



El Líder Servidor: de Héroe a Anfitrión Una Entrevista con Margaret Wheatley © 2002

El 15 de noviembre de 2001, Larry C. Spears, presidente del Centro Greenleaf para el Liderazgo de Servicio en Indianapolis, y John Noble, Director del Centro Greenleaf del Reino Unido, se encontraron con Margaret Wheatley en Indianapolis, Indiana. Lo que sigue es un registro de la conversación que se llevó a cabo.

Larry Spears: ¿Recuerda usted cuándo fue la primera vez que se encontró con los escritos de Robert Greenleaf y alguna remembranza de sus primeras impresiones?

Margaret Wheatley: He tratado de recordar. Pienso que fue a través de Max DePree. Lo que más disfruto sobre el trabajo de Greenleaf, es darme cuenta de que cada vez que regreso atrás, leo algo que se siente totalmente nuevo y relevante. Y cada vez que leo un párrafo o un artículo, de repente se siente completamente renovado y relevante y es diferente de lo que noté la última vez. De esta manera, su trabajo permanece muy actualizado y sumamente relevante. Pienso que esa es la marca de un gran pensador. No es sólo que él era un visionario y vio la necesidad del servidor como líder. Realmente sus grandes conceptos e ideas son eternos y fundamentales. Eso es lo que más disfruto. Cada vez que recojo algo de él para leer, me doy cuenta de que me voy a sorprender otra vez. No es lo mismo de siempre.

Larry Spears: ¿Existe algún pensamiento o idea particular acerca del liderazgo de servicio que le haya impactado como fuente de sabiduría o de importancia?

Margaret Wheatley: Recientemente quedé impactada por la advertencia de Greenleaf sobre “no hacer daño”. He manifestado a varios colegas que no hacer daño me está resultando sumamente difícil. No se trata solamente de hacer el bien, es realmente evitar lastimar. No vemos las consecuencias de nuestras acciones. América está en el centro de un enorme “llamado de atención” sobre lo que le cuesta al resto del mundo el que nosotros vivamos la vida que vivimos. No se trata de actividad terrorista; se trata de notar que ponemos una demanda extraordinaria sobre el resto del mundo para recursos y energía, y que nuestro estilo de vida no funciona bien para la mayoría de otras personas debido a las demandas que les ponemos. De modo que eso es lo que he estado sintiendo sobre “no hacer daño” –ni siquiera sabemos qué es lo que hacemos que está causando daño. Sé que Greenleaf escribió esto en una época mucho más simple, pero esto realmente me ha impactado todo este tiempo.

Larry Spears: ¿A la luz de los acontecimientos del 11 de septiembre, tiene usted alguna inquietud sobre lo que el liderazgo de servicio tiene para ofrecer al mundo en la actualidad que podría ser útil, y qué es lo que nosotros, quienes estamos involucrados en este trabajo, podríamos pensar positivamente al respecto?

Margaret Wheatley: Esa es una pregunta muy importante. Me he estado preguntando: “¿Cuál es el liderazgo que necesita el mundo actualmente y qué es lo que estamos aprendiendo sobre liderazgo del hecho de ser seguidores?” Con esto me refiero a que algunos de nosotros que una vez fuimos líderes, ahora somos seguidores observando a nuestro gobierno y a nuestros militares tratar de liderarnos. ¿Qué estamos aprendiendo de todo esto? Pienso que las preguntas son un gran mandato. “¿Qué es lo que usted está aprendiendo ahora que es un seguidor? ¿Qué es lo que hace un liderazgo efectivo?”

Hoy más que nunca, tenemos que cambiar fundamentalmente nuestras ideas de qué es lo que

hace a un líder eficaz. Tenemos que cambiarlas más allá de este sigiloso comando y control: "sabemos lo que es lo mejor." Tenemos que dejar atrás todo esto aunque en el momento sea efectivo. Ciertamente estoy aprendiendo que cuando se es un líder, hay diferentes necesidades en momentos diferentes. Estilos diferentes, modalidades diferentes. Sin embargo, lo que yo encuentro en el liderazgo de servicio que pienso que aún falta en el mundo, es este respeto fundamental para lo que significa ser humano. Y pienso que por ahora, la mayor necesidad es tener fe en la gente. Ese es el acto más simple y valeroso de un líder. Dé a la gente recursos, déles un sentido de dirección, déles un sentido de su propio poder y tan sólo tenga una tremenda fe en que ellos lo resolverán.

Necesitamos mudarnos del líder como héroe, al líder como anfitrión. ¿Podemos ser tan acogedores, simpáticos, y hospitalarios con la gente que trabaja con nosotros como seríamos si ellos fueran nuestros invitados a una fiesta? ¿Podemos pensar en el líder como un organizador de la gente? Me doy cuenta de que no podemos hacer esto si no tenemos una fe fundamental y firme en la gente. No se puede volcar el poder hacia personas que no confían. Simplemente esto no ocurre. De modo que lo que creo que voy aprendiendo sobre lo ocurrido el 11 de septiembre es que sí es posible que la gente realmente sea motivada por el altruismo, no por la ganancia; y que cuando nuestros corazones se abren el uno al otro, nos volvemos maravillosos. El nivel de compasión y gentileza disponible, tomando un poquito más tiempo el uno con el otro, todo esto, creo yo, me ha enseñado aquellas cosas que he atesorado por mucho tiempo en la gente. Y pienso que es muy claro, y entonces tenemos una oportunidad de notar qué tan buenos somos. Si usted no tiene fe en la gente, no puede ser un servidor. Quiero decir, ¿qué es lo que usted está sirviendo? Si usted no está sirviendo bondad humana, no puede ser un servidor. Para mí es así de simple. No existe un acto mayor de parte del líder que encontrar la manera de expresar la gran fe en la gente.

La otra parte sobre la pérdida de tiempo del liderazgo de servicio es qué hacer si usted no puede controlar los acontecimientos. Ya no hay más espacio para que los líderes sean héroes. Pienso realmente que uno tiene que entender que no tenemos ningún control, y que aquellas cosas sobre las que no tenemos ningún control, pueden cambiar absolutamente nuestras vidas. Pienso que tomará un poquito de tiempo a los americanos el aceptar realmente que no existe ningún control posible en este gran mundo interconectado. Hay muchas cosas que podemos hacer para prepararnos, pero no hay ningún control. Una de las grandes ironías actualmente es que no importa qué tan bueno haya sido usted como negocio antes del 11 de septiembre; y no importa que tan experto usted haya sido en planificación; y no importa qué tan experto usted haya sido en elaborar un presupuesto, todo ha cambiado. La única manera de liderar cuando no se tiene el control, es liderar a través del poder de sus relaciones. Se puede lidiar con lo desconocido sólo si se tiene enormes niveles de confianza, y si se está trabajando mancomunadamente y sacando lo mejor de la gente. Yo no conozco ningún otro modelo que pueda realmente funcionar actualmente en el mundo, a excepción del liderazgo de servicio.

Incluso con los militares, *comando* y *control* no es lo que lo hace funcionar en este momento y no lo ha hecho desde hace mucho tiempo. Acabo de escuchar sobre un gran fiasco con la Fuerza Delta mientras se dirigían a Afganistán al inicio de nuestra acción militar en octubre del 2001. En vez de su procedimiento normal, que es el de operar como pequeños equipos y trabajar en silencio y con cautela, fueron lanzados en paracaídas -100 de ellos- ya que así es como el comando central decidió que deberían usarlos. ¡Y estaban furiosos, absolutamente furiosos! Casi fueron asesinados, se salvaron por milagro y tuvieron varias bajas. Ellos exclamaron, ¡"No pueden hacernos esto! Sabemos cómo luchar. Ustedes no pueden crear estos enormes eventos teatrales, tener centralizado el control y esperar que hagamos nuestro trabajo." Así que, aún bajo la apariencia de orden y control, una de las cosas que siempre he notado en la militancia es que trabaja sobre una base de relaciones profundas, entrenamiento a largo plazo y confiando en cada soldado, sobre todo en operaciones especiales. No puedo pensar en ningún otro modelo que funcione en tiempos de incertidumbre, que no sea el liderazgo de servicio. Nuestro tiempo es ¡ahora!

