

SIETE

EL CORAZÓN DEL LIDERAZGO:

SERVIR A LAS PERSONAS

Pasé un total de veintiséis años liderando iglesias como pastor, pero cuando era un líder joven que acababa de comenzar mi carrera, mi enfoque no estaba inicialmente en servir a la gente. Más bien me mantenía enfocado en hacer grandes cosas y avanzar. Todo mi entrenamiento y educación adoptaban un punto de vista jerárquico del liderazgo. Los pastores eran educados, ordenados y posicionados para sentarse aparte y «por encima» de sus congregaciones. Se esperaba que nosotros predicáramos mensajes, diéramos sabios consejos y lleváramos a cabo las ordenanzas de la iglesia. Los modelos de liderazgo eran todos de arriba hacia abajo.

Sin embargo, entonces fui a oír hablar a Zig Ziglar, y lo escuché decir: «Si usted ayuda a las personas a conseguir lo que quieren, ellas lo ayudarán a conseguir lo que usted quiere». De lo que estaba hablando realmente era sobre el liderazgo de servicio, y esa idea sacudió mi mundo.

CAMBIO DE CORAZÓN

El comentario de Zig me hizo darme cuenta de algo: yo estaba intentando conseguir que otros me ayudaran, no intentando ayudarlos a ellos. Me percaté de que mi actitud hacia la gente no era la correcta, y ese conocimiento me situó en un viaje que finalmente me hizo comprender que el corazón del liderazgo está basado en servir a otros, no a uno mismo. Esto me desafió a invertir la «pirámide de poder», poniendo a otros en la cima y a mí mismo en

la base.

Comencé a cambiar mi enfoque del liderazgo capacitando a otros para hacer lo que yo estaba haciendo. Y el verdadero factor decisivo llegó cuando leí un pasaje de la Biblia como si fuera la primera vez que lo hacía. Este decía: «Él mismo constituyó a unos, apóstoles; a otros, profetas; a otros, evangelistas; y a otros, pastores y maestros, a fin de capacitar al pueblo de Dios para la obra de servicio, para edificar el cuerpo de Cristo».¹ Eso dejaba claro que mi responsabilidad como pastor era equipar al pueblo de Dios para hacer su obra y edificar la iglesia. Desde ese momento, me di cuenta de que se suponía que no debía querer que las personas me ayudaran a edificar a mi congregación. Yo estaba para servir a la gente y ayudarla a edificar la iglesia de Dios. A partir de ese día, mi liderazgo siempre ha consistido en servir a otros, y no en que otros me sirvan a mí.

El corazón del liderazgo está basado en servir a otros, no a nosotros mismos.

Eso fue hace cuarenta y cinco años. Mi pensamiento sobre el liderazgo y mi enfoque han continuado siendo moldeados por otras personas en esta área. Robert Greenleaf ha sido una gran influencia. En 1970 escribió un ensayo llamado «The Servant as Leader» [El siervo como líder], el cual después convirtió en el libro *Servant Leadership* [Liderazgo de servicio]. Greenleaf escribió:

El líder-siervo es primeramente siervo [. . .] Esto comienza con el sentimiento natural de que uno quiere servir, servir primero. Después la decisión consciente lo hace a uno aspirar a liderar [. . .] El cuidado que toma el líder que es primero siervo es asegurarse de que las necesidades de mayor prioridad de otras personas estén siendo suplidas. La mejor prueba, y difícil de administrar, es: aquellos a los que servimos, ¿están creciendo como personas? Mientras son servidas, ¿esas personas están siendo más saludables, sabias, libres, autónomas, y es más probable que se conviertan ellas mismas en siervos? ¿Y cuál es el efecto sobre los menos privilegiados de la sociedad? ¿Se beneficiarán en algo o al menos no quedarán más

desfavorecidos?²

Otros libros, como *El liderazgo es un arte* de Max DePree, el exdirector de Herman Miller, y *The Soul of the Firm* [El alma de la firma] de C. William Pollard, director emérito de ServiceMaster, también me ayudaron en mi viaje para convertirme en un líder siervo. No obstante, el libro que más me marcó fue el de Eugene Habecker, *The Other Side of Leadership* [El otro lado del liderazgo]. Este me convenció de que añadir valor a otros tenía que estar en el centro de mi liderazgo. He tenido el privilegio de conocer a Eugene por más de treinta años. Las palabras de su libro son una descripción de su vida. Él dijo: «El verdadero líder sirve. Sirve a la gente. Sirve a sus mejores intereses, y al hacerlo no siempre será popular, quizá no impresione. Sin embargo, como los verdaderos líderes están motivados por una amorosa preocupación en vez de un deseo de gloria personal, están dispuestos a pagar el precio».³

