

## El liderazgo anfitrión de valores y conversaciones transformadoras

Ha llegado el fin de los líderes y dirigentes que adoptan el rol de «héroes salvadores», empeñados en responder a supuestas demandas infantiles de que deben ser «ELLOS» (con mayúsculas) quienes tienen que resolver las cosas de forma personalista.

~~Ha llegado la hora de la inteligencia colectiva y de la colaboración generativa para dar solución a nuestros problemas. Y para ello hace falta la emergencia de nuevos liderazgos capaces de despertar e inspirar la utopía pragmática (la eutopía) de una Inteligencia de Valores colectiva.~~

Los nuevos líderes anfitriones, capaces de despertar la inteligencia de valores colectiva, más que héroes, salvadores, dirigentes o jerarcas verticales, serán anfitriones de nuevos valores y de nuevos espacios de confianza y de co-creación, y convocarán conversaciones significativas y transformadoras entre todos los miembros de los diferentes sistemas humanos, ya sean empresas, entidades públicas o comunidades ciudadanas.

Anfitrión es un personaje de la mitología griega que fue engañado por Zeus, quien adoptando su apariencia se presentó en su casa, mientras Anfitrión se encontraba en una guerra, y engendró con su esposa Alcmena al semidiós Heracles. La tradición teatral, en especial la versión del mito recreada por Molière, han hecho que el nombre propio se convierta en sustantivo para designar a la personas que recibe en su casa, o en su país, a invitados o visitantes, aunque – por supuesto- no permita las libertades que se tomaron Zeus y Alcmena.

Aquí vamos a presentar el enfoque y la metodología del denominado **arte del liderazgo anfitrión o “art of hosting”**<sup>1</sup>: **el arte de facilitar conversaciones significativas y transformadoras**, que se puede definir como el empleo de un conjunto de prácticas participativas para facilitar conversaciones creativas en grupos de personas y se fundamenta en cuatro principios esenciales:



---

<sup>1</sup> <http://www.artofhosting.org/es/>

- Maximización de la inteligencia colectiva.
- Acogida y escucha de puntos de vista diversos.
- Estímulo de la participación y del civismo.
- Transformación del conflicto en cooperación creativa.

La diferencia esencial de los líderes anfitriones de la inteligencia de valores colectiva consiste en que actúan desde un buen nivel de presencia o consciencia despierta (desde un buen «darse cuenta» y «tener en cuenta») , por lo que están **bien conectados con su mejor esencia de valores éticos, pragmáticos y poéticos, con la de los integrantes de su organización y con las auténticas necesidades del entorno social y medioambiental en el que actúan**, manifestándose así como auténticos agentes de atracción y transformación social.

El Liderazgo anfitrión de valores y conversaciones va más allá del liderazgo por intimidaciones o del liderazgo por instrucciones y por objetivos impuestos.

Siguiendo el modelo de la inteligencia de valores triaxial, el amor compasivo, la confianza y la coherencia de acción son los tres metavalores que impulsan a los nuevos líderes anfitriones a cambiar las cosas desde la raíz, de forma radical y verdaderamente transformadora, facilitando la posibilidad de un cambio sistémico esencial

Como ya hemos venido diciendo, **liderar desde el amor compasivo significa tener la voluntad decidida de liberar de las condiciones de infelicidad a uno mismo y a quienes nos rodean, liderar desde la confianza significa creer en uno mismo y en**

~~La clave está en no disociar los valores éticos, pragmáticos y emocionales que gobiernan el pleno desarrollo humano con los valores que orientan la acción de liderazgo hacia el bien común en cualquier tipo de organización, incluyendo por supuesto a las organizaciones empresariales.~~

**los demás, y liderar desde la coherencia significa unir lo que se piensa que se debe hacer con lo que se hace.**

Basándome en las aportaciones de las expertas en psicología organizativa Margaret Wheatley y Deborah Frieze,<sup>2</sup> y añadiendo algunos aspectos complementarios a partir de mi experiencia

<sup>2</sup> Wheatley, M. y Frieze, D., 2011. *Walk Out Walk On: A Learning Journey Into Communities Daring to Live the Future Now*. Berrett-Koehler Publishers.

