



Asamblea ConoCDO 2015

Interviene

- Bernhard Scholz, Presidente de la *Compañía de la Obras Italia*

Presentador: Hemos pedido a Bernhard una asamblea de preguntas de los socios. El título de la asamblea es “trabajar juntos: condición para el descubrimiento y para el cambio”. Uno de los lemas de la CdO es “trabajar con”. Este “trabajar con” tiene aspectos difíciles de entender y por eso estamos aquí.

Pregunta: *Antes de nada quería decir que mi experiencia es que “trabajar con” multiplica exponencialmente no sólo los resultados sino, antes que nada, las capacidades de cada uno y que es una lucha positiva porque tienes que desarrollar otras capacidades. No sólo tienes que tener una visión muy clara, sino que tienes que trabajar capacidades como la persuasión y capacidad de influir en los demás porque no basta que lo veas tú claro.*

Tengo tres preguntas asociadas a los procesos creativos y de innovación:

- 1. Creo que es importante seleccionar muy bien a las personas del equipo en la fase inicial, cuando el proyecto está en un estado embrionario y todo es muy creativo. Aunque pudiera pensarse que trabajar con cualquiera puede ser igualmente válido, mi experiencia dice que en esta fase trabajar con ciertas personas puede llegar a ser un freno. Todo esto es una mezcla de intuición y de mi propia experiencia. ¿Es verdad?*
- 2. Cuando trabajas con personas que no eliges y que a lo mejor no son las más adecuadas o que frenan ¿como integrarlas en el proceso?*
- 3. Cuando creas un proyecto con otros tienes una idea muy clara y normalmente te encanta tu proyecto, pero cuando ve la luz y empiezan a conocerlos otros jefes y otros departamentos, pierdes las riendas del proyecto, del trabajo, y tienes una lucha interna entre lo que tú has creado como idea y lo que luego se desarrolla. ¿Cómo entender que esto es positivo?*

Scholz: No son preguntas fáciles.

Quiero plantear una premisa en relación a la creatividad y la innovación. Normalmente la creatividad y la innovación nacen de un encuentro entre personas, de modo que si yo tengo una idea, esta idea, de alguna manera, ha sido provocada, “pro-vocada”, llamada a salir. Por tanto es muy importante que en el trabajo tengamos en cuenta el valor cognoscitivo del encuentro entre personas.

Sobre la cuestión de la selección de las personas, se trata de un aspecto decisivo. No puedo hacer ahora un curso sobre selección de personas porque es uno de los aspectos más difíciles, más complicados y en el que se comente la mayor parte de los errores porque en una entrevista de selección normalmente no escuchamos. Y no lo hacemos porque no sabemos a quien buscamos.

La tarea más importante es definir con mucha precisión las cualidades de la persona que buscamos, definiendo tres o cuatro características decisivas. Y no hablo fundamentalmente de capacidades técnicas. Por ejemplo, si busco un director de proyecto me interesa la capacidad profesional pero me interesan también sus características personales: que sea una persona abierta, con determinación, capaz de decidir y controlar de un modo adecuado, justo. Y por ejemplo, no es imprescindible que sea una persona especialmente simpática.

En el momento del coloquio en el que hago la selección tengo que ser consciente de que estoy buscando una persona de estas características, no basta tener una vaga intuición de como tiene que ser un director de proyecto. Debo plantear una pregunta para saber si es una persona con determinación. Le pregunto si ha habido alguna vez en la que haya tenido que afrontar muchos obstáculos ¿cómo los ha hecho? Quiero escuchar su experiencia y tengo que hacer preguntas que hagan emerger la experiencia que ha tenido esta persona para entender si se han manifestado estas cualidades que yo tanto valoro.

He sido muy sintético y creo que habéis intuido el sentido de lo que digo.