Inspirado por la vida de Eugene y su libro, tomé dos decisiones: primero, pondría los intereses de otros por delante de los míos, y segundo, amaría a la gente incondicionalmente. La primera fue un asunto de la voluntad. La segunda implicaba un cambio de actitud. Y como soy una persona de fe, adopté las siguientes palabras de la Biblia y me las apropié como el deseo de mi vida:

Enséñales a los ricos de este mundo que no sean orgullosos ni que confíen en su dinero, el cual es tan inestable. Deberían depositar su confianza en Dios, quien nos da en abundancia todo lo que necesitamos para que lo disfrutemos. Diles que usen su dinero para hacer el bien. Deberían ser ricos en buenas acciones, generosos con los que pasan necesidad y estar siempre dispuestos a compartir con otros. De esa manera, al hacer esto, acumularán su tesoro como un buen fundamento para el futuro, a fin de poder experimentar lo que es la vida verdadera.⁴

Mientras me esfuerzo para vivir de esta manera, he adoptado algunas pautas que intento practicar diariamente para convertirme en un mejor líder siervo:

- ***No confío en mi posición o título:*** Estoy agradecido por los logros que he conseguido, pero no confío en ellos para que me ayuden a liderar. Trabajo para ganarme el respeto cada día cumpliendo lo que prometo y sirviendo a otros.
- ***Decido creer en la gente y en su potencial:*** Me preocupo por la gente porque es lo correcto, pero también hay razones prácticas para creer en las personas. He descubierto que mientras más creo en el potencial de la gente y mientras más le sirvo, más aumenta su potencial. Eso crea una ganancia para todos.
- ***Intento ver las cosas desde la perspectiva de otros:*** Solo se puede liderar y servir bien a otros cuando uno conoce la mente y el corazón de ellos. Me conecto intencionalmente con las personas e intento ver desde su punto de vista a fin de servirles mejor.
- ***Trabajo para crear un entorno de ánimo:*** Pocas cosas son mejores que estar en un equipo de personas que desean servirse unas a otras. Cuando los líderes están dispuestos a servir a la gente y animar a otros a servir, emerge un espíritu de cooperación en medio del cual funcionan «uno para todos y todos para uno». Eso hace que el entorno sea positivo y desarrolla un sentimiento de lealtad entre los miembros del equipo.
- ***Mido mi éxito por la cantidad de valor que añado a otros:*** Cuando decide servir a otros como líder, el éxito del equipo se convierte en su propio éxito. Recuerdo cuando experimenté ese cambio de pensamiento. Me parecía como si mi mundo se expandiera de inmediato. Es cierto. Uno es un número demasiado pequeño para conseguir la grandeza. Pocas cosas superan a ayudar a su equipo a ganar juntos.

Aún no estoy donde me gustaría estar cuando se trata de servir a la gente, pero me esfuerzo continuamente por mejorar en ello.

Cuando decide servir a otros como líder, el éxito del equipo se convierte en su propio éxito.

EL PODER DE SERVIR A OTROS

Mi deseo de servir a otros proviene de mi fe, pero no se necesita fe para querer servir a los demás. La actitud, prioridad y práctica de servir a otros tienen mucho sentido empresarialmente hablando y están accesibles para cualquiera. El consultor organizacional S. Chris Edmonds define el liderazgo de servicio como «la dedicación de una persona a ayudar a otros a ser lo mejor que puedan ser en el hogar, el trabajo y su comunidad. Cualquiera puede servir —y liderar— desde cualquier posición o papel en una familia, lugar de trabajo o comunidad».⁵

Si lee las palabras de muchos líderes muy admirados, puede ver el tema de servir a los demás en sus actitudes hacia el liderazgo. Estos son solo unos cuantos ejemplos:

- **George Washington:** «Cada puesto en el cual un hombre puede servir a su país es honorable».
- **Benjamin Franklin:** «Nadie es inútil en este mundo si consigue que la carga de otros sea más ligera».
- **Mahatma Gandhi:** «La mejor forma de encontrarse a sí mismo es perderse en el servicio a los demás».
- **Albert Schweitzer:** «No sé cuál será su destino, pero una cosa sé: los únicos de ustedes que serán realmente felices serán quienes hayan buscado y hallado cómo servir».
- **Martin Luther King Jr.:** «Todas las personas pueden ser grandes, porque todas pueden servir».
- **Nelson Mandela:** «Estoy aquí ante ustedes no como profeta, sino como un humilde siervo suyo, del pueblo».