John Noble: ¿Cuáles han sido los puntales en su vida, la gente y los acontecimientos que han moldeado su pensamiento y le han ayudado a llegar a donde se encuentra ahora?

Margaret Wheatley: La lista de personas varía según dónde me encuentre en este momento en mi vida. Sin embargo, creo realmente que hubo acontecimientos que marcaron, existen algunos momentos que siempre recordaré. Y la razón por la que no quiero irme por una u otra persona en particular, es porque la lista sigue cambiando. Ahora mismo, la gente que más me informa son los historiadores recientes, como Otto Spengler y Arnold Toynbee, quién tenía esta teoría orgánica de las civilizaciones como criaturas vivientes, que es muy similar a cómo me siento con respecto a este momento de la historia. Es un momento de decadencia, el invierno de la civilización Occidental.

En términos de acontecimientos, pienso que el que me es todavía realmente oportuno es cuando comprendí que como asesores, sin importar lo que hiciéramos, realmente no tuvimos éxito. Estuve trabajando como asesor en una gran firma de consultoría y les pedí que recordaran algún compromiso acertado y qué fue lo que lo hizo funcionar. Me di cuenta de que la gente no podía recordar y si lo hicieron fue un pequeño acontecimiento en una rama muy amplia de trabajo. He tenido la misma experiencia de sentirme completamente frustrada y escribí sobre esto en *Liderazgo y la Nueva Ciencia*. Pienso que fue ese comprender, que me llevó a preguntar si es que podría haber otra manera de ver todo esto. Es en ese momento cuando realmente comencé a mirar hacia atrás a mi antigua disciplina, la ciencia. Me siento muy complacida de haber estudiado lo que estudié de manera que en un determinado momento haya podido reconciliarlo todo. Me sentía cómoda leyendo sobre ciencia y amaba la imaginación científica y también tenía la imaginación histórica y amor por la literatura, y me encantaba hallarme en un cuestionamiento filosófico. Y todo esto no estuvo para mí conectado, hasta que crecí para notar que todo podía relacionarse. Lo que hago ahora no es nada que realmente haya creado. Realmente siento que es el trabajo para el cual me he estado preparando para hacer.

John Noble: Durante los últimos años hemos oído cada vez más la frase “espiritualidad en el lugar de trabajo”. ¿Qué significa esa frase para usted y cuándo ha visto particularmente personificada la espiritualidad en el lugar de trabajo?

Margaret Wheatley: Durante mucho tiempo estuve aterrorizada por la frase, la combinación de la espiritualidad y el lugar de trabajo. Sentía temor de cómo usaríamos la espiritualidad en vez de simplemente honrar el hecho de que las personas son seres espirituales, las personas tienen espíritu. Este ni si quiera es un punto de vista religioso. Sí existe tal cosa como el espíritu humano. Esto es una conciencia de que la gente tiene algo más que lo instrumental o lo utilitario. La gente tiene anhelos profundos, una búsqueda de sentido, y una capacidad de preguntarse. Esta es una visión, no religiosa, de lo que la espiritualidad podría significar.

¿Cuándo fue olvidamos que somos humanos? ¿Cuándo fue que el ser humano fue tan materialmente visto, y cuándo fue que comenzamos a vernos como objetos, sólo para llenarnos de información e ir a trabajar? ¿Cuándo fue que perdimos esa conciencia? Pensar en ello es para quedarse atónito. Siento ahora, el mismo tipo de rompe cabezas ante todo el enfoque sobre inteligencia emocional. ¿Cuándo fue que olvidamos esto? Esto realmente nos muestra el lado extraño de nuestra civilización Occidental, que tenemos que aprender aquello que es tan obvio en otras culturas.

Cuando la espiritualidad se relacionó con el lugar de trabajo en los años 1990, inicialmente fue tan sólo como otro modo de motivar a la gente. Hubo muchos de nosotros que decíamos “tengan cuidado con esto”. Ya que, si la única razón por la que un jefe va a reconocer que alguien lleva una vida espiritual es por sacar un mayor provecho de él, y, si no se consigue más rendimiento, ¿se va entonces a olvidar el hecho de que todos tenemos espíritu?

Luego entonces tuvimos un cambio agradable hacia la idea de que si uno no reconoce que la gente tiene espíritu, no se puede lograr un trabajo productivo. No se trataba de usar el espíritu

para la productividad; al contrario, era reconocer quién es la persona, quien es la persona entera. Ahora veo nuestro espíritu en las preguntas que realizamos. La gente está cuestionando el sentido de la vida. La falta de sentido de sólo trabajar más duro, consumir más, irse desconectando de sus hijos; estas grandes preguntas han comenzado a hacer bien en la gente. *Todos realmente tenemos espíritu.*

En términos de organizaciones, miro para ver aquellas organizaciones que me describen un verdadero significado de lo que es un ser humano. No tienen que usar las palabras "alma" "o espíritu", pero obtengo de ellos que tienen una profunda apreciación de creatividad fundamental y preocupación, y que ellos realmente se apoyan en la integridad de la gente que trabaja allí. Es algo que no he visto en muchas corporaciones grandes últimamente. Inclusive aquellas que tenían esos valores fuertes, han sido abatidas el año pasado. Sin embargo, consistentemente escucho esto de empresas manufactureras más pequeñas. He tenido algunas conversaciones maravillosas con estas personas porque ellos realmente entienden y confían en la gente que allí trabaja. Ellos hacen toda una serie de cosas innovadoras sin hablar conscientemente sobre la espiritualidad en su lugar de trabajo. Ellos hablan de los seres humanos. ¡Eso es más que suficiente para mí! Ya sabe, si tan solo podemos entender lo que significa ser humano, entonces es cuando entramos en el campo de nuestro espíritu.

John Noble: "La Vida es Bella" ha sido una de mis películas favoritas desde hace mucho tiempo, y George Bailey mi héroe personal. ¿Cómo se conectó con liderazgo de servicio y cómo establece usted el haber realizado ese maravilloso vídeo?

Margaret Wheatley: Bueno, tengo que dar crédito al productor, quien no sabía mucho acerca del liderazgo de servicio y sólo me dijo "pienso que esta película es sobre el liderazgo de servicio". Y yo dije, "Por favor déjeme anotar esto". Fue interesante para mí conocer la visión que iban a usar para adentrarse en aquella película, la cual yo no había mirado realmente con detenimiento -siempre la pasan en Navidad. Pienso que me llegó en el momento preciso ya que yo estaba concentrada en mí misma desarrollando la conciencia de qué tan limitante era creer que sabíamos cuál era nuestro objetivo en la vida, y apenas había escrito sobre ello en una especie de autobiografía espiritual.

Entré en la película habiendo tenido ya aquel despertar en mi propia conciencia, de que se necesita realmente estar disponible a la vida y a lo que la vida quiere que hagamos. Cuando vi la película, fue simplemente un maestro tan grande para mí, personalmente, acerca de lo que se trata el estar presentes y responder a las necesidades de las personas conforme acuden a uno. Ser capaz de ver que al final de la vida hubo dirección, hubo guía, pero que el único modo en que uno era consciente de esa guía fue simplemente rendirse. Y, por supuesto, esa es la práctica espiritual más alta.

Larry Spears: ¿Podría usted detallar un poco algunas de las cualidades que George Bailey tiene como líder servidor?

