

Liderazgo ágil teal

Una guía para
evolucionar nuestro liderazgo
en la agilidad y
generar culturas más sanas

Juan Martínez

*A mis hijos, para que vivan una sociedad y trabajen
en organizaciones, más humanas, más sanas,
más plenas y alegres*

AGRADECIMIENTOS

*¿Por qué he de agradecer si me va fatal y no recibo ayuda? Todos miran por lo suyo y se aprovechan...
Porque quien siembra en los corazones de los demás, cosecha en su propio corazón ☐☐
A veces podemos tener la sensación de vivir en un conflicto general del entorno contra nosotros. Si observas bien,
suele haber alrededor al menos una sonrisa que merece la pena, una mano tendida, unos ojos que te miran.
Puede que no te solucione todos los problemas, y es un comienzo de compasión y humanidad, hacia ti*

Gracias a mi familia, por creer siempre en mí, y por la horas que les he robado para escribir este libro y apoyarme en vivir todo aquello que me ha llevado a entenderlo.

Gracias a todas las personas que han creído en mí porque me han dado fuerzas y confianza para continuar, gracias a quienes no, porque gracias a vosotros puedo ser mejor.

Gracias a Elena Cantó por su tiempo y dedicación en pulir este libro y hacerlo mejor.

ACERCA DEL AUTOR

Imparto talleres de Management 3.0 en el Agile Bootcamp de [Built Agile](#) y de desarrollo del Liderazgo Ágil en el HR Agile Management Program de [Built Agile](#). Además soy docente en el Máster en Gestión de Empresas de la [Universidad Politécnica de Madrid \(UPM\)](#) junto con la [Asociación Española de Consultoría \(AEC\)](#).

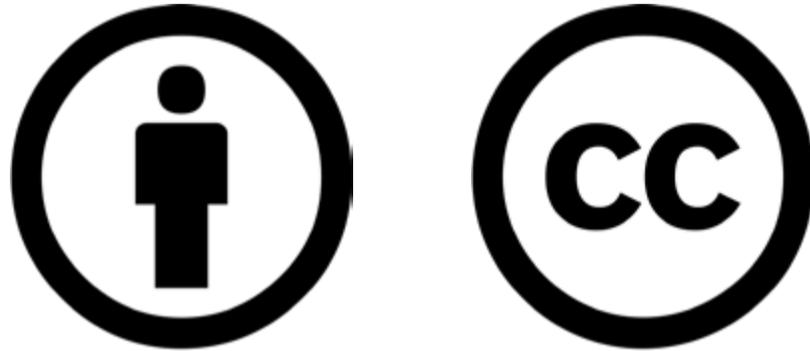
Actualmente impulso la Transformación Cultural en [atSistemas](#). He ocupado diferentes puestos directivos a nivel regional o internacional en consultoras, prestando servicios a organizaciones líderes en sus sectores. He sido manager de unidades operativas y de negocio desde el año 2008.

Lidero equipos desde 2004 e imparto talleres y charlas desde el año 2010, además de acompañar a otros líderes en su desarrollo profesional y personal. Me certifiqué como Professional Certified Coach PCC por [ICF](#) en 2011 y me especialicé en 2012 en liderazgo y coaching de equipos por [le Playground Paris](#).

Puedes saber más sobre mí o ponerte en contacto conmigo en mi [perfil de LinkedIn](#).



AUTORÍA Y DERECHOS



Reconocimiento 4.0 Internacional (CC BY 4.0)

Usted es libre de:

Compartir — copiar y redistribuir el material en cualquier medio o formato
Adaptar — remezclar, transformar y crear a partir del material para cualquier finalidad, incluso comercial.

Esta licencia está aceptada para Obras Culturales Libres.

El licenciador no puede revocar estas libertades mientras cumpla con los términos de la licencia.

Bajo las condiciones siguientes:

Reconocimiento — Debe reconocer adecuadamente la autoría, proporcionar un enlace a la licencia e indicar si se han realizado cambios. Puede hacerlo de cualquier manera razonable, pero no de una manera que sugiera que tiene el apoyo del licenciador o lo recibe por el uso que hace.

No hay restricciones adicionales — No puede aplicar términos legales o medidas tecnológicas que legalmente restrinjan realizar aquello que la licencia permite.

Avisos:

No tiene que cumplir con la licencia para aquellos elementos del material en el dominio público o cuando su utilización esté permitida por la aplicación de una excepción o un límite.

No se dan garantías. La licencia puede no ofrecer todos los permisos necesarios para la utilización prevista. Por ejemplo, otros derechos como los de publicidad, privacidad, o los derechos morales pueden limitar el uso del material.

Puede consultar todos los términos de la licencia en este [enlace a Creative Commons](#) (múltiples idiomas disponibles).

Nota: Creative Commons y la doble C dentro del círculo son marcas registradas de Creative Commons en los Estados Unidos y otros países. Las marcas de terceras partes son propiedad de sus respectivos propietarios.

Todas las imágenes, salvo las propias, han sido descargadas de www.pixabay.com. Son imágenes libres de derechos para poder ser compartidas en cualquier medio.

enero 2021

Contenido

INTRODUCCIÓN. UN ITINERARIO PARA UN LIDERAZGO ÁGIL TEAL	5
CAPÍTULO 1. LLEGAR PARA LLEVAR A OTROS	13
CAPÍTULO 2. UN LIDERAZGO ÁGIL TEAL	47
CAPÍTULO 3. UN FRAMEWORK OPERATIVO PARA LIDERAR (DESDE LAS TRINCHERAS)	88

INTRODUCCIÓN. UN ITINERARIO PARA UN LIDERAZGO ÁGIL TEAL

¿Liderazgo ágil, agilidad y organizaciones teal?

En los siguientes capítulos te ofrezco un itinerario para desarrollar una práctica personal de liderazgo, que se alinea con el desarrollo de una mentalidad que da soporte y apoya la práctica de la agilidad en los equipos, y en ti.

Este itinerario personal, este camino del héroe particular, tiene una peculiaridad. Te impulsa a hacer primero el camino de tu propio desarrollo. Y aquí es donde encontramos el primer punto de conexión con las organizaciones teal, la epifanía de un líder que ve el camino para convertir o crear una organización en teal.

Fredecir Laloux, en su libro "Reinventar las organizaciones" nos identifica un elemento de evolución de los líderes de organizaciones que los lleva a obtener el convencimiento acerca de una nueva organización, una nueva manera de operar, una nueva manera de equilibrar las relaciones entre los diferentes actores: el viaje espiritual del líder.

La espiritualidad vista desde la práctica del contacto y el conocimiento de uno mismo. Y es compatible tanto con la práctica activa de una religión, como con su ausencia. Igualmente, cada día está más recomendado para una carrera profesional positiva.

Uno de los aspectos del liderazgo es llevar a otros más allá de sus posibilidades. Por otro lado, no podemos llevar a nadie más lejos de lo que nosotros mismos hemos llegado. Si no sabemos estar con nosotros mismos ¿cómo se puede esperar que sepamos estar con otros y liderar equipos de manera positiva y sana?

No hay un estándar, porque como cada individuo es diferente en capacidades y fortalezas, hay quien da paseos por el campo, medita, reza o escucha música. La práctica de la espiritualidad nos ayuda a tomar contacto con nosotros mismos, nuestras emociones, lo que nos afecta; y conocer lo que nos llena, nos da plenitud y sentido, entender nuestro propósito y las prioridades vitales. Lo importante es la intención de hacerlo con presencia y conexión durante la práctica.

La espiritualidad aporta calma, trascendencia ante los retos, motivación intrínseca, prioridades resonantes... si nos trae ira, rencor, odio, o no los reduce, es recomendable revisar qué practicamos y cómo.

Si algo ofrece este libro, es un camino para explorar prácticas, reflexiones y herramientas para descubrirnos, para conquistar nuestras vidas, y ser libres hasta de nosotros mismos.

El segundo punto de conexión del liderazgo ágil teal, las organizaciones teal y la agilidad, son los tres pilares de las organizaciones teal: autogestión, propósito y plenitud. No sabemos si en el futuro las organizaciones serán teal, lo que sí sabemos es que en el presente no lo son.

Frederic Laloux, nuevamente en su libro "Reinventar las organizaciones", nos apunta a que, en ausencia de organizaciones teal y con claros impedimentos para evolucionar, el camino real es un liderazgo consciente, humano, dirigido por propósito, equilibrado y muy resiliente. Sobre todo resiliente, porque las organizaciones del siglo XX y principios del siglo XXI no lo ponen nada fácil para que un líder (director@, manager, head of..., responsable, líder de equipo, etc...) lleve a cabo un liderazgo que empodere a las personas, que permita la confianza, que mitigue los patrones culturales de desconfianza y control. Bueno, realmente Laloux lo denomina un liderazgo "iluminado", sin embargo, he considerado necesario ampliar el término, al menos desde mi punto de vista.

Si no ocupas un puesto de liderazgo en una organización, eres igualmente bienvenid@, ¿sabes por qué? Toda persona es líder, en la evolución hacia la que nos dirigimos en las organizaciones, cada vez es más importante el liderazgo por influencia que el liderazgo jerárquico. Cada vez es más frecuente en las organizaciones que se rompan los silos, las jerarquías, poner en marcha proyectos transversales, en los que participan y lideran personas sin necesidad de jerarquías, orientados a un fin común, y un propósito, en el mejor de los casos.

¿Quieres saber por qué motivos adicionales? Porque independientemente del puesto en una organización, nuestro ámbito de capacidad y responsabilidad, lideras. Tienes la oportunidad de mostrar una diferencia, de impactar en otros, de llamar la atención porque miras y te expresas diferente, manifiestas la fuerza de un propósito, la escucha hacia otros, te sales del triángulo víctima-verdugo-salvador, mantienes una sana autoestima apoyada en el conocimiento de tus fortalezas, a la par que la humildad para reconocer tus errores, o evolucionar tus puntos de vista en base a experiencias tuyas o de otros, aprendiendo a desaprender, con la disposición a mejorar. Y en muchas ocasiones puede ser frustrante cuando te muestras en una cultura organizacional que lo penaliza, sin embargo, cuando conquistamos nuestras vidas, actuamos no para demostrar, sino porque ya no entendemos otra manera que ser nosotros mismos.

Y ahí es donde las organizaciones teal, los líderes teal, entienden la importancia de la plenitud, la importancia de estar, actuar e interactuar en autenticidad, sin máscaras sociales, sin luchas políticas o intereses ocultos.

Si te interesa probar un itinerario de desarrollo para tu liderazgo, comenzando por desarrollarte tú para luego liderar a otros. Si te interesa hacer tu parte para sumar a organizaciones más humanas. Este libro está escrito para que sea tu libro, para que construyas tu itinerario.



Un itinerario para desarrollar el liderazgo ágil desde el Ser

“He ido a muchos talleres de liderazgo y todos me parecieron inútiles,
este es el primero que me da herramientas útiles para liderar”
Alumno y manager de consultora tecnológica internacional

Reconozco que comencé a impartir talleres de liderazgo después de terminar frustrado de charlas y talleres que consideraba muy poco efectivos, eran auténticos fuegos artificiales, inspiradores, y a la hora de la verdad, cuando te toca liderar desde las trincheras, cuando estás delante del equipo, de un panel de inversores, cuando llega el momento de tomar decisiones... aquellas charlas a las que asistía estaban lejos de dar respuestas y de ser útiles.

Que salgas de una charla con la etiqueta de que eres un líder dragón, que RR.HH. te haga un assessment y te diga que eres una líder luna, o amarillo, o piedra, es una cosa. Que sea útil, es otra.

El liderazgo es una manifestación del individuo ante sí mismo y ante otras personas, el liderazgo es una capacidad emergente del individuo que produce un impacto en la misma persona, y en otras personas con quienes interactúa. ¿Por qué hablamos de impacto? Porque precisamente es uno de los efectos diferenciales del liderazgo, la diferencia que generas por estar tú, y no otra persona. Precisamente por eso liderar es diferente de gestionar, un líder nunca tendrá la pretensión de dejar indiferente, será consciente de la diferencia que genera alrededor, es consciente de cómo actúa de espejo frente a los demás, y se responsabiliza de ello, del efecto Pigmalión que esculpe la identidad en otros, la capacidad de desarrollarse y llegar más allá. Y por esto mismo busca la interacción más que rehuirla, porque cada interacción es la oportunidad para el desarrollo propio y de los demás. Un gestor busca un resultado externo, un objetivo, y si puede minimizar las interacciones, puede que mejor.

“Los imposibles lo son,
hasta de dejan de serlo”
Capitán Jean-Luc Picard - Star Trek

Entonces, cuando evalúan tu liderazgo... y te dicen que eres un líder clase XR27, o río, o rojo, puede ser un buen comienzo para comprenderte y, sin embargo, ¿en qué te ayuda cuando estás en la reunión, o delante del equipo, o salta un conflicto enconado desde hace tiempo? ¿te haces río, o sacas una tarjeta roja a ver si tiene algún efecto? El liderazgo es dinámico, interactivo, observacional y proactivo.

Como líderes necesitamos herramientas efectivas, que aporten resultados, y eficientes, sencillas, porque las necesitaremos para liderar durante la acción. Sí, durante, porque en el contexto de las organizaciones del siglo XXI ya nos gustaría hacernos Confucio, estar en silencio y cuando llega un problema decirle al mundo que se pare para meditar las mejores opciones, por ejemplo, cuando emerge en medio de una reunión un conflicto soterrado desde hace tiempo. Con esto en absoluto quiero decir que la meditación, la observación y la reflexión sean herramientas secundarias, de hecho, todo lo contrario, son vitales, y corresponden más a un momento de preparación o tras la culminación de la acción, no durante la misma.

Durante el libro podrás encontrar numerosas alusiones a los guerreros, porque existen paralelismos entre la metáfora de un/a guerrero@ con el liderazgo. Un guerrero necesita ser valiente, y aquí tenemos un primer problema, porque hay quien confunde la valentía con la crueldad, con la frialdad, cuando son precisamente la manifestación de la cobardía de lo fácil, callando la propia conciencia. Yendo más allá, un líder observa y aprende, como el guerrero que quiere mejorar y perfeccionar su ejecución. Y un líder ejecuta a través de la acción, normalmente en la interacción con otras personas. Así que un líder, como un guerrero, se prepara para la acción, ejecuta a través de la acción, fluye a través de la acción, y aprende de su acción y de los demás para mejorar.

Además, un líder, como un guerrero, está supeditado a una causa, a un propósito que le motiva, le llena de energía, y es consciente de reponer energías para ir más allá. Porque ojalá liderar fuera sentarnos pasivamente en una cómoda silla, afortunadamente liderar es ir más allá de nuestra zona de confort, de nuestro hábito, de toda previsión, no tanto por obtener resultados impredecibles, sino la satisfacción y plenitud que llena a las personas cuando hemos rebasado nuestros límites.

Todo buen guerrero, como una leona durante la caza en medio de la sabana, es conocedor de la limitación de su energía y su tiempo, por eso busca la eficiencia de su acción frente a desfallecer corriendo infructuosamente por la sabana sin presas que alimenten a su camada. La eficiencia es fundamental, y además, cuando comienzas en los primeros puestos de liderazgo, y cuando llegas a puestos de dirección, constatas que el liderazgo es una evaluación continua. Como en el colegio. Es paradójico porque cuando acabas la escuela piensas que se acabaron tantos exámenes, y luego te das cuenta de que la evaluación es continua. Es posible que no tengas el feedback completo, y hay personas a tu alrededor que toman decisiones que te afectan directamente como resultado de tu actitud, tus decisiones, tu comportamiento y los resultados que contribuyes a lograr. Es por esto también que el líder siente la responsabilidad de tomar las riendas de sus decisiones, como veremos más adelante, siente la necesidad de conquistar su propia vida, ser libre hasta de sí mism@.

¿Todo esto es liderar? Como repito en artículos y talleres, si llegaste a puestos de liderazgo buscando notoriedad, mejor salario o poder, estás en el sitio adecuado y al mismo tiempo te has equivocado por completo. El liderazgo nace de la voluntad de servir a los demás, y a ti mismo. La historia del liderazgo está repleta de pretendientes a líderes que se quedaron por el camino porque sus equipos les daban la espalda, porque después de resultados iniciales nunca consiguieron escalar, porque allá donde pasaron ya no crecía la alegría y las organizaciones, además de las personas, ya están cansadas de resultados a toda costa, por mucho que el accionista se siga poniendo una venda. El precio es demasiado alto.

Y es aquí cuando necesitamos romper la metáfora del guerrero, para trascender la figura del líder más allá de la competitividad y de la victoria. Como leeremos más adelante, aportar valor y fluir en el propósito es un siguiente paso cuando un líder madura y está preparado para ello. ¿Dejar de vencer para aportar valor? Nadie puede negar el valor del resultado, porque es en sí mismo la evidencia del logro. Sin embargo, hay líderes que trascienden el resultado para supeditarlo a la aportación de valor. Pongamos un ejemplo, un vendedor convence a un visitante de que compre un vehículo de una gama superior a la que realmente necesita. En términos de resultado, ha sido un éxito y obtiene su comisión. Por otro lado ¿el concesionario o la marca han ganado o han perdido? Han ganado un ingreso y a medio o corto

plazo pueden haber perdido reputación y un cliente. En términos de aportación de valor el cliente acaba vendiendo el coche de manera anticipada porque no se atiene a lo que realmente necesita o se puede permitir. Aportar valor va más allá del resultado inmediato, va más allá de la manipulación de las palancas emocionales y mentales de las personas. Y no solo clientes, como en el ejemplo, sino también equipos de trabajo.

La intención de este libro es que encuentres un itinerario experiencial, ameno, interactivo, no solo para que te desarrolles tú, sino para que adquieras herramientas y habilidades sencillas y eficientes para liderar antes, durante y tras la acción.



Imagen: kyoto por JordyMeow en Pixabay



Capítulos del desarrollo del liderazgo ágil teal

En este libro vas a encontrar tres capítulos orientados al desarrollo de tu liderazgo. Permíteme realizar una breve introducción de cada uno de ellos:

Capítulo 1. Llegar para llevar a otros

Te recomiendo esta etapa, vas a encontrar elementos de reflexión acerca de tu mentalidad, de cómo interactúas con otros, y qué conduce tu liderazgo. Sí, has leído bien, porque si te crees libre y único actor protagonista en tu liderazgo, estás lejos de la realidad. Hay muchos factores, y muchos internos a nosotros mismos, a nuestro Ser, que limitan nuestro liderazgo, nuestra interacción con otros, la confianza que generamos. Y no, esto no va de manipular más y mejor, de hecho, todo lo contrario. También es posible que descubras qué te está limitando para dar el paso y liderar, como Capitana Marvel cuando aún era la mujer que luchaba con un brazo.

Capítulo 2. Un nuevo liderazgo, el liderazgo agile

En esta etapa visitamos de manera práctica las herramientas que vas a necesitar en el siguiente capítulo, para liderar de manera ágil. Y no solo eso, visitamos el contexto de las organizaciones y porqué en muchas ocasiones son las propias organizaciones las que generan gestores fríos sin liderazgo, así como bajos niveles de 'engagement' o compromiso en los equipos.

Porque en el lenguaje de las organizaciones, todo esto va de lograr más 'engagement', como consecuencia más productividad, y también más sostenibilidad. Existen entidades de diferentes tipos que aspiran a dejar una huella positiva en el entorno, a aportar valor, a través de los colaboradores, en el entorno inmediato, a través de sus usuarios y clientes, y a través de sus accionistas. Hasta hace poco la palabra era "crecimiento", afortunadamente cada vez más personas hablamos de "escalabilidad" y de "sostenibilidad", para autorregularnos desde el "no todo vale", cuando tampoco sirve "el resultado justifica los medios".

Capítulo 3. El framework para el liderazgo ágil teal

En esta breve pero eficaz etapa visitaremos un framework para que estructures tu liderazgo y lo pongas en práctica. Es un framework, al igual que en el liderazgo no hay talla única, a la hora de practicarlo encontrarás la mejor adaptación que se amolde a ti. Porque cada persona tenemos un carácter y un temperamento únicos, unas capacidades internas y externas diferentes, por ende, una personalidad propia, todo ello hace que mi liderazgo sea único, y el tuyo también.

Acerca del libro

Observarás que este libro tiene licencia de reproducción y evolución, es decir, puedes construir sobre su contenido, siempre que lo cites. La intención de este libro es contribuir al liderazgo ágil teal, a que más organizaciones puedan construir un itinerario de liderazgo ágil, a que más líderes puedan adoptar herramientas y evolucionar su liderazgo.

Hace unos años un gran profesional como Luis Navas nos regaló una charla en el Liquid Studio de Accenture sobre Shanzai, un contrapunto de la visión que tenemos en occidente acerca de la propiedad y la autoría. Por otro lado, son innumerables las contribuciones de oriente a occidente que nos ayudan en nuestra evolución, a la integración del individuo reconciliándonos con nuestra naturaleza y nuestra esencia, sin pedir nada a cambio.

No veo que India reclame un royalty por todas las clases de yoga que se imparten en el mundo, ni China por todas las sesiones de acupuntura o clases de Tai Chi, o Japón por todas las personas que aprenden Judo o reciben sesiones o instrucción sobre Reiki.

En fin, desconozco el impacto que generará este libro, y lo entrego con ilusión y como contribución para un mayor y mejor desarrollo del liderazgo, esa capacidad emergente del individuo que impacta en el grupo y nos puede llevar a un mundo mejor, a organizaciones más humanas, a decisiones más valientes, porque si queremos construir un futuro más sostenible hemos de confiar en nuevas decisiones que nos traigan resultados diferentes: futuro a largo plazo para todos.

Espero que disfrutes del libro, también ha sido escrito en estos meses para que sea ameno, te genere reflexiones, descubrimiento y alegría.

Puedes dejar tus comentarios y acceder a la última versión en: <https://liderazgoagileteal.wordpress.com/>

Tus comentarios me ayudarán a tener feedback acerca de tu experiencia.



A photograph of several LEGO minifigures in a construction-like setting. One minifigure is climbing a grey ladder against a yellow wall. Another is sitting on a blue chair. A third is wearing a yellow hard hat and a yellow shirt. A fourth is wearing a white hard hat and a red shirt. A fifth is wearing a black hard hat and a red shirt. They are surrounded by yellow and brown LEGO bricks and a white door.

Este libro es un MVP, o uno de sus incrementales

A día de hoy tengo una larga lista de modificaciones y actualizaciones y, ¿sabes qué? siempre las voy a tener, a cada nueva revisión surgen nuevas modificaciones, nuevo conocimiento. Si esperara a que esté terminado, no lo leerías nunca.

Así que estás leyendo el MVP del libro, su producto mínimo viable, o una de sus revisiones incrementales en base al feedback que recibo sobre el mismo.

Además, tengo múltiples ideas acerca de cómo potenciar su contribución, su valor para los lectores, para ti. Si esperara a implementarlo todo, puede que llegara dentro de unos años. Todo lo que recibimos en el camino de la vida es imperfecto, no iba a ser más este libro. La virtud y el valor se lo das tú, porque igual que nadie puede llevar a otros más allá de donde ha llegado, tampoco nadie te puede llevar más allá de donde estás preparado/a para llegar. Tras años de talleres y charlas, me he dado cuenta de que sencillamente el maestro aparece cuando el alumno está preparado. Y esto no es malo, es una realidad, el aprendizaje no es algo que se pueda forzar, forma parte del camino de cada individuo.

Este libro está lejos de ser gratuito. Por tu parte tú pagas con tu tiempo, para leer, para reflexionar, para crecer. Por mi parte, yo, y muchos, recibiremos organizaciones más humanas, más sanas, personas que haremos una sociedad y un mundo mejor.

Hay personas que rechazan o ignoran lo que propongo y cómo lo propongo, y eso está lejos de ser incorrecto. Como veremos más adelante, de hecho en el último capítulo, lo importante es el feedback que obtienes. Estaré atento a si hay una parte importante de personas que les resuena y me dicen que les ayuda a evolucionar y a mejorar, como personas, consigo mismas, y en su liderazgo hacia otras personas.

Así que te puedo proponer que le des una oportunidad. Si aun así apenas te resuena o aporta, ni este libro ni pocas cosas en la vida requieren tener razón, lo importante es el valor que sientes que te aporta, y si es bajo, estará bien así.

CAPÍTULO 1. LLEGAR PARA LLEVAR A OTROS

Pesadilla antes de la agilidad

Descubrir la agilidad no es algo nuevo, ya ha ocurrido antes. Me refiero a una nueva área de conocimiento aplicada a una nueva manera de hacer las cosas. Sucedió en los años 70 con la Calidad, en los 90 con el Marketing, o más recientemente con la Transformación Digital. Ahora, cuando se ha evidenciado la famosa frase de Peter Drucker: “la cultura se desayuna a la estrategia”, la Transformación Cultural es una realidad y la agilidad es uno de los principales paradigmas que la conducen.

Y hay una diferencia fundamental, mientras que otras disciplinas se aprenden a través de técnicas y herramientas, en la agilidad no es suficiente. Te pongo un ejemplo, comienza un “sprint review” y el scrum master, que anteriormente tenía el título manager, comienza a dirigir una reunión en la que hace revisión de todo, realiza preguntas cerradas buscando confirmación y aprobación, interrumpe a quien quiere participar, y ante la discrepancia le quita importancia e impone su criterio. Es posible que, formalmente, hayamos cumplido con una ceremonia de sprint review de manera académica, sin embargo, no hemos hecho agilidad.

¿Por qué la agilidad dio muy buenos resultados en sus comienzos?

La respuesta a la pregunta nace de identificar qué motivación movía a los primeros impulsores de la agilidad, primero en tecnología y luego a nivel empresarial. Desde mi punto de vista: la resonancia de valores personales con los valores de las maneras de trabajar de la agilidad, y la convicción de que es posible obtener mejores resultados haciendo desde ese conjunto de valores.

Manifiesto Agile (valores de la agilidad):

- 1. Individuos e interacciones sobre procesos y herramientas.**
- 2. 'Software' (producto) funcionando sobre documentación exhaustiva.**
- 3. Colaboración con el cliente sobre negociación contractual.**
- 4. Respuesta ante el cambio sobre seguir un plan.**

En los comienzos de la agilidad, se unían mentalidad con herramientas, porque había que estar muy convencidos para impulsar una manera diferente de trabajar y demostrar que podía dar resultados. Frente al 'status quo' institucional y las maneras de trabajar heredadas, proponer algo tan diferente no correspondía con personas conformistas, además de ser personas valientes desde su convicción de la posibilidad de una nueva cultura, interacciones diferentes, un entorno más humano, y al mismo tiempo conservar fiabilidad e incluso arrojar mejores resultados.

El manifiesto Agile nace de una nueva mentalidad, una manera diferente de mirar a otros, de interactuar, y de enfocar los resultados. Es una manera diferente de liderar. En la actualidad, cuando la transformación cultural basada en Agile es una realidad, las herramientas no garantizan por sí solas la mentalidad de quienes las implementan.

El efecto Jack Skellington en la agilidad

"Pesadilla antes de Navidad" o "El extraño mundo de Jack" es una película clásica en Halloween, y te parecerá que nada tiene que ver con la adopción de la agilidad.

Jack Skellington es el rey de Halloween, un lugar donde todo está orientado a producir miedo. El fin último de todos sus habitantes es generar miedo en otros, con todas las herramientas y acciones que esto pueda requerir. Hasta que tras un Halloween memorable, Jack siente que necesita algo más impactante, diferente, ya ha llegado al culmen de su rol, siente que no puede ofrecer más, sino más de lo mismo, y repetirse.

Haciendo un paréntesis, esto es algo habitual en la carrera profesional de un 'manager', sentir que con lo que ha hecho hasta ahora ha llegado a lo más alto y que necesita algo nuevo y diferente para subir más, para ganar más dinero, para conseguir más poder. También hay quien necesita dar un salto por inquietud, como Jack, porque le aburre repetir año tras año las mismas maneras de trabajar, aunque sean diferentes proyectos o iniciativas.

En su búsqueda por algo nuevo, Jack da con nuevos mundos, y descubre la Navidad. Queda fascinado, es algo totalmente diferente, alegría, amor, luces, juegos, diversión... es lo que necesita para catapultarse en Halloween, incluso cuando no tiene competidor.

Jack Skellington lo hace todo y hace todo lo correcto. Ilusiona a los habitantes de Halloween con algo nuevo, asigna los roles, les explica el objetivo y el entregable que es necesario, y se ponen a trabajar. Se enfunda el traje de Santa Claus, consiguen un trineo volador y llenan un saco de regalos para los niños. Entonces llega el día de la verdad, el día de Navidad, es el momento de celebrarlo y entregar los rega-

los casa a casa, y Jack emula en todo a Papa Noël. Vuela por los aires, baja por las chimeneas, deja los regalos bajo los árboles, hasta que se comienza a ver el resultado... regalos que no son juguetes, sino serpientes, alimañas o monstruos. Alegría que no es alegría, sino sustos y miedo. Ilusión que se desvanece, porque no se vive una Navidad, sino un Halloween cambiado de fecha.