Todas estas personas tienen una cosa en común; fueron transformacionales en sus propias vidas, y las vidas que tocaron resultaron maravillosamente cambiadas. Sus valores fueron transferidos a otros. Sus obras de servicio no solo ayudaron a los demás, sino que también se convirtieron en modelos que otros pudieron emular. Como dice el dicho, estaban interesados en enseñarles a las personas a pescar, no solo en darles un pez. Querían animar la autonomía entre la gente y crear prosperidad para las

futuras generaciones mediante un cambio duradero, no cultivando la dependencia de las personas basada en el servicio de las mismas a su líder.

«Nadie es inútil en este mundo si consigue que la carga de otros sea más ligera».

—BENJAMIN FRANKLIN

Ann McGee-Cooper y Duane Trammell tienen una perspectiva interesante sobre este tema. Ellos piensan que los líderes han sido posicionados como héroes en las organizaciones y nuestra cultura. En vez de eso, creen que los líderes tienen que dejar de ser héroes y pasar a ser siervos. En un artículo titulado «From Hero-as-Leader to Servant-as-Leader» [De héroe como líder a siervo como líder] escribieron: «Los verdaderos héroes del nuevo milenio serán los líderes-siervos, trabajando calladamente fuera del haz de luz para transformar nuestro mundo». ¿Cómo harán eso? Ellos enumeran cinco cosas. Los líderes-siervos deberían escuchar sin emitir juicios, ser auténticos, edificar la comunidad, compartir el poder y desarrollar a la gente.⁶

PREGUNTAS PARA AYUDARLO A SERVIR MEJOR A LA GENTE

Mi mayor deseo es que usted se convierta en un líder que sirva a otros cada día. Para ayudarlo a hacer eso, quiero ofrecerle algunas preguntas que se puede hacer a sí mismo y le serán de utilidad.

1. LA PREGUNTA SOBRE AÑADIR VALOR: «¿QUÉ PUEDO HACER POR LA GENTE PARA AYUDARLA A TENER ÉXITO?»

Helen Keller dijo: «Solos podemos hacer muy poco. Juntos podemos hacer mucho». Como los líderes-siervos definen el éxito de otros como su propio éxito, se enfocan en ayudar a los demás a tener éxito. Una de las mejores formas de hacer esto es añadiéndoles valor a las personas.

Mientras escribo estas palabras, hay cuatro llamadas en mi agenda que haré más tarde en el día de hoy. Dos son llamadas a personas de las que soy mentor. Anticipo que me pedirán que les ofrezca algunas pautas en asuntos relacionados con el liderazgo. Haré todo lo que pueda para ayudarlas a navegar por sus retos eficazmente.

Las otras dos llamadas son a líderes de dos empresas a las que pronto iré a hablar. Estas llamadas previas se han planificado para descubrir cómo puedo ayudar mejor a mis anfitriones cuando le hable a su gente. Hago llamadas como estas antes de cada conferencia o evento al que me invitan a hablar y formulo muchas preguntas del tipo:

- ¿Tienen un tema para la conferencia?
- ¿Qué esperan de mí?
- ¿Qué cosas quieren que diga que podrían ayudarlos más?
- Además de hablar, ¿hay algo más que pueda hacer por ustedes?

Mi asistente, Linda Eggers, siempre está conmigo durante estas llamadas y toma notas detalladas para que no se nos olvide nada. Solo después de hacer estas y otras preguntas y escuchar sus respuestas comparto formas en las que creo que podré ayudarlos. Y siempre verifico con ellos para no desviarme de lo que quieren.

¿Por qué hago todo este trabajo? Mi papel es simple: hablar y servir. He observado a muchísimos oradores que solo tienen unos cuantos discursos enlatados que usan ante todas las audiencias, sin importar lo que esta pueda necesitar o querer. Mi deseo es servir a mi anfitrión y a mi audiencia. Desarrollaré un discurso apropiado para que encaje en la agenda concreta que ellos tienen, porque sé que no se trata de mí. La pregunta que hago al final de mi tiempo con ellos es: «¿Los pude ayudar?». Estoy de acuerdo con la perspectiva de Tom Peters, quien dijo: «Las organizaciones existen para servir. Punto. Los líderes viven para servir. Punto».

«Las organizaciones existen para servir. Punto. Los líderes viven para servir. Punto».