Habitualmente, en una entrevista de trabajo habla poco el candidato y mucho la persona que selecciona, porque el que busca no sabe qué lo que está buscando y no deja de dar explicaciones de lo que busca. El candidato habitualmente se identifica con lo que dice el entrevistador y entonces acierta, dice: “ciertamente yo soy la persona adecuada”, “si buscas una persona con determinación, aquí estoy”, “una persona abierta, ese soy yo”. Tras el coloquio el seleccionador dice “esta es una buena persona, me ha gustado” o no “me ha gustado” pero son criterios que no tienen ninguna validez. Puede darse que la persona más simpática sea la menos idónea para ese puesto de trabajo. En resumen: debemos siempre preguntarnos cuales son las características de las personas que buscamos. Puede ser simpática, y entonces mejor.

La segunda cuestión es la integración de personas que yo no he seleccionado. Allí también deben valorarse las fortalezas de estas personas, porque sino las personas del equipo estarán siempre determinadas por sus límites. Si ya están, veamos que pueden hacer. Yo debo concentrarme en sus fortalezas.

En el trabajo tenemos siempre un problema: sobre cien cosas que funcionan, la una única cosa que no funciona nos determina y nos obsesiona más que las cien que van bien. Del mismo modo, si tenemos diez colaboradores y uno no trabaja bien, volcamos toda la energía mental y todo el sistema nervioso sobre esta persona. Es necesario redimensionar el problema. O despedirla, pero la mayor parte de las empresas no pueden hacer esto último. Por lo tanto, cuando trabajamos con alguien, concentrémonos en los aspectos positivos del trabajo de esa persona y valorémosla en ese punto. Porque yo no puedo trabajar con una persona a la que le estoy diciendo de la mañana a la noche qué es lo que hace mal. Al final del día estoy mal yo, está mal él y ninguno crece. Una persona sólo puede crecer si es valorada.

Control: la palabra “control” es una palabra difícil y ambigua. ¿Cual es la finalidad del control? La de evaluar si vamos en la dirección justa o nos hemos desviado del objetivo. Esto es necesario porque todo proyecto, por su propia naturaleza, tiende a desviarse de su objetivo. Nosotros tenemos que decirles a todos los que trabajan en la empresa que la cosa que tenemos que dar menos por descontada es que mantengamos el objetivo. Es fisiológico, no es un problema moral. No es que seamos malvados, sucede porque cuando uno que se ocupa de su parcela tienen a perder de vista el objetivo final. Siempre es necesario que alguien vuelva a resituarnos en el camino adecuado. Muchos de los problemas de las empresas de origen fisiológico, no moral.

Quien controla debe tener un crédito de confianza para no convertir el control del proyecto en un gulag o ejercer de policía. Su contribución es la de recordar como estamos trabajando. ¿Porqué un atleta tiene necesidad de un entrenador? Podría entrenarse solo. Necesita uno que le observe y le ayude a alcanzar su objetivo, que le de sugerencias.

Propongo que en vez de usar la palabra “control” usemos la palabra “verificación”, que es un poco menos ambigua. No se si ayuda, lo importante es explicar el sentido de control, porque si esto no es así, el control de la gestión es visto con hostilidad. Yo hago que mi secretaria controle, verifique las facturas de los gastos porque puedo equivocarme en la contabilidad de los gastos. ¿Qué problema hay? Me parece normal, porque puedo cometer errores. El control lo comprueba.

¿Ha contestado a tu pregunta? ¿No? Vuelve a formularla.

La tercera: cuando estás dentro de la empresa creas un proyecto. Luego empiezan a entrar más personas (departamentos y jefes) y la idea principal se convierte en otra cosa. Hay una lucha porque parece que se desvía de la idea creativa inicial.

La idea se transforma. Este depende de la empresa: normalmente todo proyecto tiene momentos de reunión y de discusión y allí hay que decir: “esta no es la idea original del proyecto” o preguntarse “¿porqué hemos cambiado?”. Porque puede suceder que la nueva idea sea mejor. Por tanto es necesario preguntar las razones por las cuales se han hecho cosas distintas de las iniciales.