Vídeo trailer de la película "Pesadilla antes de Navidad" de Tim Burton

Jack lo hizo todo bien, en teoría, salvo una cosa, sentir y vivir la Navidad, o ese espíritu y valores que se asocian con la Navidad y que tanto le llamaron la atención, por ser tan diferente. Jack consideró que podía replicar una Navidad replicando lo exterior, las acciones y la entrega de regalos, y no entendía que la diferencia está en la intención hacia los demás y en los valores que personificas.

*Jack lo hizo todo bien,
salvo entender que la diferencia está en la intención y en los valores que muestras con tus acciones,
porque eso genera experiencias distintas*

El efecto Jack Skellington y la fórmula de la confianza

Hay un libro de Paul Zak, uno de los padres del neuromanagement, que se titula "Factor Confianza". Lo fantástico del libro es que descompone en cuatro factores básicos la confianza, tres factores que suman, y un factor que no resta, divide.

¿Sabes cuál es ese factor? La intención egoísta con la que actuamos. Es decir, cuando tomo una decisión o actúo frente a otros, ¿es para mi propio logro y beneficio o es para los demás? No nos engañemos, que el management clásico del siglo XX está plagado de ejemplos de "líderes" que se han sumado las medallas utilizando a las personas del equipo como "recursos" (humanos). No, no sirve calmar la conciencia con: "si también lo hago por ellos".

¿Para quién montó Jack Skellington una nueva Navidad? ¿para quién embarcó a todo el pueblo de Halloween en la aventura e incluso secuestró a San Nicolás? Tras la aparición de una mejor Navidad, su intención era encumbrarse más allá de lo que ya había llegado.

Desde ese enfoque, una evolución en su manera de mirar a otros sería entender la esencia de lo que iba a realizar, empatizar con los “usuarios” y pensar en ellos, adaptar las maneras de hacer a los valores que personifica, todo eso quedaba descartado. Porque lo importante era el resultado, y el éxito para sí mismo.

Y estas son las grandes preguntas cuando nos acercamos a la agilidad ¿para qué una transformación cultural? ¿para quién adoptar agilismo? ¿qué queremos para las personas, tanto externas como internas?

La honestidad en la respuesta a estas preguntas hace toda la diferencia, y permite entender si, según la fórmula de la confianza, ganaremos confianza entre las personas involucradas, o seremos testigos nuevamente de pasividad, falta de compromiso, y hacer sin foco y con bajos resultados.

La transformación cultural y la agilidad va más allá de los fuegos artificiales y generar una ilusión, porque requiere hechos, comportamientos, una nueva experiencia, un nuevo “lenguaje de las organizaciones”, que confirman la expectativa generada.



Imagen: lions por Davidsluka en Pixabay

En los talleres que imparto trabajamos una herramienta muy sencilla desarrollar el SER agile, y no solo hacer agile.

La *herramienta de la intención* radica en dos preguntas, antes de planificar o actuar, realizamos dos preguntas:

1. En esto que vamos a realizar ¿qué quiero para mí? (que no sea el objetivo)
2. y ¿qué quiero para los demás?

Responder a ambas preguntas antes de la acción nos da claridad. Responder a la segunda nos indica que estamos pensando en otras personas, no solo en nosotros mismos. Responder a la primera con algo que sea diferente del objetivo, nos permite conectar con qué queremos más allá del resultado esperado.

Por ejemplo, antes de una reunión puedo practicar la intención y responder: “para mí quiero estar presente, escuchar y participar, para ellos quiero claridad en mi mensaje, una experiencia humana y alegre y participación”. Los objetivos también son importantes. La intención nos aporta respuestas respecto a nuestra actitud y comportamiento, los objetivos acerca del resultado esperado. Cuando solo tengo objetivos y carezco de intención, o la única intención es obtener el resultado a toda costa ¿cómo veo a los demás?

Una persona me preguntó: “Juan, haces mucha diferencia entre desarrollar el SER agilidad y aprender a HACER agilidad, pero ¿cuál es la diferencia?”. La diferencia nos la da Jack Skellington, que lo aprendió todo para HACER e hizo poco para SER aquello que hacía. En el caso de la agilidad, aprender la teoría, los frameworks, las herramientas y las ceremonias es necesario, y no es suficiente, porque será en las decisiones, en la intención, en los comportamientos, en las interacciones, en las que se evidenciará la agilidad, o no. Los primeros agilistas no tenían frameworks perfeccionados, y evidenciaron resultados diferenciales, porque todo nace de la actitud y de los valores, eso que llamamos mentalidad, o “mind-set”.

¿Qué necesitamos para que la agilidad siga dando resultados diferenciales?

Considero que un elemento imprescindible es incluir el desarrollo de la mentalidad ágil, para que siga naciendo de la actitud, de la manera de mirar a otras personas, orientándonos a las experiencias frente a los procesos, la eficiencia frente al desperdicio, el valor en el resultado frente a hacer para justificarnos, con curiosidad y cuestionando frente a conformarnos con el ‘status quo’.

*No necesitamos líderes a los que les gusten las personas,
necesitamos líderes que sirvan a las personas*

Necesitamos enseñar herramientas para el desarrollo del SER en la agilidad, además de continuar con el aprendizaje de frameworks y herramientas para HACER agilidad. Será importante que las organizaciones, además de frameworks y maneras de trabajar, identifiquen y adopten herramientas que ayudan a mostrar valores y una mentalidad ágil, para que se genere el espacio y se muestre la agilidad desde la actitud, las interacciones y los comportamientos, no solo la ejecución. Hemos visto la intención, la alianza o el contenedor es otra imprescindible, o los kudos y el reconocimiento para fomentar una cultura apreciativa.

Este enfoque nos podrá ayudar a que la práctica de la agilidad nazca desde el sentir, aportando plenitud, sentido y sumando al propósito individual del líder y de los equipos, más allá de, como Jack, adoptar una nueva manera de hacer porque toca, porque está de moda, o porque necesito un impulso profesional.



La conquista de nuestras vidas

“Lo hice todo por ellos, conquisté el viento, robé el fuego, elevé islas para ellos. Y nunca fue suficiente...”

Así describe Maui, el héroe de todos, en la película Vaiana, una vida de miles de años buscando la aceptación de los humanos, cuando quien no se aceptaba era él a sí mismo, tras ser abandonado de pequeño por sus padres. Incluso ser señalado por los dioses con la inmortalidad estaba lejos de hacerle sentir el reconocimiento de sus capacidades, de lo especial que podía ser para otros. Daba igual cuánto se esforzara, cuánto le aclamaran, porque la ausencia de aplausos y reconocimiento, estaba en su interior.

Esta es la conquista de nuestras vidas, conquistar la aceptación, la dignidad, el amor propio, el amor hacia nosotros mismos. Es evidente que en el mundo y la sociedad en la que vivimos necesitamos hechos incuestionables, un techo bajo el que dormir, agua potable, caliente a ser posible, comida nutritiva, para sumar medios de transporte, tiempo de ocio, amigos... y todo lo que logremos en la vida, será fútil sin lograr la meta última de nuestras vidas: la conquista de nuestra vida.

Existe una confrontación ficticia entre dos polos aparentemente opuestos, el altruismo total frente al egoísmo exacerbado. Como cuando observamos el yin y el yang, aparentemente opuestos e inmiscibles, ambos extremos del espectro son complementarios, porque lo importante es el equilibrio entre ellos.

*Quando damos sin darnos, para llenar la ausencia del amor hacia nosotros mismos,
nada es suficiente para calmar nuestro vacío.*

*Quando nos damos sin dar, tampoco es llenado nuestro interior,
porque nos falta sentido y la sonrisa de quien recibe.*

La plenitud comienza cuando sabemos amarnos para compartirlo con otros.

En julio de 2019 fui invitado, en el Liquid Studio de Accenture, a compartir en poco más de dos minutos la historia de Capitana Marvel, una historia precisamente de una mujer que se descubre y se recupera a sí misma, desde la fuerza interior de saber quién es.



Liquid Studio en Accenture España, julio 2019

Al finalizar me preguntaron: '¿cómo es el camino para lograr lo mismo que Capitana Marvel?' y en los siguientes capítulos te ofrezco el camino que he dibujado desde entonces. Espero que te sea útil, toma lo que te sirva y te resuene, deja lo que te haga ruido, y te invito a dosificarlo, porque la conquista de nuestras vidas necesita un proceso de descubrimiento, exploración, desaprender soltando para adquirir nuevos hábitos y perspectivas.

En este camino exploro contigo los elementos que nos pueden ayudar a vivir más plenamente, desde mi propia experiencia. Porque nadie puede acompañarte más allá de donde ha llegado, y solo tú puedes decidir si quieres ir.

La mujer que luchaba con un brazo

A través de la historia de Capitana Marvel, descubrimos que la conquista de nosotros mismos comienza por conocernos, por conocer nuestras capacidades, aceptarlas, sacarles brillo y recobrar la dignidad y el orgullo de quien somos.

Hay un punto de inflexión en Capitana Marvel, cuando enuncia: "Hasta ahora estaba luchando solo con un brazo". Es el momento en que deja de mirar hacia afuera para mirar hacia adentro, es el momento en que deja de comprar maestros para convertirse en su propia maestra, es el momento en que se descubre a sí misma, todas sus fortalezas y quién es.

Hasta ese momento sabía que tenía fuerza, y no la identificaba como propia. Sabía que podía utilizarla, y al no sentirla como propia, no sabía usarla. Tampoco faltaba la voz de personas que la juzgaban y le inducían diferentes ideas sobre cómo utilizar sus talentos. La voz de otro siempre es el punto de vista y el sesgo de otro. Cuando la voz cobra autoridad, los "maestros", los "jefes", los padres... entonces anteponemos las creencias del otro en vez de tener las nuestras propias.

Capitana Marvel es un camino de descubrimiento y encuentro, consigo misma, con quien realmente era. Es un camino de descubrir las mentiras, que pueden ser las verdades de otro, y las creencias limitantes, que perfectamente pueden ser las creencias de otro.

El esplendor de Capitana Marvel llega cuando integra el Corazón con la Fuerza. Tantas veces nos han hecho asociar la fuerza con la violencia, y sí, es uno de los rasgos de la fuerza. Sin embargo, cuando nombramos fuerza podemos referirnos a Fuerza Interior, la determinación interna que nace de saber qué es lo correcto, de tener objetivos e intención, la fuerza de la dignidad que choca con cualquiera que quiera hacernos de menos.

Nadie brilla desde sus debilidades, y las personas que admiramos, brillan cuando desarrollan sus talentos y los ponen a su servicio.

El tan criticado corazón de la Capitana Marvel, la empatía, las emociones, la intuición, el sentido que nos da al hacer algo para evitar ser autómatas que hacen sin sentido propio.

La limitada Fuerza, que no quieren realmente que Capitana Marvel desarrolle, porque es más fácil domar a alguien débil, fútil, sin acceso a toda su Fuerza Interior y todas sus capacidades.

Una persona empoderada, el tan nombrado empoderamiento, es una persona que se da permiso para acceder a todos sus recursos. La persona que integra y pone a su servicio todas sus capacidades, tiene el potencial de empoderarse de su propia vida. ¿Darse permiso? Sí, porque nadie ha de darte el permiso para ser quien eres, se lo da la propia persona, te lo das tú.

Capitana Marvel es un ejemplo como tantas otras mujeres (y hombres) que han comprado ser como otros, como el "estándar", más pequeños o diferentes a sí mismas. El talento externo de Marvel es una energía inigualable que le da una fuerza externa también inigualable, el talento externo de otras tantas personas puede ser la creatividad artística, la resistencia para un maratón, la velocidad para los 100 metros lisos, la resiliencia y la compasión para acompañar enfermos o mayores, la voluntad para liderar grandes causas...

Lo que todas las capitana Marvel compartís es la Fuerza Interior, para volver a levantarse y seguir, para alzar su dignidad, para sostenerse en su singularidad, para ser desde el Corazón, para decidir desde el propio criterio, el de tener convicciones propias que te dan sentido, y te da sentido cuando te hace sentir más plena, bien, conectada con tu interior.

Cuando Capitana Marvel se descubrió, no es que luchara con ambas manos, es que comenzó a actuar desde todo su ser y capacidades. Desde el interior y desde el corazón, porque cuando no es así, la fuerza no es interior, es solo exterior, y entonces es cuando la fuerza por la fuerza no sirve a ningún propósito.

*"El individuo ha luchado siempre para no ser absorbido por la tribu.
Si lo intentas, a menudo estarás solo, y a veces asustado.
Pero ningún precio es demasiado alto por el privilegio de ser uno mismo"*
Friedrich Nietzsche



Imagen: faces por sweetaholic en Pixabay

El espejo del otro

A través de “Bohemian Rhapsody” y la vida de Freddy Mercury exploramos cómo el efecto Pigmalión consiste en el espejo que nos ofrecen otras personas. Lo que otros nos devuelven acerca de nosotros mismos es el camino que nos ofrece nuestro cerebro para modelar quiénes somos. Salvo que sea mentira.

¿Cómo saber quién somos? ¿cómo vivir en autenticidad?

Freddy Mercury, si de algo tenía la convicción, era de su visión artística y del impacto que quería generar en los fans de Queen. Sin embargo ¿cuánta convicción tenía sobre sí mismo? no es fácil tener certezas en una sociedad de estereotipos en la que las normas, los estándares y los tabús marcan qué etiquetas están bien vistas, y cuáles no.

Cuando Mary le dice “pase lo que pase hay personas que te quieren”, Freddie Mercury descubre que “casa” no es un lugar en el mundo, sencillamente es el lugar en su interior donde se sabe querido y aceptado, y desde ahí encuentra la fortaleza para mirarse, y aceptarse.

“Os necesito” es la sentencia que dirigió Freddie Mercury al resto de la banda Queen tras intentar ser más grande sin ellos, en solitario. Es entonces cuando llega un punto de inflexión en su carrera artística: “Contraté un grupo de músicos, les decía exactamente lo que quería que hicieran; el problema era... que lo hacían. No ponían pegadas como Roger, tampoco reescribían nada (May), ni me ponían caras raras (Deacon). Os necesito... y vosotros a mí”.

*Hay una paz interior cuando te reconcilias contigo mismo,
que te permite conciliar con el mundo a tu alrededor*

¿En qué crees? ¿qué es verdad? ¿cuánto te conoces? Como todos sabemos, una mentira repetida suficientemente se convierte en verdad. No es que la mentira sea verdad, es que pasamos a creerla.

Una vez impartiendo un taller de “herramientas para la vida”, una asistente se desplomó llorando. Paramos, se recobró y quiso compartir aquello que le había impactado tanto. Nos contó que cuando nació su hija, entonces de siete años, el doctor tras hacer la prueba del talón a la niña dijo: “esta niña es vaga”. La madre se derrumbó siete años después porque entendió que había estado educando a su hija como si fuera intrínsecamente “vaga”, solamente porque creyó y grabó a fuego aquella frase en su interior.

¿Te suena? ¿Conoces a alguna persona que limite su vida porque no crea en sí misma? No es tan importante quién le hizo creer que no podía, que no merecía, que no quería, porque lo importante es que lo sigue creyendo y, estas creencias, dirigen su vida.

Este es el primer paso que dio Capitana Marvel, es uno de los primeros pasos para encontrarnos y volver a brillar. Cuestionemos, pongamos en duda, en absoluto lo que hemos creído hasta ahora de nosotros mismos ha de volver a condicionar nuestro futuro. Capitana Marvel, tras la más profunda de las frustraciones decide que solo le queda ella misma y sus habilidades, porque lo que otros pretenden enseñarle no le sirve.

Encontrarnos a nosotros mismos

No hay un único camino para encontrarnos a nosotros mismos. Freddy Mercury nos muestra una vía personal de encontrarse a sí mismo, mirar su reflejo en los corazones de otros. Capitana Marvel, por otro lado, lo encontró escuchando su propio corazón.

Han sido numerosas las personas que, al leer “La mujer que luchaba con un brazo”, han compartido: “estoy en ese punto, estoy en el camino, quisiera saber cómo, porque sé que hay una Capitana Marvel en mí”. El camino es personal, y precisamente radica en que nadie te lo puede señalar, y menos vivirlo por ti.

Mirarse en el espejo de otros

¿Alguna vez te ha pasado darte cuenta de que otros te conocen mejor tú mismo? Escuchas cómo otros hablan de ti y parece que te conocen mejor que tú misma. Bueno, pues cuidado, porque también otras personas son capaces de proyectar una imagen limitante sobre ti, sobre tus capacidades, sobre lo que eres capaz de lograr.



Imagen: action por Pexels en Pixabay

A veces hay malicia o interés, como le pasó a Capitana Marvel con Yon-Rogg o como muestra la película a Freddy Mercury con Paul Prenter, a veces hay mucho amor, como los padres que, protegiendo a sus hijos y desde el miedo de lo desconocido, les desaniman de intentar algo arriesgado. Hace años leí el relato de un directivo americano que contaba que jugando en el equipo del instituto en la liga del esta-

do y, llegando a la final, a dos puntos por debajo del rival, a un segundo de finalizar el partido, le llegó la pelota estando en la zona de triples. Cuando se dispuso a lanzar la pelota que marcaría el signo de su equipo en el campeonato, escuchó una voz a lo lejos que gritaba: “¡no lo hagas!”. Era su madre, quería evitarle a su hijo la alternativa de fallar y condenar a su equipo a perder la liga del estado. El jugador lanzó, ¿todavía crees que lo importante de la historia es saber si encestró o no? Lo verdaderamente relevante es que lanzó, incluso cuando hasta su madre le gritó que no lo hiciera.

La autenticidad con la que vivimos nuestras vidas tiene mucho que ver con la historia anterior, muchas veces nos fijamos más en lo aparente, en el resultado, que en las actitudes y los comportamientos, en las decisiones, en los actos. Cuando ves “Capitana Marvel” o “Bohemian Rhapsody” ¿con qué ojos miras? ¿con los primeros o con los segundos? Los primeros ojos miran lo exterior, no leen corazones.

*Dice un proverbio que las personas hacemos realidad
en nuestras vidas aquello en lo que ponemos nuestra atención,
y eso tiene mucho que ver con cómo miramos*

Entonces ¿cómo aprovechar a los demás como espejo? orientándoles para que te miren y te hablen desde el corazón. Haz una sencilla pregunta: “¿Qué admiras de mí?”. Sí, encontrarás a más de una persona que añadirá: “¿y también te digo lo malo?”. No, ¿cuántas veces nos dicen lo malo? De eso ya tenemos suficiente.

Se trata de descubrirnos, de mirarnos en el espejo de otro, de revelarnos desde el corazón del otro. Atrévete, pregunta: “¿qué admiras de mí?” Aún ninguna persona que conozca se ha arrepentido de hacerlo. Escoge personas que tengan valor para ti, en lo personal o en lo profesional, y que sean creíbles para ti.

El impacto de nuestro reflejo

¿A qué sabe el reflejo de tu actitud y tus acciones en las palabras de otros? Escucha lo siguiente:

“Juan destaca por su orientación hacia las personas, disfruta trabajando en equipo y compartiendo el conocimiento.”, “Fomenta que el equipo se desarrolle a través de la confianza y otorgando el ‘ownership’ de las tareas.”

“...destacaría de Juan su pasión a la hora de transmitir su conocimiento, además de su constante refuerzo positivo a los demás, valorando y reconociendo el esfuerzo y el trabajo bien realizado.”

“...destacaría su interés sincero por las personas (cliente y equipo) aspecto que hace muy fácil trabajar con él”

“Considero a Juan una persona muy metódica y generoso con su tiempo.”

Pedí feedback, y recibí mi reflejo en palabras de otros. Cuando te reconoces en la imagen que otros te devuelven de ti, la parte magnífica y de valor, no solo te sientes bien, te encuentras contigo, te abrazas, te reconcilias y te integras.

Desde aquí, ¿qué es posible? Desde aquí se sienten las fuerzas para superarnos, porque conectas con tus fortalezas, porque sientes cada reconocimiento como suelo firme bajo los pies, porque cuando conectas con tu grandeza es más viable generar desde nuestra grandeza.

Y no, desde los “defectos”, las debilidades, los errores, lentamente nos invaden las sombras, nos paralizan los miedos, nos hacemos pequeños. Si otro se siente pequeño, no te permitas acompañarle en el camino, si otro necesita hacerte pequeño para sentirse grande, no te permitas comprarle sus frustraciones, sus sombras.

"Omnia vincit Amor"

Virgilio

"El amor lo puede todo", hay un acto de generosidad cuando actuamos de espejos del otro, cuando le reconocemos. Desde lo más básico, ayudamos a la otra persona a darle una identidad, a reconocerse. El hecho de que otra persona te hable y te llame por tu nombre, que te mire, que interactúe, nos asiste en la integridad de nuestra identidad.

"Lo contrario del amor no es el odio, es la indiferencia"

Elie Wiesel

Cuando, además de reconocer a otra persona por el simple hecho de interactuar, le ayudas a reconocerse a sí misma haciendo de espejo. Entonces ayudamos a otros a construirse desde su grandeza, porque conectan con su ella y, sabiéndola, serán capaces de aspirar a ser grandes.

A veces la confianza en nosotros mismos comienza

porque otros nos insuflen la confianza que generamos en ellos.

"¿Cómo pasar de luchar con un brazo a actuar con todos tus recursos?" Comienza por saber mirarte en el espejo de otros, en el reflejo de tu grandeza, para encontrar tus fortalezas, para cobrar consciencia del impacto que eres capaz de generar a tu alrededor.

¿Qué es el impacto? Es la diferencia que ocurre por el simple hecho de estar tú, si estuviera otra persona lo que recibirían y sentirían los demás sería, sencillamente, diferente.

Solo tú tienes tus fortalezas, solo tú generas tu reflejo, solo tú logras la diferencia que generas a tu alrededor.





Creecer honestamente

Pocas veces nos han enseñado a desaprender, a crecer, algo que requiere una actitud de honestidad hacia nosotros mismos. Porque el autoengaño, engañarnos a nosotros mismos, justificarnos y continuar echando culpas a otros y diciéndonos que lo hacemos bien, o quedarnos en el dolor del error cometido, son el paso para una mediocridad permanente.

“Cuando nosotros mismos observamos nuestras vidas y, dentro de ellas, lo que fue difícil, y cuando asentimos a ello y decimos: ‘ahora haré lo mejor con ello porque es algo que me ha hecho crecer’, entonces todo adquiere para nosotros su valor intrínseco”

Bert Hellinger

No nos enseñan a ser resilientes, a superar las situaciones difíciles para aprender de ellas y avanzar más fuertes y sabios, más experimentados. La realidad es que muchas veces nos quedamos anclados en experiencias que no salieron como nos hubiera gustado, y nuestras vidas ya no avanzan, y cuando no avanzamos ni crecemos es cuando nuestra vida se deteriora y, lejos de conformarnos, va a menos: menos alegría, menos ilusión, menos sentido...

A veces las peores situaciones, incluso los peores comportamientos, se convierten en los mayores maestros. Es importante aprender a crecer. Escuchamos constantemente acerca del valor del fracaso, la resiliencia, y pocas personas hablan de cómo superar y salir más grandes de las dificultades.

La teoría está muy bien, nos hablan de la importancia de la resiliencia como habilidad o herramienta para vivir tiempos inciertos, nos cuentan sobre la cultura a la que aspiramos de “probar-errar-aprender”. El día a día nos dicta que es difícil lidiar con las equivocaciones sobre todo si quienes nos rodean nos juzgan por ellas, y es aún mucho más difícil cuando nos toca vivir en circunstancias difíciles que nadie buscó ni pidió, y te queda conformarte con lo que hay.

Nos pusieron un reto profesional delante, lo tomamos con ilusión, lo hicimos todo para que saliera bien, y de hecho salió bien. Sin embargo, otros factores llevaron a discontinuar la iniciativa, nunca llegó a brillar, y no llegamos a sacarle brillo al “éxito” profesional. Es más, para un observador externo las circunstancias de la empresa pueden hacerle poner en duda tu “éxito”.

¿Cómo vivir con ello? ¿Cómo hacemos para avanzar?

Esto del “fracaso” es tan relativo, a veces somos nosotros mismos los que teñimos nuestras experiencias con el adjetivo “fracaso”, en otras ocasiones son otros que incluso con escasa información nos juzgan con facilidad, en

otras es patente que las cosas han salido diferentes a como se esperaban y los objetivos no se han cumplido... Es importante valorarnos, trabajar nuestra autoestima. También saber perdonar y perdonarnos (que es diferente de tolerar comportamientos negativos). Como decía un CEO con quien colaboré, es fundamental la capacidad de trascender, ver las situaciones y las personas como temporales. Y es urgente cambiar el sentimiento de castigo por la perspectiva de vivir una situación que nos pone a prueba y donde hemos de demostrar de qué estamos hechos, qué tiene sentido para nosotros, manteniéndonos íntegros.

Es imposible negar haberlo pasado mal, y es posible salir mejores. Entonces lo incluiremos en el CV y diremos con la cabeza alta: "esta es toda mi experiencia, con éxitos y aprendizajes".

¿Es el perdón una cualidad a desarrollar en un líder?

Igual que veo difícil lograr una resiliencia honesta y verdadera sin un propósito que aliente a volver a levantarse y seguir, un aprendizaje constructivo y positivo llega desde el perdón, hacia los demás y hacia uno mismo, para enunciar la pregunta: "si volviera a ocurrir, ¿qué haría diferente?".

Tener un propósito es uno de los elementos fundamentales de la resiliencia. Hace años en la maestría de liderazgo en París, reflexionamos sobre la capacidad de "recuperación rápida" frente a la frustración. Uno de los ahora tan de moda 'insights' o hallazgos que encontramos fue la importancia del propósito para recordarnos que tenemos una meta, ambicionamos algo más grande que nosotros mismos, y que merece la pena levantarnos y seguir trabajando por ello.

Como dice Joseba del Carmen en [este artículo](#), la gran pregunta es "¿para qué?", cuando nos preguntamos "¿para qué hago lo que hago?", levantamos la mirada hacia un propósito, un sentido, o nos mueve a buscarlo para poder seguir. Un ejemplo, cuando una leona, porque cazan las leonas, en la carrera a por su presa sale lesionada o herida, sabe que necesita recuperarse para poder volver a cazar. Si no puede hacerlo, con las lesiones cada vez cazará menos, y eso tendrá consecuencias nefastas para ella y para aquellos que alimenta.

A veces queremos seguir sin hacer un trabajo de recuperarnos, tras haber pasado una experiencia difícil queremos seguir, estar ocupados, incluso ignorarlo. Y así caminamos, con heridas abiertas de emociones, con costillas rotas que nos llenan de dolor el alma, con culpas atadas a la pierna que nos lastran...

*La resiliencia, para ser honesta y realmente avanzar sin lastres,
necesita del perdón del duelo y del aprendizaje como valor.*

Tengo una teoría, aún en fase de hipótesis, pienso que cuando algo sale diferente a nuestros objetivos, no en el resultado sino en las circunstancias - nos despiden, nos cambian a un puesto no deseado, la promoción que no llega, pasar a segundo plano profesionalmente - lo interpretamos como si estuviéramos recibiendo un castigo.

Habitualmente nos habita una profunda tristeza, muchas veces acompañada de ira, rechazo... sin embargo la diferencia es que cuando éramos niños y nos castigaban, sabíamos porqué, nos lo decían, y de hecho nos solían decir cómo "mejorar", nos indicaban el camino correcto, cómo "ser buenos". Había unas normas y lo normal era que su cumplimiento derivara en premios y logros.

Sin embargo, cuando pasamos por experiencias difíciles profesionalmente, no hay un "cómo arreglarlo", "cómo volver al status quo". Fundamentalmente porque, salvando excepciones, el cambio de la situación se produce por factores ajenos los cuales en nada son adjetivos para el sustantivo "castigo". Bajan las ventas, suben los costes de las materias primas, surge un competidor nuevo, se activa un plan de movilidad interno, o se despliega un plan de transformación interno. Son indefinidos los factores que llevan al cambio en las experiencias que vivimos.

La gran confusión interna, el vacío, es cuando interpretamos nuestras experiencias en clave de castigo y nos

faltan el resto de los elementos, nadie nos pide que nos pongamos mirando a la pared una hora o que copie-
mos mil veces: “no volveré a....”.

*Nos sentimos náufragos
sin el flotador de la reparación del castigo a mano,
cuando nos hemos olvidado de que sabemos nadar*

Si leemos a Malcolm Gladwell en su libro “[Outliers](#)”, el verdadero éxito es un cúmulo tal de factores que real-
mente, además de poner mucho esfuerzo de nuestra parte, tiene factores circunstanciales imprevisibles. Que
nos vaya bien, que las cosas salgan como pensábamos, que se cumplan nuestros deseos o que tengamos ver-
dadero “éxito”, obedece a tal conjunto de factores ajenos que, incluso poniendo todo de nuestra parte, vamos
a necesitar a aprender a vivir con las circunstancias.

*“Es posible no cometer errores y aun así perder,
eso no es debilidad, es la vida misma”
Capitán Jean-Luc Picard al oficial Data*

Entonces ¿igual no merece la pena? Si tienes un propósito y sueños que persigues alcanzar ¿crees que no?
¿cómo te sientes cada minuto que inviertes en tus sueños?

Entonces, no es un castigo, y al mismo tiempo no hay “normas” o recetas estándar para que “nos vaya” bien.
Siento que esto es una de las grandes barreras para desarrollar la resiliencia. Entonces, ¿cómo podemos cam-
biar la perspectiva de “castigo” por otra que nos sea más útil? porque vivirlo desde el castigo nos aporta sufri-
miento y pocas soluciones.