Margaret Wheatley: Lo interesante acerca de George Bailey es su no intencionado liderazgo de servicio, que es también espontáneo y desde el corazón. Pienso que es una pregunta interesante para cualquiera de nosotros si simplemente nos sentimos libres de ir hacia donde nuestros corazones nos condujeron en un determinado momento. Cómo respondimos a alguien en vez de escondernos detrás de un rol o alguna vieja regla -esto es algo que pienso que la poesía de Jim Autry realmente logra captar- si en el lugar de trabajo, alguien viene a usted con una profunda necesidad y usted sólo puede responder: "Bien, esa es la política." O, "Lo siento, me encantaría hacer una excepción, pero si hago una excepción con usted, tendría que hacer una excepción con todos." Este es sencillamente uno de los pensamientos y frases más daninas que tenemos en nuestra sociedad. Sabe, simplemente parece que no podemos responder a nivel del individuo. Pensamos que si lo hacemos, todos los demás se enojarán con nosotros o querrán lo mismo, aunque la vida no es así del todo. Se trata de lo que George Bailey hizo, esa respuesta individual, en el momento en el que dejó que su corazón se abra y lo guíe. Y cuando

usted hace eso, no necesariamente siente que sacrifica algo. Es realmente interesante que cuando usted responde como su corazón le indica, queda en verdad profundamente satisfecho, aún a pesar de que, como en el caso de George Bailey, esto lo lleve a una vida completamente diferente. Esto no lo llevó lejos de Bedford Falls, y no lo llevó al mundo exterior. Su corazón sencillamente lo mantuvo respondiendo a las crisis comunes en su hogar. Pero no pienso que en aquellos momentos lo hayamos experimentado como un sacrificio. Lo experimentamos como una manera muy satisfactoria de simplemente atender a alguien que necesita algo.

Lo que yo veo en las organizaciones son los encajonamientos de nuestro entendimiento sobre lo que podemos ser el uno para el otro. Y esos encajonamientos en nuestras organizaciones, que son también los encajonamientos de la psique, realmente hacen que sea imposible para la mayor parte de personas actuar espontáneamente, así como George Bailey, y solo ayudar cuando la ayuda es necesaria. Cuando hay una crisis de cualquier tipo, sea si es una crisis como en aquella película, o en la vida real como la crisis por la que hemos pasado recientemente, no vemos a la gente vacilar sobre cómo servir. La gente no vacila; sólo espera que lo que están haciendo a un nivel muy instantáneo y espontáneo ayude a alguien más.

Lo que pienso acerca de las crisis es que es una buena oportunidad de ver qué tan buenos somos, espontáneamente. Sin embargo, si usted ve la vida dentro de las organizaciones, es asombroso cuán basados en el miedo somos, de modo que tenemos miedo a la espontaneidad. Tenemos miedo del espíritu de la gente, realmente. Tenemos miedo de que si damos a la gente algún espacio, se dispararán hacia alguna dirección loca con el trabajo. Me encuentro con esto todo el tiempo. Un gerente diría, “simplemente aquí no podemos dar opciones a la gente, no podemos dar a la gente suficiente espacio para que definan un trabajo significativo para ellos porque sabe Dios qué es lo que harán.” Siempre asumimos que tomarían la organización en una dirección completamente diferente. Tenemos tanto miedo el uno del otro, que queremos encajonarlo dentro de un plan, en una descripción del trabajo. Y esa pérdida, lo que perdemos de cada uno con ese miedo, es increíble.

Soy con frecuencia afectada por la gran tragedia de cómo hemos construido el trabajo, la gran pérdida. Lo hemos hecho tan difícil para con las buenas relaciones, lo hemos hecho tan difícil para que las personas contribuyan, lo hemos hecho tan difícil para la gente pensar bien de sí misma, y luego decimos, “Como líder, vendré y le reforzaré y le daré mi visión, le haré sentir que podemos lograrlo.” Pero no se basa en un profundo amor a lo que la gente es, un respeto profundo. ¿Como líder, cómo refuerza usted lo que se ha destruido?

Yo tuve, a propósito de esto, una experiencia a nivel simbólico. Estaba con un grupo de monjas en una capilla y una de ellas se desmayó, y antes de que llegaran los médicos (por lo visto esto no era nada inusual ya que ella tenía algún tipo de enfermedad) nadie entró en pánico. Llamaron al 911, pero antes de que llegue la ayuda, tan sólo nos sentamos allí a orar por esta persona mientras otras hermanas subieron y la sostuvieron -todo fue muy gentil. Y entonces, rápidamente llegaron los médicos, y traían oxígeno, y traían desfibriladores, toda clase de equipos de alta tecnología; y rodearon a esta mujer y empezaron a sujetar su cuerpo con máquinas y a bombear oxígeno. ¡Pensé que estaban inflando un globo!

La simbología de aquello para mí, es que estamos en nuestras organizaciones y verdaderamente hemos fabricado mucha muerte y destrucción y una pérdida total de la confianza de la gente en sí misma. Los líderes no tienen confianza en la gente. Y luego nos apuramos con esta maquinaria de alta tecnología, y sólo intentamos y animamos a la gente y la motivamos con una nueva iniciativa o un nuevo sistema computarizado o una nueva visión de liderazgo. Pero lo que ocurre en las organizaciones, a menudo no se basa en la gente como ser humano. Se basa en la gente como objeto a ser usado para el logro de objetivos muy utilitarios.

“¿A quién servimos como líderes?” He hecho esa pregunta a mucha gente. ¿A quién servimos como líderes? Servimos a seres humanos. Ese es un cambio radical en esta cultura hoy en día. Pero servimos a seres humanos, y la mejor manera de saber quién es el otro ser humano, es

observarse a usted mismo por entero, qué es lo que usted necesita, qué es significativo para usted, qué es lo que le hace latir el corazón en su trabajo. Si tan solo pudiéramos reconocer nuestra propia humanidad, sería un gran paso adelante para ser capaces de relacionarnos con otras personas si somos líderes. Especialmente si reconocemos nuestra propia humanidad, reconocemos que tenemos un espíritu, reconocemos que tenemos cuestionamientos con sentido. Pienso que todo el trabajo que se ha hecho para ayudar a los líderes a despertar su propia humanidad y su propia espiritualidad es un trabajo muy esencial. También nos evita usar el liderazgo de servicio como el siguiente instrumento de control.

Larry Spears: Hay otro tema en “La Vida es Bella” que me sacude. Hay una frase de Quaker, “Hablando la Verdad al Poder”. ¿Ha encontrado usted en su trabajo, la manera de animar a las personas a encarar tiernamente a la gente con poder cuando las cosas no están bien y necesitan ser dirigidas, pero de un modo en que también se honre como seres humanos a aquellos en el poder?

Margaret Wheatley: Sí. En el pasado me he apoyado en procesos que permiten a las personas escucharse mutuamente y no he confiado en lo que me apoyo ahora, el coraje personal. Justo estaba leyendo una encuesta a más de 50,000 trabajadores en la cual la mitad de ellos dijo que nunca soñaron con hablar en el trabajo. Y estamos tratando con muchos, muchos años ya, en que la gente ha intentado dar voz a sus preocupaciones y se ha encontrado con rechazo o burla o con quienes les han dicho, ¡“No es su trabajo!” Y así hemos tenido por mucho tiempo ya, una fuerza trabajadora, increíblemente dependiente, que es completamente hostil. ¡Entonces conseguimos a *Dilbert!* *Dilbert* es el mejor representante de nuestro profundo cinismo por todos aquellos años de irrespeto y maltrato. La gente se dice a sí misma, “Bien, no voy a decirles nada, porque ellos no escuchan y son un manojito de idiotas, y lo intenté, y no funcionó.” Tenemos nuestra propia conversación interna que nos impide avanzar. Y entonces, como empleados, nos volvemos más enojados y más enojados y a veces esto estalla en las reuniones. Esto a veces ocurre cuando hay un líder que dice, “Bien, realmente quiero averiguar cuál es el sentir de la organización. Voy a comenzar por hacer reuniones de desayuno”. Y luego, todo lo que obtiene son las penas de la gente. Pienso que esto es una de las peores cosas que uno puede aconsejar a un líder que haga, especialmente si usted sabe que hay todo ese resentimiento contenido.

