

PRÓLOGO

La vida en la empresa es frecuentemente sorprendente. Muchos empleados llevan años pensando en la promoción y en cumplir su sueño de llegar algún día a ser jefes. Y ese día llega por fin. Es un momento para celebrar el ascenso y para sentirse orgulloso. Pero de pronto aparecen los temores. El miedo que el liderazgo conlleva, y por supuesto, la soledad. Los compañeros han pasado a ser subordinados y los que hasta ahora eran sus superiores, son los nuevos compañeros.

Todo ha cambiado: el clima laboral, el tipo de trabajo, la libertad, las decisiones y sobre todo la responsabilidad. Automáticamente tenemos dos pensamientos contradictorios. De un lado el ego subido que nos grita lo «buenos que somos» y lo bien que lo vamos a hacer; de otro un pánico soterrado: ¿Cómo tengo que actuar? ¿Cómo tengo que dirigir? ¿Qué debo y cómo debo decidir? Y así muchos más interrogantes.

Peter tenía razón. Su famoso «principio» establecía que todas las personas de una organización son objeto de promoción permanente hasta alcanzar su máximo nivel de incompetencia. Disney tenía razón cuando repetía una y otra vez «ten cuidado con tus sueños porque al final se cumplen». Y por supuesto Argirys también tenía razón al proclamar que la cantinela que más se repetía en las conversaciones de los empleados era «si yo fuera el jefe haría...» (el complejo).

Hay que prepararse psicológica e intelectualmente para ser jefe (se supone que técnicamente ya se está cualificado). Cuando esa persona adquiere por primera vez las responsabilidades del liderazgo puede sufrir varias situaciones complejas o trastornos profesionales. El primero, y con seguridad el más frecuente, se refiere a la proyección en virtud de la cual proyectamos en nuestras actitudes y comportamientos como jefes aquello que afecta a nuestra personalidad como individuos. Sin embargo es necesario disociar y asumir el rol del liderazgo.

Una segunda cuestión es el voluntarismo. Empeñarse en el «queremos que así sean las cosas» aunque no puedan ser, es el error más frecuente de los faltos de experiencia. Frente al «yo quiero...» está el «así se debe hacer» porque las circunstancias mandan.

En tercer lugar situaremos a los nuevos jefes que se creen superiores a todos los demás. Se les ha subido el liderazgo a la cabeza y pierden el sentido de la realidad. Levitan sobre sí mismos y, por supuesto, terminan cayendo. Cuanto más se pavoneen, más dura será la caída.

Y por fin llegamos a los nuevos jefecillos que por falta de autoestima por incapacidad, por temor tendente al pánico o simplemente por estupidez se convierten en jefes tóxicos. Los toxic boss son la leyenda de lo que no hay que hacer, la destrucción de la coherencia y del sentido común, la falta de madurez y una tragedia cotidiana. «Líbranos Señor de los jefes tóxicos porque ellos representan la enfermedad terminal para la organización» (en frase de H. Dancy). Eliminar al toxic boss se ha de convertir en una obsesión necesaria.

Pero la buena noticia en el liderazgo iniciático es que depende del nuevo jefe tomar una decisión de la que nunca se va a arrepentir: dejarse ayudar. No hay nada más satisfactorio que progresar profesionalmente y comprobar cómo nuestro trabajo coadyuva al crecimiento de la empresa y del equipo. Realmente este es uno de los principios del liderazgo en el mundo global. Si a este criterio añadimos la capacidad de gestionar la incertidumbre y la capacidad de networking estaremos muy cerca de tener un jefe magnífico.

La teoría del liderazgo pasivo nace aquí. Según esta teoría una de las leyes que más motivan a los empleados de una organización es el proceso de emulación hacia un jefe que tenga cinco características, Debe ser coherente, respetado por su autoridad y no por su poder, comprometido, gestor del cambio y conductor de personas. Quien encuentre un jefe así ¡que no lo pierda!

Una ayuda para nuestra transformación, sea grande o pequeña, siempre viene bien. Y si esa ayuda se produce en responsabilidades que asumimos y que además tiene repercusiones en terceras personas, entonces es imprescindible.

Cuando Jan Vos nos aporta soluciones para ayudarnos a ejercer el liderazgo iniciático, nos demuestra su experiencia y su vocación docente. Solo

quien haya dirigido empresas, quien tenga una sólida formación en coaching y en gestión de equipos y quien haya practicado durante largo tiempo puede proponernos un amplio conjunto de soluciones eficaces para gestionar ese caos personal que se sufre cuando hacen jefe a quien antes no lo había sido.

Desde el conocimiento, tras el estudio y la investigación; desde la docencia en foros, aulas y encuentros profesionales; desde la realidad exigida en los puestos de alta dirección en empresas de diferentes tipologías y desde la vocación de coach, Jan Vos acepta en este libro el reto de vislumbrar el ejercicio del liderazgo con la doble mirada de coach-coachee en la seguridad de obtener resultados ciertos.

¡SOS! Me han hecho jefe es una guía recomendable, imprescindible, para todas aquellas personas que desean mejorar su estilo de liderazgo y que buscan recomendaciones a los problemas que le surgen constantemente desde perspectivas emulables. No puede olvidarse nunca que la posición de liderazgo obliga a un compromiso y a una responsabilidad superior.

El liderazgo hay que sentirlo como tal y solo tiene sentido con una carga profunda de propósito y de acción.

A este respecto me gustaría recordar tres frases:

Walt Disney decía: «La forma de partir es dejando de hablar y comenzando a hacer».

Para Ray Kroc «La calidad de un líder se refleja en los estándares que se imponen a ellos mismos».

Finalmente Bill Bradley opinaba que «El verdadero liderazgo consiste en desarrollar el talento y las capacidades de otras personas para hacerlas mejores en lo personal y en lo profesional».

FERNANDO BAYÓN