Este es un aspecto que tiene relación con la comunicación. Si veo que algo cambia respecto al proyecto inicial o hay algo que no me gusta, tengo que empezar por no acusar. No decir: “esto no era la idea original”, “os habéis equivocado”. En su lugar, debo preguntar “¿porqué has cambiado esto?”. Debo implicar a las personas de manera responsable. Si las acuso, se cierran sobre si mismas, se defienden y se cierra el diálogo. En la comunicación es mucho mejor preguntar a las personas porqué hacen lo que hacen. Con el tiempo, también tú puedes decir “esta no es la idea que habíamos acordado al inicio” y que habría que entender porqué.

Lo que tu planteas es un clásico problema de comunicación. Cada proyecto, en el tiempo, tiene una dinámica propia. Puedo poner un ejemplo de esto. Una gran empresa aeronáutica, cuyo nombre no mencionaré, había diseñado un avión. Cuando se había terminado toda la parte técnica, llegaron los que tenían que poner el suelo y la sillas pero no cabían. Quien diseñó la parte técnica tuvo que hacer unos cambios para meter unos cables que no estaban previstos inicialmente. Los cables ocuparon unos centímetros extra en la base del suelo, pero no se lo comunicaron a aquellos que diseñaban el interior, con lo que tuvieron que rehacer parte del proyecto. En todos los proyectos complejos surgen este tipo de circunstancias en las que una idea original es cambiada por unos o por otros y esto es un problema que en una gran empresa puede costar millones.

Has puesto cara de que en tu empresa también sucede. Espero que no sea el caso.

La respuesta es una comunicación proactiva en la que cuando algo cambia se lo dices a los demás, y cuando tú ves que hay un cambio tienes que preguntar porqué. No debes darlo por descontado, porque cada uno está convencido de que está haciendo lo mejor. Este es el asunto, porque nadie tiene un pensamiento malvado ni se levanta por la mañana pensando “voy a ir a la empresa a cometer errores”. Ninguno lo hace, pero sucede. Es fundamental una comunicación transparente.

Pregunta: Este año nuestro despacho de abogados (que empezó mi padre hace 60 años y continuamos mi hermana y yo) lo hemos integrado en un bufete de prestigio en el derecho de los negocios. Ahora somos 30 abogados. Al recibir la oferta, rápidamente pensé que era una ocasión y un reconocimiento a nuestra trayectoria y por tanto no dudé en aceptar pese a la enorme carga sentimental que suponía cerrar nuestro despacho de siempre.

Otra cosa que me hizo aceptar rápidamente es el constatar que los socios del otro despacho llevaban mucho tiempo juntos. Algunos ya los conocía con lo que se presuponía buen ambiente para trabajar.

Mis miedos tenían relación con la capacidad de adaptación al grupo. Eso era un reto: tenía claro que necesitaba crecer, y este era el momento de pasar de la teoría a la práctica.

Desde el principio, busqué tener muy presente la forma de relación que nos propone la Compañía de las Obras y lo hice por convencimiento: creo en esto y así lo intento en la relación con otros.

Constaté el buen entendimiento entre los socios, pero también que en los niveles inferiores había algo de temor para trabajar. Casos de desesperanza en el futuro, algún desmotivado, el que no se sentía reconocido, el escaqueado y también gente muy buena y prometedora. Es decir, que como en todas partes, había de todo.

Mi sensación es que en el nuevo despacho se aplica una cultura muy anglosajona centrada en el rendimiento, las horas facturadas, etc. Esto es bueno, pero tan insuficiente que intuyo que es la causa de lo dicho anteriormente. Es como si se segmentara la vida, como si en el despacho sólo importara la economía, que es esencial, pero hay más factores en juego.

La pregunta es: ¿qué posición tomar? Yo pretendo ser honesto en mi forma de plantear el trabajo en equipo. Ahora bien ¿debo hablar de estas carencias a mis socios? Recordad que estoy recién llegado. O bien ¿me limito a hacer visible mi forma y espero el milagro del contagio?

