



11

El líder en red: una persona interesante

El liderazgo en red tiene más que ver con el ser que con el hacer. Y esta es una característica de aquellos a los que consideramos líderes naturales. Pero cuando aprendemos a pensar y percibir en red, cualquiera de nosotros puede evolucionar hacia la figura del líder natural.



Más artista y menos técnico

Hasta hace pocos años, las actividades organizacionales necesitaban de profesionales y técnicos especializados y comprometidos en exclusividad con su tarea. Los artistas, en cambio, eran gente marginal que se movía en un mundo diferente, con códigos más libres e informales.

La sociedad actual ha congregado a artistas, filósofos, científicos y empresarios, que comparten espacios sociales y laborales, pero muy especialmente espacios de conocimiento.

Los líderes de hoy necesitan desarrollar su parte artística, no solo como vía de expresión de su propia creatividad, sino para emerger como modelos incitantes para su gente. Cada vez más se piensa el liderazgo como expresión de la subjetividad extendida a lo laboral. Ser cada vez más y mejor uno mismo, y descubrir la dimensión artística de toda tarea, ser inspirado e inspirador, transmitir la vivencia de sentido y de compromiso con lo que para un artista es su **obra**, y para un líder su **proyecto**.

Hoy el liderazgo requiere talentos múltiples. También actualización permanente en investigación y entrenamiento mental. Su arte será combinar los diferentes conocimientos de un modo original, ya que solo desde allí podrá innovar, y quizá también trascender.

En *Las fronteras del management*, Peter Drucker relata cómo construyó su primer modelo teórico, hace más de 50 años. Y cuenta que muchos de sus saberes venían de la ingeniería, la contabilidad y la psicología, que hasta entonces eran considerados campos separados. Al ensamblar herramientas de diferentes áreas, creó una nueva disciplina: el management.

Pero además, un líder deberá conocer la cultura del país en el que trabaja y la idiosincrasia de su gente, actitud que suelen descuidar los líderes locales, pero que es particularmente tenida en cuenta por los ejecutivos enviados a un destino diferente de su país de origen.

Ser antes que hacer: la persona interesante

Un líder en red es, antes que nada, una persona interesante. Alguien con quien la gente quiere trabajar y de quien la gente quiere estar cerca. Y una persona interesante es quien desarrolla sus aptitudes y talentos, su vida interior, su personalidad.

Y la gente interesante no tiene una vida lineal: su vida se expande y trasciende sus propias fronteras. Aprende algo nuevo y diferente de sus habilidades formales. Se prepara trabajando su inteligencia, su espiritualidad, su cuerpo, sus variadas destrezas. Crece, se transforma. También revisa sus bloqueos, e intenta superar sus limitaciones y miserias. Y, si es necesario, pide ayuda.

Si ha accedido a un lugar de liderazgo, su competencia se da por descontada; pero lo que lo hace interesante para el resto de la gente es su capacidad de mantener vitales y

a la vez integradas las múltiples facetas de su personalidad.

Por el contrario, el líder fragmentado solo interesa en su función de jefe, ya que aun si está comprometido con su misión y su equipo, no es capaz de relacionarse como persona total. En los casos más graves, es adicto al trabajo y no tiene vida personal, ni afectos, ni otros intereses.

El líder en red es capaz de usar recursos de diferentes áreas y épocas de la vida, de su historia y su civilización. “Contrabandea” de un lado a otro, ideas, saberes, experiencias.

Algunos de los emprendedores más originales tuvieron una rica y variada cultura general. El conocimiento de la música, la literatura, las artes plásticas también agrega riqueza y profundidad a su mirada sobre la realidad.

Así se refieren Kjell Nordström y Jonas Ridderstrale a quien fue su maestro y guía en la carrera de management: “Su privilegiada mente era capaz de asociar toda clase de ideas y llegar a las conclusiones más peculiares y osadas. Para Gunnar, la arquitectura, el ajedrez, las sinfonías de Beethoven, el fútbol, la religión, la economía, el arte y la psicología estaban estrechamente relacionados entre sí”.

El líder lineal y el complejo de impostura

Muchas de las personas que ocupan cargos de responsabilidad en las corporaciones están muertas de miedo. Miedo a perder su lugar, miedo a ser descalificados o humillados, a quedar en descubierto en sus debilidades.

Las **organizaciones lineales** favorecen estas condiciones, ya que evalúan a la gente en forma lineal, solo con los parámetros de la competitividad. A su vez, con frecuencia seleccionan personas con **mentes lineales**, que al enfrentarse a la complejidad de la organización se vuelven más autoritarias porque están más asustadas. Pero también sucede que algunos, a pesar de tener un pensamiento creativo, se vuelven lineales bajo el exceso de presión.