—TOM PETERS

Uno de los mejores líderes-siervos que conozco es Mark Cole, el director ejecutivo de mis empresas. Es el mejor «segundo al mando» con el que he trabajado. Cuando comenzamos nuestro viaje juntos, me preguntó cuál era la mejor manera en que me podía ayudar. Mi respuesta fue sencilla: «Mantente junto a mí y represéntame bien ante mis empresas». Esta petición se alinea con el *Principio de proximidad* que enseño, y es el siguiente: los que más cerca están del líder son los que tienen más oportunidades de servir a ese líder.

Mark por lo general viaja conmigo para poder hablar continuamente sobre las empresas. Sin embargo, cuando no estamos juntos físicamente, seguimos estando juntos. Mark se pone a mi disposición veinticuatro horas al día, siete días por semana. Lo mismo hace mi asistente, Linda Eggers, que ha estado conmigo durante más de treinta años. Y ambos lo hacen con gozo. Su agenda es cumplir mi agenda.

Así como Mark me sirve, yo también lo sirvo a él. Mi respuesta a la pregunta: «¿Qué puedo hacer por él para ayudarlo a tener éxito?» es darle mi tiempo. Yo soy mentor de Mark. Me aseguro de que tenga los recursos que necesita para hacer su trabajo y busco de forma activa oportunidades para que crezca. Actualmente, lo estoy ayudando a trabajar en su oratoria en público.

2. LA PREGUNTA DIARIA: «¿QUÉ NECESITAN LAS PERSONAS DE MÍ DIARIAMENTE QUE QUIZÁ NO QUIERAN PEDIR?»

Los mejores líderes-siervos anticipan lo que la gente necesita de ellos. Son proactivos en ayudar a las personas a las que lideran. Hay demasiados líderes cuya actitud es: «Si necesitan algo, que lo pidan. Mi puerta está siempre abierta». Les doy esta idea: en vez de dejar la puerta abierta, salga por esa puerta hasta donde está su gente y *averigüe* lo que ellos necesitan. Después, dáselo *antes* de que lo pidan. No puede suponer que otros tengan los mismos deseos y expectativas que usted tiene.

Admiro mucho al papa Francisco. Tuve el privilegio de conocerlo y observar su liderazgo de servicio en acción durante unas horas. Recientemente leí un mensaje que él les dio a los diáconos de la iglesia, en el que señaló:

¿Cómo nos hacemos «buenos siervos y fieles» (cf. Mateo 25.21)?

Como un primer paso, se nos pide que estemos disponibles. Un siervo aprende diariamente a dejar de hacer todo a su manera y vivir su vida como a él le gustaría. Cada mañana se entrena para ser generoso con su vida y darse cuenta de que el resto del día no será suyo, sino que lo entregará a otros. Alguien que sirve no puede acaparar su tiempo libre; tiene que abandonar la idea de ser el amo de su día. Sabe que su tiempo no es suyo, sino un regalo de Dios que a su vez tiene que volver a ofrecerle a Él. Solo así dará fruto. Alguien que sirve no es esclavo de su propia agenda, sino que siempre está listo para intentar lo inesperado, incluso disponible para sus hermanos y hermanas, y siempre accesible a las constantes sorpresas de Dios. Un siervo sabe cómo abrir las puertas de su tiempo y espacio interior a los que lo rodean, incluidos los que llaman a esas puertas a horas poco decentes, aun si eso conlleva dejar a un lado algo que le gusta hacer o renunciar a un descanso bien merecido. Amados diáconos, si muestran que están disponibles para otros, su ministerio no será interesado, sino evangélicamente fructífero.⁷

Ese es un gran consejo para todos los líderes, no solo para los que están en el ámbito de la fe. Servir a otros comienza por la actitud y después se convierte en acción. Si se pregunta qué necesitan otros y actúa basándose en sus descubrimientos cada día, servir a otros pronto se convertirá en un hábito.

Me encanta una canción que escribieron mis amigos los Goad. Ellos son una familia de cantantes que tienen corazones de siervos. Cuando mi hijo Joel era un adolescente y atravesaba una racha difícil, se lo llevaron de gira con ellos como parte de su equipo técnico. Eso le dio la oportunidad de abrir sus alas y desarrollar sus talentos y habilidades. También lo amaron e invirtieron en él.

La canción que escribieron los Goad se llama «Follow Me» [Sígueme]. Esto es lo que dice:

Quiero ser alguien que mejore las cosas.

Alguien que te ayude a llegar a la cima.

No contenerme nunca, sino hacer más de lo que se me pida.

Voy a poner todo mi empeño.

