no devolvemos favor por favor, sentimos cierto grado de culpa por nuestra ingratitud.

Por eso es muy común que, cuando a una empresa llega de fuera una nueva persona para tomar el mando, rápidamente se producen numerosas destituciones y nombramientos en la primera línea de reporte. Así todos le deben guardar esa lealtad (los nuevos porque les ha nombrado, y los viejos porque ha tenido la generosidad de respetar su cargo). No importa tanto la valía de quien entra o quien sale, sino el hecho de que queda configurado un nuevo equipo en el que impera esa norma de "lealtad".

Claro que esa norma puede tener diferentes formas de ser entendida. ¿Quién es más leal, el que obedece sin oponerse y sin cuestionar nunca las instrucciones de la persona a la que reporta, o el que le aporta su criterio independiente, y discrepa cuando entiende que está cometiendo un error? ¿el que obedece, o el que corre el riesgo de pensar por su cuenta?

El "efecto Beckett" describe este dilema, y lo planteó Otmar Issing, miembro del Consejo del Bundesbank alemán y, más tarde, del Banco Central Europeo. Se refería al personaje histórico Tomás Becket, al que el Rey Enrique II nombró Lord Canciller de Inglaterra y también Arzobispo de Canterbury.

Después de años de amistad y leal servicio, ambos acaban irremediablemente enfrentados por el devenir de las relaciones entre la Iglesia y el Reino de Inglaterra. Y el "efecto Becket" se refiere a ese supuesto conflicto de lealtades ¿qué va primero, la lealtad al líder, o la lealtad a las propias ideas y creencias?

Desde luego a Enrique II le parecía que lo primero. Su ira por lo que él consideraba la traición de su amigo acabó con Becket asesinado en la catedral a manos de hombres del Rey. La excelente película "Becket" (Glenville, 1964), que a su vez se basaba en la obra de teatro "Becket o el honor de Dios" (Jean Anouilh, 1959), nos cuenta esta historia de manera magistral. Si sacas un ratillo estas vacaciones, la película tuvo doce nominaciones y un Oscar al Mejor Guión Adaptado, y ha envejecido bastante bien...

En las empresas ocurre con cierta frecuencia algo parecido. No llega al asesinato, pero quien discrepa, es invitado a dimitir o cesado de manera fulminante... Así el resto de personas del equipo aprende la lección de precio del desacato.

Un caso similar se produce en la función pública: ¿qué debe hacer un político ante una decisión: seguir su recto juicio, o adoptar la que la sociedad que le ha nombrado mayoritariamente considera más adecuada? En este caso, quien nombra es el conjunto de ciudadanos y ciudadanas, que no puede destituirle sobre la marcha, pero si esperarle en la siguiente cita electoral para explicarle quién manda, y a quién debía haber obedecido...

Un político irlandés del Siglo XVIII, Edmund Burke, dejaba resuelto el dilema de forma razonablemente clara: “Un gobernante debe a la sociedad no solo su trabajo, sino su criterio, lo que honestamente piensa. Y comete traición a su obligación de servicio, si lo sacrifica en aras de la popularidad”

Por fortuna, me parece, siempre hay personas más partidarias de Tomas Beckett y de Edmund Burke que del apego a su sillón o de la mal entendida “ley de reciprocidad”.

Personas que dicen y hacen lo que honestamente piensan, y que mantienen su criterio a pesar de que no coincida con el de la persona (o el de la sociedad) a quien deben su puesto. Aunque a veces puedan equivocarse, o puedan estar sesgados por una perspectiva parcial, creo que es importante rodearse de personas que entienden que su lealtad consiste en decirnos la verdad, y no en decirnos lo que queremos escuchar.

Me queda una duda, y es de si esas personas deben dimitir cuando su jefe no les hace caso y adopta una decisión diferente a la que proponen. A veces es el último recurso que les queda para explicar hasta qué punto la decisión les parece equivocada, otras veces hay un punto de no querer aceptar que la decisión no les corresponde a ellos.

Supongo que la gama de grises es inevitable, cuando hablamos de emociones y sentimientos traicionados...