El típico **líder lineal** se caracteriza por el individualismo, el autoritarismo y la arrogancia. Y estas actitudes son siempre reactivas y defensivas, ya que tienen que ver con el temor de no estar suficientemente capacitado para el cargo que ocupa o la crisis que le toca resolver.

En cada uno de nosotros hay un aspecto inseguro e infantil que teme que nuestros logros sean inmerecidos, y que alguien nos pueda “bajar de un hondazo” de la posición a la que hemos llegado. En los lugares de liderazgo, este temor se suele ocultar en la misma medida en que se acrecienta.

No hay líder que no sienta por momentos la sensación de ser un fraude y de que no merece lo que gana; y la incapacidad para reconocerlo puede llevarlo a una evolución negativa, al tirano de caricatura, entre temible y ridículo.

El líder en red sabe que no está totalmente capacitado para el cargo que ocupa y que, cuanto más crezca su gente, más tendrá que aprender. No cae víctima del complejo

de impostura, porque percibe que el crecimiento de las personas de su equipo es lo que lo legitima y lo mantiene en su cargo. Su tranquilidad procede de sentirse sostenido por su gente, que aporta sus talentos, conocimientos y creatividad.

Y siente el alivio de saber que entre todos tienen lo que hace falta. Y si no, lo buscarán entre todos. Este líder no pretende ser la estrella; sabe que su función es gerenciar la inteligencia colaborativa.

Algunos líderes tempranamente exitosos y muy talentosos en su especialidad no crecen como personas totales y tienen dificultades para relacionarse con personas y grupos. Este dramático hecho ocurre en parte por la excesiva especialización y la focalización hacia objetivos y resultados lineales. Pero también porque para acceder a lugares de poder y prestigio, suelen descuidar sus aptitudes naturales o renegar de sus orígenes sociales y culturales, hasta de sus anteriores empleos o roles. De este modo, se quedan sin raíces genuinas que alimenten su autoestima y sin recursos alternativos para enfrentar una crisis, un cambio o un fracaso.

Las actitudes del líder maduro son expansivas, inspiradas y de largo plazo. Responde en vez de reaccionar, establece comunicación y lazos.

Al contrario, los líderes lineales, cuando acceden a lugares de gran exigencia, se enferman física y emocionalmente, dañan su vida familiar, desarrollan conductas adictivas y compulsivas.

El ego infantil genera reacciones impulsivas en las que se pierde la capacidad de juicio, y fallan la reflexión y la evaluación acertada de las consecuencias de cada acción.

Cuando la linealidad es un viaje de ida: un personaje actual en la consulta

Una experiencia como terapeuta para ilustrar a un personaje. Andrés, impecablemente vestido, ropa de primera marca, me saluda con el celular pegado a la oreja mientras termina de dar algunas órdenes. Lo mandó el médico clínico, cree que por esas dos veces que empezó con taquicardia y mareos mientras manejaba por la autopista de regreso a su casa. Le diagnosticaron ataque de pánico y lo medicaron.

Me cuenta. Gastritis de larga data, algunos picos hipertensivos, practica deportes, consume bastante alcohol. Su mujer amenaza con dejarlo porque se siente sola. En las reuniones sociales es conversador y entretenido; en la intimidad no sabe de qué hablar. El vínculo con los otros es bidimensional, como si copiara a un personaje de cine. Puede ver y mostrarse, pero pocas veces estar o sentir. Su relato es formal, plagado de frases hechas. Parece que se hubiera entrenado para tener tema de conversación. La idea de entrenamiento aparece como el modo en que se prepara para enfrentar situaciones que le producen ansiedad.

Con frecuencia, este tipo de pacientes han sido derivados por su clínico o especialista debido a trastornos somáticos. Pero también nos llegan desesperados y confundidos como padres de un adolescente adicto o de un chico con trastornos de conducta,

algunas veces ante la enfermedad depresiva de su pareja, el divorcio o una debacle económica.

Vienen a pedir ayuda, si bien las cosas que a mí me preocupan no parecen ser su problema. Se trata, en general, de rasgos valorados y que no pretenden modificar: capacidad para tomar decisiones rápidas, orgullo por poder contener las emociones, adicción al trabajo, sobrevaloración de la autonomía y aun de la habilidad para transgredir normas y leyes.

Sin duda me preocupa su sufrimiento, pero a la vez no dejo de pensar en las personas, equipos y proyectos que dependen de él. ¿Cómo podrá liderar a otros con ese estilo de pensamiento tan lineal, ese aplanamiento de sus emociones y su imaginación? Y con una adicción al éxito como única fuente de autoestima y una notable intolerancia al fracaso.