de aprendizaje como consultor en proyectos de aplicación de la «Dirección por Valores», que comentaremos más adelante, la conducta de los nuevos líderes anfitriones de la inteligencia de valores colectiva se caracteriza por los aspectos siguientes:

1. Ya no nos hacen creer que su función sea la de resolver todos nuestros problemas, a modo de líderes héroes o salvadores individuales en los que debemos confiar a ciegas para que tengan las cosas bajo control. De hecho, estos «protectores» ya saben que, en el fondo, nunca los hemos creído ni necesitado de esta manera, aunque todo el mundo ha venido representando su papel a la perfección.
2. No tienen las soluciones milagrosas para problemas complejos e interdependientes, ni tampoco las tienen sus asesores, por bien remunerados que estén.
3. Se dan permiso para salir del armario ético y emocional en el que estamos culturalmente encerrados, atreviéndose a cultivar y a mostrar su mejor naturaleza y valores humanos, sin disociar su mundo y lenguaje interior con el mundo y el lenguaje profesional, político y empresarial políticamente correcto.
4. Dejan de utilizar la jerga tecnocrática del paradigma dominante, que en apariencia carece de ideología y que sugiere que la solución está en el poder de los técnicos expertos: “recursos humanos”, “optimización”, “gestión por competencias”, “implementación de la planificación estratégica”, “cuaderno de mando de control integral”, etc. En su lugar, usan palabras-valores como personas, autenticidad, florecimiento, generosidad, abundancia, amor, coherencia o inteligencia colectiva.
5. Son conscientes de que ha llegado la hora de dejar de utilizar su cargo o posición para mandar, para controlar o incluso para dar soluciones desde arriba. En su lugar, descubren que dar cabida a nuevos valores e invitar sinceramente a participar en conversaciones significativas es la única forma de movilizar la inteligencia de la mente y del corazón de todas las personas de sus respectivas comunidades o equipos de trabajo, y lograr así soluciones de gran alcance para problemas complejos e inciertos.
6. No actúan desde su ego o personaje de poder y apariencia externa, sino desde una conexión amable con su esencia interior y con la de los demás.
7. Tienen una inteligencia de valores equilibrada entre lo pragmático y lo emocional, y sitúan los valores éticos en el eje central de su conducta.

**El principal tope limitante para el pleno despliegue de la inteligencia de valores colectiva en una organización es el tamaño del ego de sus líderes.**

8. No dan instrucciones detalladas. Hace tiempo que han superado la Dirección por Instrucciones e incluso la Dirección por Objetivos no participativa, planteada desde arriba como simple mecanismo de control.
9. Entienden que para desarrollar proyectos que solucionen problemas complejos todas las partes deben participar y contribuir desde el principio de su creación: desde el inicio de la detección de necesidades y del diseño de soluciones, y no solo para acabar de perfilar, para asumir o para implementar las medidas supuestamente pertinentes descubiertas por los expertos.
10. Saben que si formulan la invitación adecuada pueden confiar en que las personas pondrán a disposición su creatividad y su compromiso para que las cosas salgan adelante. Conociendo la teoría de las profecías que se autocumplen, tienen el atrevimiento consciente de considerar que otras personas, sin importar su lugar en la jerarquía de la organización, pueden estar tan motivadas y ser tan diligentes y creativas como el propio líder. Están convencidos de que las personas desean contribuir y que mucha gente ansía dar sentido y posibilidad a su vida y su trabajo.
11. Trascienden las dinámicas políticas negativas alimentadas por la jerarquía vertical, ignorando los organigramas rígidos y las descripciones detalladas de rol que, aparentando una imagen de formalidad y rigor eficiente, acaban comprimiendo y disolviendo el potencial de las personas.
12. Se han vuelto curiosos: ¿quién hay verdaderamente en esta organización o comunidad? ¿Qué sueños y qué valores tienen? ¿Qué habilidades y capacidades pueden ofrecer si se les invita como participantes adultos y con pleno derecho? ¿Qué es lo que saben, qué puntos de vista e ideas pueden aportar, que lleven a solucionar el problema?