Ho’oponopono o la liberación que nos trae el perdón



La ceremonia del “Ho’oponopono” es un ritual an-
cestral de Hawái orientado a la liberación individual
frente a los errores y las frustraciones. En el fondo de
todo acto de perdón nos estamos perdonándonos a
nosotros mismos, en el fondo de todo dolor encon-
tramos a nuestro niño interior.

Una versión de la ceremonia del Ho’oponopono se
enfoca en tomar unos minutos en un lugar tranqui-
lo, visualizar enfrente al niño o la niña que fuimos de
pequeños, puede que nos ayude una foto nuestra de
entonces, y repetir:

“Lo siento” (por el daño que haya podido hacerte)

“Perdón” (no supe hacerlo mejor)

“Gracias” (por la experiencia y el aprendizaje)

“Te amo”

Puedes repetirlo sucesivas veces, si lo has puesto en
práctica, ¿cómo te hace sentir?

El objetivo del Ho’oponopono es hablarnos desde la
responsabilidad individual hacia nosotros mismos y
nuestra vida, sabiendo que las circunstancias son un
escenario para superarnos.

Esta es una herramienta de resiliencia, una herramienta para ser más efectivos en el perdón. Te invito a practicarla, los testimonios de quienes la practican, incluso sin “creer” en sus efectos, son impactantes.

Crece en valores

Aprender y crecer honestamente está lejos de anclarnos en el miedo, en el recelo, en el rencor, en la desconfianza, en la agresividad. Podemos hacer un sencillo test para verificar si un aprendizaje realmente lo es o, en cambio, es una estrategia de protección frente a futuras ocasiones.

Los niños, al carecer de más información sobre su entorno, aprenden estrategias de protección encaminadas a sobrevivir. Hay niños que deciden pasar desapercibidos, otros se vuelven bravucones y abusones, otros se refugian en su inteligencia para destacar... sin embargo estas estrategias no se centran en la pregunta importante: “¿Cómo me hace sentir?”

Steve Jobs, durante su discurso en la graduación del año 2005 en la Universidad de Stanford, nos regaló una frase clave: “la recompensa es el camino”. Cómo vivimos los días es lo que llena cada uno de ellos, no el final ni el resultado.

Las conclusiones y aprendizajes que extraemos de una experiencia dura, difícil, serán honestas y nos aportarán crecimiento si al ponerlas en práctica nos hacen sentir bien. Y eso tiene mucho que ver con sentirnos plenos, en equilibrio, en paz con nosotros mismos. Los verdaderos aprendizajes consolidan nuestros valores, no ira, desconfianza o miedos. La gran pregunta no es si tu aprendizaje te traerá una vida más segura o más tranquila, la comodidad tampoco es que sea un indicador fiable de una vida mejor. La gran pregunta es, si tuviera una nueva ocasión y lo hiciera diferente ¿me haría sentir mejor? Porque de otro modo, si solo miramos la seguridad o la comodidad, es muy fácil que estemos cayendo en el autoengaño, en el egocentrismo y la mediocridad, lejos de una mayor plenitud para nuestras vidas.





Vivir deliberadamente

Para encontrar la plenitud, una felicidad serena y equilibrada, necesitamos decisión, valentía, no solo hacia el mundo y otras personas, sino para enfrentarnos a nosotros mismos.

Si pudiéramos tener una conversación con la Felicidad, diríamos aquello de: “no eres tú, soy yo”. Y en esta frase hay una verdad y una mentira. La primera contradicción es que la Felicidad es tan simpática, tan irresistible, tan deseable, y al mismo tiempo tan efímera, tan dependiente de las circunstancias, de otros, además de nosotros mismos. La segunda contradicción es que, en nuestra relación con la Felicidad, la esencia misma del concepto y la ambición de una felicidad perenne y sempiterna es capaz de destruirnos porque negamos que no podemos ser constantemente felices, que el entorno que nos rodea pocas veces propicia un estado de felicidad, y que ir de compras, comer rico, tomarte una copa o incluso enamorarnos, es un sustituto demasiado efímero y poco eficaz de la ambicionada felicidad.

La verdad es que somos ambos, lo nuestro con la Felicidad va más allá de una “incompatibilidad de caracteres”, porque es la apabullante imposición de la Felicidad y la adicción a ser felices, somos nosotros a los que nos cuesta ser felices, no nos dieron herramientas concretas y, además, a veces las hormonas nos traicionan. También son las circunstancias, ese “yo soy yo y mis circunstancias” de Ortega y Gasset, porque son pocas las veces en que las circunstancias acompañan para sentirnos felices. Los momentos realmente memorables, singulares y épicos de una persona son pocos a lo largo de nuestras vidas. Salvo que sepas verlo en las pequeñas cosas. Y es paradójico que cuando preguntas a una persona por sus momentos más duros, por ejemplo, los de pérdida o fracaso, pocas veces te los describen con aprecio y positividad.

En algún momento hubo un plan compartido que prometía felicidad: estudia, trabaja, esfuérate, esfuérate más, y serás feliz. Aderezado de cástate, compra un coche, una casa, ten hijos... y llegarán los ascensos, las subidas salariales, en fin, la felicidad. Resultó que no era así, y ya llevamos varias generaciones de frustración.

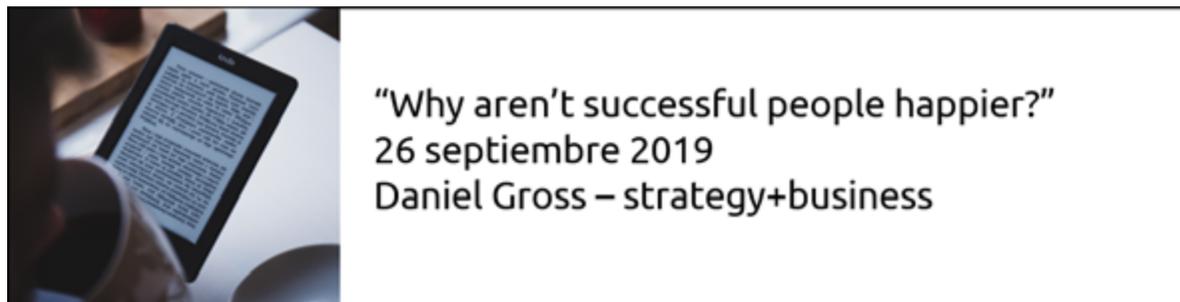
*Steve Jobs puso el acento más en el cómo,
no tanto en el qué, y una generación empuja para cambiarlo todo*

En el año 2005 Steve Jobs, en su memorable discurso de Stanford, nos regaló una frase definitiva: “la recompensa es el camino”. Puede ser fruto de la casualidad y parecería que toda esa generación, los Millennials, le escuchó, porque dejó de haber un plan para haber más realidad, más hoy, y que el hoy merezca la alegría, que no la pena.

Cuando lo llevamos a nuevos paradigmas de gestión en las empresas y los equipos, como Management 3.0, la balanza de las maneras de trabajar se inclina hacia el reconocimiento, la activación de la motivación intrínseca o el ejemplo de los hechos (ejemplo y coherencia), todas ellas palancas que activan una experiencia más plena.

¿Por qué no somos más felices?

En el siguiente artículo, la psicóloga Laurie Santos ha utilizado capacidades analíticas para responder a una pregunta: “¿por qué las personas más exitosas no son más felices?”.



Es importante preguntarnos por las personas “exitosas”, porque casi todos compartimos la creencia socialmente aceptada de lograr la felicidad a cambio de unos elementos concretos como mayores ingresos, más posesiones o más éxito profesional.

Laurie nos descubre que el dinero da la felicidad, solo en parte. El incremento de ingresos económicos nos hace sentir mejor hasta un límite, según los ganadores del Nobel, Daniel Kahneman y Angus Deaton, se calcula que en Estados Unidos USD 75.000,00 es el umbral a partir del cual se rompe la relación entre ingresos y sentirnos mejor. Esto coincide con los primeros peldaños de la pirámide de Maslow que evidencian que las personas necesitamos cubrir y asegurar nuestras necesidades fisiológicas y de seguridad frente al entorno. Parece lógico que si preguntamos por la felicidad a una persona que se siente amenazada respecto de poder dormir en una vivienda o comer, o la continuidad de su trabajo, nos responda que no se siente muy feliz. En Europa, donde buena parte de la seguridad individual está cubierta, garantizada o apoyada por los gobiernos, posiblemente el umbral de ingresos que nos da tranquilidad es inferior, o quizá sea similar.

Es importante distinguir que un cierto nivel de ingresos nos da tranquilidad, no tanto felicidad

Otra de las creencias sobre la felicidad es que las propiedades y la adquisición de objetos costosos nos hace sentir mejor. Y eso tiene una duración de pocas semanas, porque los humanos somos adaptativos y de manera inconsciente nos acostumbramos a las nuevas situaciones, sobre todo si son “más cómodas”. Como en todo análisis estadístico, hay individuos que representan excepciones, y el estudio de Laurie nos da pistas sobre qué sí nos hace sentir mejor.

Vivir deliberadamente

El filósofo Yuval Noah Harari explica en su libro Sapiens que los humanos evolucionamos a través de las contradicciones, o lo que Hegel denominó tríada dialéctica, similar a la tesis - antítesis - síntesis que estudiábamos en filosofía.

Que venga otro y me solucione la vida

Tesis. Hace décadas las personas confiábamos en las organizaciones para nuestra seguridad laboral, carrera profesional y la fidelidad se traducían en la jubilación tras décadas en una misma empresa. Cuando las condiciones socioeconómicas cambian y el contexto VUCA empuja a las empresas a cambiar su relación con los empleados, emerge la contradicción de poner nuestra "felicidad" en manos de otros. De hecho, tampoco era realmente felicidad, lo confundíamos con seguridad.

Ya está bien de que estar bien dependa de otros, es la era del humanismo

Antítesis. La emergencia de la contradicción nos llevó a la negación de poner en manos de otros nuestra felicidad, y pasamos al humanismo más extremo, a los gurús de "haz lo que te haga sentir bien", y obedeciendo a que "el fin justifica los medios", da igual cómo si con ello consigo una dosis de "felicidad". Nos falta poco para volver a pensar que el sol gira en torno a la tierra, solamente que ya no es antropocentrismo como especie, es el egocentrismo más descarnado, más desconectado del entorno, porque ahora quiero que la "felicidad" solo dependa de mí y quiero estar feliz siempre.



["Del revés \(inside out\)" o la tiranía de la felicidad solo entendida como alegría...](#)

Me apunto a clases de yoga y lo importante es decirlo en Twitter junto con el obligatorio 'selfie' en una postura difícil. Decimos que lo importante son las personas y apenas miramos a nadie a los ojos, no vayamos a dejar de hacer lo nuestro porque alguien nos pide ayuda. Lo importante es que yo llegue, al margen de si me salto la cola mientras, haciéndonos los despistados, miramos a otro lado.

Nos desarrollamos a través de los demás, desde nuestra identidad

Síntesis. Si volvemos al artículo de Laurie Santos, encontramos algunas pistas de qué nos puede ayudar a vivir más plenos, solamente que, en vez de dejarnos llevar, necesitará tomar decisiones conscientes, eso es vivir deliberadamente.

Ayudar

Que cuando nos acostemos por la noche, al menos hayamos ayudado a una persona, que lo sepamos porque nos ha dado las gracias o hemos recibido una mirada de agradecimiento. No por llenar nuestra satisfacción de ayudar e ir contándolo a los cuatro vientos, sino por asegurarnos de que hemos ayudado y no solo hemos realizado una ficción que ha calmado nuestra conciencia.

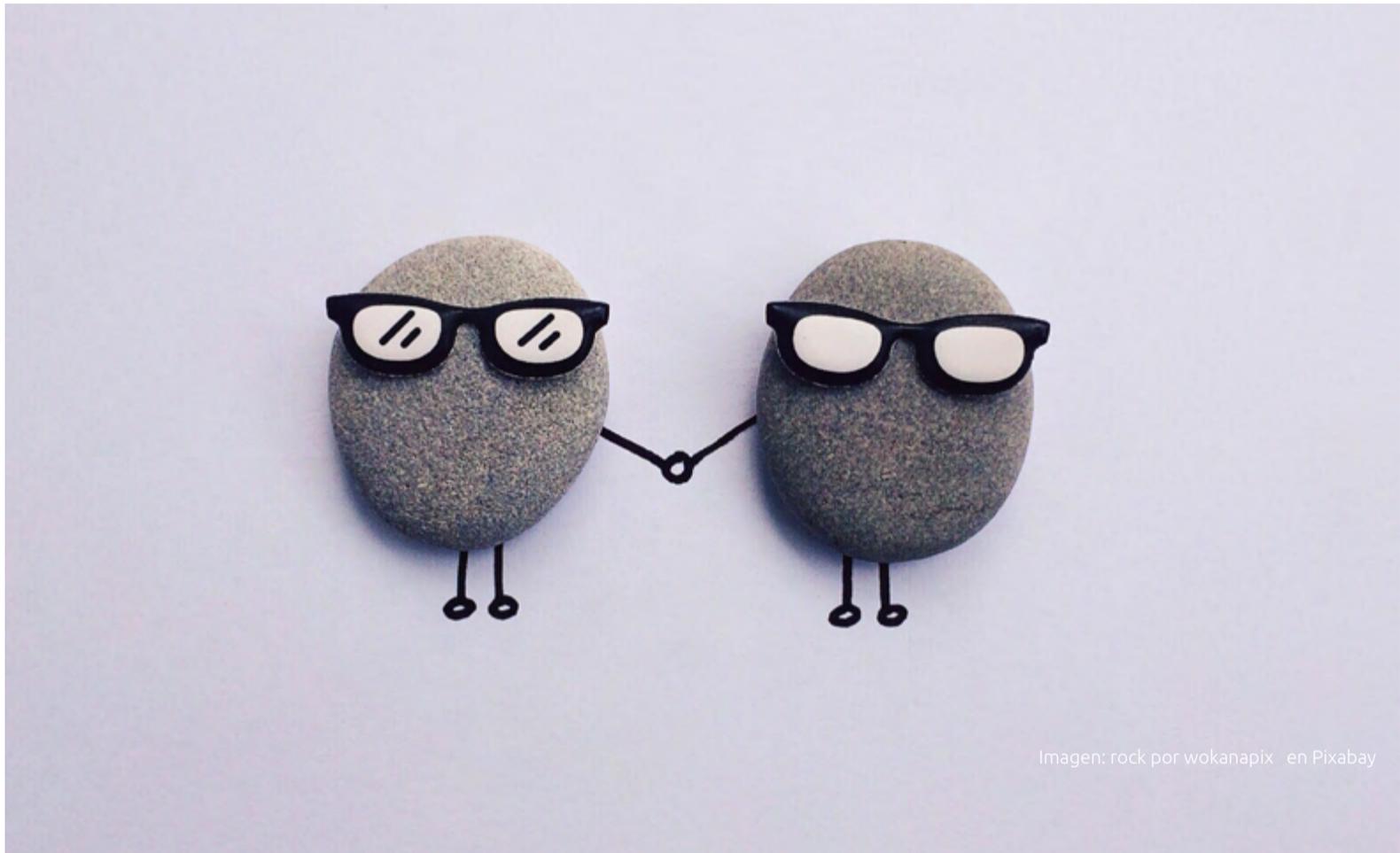
Podemos ir un paso más allá, aquello que hacemos, da igual si limpiamos baños o dirigimos empresas, ¿para qué lo hacemos? ¿qué es diferente en la vida de otros? ¿qué podemos hacer diferente para que sea aún mejor? y pregúntales, tomemos un 'feedback' directo del impacto que producimos, no solo el que creemos que es.

¿Sabes lo mejor? Que otras personas pueden hacernos de espejo y ayudarnos a conocernos mejor cuando les preguntamos algo tan sencillo como "¿Qué admiras de mí?".

Sí, a veces nos han hecho daño, nos han engañado, nos han rechazado, han abusado de nuestra buena intención, y pensamos ¿y quién me ayuda a mí? Posiblemente también se preguntan lo mismo esas personas que podrían recibir nuestra ayuda.

En la película Klaus dicen que “todo acto de generosidad tiene como consecuencia otro a continuación”, si queremos un entorno mejor, más humano, incluso más seguro, más resiliente, necesitamos comenzar por cada uno de nosotros. Hace poco me preguntaban: “¿Cómo se consigue la confianza?”, y la respuesta es: “dándola”. Parece que Laurie y su analítica nos dicen que, si ayudamos a otras personas con nuestros actos, nos sentiremos mejor.

Socializar



Que un día de la semana conozcamos a una persona nueva, que aprendamos un nombre nuevo, que otro día de la semana quedemos a comer para ponernos al día, que otro quedemos para llamarnos y recordar experiencias, que no nos falte.

Cada vez me es más frecuente conocer personas que han sufrido y que han sacado como conclusión que otras personas podrán volver a hacerles daño. Entonces se aíslan, parece que se relacionan y apenas sobrepasan lo superficial. A veces somos incapaces de dar un paso para saludar y conocer a un extraño. Tenemos miedo de otras personas.

Nunca lo tuvimos más fácil para calmar nuestra necesidad de socializar sin realmente hacerlo realidad. Damos likes, sumamos amigos en redes sociales, y seguimos a otros, incluso llegamos a decir que conocemos a otras personas que realmente nunca hemos visto en persona ni hemos tenido una conversación.

Es frecuente que cuando pasamos por un bache echamos de menos a personas que nos echen una mano. Entonces escribimos correos, conectamos por las redes, pedimos ayuda, a personas que se preguntan cuándo fue la última vez que les preguntamos cómo están, qué es de su vida... y entonces sentimos que las personas son horribles, cuando hace tiempo que dejamos de relacionarnos realmente y formar parte de sus vidas. Porque era más cómodo estar a lo mío y mis 'selfies' cuando todo iba bien.

La verdad que quedar a comer o a tomar algo, tener una conversación honesta, abrirnos el alma en confianza, reírnos y llorar, abrazarnos, e incluso discutir para luego reconciliarnos, nos dice Laurie y su analítica de datos que nos puede hacer sentir mejor. Porque nos sentimos acompañados, escuchados, nos enriquecemos de las experiencias de otros, y nuestras emociones se regulan mejor.

Agradecer

Sí, sí, también es dar las gracias a otros, y agradecer deliberadamente va más allá. Al acostarnos por la noche, al apagar la luz, repasemos todas aquellas cosas que le agradecemos al día, y cuando al final podemos continuar con las cosas que hay en nuestras vidas que podemos agradecer. Hace tiempo leí una estadística: si tenemos comida en la nevera, ropa en el armario, un techo, calefacción y cama, dinero en el banco y en el bolsillo, pertenecemos al 8% de los más de 7.500 millones de personas que habitamos este planeta.

Salvo que estemos viviendo una verdadera tragedia, y como dice Viktor Küppers, todos deberíamos saber diferenciar lo que es una tragedia en la vida de lo que no lo es. Salvo tragedias verdaderas, la sensación de vacío, de necesitar más, es la ausencia de consciencia de lo que ya tenemos. Traer a la consciencia lo que tenemos es un acto deliberado, nuestra mente es altamente adaptativa, se acostumbra rápidamente a las nuevas realidades e invisibiliza lo cotidiano. Dejamos de mirar a la cara a la persona que hace tiempo dijimos “te quiero”, abrimos el grifo como si nunca se fuera a terminar el agua, pisamos el acelerador como si no bajara el depósito.

El agradecimiento es un acto deliberado para mitigar la sensación de carencia constante, es una manera de hacer balance de las cuentas, antes que ponernos a pedir un crédito cuando no recordamos que tenemos dinero en los bolsillos. La actitud de agradecer nos hace sentir mejor, la inconsciencia de la carencia nos lleva a una frustración permanente.

Es suficiente

Nadie dice que abandonemos la ambición, pero que sea deliberada, sabiendo lo que tenemos, no como huida o para llenar un vacío que posiblemente no existe, o para adquirir un poder que nos evite aguantar a los demás, y ahora que nos aguanten a nosotros.



[Vídeo Redes ¿Por qué más es menos?](#)

Decide qué es suficiente. Hace años vi este vídeo de Punset en su programa Redes, nos habla de cómo la mente nos hace trampas y cómo la multitud de opciones, la libertad para elegir nos hace quedar con la sensación de poder haber elegido algo mejor. En definitiva, o nunca elijo o cuando lo hago me quedo frustrado porque podría haber algo mejor, aunque no lo sé.

¿Conformarnos? Pues sí, si ya hemos tomado una elección, emplear luego el tiempo subjuntivo de “y si hubiera elegido...” ya no es una realidad, es una ficción que nos crea una trampa de carencia y frustración nuevamente.

Perdona

Ya hemos hablado acerca del “Ho’oponopono” o la liberación que nos trae el perdón, habitualmente evitamos darnos cuenta de que cuando nos enfadamos, lo más habitual es que no sea con otro, sea con nosotros mismos. Evitar el perdón nos hace permanecer en el pasado, nuevamente en el subjuntivo de “y si hubiera...”, cuando ya no hay vuelta atrás. Puede haber nuevas decisiones, volver al pasado no es una opción. El perdón es liberador, hace que un nuevo día sea una nueva oportunidad, que tomemos nuevamente decisiones para vivir,

para avanzar, para crecer, desde la honestidad de habernos equivocado, del dolor pasado que no olvidamos y sabemos dejar atrás, y nos atrevemos a sacar de nuevo la mejilla a paseo.

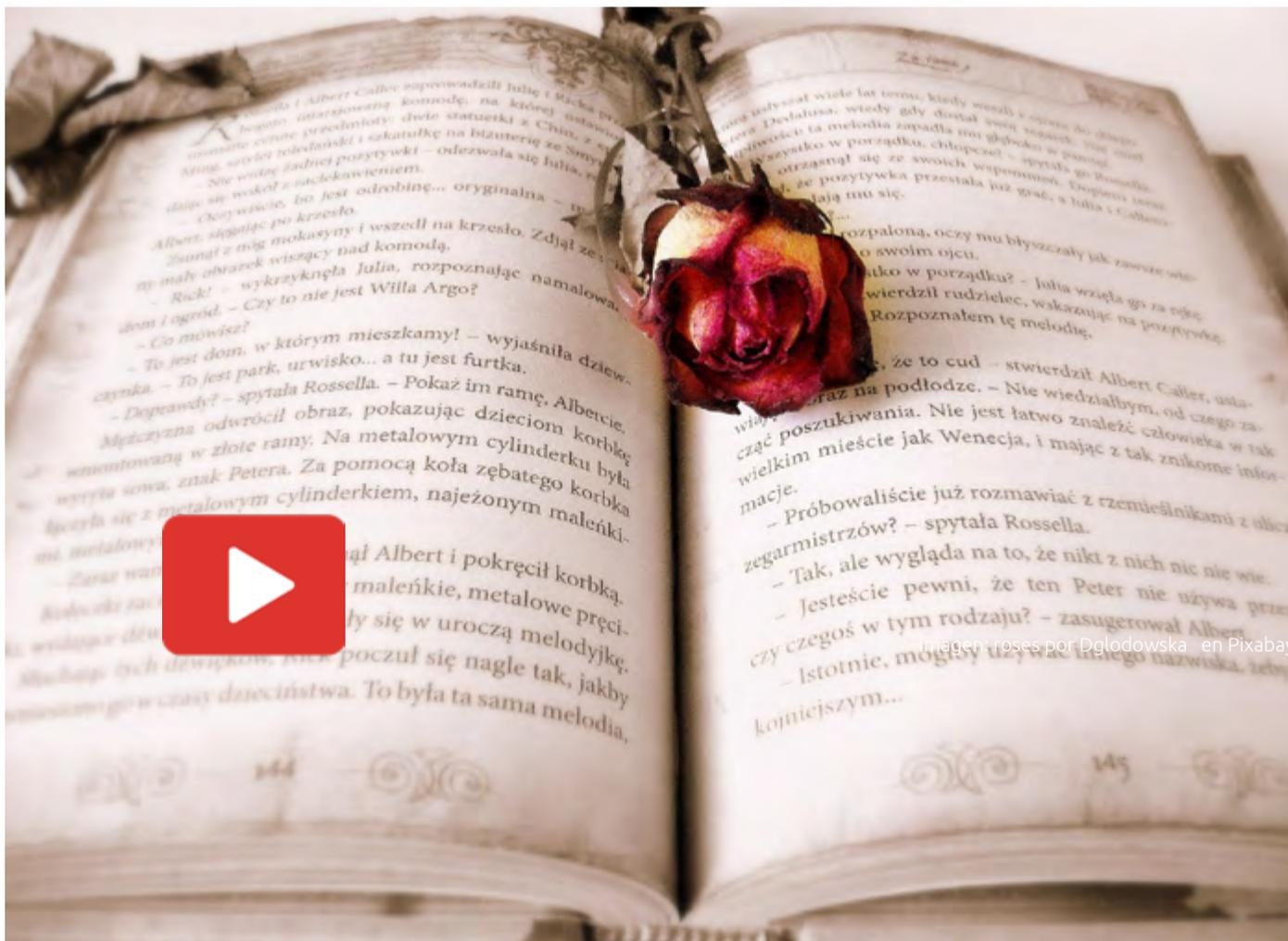
El perdón puede tardar en llegar, podemos tomarnos un tiempo de decidir perdonar, perdonarnos. Por nosotros mismos, es importante que llegue un día en que tomemos la decisión de perdonar. Es habitual en las sesiones de mentoring que comparta cómo en ocasiones he sido testigo de altos directivos de grandes compañías que, tras ser despedidos, enterraron una etapa importante de su vida para querer pasar a ser una negación de su pasado, precisamente cuando integrar lo pasado con lo nuevo les haría mejores.

*Nuestra mediocridad comenzó el día que comenzamos a mirarnos solo a nosotros mismos.
justificando la ausencia de ayuda y apoyo a otros*

Vivir es un ejercicio de responsabilidad, de decidir deliberadamente, cuando nuestro cerebro constantemente nos lleva a dormiros en la toma de decisiones automáticas ¿por qué? porque es más económico, el cerebro requiere una alta cantidad de energía y esfuerzo para mantener la atención, pensar y decidir, por eso necesita de la voluntad, para todo lo demás... el inconsciente nos lleva en piloto automático.

La mala noticia es que el "piloto automático" para nada impide nuestras emociones, y si los impulsos y los automatismos van en contra de nuestros valores, nos separan de socializar, nos olvidamos de agradecer y nos aislamos dejando de ayudar a otros cuando tenemos ocasión... así nos acostamos vacíos, nos levantamos por la mañana sin propósito ni sentido, descontando los días para un nuevo chute de felicidad que nos ayude a seguir tirando.

Te invito a revisar tu agenda de mañana, de la próxima semana, y comenzar a cambiarla, deliberadamente. Te invito a que cada día, a medida que te encuentres con otras personas, tomes decisiones. Te invito a que, al acostarte, o incluso varias veces al día, hagas una lista de todo lo que puedes agradecer, y lo hagas. Da igual si se repiten de un día a otro, no es tan importante la variedad como la calidad.





Atrevernos a ser

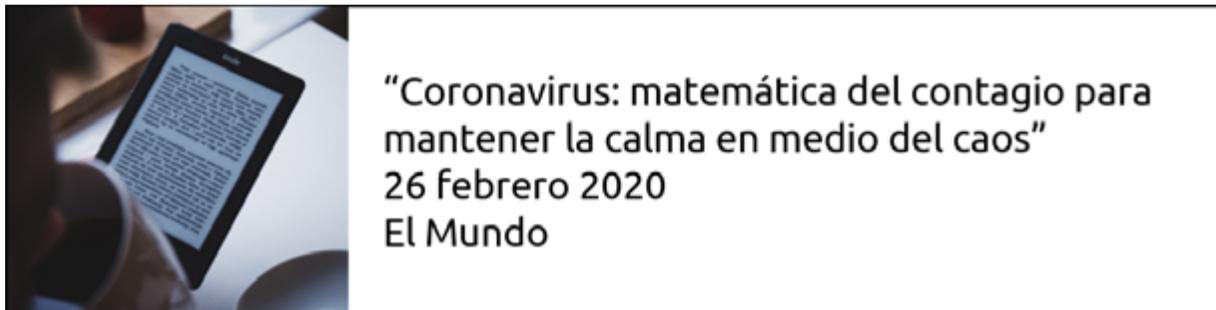
Para hacer un entorno más humano desde mi propio comportamiento, desde mi propia responsabilidad hacia lo que siembro a mi alrededor. ¿Cuántas veces nos quejamos de cuanto nos rodea y se nos olvida que el cambio comienza por nosotros?

Cuando esto pase, no pasemos,
que lo normal sea mirarnos los rostros,
cedernos el paso, tender la mano,
preguntarnos "¿cómo estás?"
y saber que podemos hacer algo.
Que cuidar de otros sea cuidar de nosotros.

Cuando pase, que no pasemos,
porque sabemos que el futuro es juntos,
nuestro, y que yo apenas existo sin los demás,
porque ante la enfermedad, ante la muerte,
somos tan iguales,
y si dependemos de algo,
dependemos de una mascarilla una medicina,
un respirador, un aplauso,
que hizo, que me receta, que me entrega
una persona,
para estar mejor.