*Sígueme, estoy justo detrás de ti.
Déjame ayudarte a levantar tu carga.
Déjame hacer tus cargas más ligeras
Mientras caminamos por esta senda.*

*Creo en lo que haces.
Déjame ayudarte a lograrlo.
Haré todo lo posible para que tus sueños se cumplan.
Sígueme, estoy justo detrás de ti.*

*Intentaré responder a los problemas con soluciones.
Daré mi máximo esfuerzo cada día.
En la dificultad y en la prueba,
Recorreré la milla extra.
Llegaremos a la meta cueste lo que cueste.*

*Sin poner nunca excusas.
Dándolo todo.
Dispuesto a hacer lo que otros no harán.
Haciendo más de lo que se espere de mí.
Aunque no sea mi trabajo.
La meta es más importante que la función.*

Esta letra capta la mentalidad de las personas que dan lo que otros necesitan, aun cuando quizá no se lo pidan. Como líderes, es así que deberíamos pensar.

3. LA PREGUNTA DE LA MEJORA: «¿EN QUÉ PUEDO TRABAJAR QUE ME AYUDE A SERVIR MEJOR A LA GENTE?»

El liderazgo de servicio se trata de la persona a la que usted sirve. Para crecer en eficacia debe valorar lo que es valioso para esa persona. No es suficiente con solo «mejorar». Debemos mejorar en las áreas que son importantes para aquellos a quienes servimos. Como líder, ¿posee usted lo que los miembros de su equipo necesitan, específicamente en las áreas que pueden beneficiar a su gente?

Hace más de veinte años, Charlie Wetzel se situó a mi lado para

ayudarme con mi carga en el área de la escritura. Charlie sabía escribir, pero realmente no me conocía bien. Lo primero que hice fue darle un conjunto de cien lecciones que tenía en casetes para que empezara a entender mi estilo de oratoria. Sin embargo, yo sabía que no era suficiente. Tenía que ser proactivo a la hora de servirle para que él pudiera servirme a mí y a mis organizaciones.

Una de las cosas que hice fue darle a Charlie un libro de citas y pedirle que marcara las que él consideraba que eran las mejores. Después de hacerlo, revisé ese mismo libro y marqué las citas que eran las mejores para mí. Luego comparamos nuestras decisiones. Al principio, el noventa por ciento de las elecciones no coincidían. Entonces le expliqué por qué me gustaban las citas que había marcado para que él entendiera mi forma de pensar. Después volvimos a hacer este ejercicio varias veces. Tras hacerlo, nuestras elecciones coincidieron un noventa por ciento de las veces. Si no hubiera asumido la responsabilidad de intentar ayudar a Charlie, su trabajo le habría resultado mucho más difícil.

Para sacar lo mejor de otros, antes tengo que sacar lo mejor de mí. No puedo dar lo que no tengo, y lo mismo ocurre con usted. No obstante, esta es la buena noticia: su respeto hacia sí mismo se fortalecerá a medida que vaya mejorando. Las victorias que experimente por fuera con su equipo serán el resultado de las victorias que usted mismo experimentó primero interiormente. Cada paso de mejora le permitirá sentirse bien consigo mismo y con su viaje. Como dice mi amigo Mark Cole: «El valor del líder-siervo está en por qué hace lo que hace y cuán bien lo hace, no en lo que hace o en la cantidad de veces que lo hace. Esto le permite encontrar valor en quien él o ella es».

Para sacar lo mejor de otros, antes tengo que sacar lo mejor de mí. No puedo dar lo que no tengo, y lo mismo ocurre con usted.

Como siervo líder, cuando mejora en áreas que son importantes para las personas a las que lidera, no solo mejora usted, sino que hace que aquellos a los que sirve sean mejores. Eso mezcla su efectividad y la de ellos. Y tiene una gran recompensa tanto en el ámbito personal como organizativo.

4. LA PREGUNTA DE LA EVALUACIÓN: «¿CÓMO SABRÉ QUE ESTOY SIRVIENDO BIEN A LA GENTE?»

Una de las lecciones que enseño en *El manual de liderazgo* es esta: para ver si el líder lo está haciendo bien, mire a la gente. A menudo la respuesta a si el líder lo está haciendo bien es evidente para los que observan desde fuera. Sin embargo, ¿cómo descubren los líderes mismos la respuesta? ¿Cómo saben si están sirviendo bien a la gente?

Ayer invertí una hora en asesorar a un joven líder que tiene un gran potencial. Una de las preguntas que me hizo fue: «¿Cuáles son las cosas esenciales que tengo que saber y hacer al empezar a establecer mi liderazgo?». Mi respuesta fue de dos palabras: *preguntas y expectativas*. Mi consejo para él también ayuda a los líderes a saber cómo están sirviendo a su gente.