Lo que descubrí funciona, el trabajo consiste en que puedo cambiar el contenido de la conversación y la dinámica, como para cambiar el cinismo y la cólera en algo más provechoso. Para lograr esto, cambio a quién *está en* la conversación. Si la organización está luchando contra algo, y se ha detenido en un cierto nivel entre los empleados y el jefe, o estamos tratando de analizar alguna cuestión pero tan solo se trata de nuestro pequeño equipo; siempre que nos atrancamos, es entonces el momento de invitar a personas que normalmente no están incluidas. Es una solución tan simple pero tan poderosa. Realmente se trata de un principio biológico, y es que cuando un sistema vivo sufre y está enfermo, la forma de crear más salud es conectarlo a más de sí mismo. Usted crea lazos de retroalimentación de diferentes partes del sistema. Esto trabaja a nivel de nuestro propio cuerpo como sistema de vida en el sentido de que, si sufrimos una enfermedad, no es suficiente el tratar únicamente el síntoma, debemos analizar nuestra vida entera y buscar información de otras partes de nuestro sistema. ¿Cuáles son nuestros patrones al dormir, cuál es nuestro nivel de ansiedad, cuál es nuestro nivel de ejercicio? Esto no funciona sólo para ver un problema. Necesitamos información de todo nuestro sistema. Esta misma actividad también trabaja brillantemente en organizaciones, para atraer a clientes, atraer a estudiantes, atraer a sindicatos, atraer a la gente que creemos que no tenemos por qué saber de ellos. Por lo general tememos saber de ellos, porque creemos que sólo escucharemos quejas e ira. Pero de hecho, cuando se crea más diversidad, más pluralidad en la conversación, la gente avanza y demuestra que ellos también se preocupan por la organización. Como proceso, ahora me apoyo en esto en sumo grado. Si mantenemos un cierto patrón, si estamos enojados el uno con el otro, si no podemos encontrar la solución al problema, dejemos entrar nuevas voces. Entonces todas las dinámicas cambian y usted obtiene información realmente útil que le permite ver luego el problema de un modo diferente.

Tengo mucha fe en el poder de sistemas enteros, dando espacio a todo el sistema. Y esto nos cambia de estar enojados y ser rígidos: nos cambia como individuos al darnos cuenta que, ¡"Wow, nunca pensé en esto"! "Caramba, ¿realmente lo ve de aquel modo?" Actualmente estamos pasando por esto a nivel nacional. Me refiero a que hay nuevas voces adentro. Estamos aprendiendo mucho sobre el Islam, estamos aprendiendo mucho sobre petróleo y la relación Arabia-Estados Unidos, estamos aprendiendo mucho sobre globalización. Hoy en día tenemos disponible mucha más información que realmente puede ayudarnos a cambiar de opinión, en tanto queramos estar presentes en esa conversación.

Si usted quiere cambiar la conversación, cambie a quién está en ella. Esto no significa que usted tiene que entrenar a la gente sobre cómo ser presentadores empáticos con el líder. Usted no tiene que entrenar a un líder sobre cómo enfadarse si alguien reacciona terriblemente. Usted sólo sale de aquellos momentos personales intensos y contenciosos porque cuenta con muchas voces nuevas en el sitio. Y la gente realmente se interesa tan pronto se da cuenta de que hay disponible una perspectiva fundamentalmente diferente. La mayor parte de las personas realmente se interesan en esto. He estado en situaciones jerárquicas donde la voz que impactó a todos con su perspectiva fue la de una mujer joven. Una nueva empleada, del sexo femenino, quien de repente dijo algo y todos dijeron, ¡"Wow"! También lo he visto ocurrir en facultades cuando escuchamos a estudiantes por primera vez, o escuchamos a la gente que contrata a nuestros graduados. Nunca se sabe de dónde van a venir los comentarios. A veces éstos son tan impactantes que la gente se siente humillada y se baja de sus aires de grandeza.

Me gustaría mucho decir algo sobre el coraje personal. Una de las cosas que lamentablemente hace falta en nuestras vidas es un nivel necesario de coraje para pararnos firmes ante las cosas que sabemos están mal, y por las cosas que sabemos son correctas. Ha habido una especie de complacencia –siento que es más a base de miedo- donde la gente, sobre todo en organizaciones, tiene demasiado miedo de hablar y nos hemos convertido en un sentido, creo yo, en cobardes morales. Damos toda clase de motivos de por qué no podemos hablar. Hay tantos agravios en las organizaciones que creo que la gente ha desarrollado un sentido de impotencia sobre ello; y yo entiendo ese sentimiento de impotencia y el refrán, "yo nunca hablaría." Pero también vivo con la conciencia de que si no empezamos a hablar, vamos por un camino que sólo nos conducirá a una aumentada devastación y destrucción. Edmund Burke dijo que *"la única cosa necesaria para el triunfo de mal es que hombres buenos no hagan nada."* Julian de Norwich dijo, *"debemos hablar con un millón de voces: es el silencio el que mata."*

Pienso que es ahí en donde nos encontramos en este momento, y personalmente encuentro muy incómodo que mientras más intento levantar mi voz a favor de diferentes cuestiones, noto que me siento más impotente que en ningún otro momento de mi vida. Pienso que esto es parte de la tensión de este momento, comprender que tenemos que levantar nuestras voces por aquellas cosas en las cuales creemos, sea dentro de una organización, o como nación o como comunidad planetaria. Aunque sentimos que hay cosas muy serias que requieren nuestra voz, también sentimos que tal vez no haríamos una diferencia. Cada día me encuentro en esta misma situación. Las otras fuerzas en el trabajo son extremadamente más poderosas. Me pregunto si podemos reunirnos como personas, alrededor de las cosas que nos importan, y realmente hacer un cambio. Actualmente, la esencia de mi trabajo se basa en aquella creencia de que podemos volvernos activos con el tiempo, pero también comprendo que en este momento existen controversias sumamente fuertes de parte de nuestros líderes. Por ejemplo, líderes que tienden a la agresión como la solución, o negocios que todavía quieren mantener su hegemonía en el mundo sin asumir la responsabilidad de necesidades muy grandes, o la creencia de los Estados Unidos de América de que aún puede actuar independientemente; ¿podemos levantar nuestras voces a favor de una forma diferente de capitalismo, una forma diferente de compasión en nuestra política exterior, una forma diferente de liderazgo en nuestras organizaciones? Sé que si no levantamos nuestras voces, puedo predecir el futuro, y es muy oscuro. Si en efecto las levantamos, pues bien, esto ha funcionado en el pasado. Tengo fe en que funcionará ahora, pero no estoy tan segura como me gustaría estar.

John Noble: En Liderazgo y la Nueva Ciencia usted dijo que la visión ya no puede ser el privilegio del líder o presidente y que la creciente visión tendría que ser la visión compartida de todos en una organización. De su experiencia ¿ve usted que eso esté sucediendo?

Margaret Wheatley: La teoría de fondo bajo aquellas declaraciones era que la visión era un área y que estas áreas son aquellas fuerzas invisibles que moldean el comportamiento. Encuentro que mucho más crédito se está dando al entendimiento de que hay áreas que no podemos ver, influencias invisibles que afectan el comportamiento. La gente antes lo hubiera llamado un pensamiento muy profundo, pero encuentro que la gente está mucho más abierta a esto hoy, que hace diez años. La visión creativa es una influencia poderosa al moldear nuestro comportamiento y si usted tiene visión, no tiene que especificar muchos controles o roles. La gente puede hacer lo que piensa que es correcto y esto conducirá a una organización muy coherente que se mueve en colaboración hacia el logro de su visión. Ciertamente me he encontrado con varias organizaciones que trabajan así ahora, pero también he experimentado durante el último año o dos, que hemos estado en una enorme escalada *hacia atrás* en cuanto a organizaciones desde que todo comenzó a ser incierto. Y ahora sólo debemos esperar y ver si este nivel de incertidumbre nos conduce delante, hacia nuevas formas de liderar, o mucho más atrás hacia el comando y el control.

Una de las posibilidades es que intentemos lo que intentemos, veremos que el comando y el control simplemente no funcionan porque ¡no se puede controlar! Podría ser que estemos aprendiendo esto. Sin embargo, recientemente he visto en las organizaciones, un enorme retroceso basado en el miedo, basado en una economía cada vez más débil, basada en lo que pienso es una reacción humana normal que cuando uno se asusta, va hacia atrás; ¡uno abandona lo que no funcionó en el pasado! El poder de visión para reunir a la gente o dar a la gente una razón para vivir, para trabajar duro y sacrificarse, es algo que actualmente vemos a nivel nacional. Pienso que no necesariamente lo estamos viendo desde el mejor ángulo. Es verdad que en la experiencia humana, “si no hay visión, la gente perece”, y sea que esto tenga una explicación científica o espiritual -hoy en día yo estaría feliz con la definición espiritual – no deja de ser una visión que nos da un sentido de posibilidad, una visión que nos da un sentido de trabajar por algo más allá de nuestros limitados, auto enfocados esfuerzos y por lo tanto esto nos une a nuestro profundo nivel humano para ser mejor de lo que somos.