### **REFLEXIÓN PARA LA ACCIÓN:**

#### **¿ESTÁS ACTUANDO COMO UN LÍDER SALVADOR DESCONECTADO?**

Estás actuando como líder salvador desconectado de ti mismo y de los demás cuando, llevado por tus buenas intenciones de contribuir al mundo, por tu necesidad egoica de demostrar valía o por ambas cosas a la vez:

- Crees que estás solo, que eres especial y que sólo tú puedes salvar la situación, la empresa, la comunidad o el mundo.

- Utilizas los valores como grandes palabras elocuentes para persuadir de tus propuestas y generar esperanza de que otra organización o incluso otro mundo es posible.
- Estás convencido que tan sólo si trabajas más duro o aprendes nuevas técnicas lograrás solucionar los problemas generales.
- Te cargas con más y más proyectos y causas y tienes cada vez menos tiempo para dedicar a tus relaciones, a tu espacio interior y a tu salud.

Los líderes anfitriones no son perezosos o ignorantes y simplemente dejan hacer, sino que tienen muchas cosas que atender. **Básicamente, su trabajo tiene mucho que ver con el de un buen *coach* o facilitador de espacios y procesos de autodescubrimiento y desarrollo**, y consiste en:

- Conseguir espacios de confianza, de conexión y de tiempo (el recurso más escaso) para convocar y acoger conversaciones significativas con personas de diferentes partes del sistema.
- Legitimar e inspirar el burbujeo ascendente de ideas en toda la organización, que cuando existe de forma similar a lo que ocurre con el buen cava, es que verdaderamente se trata de una empresa sana, distinta y con gran potencial de innovación y crecimiento. No obstante, la analogía también nos indica que este burbujeo es algo sutil y elaborado, que se puede perder con facilidad si no se respetan determinadas reglas básicas de tratamiento de las personas.
- Plantear y legitimar buenas preguntas, que inviten a reflexionar, a descubrir la sabiduría por debajo de la superficie y a generar energía positiva y nuevas posibilidades de acción. Las preguntas realmente poderosas pueden viajar por toda la organización (e incluso fuera de ella) e inducir cambios a gran escala.
- Atreverse a confiar de forma resiliente (sin darse nunca por vencido) en la creatividad, el compromiso y la generosidad de las personas, y facilitar el florecimiento de todas aquellas confinadas en roles limitados y enterradas en la jerarquía.
- Descomprimir emocionalmente El sistema, legitimando la libertad de expresión y el buen humor.
- Tener a raya la burocracia, manteniéndola en su sitio y creando oasis donde las personas se sientan menos sobrecargadas por la demanda de informes sin sentido y trámites administrativos superfluos.



- Insistir una y otra vez en que las personas y el sistema aprenden de la experiencia y que darse permiso para cometer errores es la única forma de avanzar.
- Ofrecer apoyo inequívoco: las personas saben que el líder está allí para ellas.
- Compartir a menudo con los integrantes de la organización cómo les está yendo, lo que están consiguiendo y cuán lejos han llegado ya, y facilitar espacios para ventilar problemas y disfrutar con ellos la celebración de los éxitos.
- Ponerse a trabajar directamente con las personas para desarrollar medidas de progreso relevantes que hagan visibles los logros.
- Ganarse la confianza y el respeto de los niveles más altos de la jerarquía, defendiendo a los equipos de líderes *senior* que son críticos con el hecho que «a la gente se les ha dado demasiada libertad» e insisten en más control y burocracia para cercenar sus actividades, incluso las que pueden estar produciendo resultados excelentes.
- Ser amables y considerados con las personas, estar atentos a tener detalles creativos y personalizados.
- Tomarse en serio el respeto activo de la naturaleza: legitimar e inspirar políticas de reciclaje y ahorro energético en las organizaciones.
- Formarse y desarrollarse continuamente como facilitadores, aprendiendo y aplicando herramientas conversacionales de co-creación, como la Tecnología de Espacio Abierto, los Diálogos Appreciativos, el Café del Mundo, o la Teoría U.