Resulta esencial hacer preguntas como líder. ¿De qué otra forma puede saber dónde se encuentra su gente mental y emocionalmente? ¿De qué otra forma sabrá lo que quieren y necesitan? ¿De qué otra forma sabrá cómo liderarlos? Cuando era un líder joven, solía dar instrucciones y después hacer preguntas. (Las preguntas eran principalmente para verificar que la gente había entendido mis instrucciones). Hoy en día, hago preguntas primero antes de tan siquiera tratar de dar instrucciones.

Establecer las expectativas también es clave. En mis años jóvenes intentaba «infiltrar» las expectativas en el diálogo con los miembros de mi equipo, dándoselas poco a poco, con la esperanza de que con el tiempo las entendieran para no tener que ser muy directo. Demasiadas veces nunca entendían lo que yo quería, y eso nos frustraba a ambos. Hoy aclaro las expectativas en el comienzo de cada esfuerzo. Esto le brinda claridad a todo el equipo. También pido conocer las expectativas de la gente a la que lidero. Tengo que saber qué es una victoria para ellos.

He hablado mucho con Mark Cole, mi director ejecutivo, porque es un líder-siervo maravilloso. Me sirve bien y sirve a la gente de las organizaciones que lidera. En realidad, él va más allá y siempre se esfuerza mucho para superar mis expectativas. Ofrece lo que necesito, y más aún.

Mientras me preparaba para escribir este capítulo, le pregunté a Mark: «¿Cómo haces para superar siempre las expectativas del equipo?». Su respuesta fue muy reveladora. Dijo que hay cinco cosas que hace constantemente:

- Estar cerca de mí para saber lo que estoy pensando; eso le permite comunicarle mi visión al equipo.
- Asegurarse conmigo de que no se está desviando al servir a las empresas.
- Preguntarse: «¿Cómo puedo superar las expectativas de nuestros clientes y del equipo?».
- Preguntarle continuamente al equipo cómo creen ellos que pueden superar las expectativas del cliente.
- Asumir la responsabilidad personal de dar lo que otros necesitan, y más aún.

Mark me dice que tengo un concepto más alto de él que el que él mismo tiene de sí, lo cual le ayuda a avanzar. Siento que eso es lo menos que puedo hacer para servirle. Y como líder, quiero que pase esa creencia a la gente que él lidera.

Si tuviera que evaluarse a usted mismo en cuanto a cómo sirve a su gente, ¿qué calificación se daría? ¿Sabe cuáles son las expectativas que su gente tiene de usted y está compartiendo sus expectativas con claridad? ¿Le está formulando a su gente preguntas para que le digan lo que está haciendo bien y dónde podría mejorar? Si no está evaluando su desempeño a la hora de servirles, probablemente no lo esté haciendo todo lo bien que podría.

5. LA PREGUNTA DEL PUNTO CIEGO: «¿CÓMO SE SIENTEN LAS PERSONAS QUE TRABAJAN CONMIGO?»

Esta pregunta es mi favorita, porque es la que más me ha ayudado. Todos tenemos puntos ciegos, cosas que no vemos de nosotros mismos. No siempre me veo como otros me ven, y no siempre percibo las cosas como otros lo hacen. Estoy seguro de que estas cosas también le suceden a usted.

Si tiene responsabilidades de liderazgo, sus puntos ciegos están mezclados. Como los líderes tienen poder y autoridad, las personas que los rodean a menudo se intimidan y creen que no pueden ser transparentes y honestas con ellos. Y mientras más arriba esté en el liderazgo, más difícil es conocer bien lo que está ocurriendo a su alrededor. La gente a menudo les dice a los líderes lo que ellos quieren oír, no lo que necesitan escuchar. Así que eso significa que, como líder, usted tiene puntos ciegos personales

además de que no siempre recibe una crítica sincera de la gente que conoce sus defectos.

¿Cómo se puede vencer este reto? Como líder, hago dos suposiciones. En primer lugar, supongo que tengo puntos ciegos que me lastiman. En segundo lugar, reconozco que otros podrían sentirse intimidados y no siempre estar dispuestos a ayudarme con ellos. Por lo tanto, me hago esta pregunta: «¿Cómo será estar al otro lado de la mesa, enfrente de mí?».