Cuando esto pase, que no pasemos,
porque no queramos un mundo normal,
sino un mundo mejor.

Un virus ha venido para demostrarnos el poder individual que tenemos cada uno de nosotros. En la siguiente infografía del siguiente artículo, se muestra cómo se propaga, cómo el comportamiento y las interacciones del individuo A, tienen consecuencias en los individuos B, y en una siguiente fase en los individuos C.



Si nos fijamos, el sarampión, la varicela o la viruela, tiene mayor capacidad de propagación. Salvo la diferencia de que contamos con vacuna y tratamientos probados.

La responsabilidad individual

Si algo nos enseña la pandemia de la COVID19 es que el virus y su propagación está directamente relacionado con nuestro comportamiento, con nuestras decisiones. Eso es la responsabilidad individual, y ojalá cuando esto pase, no pasemos y sigamos recordando que nuestro comportamiento es nuestra responsabilidad, y no da igual.

"Jamás creas que debes hacer algo malo para prosperar.

La única forma en que saldrás adelante es haciendo lo que es bueno para todos"

Leandro Taub

Lo contrario de "da igual" es "hago una diferencia", y es algo que podemos cambiar en lo que nos decimos. Porque será que cuando decimos "da igual" solemos justificar un comportamiento que, en el fondo, sabemos está lejos de ser el mejor. Porque usar utensilios de plástico de un solo uso posiblemente no tiene un dilema ético o moral individual, sin embargo, sí lo tiene en clave de sostenibilidad del planeta, de todos.

¿Qué sucede cuando también lo hacen un millón de personas? ¿y mil millones? Imaginemos mil millones de vasos de plástico de un solo uso desechados hoy. Cuando uno dijo "da igual", fueron mil millones de "da igual". Lo que da igual es el país en el que vives, porque en Europa, América o Asia, te aseguro que accedemos prácticamente a los mismos objetos cotidianos que tú y posiblemente fabricados en la misma fábrica. Sí, estamos globalizados, y en clave de escalabilidad de nuestros comportamientos es como se explican las islas de plástico en medio de los océanos.

¿Qué nos enseña el patrón de contagio del virus? El poder del contagio de nuestras acciones

Hace años, cuando mi hijo mayor era poco más que un bebé, quedamos un grupo de familias. Durante la tarde me tiré al suelo a jugar con mi hijo y con el resto de los niños, lo pasamos muy bien. Días después un amigo

me confesó: “gracias por mostrarme que puedo jugar con mi hija, mi papá nunca jugó conmigo, era otra época, y nunca pensé que yo podía hasta que te ví hacerlo”.

*La empatía, las neuronas espejo, la curiosidad de otras personas,
pueden hacer que tu comportamiento sea contagiado a otros*

Solemos pensar que solo se “contagia” lo malo, sin embargo, las personas tenemos mecanismos de adaptación para la supervivencia que nos ayudan a aprender, no solo a partir de información formal, sino a partir de comportamiento de los demás. Las neuronas espejo, uno de los mecanismos base para conectar y empatizar con nuestro entorno, nos permite absorber de manera natural los comportamientos de otros y suele actuar de manera inconsciente, sin que nos demos cuenta.

*La interiorización de comportamientos de otras personas ocurre
como un virus que nos inocula nuevas maneras de interactuar*

¿Cuál es la escala de la propagación de nuestros comportamientos? ¿Será exponencial como algunos virus? Si de algo nos damos cuenta en estas semanas es que estamos rodeados por ángeles que hacen tanto por tantos: enfermeros, doctoras, celadores, policías, bomberos, cajeras, transportistas...

Si algo llama la atención estas semanas es de la generosidad que vive en muchas otras personas, cuando tener ingresos dejó de ser una opción porque aún estamos en shock: vecinos que hacen la compra a sus vecinos, clases online y gratis de yoga, fitness, agilidad..., coaches que se juntan para ofrecer sesiones a quien lo necesite, puestos de comida gratis para camioneros, y un larguísimo etcétera...

Que cuando todo esto pase, la moda sea de generosidad y amabilidad

“Un acto sincero de bondad, siempre provoca otro”

Es posible que la película Klaus nos ofrezca la clave, Smeerensburg era el pueblo más infeliz del mundo, hasta que un único y casual acto de bondad lo comenzó a cambiar todo. ¿Qué cambia? Un sujeto A tiene un acto de bondad con un niño B, a continuación, A se siente bien, y quiere seguir realizando actos de bondad porque le hace sentir bien, pleno, completo.

El niño B, que lo recibe, activa la alegría, la ilusión de que ocurren cosas buenas, y en su interacción con otros niños les contagia de ilusión y curiosidad, sin haber recibido aún nada material.

Así que tenemos a un sujeto A, que es el paciente cero y portador de este nuevo virus, tenemos al niño B, que también está contagiando, y un montón de niños que se acercan y comienzan su contagio.

*En la expansión de una nueva realidad,
necesitamos incrementar la interacción social,
y que siga siendo de bondad, amabilidad, generosidad, de cuidarnos unos a otros*

¿Dónde estábamos antes del coronavirus? Silenciosos, anónimos, pasando desapercibidos, como si nos diera vergüenza mostrar públicamente y reconocer que nos gusta ayudar, sonreír, ser amables, interesarnos por los demás, dedicarte un ratito y escucharte. ¿En qué momento compramos sentir vergüenza por ser personas y

brillar?

*Nos creímos y creamos un mundo en el que lo 'cool' era pasar,
para avergonzarnos de ser personas*

Atrevernos a ser esa persona que tu prójimo necesita

Ayer vi este vídeo que lo dice todo: "sé esa persona que tu prójimo necesita". Esta sencilla frase es el ARN de nuestro nuevo virus, el cambio de todo.



[Vídeo Rorro Echávez - "¿Qué podemos hacer?"](#)

Sí, cuando lo escuchas hay palabras acerca de las autoridades o los políticos, esto no va de que te pierdas en qué hacen si estás de acuerdo o no. El cambio comienza con cada uno de nosotros, en generalizar una nueva manera de entender y entendernos, o posiblemente no es tan nueva.

Sencillamente: "Sé esa persona que tu prójimo necesita":

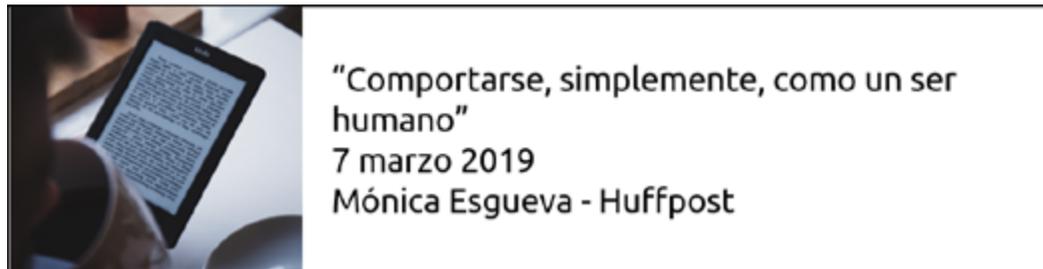
*Si algo nos enseña la experiencia del coronavirus,
es que de lo malo salimos juntos, entre todos,
y también que, para hacer un mundo mejor,
también lo hacemos nosotros, cada uno y juntos*

En estos instantes estoy pensando en personas que he conocido que no se atreven a ser prójimo, y menosprecian a otros, les niegan su ayuda, se quedan la información, y al menos quienes he conocido que actúan así tienen en común el dolor. Han vivido experiencias que les han hecho daño, en las que se han sentido rechazados, menospreciados. Es momento de perdonar y perdonarnos, para darnos una nueva oportunidad. Aunque solo sea, como el cartero de Klaus, por egoísmo. Porque no podemos seguir viviendo así, apartados emocionalmente, egoístas que no empatizamos, con el "da igual" o "que se lo haga mirar" o "que despabile" o "tonto el último"... porque está demostrado que así no hay sostenibilidad, sencillamente no hay un futuro, y el presente se presenta muy escaso.

Que lo atrevido, lo rebelde, lo 'cool', sea atrevernos a ser

Un ejemplo de comportarse, sencillamente, como un ser humano

Sin querer extenderte la lectura, en este maravilloso artículo Mónica Esgueva nos habla en el Huffington Post de Schmid, quien después de dar tanto y salvar a tantas personas, le escribía a su esposa: "Simplemente me comporté como un ser humano".



Si necesitas una explicación científica de porqué merece la pena atrevernos a ser más humanos, más personas, en este capítulo de Redes nos lo explican Eduard Punset y Michael Norton, de la Universidad de Harvard. Dar, estar para otros, nos llena, nos da sentido, nos hace sentir más completos, más felices.



[Redes. Dar para ser felices](#)

*¿Comenzamos a contagiar? Ya está ocurriendo,
para que cuando esto pase, nos sigamos atreviendo a ser personas.
El cambio comienza en cada uno de nosotros, porque se contagia y se expande.*



La última libertad

La libertad de elegir, de decidir. Las circunstancias pueden ejercer una fuerza sobre nosotros y condicionarnos, y aun así, tenemos la libertad de decidir cómo vemos a otros, cómo nos comportamos, qué elegimos. Y sí, existe una brújula que nos ayuda en la elección, vivir con propósito, asegurando que las decisiones tienen sentido, además de darnos plenitud.

*“Todo puede serle arrebatado a una persona
menos la última de las libertades humanas:
el elegir su actitud ante las circunstancias, elegir su propio camino.
¿No podemos cambiar la situación?
Si no está en tus manos cambiar una situación que te produce dolor,
siempre podrás escoger la actitud con la que afrontes ese sufrimiento”
Viktor Frankl*

Viktor Frankl fue el psiquiatra y filósofo creador en el siglo XX de la logoterapia, que nos muestra el propósito como el pilar que aporta sentido a la existencia del ser humano.

Judío y superviviente a Auschwitz, además de vivir el holocausto, como psiquiatra observó que la supervivencia de los individuos radicaba en una diferencia fundamental: la presencia de un propósito como un halo de vínculo con la vida, con un significado y principalmente con una actitud diferente que además de sobrellevar dolores inimaginables, determinaba la voluntad de actuar humanamente, incluso cuando el entorno llamaba a lo contrario.

La última de nuestras libertades

Philip Zimbardo realizó un experimento revolucionario en la Universidad de Stanford en 1971. Hizo de un sóta

no de la facultad una cárcel, reclutó voluntarios entre los estudiantes, les hicieron un test psicológico y aleatoriamente les repartieron el papel de carcelero o preso.



[Philip Zimbardo:
El experimento de la prisión de Stanford](#)

Tuvieron que cancelarlo a los pocos días porque la violencia, la tortura y la denigración de los carceleros sobre los presos era inhumana. Preguntados después delante de los vídeos, los mismos estudiantes lloraban sin poder explicar cómo podían haber tratado así a otros compañeros.

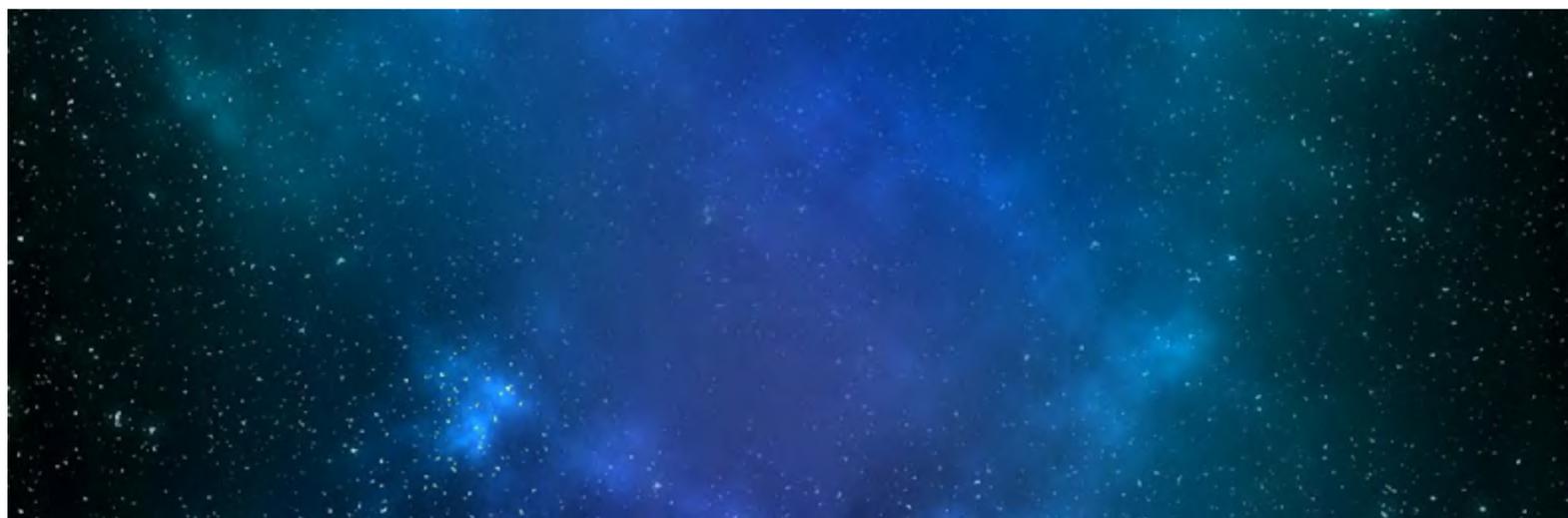
El experimento de Stanford demostró la alta capacidad que tienen el entorno y los patrones culturales (la única regla dada a los “carceleros” fue mantener el orden, a la vez que los carceleros gozaban de impunidad y poder) para modelar y moldear la actitud y los comportamientos de las personas.

¿Cómo encaja esto con la experiencia de Viktor Frankl? En su famoso libro “El hombre en busca de sentido” describe precisamente lo mismo, cómo muchas personas en el campo de concentración sucumbieron al entorno, robando a otros, denunciando a cambio de favores, cuando un mendrugo de pan mohoso es un tesoro a cambio de la muerte de otros. Sin embargo, afortunadamente hay un sin embargo, Viktor también nos habla de una red de cooperación, de apoyo, de miradas humanas y de generosidad cuando no hay nada, incluso en medio del peor de los infiernos.

Esta semana estaba trabajando con una persona su propósito, en el marco de un proceso de desarrollo individual. Cuando le he preguntado “¿en qué te puede ser útil a partir de ahora tu propósito?” su respuesta ha sido: “cuando aparezcan mis miedos, y cobren voz, y me quieran frenar, mi propósito me ayudará a recordarme ‘para qué’ y continuar”.

Seguimos pensando que el héroe es otro, que lleva capa y que hay pocos. Como nos decía Carl Gustav Jung, necesitamos renunciar a los héroes de nuestro tiempo para ser nosotros nuestro propio héroe, la mejor versión de nosotros mismos. ¿Qué otra cosa si no nos has enseñado durante la pandemia los sanitarios, policías, personal de supermercado, transportistas y tantos otros? que tienen nombre y rostro y apenas conocemos a unos pocos, cuando han sido muchos.

Sin duda el miedo y la recompensa de la comodidad son la fuente principal de cobardía, de mediocridad, de mezquindad, de la ausencia de nuestra mano tendida hacia otro ser humano que la necesita. Es cuando en nuestro interior nos decimos “¿qué puedo hacer yo?”, “algo habrá hecho”, “ya vendrá otro, no has de encargarte tú de todos”... y nos negamos nuestra esencia más humana, el acto que más sentido, plenitud y felicidad nos aporta, mirar a otra persona y ayudar.



*“Vencer al miedo está en el camino de todo jedi”
Luke Skywalker - Star Wars IX El ascenso de Skywalker*

Vencer el miedo es el camino de todos, no sé si el miedo es lo que nos separa de ser jedi, sí tengo la certeza de que el miedo nos separa de nosotros mismos, de ser humanos, empáticos, valientes, alegres.

Toda decisión es una renuncia

¿Sabes cuál es nuestro miedo más cerval y profundo? El miedo al rechazo, el miedo a que nos ignoren, a la indiferencia. Cuando éramos Sapiens primitivos, y vivíamos en tribus, el rechazo del grupo significaba la muerte, la soledad en medio de un entorno hostil, sin el apoyo de una comunidad que te acoja. Pensamos que somos diferentes y, como explica Yuval Noah Harari en su libro Sapiens, seguimos siendo apenas los mismos seres de hace 70.000 años con las mismas capacidades físicas y los mismos instintos y mecanismos para la supervivencia.

*“El individuo ha luchado siempre para no ser abrumado por la tribu.
Si lo intentas, a menudo estarás solo, y a veces asustado.
Pero ningún precio es demasiado alto por el privilegio de ser uno mismo”
Friedrich Nietzsche*

Reflexionemos por un momento, a lo largo de nuestra vida ¿en qué ocasiones hemos actuado a favor de ser aceptados a costa de otra persona? A mí personalmente se me vienen a la mente unas cuantas, y está bien porque es el pasado, cuando a cada nuevo minuto tengo una nueva oportunidad de hacerlo diferente.

Dejemos de engañarnos, sí, somos seres que nos vemos afectados por los cambios del entorno como nos explica el experimento de Stanford. Sin embargo, Viktor Frankl nos explica que siempre podemos elegir, es nuestra decisión y es nuestra libertad, incluso cuando el entorno nos indica y presiona por hacer lo contrario.



Imagen: achieve por sasint en Pixabay

Existe una victoria cuando ejercemos la libertad de elegir, no por llevar la contraria a la mayoría, que es otra manera de esclavitud con uno mismo, sino por hacer aquello que tiene sentido, que nos aporta plenitud y suma

a nuestro alrededor.

Somos seres empáticos, caminamos por la calle y si vemos a alguien sonreír, sonreímos, si vemos a otra persona llorar nos preocupamos y nos contagia la tristeza. La autogestión y la compasión son las mejores habilidades que podemos desarrollar para ejercer nuestra libertad.

Una definición de compasión podría ser la capacidad de ver a la otra persona en su momento, en sus circunstancias, en sus emociones, con el desapego emocional que evita involucrarnos o contagiarnos de las emociones del otro, en resumen, lo que debería ser la empatía. Cuando aprendemos a reconocer las emociones del entorno, las emociones que se despiertan en nosotros y a decidir qué es lo mejor en cada situación, no es frialdad, es gestión emocional, es liderar conscientemente nuestras vidas, es un paso para ejercer la libertad de decidir en lugar de ser esclavo o manipulado por nuestro entorno.

*“Aprendí que el Coraje no es la ausencia de Miedo,
sino el Triunfo sobre él.
Una persona valiente no es aquella que no siente miedo,
sino la que conquista ese miedo”
Nelson Mandela*

Nadie puede pedirnos que dejemos de tener miedo, es humano, lo que sí podemos pedirnos a nosotros mismos es conquistarlo ¿cómo? a través del reconocerlo y aceptarlo, siendo consciente de que está, que emerge según las circunstancias o los pensamientos, y decidiendo.

Entrena a tu saboteador

Te invito a realizar un breve ejercicio, comienza por recordar un momento en tu vida en el que te frenaste, en el que dejaste de atreverte y siempre te lamentaste. Ve ahí por un momento, vuelve a esos momento y escucha, escucha las frases que te decías. No lo que te dijeran otros, si no lo que te decías a ti misma, a ti mismo. Puedes escribirlas en una hoja, escribe esas frases. ¿Cómo te hacen sentir?



Sigue escuchándolas en tu mente mientras sigues en aquel instante de tu vida, por un momento imagina que esas frases te las está diciendo alguien a tu lado, a tu oído. ¿Cómo es esa voz? ¿aguda, de hombre, mujer, metá-

lica, apenas un susurro? y si sigues escuchando, si giraras la cabeza y hubiera alguien hablando ¿cómo es quien te está diciendo esas frases? si tuviera forma ¿cuál sería? hay quien lo identifica con una nube de un color, hay quien un hombre mayor, yo una vez lo identifiqué con Darth Vader... por último, ¿en qué momentos suele aparecer y hablarte? porque seguramente aparece en más ocasiones y te habla en otros momentos.

¿Sabes para qué te puede servir? habitualmente nos es fácil identificar a los sabotadores externos, personas que aparecen en nuestras vidas y y nos limitan, nos hacen perder la autoestima. Sin embargo, nos es increíblemente difícil localizar cuando nosotros nos sabotamos a nosotros mismos. ¿Por qué? Porque se mezcla con nuestro diálogo interno. Nosotros somos la persona con quien más nos relacionamos a lo largo del día. Si te fijas la mayor parte del tiempo estás hablando contigo, razonando, decidiendo...

Cuando el miedo se cuela en nuestro diálogo interno parece inocente, se mimetiza con el resto, sin embargo, nos influye de una manera directa, activando emociones y coartando nuestra capacidad de decidir. Cuando aprendemos a reconocerlo, decimos: "ajá, ¡estás ahí!". A partir de ahí comienza nuestra conquista. No para hablar o razonar con nuestro sabotador, tiene un máster en razonar e infundirnos miedo, sino sencillamente para decidir más libremente.

*La mayor aspiración que podemos tener en la vida es vivir libres hasta de nosotros mismos,
de los impulsos, de los miedos, de los prejuicios.*

Para vivir libres, incluso si, como Nelson Mandela, estuviéramos encarcelados.

O como durante la COVID19, confinados en nuestros hogares.

Aprender a ser libres

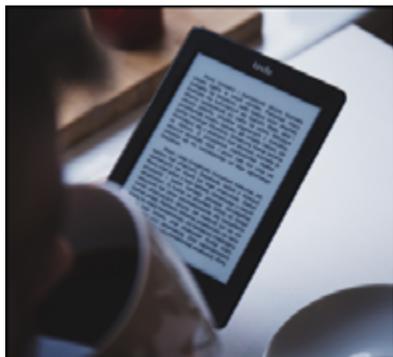
Y cuando aprendemos a conquistar nuestros miedos, ¿cómo aprendo a ser libre? pues te propongo dos ejercicios muy sencillos.

Conoce tus valores. Dicen que es nuestra brújula interna, te invito a llevar a cabo un reto que habitualmente es muy bonito. Elige a tres o cuatro personas que admires, puede que solo admires una parte de ellos o puede que todo. En una hoja escribe aquello que admiras de cada uno, haz una lista.

Cuando lo tengas, elige una de las cosas que admiras al azar. Cuando lo hayas elegido ve a un momento en tu vida en el que lo has honrado con tu comportamiento y con tus decisiones. ¿Cómo te sentías? La pregunta no es qué resultado obtuviste, la pregunta es: ¿cómo te sentiste? saboréalo porque es uno de tus valores, incluso si lo has puesto poco en práctica.

En los siguientes días puedes continuar poniéndolos en práctica, conociéndolos mejor, comprobando cómo te ayudan a tomar decisiones y a comportarte de manera que te llene más. Porque puedes preguntarles qué decisión y comportamiento está más acorde con tus valores, cómo puedes traer más plenitud a tus días.

En el siguiente artículo podrás encontrar una lista completa que te puede ayudar a completar tu lista y tu autoconocimiento.



“Valores humanos: lista de los 190 más importantes”
Lifeder.com

Encuentra tu propósito. Lo recomendable es verbalizar nuestro propósito, ¿cómo? comencemos por una versión sencilla, que es la mejor manera de comenzar. Con un enfoque muy 'agile', mejor tener un prototipo de propósito y comenzar a practicar que aspirar a uno perfecto que llegue entre nunca y después.

Imagínate que tienes 100 años, estás en una silla en medio de un jardín donde se celebra tu cumpleaños. Poco a poco comienzan a aparecer y rodearte personas que han formado parte de tu vida, compañeros, amigos, familiares, incluso personas fugaces con quien tuviste encuentros intensos. Comienzan a decirte qué cambió en sus vidas por el hecho de que tú estuvieras en ellas, cómo gracias a ti sus vidas cambiaron a mejor. Pregúntales y escucha lo que te dicen. Escríbelo haciendo una lista con ello.

Cuando tengas la lista, léela de nuevo, reflexiona sobre el impacto que produces en otras personas. Da forma en pocas palabras a la diferencia que produces en otros, por ejemplo "yo genero alegría en otros", "yo doy confianza y fuerza a las personas", "yo soy la chispa que motiva e infunde energía"...

Como seres humanos, existimos a través de los demás. Si estuviéramos solos en una cueva por un tiempo prolongado, es fácil que poco a poco fuéramos perdiendo nuestra identidad, porque es a través de las interacciones con otras personas como calibramos quién somos.

El propósito nos ayuda a conocer quién queremos ser, qué queremos producir a nuestro alrededor, qué huella queremos producir en otros a través de nuestra presencia, nuestro comportamiento, nuestras decisiones.

El propósito nos da aliento ante la adversidad, porque tenemos un "para qué" y como dijo Viktor Frankl: "Quien tiene un 'para qué' vivir, encontrará casi siempre el 'cómo'".

Ante los retos y dificultades que nos pone la vida, mantenernos fieles a nosotros mismos, a lo que nos da sentido, es uno de los mayores actos de valentía que podemos llevar a cabo. Hay personas que lo llaman integridad.

Esto podría parecer que justifica los extremos, las polaridades, la falta de diálogo y de escuchar al otro, encarnarnos en nuestra postura y no movernos. Todo lo contrario, mantenernos fieles es precisamente evitar dejarnos llevar por la ira, el rencor, la violencia, el odio, para mantenernos fuertes en la dignidad, en la empatía sin afición emocional, en la compasión de saber entender al otro, su momento, sus circunstancias y alejarnos de dejarnos llevar por el entorno o el gris que nos rodea.

*¿Requiere esfuerzo y atención? Cuidado con lo contrario
porque posiblemente no es felicidad, sino una mediocridad cómoda*

Cuando la vida no nos llena, posiblemente no se trate de cambiar la vida, debe haber otra forma de vivir.



CAPÍTULO 2. UN LIDERAZGO ÁGIL TEAL

Un nuevo futuro, un nuevo liderazgo para la escalabilidad y la sostenibilidad

Las organizaciones, según avanza el siglo XXI, demandan una transformación cultural interna, y no es por capricho, es por la necesidad de saber que las personas, colaboradores en general, las acompañarán y se sumarán para hacer posibles nuevos planes de negocio, en clave de escalabilidad y sostenibilidad. Las iniciativas de transformación digital desde principios de siglo, muchas de gran envergadura, han demostrado quedarse a medio camino de los objetivos que los “business plan” marcaban.

Fue Peter Drucker, padre del Management clásico, quien dijo: “La cultura se desayuna a la estrategia”. Pues ya lo hemos vivido y los CEO de grandes organizaciones proponen una agenda en los comités de dirección marcada por la necesidad de ganar a las personas para hacer viables y posibles las estrategias y los planes de acción.

Es hoy Jurgen Appelo, artesano forjador del Management 3.0, quien formula una visión diferencial para lograrlo, conectando la naturaleza sistémica de las organizaciones, su complejidad, una nueva visión y relación con el cola-

borador, y un nuevo liderazgo como la base para llevarlo a cabo.

En este sentido, el siguiente artículo de McKinsey es revelador. McKinsey nos marca la necesidad de un nuevo liderazgo. Frente al automatismo de volver a las fórmulas tradicionales ante la incertidumbre, precisamente ahora necesitamos reforzar un liderazgo más compasivo, más empático, menos jerárquico, menos autoritario, y siempre valiente y con determinación.



“Tuning in, turning outward: Cultivating compassionate leadership in a crisis”

May 1, 2020 | Article
McKinsey & Company

Son los líderes de las organizaciones, a todos los niveles, de quien se espera que co-lideren esta transformación cultural, y es Agile el paradigma cultural que las organizaciones adoptan como referente para construir su visión, porque hace tiempo que Agile superó el contexto de la tecnología y el desarrollo de software. Co-liderar porque precisamente en este capítulo veremos que no puede depender solamente del líder (Manager, Scrum Master, Product Owner, etc.), cuando queremos hacerlo solos nuestras iniciativas pierden impacto e incluso vivimos cómo el contexto interno de la organización no nos acompaña.

El management 3.0 nos indica que es mejor hacerlo juntos, liderando y dando protagonismo a todos los actores, para que sea de todos y con todos. Al mismo tiempo, el líder necesita emprender un camino de desarrollo que le ayude a aprender a desaprender, e incorporar una nueva mentalidad, nuevos conocimientos, prácticas en las maneras de hacer y habilidades. No podemos llevar a otros más allá de donde nosotros ya hayamos llegado. Por ello este libro y un itinerario de desarrollo, para visitar nosotros primero el nuevo mindset y una nueva manera de liderar, y tras abrir camino, saber llevar a otros.

Para adoptar Agile, necesitamos desarrollarnos en herramientas, maneras de trabajar y los diferentes frameworks. Al margen del Hacer, en este libro exploramos la adopción de Agile desde el Ser de cada individuo y el desarrollo del Ser para liderar, no solo hacer. Para ello nos basamos en los valores del “Agile Manifesto”.

La agilidad es, además de hacer Agile, Ser Agile. Un nuevo liderazgo requiere de una nueva mentalidad. En el capítulo anterior trabajamos herramientas para Ser Agile, recorreremos un itinerario experiencial en el que practicamos herramientas para Ser agile y que sostengan en Hacer agile. En este capítulo aterrizamos su práctica al contexto de las organizaciones actuales y los retos más habituales.