Algo acerca del éxito y el fracaso

La mente creativa es capaz de capitalizar el éxito y el fracaso, ya que procesa todos los estímulos como fuente de inspiración. Su principal motor es la curiosidad, por eso puede incorporar los errores, transformándolos en experiencia.

Si la persona es lineal e inmadura tiende a expulsar la sensación de fracaso hacia los otros o culpar a la mala suerte. O intenta “tragarse” el amargo fracaso, responsabilizándose de la totalidad de los errores. El fracaso es amargo y duro, tarda en procesarse, pero sus derivados alimentan la mente.

El éxito es dulce y suave; si se consume de una vez, se pierde su valor nutricional: el aprendizaje. El creativo no lo toma como un diploma que se cuelga, sino como un regalo con el que se juega. Intentará comprender cada logro para ver de qué está hecho, y así poder reproducirlo y mejorarlo.

Recién cuando el éxito y el fracaso pueden ser procesados generan sabiduría. Y la sabiduría es un salto cualitativo a partir del conocimiento. Es trascender del poder lineal, crecer como persona. Dejar de ser solo el líder del grupo que le toca dirigir y transformarse en maestro.

La creatividad del líder en red

Sabemos que la creatividad del artista puede aparecer en soledad y aislamiento, buscando momentos de quietud o estados contemplativos.

La creatividad de los realizadores se desarrolla en movimiento, en relación con los otros y la realidad.

Ese espacio puede ser el equipo de trabajo, entrenado para conectarse de modo que fluyan la intuición, la empatía, la fecundación de ideas.

Pero también, por fuera de su propio equipo, el líder en red se pone en sintonía con el entorno, creando un **equipo ampliado con cada persona que encuentra**, que dialoga y colabora con sus ideas. Los otros, las cosas, los hechos cotidianos pasan a ser así sus **socios creativos**.

Al mismo tiempo, el trabajo con su propia persona lo pone en contacto con el equipo interno de sus diferentes personajes. Estos también funcionan en red, permitiendo que surjan ocurrencias entre el explorador y el censor, el aspecto femenino y el masculino, el niño y el sabio. Así, los personajes internos son convocados e interactúan con las personas, ideas y elementos de la realidad.

Esfuerzo y magia

*“También el trabajo que no cuesta
esfuerzo es valioso. Son precisamente las personas
que realizan su trabajo con fluidez profesional y
sin gran esfuerzo las que pueden decir que han conseguido algo”.*

Ute Ehrhardt

Cuando se llega a la categoría de experto, se han integrado los talentos, la experiencia y la capacidad de usar la intuición, para entender en un instante lo que está sucediendo.

Ese es el momento en que el líder debe cambiar su visión y su modo de trabajar. Revisar sus ideas preconcebidas acerca del esfuerzo como único valor, examinando aquellas aptitudes lineales de las que estuvo tan orgulloso y ver si no son anacrónicas o contra-productivas para mantener una visión en red. Y estar satisfecho de lograr algo con poco esfuerzo, o en menos tiempo, gracias al talento que maduró con la experiencia.

Es el momento de dejar de arremangarse, de remar, y colocar solo el toque justo de maestría. Este suele ser un momento crítico, ya que aparecen la culpa por trabajar menos o el miedo de que los otros los consideren haraganes e improductivos. Sin embargo, la *expertise* no se mide en horas de trabajo, y el ascenso a la categoría de experto no tiene nada que ver con el sueldo, ni siquiera estrictamente con el cargo.

Esto no quiere decir que el líder deba abandonar a su gente, ni desentenderse de los proyectos; al contrario, su mente y su tiempo deben estar libres para acoger, contener y procesar lo que el equipo genera. También para desanudar los conflictos y reencauzar la energía productiva.

El líder lineal está en su Olimpo, su poder se sostiene en ser inaccesible.

El líder en red está disponible: cualquiera puede acceder a él.

| El líder lineal | El líder en red |
|-------------------------|---------------------------------|
| Ejerce la autoridad | Practica la conectividad |
| Es inaccesible | Está disponible |
| Genera estrés | Promueve la creatividad |
| Activa la rivalidad | Activa la colaboración |
| Exige | Inspira |
| Fragmenta | Integra |
| Ataque y defensa | Crecimiento y desarrollo |

Por otra parte, al estar inmerso en el flujo de la organización, el líder registra las necesidades que van apareciendo. Su atención flotante complementa y amplía su atención focalizada. No necesita observar cada detalle, ya que ve lo que otros no ven, sin necesidad de espiar a nadie, ni pedir informes detallados de cada procedimiento. Y su gente le acerca naturalmente la información que necesita.