Scholz: En primer lugar, tienes que tener plena conciencia del hecho de que tu cultura respeta la naturaleza del trabajo, porque la finalidad del trabajo no es el beneficio. Es el servicio al cliente el que genera el beneficio que necesitas. Por tanto, la tensión es siempre hacia el cliente, y en el servicio a éste se genera un rendimiento, un beneficio.

Si tú pones el beneficio como objetivo primario, empiezas a instrumentalizar la relación con los clientes. Esto puede funcionar durante un cierto tiempo pero no te permite tener una posición duradera en el mercado. El beneficio es muy importante porque sin beneficio cerramos la empresa, pero es un medio, un instrumento, no un fin en sí mismo. Espero haberme explicado con claridad.

Digo esto porque no es una cuestión ética como se dice siempre. Es un problema que tiene que ver con la naturaleza misma del trabajo. Si tienes una empresa que tiene como fin el servicio al cliente, entonces creces, con el tiempo fidelizas y permaneces mucho en el mercado porque se te reconoce tu competencia, la calidad de tu trabajo y así vas creando confianza.

Si tu fin fundamental es el beneficio puede que a corto plazo ganes más, pero pones en riesgo la durabilidad del proyecto porque también complicas la relación con tus colaboradores de modo que ellos también se concentran en el beneficio, en las ganancias, pero no tienen una experiencia positiva de relación creativa con el cliente que genera beneficio.

Es pues un problema de prioridad, de donde pones tu atención primaria, fundamental.

Este amigo que nos ha hecho la pregunta ha planteado dos posibilidades: crear esta cultura o afrontar directamente el problema.

Como no podía ser de otro modo, mi respuesta es “depende”. Depende en primer lugar de la relación con sus colegas. Si la relación es abierta y transparente, podría afrontarlo directamente. En caso contrario, lo mejor es hacerlo lentamente, dar ejemplo y crear la base para un diálogo. Lo digo también pensando en muchos de vosotros que trabajáis en empresas en las que la cultura del trabajo no la que vosotros querríais.

¿Porqué he hecho esta premisa sobre la naturaleza del trabajo? Porque no es un enfrentamiento entre dos posiciones, dos hipótesis de carácter ético, sino de cual es la posición que tiene más capacidad para seguir lo que es la naturaleza propia del trabajo.

En este punto voy a ser muy explícito. Si yo pensara que la Doctrina Social de la Iglesia o la ética del trabajo debe ser impuesta de algún modo por motivos morales no llegaría a ningún sitio. O mi posición es más cercana a la naturaleza de la economía, del trabajo, de la empresa o no tengo nada que decir. Porque la economía por su propia naturaleza es el intercambio de bienes y servicios entre personas y este cambio tiene que favorecer a todos aquellos que forman parte de este intercambio. El dinero es el instrumento para este intercambio, no es el fin de este intercambio y el trabajo se cumple en el servicio en beneficio de otro. Esto es algo evidente atendiendo a lo que es la economía, de modo que con el tiempo esto produce mejores resultados también desde un punto de vista económico. Por tanto, no hago un reclamo a ser ser moralmente bueno, sino a observar, a mirar la naturaleza de las cosas.

La mayor parte de los problemas morales vienen de que no nos fijamos, no llegamos al fondo, no seguimos la naturaleza de las cosas. Es un problema cognoscitivo, de conocimiento de lo que las cosas son. Si te comportas de un modo inmoral y eres sincero, te das cuenta de que te estás traicionando a tí mismo y estás traicionando la naturaleza de la persona, de aquello que tú eres. Debes pues conocerte, de conocer como estás hecho y hacer experiencia de lo que tú eres. De hecho, la fragilidad de este mundo radica en que estamos traicionando nuestro deseo. Quien quiere el beneficio a corto plazo se traiciona a sí mismo, porque si fuese sincero debería decirse que se acuesta más tranquilo y sereno si ha prestado un buen servicio a una persona y que esta persona está más contenta que cuando le ha sacado el mayor número posible de euros. Cierto que estará contento si se le paga por este trabajo, pero no habrá disfrutado, lo habrá manipulado.

