

FRANZ E. WINKLER

LA PSICOLOGIA DEL LIDERAZGO (anotaciones)

Solamente como un ser pleno puede un individuo ser creativo, estar satisfecho y ser consciente de las necesidades de los demás seres humanos.

Un hombre es pleno cuando es totalmente consciente; y por eso la supervisión y el liderazgo y la dirección de las personas, sólo es ética cuando está encaminada hacia la mente consciente. Actúa sobre lo consciente, desarrolla lo consciente, cuenta con lo consciente.

La dirección, el liderazgo, la supervisión sería inmoral, cuando utiliza los aspectos inconscientes o subconscientes del hombre, aún cuando en el hombre haya zonas naturales inconscientes o subconscientes, es decir, cuando esquivada la relación con la autodeterminación consciente del ser humano, o cuando no hace todo lo posible porque su relación con los demás se base sobre los elementos conscientes y libres, o cuando desconoce estos aspectos o los ignora deliberadamente.

Uno de los casos extremos de liderazgo inmoral sería el control de los seres humanos mediante el uso del hipnotismo.

Una persona en estado de hipnosis no es una persona normal, no es plenamente humana. Algo ha sido removido de su mente, aún cuando pueda pensar, sentir y hacer. Está falto de libertad, y por ello de ética, es decir desprovisto de los atributos que las religiones y las antiguas

filosofías atribuyen al alma humana.

Es decir, está "desespiritualizado". En la "organización", sometida a las influencias de las corrientes psicológicas que acompañaron el desarrollo industrial, --que acompañaron y siguen acompañando en formas diversas, más o menos abiertamente manipulatorias--, puede ocurrir que tengamos hombres "desespiritualizados". Actuando no libremente, no éticamente, no conscientemente, sino bajo la fuerte presión colectiva de la conciencia del grupo, en el mejor de los casos.

Un liderazgo ético, moral, debe tener este objetivo: ayudar a los individuos a encontrar su propio ser y a seguir los dictados de lo más alto de su naturaleza.

El presupuesto

El principio del liderazgo y la supervisión éticas, supone un presupuesto básico: que la vida tiene propósitos superiores. Se requiere la convicción del presupuesto básico, porque, de lo contrario, cualquiera, --un supervisor también --, según sus propias luces puede forzar a sus subordinados en cualquier sentido y dirección.

La meta del propósito es el propio ser; pero el camino hacia esa meta se reduce a veces a metas intermedias: libertad, paz, felicidad.

Problemas y Desarrollo

Los problemas son siempre, mediante sus acertadas soluciones, camino hacia la meta. Los problemas contienen la solución dentro de ellos mismos; esa solución, cuando se

encuentra, enriquece inmensamente al hombre y le acerca a la meta. Mientras más hondo es el problema y mayor su oscuridad, más grandes es el tesoro que puede ser encontrado en su profunda solución. Con tal de que su solución sea encontrada mediante la luz de la conciencia, (no en estados hipnóticos o semihipnóticos, o de presión de personas o de mecanismos de información). Y aquí reside la importancia de la función de supervisión y de dirección; un jefe, un director, un supervisor, pueden ayudar a los demás precisamente mediante su propia función directiva. No porque alguien pueda resolver los problemas de otro, sino porque alguien pueda ser una luz para la solución de los problemas, que los demás, por sí mismos deben lograr. Pero esa iluminación sólo puede provenir de una persona equilibrada, no excesivamente intelectual, no demasiado emocional, no demasiado impetuosa. Todo eso impide ver la realidad, eso impide la solución de los problemas, eso impide aportar luz para que otros solucionen sus problemas.

Pero, atención, precisamente porque es mu difícil, casi imposible que la persona interesada en el problema, conserve ese equilibrio, por eso, se requiere la ayuda de alguien que, por no haber perdido ese equilibrio, puede ayudar.

Consideremos al Supervisor:

Si hace suyo el problema del subordinado, no podrá ayudarle a resolverlo, porque se implicará en el problema y la implicación le desequilibrará. Pero si el supervisor concibe su función no como la de quien ha de cargar con el problema, sino como quien ha de ayudar al subordinado a que él mismo encuentre en el problema la solución, enton-

ces el supervisor tendrá que hacer cada vez más acopio del equilibrio de sus facultades para poder ayudar. Es decir, para poder cumplir con su misión esencial de supervisar.