La agilidad en las organizaciones va más allá de implantar herramientas y marcos de trabajo. Requiere una nueva mentalidad y un nuevo liderazgo, para que sea real, no solo una apariencia. En los comienzos de la agilidad, se unían mentalidad con herramientas, porque había que estar muy convencidos para impulsar una manera diferente de trabajar y demostrar que podía dar resultados.

En la actualidad, cuando la transformación cultural basada en Agile es una realidad, las herramientas no garantizan por sí solas la mentalidad de quienes las implementan. Ya hemos vivido suficientes fracasos porque asumíamos que aparentar era lo mismo que ser.

De ahí la importancia de focalizarnos en el mindset. El desarrollo de la mentalidad se basa en que vemos a otros como nos vemos a nosotros mismos. Según me veo yo, tomo una posición en el sistema de la organización, y me doy permiso para interactuar con las personas que me rodean de una cierta manera. Y eso es la mentalidad/mindset, cómo me veo yo y cómo veo a otros. Desde ahí y el conjunto de creencias de mi mentalidad, nace cómo decido, cómo me comporto, cómo interacciono, cómo respondo a los estímulos exteriores. Es el origen de la cultura en los equipos y en las organizaciones.



El manifiesto Agile y el liderazgo, conectando los puntos

Volvamos de nuevo a las raíces de la agilidad, a los valores a partir de los cuales comenzó todo, precisamente al contenedor de interacciones que determina una cultura desde el ser: la agilidad

¿Por qué agilidad, cultura y liderazgo? Porque principalmente son los líderes, desde los múltiples roles de liderazgo, quienes modelan y son ejemplo de las culturas, de la realidad de los valores y de las interacciones en los equipos.

La agilidad, en esencia, es una cultura plasmada en cuatro valores que reflejan una mentalidad. Necesitamos que los líderes tengan herramientas para Ser Agile, y puedan hacer Agile. Porque no será tan importante si Kanban está perfectamente implementado a nivel técnico, como que practiquemos e interactuemos desde los valores de la agilidad

Individuos e interacciones sobre procesos y herramientas. El líder necesita evolucionar su mentalidad para ver a los individuos como personas, como iguales, como un nosotros en el que todos contribuimos y cada uno hacemos nuestra parte, como un puzle en el que si falta una pieza el dibujo está incompleto.

Y además necesitamos ser conscientes de la importancia de las interacciones, y que sean conducidas adecuadamente. Porque no da igual a la hora de generar experiencias en los equipos, y no serán los mismos resultados.

En los siguientes apartados visitaremos herramientas como el contenedor de interacciones en el equipo, como regulador de las interacciones entre las personas. También visitaremos los 5 niveles del liderazgo, y el impacto del líder en base a su manera de verse a sí mismo y a los demás.

Productos y servicios operativos (software funcionando) sobre documentación exhaustiva. ¿Qué es lo que nos ha llevado en las últimas décadas a hundirnos en documentación infinita desviando esfuerzos y atención del producto o servicio para el usuario? La necesidad de control e información constante, que nace del miedo,

miedo a la incertidumbre, miedo al cambio, miedo al fracaso, miedo a que las realidades salgan... diferentes a lo planeado.

Hay un equilibrio para la determinar qué documentación es realmente necesaria, que está entre documentar todo en detalle y no documentar nada. La experiencia nos confirma que la ultra-documentación de todo no solo no aporta, sino que genera desperdicio, y una altísima desmotivación en quien documenta, pues habitualmente no tiene las capacidades ni la motivación para ello. Al final del final, se hace porque hay que hacerla, por miedo a la penalización, no por motivación ni porque entendamos para qué.

En siguientes apartados visitaremos diferentes herramientas para Ser Agile, y en este valor aplica profundizar en el saboteador como herramienta para dar la prioridad adecuada a las tareas, sin ser esclavos de nuestros miedos, de nosotros mismos.

Colaboración con el usuario sobre negociación de contratos. A día de hoy es indudable que la colaboración es indispensable en los equipos y en el liderazgo. Sin embargo ¿por qué existe muchas veces tan poca colaboración a pesar de los esfuerzos para fomentarla? Lo más básico y recurrente es que existen organizaciones o equipos totalmente orientados a resultados y desbordados en su agenda de trabajo, infradimensionados en capacidades humanas y herramientas, es casi imposible pedir colaboración en este contexto, por mucho que creamos en ella.

Sin embargo, se da otra realidad: cuando el líder del equipo no cree en la colaboración. Sí, si no forma parte de tu mentalidad, si lo ves como un medio y no como un fin, ¿qué puedes esperar? Porque una colaboración efectiva se basa en generar confianza, a través de la colaboración construimos ecosistemas de trabajo, y los ecosistemas se sostienen sobre la confianza mutua.

En siguientes apartados nos centraremos en herramientas para ayudar a desarrollar una mentalidad de colaboración, además de ser más conscientes acerca del impacto que tiene su ausencia. Sin ánimo de hacer spoiler, ¿qué colaboración se puede esperar cuando el líder habla en términos de “yo”?

La colaboración con el usuario también pasa por la comunicación, por abrir espacios de comunicación y escucha, además de fomentar la participación. Visitaremos la fórmula de la confianza que nos dará cuatro factores que nos dicen mucho sobre cómo fomentar la colaboración. Y también visitaremos las 4 toxinas en la comunicación, para que nos demos cuenta de que a veces, incluso cuando creemos ser graciosos, estamos perjudicando la comunicación, la confianza y la colaboración.

Responder al cambio sobre seguir un plan. Resiliencia es, posiblemente, la palabra más repetida en 2020. Ya no solo pedimos a los líderes que se adapten al cambio, sino que se recuperen rápidamente ante la adversidad y que naveguen en la incertidumbre.

En siguientes apartados vamos a visitar herramientas para el Ser desde el cambio, con experiencias específicas alrededor del perdón, el propósito y la intención para navegar el cambio con sentido, recuperando el rumbo y la energía para seguir adelante.

Más adelante conocerás a los 4 aliados del líder Agile, una herramienta fundamental para liderar desde el Ser, que nos permitirá explorar y abrirnos a las facetas fundamentales que habilitan a un líder ágil para hacer agilidad desde Ser agilidad. Será una de las herramientas fundamentales para el último capítulo y poder articular el framework de liderazgo ágil.



MIND THE GAP

El impacto del líder en los equipos, engagement y motivación intrínseca

Cuando decimos que el desarrollo de la agilidad requiere un nuevo liderazgo, nuevos líderes que lleven a las organizaciones y a los equipos a una nueva mentalidad, nuevas interacciones, una cultura “human-centric” que, además de más humanas, haga a las organizaciones más sostenibles. ¿Por qué lo decimos? ¿Cuál es el papel de un líder en la transformación cultural de una organización?

Habitualmente el líder es el canal de comunicación de la realidad de la organización, tanto de la actualidad y tendencias internamente, como el canal del “lenguaje de la organización” hacia las personas de su equipo. Porque, ¿quién comunica las revisiones, las promociones? ¿quién te evalúa? Los momentos de la verdad en la experiencia de un empleado pasan por el líder del equipo.

Si como organizaciones queremos que la información y el engagement lleguen a los equipos, necesitamos que los líderes se sientan comprometidos con ello, y estén motivados para llevarlo a cabo activamente. Necesitamos que el líder sea la persona más próxima al equipo, a su realidad, contexto, que sea quien mejor les conozca, y capaz de canalizar, contextualizar y personalizar la información focalizada en el equipo. Estas cosas de “personas” ocurren en las dinámicas y ceremonias del día a día, sin que el equipo necesite “sacar tiempo” para estar informados.

Hay otra razón, desde la experiencia del empleado, si quiero que alguien me cuente, pero también que me escuche, será aquella persona de quien principalmente depende mi carrera profesional, el reconocimiento a mis esfuerzos, quien me evalúa y tiene voz en la organización para ser mi voz, y quien tiene capacidad para incidir en mi salario. Solamente con esto, además de que un scrum master o un product owner puedan incidir en el reparto y definición del backlog, automáticamente el colaborador le otorga un rol de autoridad y se activa una mayor motivación para atender a las interacciones con el líder. Claro, si el líder se hace merecedor de ello.

Y la gran pregunta ¿cuál es la capacidad de influencia de un líder en el sentimiento de vinculación y compromiso del equipo? En el siguiente artículo de Gallup se evidencia que hasta un 70% de la variabilidad, es decir la capacidad para mover el indicador de engagement, depende de la experiencia e interacción con el manager.



“Managers Account for 70% of Variance in Employee Engagement”
 APRIL 21, 2015
 GALLUP

Sí, esto significa que el líder hace una gran diferencia cuando hablamos de compromiso y vinculación por parte de los equipos. Podríamos pensar que todo está bien, y no es realmente así.

Acudamos a este nuevo informe actualizado a estos meses de COVID19 con la medición del engagement de los colaboradores por parte de Gallup.



“Historic Drop in Employee Engagement Follows Record Rise”

JULY 2, 2020

GALLUP

Alrededor de un 14% de la población en las organizaciones están activamente desvinculada, es curioso cómo es una población que apenas varía con la COVID19. La pregunta ya no solo es acerca de su productividad y sus factores de motivación, la pregunta que nos podemos hacer es ¿qué impacto tienen en los equipos y en el ambiente de trabajo? Este colectivo vive experiencias nefastas, y o su mindset lo acompaña e incluso provoca con negatividad, o sufren por experiencias tóxicas.

Solamente un 31% de la población en las organizaciones está comprometida y se siente vinculada, con la motivación hacia la calidad, el cumplimiento, metas comunes...

Pero no nos engañemos, ni nos conformemos, el **más de 50% de la población restante en las organizaciones no se siente vinculada**. Es decir, están activamente en búsqueda y orientados hacia al esfuerzo justo.

Y lo que es más llamativo, **el descenso de engagement se acusa principalmente por la caída en el engagement de los líderes y managers**, en respuesta a sus experiencias durante lo peor de la COVID19. Es cierto que el estudio es de Estados Unidos y acusa causas del país, sin embargo ¿qué sabemos que ha ocurrido con los líderes y managers en las organizaciones en estos meses? jornadas maratonianas, incertidumbre en el horizonte temporal, falta de respuestas en muchos casos desde Dirección y CEOs, a su vez presión por salvaguardar resultados, vuelta a estilos autoritarios... el impacto negativo a nivel mental y emocional en las capas de liderazgo, y en todos los colectivos, es muy alto.

Y nos podemos preguntar ¿cómo se dibuja la realidad de las organizaciones cuando más de un 65% de la población se siente desvinculada del rumbo y realidad de la la organización, y además los líderes también?

El foco en el liderazgo y en la experiencia de empleado, diría que es hoy más urgente que nunca. Sin embargo no podemos cerrar los ojos a las culturas internas que han llevado a esta situación, que llevan a que más de un 65% de la población de sienta desvinculada. Y eso no solo es liderazgo y experiencia de empleado, también pasa por revisar el modelo de negocio, la estrategia de negocio y las prioridades, incluyendo a las personas, la sociedad y el medio ambiente en las ecuaciones de negocio, para que acaben teniendo su reflejo en el “lenguaje de las organizaciones”, en cómo la organización habla a las personas.

El drama del talento

Actualmente vivimos un drama en la gestión del talento cuando estamos lejos de ser una empresa humana y ágil, y solamente estamos orientados a resultados y las personas se consideran recursos.

En este drama vivimos tres realidades:

- Incorporamos y cultivamos un **talento que se queda por falta de alternativas, o por resignación, por**

retención de los años que lleva y un finiquito que considera una cuenta de ahorro (algunos lo llaman “mi cerdito” o hucha/alcancía). ¿Cómo lograr productividad, motivación y alto rendimiento?

Alrededor de un 14% de los colaboradores en las organizaciones están activamente desvinculados, y más de otro 50% es indiferente a la organización. Hace su trabajo, recibe su salario, y punto. Como dice Laloux en su libro, “alquilan horas de su vida a cambio de un salario”.

- Solamente poco más de un 30% de la población en una organización se siente comprometida y vinculada con el trabajo, con la organización, siente un futuro juntos y un proyecto profesional conjunto.
- Como veremos más adelante, a partir de las nociones de Tribal Leadership, me atrevo a pensar que las personas activamente desvinculadas suelen quedarse y permanecer en las organizaciones por una autoestima baja que les impide forjar un futuro profesional mejor, dentro o fuera. Esto les impide tener confianza en dar un salto hacia otras oportunidades. Radica en la mentalidad, en cómo se perciben a sí mismos.

Por otro lado, del **más de 50% de colaboradores indiferentes**, sencillamente no sienten un futuro profesional junto con el futuro de la organización. Y si tienen la autoestima suficiente, son quienes suelen salir primero ¿y qué importancia tiene? Porque habitualmente suelen ser los buenos. Que se sientan desvinculados en absoluto significa que tengan un “mindset” negativo, ni que carezcan de habilidades o conocimientos técnicos, o experiencia. Sencillamente no encuentran la experiencia que buscaban, o la experiencia es negativa, incluso tóxica. O puede que sea un alma libre y vincularse a largo plazo tampoco esté en sus planes. Sin embargo ¿por qué suelen irse primero los buenos, los que más talento tienen? Porque en su experiencia han encontrado suficientes evidencias de su valía, de sus fortalezas, de su capacidad, y poseen la confianza en sí mismos y la autoestima para lanzarse a nuevas aventuras profesionales, a pesar del riesgo. ¿Eso no huele a talento y valores?

Pagamos otro precio muy alto y no solo en términos de productividad. Dentro del conjunto de personas con talento y actitud, ocurren experiencias directamente relacionadas con managers en las que los colaboradores caen en depresiones, falta de autoestima, desgaste extremo por estrés, insomnio... tengo serias dudas de que podamos asumir que el mejor talento ha de poseer necesariamente una fuerza mental a prueba de todo. Hay culturas, experiencias y managers que realmente lo ponen difícil, y el rol de autoridad hace aún más difícil para las personas sobreponerse a una experiencia tóxica continua. Podemos generar que personas fantásticas con talento se muevan al primer grupo, al de “activamente desvinculados”, y la pregunta no es ¿qué ha pasado con su productividad?, desde mi punto de vista la gran pregunta es ¿qué impacto personal, profesional y social generamos cuando nuestras personas pasan por esto? Porque esa persona luego va a su casa, se relaciona con sus amigos, familia, mascotas, viaja en el metro, en el autobús, conduce... interactúa y expande su experiencia.

Necesitamos reflexionar sobre cómo estamos impactando en las personas y en la sociedad desde las organizaciones, desde el lenguaje de las organizaciones y desde los líderes. Muchas veces no es tanto el qué, sino el cómo. Habitualmente no es tanto que no nos suban el salario, que no nos va a sentar bien, sino que no nos lo comuniquen con respeto, de manera humana, y con contexto. Igual te sorprende, igual no, hay managers que en la misma situación sencillamente no comunican nada, y un silencio al respecto marca los meses posteriores, con un colaborador confuso porque no sabe nada de su revisión y un manager que guarda silencio. Más adelante revisaremos como el silencio, el amurallamiento, la ausencia de comunicación y evitarla, es una de las toxinas más demoledoras en una relación y en las interacciones.

Todo esto tiene todo que ver con teal. Las organizaciones teal, basadas en autogestión, propósito y plenitud, no son para todos. Quien no cuenta con la mentalidad porque proviene de “organizaciones-máquina”, puede que no consiga realizar el viaje para poder liderar más humanamente. Podemos habernos perdido tanto a nosotros mismos, que el viaje de retorno a un liderazgo e interacciones sanas sea insuperable. ¿Por qué? Todo es mentalidad, porque no consigo transformar y evolucionar cómo me veo a mí mismo/a. Eso se lleva a cabo a través de un viaje interior, evoluciono cómo me veo a mí, para luego evolucionar en cómo veo a otros y lidero.



El manager como víctima en la transformación cultural

Como habitualmente repito, los managers también son personas, con corazón, con sueños. Sin embargo, es habitual escuchar cómo son descritos más como fríos sociópatas que como personas, a través de las experiencias que viven los equipos. Sin embargo, según uno de los máximos expertos mundiales en psicopatía, el psicólogo Robert D. Hare, al menos el 1 % de la población mundial es psicópata.

Lo siento, hay más managers que perfiles con aversión hacia otras personas, y es importante tener en cuenta que sus comportamientos en muchas ocasiones les conducen a entidades sociales, mentales o penitenciarias, no a puestos de liderazgo en las empresas.

¿Qué puede estar sucediendo para que la “calidad” del liderazgo en ocasiones sea tan baja? Pues que nos mimetizamos con el entorno, con la cultura, y hacemos de manera adaptativa a lo que se nos exige.

Antes que nada, es importante echar de nuevo un vistazo al “experimento de la cárcel de Stanford de Phillip Zimbardo”:



[Philip Zimbardo:
El experimento de la prisión de Stanford. 1971](#)

¿Qué nos dice el resultado del experimento? ¿Cómo puede ser que estudiantes mentalmente sanos pasen a torturar a otros en cuestión de horas y en base a unas pocas normas culturales? No podemos pedir a nuestros líderes que sean superhéroes, y a veces realmente lo son, porque desde las organizaciones podemos ponerlo bastante difícil.

¿Qué es el lenguaje de las organizaciones? Si le preguntas a cualquier colaborador que lleve un tiempo suficiente en una organización, te sabrá definir en sus propias palabras lo que es importante internamente, cuáles son las prioridades y cómo le habla, o no, la organización en la que trabaja.

¿Dónde radica la causa raíz de que una organización hable un lenguaje u otro? Comencemos en la estrategia de negocio y el plan de negocio, las bases de cualquier organización. Cuando definimos a quién nos dirigimos, para quién hacemos y a quién aportamos valor, estamos definiendo nuestra posición en el mercado y damos una posición a cada actor. Y cuando las personas se definen como un recurso, un medio para un fin ¿en qué posición se encuentran las personas? Vayamos un paso más allá, cuando se define el modelo de gobierno, es decir, cómo la organización va a medir, con qué indicadores, y qué valores van a determinar el éxito (y los variables/bonus) ¿cómo transmite las prioridades a las personas?

Pongamos un ejemplo, un manager ha ido durante el fin de semana a un taller de liderazgo ágil, ha descubierto herramientas y métodos necesarios, y tiene la convicción de su importancia. Ha decidido que el lunes lo pone en práctica. El lunes por la mañana arranca con el comité, y se encuentra con que solamente le preguntan por márgenes, operación, costes... y si le preguntan por la rotación es un milagro. Cuando el manager intenta explicar que le gustaría incluir temas del equipo, de "personas", la respuesta suele ser: "eso en otro momento, este comité no es para eso". ¿Qué prioridad estamos comunicando? Y no es porque la persona de dirección tampoco le importe, es que todo está definido para priorizar otros temas, ajenos a los de las personas, que son un "recurso".

Pongamos otro ejemplo, dos líderes de equipo son candidatos para cambiar al puesto de manager, sin embargo, solo hay un puesto, y dos candidatos. Uno de ellos se enfoca en las personas, se percibe alegría y motivación en sus equipos, dedica tiempo a ello. El otro infunde miedo, se enfoca en resultados y el objetivo preside la agenda, da igual cómo, lo importante es lograrlo. En la percepción del comité evaluador, ambos dan buenos resultados, su "performance" es buena, sin embargo, se percibe al segundo como más activo, más decidido, con más empuje, parecería que tiene la ambición. Cuando la apariencia lo que esconde es agresividad, manipulación, comportamientos tóxicos, incluso narcisismo. Si se hace manager al segundo líder de equipo ¿cuál es el lenguaje de la organización? ¿qué cultura estamos premiando? ¿qué pasó con el "consequence management"? ¿cómo van a percibir los líderes más humanos su carrera profesional cuando se priorizan otros elementos?

Sencillamente, ocurre... y luego queremos pedirle al manager que nos acompañe en la transformación cultural. Primero necesitaremos revisar el "core" de la organización, reposicionar a las personas, el entorno, la sociedad y el medio ambiente, el propósito y el valor que aportamos. Puede que apenas cambie el qué, y cuando cambias el cómo, desde cómo te ves a ti mismo y a los demás, lo cambia todo.

Necesitamos organizaciones que respalden y den herramientas, que reconozcan de manera real y efectiva a los líderes "human centric" y los valores que los acompañan. La agilidad ya demostró que se puede, igual es que no damos las facilidades para que se expanda. Una transformación cultural sin una revisión del modelo de negocio, la estrategia de negocio, el modelo operativo y el modelo de gobierno, es imposible. Los primeros líderes que necesitamos valientes son los presidentes y CEOs de las organizaciones, convencidos y con rumbo para lograrlo.

¿Quiénes son los héroes en una organización?

Decía Carl G. Jung que los héroes de cada sociedad representan una metáfora del espíritu de su tiempo, de los patrones, las prioridades y los valores del momento.

¿Quiénes son los héroes en cada organización? ¿Qué mensaje transmiten? Hace años conocí a un jefe de equipo que se jactaba de enviar a las personas a casa con baja por ansiedad o depresión. Los proyectos acababan saliendo, los problemas siempre eran causa del equipo, así que promocionó a manager. En un caso así ¿cuál es el lenguaje de la organización? ¿Cuáles son las prioridades?

Los años 80 fueron años de mucho águila, listillo, pelotazo y fines justificados por todos los medios. Cuando vemos las consecuencias, hoy nos sorprenden los héroes de hace apenas 40 o 30 años...

Hoy nos damos cuenta de que en las organizaciones no todo vale, de que hay resultados a corto plazo que generan diseconomías a medio y largo plazo. Revisemos los héroes, los reconocimientos y los premios, porque estamos marcando el espíritu del tiempo que entenderán las personas.



Imagen: shoes por cegoh en Pixabay



La activación de las fortalezas, el equipo comienza a fluir

Una pregunta de reflexión ¿de qué soy capaz? Tomando el dicho atribuido a Einstein de “si evalúas a un pez por su capacidad de subir a un árbol, nunca será válido” ¿Soy un pez o un mono? ¿quién lo decide? Hace poco leí una anécdota muy buena, un montañista subió a una cima, y se encontró con dos señoras vestidas con tacón hablando. Cuando les preguntó, le dijeron: “estábamos hablando y llegamos aquí sin darnos cuenta, cuando lo pensamos, ahora no sabemos cómo bajar”. Podríamos caer en clichés sobre tacones y montaña, sin embargo, te invito a poner la atención en otro detalle: ¿de qué somos capaces? ¿cuántas veces son nuestros pensamientos, nuestros sabotadores, quienes nos hacen creer que somos menos capaces?

Habitualmente somos capaces de ir más allá, porque tenemos mayor capacidad de la que consideramos. Sin embargo, es la percepción sobre nosotros mismos la que hace que nos encasillemos, que decidamos que somos un pez. ¿Realmente soy un pez? ¿Qué hace que lo decida?

La identidad es una ficción que construimos, nos ayuda a vivir, y como toda ficción, puede cambiar. Con esto no digo que la identidad sea una ficción, lo es la identidad que nosotros nos forjamos de nosotros mismos, porque nunca llegamos a conocernos lo suficiente como para realmente acotar nuestra verdadera identidad. Forjamos nuestra identidad en base a nuestra propia experiencia, pero hay una trampa ¿llegamos a probar algo más?

Sólo cuando probamos algo nuevo y perseverando, puede que lleguemos a decidir si tenemos la capacidad o no. Hay quien se da cuenta de que puede cocinar, dibujar o hablar en público a los 40 o los 60, y piensa “¿por qué no lo intenté antes?”.

Además, forjamos nuestra identidad a partir de lo que nos dicen otras personas, hacen de espejo, y nos dicen qué podemos o sabemos hacer. Padres, maestros, jefes, amigos, parejas, etc... pero ¿son realmente un juez válido? Si fuera por los maestros Einstein o Edison nunca hubieran llegado a nada. Hay padres que nunca creyeron en sus hijos, y luego llegaron lejos. Puedes volver al capítulo anterior y releer “el espejo del otro”.

Haremos bien, como líderes, en poner en práctica el efecto Pigmalión en el equipo, retarlos, llevarlos más allá, porque es la manera de descubrir ellos y tú de qué son capaces. Tenemos un enemigo, no iba a ser fácil, y es que nuestro cerebro tiende a la rutina, a economizar. Habitualmente no le gustan los retos, tiende a una zona de confort. Por causas fisiológicas, y también porque todo cambio implica un riesgo y eso reduce (en nuestro cerebro de primates) las posibilidades de supervivencia. Porque nuestro cerebro sigue creyendo que somos primates en medio de la naturaleza luchando por sobrevivir.

Eso sí, cuando realmente se ha intentado, hemos aprendido a trepar, hemos tenido la formación, la motivación y las oportunidades, y aun así no soy capaz de trepar. No parece que seamos un mono. Lo fascinante de la vida es que es un descubrimiento continuo, o así prefiero vivirlo. Desde la curiosidad, tendremos la interrogante siempre abierta a ¿quién soy? ¿de qué soy capaz? Y maravillarnos aprendiendo siempre, no solo conocimiento, sino también descubriendo más de nosotros mismos. A través de la experiencia y del espejo de los demás.

En absoluto diré que somos capaces de todo, sin embargo, como indicaba Sir Ken Robinson en su libro “El elemento”, es urgente que sepamos encontrar nuestro elemento, conocer nuestras fortalezas, porque cuando hacemos y nos desarrollamos desde las fortalezas, brillamos y no solo eso, sino que fluimos y encontramos motivación intrínseca, realización. Cuando nos centramos en nuestras debilidades, nos condenamos a la mediocridad.

Te propongo conocer tus fortalezas, que tu equipo conozca sus fortalezas, intercambiar fortalezas para equipos más creativos, cohesionados y productivos.

El Dr. Martin Seligman lidera el Centro de Psicología Positiva de la Universidad de Pensilvania, y dentro de su iniciativa “Felicidad auténtica” (Authentic Happiness) pone a disposición de los líderes a nivel mundial un informe sobre fortalezas: <https://www.viacharacter.org/>

En el link puedes acceder gratuitamente al “Cuestionario VIA de Fortalezas Personales”, un conjunto de 240 preguntas tipo test que evaluarán 24 fortalezas y te dará un informe con el top 5 de tus fortalezas.

Si avanzas en una cultura inclusiva y apreciativa en el equipo, es recomendable que el equipo realice el test individualmente y, desde el respeto y la confianza, se compartan abiertamente los resultados. ¿Para juzgar? Todo lo contrario, para apreciar, para reconocer las fortalezas de otros e ir un paso más allá. Podéis generar un mapa de fortalezas en el equipo.

En el siguiente link puedes acceder al listado de fortalezas: <https://www.viacharacter.org/pdf/Strengths by Virtue>

Te propongo la siguiente dinámica, siempre que previamente hayáis trabajado en el equipo vuestra alianza o contenedor de interacciones y sientas que existe la confianza:

1. Explica al equipo para qué y qué os puede aportar conocer vuestras fortalezas, en términos de conoceros mejor como equipo, reconocer y que cada individuo pueda contribuir mejor al equipo desde sus fortalezas.
2. Invita a que cada miembro del equipo complete su test, les llevará un tiempo, son 240 preguntas y es conveniente que sean sinceros.
3. Tras los cuestionarios, muestra el listado de fortalezas y propón una conversación abierta. Primero sobre las categorías: “sabiduría”, “valentía”, “humanidad”, “justicia”, “templanza”, “trascendencia” ¿por qué son importantes? ¿qué aportan en un equipo? ¿cuánto necesitamos de cada una de ellas?
4. Invita a los miembros del equipo a compartir abiertamente sus 5 fortalezas, y cread un mapa de fortalezas en el que podáis visualizar con qué fortalezas contáis en el equipo, y qué “gaps” se presentan.
5. Conversad acerca de cómo el equipo puede otorgar un papel más asociado a sus fortalezas a las personas, revisad qué tipo de tareas requieren qué fortalezas.
6. Ahora que hay un acercamiento cualitativo a las fortalezas del equipo, y que conocéis algo mejor las carencias, podéis reflexionar sobre cómo os penaliza esta realidad, qué sesgo impone en las decisiones o en las tareas. Y con ello ¿qué compromisos podéis establecer para estar atentos y compensarlo de algún modo?

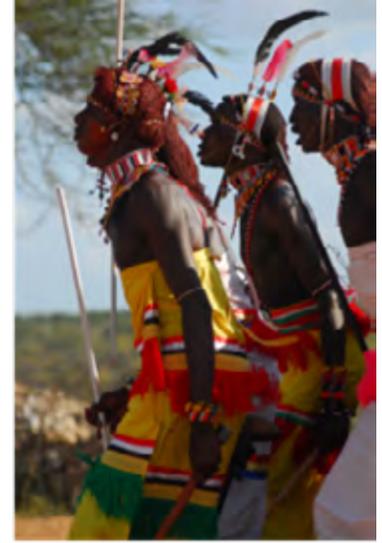
Como hemos conversado, qué importante que como líderes de la transformación primero lo vivamos nosotros, nos resuene, para luego llevar a otros, desde la convicción personal. Será importante que en los programas de desarrollo de liderazgo ayudemos a los líderes a ser conscientes sobre su huella en otros, cómo modelan y moldean a los equipos desde el efecto pigmalión que ejercen sobre el equipo. Muchas veces no es que el equipo rinda poco, es hasta dónde les estás llevando, cuánto crees en ellos y se lo transmites, cuánta confianza generas (ver herramienta de la fórmula de la confianza), si les dejas hacer y si facilitas acompañando para que cada vez hagan con más autonomía.