Me gusta más ésta explicación que la teoría de campo, y la razón por la que me gusta es porque está mucho más enfocada en lo que son las capacidades del ser humano y en cómo podemos sacarlas adelante. La ciencia ayuda a la gente a sentirse cómoda con esto, y a sentirse un poco más confiada de que se puede crear orden al tener una visión clara. Pero, lo que sigue es igual de importante. Una vez que se tiene una visión clara, es necesario liberar a la gente. Aquí es donde entra la autonomía. La gente necesita ser libre para tener sentido de la visión según su propio entendimiento y su propia sensibilidad de lo que es necesario. Si se combina el sentido de un gran propósito y libertad humana, si se puede combinar una visión que saque lo mejor de nosotros y luego nos dé la libertad para expresarlo, en mi experiencia, es así como funciona.

John Noble: Anteriormente trabajé para una organización en donde una vez sugerí que los líderes deberían comenzar a hacerse a un lado y preguntar a la siguiente generación de líderes sobre su visión; y luego comenzar a trabajar en esto a fin de crear un futuro nuevo. Mi pensamiento era que los líderes actuales podrían asumir el papel de administradores, fuentes de apoyo, servidores. No ocurrió. ¿Se ha encontrado usted con alguna organización que haya trabajado de esta manera?

Margaret Wheatley: Sí. El Ejército estadounidense, bajo el General Gordon R. Sullivan. Apoyo absolutamente lo que usted está tratando de hacer. Cuando el general Sullivan era Jefe de Estado Mayor, a mediados de los años 90, dijo que pasó el 50 % de su tiempo pensando en el futuro y en cómo crear un ejército que aún no era conocido para el mundo. Él realizó simulacros, reunió pensamientos, planificó toda clase de escenarios sobre cómo sería el mundo y cómo podría crearse el ejército y la tecnología para defenderlo. Él debía pensar, mínimo, en 15 años

más adelante. Él realmente estaba intentando llegar lo más lejos posible, usando las mejores mentes. De modo que sí encontré esa clase de pensamiento en el ejército. Luego fueron los infantes de marina quienes entraron de lleno en el asunto, y la fuerza aérea también lo hizo. Pero pienso que es el único lugar en donde lo he visto.

Lo que veo como un contraste común a esto, es que en organizaciones donde incluso se pregunta a la gente más joven cuál es su visión, parece una violación a normas culturales como, ¡“Ellos deberían respetarnos! ¿Quiénes son? ¡Ellos no saben nada!” Me encuentro con esto cuando pido a los educadores que involucren a sus estudiantes. No vemos a nuestras generaciones más jóvenes como una fuente de algún tipo de sabiduría, y en parte pienso que es porque, como cultura, así tememos morir y así tememos envejecer. Aquí se creó el rol del mayor, y se pidió a la gente mayor que se convierta en gente sabia que estuviera al servicio de la siguiente generación. Esto es realmente anticultural en el Oeste. Se podría haber encontrado apoyo en la mayoría de otras culturas, pero no en el Oeste donde hemos temido tanto al envejecimiento. Como dice uno de mis amigos africanos, “Usted llama a sus mayores, mayores, y ¡esto es parte del problema!” En realidad, pedir a los líderes que piensen en ellos como los mayores y los administradores del futuro, es una propuesta radical. Pienso que es un trabajo muy importante y no me sorprende que esto no haya llegado a ninguna parte debido a la carga cultural.

Una de las cosas por las que he estado muy intrigada, es el número de líderes más jóvenes que he encontrado, en edad de colegio, chicos de secundaria que actualmente son intentos de formación para ser líderes. ¡Ellos ya no se fijan en nosotros! Les encantaría que les habláramos, pero realmente sienten la necesidad de administrar a gente más joven. Encuentro esto totalmente extraordinario. Le diré por qué pienso que es tan difícil en el terreno corporativo. Tal vez nuestro enfoque a corto plazo esté cambiando ahora, y por lo menos una de las consecuencias temporales del 11 de septiembre es la comprensión de que usted simplemente no puede hacer girar a estas organizaciones a corto plazo, porque ni siquiera sabe cuál es el corto plazo. Sin embargo, cuando el General Sullivan se retiró del ejército y fue a servir en juntas corporativas, estaba consternado de que nadie pensara en el futuro. Dijo que habían pasado horas figurando cómo conseguir que el precio de la reserva suba por medio centavo y aún nadie hablaba sobre cómo desarrollar la siguiente generación de líderes.

Pienso que en nosotros está el desarrollar una colaboración intergeneracional. Usted sugería algo mucho más fuerte que eso. Sin embargo, no basta con sólo invitar a las voces del futuro a nuestras deliberaciones presentes, aunque esto sea una de las cosas más poderosas. Una vez que usted consigue que la gente participe en estas conversaciones intergeneracionales, es tan inspirador para todos hablar el uno con el otro. Ese es el trabajo correcto, pero muy difícil de realizarlo.

Larry Spears: En Liderazgo y la Nueva Ciencia usted escribió, “El amor en las organizaciones es la fuente más potente de poder que tenemos disponible.” ¿Qué piensa usted que los líderes servidores dentro de muchas de nuestras organizaciones pueden hacer para soltar el amor en el lugar de trabajo?

Margaret Wheatley: Es simple; ¡sólo sea amoroso! ¿Por qué el expresar amor se ha convertido en tal problema, cuándo es una característica humana fundamental? Ahí es cuando pienso que hemos sobre analizado y sobre complicado algo que es tan conocido para todos. Los bebés saben soltar el amor. Se trata de nuestras relaciones y el estar disponible como ser humano, más que como un rol. Se trata de estar presente y ser vulnerable y mostrar lo que se siente. Ya sabe, no queremos revelar quiénes somos. Incluso el mejor de los líderes trata de ser objetivo, más que relacional, y eso supuestamente añade valor a nuestra vida en el trabajo si tratamos el uno al otro objetivamente. Otra vez, se trata de una de esas grandes cosas que entendemos mal. No se puede tener amor si no se interrelaciona, y no se puede estar relacionado el uno con el otro si se tiene como política aquella maldición que se llama *ser objetivo* o, *todos son iguales*; o la necesidad de seguir el manual. Puedo sentir el miedo que muchos de nosotros tenemos a esto, “Bien, si no se es objetivo, posiblemente no podríamos vivir en el orden y la intimidad

que surgiría de tratar a cada ser humano como a su propio ser.” Sin embargo, pienso que la objetividad hace imposible el ser amoroso. La objetividad no permite el amor, porque el amor lo lleva a la intimidad y a lo único, y a un territorio muy personal. Es necesario alejarnos de la creencia de que se puede dirigir una organización usando lo que se llama medidas objetivas o procesos objetivos, que son en realidad completamente deshumanizados. El miedo al amor en las organizaciones es tal, que la vida como líder se vuelve mucho más compleja. Aunque también se vuelve mucho más eficaz.

Precisamente hace unos días escuché a una mujer que se había retirado recientemente como jefe de la Policía de Calgary. Ella hablaba de lo que le tomó estar personalmente disponible y presente para cada uno de los oficiales, de modo que estuviera siempre incorporando valores, encontrando caminos para que ellos incorporen y tengan fe en los valores, y se convirtieran en la clase de policías que querían ser. Ella trabajó desde una perspectiva muy clara de que no son los valores corporativos los que cuentan, sino donde la gente puede demostrar sus valores personales dentro de la corporación. Entonces pensé que este era un replanteamiento brillante del tema. Ella trabajaba con cada uno en lo que ellos trataban de llevar a cabo y los valores que trataban de aflorar. Y, por supuesto, de esto se consigue una cultura corporativa maravillosa y unos valores muy fuertes. Aún así, ella dijo que esto requería de muchísimo tiempo y que era un trabajo muy difícil que requería de su presencia en todo momento. Ahora entiendo por qué los líderes no quieren ir por este *sendero de amor* o sendero de interrelación, porque exige tanto. Y es ahí donde pienso que se tiene que desear creer en la gente. Pienso que el 11 de septiembre hubo numerosos líderes corporativos que de repente comprendieron que realmente la gente era lo más importante para ellos, aunque una hora antes hubieran estado trabajando en un sistema que ignoraba las preocupaciones humanas. Y es entonces cuando ellos sintieron la llamada de atención de su vida. Cuando dije que se tiene que desear creer, se tiene realmente que querer relacionarse, y hay una terrible cantidad de gente en nuestros lugares de trabajo, no sólo líderes sino profesiones enteras, que nunca han querido relacionarse. Ellos han deseado el trabajo, y espero que lo entendamos ahora, la mayor parte de nosotros, qué importantes son las relaciones.