Precisamente el subordinado, el hombre en el problema y por tanto con menos luz, es quien buscará al jefe para que le ayude con su luz. Pero no puede un ciego dirigir a otro ciego. No podemos tener superiores cegados o que fácilmente se cieguen.

Este principio de supervisión ética es válido para todos los niveles y su exigencia de calidad es tal que supone: un continuo trabajo sobre uno mismo, por ello nadie debe ser promovido a funciones de dirección o supervisión si no ha realizado sobre él mismo ese trabajo que le permitirá ayudar a otros; no haciendo las cosas, no resolviendo el problema, sino dando la luz que al otro le falta para encontrar la solución.

En la vida de la empresa no se requiere que un problema sea trágico o espectacular para acudir en demanda de ayuda a esa supervisión, así concebida. Basta que el problema sea serio y esperamos que la seriedad de la empresa haga que los problemas de sus colaboradores lo sean.

Puede que la diferencia entre un consejero o asesor o experto, (staff), y un supervisor, (línea), sea la siguiente: un experto puede interesarse en el problema; un supervisor debe interesarse en el individuo que requiere su ayuda para resolver el problema.

Puede ser que el supervisor tenga la apariencia de quien solo está interesado en el problema; pero su objetivo real debe ser el individuo que necesita ayuda para resolverlo.

Por ello no solo debe atender al problema, sino a las características personales del subordinado que pueden desequilibrar su "sano juicio".

Por ejemplo:

Si el desequilibrio perturbador del juicio es un entendimiento superactivo, es bueno hacer aparecer ante el necesitado de ayuda los aspectos emocionales del problema.

Si el desequilibrio perturbador del juicio es un alto grado de emotividad, tratar de establecer con sobriedad los hechos puede ayudar.

Si el desequilibrio perturbador del juicio se debe a una superactividad que conduce a acciones precipitadas, una evaluación, no crítica, pero sí muy completa de semejantes acciones, puede ser suficiente para frenar esos ímpetus.

Para poder actuar así se requiere un buen conocimiento y experiencia del superior en estos terrenos; pero la esencia más profunda de esa supervisión se basa en la intuición.

Desafortunadamente existe una ciencia de la manipulación; es decir, del liderazgo inmoral. Es triste poder decir que ese "estilo" de liderazgo se aprende en ciertas escuelas que venden ese conocimiento. Por eso la "mala" supervisión ha adquirido peligrosamente ventaja en el mundo

de la organización. Pero esto debería ser como un reto; deberíamos perfeccionar en empresas el arte de dirigir éticamente.

Quiero dejar bien claro que la supervisión ética es mucho más que el dominio de herramientas psicológicas o el dominio de ciertos conocimientos. Es un servicio que se ofrece al hombre y servir no es sólo algo que debe hacerse con conocimientos sino algo que sólo puede hacerse con amor.

Si el hombre no fuera distinto del animal, los mismos medios por los que un animal se "domestica" serían transferibles a la concepción de la supervisión. Para los que creemos en la esencial diferencia del animal y del hombre esos medios son inadmisibles.

Nota final muy importante para la comprensión de todo lo anterior.

El hombre es libre en la medida en que es capaz de dirigirse a sí mismo. Pero para poderse dirigir a sí mismo, se requiere cierto equilibrio entre los principios básicos de la vida.

Todos los problemas reales requieren para su solución un esfuerzo en el sentido de ese equilibrio y por ello ayudan a edificar esa obra maestra de la creación que algún día puede llegar a ser el hombre.

Mientras el ser humano no sea suficientemente capaz para construirse así por sí mismo, debe aprender a dar y a recibir esa mutua ayuda y servicio que hemos llamado supervisión moral.

La dirección, el liderazgo, la supervisión podrán ser éticos, solamente cuando reconozcan la naturaleza espiritual de la libertad.

Sin ese reconocimiento, la supervisión y la dirección sólo puede ser algo compulsivo, o una mera abstracción.