Es necesaria esta sinceridad última. A veces pregunto: “¿como te sientes después de haber hecho esto?” Es una pregunta de una simplicidad insuperable pero que ayuda a las personas a trabajar mejor. Si has hecho las cosas de manera superficial y tu preguntas “¿ahora como estás? No debes responderte a mí sino que tienes que responderte a tí mismo”. Nada hay más evidente en el trabajo que lo bueno que es trabajar bien, hacer bien las cosas, servir bien a las personas, cuidar los detalles.

En esto me he ido un poco del asunto, pero me interesa mucho que el amigo que ha hecho la pregunta no lo afronte el problema como un problema de contraposición de tipo moral. Debe preguntarse “este bufete de abogados ¿como puede trabajar mejor para beneficio de todos: de los colaboradores y de los clientes?”. Esta es la única pregunta que debe hacerse. De los anglosajones podemos aprender su método: no son estúpidos en absoluto. Método lo tienen, el problema es como desarrollamos este método. Yo no soy amigo del capitalismo salvaje, pero muchos de los que lo usan tienen métodos

muy útiles para realizar ciertos procesos. Hay que distinguir siempre entre medio y fin. Un buen medio puede ser usado para un fin malvado. Lo contrario, sin embargo, no es cierto.

Es necesario tener claras las preguntas. Y la pregunta tiene como objeto la esencia del trabajo. “¿Como puede posicionarme mi empresa en el mercado en los próximos años?” Fidelizando a los colaboradores y a los clientes. Una pregunta muy objetiva y si lo hace se descubre que hay algunas sugerencias de carácter moral tienen sentido, pero esto lo descubres tú cuando has mirado la realidad, mucho antes de que te den una lista de reglas morales.

Pregunta. *En una visita que hice a un proveedor junto con mi jefe, vi que éste trataba muy mal a este proveedor, muy mal, al límite de la indecencia. ¿Como gestionar una situación como esta? Se lo comenté a mi jefe pero no quiso saber nada, porque no escucha a nadie. No quisiera que las cosas tan bonitas que has dicho se quedaran abstractas.*

Scholz: No he querido dar un libros de instrucciones. Imaginemos que mi jefe me trata muy mal. Lo primero de todo es que yo no me dejo definir por esta visión de mi jefe. Esto es fundamental: si yo le concediera a mi jefe el poder sobre mí, habría perdido ya. En todo tipo de conflictos, la primera cuestión es mi autoconciencia. De aquí nace una posición que te permite afrontar y no padecer el problema. Esto no es banal en absoluto porque te puede llegar a salir una úlcera. Si te dejas definir por los conflictos, estás acabado.

Las segunda cuestión es: si tengo una posición de libertad que impide estar completamente determinado por esto puedo reaccionar de manera no instintiva, de modo adecuado y esto depende mucho de como son las dos personas. En cualquiera de los casos, el jefe entiende que tiene delante una persona que no está a merced de su poder. Porque quien trata mal a las personas o es un caso patológico o busca el poder. Hay una búsqueda del poder que es patológica, pero no quiero entrar en esto ahora.

Ante uno que me trata mal tengo que hacerle entender que no soy su esclavo y que quiero ser tratado con dignidad. Puedo no responder reactivamente o incluso hacerle una pregunta. Esto depende mucho de mi forma de ser, la de mi jefe y de la relación que tenemos. Podría decirle: “mire, no me ayuda a trabajar mejor que usted me trate así. Si tiene algo que decirme, dígamelo de modo que esto me ayude a cambiar”. Cada uno tiene su temperamento, pero la libertad la podemos tener todos.

Una persona que tiene esta libertad se convierte normalmente en un interlocutor interesante para quien busca el poder porque provoca, suscita preguntas importantes.

En el límite, al jefe le quedarían sólo dos posibilidades: despedirle o empezar un diálogo.

Sé que no es fácil, pero la posición libre de una persona es ciertamente lo más importante.