Larry Spears: Para muchos, el servir a otros no está estrictamente atado a su propio sentido de espiritualidad. ¿Existen prácticas que sean útiles en términos de cómo podemos desarrollar mejor nuestro corazón como servidores?

Margaret Wheatley: Bien, pienso que primero sólo subrayaría aquello en lo que usted está enfocado, que es que sí necesitamos prácticas para desarrollar esto, y yo diría que “este” necesitamos prácticas, es para abrir nuestros corazones. Para la mayoría de la gente, esto no es algo que pueda confiar que ocurra espontáneamente. Para algunos sí, mas sobre todo si usted está en el lugar de trabajo, su corazón se endurece mucho. Usted se cierra, o simplemente comprende que no puede expresar su amor y compasión, y así lo lleva a otra parte. Entonces, aun si usted comienza de manera natural con un corazón abierto y un espíritu generoso hacia los demás, hay muchas, muchas estructuras y procesos en el trabajo moderno y en la vida moderna, que realmente nos apagan. De modo que sí necesitamos de una práctica para mantener un corazón abierto.

Personalmente soy una firme creyente de la meditación, pero pienso que cualquier proceso que lo aleje del mundo y lo enfoque en su propio equilibrio interior, es útil. Para algunas personas, es correr; para otros es jugar tenis. Puedo conseguir un equilibrio muy similar cuando paseo a caballo, ¡aunque no se puede perder la atención por mucho tiempo sin perder el asiento! Para algunas personas es caminar, o hacer arreglos de flores. Lo que quiera que sea, es sólo para encontrar qué es lo que anima su sensación de estabilidad, de estar presente y en paz. A menudo he sentido que necesito dejar en paz mi dormitorio en la mañana porque no espero que se vuelva más tranquilo mientras estoy afuera trabajando. De modo que esa es la primera disciplina -practicar lo que le lleva a su estabilidad y le da paz, y no permitir que esto se escape. El mundo simplemente sigue exigiendo de usted y me doy cuenta cuán frecuente debo decir “OK, Meg. Sólo nota que pasas menos tiempo cultivando tu tranquilidad y ahora regresa a la

práctica seria.” Gente de cualquier orden religiosa sabe el valor que tiene la constancia en la práctica, sea una liturgia diaria o una práctica diaria. Sea lo que sea, es la constancia lo que realmente ayuda con el tiempo. Así que no sólo es un episodio, o sólo cuando siente hacerlo. Todo su ser se beneficia al saber que cada mañana usted va a orar o trotar o lo que sea. De modo que pienso que esto debe ser constante.

Una vez decidí que el trabajo realmente consistía en cómo mantener mi corazón abierto; esto me condujo a varias prácticas más allá de mi propia meditación, aunque algunas de las meditaciones con las que ahora trabajo, son prácticas tradicionales para mantener el corazón abierto. Una de las que más me ha gustado es comprender que cuando sufro, sea lo que sea – sea rabia, miedo, sentirme menospreciada, o tratada con rudeza, o lo que fuere- recuerdo que la experiencia que acabo de tener es una experiencia que han tenido millones de personas alrededor del mundo, sólo por la virtud de ser humanos. Si estoy sentada en un cuarto de hotel una noche sintiéndome sola, sólo por un momento puedo reflejar que, “igual que yo, hay millones de personas alrededor del mundo sintiéndose solas en este mismo momento.” Ésta práctica ha sido un regalo extraordinario para ir desde la experiencia personal hacia la experiencia humana. La propia experiencia personal está siendo sentida por otros innumerables seres humanos, y de alguna manera esto cambia la experiencia del dolor personal y ansiedad, abrir su corazón a muchos otros. Y entonces, cuando veo a los demás, yo pienso, “Usted siente tal como yo siento.” Aquella práctica ha abierto mi corazón más que cualquier otra práctica y me ha hecho sentir parte de la experiencia humana y de la familia humana.

Larry Spears: ¿Qué es lo más irresistible para usted de la práctica budista?

Margaret Wheatley: Lo que encuentro enormemente provechoso de la perspectiva budista acerca de la vida, es que no es realmente una religión. En realidad es sólo una forma de vivir la vida. Tengo mi propia teología muy selectiva. Fui educada tanto cristiana como judía, entonces comencé con aquella selección, y el budismo realmente me ha introducido a las prácticas cotidianas que siento han abierto realmente mi corazón y me han hecho mucho más comprensiva y gentil. Y, lo que es más importante para mí, me han hecho mucho menos aparente para juzgar rápidamente y mucho más dispuesta a acompañar en el sufrimiento y no correr de él. Y dar testimonio, para acompañar simplemente, con lo que sea que esté sucediendo, sin tener miedo de ello. Todo esto no es una teología, es una práctica. En mi nuevo libro “*Volcándose el Uno al Otro: Conversaciones Simples para Restaurar la Esperanza en el Futuro*”, Berrett-Koehler-2002, hay esta influencia muy fuerte sobre la práctica y tengo toda una sección sobre dar testimonio –sobre sólo acompañar la experiencia de otra persona sin necesidad de arreglarla o aconsejar a alguien cómo alejar su pena. Es realmente muy llenador y quita la tensión cuando usted deja de sentir que tiene que arreglar la experiencia humana de la gente. Usted sólo tiene que estar ahí. Éstas son capacidades que yo no tenía, pero que ahora tengo, desde que comencé a realizar estas prácticas.

Encuentro que muchas prácticas budistas me han ayudado a acompañar a la gente de manera diferente y han cambiado mis expectativas de lo que es necesario que ocurra simplemente para acompañar a alguien. Sólo acompañar a alguien se ha convertido en algo realmente importante más que decir la frase o palabra precisa que lo arregle. Ahora, la ironía de esto es que aún soy todavía un comunicador público que sube al escenario pretendiendo decir algo que arregle las cosas, y aún así lo que encuentro -y de hecho también he escuchado esto de otros comunicadores- es que nos damos cuenta de que cuando estamos ahí arriba, se trata de quién *somos* y no de qué *decimos*. Y entonces yo deseo muchísimo ser la presencia de paz y oportunidad para la gente. Siento que es algo que puedo ser, y he sido, y a fin de serlo, tengo que experimentar la paz honestamente con regularidad desde este lugar mucho más profundo que está disponible para mí a través de mis diferentes prácticas. Pienso que el trabajo central de nuestro tiempo es cómo estar unidos de manera diferente. ¿Podemos vivir juntos con nuestros corazones abiertos, concientes de que no podemos dejar de sufrir, que en realidad podemos permanecer con ello de una manera diferente? ¿Podemos notar dónde causamos daño y tratar al menos de no hacer daño? Y, ¿podemos estar unidos sin miedo de lo que significa estar

unidos, para que realmente no tengamos miedo de estar con otra gente? Eso sería un gran adelanto para muchos de nosotros. Y todos estamos clamando por ello, todos estamos clamando el estar unidos de un modo más cariñoso porque esto es lo que significa ser humanos. Tantos de nosotros estuvimos agobiados por las experiencias del 11 de septiembre, pero vimos a la gente unida sin las divisiones que los había separado momentos antes. El budismo es una serie de prácticas que mantienen mi corazón abierto y me permiten estar presente, más que estar huyendo de lo que es la vida cotidiana. De esa manera pienso que esto también ha salvado mi vida.