Las respuestas que descubro no siempre son cómodas, pero si mantengo una buena actitud, pueden ayudarme a corregirme a mí mismo. Estos son algunos ejemplos de lo que sé acerca de mi persona:

- Siempre pienso que las cosas se pueden hacer más rápido de lo que realmente es posible.
- No aprecio las luchas que la mayoría de la gente tiene.
- Con demasiada frecuencia supongo que la gente entiende al instante mi visión y se alinearán con ella.
- Soy impaciente. (Eso es breve y directo).
- Creo que todos serían capaces de hacer lo que yo hago si estuvieran dispuestos a esforzarse.
- Salgo rápidamente de las dificultades y espero que otros hagan lo mismo con la misma velocidad.

Podría seguir y seguir, pero no quiero aburrirlo. Ya entiende la idea.

Para intentar superar mis puntos ciegos siempre me pregunto: «¿Qué me falta?» y «¿Puede usted ayudarme?». Les he dado permiso a las personas que me rodean para decirme las cosas con franqueza. Es la única manera de protegerme de mis puntos ciegos.

Otra pregunta que me hago constantemente es esta: «¿Estoy trabajando para servir a la gente que me rodea o para mi propia ganancia personal?». La respuesta honesta debería ser ambas cosas. Sin embargo, si mi propia ganancia personal siempre supera a servir a otros, hay un problema con mi liderazgo. He perdido la esencia de liderar a otros, y tengo que recordarme que si pongo por delante servir a los demás, entonces la ganancia personal por lo general llegará enseguida de manera automática.

Recientemente leí algunos consejos buenos que me ayudan a mantenerme con los pies en el suelo como siervo líder. Son de Dan Price, el fundador y

director ejecutivo de Gravity Payments, una empresa de proceso de tarjetas de crédito que apoya a empresas independientes. Price escribió que para convertirse en líderes-siervos, las personas deberían hacer lo siguiente:

1. En vez de emplear su tiempo definiendo expectativas para su equipo, empléelo en identificar cómo puede apoyarlos.
2. Haga que su equipo no pierda de vista sus acciones como líder en vez de lo contrario.
3. Pida opiniones en vez de decirle a su equipo lo que debe hacer.
4. Resístase a la urgencia de acumular poder. Enfóquese en repartirlo.⁸

¿Cómo son las cosas para la gente que se sienta al otro lado de la mesa o el escritorio frente a usted? ¿Había pensado en ello? Con demasiada frecuencia suponemos que es fácil, pero a menudo no lo es. Mientras más fuerte sea su liderazgo y su personalidad, más difícil es para otros trabajar con usted. Cultive un corazón de siervo y ayude a disminuir las dificultades para la gente a la que lidera.

6. LA PREGUNTA DEL RESPETO: «¿CÓMO PUEDO CONSEGUIR VALOR MIENTRAS AÑADO VALOR A OTROS SIRVIÉNDOLES?»

Hace muchos años, leí *Bringing Out the Best in People* [Cómo sacar lo mejor de las personas], de Alan Loy McGinnis. Fue un libro que leería y volvería a leer, porque su mensaje me pareció impactante. La frase que más me marcó fue: «No hay ocupación más noble en el mundo que ayudar a otro ser humano, ayudar a otra persona a tener éxito».⁹

En 1995, cuando dimití de mi prestigiosa posición como pastor principal de la iglesia Skyline, lo hice porque estaba llevando a cabo una transición intencional. Había desarrollado líderes en mis congregaciones durante veinte años, pero comencé a preguntarme qué ocurriría si pasara *todo* mi tiempo sirviendo a líderes de todo el país. ¿Y si empleara mi tiempo ayudando a otros a llegar a nuevos niveles de éxito en vez de tan solo ser yo quien tuviera éxito?

«No hay ocupación más noble en el mundo que ayudar a otro ser humano,

ayudar a otra persona a tener éxito».

—ALAN LOY MCGINNIS

Hice el cambio y no miré atrás. Ahora, más de veinte años después, puedo decirle sin lugar a duda que es más divertido ayudar a otros a ganar que ganar yo mismo. Marianne Williamson tenía razón cuando dijo: «Éxito significa irse a dormir en la noche sabiendo que nuestros talentos y habilidades fueron usados de una forma que ayudó a otros». Ahora veo un gran valor en añadir valor a los demás.

Servir a otros purifica nuestros motivos. Hacer las cosas bien por la razón correcta nos da un gran valor. Así que cada vez que añado valor, obtengo valor. Como dijo Dieter F. Uchtdorf: «Al perdernos en el servicio a otros, descubrimos nuestra propia vida y nuestra propia felicidad».