Yo siempre sugiero a los mandos intermedios que si no están de acuerdo con su jefe, le pregunten por las razones de sus decisiones. No contra ellos, sino planteándoles: “si este es el objetivo que tenemos para este año, ¿como piensa que esto puede contribuir mejor a conseguirlo? Porque yo tengo unas ideas que pueden ser una ayuda para lograrlo...” Yo lo trato como un aliado en la búsqueda de un objetivo común. Yo trabajo contigo hacia ese objetivo y discutimos sobre como trabajar mejor en la búsqueda de este objetivo.

A veces esto no funciona. Entonces no hay nada que hacer. No tengo la solución para todos los problemas. Pero digo que todo conflicto debe convertirse en un ejercicio de autoconciencia porque sino no se sale de él.

Esta es una de las razones por las cuales existe la CdO. La Compañía de las Obras es uno que va por la noche a la casa de un amigo y se confronta con él. “El jefe me ha tratado mal. Ha sucedido esto y aquello. He pensado así ¿tu qué dices?” Dialogas, se abre el horizonte, eres sostenido y se busca una solución para ese caso concreto. De hecho, la soledad es el mejor modo de perder la autoconciencia. Si estás solo, estás abandonado y pocas personas pueden vivir en la soledad. Hay algunos pero son una excepción. Para los demás está la CdO (risas)

Pregunta: *Quiero preguntar sobre un asunto bastante concreto que afecta sobre todo al sector sin ánimo de lucro ejemplificado en una experiencia que ocupa gran parte de mi tiempo, el Encuentro Madrid*

1

Soy abogado en un bufete familiar, pero dedico mucho tiempo a esta obra. Una de las cuestiones que más nos han apremiado a los que hemos trabajado los últimos años en el Encuentro Madrid es la dificultad de encontrar financiación para un gesto que todos percibimos como bueno. Teníamos la impresión de que no era sostenible o sostenible con grandes dificultades. Uno se encuentra ante un dilema que es común no solo en el Encuentro Madrid, sino en tantas obras nuestras. Por un lado está el bien que la obra supone pero ¿debe mantenerse a toda costa si aparentemente no es sostenible? No digo que haya sucedido siempre pero sí los últimos años, porque la financiación pública ha desaparecido literalmente, porque es un gesto que tiene una entidad tal que en España es difícilmente financiable y patrocinable por su naturaleza claramente católica y por la posición cultural que tiene.

La pregunta es: ¿hasta que punto debe uno sostener obras de estas características? A lo mejor tenemos que dar un paso adelante, renunciar a cierto proyecto, arriesgar y abrirnos, con toda la dificultad que esto supone.

Scholz: Si una obra, sea la que sea, no es sostenible tal y como es, se abren tres escenarios posibles: 1) cerrar (y algunas cierran), 2) cambiar de estrategia permaneciendo solo o 3) unirse con otros, que es también un cambio estratégico.

La respuesta a esta pregunta depende de muchos factores. Yo menciono algunos aspectos porque dependen mucho de las circunstancias.

Una cosa que es banal pero que no hay que dar por descontada, es la máxima sinceridad en la lectura de la realidad. ¿Cual es nuestra situación? ¿quien nos financia y para qué? ¿cual es la expectativa de ingresos?. Pero no “¿sería posible...?” hacen falta hechos. Muchas obras se han venido abajo cuando estaban fundadas en ilusiones. También tenemos que entender si la misión que tenemos sigue siendo justa y es sostenible. Por ejemplo, si estoy especializado en una obra social que atiende a cierto tipo de discapacidad, a lo mejor tengo que ampliar los casos con los que tengo que tratar, hacerlo solo o con otros. Si tengo unos patrocinadores que me han financiado siempre tengo que comprobar si hay otros que pudieran estar interesados. Si hubiera alguno que ya no nos da dinero, tengo que buscar a otro que nos sostenga. Y a lo mejor tengo que cambiar la estructura organizativa porque tienes costes que son insostenibles. O puedes crear sinergias con otros. Todo esto depende mucho de las circunstancias y de la naturaleza de la obra.

Lo único cierto es que así no se puede seguir: es necesario un cambio.