John Noble: En muchas organizaciones la palabra "cambio" se ha convertido en un sustantivo más que en un verbo y demasiado a menudo frases como "Usted tiene miedo al cambio" son usadas para lastimarnos el uno al otro. ¿Cómo ha dirigido usted el problema cuando ha encontrado esto en organizaciones?

Margaret Wheatley: Hay una cita maravillosa de un budista contemporáneo quien dijo que, ¡"el cambio es así como es"! He trabajado mucho y he escrito bastante sobre cuán responsables somos en realidad de crear la resistencia al cambio. No sé quién lo dijo primero, pero, "no es que resistimos al cambio; resistimos ser cambiados." La mayoría de organizaciones fracasan en incluir a la gente en el diseño del cambio, en el re-diseño de las organizaciones, o no incluyen a la gente lo suficiente o substancialmente rápido. Lo que conseguimos es algo previsible en todo ser vivo, desde bacterias en adelante. Cuando uno hace algo a otra criatura, aquel ser tiene la libertad de decidir si va o no a tomar en cuenta lo que acaba de pasar o lo que alguien ha hecho. De modo que, la primera libertad es: usted *elige* si lo toma en cuenta o no. Y la segunda libertad es que usted es entonces completamente libre de elegir su reacción. No se puede imponer el cambio sobre algo vivo. Siempre reaccionará, nunca obedecerá. Este es uno de los principios que he atesorado durante muchos años. La vida nunca obedece, y aún así, todavía pensamos de las organizaciones, que encontraremos los medios perfectos, la visión perfecta, el escrito perfecto, la presentación de PowerPoint perfecta, para conseguir que la gente diga: ¡"Bien! ¡Esto es perfecto!" Y en cambio, lo que la gente hace es cambiar el plan, archivarlo y no volver a verlo nunca más, o modificarlo. Vemos todo eso y decimos que están resistiéndose al cambio, pero no lo están. Están respondiendo como toda vida lo hace -están reaccionando. Y en realidad están siendo muy creativos. He pedido a la gente que tan sólo observe esta dinámica que es tan fundamental.

Entramos en las organizaciones y olvidamos la dinámica que todos conocemos tan bien y decimos, "le diré qué hacer y usted lo hará." Y eso no ocurre. Debo haber pedido esto a decenas de miles de personas, "¿Puede pensar en algún momento de su experiencia en el que haya dado a otro ser humano una serie de instrucciones y que las haya seguido perfectamente?" Y en los pocos casos en donde la gente ha seguido las instrucciones perfectamente, yo he preguntado, "¿Realmente a usted le agrada esa persona?" Porque esas personas son robots, esas personas no están presentes. Hemos destruido su espíritu. Si ellos hacen todo lo que les pedimos, hemos matado al espíritu. Y no nos gustaría estar alrededor de esas personas. Tenemos un profundo irrespeto para la gente que actúa como autómatas, aunque, si usted observa a la mayoría de gerentes, ellos todavía piensan que desean una respuesta obediente automática. De modo que, si la vida no obedece pero siempre reacciona, entonces, el otro principio es que, si usted quiere que la gente apoye algo, ellos tienen que estar incluidos en su creación. Ésta ha sido una máxima muy antigua en el campo del comportamiento organizacional, que la gente apoye lo que crea. Yo digo que la gente sólo apoya lo que crea.

Lo que esto significa para cualquier proceso de cambio organizativo, la mayoría de los cuales han sido tremendamente perjudiciales y han fallado, (sabemos que aproximadamente el 80 % de ellos falla) es que deberían asegurarse de usar únicamente procesos participativos. Eso no significa que se incluya a todos en cada decisión, sino tan solo estar atentos y ser creativos sobre cómo vamos a atraer a todos e involucrar a la gente en diferentes aspectos, de modo que esto realmente sea poseído por cada uno porque es su creación. No es algo difícil; ¡estas cosas funcionan! Me doy cuenta de que cuando hablo de participación la gente todavía piensa que me

refiero a todos en el mismo sitio, haciendo todo el trabajo al mismo tiempo. Pero no es así.

He trabajado con pequeños equipos de empleados y les he encargado lo siguiente, *¿cómo va usted a involucrar a todos en su red, a todos en su departamento?* ¡Y se vuelven mucho más creativos! Ellos harán programas de televisión, actualmente crearán simulacros para ubicar a la gente en la misma experiencia que acaban de obtener. Son sumamente creativos. Con el tiempo también he encontrado que cuando se encarga a un pequeño grupo de empleados que se aseguren de que todos lo sepan, la organización entera parece prestar atención, y así es más fácil que la gente se entere. También trabajo con el principio de que la participación no es una opción. Si usted no involucra a la gente, sólo está creando resistencia y sabotaje que entonces le tomará meses o años vencer.

Larry Spears: Generalmente, se considera al Liderazgo y La Nueva Ciencia uno de los libros más importantes sobre liderazgo que se haya publicado en la década pasada o por más tiempo. ¿Tenía usted idea de que se hallaba en algo importante, cuando lo escribía?

Margaret Wheatley: Yo no tenía idea en lo que me encontraba. Realmente no entendía que estaba presentando una visión del mundo completamente diferente. Pensé que sería más fácil convencer a la gente de los cambios que se necesitaría que ocurran porque yo no sabía que se trataba de cambiar una visión del mundo, y cambiar una visión del mundo toma mucho, mucho tiempo. La edición original de 1992 contenía muchas preguntas, pero por lo que puedo recordar, no tenía ni la menor idea de lo que este trabajo significaría. Yo sólo lo escribí porque me pareció que era el trabajo que supuestamente debía hacer. No puedo recordar ahora quién era yo mientras lo escribía. Puedo recordar algo de miedo y vacilación, experimentando con una nueva voz como escritora y todo eso, mas no recuerdo lo que pensé.

Larry Spears: ¿Fue el mudarse a Utah significativo para la escritura de Liderazgo y La Nueva Ciencia?

Margaret Wheatley: Estaba absolutamente atado al advenimiento de aquel libro. Dije a mis amigos en Massachusetts que de haber permanecido allí, habría escrito profundamente, trabajos introspectivos de la tradición de algunos escritores del lugar y comprendí, retrospectivamente, que necesitaba el espacio abierto. El Oeste para mí es libertad, y el páramo es para mí la experiencia más profunda de armonía. Vivo en el páramo -o está a mis espaldas. No tenía ni idea por qué me mudaba a Utah en ese momento. Pienso que sólo era para ser liberada a la vida, realmente, a la experiencia de lo que significa el espacio y el páramo y el cielo. Y también sólo la increíble belleza de Utah. Las rocas rojas de Utah es aún mi lugar más sagrado para ir. Otra vez, no tenía ni idea de por qué yo iba -era realmente extraño- pero ahora es como, ¡"Desde luego! ¡Eso era!"

John Noble: Su nuevo libro se titula, Volcarse el Uno al Otro –Conversaciones Simples para Restaurar la Esperanza en el Futuro. Qué fue lo que le condujo a elegir el tema de conversación?

Margaret Wheatley: Realmente, yo no elegí el tema de conversación. Yo escogí la acción de volcarse el uno al otro, y la conversación es el modo más simple de hacerlo. Querer realmente escuchar y dirigirse a otros seres humanos es la manera a lo largo del tiempo en que hemos pensado juntos, y hemos soñado juntos. El simple acto de conversar parece estar tan removido de nuestro diario vivir hoy en día, y aún tenemos una vaga memoria de lo que era. Desde el 11 de septiembre hemos sido conversadores profundamente diferentes y hemos sentido la necesidad de dirigirnos el uno al otro y estar juntos. Así que confío en el antiguo y fundamental modo de los seres humanos para estar unidos, y estar unidos a través de este acto de escuchar y hablar como una manera de emerger, o desarrollar una mayor conciencia de cómo estamos reaccionando ante lo que ocurre en el mundo. Por lo tanto, ojalá, de esa mayor conciencia de qué es lo que nos importa, de qué estamos hablando, con qué estamos luchando a un nivel muy personal, nos volvamos más activistas. Nos convirtamos en actores más inteligentes para

cambiar las cosas que pensamos necesitan ser cambiadas.