Cerramos este apartado con un poema de Marianne Williamson que recientemente escuché en la película “entrenador Carter”, un fantástico ejemplo de compasión, pigmalión y exigencia, para subir las dosis de autoestima y autoconfianza en el equipo, para llegar más lejos de lo que nunca llegamos a imaginar:



“Nuestro miedo más profundo”
Marianne Williamson

Démonos permiso para brillar, demos permiso en los equipos para brillar. Nuevamente esto tiene que ver todo con teal, tanto en fortalecer el empoderamiento de las personas, la responsabilidad individual desde las fortalezas, para la autogestión, como la plenitud, reconocer la diversidad de superpoderes de cada individuo, y hacer desde lo mejor de cada uno de nosotros.



Los 4 aliados del líder, líderes equilibrados, completos y focalizados

Mientras lideramos equipos, es habitual sentirse confuso y sin anclajes a los que agarrarse para reflexionar, observar, tomar decisiones o actuar. Como ya hemos abundado, el liderazgo no es una ciencia cierta y precisa y requerirá de la intuición y el talento del buen líder.

Adicionalmente el líder tiene a su disposición cuatro perspectivas desde la cuales puede analizar cualquier situación. Serán sus 4 aliados, cuatro facetas de sí mismo, de sí misma, que desarrolladas y equilibradas le darán criterio, decisión y liderazgo durante la acción.

Te explico y propongo experiencias para que conozcas mejor tus 4 aliados:

El Explorador / La Exploradora.

Es la máxima representación de la Curiosidad. Asomarte a donde nunca antes estuviste, si ves una sombra la iluminas, si hay una incógnita preguntas hasta encontrar respuestas, si hay algo que nunca hiciste, atreverte a vivirlo.

Explorar requiere de salir de nuestra zona de confort, de la rutina, de hacer las cosas siempre igual. Relacionarte con personas de otros departamentos o sencillamente relacionarte a veces ya es explorar. Hablar con un desconocido solo por curiosidad.

Te propongo que muestres curiosidad ahora mismo, imagínate vestida/o de explorador/a:

- ¿cómo sería?
- ¿cómo vas vestido/a?

- ¿cómo te sientes?
- ¿en qué momentos te pide aparecer?
- En el trabajo ¿qué es valioso de contar con el explorador?
- Si le preguntas ¿cuándo le apetece mostrarse más?
- Si tuviera un nombre ¿cuál es?

Integrar tu explorador para la agilidad. Agile significa cuestionarnos, explorar, ser curiosos, sobre nosotros, sobre otros, sobre nuestras maneras de trabajar. Aprender a desaprender, buscar el desperdicio, cuestionar, preguntar y adquirir lo mejor de las maneras de trabajar de otros, escuchar... Tu explorador es un aliado imprescindible en el desarrollo de tu práctica Agile.

El Artista.

Es la faceta más creativa, la expresión, la conexión con nuestro interior para darle permiso a emerger, es dar la oportunidad a nuevas ideas, nuevas maneras de actuar, es escuchar, preguntar y permitirse hacer las cosas de una manera diferente.

Muchas veces en las dificultades del día día nos quedamos bloqueados, no vemos salida. Siempre hay una solución, un camino, no verlo no significa que no exista. Sencillamente no es el camino habitual.

Dar permiso al Artista significa probar cosas nuevas, atreverse, crear.

Te invito a realizar un ejercicio. Mantén una entrevista con tu artista interior:

- ¿En qué momentos aparece?
- ¿Qué te aporta?
- ¿Cuál es el impacto que genera?
- ¿En qué otros momentos podría aparecer?
- Si tuviera un nombre ¿cómo se llamaría?

Integrar tu artista en la agilidad. Agile es aprender a desaprender, crear, dejar lo que no sirve (desperdicio), mejorar lo que puede ser más eficiente (lean). A veces no basta con explorar lo que ya existe, es necesario crear el futuro cada día, tener la sensibilidad para escuchar el silencio y sentir lo que está por emerger.

El Corazón.

Del término inglés "nurturer" sin una traducción directa a castellano, es la persona que alimenta a otros, que vela por su crecimiento, cuidado y bienestar.

La metáfora verdadera de esta figura es "la Madre" como metáfora, esa persona que te cuida, vela por ti, tu crecimiento y aprendizaje, tu autonomía en la vida y a la vez exigente y compasiva.

El Corazón o "nurturer" es el pilar básico en el liderazgo de equipos, podemos actuar desde cualquier otro que si falta el corazón, faltará la intención, el crecimiento, la sabiduría.

Te invito a que reflexiones individualmente:

- En el trabajo ¿cuándo has actuado desde el Corazón? ¿en tu vida en general?
- ¿qué te aporta esta faceta?

- Cuando estás aquí ¿qué impacto generas en otros?
- ¿cómo te sientes cuando actúas desde aquí?
- Si tuviera un nombre ¿cómo se llamaría?

Integrar tu corazón para Ser Agile. En agilidad el líder se pone al servicio del equipo, de otros, como en la cultura teal. Está para los demás, lejos del líder egocéntrico que hace para sí mismo. Un líder “nurturer” es compasivo, y al tiempo exigente, sabiendo que desde las fortalezas de cada persona, puede llegar más lejos de su zona de confort, conformismo y, a veces, lamentación y autoindulgencia. ¿Has visto la película “entrenador Carter”?

El Guerrero.

Representa la lucha, la fuerza, exponente máximo de la valentía. ¿Cuándo fue la última vez que mereció la pena correr un riesgo? El Guerrero aporta la fuerza y la valentía para correrlo y conseguir mayores logros.

El Guerrero es diferente de violencia y a veces sí puede ser manifestación de fuerza. Ante el avasallamiento de otras personas sobre uno mismo, la asertividad y decir ‘no’ con contundencia requiere de la fortaleza de un Guerrero entrenado. El guerrero y el corazón han de estar alineados, las muestras de fuerza siempre habrán de estar al servicio del Corazón, en otro caso carecerán de sentido y podrán rayar el sadismo.

Como apuntó Martin Luther King “Power without love is reckless and abusive, and love without power is sentimental and anemic”. Puedes ahondar más en esta visión del liderazgo en el libro “Power and Love” de Adam Kahane.

Hay personas en las que el Guerrero está presente y es un recurso al que acudir. Sin embargo, es muy frecuente que nuestro Guerrero esté dormido, ausente, por falta de hábito y no por falta de ocasiones en el día a día.

Te invito a que tengas una entrevista profunda con tu Guerrero. Si te vieras vestida/o de Guerrero/a

- ¿cómo te ves? Descríbete, imagínate
- ¿dónde estarías?
- Pregúntale, sé curiosa/o. ¿En qué momentos te es de utilidad?
- ¿en qué más momentos sería bueno que se exprese?
- ¿Cuál es el impacto que produce alrededor?
- Es posible que haya momentos en los que ha sido negativo ¿cuáles han sido?

Posteriormente ahondaremos acerca de la integración de nuestro/a guerrero/a en la agilidad.

Actuando junto con tus cuatro aliados

Como líder te enfrentas a situaciones impredecibles, los cuatro aliados son diferentes perspectivas que te permitirán analizar y tomar decisiones rápidamente.

Los 4 aliados no son excluyentes, de hecho, están presentes a la vez, es tu decisión cuál o cuáles mostrar. Muchas veces para explorar necesitarás al guerrero que inyecte valentía a tomar el riesgo, con el corazón siempre dando un propósito. Otras veces para dar un feedback será desde la fortaleza del guerrero y con el corazón de quien quiere algo mejor para otra persona.

Si notas la ausencia de alguno de ellos, que te cuesta visitarlo y conocerlo, sabes la dirección en la que puedes desarrollarte para ser un mejor líder.

Un gran líder tiene a su disposición los cuatro aliados, accede a ellos con facilidad y es consciente de cada uno.



Herramienta. Los 5 niveles del liderazgo, lideras desde cómo te miras a ti, y a los demás

Hace tiempo alguien me dijo la frase: “somos lo que hacemos”, es curioso porque esta frase marca una creencia y es que tus actos determinan quién eres. Es paradójico, pero creerlo significa entrar en una trampa sin salida, ponerse un cepto al desarrollo y la evolución, a ser otra persona, ser quien quieres ser.

Por otro lado, diría que no hacemos desde quienes somos. Una breve reflexión, cuando haces desde quién eres, ¿de dónde viene esa determinación y decisión? ¿de fuera o de dentro? cuando haces desde el interior, desde quien realmente eres, ¿cómo te sientes? y no se trata de qué consigues, sino de cómo te sientes.

Hay una dualidad entre quién soy y mi hacer, lo que hago. Es algo diferente quién soy en realidad, mi esencia, lo que me realiza, lo que sueño, lo que me hace sentir bien, mis valores, que es diferente de lo que hago, mis pensamientos, lo que me digo, las acciones que realizo, lo que digo a otros.

¿Puedes pensar en alguna ocasión en que has actuado y no te has sentido bien? es posible que no puedas decir el qué, pero te sientes mal. Es posible que hayas hecho lo que otros digan, lo que te han enseñado que es necesario hacer, pero no te hace sentir bien.

Todos tenemos un mundo interior, un universo completo que va desde quien soy hasta aquello que hago, y ese hacer comienza desde el interior. Sin haber movido un dedo en el mundo exterior, me estoy diciendo muchas cosas interiormente, después vendrá la acción exterior.

Normalmente los textos sobre liderazgo se centran más en el hacer exterior, en las acciones del líder y los resultados, el impacto que marca alrededor, en su entorno. Sin embargo, hay algo antes de impactar el entorno y es

mi Ser, desde donde después ejecuto y actúo en el exterior.

Hay una ley milenaria, una sabiduría, que no podemos pasar desapercibida: La Ley del Espejo. Está demostrado que somos seres permeables al entorno, neurológicamente se ha demostrado la existencia de las neuronas espejo y está documentado, activa nuestra empatía y más mecanismos de conexión con el exterior. Las neuronas espejo son maravillosas para comprender lo que sucede alrededor y sintonizar en consecuencia. Sin embargo, antes de sintonizar, antes de actuar de nuevo en el exterior, pasamos de nuevo por nuestro mundo interior donde decidiremos cómo actuar en función de lo que recibimos.

La ley del espejo determina que reflejamos en el exterior nuestro mundo interior, lo que me digo, mis creencias marcan mi mundo alrededor, de lo que carezco también carecerá mi mundo alrededor, de aquello que tengo interiormente abundará en mi mundo exterior. Es importante conocer "mi" mundo exterior, porque el entorno es tan variado e interpretable como ojos lo observen, solo veré y sentiré "mi" mundo exterior que será diferente del de otra persona, aunque sea la misma habitación y los mismos hechos.



Imagen: image editing por realworkhard en Pixabay

Hay un libro del mismo título "La Ley del Espejo" del japonés Yoshinori Noguchi que ilustra maravillosamente la Ley del Espejo y su aplicación en la vida, también el libro toma un ejemplo particular y real, al final del libro amplía el concepto para hacerlo más aplicable a otras circunstancias y áreas de la vida, personal o profesional.

Es curioso porque puedes encontrarte con un libro sobre liderazgo cuya peculiaridad es que **clasifica los tipos de liderazgo, o cómo un líder lo lleva a cabo, en función de lo que dice**, y no tanto lo que dice a los demás sino lo que se dice a sí mismo, lo que se dice a sí mismo condiciona su manera de percibir, vivir y actuar en el entorno.

Dave, John y Halee en su trabajo "Tribal Leadership" determinan diferentes niveles de liderazgo y líderes, la buena noticia es que son secuenciales y se puede avanzar, de hecho, todos los líderes que participan reconocen haber evolucionado en cada una de las etapas:

- **Nivel 1.** "La vida es un asco". Calculan que las personas dentro de las organizaciones que pertenecen a esta categoría son alrededor de un 2%. De hecho, las personas que viven marcadas por la creencia "la vida es un asco" suelen estar más fuera del sistema y las organizaciones. Si por un momento pensaras "la vida es un asco", si realmente estuvieras convencida, convencido ¿cómo actuarías? fijate que "la vida es un asco" significa que no hay salvación, todo es una mierda y no hay remedio, no puedo esperar nada mejor, el mundo va en contra, no hay un salvavidas y aunque me lo tiren para ayudarme seguro que va a salir mal. Las acciones externas de las personas instaladas en esta creencia normalmente les llevan a reafirmarse en su creencia y es difícil que tomen decisiones para salir de ahí. Cómo ayudar a salir de ahí no es el objeto de este post, en el libro abundan sobre ello, la buena noticia es que hay personas que salen, también es cierto que hay personas que entran en esta creencia, de hecho, todos en algún momento hemos vivido en esta creencia.

¿Puedes recordar algún momento en tu vida donde realmente has estado en la convicción de que "la vida es

un asco”? a veces pasa algo en nuestras vidas que nos marca tan profundamente... la vida solo puede ser un asco...



- **Nivel 2.** “Mi vida es un asco”. Podría parecer que es lo mismo, pero ¿qué cambia? si piensas en ello ¿cuál es la diferencia en ti de pensar “la vida es un asco” a “mi vida es un asco”? de repente hay esperanza, vivo convencido de que mi vida es una mierda, aunque sé reconocer y ver alrededor otras vidas que sí brillan. Tengo poca autoestima, me siento débil, actúo más mecánicamente y por normas, es fácil que pase algo y baje a nivel 1.

El nivel 2 es un lugar de queja y sentirse víctima, haces, vives y te esfuerzas, pero nada te acompaña, los demás no te ayudan y todo es culpa de otros o de las circunstancias. ¿Cuántas personas conocemos que actúan así? y además ¿en qué momentos yo he actuado y pensado así? Es típico en esta fase esforzarse mucho en un trabajo y tener un jefe que sientes te limita, no te deja crecer, estás esperando tu momento para saltar y nunca llega, no haces más que lamentarte. Lo has visto en los demás y sabes que si se presentara la oportunidad podrías sobresalir, hacerlo mejor, posiblemente algo grande. Sin embargo, no haces nada distinto que esforzarte y seguir en el mismo camino, lamentando un jefe que taponas tu desarrollo.

La gran mayoría de la población en las organizaciones pertenece al nivel 2 y en las “organizaciones-máquina” parece un nivel y un colectivo necesario: productivo y con baja autoestima. Las personas en el Nivel 2 pueblan los puestos bajos en un organigrama, aunque se han encontrado personas de Nivel 2 a todos los niveles de organizaciones, incluyendo alta dirección.

Un líder en nivel 2 puede tener una causa, algo por lo que sigue luchando y dejándose la piel. Sin embargo, no se siente en realidad capaz, posiblemente ni siquiera cree merecerlo, no son los demás, es que no da el siguiente paso para ir a por ello.

- **Nivel 3.** “Soy el mejor”. Algo ha cambiado, ahora tienes la fuerza y te sientes capaz, sabes que eres buena, bueno, en lo tuyo. Puede que se presentara la circunstancia que te permitió dar el salto, normalmente es que una persona en nivel 2 ha tomado una decisión para cambiar su paradigma y saltar a nivel 3. Una promoción no implica pasar a nivel 3, puedes tener un nuevo jefe y circunstancias similares.

Hay algo implícito en “Soy el mejor” y es que “soy el mejor, y tú no”. Por supuesto hay algo maravilloso en esta creencia, la perseverancia, la lucha, creerse capaz, la energía y la motivación. De repente te sientes imparable, el espacio es infinito y solamente pueden frenarte tus fuerzas, los recursos y el tiempo. ¿Puedes verlo? ¿qué sería para ti ahora saber que “soy el mejor” y estar convencido de ello?

Las personas en nivel 3 normalmente han alcanzado un cierto nivel de responsabilidad y liderazgo real, tienen

una intención clara sobre otras personas, conseguir de ellos lo necesario para lograr su objetivo. De hecho, es un perfil muy enfocado en objetivos y resultados. Quieren lo mejor de los demás para sí mismos. Lo que es difícil en este nivel es comprender el impacto que consiguen en el entorno.

Porque, cuando tu relación con otras personas se establece desde el “soy el mejor, y tú no” ¿cómo es el trato hacia los demás? efectivamente, ves a otros como meros recursos, no hay real interés en las otras personas, de hecho, cuando miran a otra persona están viendo el objetivo o el resultado, no a un igual, a otra persona. Un líder en nivel 3 conoce el discurso, acude a cursos y talleres de crecimiento y herramientas, y pone todo en aras de su causa, su objetivo. Sin embargo, aunque pronuncie un gran discurso, normalmente llega a los demás como algo vacío, poco creíble. Es típico que un líder en nivel 3 hable de “equipo”, “hacer comunidad” y demás. Sin embargo, su comportamiento y los hechos quedan muy patentes a los demás y no acompañan el discurso. Si “soy el mejor, y tú no” nunca podré verme como un igual y nunca me comportaré como si fuéramos realmente un equipo. Eso las demás personas lo perciben claramente.

Cuando otra persona escucha a un líder en nivel 3 hay algo muy presente en las palabras: “Yo” y “mío”, entonces si estoy escuchando a un líder en nivel 3 me queda muy claro que su interés no soy yo como persona, su interés y su intención es él en sí mismo, ella en sí misma.

Hay algo que comparten las personas en nivel 3 con el nivel 2: la queja y el victimismo. Un líder en nivel 3, precisamente porque “soy el mejor, y tú no”, es incapaz de delegar realmente, es incapaz de confiar totalmente, acaba cargando con una cantidad descomunal de trabajo y supervisión, no da espacio a los demás para desarrollarse. Un líder en nivel 3 encuentra un límite en su desarrollo: él mismo. Su tiempo, sus recursos, su propia energía serán el límite hasta donde le alcancen.

El líder en nivel 3 no es consciente de ello y echa la culpa a los demás, las personas de su equipo no le acompañan, no responden como le gustaría, el límite está en los demás que no son capaces y no se suman a sus objetivos, a su causa.

¿Conoces alguien así? ¿Has tenido jefes así? ¿En qué momento has actuado y pensado así?

Un líder en nivel 3 tiene una causa, una visión, un sueño por el que lucha, sabe que lo merece y que puede, es incansable en el esfuerzo. Hay líderes en nivel 3 que dejan la vida en el intento, de hecho las “organizaciones-máquina” llegan a fomentar este liderazgo como fuente de aseguramiento de resultados.



Imagen:rafting por teacherfuller en Pixabay

- **Nivel 4.** "Somos los mejores". Un líder en nivel 4 necesita haber pasado profundamente por el nivel 3, en otro caso puede ser un líder sin fuerza. Si lo piensas por un momento ¿qué cambia desde "soy el mejor" a creer "somos los mejores"? la mirada del líder no se centra en el "Yo" sino que se mueve al "Nosotros", sigo teniendo una causa, puede que varíe en su visión, ahora sé que es necesario que participes de la causa para poder conseguir algo más grande. Ahora sé que no hay límites y que juntos podemos conseguirlo.

¿Cómo son las relaciones que establece un líder que cree "somos los mejores"? el líder en nivel 4 se involucra al mismo nivel, crea igualdad más allá de la jerarquía, favorece y promueve relaciones multipersonales o grupales, los foros, la comunicación, la expresión.

Un líder en nivel 4 tiene presente, es totalmente consciente y actúa en base a la siguiente premisa:

*"Si quieres construir un barco,
no empieces por buscar madera,
cortar tablas o distribuir el trabajo,
sino que primero has de evocar en los hombres y mujeres
el anhelo del mar libre y ancho."
Antoine De Saint Exupery*

Y llegamos a uno de los puntos clave de los líderes de nivel 4 para conseguir que el equipo se contagie de nivel 4 y funcione a pleno rendimiento y sin límites: Valores

Cada individuo en su mundo interior tiene valores, no en lo que hace o se dice, sino en su esencia, en quien realmente es. A su vez el equipo, esa entidad que da paso a "nosotros" pasa a tener los suyos propios. El líder en nivel 4 se preocupa y vela porque los valores del equipo, del "nosotros" resuenen con los valores individuales de cada "Yo". Esto implica que el líder realmente ve a la persona y no un recurso, conecta y da espacio a la expresión y hace el esfuerzo porque cada individuo tenga su porción de realización, de resonancia, de pertenencia en el equipo. Porque, si yo no gano nada, si no hay nada para mí en este equipo ¿cómo puedes esperar que aporte y esté motivado? ¿cómo puedes pedirme todos los días mi mejor esfuerzo? cuando hay resonancia de valores, nadie ha de pedírtelo, ni siquiera el líder, sale solo. Es el círculo virtuoso de la motivación intrínseca.

A partir de ahí, es importante que la causa por la que trabajamos sea de "nosotros", no mía como líder de este equipo. De nuevo si siento que estoy participando en un propósito que tiene sentido para mí como miembro del equipo, sé para qué estoy trabajando y esforzándome, hay algo para mí en conseguirlo, no necesito que nadie me pida implicación o compromiso, lo doy porque lo siento y sé para qué estoy en esto.

Ahora que hemos explorado y realizado un viaje por los diferentes tipos y niveles de liderazgo, te invito a algunas reflexiones: Como líder, nada es inocente en lo que haces y siempre es tu responsabilidad desde el impacto que produces en el entorno. Toma tu responsabilidad y evalúa lo que te devuelve el entorno con sinceridad y honestidad, también puedes preguntar a personas ajenas que te hayan observado y sepas que van a ser sinceros.

Escucha lo que te dices, esas frases o creencias que te repites en tu día a día, en el fondo ¿qué transmiten? "la vida es un asco", "mi vida es un asco, la de otros no", "soy el mejor, tú no" o "somos los mejores". Somos responsables de lo que pensamos y nuestras propias creencias, porque desde ahí actuamos e impactamos a nuestro alrededor. Somos tan responsables de eso como cualquier industria de lo que impacta alrededor, podemos generar productos valiosos y a la vez residuos tóxicos, podemos generar productos más valiosos y también residuos conciliables con el entorno y que lo beneficien.

La pregunta es ¿realmente quieres mejorar tu liderazgo o quieres seguir en la complacencia? se puede hacer diferente, hay equipos que lo hacen diferente, escucha lo que te dices.

- **nivel 5.** En este nivel el líder evoluciona a una creencia: “la vida es bella”. Cuando la vida es bella, como individuos conectamos con nuestro valor, nuestras fortalezas, aquello que podemos aportar al mundo, a otros, y nos focalizamos en ello. Este nivel está relacionado con encontrar tu Ikigai, focalizarte en tu elemento. En este nivel comenzamos a abandonar la necesidad de competir, el nosotros se eleva y se extiende al nivel de ecosistema. Un líder en este nivel amplía su visión percibiendo al equipo, otros equipos, u otras organizaciones, como un ecosistema a través del cual colaborar, conectando los diferentes actores, dirigido por un propósito, haciendo de un propósito común la unión y la fuerza para avanzar.

La vida es bella porque sabes qué tienes para ofrecer, sabes que puedes ofrecerlo y lograrlo, sabes que es necesario y que hay organizaciones o personas que lo necesitan, y ya no hay necesidad de competir, sencillamente encuentras tu sitio y aportas valor. Las organizaciones y los líderes teal que describe Frederic Laloux en su libro “reinventar las organizaciones” actúan desde este nivel.

Desde mi punto de vista, un líder comienza a pisar una mentalidad y liderazgo teal en el nivel 4, y podrá liderar una organización teal en el nivel 5.



Imagen:workg por RonaldCandonga Pixabay



Herramienta. Crear

el contenedor de relaciones en el equipo, modelando la cultura en el equipo

Esta herramienta posiblemente es la que entronca más directamente con prácticas para generar una cultura teal, al menos en la plenitud. Un equipo es tanto los individuos como las relaciones entre ellos, pues un equipo va más allá de juntar personas. Las relaciones e interacciones entre ellos influyen tanto en las dinámicas como los individuos en sí mismos. Las relaciones se sustentan en la comunicación, y esta herramienta permite que las personas decidan cómo quieren relacionarse y comunicarse. Cuando dejas algo en manos de las circunstancias y el azar, igualmente estás dejando en sus manos el resultado. Es frecuente observar a consultores, directivos, personas en general, establecer una comunicación dominante o controladora de la evolución de la conversación, reunión o comunicación en general, muchas veces sesgado por la posición de poder o autoridad.

Monopolizar la comunicación, imponer criterios y argumentos, no dejar hablar a otros o repetir hasta la saciedad lo mismo, muchas veces lleva a una aparente sensación de "triumfo" ante el silencio de los demás interlocutores. Realmente ¿qué hay en tal silencio?



"El inesperado elemento que puede acabar con tu equipo remoto"
18 septiembre 2020
Virginia Cabrera Nocito

El dicho popular dice que “quien calla otorga”, craso error, el profesional que tiene como objetivo el silencio o el asentimiento aparente por parte del resto de interlocutores, está adoptando una táctica cortoplacista que realmente carece de los elementos de una buena comunicación. Un silencio puede ocultar una evasión del conflicto, inconformidad u otros elementos, lejos de la aceptación y motivación de las personas que escuchan.

Una persona que recibe tus mensajes y los acepta, además de estar motivado y dispuesto a seguirlo, estará abierto a comunicar su postura. Un buen comunicador nunca se conformará con un asentimiento, que puede ser políticamente correcto, adicionalmente puede cuestionar a su interlocutor acerca de la aceptación y en qué está de acuerdo.

Podemos referirnos a reuniones o comunicaciones para el consenso o toma de decisiones. Igualmente, un líder de equipo puede transmitir decisiones ya tomadas, un líder que comunique bien chequeará en la comunicación con los miembros del equipo la comprensión y motivación en la recepción del mensaje.

Una nueva pregunta de reflexión: “¿Cuál es el objetivo último de una buena comunicación?” La mejor respuesta que puedo proponer es: Claridad entre todas las partes.

Ya sea una comunicación para el consenso, la transmisión de decisiones, la escucha por ejemplo para una captura de requisitos, un acta de reunión, un documento de usuario u otros casos, la claridad resultante respecto el mensaje entre los diferentes interlocutores definirá la calidad de la comunicación. Para ello es fundamental que haya opciones para que sea bidireccional.

Para que la comunicación sea posible es necesario crear un espacio adecuado, el espacio va más allá de la sala o la videoconferencia en la que se realice la comunicación. El espacio se refiere al ambiente emocional y la energía que lo hará posible, o no.

¿Qué necesitamos para crear el espacio?

Poner las condiciones de contorno que harán posible una interacción y comunicación sana. Esto pasa por marcar las guías o las normas a través de las cuales se regirá la comunicación. Las normas en cada espacio de comunicación ha de ser público para todos los interlocutores y, de ser posible, que todos los interlocutores participen activamente en la elaboración de dichas guías. Otro elemento mandatorio es que todos los participantes aceptarán y habrán comprendido las normas en la comunicación. Esto es importante, en lo referente a palabras cada individuo puede tener una interpretación diferente para una misma palabra.

Pongamos un ejemplo. Un jefe de equipo que gestiona el trabajo de 6 personas quiere celebrar una reunión interna para mejorar el servicio al cliente. Un ejemplo típico será que se reúnan, el jefe de equipo hable dando su punto de vista, de espacio para la participación, una o dos personas con iniciativa aporten algunas ideas, alguna otra comience a acaparar tiempo y atención del jefe de equipo con cualquier excusa y el resto no participen. ¿Qué porcentaje de éxito ha obtenido? El resultado de escuchar a dos personas de su equipo ¿y el resto? Normalmente no dedicamos tiempo a preparar un espacio adecuado a la comunicación.

Una propuesta sería que al comenzar la reunión el jefe de equipo comunique o recuerde el objetivo del encuentro, a continuación, pregunte a cada miembro del equipo, todos sin excepción, qué necesita cada uno para sentir que la reunión es útil y que merece la pena aportar, para sentir que forma parte de la misma.

Posiblemente palabras como escucha, respeto, igualdad, transparencia, ausencia de juicios, tiempo para expresarse, etc... estén presentes.

El jefe de equipo tomará nota de las normas o guías de la comunicación que el equipo está solicitando para este tipo de comunicaciones o reuniones. Adicionalmente el jefe de equipo dará una respuesta a cada propuesta, en ocasiones no podrá aceptar alguna y podrá proponer alguna alternativa o no.

Es importante que el líder en este caso verifique el significado en cada propuesta y su comprensión por parte del resto de participantes.

En cada propuesta o al finalizar la lista, el jefe de equipo preguntará a los asistentes si aceptan dichas normas o guías. La lista será pública en el grupo, compartida entre ellos y aceptada.

¿Qué intuyes que cambia al realizar la reunión? Realizar este ejercicio es realmente rápido, puede llevar pocos minutos y tiene un impacto definitivo en la comunicación. Adicionalmente una vez realizado en un conjunto de interlocutores, no será necesario revisarlo constantemente, sí periódicamente, pues el equipo cambia y evoluciona.

¿Qué impacto tiene en la comunicación? Cuando cada participante ha expresado, comprendido al resto y aceptado las guías y normas del equipo en la comunicación, siente que forma parte, se siente vinculado durante la comunicación, ganamos interlocutores y participación, riqueza y profundidad en las conversaciones.