En mi experiencia, en el 90% de los casos, la gente dice: “seguimos adelante de alguna manera”. Y en este “de alguna manera” está el error más grande, porque no existe el “de alguna manera”. Es una droga que obnubila el cerebro. El “sea como sea” no existe. Podemos cambiar la estrategia, unimos a alguien, buscar nuevos patrocinadores, ... pero debe ser algo concreto.

Hay otro aspecto importante: tengo que tener una hipótesis. Si estoy profundamente convencido de que mi obra tiene una dignidad social o cultural, que hay una utilidad objetiva de mi obra, no un sueño de una noche sino que puedo demostrar con hechos y que he verificado junto con otros, mi hipótesis podría ir adelante. Si mi hipótesis es seguir adelante, tengo la energía para cambiar, para encontrar nuevas soluciones. Lo que no puedo hacer es defender el status quo, tengo que ir al ataque (usando una nomenclatura militar). Si tengo dificultad, tengo que desarrollar una nueva estrategia e ir hacia ella con determinación y creatividad. No puedo simplemente reaccionar: quitar un poco de aquí, bajar un poco los costes... Esto no funciona porque estaré siempre definido por el problema y no por un fin, que es lo que debe orientarme: un objetivo.

Por lo tanto, quien tiene una dificultad debe desarrollar una nueva estrategia, un nuevo modo de afrontarlo. Por ejemplo, si estoy gordo y tengo diabetes, puedo decir: “tomo un poco menos de vino, tomo unas medicinas”. No, debo cambiar mi estilo de vida. Me marcho un objetivo: como determinadas cosas, duermo con regularidad, hago deporte: tengo un fin. Sino, simplemente reaccio.

Cuando mayor es la dificultad, más tengo que cambiar la dirección, porque sino estoy siempre determinado por algo que es más grande que yo. Es muy importante que los *stakeholders* (clientes, colaboradores, socios, amigos,

amigos de los amigos, los bancos, la administración pública), todos ellos tienen que ver una persona que avanza en una determinada dirección, no a una persona que defiende un feudo. Porque si ven al responsable de una empresa y ven una persona titubeante, un poco buena, un poco... un poco de todo, pero en el fondo de nada... ¿quién se fiaría de él? Nadie. Pero si ven a uno que en medio de las dificultades empieza a seguir un camino se genera confianza, muchos lo seguirán. Podemos perder la guerra pero lo haremos con dignidad, con la cabeza bien alta.

Esto puede parecer una banalidad, pero es muy importante, la parte más importante de todo.

Pongo un último ejemplo. Yo soy un rico americano, un abogado anglosajón y he hecho muchísimo dinero. Tu has emprendido una obra social y vienes a verme. “Querido amigo americano, tenemos un problema: no tenemos dinero para nuestra obra, ¿me podrías dar 5 dólares?” Pensaré ¿para qué darle 5 dólares? “Te doy dos”. Y tú vuelves a casa con dos dólares, que no te permiten vivir... ni morir.

Entonces, tu vuelves a ver al americano “Querido amigo, antes de decirte de qué tengo necesidad, quiero explicarte lo que hago, porque es importante para el mundo, porque desde hace 20, 10, 2 años venimos haciendo esto y estoy convencido de que es algo útil que debe crecer. Puedes tener dudas sobre nuestras motivaciones, pero antes de nada quiero que lo conozcas bien, de primera mano, y que te convenzas de que es algo verdaderamente importante por esta y esta otra razón. Luego decides si me quieres dar cinco o diez millones, pero quiero que sepas que puedes hacer una contribución social o cultural enorme de la que depende la vida de muchas personas”

Ciertamente es otra cosa. Si yo fuera el rico americano, en el primer caso no tendría ninguna certeza de que esta persona pudiera sacar adelante el proyecto. En el segundo caso, al menos comienzo a interesarme.

Entendéis bien que la diferencia entre los dos supuestos es abismal. Y esto también vale para la relación entre los colaboradores y cualquier otro tipo de relación.