La idea se basa en una tradición reciente del trabajo de Paulo Freire llamada *educación crítica*, que significa que usted crea las condiciones para el cambio educando a la gente hacia las fortalezas y dinámicas que están causando su vida. Se puede iniciar ese trabajo a través de la conversación, (o por el entrenamiento literario como hizo Freire.) En la conversación, la gente puede concientizar más cuál es su vida, aún cuando sean felices, lo que ellos podrían hacer para cambiarla. Entonces la gente *sí* se vuelve activista, porque es su vida y la vida de sus niños las que son afectadas. Esos son los hilos subyacentes más profundos que me llevaron a escribir el libro, el cual es diferente a todo lo que he escrito antes. No está escrito únicamente para líderes o gente en organizaciones. Lo escribí para el mundo. No me refiero a esto para parecer pretenciosa, es sólo que la gente con la que trabajo ahora está en tantos países diferentes, de todas las edades, y los tenía en mi pensamiento mientras escribía, y quise asegurarme de que esto no asumía nada, excepto nuestra humanidad común y nuestros deseos comunes para un mundo que realmente funciona para todos nosotros. Un mundo que se basa en nuestros deseos humanos comunes de amor y sentido del trabajo y una oportunidad para contribuir.

La otra pieza que realmente confirmó esto fue mi experiencia con la Comisión de Verdad y Reconciliación en Sudáfrica, que significó un cambio de vida para mí. Sólo asistí a ella una vez, pero seguí los procedimientos todo el tiempo que estuve en Sudáfrica durante sus tres años de historia. Y el día que fui, fue increíblemente impactante. Fue cuando los padres de una joven americana becaria de Fulbright que había sido asesinada, Amy Biel, estaban presentes. Su hija había sido violentamente asesinada en uno de los municipios, después de conducir hacia una muchedumbre muy enojada. Sus padres estaban ahí escuchando la descripción de su muerte por el asesino, y estaban sentados al lado de la madre del asesino, dos filas delante de nosotros. Era una experiencia que usted normalmente no tiene en su vida, una de tal perdón, y violencia, y arrepentimiento. Lo primero que aprendí de la observación de las audiencias de la Comisión de Verdad y Reconciliación es que el poder de hablar de la experiencia es lo que nos sana. El poder de sentir que somos escuchados es lo que nos sana. Hizo que dar testimonio sea un acto mucho más fácil. *No tengo que corregir a la persona –sólo tengo que escuchar realmente.* Y a partir de aquella experiencia comencé a ver en tantas escenas diferentes cómo, cuando realmente escuchamos a la gente, pueden sanarse a sí mismos. Mi confianza en la conversación consiste en que también permite aquel nivel de escucha, y hay otras personas que han escrito expresamente sobre la conversación. Estoy usando el proceso para restaurar esperanza en el futuro; ése era el tema subyacente. Lo escribí en marzo del 2001 y no tenía ni idea de lo que iba a ocurrir el 11 de septiembre. Pero podía ver que el futuro se veía bastante desesperanzador, y tenía a muchísima gente diciendo, “¿Qué significa, restaurar la esperanza en el futuro?” Y ahora todos lo sabemos.

Larry Spears: ¿Tiene usted alguna palabra de esperanza o consejo para los líderes-servidores alrededor del mundo?

Margaret Wheatley: Bueno, algunas frases me vienen a la mente de una maravillosa canción del evangelio, “somos aquello que hemos estado esperando.” Este es el tiempo para el que nos hemos estado preparando, de modo que hay un profundo sentido del llamado. Liderazgo de servicio no es sólo una idea interesante, sino algo fundamental y vital para el mundo y ahora es el mundo el que realmente lo necesita. Todo el concepto de liderazgo de servicio debe ir de una idea interesante en la imaginación del público, hacia la concientización de que ésta es la única forma en que podemos avanzar. Personalmente experimento ese sentido del tiempo justo para este material de trabajo llamado liderazgo de servicio. Siento que cada vez más y más de nosotros necesitamos comprender que esto requerirá aún de más coraje para sacarlo adelante, pero que la necesidad de sacarlo adelante está clara. Esto va, de ser un material de trabajo, a ser un movimiento, literalmente un movimiento, la forma en que vamos a mover esto en el mundo. Pienso que requerirá más actos de coraje, más claridad, repetir más que esto tiene que cambiar ahora. Espero que esto cambie ahora.

Biografía de Margaret Wheatley

Margaret (Meg) Wheatley escribe, enseña, y habla radicalmente sobre nuevas prácticas e ideas de cómo podemos vivir juntos armoniosamente en estos tiempos de caos. Ha trabajado durante casi treinta años en organizaciones de todo tipo, en todos los continentes, y es una ciudadana global comprometida. Su aspiración es ayudar a crear organizaciones y comunidades donde la gente sea vista como una bendición, no un problema. Es la presidenta del Instituto de Berkana, una fundación caritativa a nivel mundial que apoya a líderes afirmantes de vida alrededor del mundo. Desde el 2000, la iniciativa de Berkana, "Desde las Cuatro Direcciones: Gente en Todas Partes Mostrando el Camino," ha estado organizando conversaciones entre la gente en sus comunidades locales en más de treinta países. Estos círculos de conversación han inspirado a muchos líderes locales a tomar medidas en sus comunidades. Berkana apoya sus actividades con diferentes tipos de recursos. Estos líderes locales son también conectados como una red mundial de líderes que afirman vida. Para más información, ir a www.berkana.org

Meg ha sido asesora organizacional desde 1973, así como profesora de administración en dos programas de negocios para graduados. Recibió su doctorado en Comportamiento Organizacional de la Universidad de Harvard, un Masters en Pensamiento de Sistemas de la Universidad de Nueva York, y ha sido Asociada de Investigación en la Universidad de Yale. También ha sido profesora de escuela pública y administradora en centros de la ciudad, y voluntaria del Cuerpo de Paz en Corea. Ha sido reconocida con varios premios y doctorados honorarios.

El trabajo de Meg aparece en dos libros premiados, *Liderazgo y la Nueva Ciencia* (1992, 1999) y *Un Camino más Simple* (1996), más muchos videos y artículos. Su último libro se titula, *Volcándose el Uno al Otro: Conversaciones Simples para Restaurar la Esperanza en el Futuro* (2002). Ella es una importante abogada del liderazgo de servicio y ha contribuido con artículos para dos antologías del Centro Greenleaf, *Enfoque sobre Liderazgo: Liderazgo de Servicio para el Siglo Veintiuno* (2002) y *Discernimientos sobre Liderazgo: Servicio, Administración, Espíritu, y Liderazgo de Servicio* (1998). Meg fue la presentadora principal de las conferencias internacionales anuales del Centro Greenleaf en 1995 y 1999, y sirvió como distinguida conferencista en el Instituto Anual de Liderazgo del Centro Greenleaf para la Enseñanza Superior desde el 2000-2002.

Folleto 7
El Líder Servidor
De Héroe a Anfitrión
UNA ENTREVISTA CON MARGARET WHEATLEY
Centro Greenleaf para el Liderazgo de Servicio, Indianapolis

[Volver al índice http://www.margaretwheatley.com/writing.html](http://www.margaretwheatley.com/writing.html)

[Volver al encabezado http://www.margaretwheatley.com/articles/herotohost.html](http://www.margaretwheatley.com/articles/herotohost.html)

[Artículos http://www.margaretwheatley.com/writing.html](http://www.margaretwheatley.com/writing.html)

[Libros y Cintas http://www.margaretwheatley.com/books.html](http://www.margaretwheatley.com/books.html)

[Calendario http://www.margaretwheatley.com/calendar.html](http://www.margaretwheatley.com/calendar.html)

[Biografía http://www.margaretwheatley.com/biography.html](http://www.margaretwheatley.com/biography.html)

[Contáctenos http://www.margaretwheatley.com/contact.html](http://www.margaretwheatley.com/contact.html)

[Página Principal http://www.margaretwheatley.com/index](http://www.margaretwheatley.com/index)

Todas las fotos por Margaret Wheatley.

Por favor envíe a nuestro correo electrónico:

webmaster@margaretwheatley.com, cualquier pregunta sobre este sitio Web.

© 2001-2004 Margaret J. Wheatley. Todos los derechos reservados.