Durante la comunicación, si alguna persona violenta alguna de las “normas”, cualquier persona podrá recordar que está rompiendo el contexto creado por todos. En último término, si no se atreven, es responsabilidad del líder dar un paso al frente para mostrar la importancia de las interacciones sanas y acordadas por el equipo.

En cualquier otro ejemplo, al menos con comunicar las normas o guías en la comunicación, chequear la comprensión e incluso posiblemente preguntar sobre la aceptación, ya se está cambiando el espacio en la comunicación respecto a no hacerlo.

Está comprobado que las personas no somos capaces de autoregularnos en muchas ocasiones. Lo que una persona entiende como adecuado y lógico, no lo es por otra. Incluso coincidiendo, las personas vivimos un viaje emocional que unos días puede desestabilizar nuestras interacciones con otros. Cuando marcamos los límites en una comunicación, de repente sabemos y reconocemos el terreno, qué es posible y qué no, qué podemos esperar de la comunicación y en qué estoy dispuesto a contribuir.

El contenedor, alianza o manifiesto de las interacciones en el equipo

La alianza en el equipo sigue un esquema sencillo que permite que emerja la respuesta a las siguientes preguntas:

1. Qué necesito yo del equipo
2. Qué estoy dispuesto a dar
3. Qué queremos todos

La dinámica de alianza en un equipo ha de realizarse por el equipo al completo y presente, de manera física o virtual, por videoconferencia o a través de una herramienta colaborativa. El responsable del equipo o uno de los líderes explicará la intención de la dinámica, dará permiso para que las personas hablen y se expresen y comenzará dando voz a las necesidades de cada individuo del equipo.

Habitualmente lo apuntará en un rotafolios, pizarra o similar de manera que está visible para todos, es compartido y recogerá las palabras y expresiones sin interpretaciones. A su vez puede chequear con las personas qué entienden para cada término, no todos entendemos lo mismo por la palabra “respeto”, o “autenticidad”.

La pregunta que hará el líder es sencilla: “¿Qué necesitamos cada uno de nosotros para sentir que poder estar en este equipo, participar y contribuir, estas a gusto?”.

El líder será conciso, se trata de recoger términos, no explicaciones. Términos como “sinceridad”, “compromiso”, “respeto”, etc...

El resto de las personas del equipo mostrarán su conformidad con las necesidades que se exponen. Si una persona se siente incómoda con algún término, exploraremos qué sucede, qué le incomoda. A veces podemos plantear una alternativa que sea válida para todos. Si hay disconformidad, y tras un breve debate no hay consenso en la aceptación, se aparta y no se podrá incluir.

Finalmente, el líder explorará junto con el equipo el espacio común que forma parte de la esencia del equipo, consensuando aquello que será el marco de comunicación y relación entre las personas del equipo, que han establecido desde ellos mismos y se han comprometido.

Realizar este ejercicio, que con práctica se puede realizar en poco tiempo, lleva a un cambio radical en el rendimiento y el ambiente en los equipos. Por supuesto será labor del líder del equipo mantener la coherencia con

los resultados del equipo y honrarlo en el día a día, con su propia comunicación y sus decisiones.

Leyendo la biografía de Steve Jobs, una conclusión que sacó sobre su diferencia con competidores es que en Apple diseñaban los productos como si fuera para ellos mismos. Cuando consigues espíritu de pertenencia en un equipo, los resultados pueden ser diferenciadores. La alianza consigue pertenencia pues desde ahí el equipo se construye desde sus miembros, cada persona participa en diseñar un espacio de relación donde pasará horas relevantes en su vida.

Es importante a lo largo de la realización de la dinámica que todas las voces sean escuchadas, ya sea para su aportación, ya sea para la aceptación. Tener la oportunidad de contribuir y tener voz delante del equipo tiene un impacto definitivo: la inclusión.

Al haber revisiones en el tiempo, es posible que en la primera ocasión algunas voces sigan siendo silenciosas o pasivas. Con el día a día, el ejemplo y la coherencia, poco a poco las voces participarán más.

La alianza es la herramienta con la que se diseña la relación entre dos personas o un grupo de personas de forma consciente. Es el momento en el que creamos la oportunidad para que todas las personas digan lo que necesitan y quieren de una relación y a la vez generamos el compromiso de las partes para actuar en un futuro según lo acordado.

*Con la alianza creamos el marco seguro y valiente
en el que queremos que la relación se desarrolle.*

Al igual que nosotros evolucionamos, nuestras relaciones van evolucionando y por tanto el marco de actuación de las mismas es algo dinámico y que evoluciona con nosotros. La alianza se debe ir transformando y no se debe quedar como algo estático. Es algo que se debe crear entre todos los que participan y con la que todos tienen que estar de acuerdo. Se puede revisar cada trimestre, semestre, o cuando alguien del equipo lo considere necesario.

¿Qué sería distinto si creáramos alianzas con las personas con las que nos relacionamos? Habría menos malos entendidos, evitaríamos falsas expectativas, seríamos más sinceros, más valentía para expresarnos, se generaría mayor confianza,...

¿Qué beneficios traería a la gestión de equipos? Puedes reflexionar sobre ello.



Herramienta.

El saboteador del líder

El Saboteador es una parte importante del líder, dado que un líder ágil vive en un contexto de cambio: plazos que se mueven, cambios en el equipo, modificaciones en las expectativas, pandemias, mercados volátiles..., el líder requiere salir de su zona de confort. Como mantenedores del status quo, el Saboteador interno está listo para la lucha contra cualquier cambio. “¿Quién eres, para molestar al status quo, para decir que quieres más, mejor o diferente? ¡Cómo te atreves!”, o nos repite: “esto no es para ti”, “se van a reír de ti”, “te vas a equivocar”, “y si haces el ridículo” ...

El Saboteador, tal y como lo define el diccionario, es quien hace sabotaje. ¿Qué es sabotaje? Bueno, según el diccionario de la Real Academia Española, sabotaje es:

1. m. Daño o deterioro que, en las instalaciones, productos, etc., se hace como procedimiento de lucha contra los patronos, contra el Estado o contra las fuerzas de ocupación en conflictos sociales o políticos.
2. m. Oposición u obstrucción disimulada contra proyectos, órdenes, decisiones, ideas, etc.

Así que, el saboteador no debe tomarse a la ligera. La presencia del Saboteador pone al líder en un estado disonante, donde reinan la conversación con uno mismo y el pensamiento autodestructivo. El Saboteador es la antítesis de la resonancia, y separa al líder de su rol consigo mismo y con los demás.

¿Cómo sabes cuando aparece el Saboteador? Algunos temas se delatan solos; como el de no tengo suficiente tiempo, dinero, etc. para honrar mis valores. Estate atento a los lenguajes del Saboteador como “No puedo,” o “No debería.” Estate atento a las historias que te cuentas sobre la causa que te obliga a forcejear, sufrir y sacrificarte Y lo más importante, atento a: “es como es”, “las cosas son como son”, “eso es para otro”, “lo vas a hacer mal”... El liderazgo ágil requiere de toma de decisiones y valentía, no de inhibición e inacción. Incluso cuando exista inacción, ha de ser fruto de una decisión consciente, no de la influencia de nuestros miedos sobre nosotros mismos.

Un ejercicio necesario es conocer a nuestros saboteadores, antes de profundizar, te propongo que nos acerquemos a uno de ellos. Párate un momento, tómate unos minutos para reflexionar. Visita con tu mente una situación en la que evistaste atreverte, en la que te contuviste, y luego te has arrepentido.

Ve por un momento ahí, mientras estás en ese momento, escucha lo que te dices, sí eso que te dices tú misma o tú mismo. Escucha las frases que te han contenido ¿qué frases son? Puedes escribirlas en una hoja. Sigue escuchando esas frases, imagina por un momento que una voz en tu hombro te habla y te dice esas frases que te limitan, si tuviera voz ¿cómo es esa voz? describe la voz, escúchala. Ahora imagina por un momento que pudieras volver la cabeza y ver a la persona o ente que te dice esas frases, con esa voz ¿cómo es? puedes hacer también una descripción.

A medida que un líder es consciente de la presencia de los saboteadores como manifestación de sus miedos, mayor conciencia adquiere de ellos y la influencia que ejercen.

El conocimiento de los saboteadores y la práctica ayuda a ser conscientes de su aparición y llevar a cabo una gestión emocional de nosotros mismos, desacoplando el discurso del saboteador de nuestras emociones, tomando decisiones menos sesgadas y más conscientes.

Entrena tu saboteador.

- ¡Cázalo!. Lleva ahí seguramente años, colándose en tu diálogo interno y pasando desapercibido. Te reto a que pongas la atención en identificarlo cuando comience a hablar y decirle: “¡Te pillé!”.
- Si identificaste qué situaciones suelen hacerlo aparecer, puede que te ayude.
- Practica lo aprendido, míralo, con su forma, llámalo por su nombre. Dale la seguridad de haber sido escuchado y, a continuación, reafírmate para conservar el control, de tus comportamientos y decisiones.
- ¿Qué cambia cuando lo practicas?

Gestionar al saboteador. Practica el círculo de influencia

Una de las herramientas más recomendables para gestionar a tu saboteador cuando aparece, es el círculo de influencia. Es una herramienta ya clásica que presentó Stephen Covey en su famoso libro: “Los 7 hábitos de las gente altamente eficiente”.

Si quieres tienes también este vídeo de Pilar Jericó, que lo explica muy bien:



[Vídeo Pilar Jericó - herramienta del círculo de influencia](#)

Practica la herramienta, prueba en qué te es útil. Es una herramienta orientada a calmar nuestro diálogo interno, nuestras preocupaciones, y orientarnos a un espacio de decisión, en el que sí podemos actuar y tomar responsabilidad.

Biografía saboteador

Un ejercicio para profundizar es escribir la biografía de uno de tus saboteadores. Una vez que está identificado, puedes explorar un poco más. Incluye tanto como puedas de los siguientes datos. Date el suficiente tiempo para poder explorar con esta tarea:

- Nombre:
- Descripción física, incluyendo la voz, la postura, el modo de andar y el atuendo:
- Hábitos cuando está contigo y cuando está solo/a.:
- Dichos o Historias favoritas:
- Circunstancias en las que prefiere aparecer:
- Actividades favoritas cuando estás dormido/a, alegre, o de alguna manera estás fuera de su alcance:
- Habilidades:
- Valores:
- Temor secreto:
- Cómo anula tus valores:
- Qué haces que le pone nervioso/a:
- Porqué diría que es una parte crucial de tu vida si fuera entrevistado/a:



Herramienta. Pigmalión, una cultura apreciativa

Pasamos a una herramienta en la que exploramos nuestras capacidades, de qué somos realmente capaces, y cómo el espejo de otras personas, adecuadamente gestionado, nos puede ayudar a conocernos y ganar confianza. Si has realizado el ejercicio de preguntar a otros: “¿qué admiras de mí?”. Reflexiona sobre qué impacto tuvo sobre ti, conecta con cómo te sientes cuando otra persona te hace un reconocimiento. Cuando te responden ¿qué es diferente sobre lo que habitualmente piensas de ti?. Si lo tuviéramos más presente en el día a día ¿quién seríamos? ¿de qué seríamos capaces?

Más adelante te comparto un artículo de Alex Rovira que habla sobre el experimento de Rosenthal, el Efecto Pigmalión y cómo el reflejo de otros esculpe nuestra identidad, autoestima y la creencia sobre nuestras capacidades.

Reflexiona sobre ello, es posible que los saboteadores nazcan de una expectativa negativa que otros han esculpido en nosotros ¿en qué momento la “compraste”? Existimos y forjamos nuestra identidad desde los otros, porque los otros, la experiencia, son el espejo que nos da feedback para continuar o abandonar.

¿Por qué sucede así? Los humanos poseemos unas neuronas, las neuronas espejo, que nos han ayudado a adaptarnos y sobrevivir en el pasado. En la época de las cavernas nos permitían rápidamente detectar y adoptar alarma ante amenazas, por ejemplo, hoy nos permiten empatizar y conectar con otros, estar serios en ambientes serios o comenzar a sonreír sin darnos cuenta cuando entramos en un lugar alegre.

El lado inconsciente y algo perverso de las neuronas espejo es que nos dejan a merced de lo que los demás nos transmiten de nosotros mismos, asumiendo que nuestras capacidades tienen su límite en aquello que los demás consideran y nos transmiten.

El líder necesita ser consciente de en qué momento acepta o “compra” la expectativa y el feedback de otros,

reforzando sus capacidades y posibilidades o alimentando sus creencias limitantes y sus miedos.

Cuando creen en nosotros, nos lo transmiten con actitudes, decisiones, lenguaje verbal y no verbal. Los humanos somos capaces de cumplir las expectativas que se vuelcan sobre nosotros, principalmente si emana de una autoridad. Hoy sabemos que cuando alguien confía en nosotros y nos contagia esa confianza nuestro sistema límbico acelera la velocidad de nuestro pensamiento, incrementar nuestra lucidez, nuestra energía y en consecuencia nuestra atención, eficacia y eficiencia

En el reto del talento que viven las organizaciones actualmente, necesitamos que el talento conecte y emerjan sus capacidades, porque confiamos en las personas. Por otro lado, no es solo Pigmalión, también necesitamos verificar que las personas tienen las capacidades, podemos dar las formaciones, el desarrollo del talento y es importante la existencia de las fortalezas y las capacidades en la persona. Te recomiendo la lectura del libro "El Elemento" del recientemente fallecido Sir Ken Robinson.

Explora

Profundiza sobre Pigmalión y el espejo de los otros. Te compartio un artículo que espero te ayude a profundizar y conocer más del tema:

- Artículo de Alex Rovira sobre Pigmalión: <https://www.alexrovira.com/soluciones/articulo/el-efecto-pigmalion>



- Para retomar la superación de nuestras limitaciones, puedes volver a leer "la mujer que luchaba con un brazo" en el capítulo primero.
- Para retomar el espejo del otro, puedes volver a leer "el espejo del otro" en el capítulo primero.

Reconocimiento

Una categoría especial de feedback es el reconocimiento ¿qué intuyes que es el reconocimiento? ¿para qué se realiza? ¿qué impacto tiene en quien lo recibe? ¿y en quien lo ofrece?

El reconocimiento cumple buena parte de las recomendaciones del feedback y a la vez requiere modificar algunas.

Un reconocimiento es una muestra de apreciación a otra persona o un conjunto de personas en base a sus acciones, actitud y aptitud para realizarlas.

Veamos las características de un buen reconocimiento:

- El reconocimiento se realiza para la otra persona, es un momento de valoración. La intención es que la persona se sienta valorada y que se valore.
- Se dirige al Ser de la persona "Raquel eres...". En este caso evitaremos hablar desde el Yo o cómo me impacta para dirigirnos a la esencia de quien lo recibe.

- Ha de ser breve, cuanto más breve más potente. Ha de representar la esencia, un reconocimiento, como los chistes, no se explica.

“Raquel eres los brazos que mantienen unido este equipo”

- Es necesario que sea auténtico, falsear un reconocimiento te hará perder credibilidad. Realízalo solamente cuando surja de tu interior y realmente lo sientas, en otro caso déjalo para otro momento. Comunicarlo también requerirá de una ambientación y de un estado interior de la persona.

Igualmente al feedback, nunca se podrá banalizar un reconocimiento. Es necesario darle la profundidad y relevancia que tiene, en el mismo respeto que merece toda persona.

- Puede contener una metáfora. El poder de la metáfora es desencadenar un universo en el interior de tu interlocutor con solo una palabra.

“Eduardo eres el sol que da alegría y vida al proyecto” o también “Eduardo eres el Sol de este proyecto”

Solemos tener la tendencia de explicar y adornar. Sin embargo, una metáfora en una o dos palabras puede tener mayor impacto.

- Hazlo en público siempre que puedas. Cuando estás reconociendo y empoderando a otra persona ¿de qué avergonzarse? Además, hacerlo en público ¿qué impacto tiene en el resto de personas?
- La recepción de un reconocimiento, igual que el feedback, requiere un silencio. Toda comunicación, para realmente calificarse de ello y ser eficaz, requiere silencio al recibirlo.

Adicionalmente, no solemos estar acostumbrados a recibir reconocimientos, recibirlos nos abruma y nos hace sentir incómodos. Hablar después de recibir un reconocimiento es un mecanismo de fuga, de huida frente al impacto que tiene en tu interior, de evitar que llegue a su destino.

Las reacciones más habituales son la risa, mirar hacia otro lado, etc...

- Un reconocimiento se ofrece y se recibe mirando a los ojos, es necesario que el canal de comunicación este abierto, en otro caso puede ser como ofrecerlo a una pared.

De nuevo, un reconocimiento forma parte de una cultura de equipo y cómo o en base a qué un líder quiere conducir el equipo. Adicionalmente, igual que el feedback en general, requerirá de educación y acompañamiento para que forme parte de las dinámicas del equipo.

Como líder, te recomiendo que ayudes, desde tu ejemplo, a adoptar dinámicas de reconocimiento entre las personas del equipo. Es una herramienta para construir una cultura sana y apreciativa. El reconocimiento nos une como personas, nos ayuda a mirarnos a los ojos, a conocernos y reconocernos, además de generar gratitud. El reconocimiento como hábito ayuda a generar un círculo virtuoso de interacciones positivas, de empoderamiento y motivación, de respeto y confianza.



Herramienta. Una fórmula para desarrollar tu confianza y la del equipo

Construir una cultura de confianza es lo que crea una diferencia significativa. Se ha demostrado que en las organizaciones que existe un nivel alto de confianza, las personas son más productivas, tienen más energía en el trabajo, colaboran mejor con sus compañeros y permanecen en la empresa más tiempo; además de sufrir menos estrés crónico y estar más satisfechos con sus vidas.

Esta es la fórmula acuñada por Paul Zak, padre del neuromanagement, que revela cuáles son los factores que se necesitan para generar confianza sostenible en el tiempo. Su fórmula contiene cuatro factores que te ayudarán a generar confianza:

Factores que suman:

- **Credibilidad.** Si nuestras palabras se reflejan en acciones y honestidad, ¡crece! Aunque sean malas noticias, los líderes honestos ganan credibilidad.
- **Fiabilidad.** Mantener las promesas y resultados basados en acciones acorde a las palabras. Podemos cambiar de rumbo, explícalo, evitemos cambiar arbitrariamente.
- **Relación personal.** Se refiere al grado en que la otra persona se siente cómoda compartiendo sus emociones con el líder, contigo. Echa un vistazo a la empatía. Y no, no tiene nada que ver con exponer tu intimidad personal e ir contando qué haces por las noches. Este factor refuerza la confianza desde mostrarnos auténticos, fomentando un ambiente de autenticidad en el equipo, de plenitud.

El factor que divide:

- **Orientación al YO.** ¿Para quién hacemos? Cuanto más evidente sea que el beneficiario es el líder y menos el equipo, minamos la confianza. Una mentalidad basada en “nosotros” es inclusiva y pensamos, hablamos y hacemos en equipo. Este factor acaba con el resto, disminuye la confianza, porque se nos acaba viendo el plumero.

Te invito a reflexionar, ¿cuánto hay de cada factor en tus decisiones? cuando decides ¿cuál es tu intención? cuando te relacionas, comunicas y con tu comportamiento ¿cuánto hay de cada factor?. Reflexionar acerca de ello, incluso preguntar cómo lo viven otros, respecto de su interacción contigo, te puede ayudar a entender a otros, y cuánta confianza generas, o no.

La autoconfianza

La persona con la que más tiempo pasamos a lo largo del día somos nosotros mismos. Por eso es fundamental desarrollar y medir la confianza en la relación con nosotros mismos. Porque como yo me percibo a mí mismo, condiciona las decisiones que siento que soy capaz de tomar, mis prioridades, y mi confianza en otros.

Pongamos un ejemplo, en ocasiones en el pasado lo he pasado mal cuando he planteado a otros mis necesidades, lo pasé mal porque no me hicieron caso y eso me hizo sentir humillado. En la actualidad, cuando se presentan ocasiones en las que otros deciden o se comportan de manera contraria a mis necesidades, me callo, porque recuerdo lo mal que me ha salido en el pasado. No confío en mí mismo, no creo en mí, ni me veo creíble ni fiable.

Un líder ágil necesita tomar decisiones, un enfoque más colaborativo y participativo no exime de responsabilidad:

- La **credibilidad** está asociada con nuestros valores, con la validez de nuestras prioridades, con la integridad de que nuestro ser y nuestro hacer está alineado. Es importante encontrar la solidez interior, nuestros valores, para obtener la fuerza interior y la convicción hacia nosotros mismos.
- La **fiabilidad** está asociada a la capacidad de logro y obtener resultados desde la consistencia de que cumplimos lo que decimos y si somos íntegros y honestos en el proceso. Es necesario crear nuestra maleta de logros y éxitos, de fortalezas y capacidades.
- La **relación personal**, está asociado con cuánto nos conocemos, cuántas puertas nos permitimos abrir y explorar. Y en esto la práctica de una espiritualidad como hábito, cada persona la suya, ayuda a conocernos mejor y medir cuándo nos estamos engañando.
- La **Orientación al Yo**, en este caso es la orientación al egoísmo, a la comodidad, a renunciar a nuestro propósito, nuestras metas, y anclarnos en la comodidad y el autoengaño.

A la hora de tomar decisiones, es fundamental que se logren los cuatro elementos:

- Credibilidad, nos creemos a nosotros mismos, desde nuestro Ser.
- Fiabilidad, coherencia y congruencia.
- Autoconocimiento.
- Motivación intrínseca desde los valores y el propósito.

De esta manera, puedo encontrar para qué es importante mi dignidad y comunicar de manera asertiva a otros mis necesidades, desapegarme de si los demás atienden o no a ello como resultado. Ser constante en hacerlo, y medir si lo hago para mí y para los otros, o solamente desde el egoísmo y la comodidad.



Herramienta. Motivación intrínseca, activando los valores del equipo, y los tuyos

Durante los apartados anteriores, y en el capítulo 1, hemos tomado contacto acerca de los valores, porque son uno de los elementos fundamentales de la motivación intrínseca del individuo. Es fundamental que el líder ágil sea consciente de su convivencia con sus valores y cómo sus actitudes, decisiones y comportamientos generan resonancia o disonancia interna.

El primer paso es que un líder sea consciente de cómo le afectan sus propios valores. Cuando honra sus valores a través de sus decisiones, comportamientos o actitudes hacia otros, siente resonancia, plenitud, una sensación de completitud interna. La resonancia en los valores aporta sentido y significado, nos conecta con nuestro propósito y con el impacto, la diferencia que generamos en otros. Por el contrario, cuando el líder humilla y violenta sus valores a través de sus decisiones o comportamientos, genera una sensación interna de disonancia, de mayor vacío.

A través de su relación con sus valores, el líder ágil puede entender sus emociones, su estado de ánimo y motivación. También puede ser más consciente de su afinidad con los valores de la organización, los reales, los que vive, no solamente los aspiracionales. En la relación con el equipo, un líder ágil, será consciente de cómo les afectan los valores a los miembros del equipo, procurando tenerlo en cuenta en el reparto de tareas del sprint planning, o del Kanban, haciendo que el mayor porcentaje posible de tareas y trabajo sea resonante, y conversando con los miembros del equipo para que sean conscientes de ello y entender la resonancia y motivación intrínseca que les produce.

La diversidad de personalidades y valores en los miembros de una célula o un equipo permite que el líder ponga atención a conocer esta diversidad y maximizar cómo el equipo aprovecha la diversidad.



Herramienta. Las 4 toxinas en la comunicación, hacia una cultura tóxica

En este apartado nos centramos barreras en la comunicación en los equipos y en el liderazgo. Barreras que cuando están presentes limitan y minan los equipos y su evolución positiva y creciente, crean una cultura tóxica. Las 4 toxinas o los 4 jinetes del apocalipsis en las relaciones y la comunicación, han sido acuñados por John Gottman desde hace años.

Pasemos por cada una de ellas para finalmente revisarlas en su conjunto, en cada una exploraremos reflexiones similares:

- **Crítica (al Ser de la persona).** Esta toxina en la comunicación se refiere a la crítica dirigida a la persona, a la crítica hiriente y destructiva. Una "crítica" hacia los hechos tiene un giro diferente.

Críticas como "Eres un inútil", "Nunca puedo confiar en ti", "¿Para qué nos enseñas esta mierda?", "A mí tú me duras un minuto", "Las mujeres no saben de esto", "Los hombres no escuchan".

En una conversación o reunión ¿Alguna vez has recibido una crítica dirigida a ti en público? Si lo puedes recordar ¿cómo te hizo sentir? Y lo más importante ¿qué impacto tuvo en la comunicación a partir de ese momento?

- **Sarcasmo / ironía.** Se refiere a esas ocasiones en que, durante la comunicación, aparece el sarcasmo o la ironía. Se define sarcasmo como una burla mordaz para dar a entender lo contrario o un desacuerdo.

Frases como “¿Se lo pido a un mono o a ti?”, “Deja que lo busque, igual para dentro de dos años lo encuentra”. ¿Puedes recordar alguna ocasión donde has sido víctima de sarcasmo? ¿qué cambió desde ese momento en la comunicación? ¿qué impacto tiene en quien es objeto de burla?

El mayor error con el que convivimos es que la ironía suele ser socialmente aceptada y las personas ríen cuando alguien es objeto de sarcasmo, sin que nadie se de cuenta de cómo destruye la confianza, la pertenencia o la colaboración.

- **Defensiva (ponerse a).** En esta actitud (*defensiveness* en inglés) la persona se pone a la defensiva ante todo cuanto se le dice en la comunicación.

Pensamientos o frases como “¿Qué se habrá creído?”, “¿Pues anda que ella?”, “Cree el ladrón que todos son de su condición”.

¿Has intentado hablar con alguna persona que estuviera a la defensiva constantemente? ¿Cuál es el efecto en la comunicación? ¿Qué ocurre en la comunicación?

- **Amurallamiento.** El amurallamiento (*stonewalling* en inglés) es la actitud de la persona en la que se cierra a cualquier receptividad. Da igual cuanto le digas o la voluntad de comunicación que puedas tener, la persona muestra indiferencia ante los mensajes como una muralla frente a ti.

¿Recuerdas alguna ocasión que hayas hablado con alguien en dicha actitud? Hablando con una persona en dicha actitud ¿cómo te sientes? ¿Cuál es el impacto en la comunicación?

Hemos repasado las cuatro toxinas de la comunicación, toxinas que hieren y contaminan el liderazgo de equipos a través de la comunicación. Los equipos, para que lleguen a serlo, han de conseguir sintonía a través de las personas, requiere de un “pegamento” que una al equipo. Por muy irresistible que pueda ser la meta común de un equipo, la presencia de las cuatro toxinas, día a día, puede hacer caer a la misión más resonante.

Me gustaría proponerte una reflexión, después de explorar el impacto que tienen en la comunicación, vuelve una a una y reflexiona ¿cuándo lo he hecho yo? Toma unos minutos y haz una lista, puedes observarte los siguientes días en tu comunicación con otras personas ¿cuándo observas que está presente? ¿cuándo lo haces tú?

Tras la exploración y la profundización, es necesario el compromiso y la acción ¿a qué te comprometes en tu comunicación diaria? ¿qué quieres llevar a los equipos en los que trabajas?

No te valorarán por tus palabras, te valorarán por tus actos. Cuando nos comunicamos no solo lo hacemos con palabras, también representamos modelos a través de nuestra comunicación. Las personas que te “escuchan” no solo perciben lo que dices, cuando hablas y te expresas modelas tu propia forma de hacerlo ¿o tal vez estás copiando a otros?



Herramienta. La intención, cuando el líder navega con una osa mayor en el cielo

Todo gran líder se hace dos preguntas antes de tomar una decisión o actuar, estas preguntas se resumen en "¿Cuál es mi intención?".

¿Cuántas veces hemos acabado algo y nos damos cuenta de que no es lo que queríamos? Por ejemplo, entro en una reunión con unos objetivos y salgo con algo muy diferente y sin haber tenido la oportunidad de sacarlo adelante. En otro escenario, planifico una tarde perfecta en familia y acaba siendo un desastre total, o monto una cena romántica con mi pareja y no sale como me hubiera gustado.

¿Cómo hacen los buenos líderes para lograr éxitos en sus vidas? **La primera pregunta que se realizan es: "¿qué quiero para mí?".** Si voy a entrar en esa reunión de trabajo ¿qué quiero para mí? Cuando acabe la reunión ¿qué quiero llevarme conmigo? **La segunda pregunta es: "¿qué quiero para ellos?". Es decir ¿qué quiero que se lleven los demás de lo que suceda?**

De esta manera durante la acción el líder está consciente de sus intenciones. Nombrarlas al principio ya es un paso, recordarlas en el transcurso es el siguiente.

Veamos otro ejemplo, me han convocado para una entrevista de trabajo importante para mí. Antes de la entrevista me preguntaré: "¿qué quiero para mí?" Mi respuesta podría ser: "Saber en detalle qué esperan de mí y las funciones del puesto, pasar un rato agradable y estar muy atento a cuanto suceda durante la entrevista". Sí, determinar mi intención va más allá del resultado evidente, que sería conseguir el trabajo.

Después me pregunto: “¿qué quiero para ellos?” Podría responder algo así como: “Claridad en quien soy y lo que puedo aportarles, claridad en lo que quiero, ideas e inspiración para su empresa”. De nuevo la respuesta es algo diferente a que sea yo su candidato ideal.