La primera decisión respecto a un problema es a donde queremos ir, qué estrategia queremos desarrollar, a quienes implicamos.

Muchas veces en la vida llegamos a un punto en el que decimos: “yo ya no puedo más”. Quien no lo haya hecho, que levante la mano. Esto no es para tomárselo a broma. La pregunta es: ¿con qué otra persona puedo seguir adelante? ¿qué otra persona puede trabajar conmigo en esto? Esto vale para la vida y para el trabajo: es un cambio de mentalidad.

Yo no quiero una ayuda para que alguien que me sirva como esclavo, pido una ayuda en nombre de un bien que me ha sido confiado. Si se me ha confiado una obra social, una obra cultural, una empresa, un bufete de abogados... son

bienes y yo pido en nombre de este bien, no para mí, sino para el valor que lleva la obra y que pasa a través mío. Esto es un problema de posición humana que no es fácil, porque cualquier crisis tiende a hacer que nos cerremos. Por eso estoy convencido de que estar en pie en situación de crisis es un milagro. No voy a hacer de nuevo propaganda de la CdO: también la CdO te ayuda a estar en pie, pero tienes que pedir ayuda, no es algo automático.

Pregunta: *Mi pregunta tiene relación con lo que hemos hablado antes. Soy profesor. Las relaciones entre nosotros están dominadas por los celos, las envidias, los reproches, el hablar por detrás, el despellejarse unos a otros. Y esto se refleja también en el claustro de profesores, donde se habla todo el rato del beneficio: si los niños suben o bajan de nivel, las notas, consecución de objetivos, de los contenidos de las leyes... Me produce un dolor grande y una asfixia, porque no hablamos del dolor de los niños, del grito que tienen dentro, de la impotencia que tengo para afrontar esta dificultad.*

Surge el dilema. Por lo que has dicho antes, intuyo que las veces que lo he puesto delante de todos había un parte de reproche, también porque vas cargado de heridas en las relaciones de las que hablaba. Después de haberlo puesto delante en los claustros, la mayoría ha sentido un reproche y algo incómodo. ¿Merece la pena poner estas cosas delante? ¿Sirve para algo?

Scholz: No sé si yo hablaría de esto con los profesores. Que un profesor se implique con sus alumnos al nivel que tú estás planteando no es en absoluto frecuente. Es el clásico caso en el que cuenta el ejemplo de quien lo lleva a cabo.

Pongo un ejemplo: te viene un chaval que tiene malos resultados. Empiezas a hablar con él y te das cuenta de que su familia es un desastre. Y empiezas ayudarle o encuentras a alguien que puede ayudarle, lo haces junto con otro. Y este chico empieza lentamente a mejorar sus notas. Entonces, hay claustro de profesores y en cierto punto un profesor dice que el chaval ha mejorado. A este punto tu explicas: “este chico tiene gravísimos problemas de familia y he encontrado a uno que puede ayudarle”. En este momento, sin presunción ni pretensión, empieza a cambiar la mente de las personas porque ven que es posible. La mayor parte de las personas tienen miedo del dolor del otro porque se sienten impotentes. Luego se dan cuenta de que intervenir supone un empeño personal y no están acostumbrados a hacerlo. No han sido educados para ello o no saben gestionarlo.

Lo expreso de este modo: todo lo que en el mundo del trabajo es un plus de gratuidad, que no está obligado por el propio trabajo, sólo puede comunicarse a través del testimonio, no puedes pedirlo. Hay mucha gratuidad en el mundo del trabajo, pero no puedes imponerlo ni pedírselo a nadie. Sólo testimoniarlo, ¡y es importante que lo testimonies!

Si lo exigieras es como si trataras de convertir la gratuidad (que nace gratuitamente) en un deber y esto hace que se alce un muro en vez de destruir el muro. Sin embargo, tu testimonio puede destruir el muro del mismo modo

que nuestros testimonios son el mejor método de abatir los muros. ¡Hay tantas cosas que no pueden ser explicadas o impuestas! Y son ciertamente las más importantes: sólo podemos dar testimonio de ellos.