Durante la entrevista y según se desarrolle tendré presente si estoy cumpliendo mis intenciones o si se está desviando de mi propósito. Por ejemplo, si el entrevistador no me da opción de preguntar por el puesto, buscaré el momento para hacer las preguntas que sean necesarias. Si no me pregunta por mí y solo quiere los detalles técnicos, intentaré que haya un espacio para hablarle sobre mí.

Esto es solo un ejemplo y trata de ilustrar cómo se utiliza la intención para liderar tu vida. Es algo diferente de hacer un plan y estudiar un discurso para esa entrevista. Imaginemos que llegamos al lugar de la entrevista, nos piden que nos sentemos y nos dicen que se retrasará por un imprevisto. Esperamos una hora en la sala y según pasan los minutos el plan comienza a desmoronarse, el discurso se olvida, las estrategias tienen asociado un escenario. La energía y la frescura, el impulso con el que has llegado se han venido abajo. Sin embargo, las intenciones pueden perdurar, solo es recordarlas y “reconectar” antes de la entrevista.

Un ingrediente importante en esta ecuación es la autenticidad, normalmente las estrategias están más asociadas a un escenario y a un papel o una apariencia. Cuando las cosas se desvían de lo esperado es difícil mantener una estrategia durante la acción.



Durante esa entrevista puedo enfocarme en el resultado que quiero: un contrato. Entonces estaré atento a aparentar y hacer todo lo necesario para conseguirlo. La realidad es que en ese caso das una imagen y creas un impacto muy lejano que quien eres realmente. ¿Qué sucederá si te contratan? ¿Podrás mantener siempre esa “pose” de la entrevista? ¿Te han contratado a ti o a un personaje de ficción? La realidad es que ese puede que no sea mi puesto o puede que yo no sea la persona que buscan. Lo obvio es que voy a la entrevista por una vacante y un puesto de trabajo. Más allá de esto ¿cuál es mi intención?

Hablar de la autenticidad sería hablar de la diferencia entre ser y estar, en cualquier momento, en cualquier lugar puedo solamente estar o puedo ser. ¿Alguna vez has comprado un pantalón diez tallas mayores? ¿qué sería llevar un pantalón diez tallas mayores? Muchas veces pasamos por los acontecimientos como si fuéramos otros, pretendiendo. Entro en el trabajo y sé que aquí hay cosas que no me puedo permitir, automáticamente cambio de “rol” como quien cambia de ropa. O cuando estoy con mis amigos o con la familia. Parcelamos por-

ciones de quienes somos para fragmentos de nuestra vida, pocas veces nos permitimos ser al 100%.

Sí, puede que estés diciendo que eso no es posible, que en el trabajo no puedes ser el mismo que en casa, que con tus amigos no puedes ser el mismo que en el trabajo. Hay una diferencia entre quién eres y como te comportas. Si sigues llevando ropa de otras tallas que no son la tuya, esa es la imagen que estás dando. Un frac o un chaqué son para situaciones diferentes y a la vez puedo llevar la talla que mejor me representa y donde transmito mi mejor yo a los demás, quien realmente soy. A veces hay que ir de largo o de corto, ser auténticos es hacerlo desde quienes somos.

Otro ejemplo, soy gerente y tengo una reunión con un importante cliente o un proveedor, todo va fenomenal y, de repente, llaman para darle una mala noticia, algo personal. Llevo todo el tiempo enfocado en el resultado, estoy muy cerca. Podría ver que la persona enfrente ha cambiado de actitud, sin embargo, me empeño en seguir adelante con la reunión y finalmente no acaba como quería. Como solo estaba pensando en el resultado que tanto quiero o me había elaborado una estrategia al milímetro, me resultaba difícil ver otra cosa, no pude ver que la persona enfrente necesitaba otra cosa.

Gestionarse por estrategias consume mucha energía durante la acción, cuando estás en medio de la acción, en la trinchera, tus sentidos están centrados en lo que quieres que ocurra y en conseguir que ocurra. Eso es algo diferente de realmente estar centrado en lo que ocurre. Cuando nos enfocamos a resultados y nos atamos a una estrategia previa, es fácil estar sordos y ciegos ante lo que pasa alrededor. Cuando el escenario real se desvía del planificado ¿qué hacemos?

Un plan o una estructura es una buena herramienta, un líder la usará como base de partida a partir de la cual construir. Entonces si el líder evita aferrarse al plan ¿cómo continúa? Con su intención, entre otras cosas.

La vida, en lo profesional o en lo personal, es más compleja y caótica de lo que podamos prever. ¿Cómo liderar en este contexto? Cualquier imprevisto u otras personas pueden desviarnos del resultado esperado.

Un nuevo ejemplo, planeo una tarde en familia perfecta, el resultado que persigo es mi pareja feliz al final de la tarde, mis hijos jugando tranquilamente entre ellos y divertirnos juntos. Sin embargo, ese día mis hijos están especialmente revueltos y mi pareja está de mal humor. Cuando me enfoco en el resultado parece que esperara que las cosas funcionaran solas, evidentemente no puedo considerar todas las variables... ¿qué cambia si utilizo las intenciones antes? Bueno para mí quiero divertirme y que sea un momento de estar complementemente con ellos. Para ellos quiero también diversión, risas y que vean al padre o a la madre que realmente soy.

Si mi pareja está de mal humor, en vez de obviarlo veré qué tengo a mi disposición para que se ría y disfrute el momento, si un hijo rompe algo, puedo dejarme llevar por el momento o recordar mi intención y reconducir la situación para divertirnos de nuevo.

¿Recuerdas alguna situación donde podrías haberlo hecho diferente de haber recordado tu intención? Muchas veces actuamos más conducidos por las circunstancias que por nuestra intención real.

En el fondo se trata de eso, podemos gestionarnos por las circunstancias o mediante nuestras intenciones, recuperando lo que quiero para ese momento. Por supuesto los acontecimientos dependen de más personas, no solo de mí. A la vez tomo mi responsabilidad para actuar desde quien soy y lo que quiero, lejos de dejarme llevar o contagiar por las circunstancias u otras personas.

¿Alguna vez has estado de buen humor y alguien te lo ha cambiado? De eso estoy hablando, si tu intención era estar de buen humor ¿qué haces cambiando? Recuerda lo que tú quieres, puede que incluso la otra persona mejore su humor, en cualquier caso, no tienes porqué disminuir el tuyo.

Como toda herramienta no es infalible, en unas ocasiones ayudará más y en otras menos. En cualquier caso, siempre ayuda y aporta un grado de consciencia durante nuestras acciones que guía nuestros siguientes pasos y decisiones.

Imagina que eres un marinero en un barco en plena noche, sabes el puerto donde te diriges y el tiempo y las corrientes externas alrededor de tu barco cambian. Las intenciones son como esas estrellas en el cielo que te indican cómo recuperar el rumbo, de otro modo puedes dejarte llevar y acabar en otro puerto, donde no querías llegar.

Ir a la deriva puede conducirte a nuevos lugares que no habías estado. Si el puerto al que llegas no te gusta, no te quejes.

Muchas personas me preguntan por la diferencia entre intenciones y objetivos. El objetivo es más cuantitativo y orientado a resultados, la intención se orienta más a un alto nivel y a las personas, a maneras de sentirse e impacto en los demás.

Te animo a probar, durante los próximos días utiliza las intenciones, cuando vayas a hacer algo, profesional o personal, enuncia tus intenciones. Algo mucho mejor, si vas a hacer algo con alguien, hacedlo juntos. Por ejemplo, vais a una cena o una comida, que cada uno marque sus intenciones y compartidlo con la otra persona, pueden ser distintas. Si vais a vender un producto a un cliente, compartid las intenciones respetando las del otro.

Cuando lo hagas, cuando utilices las intenciones, al finalizar evalúa si te ha servido. En el caso de ponerlo a prueba ¿en qué medida te ha sido útil?

Recuerda las preguntas :

“¿qué quiero para mí?”

“¿qué quiero para ellos?”





CAPÍTULO 3. UN FRAMEWORK OPERATIVO PARA LIDERAR

Liderar desde las trincheras

Algún día liderar será algo diferente de la imagen superior, sin embargo, mientras lideremos en organizaciones que se han diseñado a sí mismas como máquinas, donde las personas son recursos, y donde todos los recursos están solamente orientados a generar más negocio y más beneficio, mientras sigamos liderando en organizaciones que obedecen al mantra “más es mejor”, seguirán ocurriendo ocasiones en las que liderar se parezca más a la imagen, cuando no debería ser así.

Nos queda, como indica Frederic Laloux en su libro “Reinventar las organizaciones”, un liderazgo iluminado, un liderazgo consciente, con propósito, y con la valentía de la convicción de un presente mejor para las personas, con un liderazgo que es capaz de generar resultados, con mayor autogestión en los equipos, o al menos una alta delegación y distribución de tareas y toma de decisiones, mayor presencia de propósito y donde las personas puedan ser auténticas, convivir y trabajar en plenitud, porque como líderes tenemos la valentía de sostener un espacio que lo permite.

Liderar no es solo acción, también es observación, y el liderazgo ocurre en las trincheras, ahí donde está el líder y las personas. Existen momentos en los que el líder se retira de la primera línea y puede reflexionar, sin embargo, el impacto en otros ocurre en la primera línea. Es ahí donde recordar que somos líderes dragón o luna nos puede resultar poco eficaz. Por eso en este capítulo te ofrezco un framework operativo para liderar desde la primera línea, desde las trincheras.

La valentía que obtenemos cuando conquistamos nuestras vidas, cuando logramos la convicción de qué queremos para otros y qué queremos para nosotros mismos, será la diferencia frente a un entorno “no-teal”, en el que las máscaras sociales, los intereses personales, los juegos de política en las organizaciones, siguen siendo

una realidad cotidiana.

Además de la valentía, hagamos una revisión de otros elementos necesarios para liderar “ágile-like” desde las trincheras:

Liderazgo – una, que no la única, de las facetas del liderazgo es llevar a otros más allá de donde están. Y nadie puede llevar a otros más lejos de donde ha llegado, si los otros lo logran, será por sus propias capacidades y trabajo, no porque el líder pueda apuntar a ello, porque nadie sabe lo que no sabe.

“Rey, nunca tengas miedo de ser quien eres”

Leia a Rey - Star Wars IX - el ascenso de Skywalker

El camino de la vida es, fundamentalmente, encontrar quien somos, y aceptarnos con todo, precisamente para vencer el miedo. Y vivir desde quien somos. Un camino nada fácil, pero lo fácil ya lo conocemos. Y no, tampoco es que yo haya llegado, dudo que sea una meta, por ahora parece que es un camino.

Un camino para lograrlo es el que propongo en el capítulo 1. “Llegar para llevar a otros”

Ciclos incrementales – el liderazgo no es un proceso, es una iteración continua incremental. ¿Alguna vez has dejado de liderar? Cuando observas tu impacto ¿no vuelves a la acción con una nueva iteración hacia otros y hacia ti? De manera similar a Scrum, el liderazgo es una construcción continua de nuestro impacto en el mundo, a nuestro alrededor, en otras personas y en resultados que cambian nuestro entorno.

Requiere de la actitud para cuestionarnos desde la humildad, para ser un eterno aprendiz. Aprender a desaprender es una de las capacidades más relevantes en un líder agile, preguntarnos: “y si volviera a tener la oportunidad ¿qué haría diferente?”, de ahí nace el aprendizaje. Y es cíclico, como veremos a continuación.

*Sentirte padawan, aprendiz, iniciado,
te permite alimentar una actitud de aprendizaje continuo,
esa competencia que hoy llamamos ‘life-long learning’.*

Uno de los pensamientos más peligrosos es: “ya he llegado”, “ya lo he conseguido”, “ya lo hice”, porque nos puede llevar a pensar que no hay más, que dejó de merecer la pena mirar hacia afuera, mirar al futuro, y seguir explorando.

En los talleres de liderazgo tomamos contacto con el explorador que nos habita, como exponente de la curiosidad, dándonos cuenta de que no sabemos lo que no sabemos, y que solo a base a explorar, de ser curiosos, seguimos aprendiendo.

Sentirte padawan, incluso si ya te han investido jedi (directora, manager, jefe), te dará la humildad de mirar a otras personas como mundos por descubrir, como experiencias y conocimientos por conocer.

Lamentablemente, los Sith para nada carecen del interés por aprender. La diferencia nace en el propósito, en el para qué de adquirir el nuevo conocimiento.

El aprendizaje continuo puede ser una competencia que te haga mejor, y no es condición única. Necesitará también de una mirada humana, humilde y de servicio hacia otros.

Ser – el liderazgo nace del Ser, para luego hacer, este framework representa el ciclo Ser – Hacer. Durante la acción, es importante que revisemos y calibremos de manera frecuente el hacer para que esté alineado con el Ser.

En el camino, a medio y largo plazo, acontecen eventos que vuelven a poner a prueba las capacidades de liderazgo. Es frecuente que nos encontremos durante los años con personas y circunstancias diferentes, que en el fondo nos ofrecen contextos y retos similares. Será el momento para preguntarnos “de experiencias anteriores y similares ¿qué he aprendido? ¿qué me puede ser útil ahora?”. En otro caso, como decía Jung, nos remitiremos a vivir eso que llamamos destino, sin poder salir de su trampa, nuestra propia trampa.

*“Es posible no cometer errores y aun así perder,
eso no es debilidad, es la vida misma”
Capitán Jean-Luc Picard al oficial Data*

En la cultura maya q’eqchi’ (Alta Verapaz Guatemala), el saludo entre personas es: “ma sa’ la chol”

Traducido al castellano quiere decir: “¿cómo está tu corazón?” o “¿cómo estas en tu interior?”

Es urgente comenzar a hablar y saludar desde nuestro corazón a los corazones de otras personas.

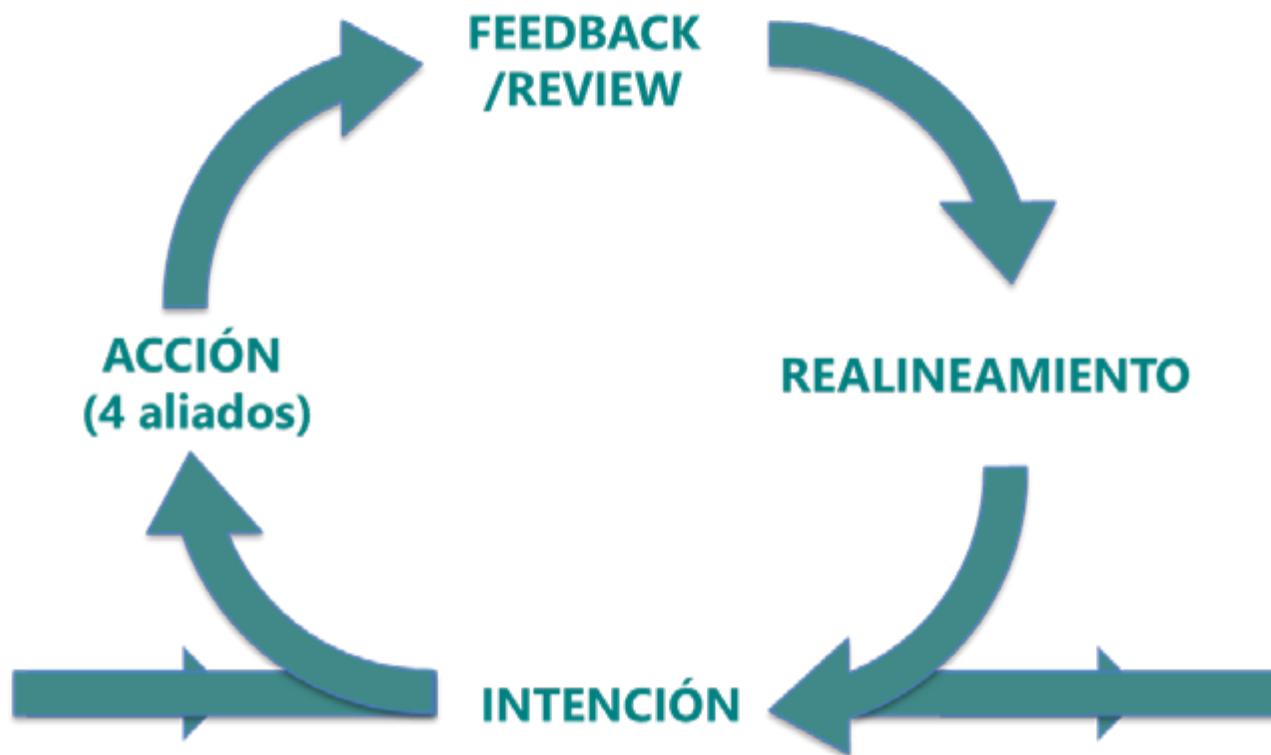
Agilidad – representa los valores de la agilidad, para que sea una herramienta para Ser Agile, una guía para el líder, un canalizador del liderazgo, al tiempo que hace agilidad. Será cuestión de practicarlo para adquirir el hábito e interiorizar una nueva mentalidad y una nueva manera de dirigir nuestro liderazgo.

“Las cosas son como son por alguna razón... que posiblemente ya dejó de existir.”

El éxito no es que todo discurra perfecto, porque los raíles de la realidad suelen dibujar caminos diferentes a los de nuestra mente.

El éxito será aportar la creatividad para continuar desde lo que hay en el momento, la apertura para saber escuchar y “verlo”, y definir alternativas juntos hacia el futuro, desde el presente.

Una de las capacidades del ser humano es la invención de ficciones o realidades internas, uno de los obstáculos del líder es vivir ahí, alejado de lo que emerge en el exterior.



Framework liderazgo ágil teal

Este es un framework para el liderazgo ágil para un estilo e impacto teal en organizaciones “no-teal”, una estructura para guiar nuestro liderazgo. No es perfecto, no es una respuesta, es mentalidad guiada sobre una estructura.

Para ponerlo en práctica es importante estar familiarizados y haber practicado las herramientas del capítulo anterior. Practicar este framework directamente puede llevar a una comprensión intelectual, sin que exista una interiorización en la práctica de las herramientas para liderar desde el Ser, una adopción de los hábitos y herramientas que permitirán su práctica.

Cuando he trabajado este framework con líderes, el feedback más habitual ha sido: “hasta el momento había escuchado acerca de modelos de liderazgo, pero nunca como una herramienta práctica y sencilla que me ayudara a mi liderazgo”.

Revisemos las etapas de la práctica de ser y hacer agilidad en uno de sus ciclos:

- **Intención.**

El líder, o incluso junto otros líderes o miembros del equipo, establece la intención para la acción que va a desarrollarse a continuación.

El líder utiliza la intención como guía frente al cambio, para responder ante el cambio y recuperar qué y cómo quiere que ocurra la acción. La intención hará que el líder esté más presente y sea más consciente sobre el desarrollo de los acontecimientos.

- **Acción.**

Durante la acción el líder ágil contará con los cuatro líderes para acceder a todas sus capacidades:

- **Explorador/a.** La curiosidad como motor de nuevos aprendizajes, promover nuevas experiencias, prototipos y laboratorios, “fail-fast”, probar desde un error gestionado, desde el hambre de un aprendizaje

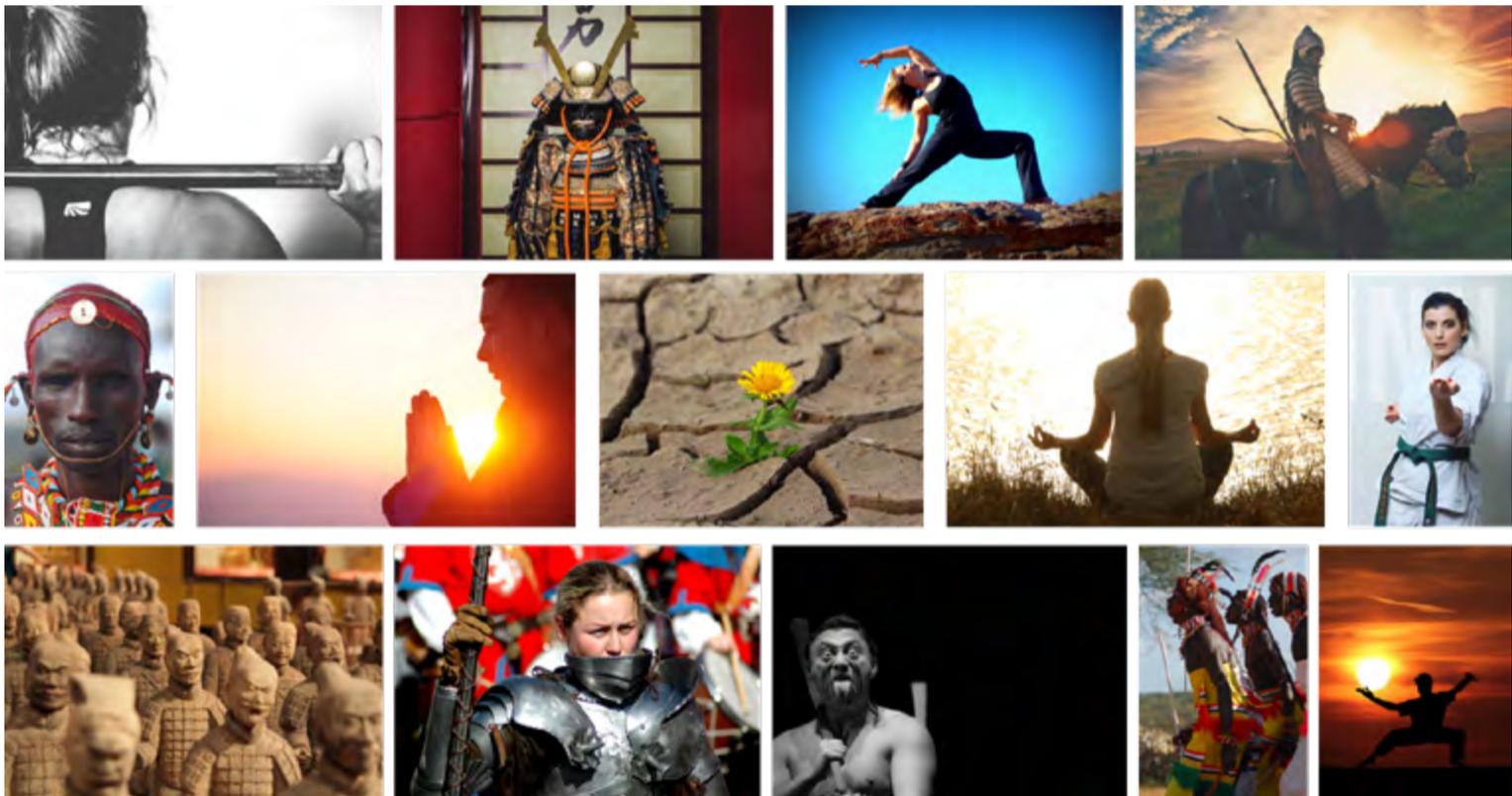
permanente.

- **Artista.** La creatividad al servicio de construir lo nuevo, generar espacios de experimentación y posibilidad, limitando los juicios, incluyendo a otros, permitiendo ser, para crear desde la diversidad.
- **Corazón.** Experiencias humanas, empáticas, compasivas, al servicio de otros.
- **Guerrero/a.** La valentía para expresarse, para gestionar el conflicto, para aceptar otros puntos de vista y ver verdad en otros, para vernos vulnerables y darnos la humildad para sabernos iguales a otros, diferentes desde distintas capacidades, conocimientos y experiencias.

La fuerza interior para tomar decisiones valientes, no cómodas, incluso yendo en contra de sí mismo, a favor del propósito, los valores y el servicio a otros.

Necesitamos personas que vivan con el guerrero que habita en su interior, el que te da coraje, no capacidad de hacer daño, porque en la crueldad hay poca valentía.

La guerrera o el guerrero que habita en ti está conectado con tu corazón, de hecho está a su servicio. Así logramos que sea una fuerza humilde, positiva, consciente de su fuerza y del entorno.



Cuando no vivimos junto a nuestro guerrero, nuestra fuerza, porque la tenemos, deambula y se encuentra con nuestros miedos, con la ausencia de confianza. Y es cuando desde el egocentrismo vamos dando golpes, físicos o emocionales, dando coces que dañan la autoestima de otros, y al final la nuestra. Porque hay ninguna valentía en hacer daño a otros, en minusvalorar, en hacer uso de la autoridad para imponer. Hay poco coraje en humillar al amable, en presionar al paciente, en ridiculizar a quien no sabe, de hecho es lo fácil.

Cada uno de nosotros decide, primero conectar y vivir desde el corazón, en amor a mí y hacia los otros, para después armarnos de coraje y tener presente a nuestr@ guerrer@. Para ello nos ayuda primero tener presente y conectar con la intención. La vida es luces y sombras, y cuando toca sombras, necesitamos ser valientes para mantenernos íntegros y generosos hacia nosotros y hacia otros. Será necesario ser valientes para evitar ceder, incluso ante las manipulaciones disfrazadas de buena intención.

El líder ágil pone la atención en que la valentía y la fuerza nazcan desde el corazón. Hacer realidad los propósitos individual u organizacional requerirá valentía, fuerza para vencer la resistencia, para tener la paciencia serena frente a la impaciencia y el ruido de los saboteadores.

La fuerza que carece de corazón, utilizando el símil de Star Wars, lleva a la oscuridad. Nacerá de una intención egoísta, de la ira, del miedo, de la venganza, del ansia de poder, de logros o de reconocimiento ¿te acuerdas de la fórmula de la confianza? Pues eso precisamente, es denominador que resta confianza.

- **Feedback/review:**

Este paso el líder lo realiza en dos contextos diferentes:

- ***Durante la acción.***

Pongamos el ejemplo de una reunión. Al comienzo determiné la intención y durante la acción utilizo los 4 aliados para asegurar que dispongo de todas mis capacidades.

En el transcurso de la reunión, a diferentes intervalos, pondré atención a la consecución de la intención, qué estoy obteniendo yo y qué obtienen el resto.

El feedback podemos obtenerlo de muchas maneras:

- ***Escucha activa.*** En una escucha no verbal podemos captar la emocionalidad o actitudes de otras personas.
- ***Preguntando.*** Una pregunta abierta puede reorientar al grupo sobre el desarrollo de la acción y darnos información sobre cómo lo están viviendo el resto.
- ***Escucha interna.*** Percibir cómo lo estoy viviendo yo.
- ***Relaciones.*** Poner atención a las conexiones y relaciones que se establecen en la reunión entre los integrantes del grupo.

- ***Después de la acción.***

Al finalizar la reunión del ejemplo anterior, podré realizar una reflexión más detenida acerca de mi acción e impacto en otros durante la acción. Podré preguntar a otros acerca de su experiencia y qué han obtenido. Seré capaz de evaluar el uso que hago de mis 4 aliados, qué me ha funcionado mejor, qué no, al igual que otras herramientas para el Ser de mi liderazgo ágil.

- **Realineamiento.**

En todos los casos obtendré información que me ayuda a decidir cómo reorientar la acción, ya sea durante la acción o en una siguiente ocasión.

- ***Durante la acción.***

Me puedo responder a preguntas como ¿qué otra herramienta me puede ser útil a continuación? ¿cómo puedo poner mejor en acción a mis aliados? ¿necesito ser consciente de un saboteador que me retiene de intervenir?

De esta manera ajusto la acción siempre alineada con la intención para orientarme a maximizar el cumplimiento de la intención.

El realineamiento durante la acción nos permite “responder al cambio” de una manera flexible respecto de las estrategias habituales de empeñarnos en seguir un plan.

- ***Después de la acción.***

Por ejemplo si ha finalizado la reunión, y si algo ha salido diferente o pero de lo que esperaba, una gran pregunta es: “si tuviera de nuevo la ocasión ¿qué haría diferente?”

Necesitamos soltar, desaprender, discernir cuando una creencia, una actitud o un comportamiento nos es útil y en qué circunstancias y en cuáles no.

Este framework es una herramienta imprecisa, carente de KPIs, y al mismo tiempo útil, flexible y sencilla como para permitir que un líder ágil ejerza un liderazgo más humano, más consciente, más intencional y más al servicio de otros y del propósito individual y de la organización.

Este framework es una herramienta para liderar siendo agile, la rapidez de respuesta, la agilidad y la flexibilidad que requiere el líder nos lleva a esta herramienta ligera y potente, que requerirá tu práctica recurrente.

A veces liderar en agilidad en una organización y cultura “no-teal”, se parece más a la flor que crece en el campo yermo, contra pronóstico, frente a las dificultades, emergiendo la belleza de la humanidad entre el gris de las organizaciones diseñadas como máquinas.



Imagen: flower por kilmkin en Pixabay

COMENTA

Te invito a compartir tus experiencias, reconocimientos (si los hay), feedback, propuestas de mejora para siguientes incrementales en:

<https://liderazgoagileteal.wordpress.com/>

Tu contribución puede animar a otros a leer el libro y conocer mejor qué se pueden llevar para su liderazgo, para sus vidas.

Gracias por tu tiempo para llegar hasta aquí, este libro está lejos de ser gratuito. Por tu parte tú pagas con tu tiempo, para leer, para reflexionar, para crecer. Por mi parte, yo, y muchos, recibiremos organizaciones más humanas, más sanas, personas que haremos una sociedad y un mundo mejor.