7. LA PREGUNTA DE LOS DONES: «¿QUÉ ES LO QUE MEJOR HAGO QUE ME PERMITE SERVIR MEJOR A LA GENTE?»

Como líderes, donde mejor servimos a otros es en las áreas en las que más dones tenemos. Al mirar atrás a mi propia vida, puedo ver que los mejores líderes que tuve usaron sus dones para sacar lo mejor de mí. Eso comenzó con mi padre. Él no solo usó sus dones de animar para inspirarme y darme confianza; también usó sus conexiones relacionales para presentarme a líderes de influencia y equiparme para el liderazgo.

Otra persona que me ayudó fue mi mentor Tom Phillippe. Cuando cumplí los treinta años y tuve la oportunidad de hacer una transición en mi carrera, Tom, que era un empresario fantástico, se hizo cargo de mi pequeña empresa novata para que no muriera hasta que yo tuviera de nuevo tiempo suficiente para dedicárselo. Tom y mi padre son solo dos de los muchos líderes que han usado sus mejores dones para servirme.

He intentado hacer lo mismo con otros. Mis mayores dones están en las esferas de hablar, escribir y ser mentor. Mis conferencias no solo sirven a la gente que enseño, sino que también ayudan a mis empresas conectándose con otros líderes y organizaciones. Y he convertido en una práctica regular la supervisión de líderes emergentes. Una hora o dos con un líder de alto potencial un par de veces al año puede ayudarlos a responder a preguntas

fundamentales del liderazgo y a navegar por asuntos en los que tengo algo de experiencia.

Piense en lo que mejor sabe hacer que le permita servir mejor a otros. Use estas preguntas como ayuda:

- ¿Cuáles son mis fortalezas? ¿Cómo puedo usarlas para servir a otros?
- ¿Cuál es mi trasfondo? ¿Cómo puedo usarlo para servir a otros?
- ¿Cuáles son mis experiencias? ¿Cómo puedo usarlas para servir a otros?
- ¿Cuáles son mis oportunidades? ¿Cómo puedo usarlas para servir a otros?
- ¿Qué me apasiona? ¿Cómo puedo usarlo para servir a otros?
- ¿Dónde estoy creciendo? ¿Cómo puedo usarlo para servir a otros?

Los líderes que trabajan conmigo se esfuerzan por servir a otros con sus mejores dones. Mark Cole es bueno con la gente, así que pasa la mayor parte de su tiempo haciendo eso. Paul Martinelli, el presidente de John Maxwell Team, mi empresa que capacita a oradores y entrenadores, es muy bueno en la producción estratégica, así que sirve a otros averiguando cómo crecer y mejorar continuamente la organización. Meridith Simes tiene una mente fantástica para el mercadeo, así que ella ayuda a mi organización a conectarse con personas para que tengan acceso a los recursos que necesitan. Sin importar qué sea lo que haga mejor, eso es lo que debería usar para servir más a otros.

8. LA PREGUNTA DEL EJEMPLO: «¿CÓMO PUEDO SERVIR A LA GENTE DE UNA FORMA QUE LES INSPIRE A SERVIR A OTROS?»

Recientemente celebré una reunión en el centro turístico Breakers en Palm Beach. Es un lugar precioso, y el servicio es excelente. Mientras estaba allí, entablé una conversación con el vicepresidente ejecutivo y director de ventas y directivo de mercadeo, David Burke, y me habló sobre el enfoque de la organización en el servicio. «El liderazgo de servicio está en el centro de todo lo que hacemos aquí en Breakers», dijo. «Todos los nuevos miembros del equipo pasan por una orientación de dos días antes de comenzar sus responsabilidades normales. Durante la mitad del día final del proceso de

orientación, los nuevos contratados salen acompañados por un ejecutivo veterano a hacer cuatro o cinco horas de servicio a la comunidad en una de las muchas organizaciones del condado: Urban Youth Impact, Homeless Coalition, Banco de Alimentos, the Lord's Place, ARC, y otras. No solo les ofrecemos un servicio a nuestros clientes, sino también nos servimos los unos a los otros y a la comunidad. Les pagamos a nuestros empleados para que salgan en sus días libres a hacer servicios en la comunidad».

David dijo que cree que lo que hacen por la comunidad constituye su legado, y es más importante que los resultados financieros. Me encantó eso. Y me encanta que sus ejecutivos veteranos lideren el cambio al servir a la gente.

Como líder, siempre soy muy consciente del ejemplo que doy a todos los que lidero y sirvo, y eso a menudo me ayuda a mostrarme más abierto y vulnerable de lo que podría estarlo de no ser así. Cuando me encontraba preparándome para cumplir sesenta años, pasé un tiempo pensando en quién quería ser ahora que entraba en lo que sentía que era una nueva etapa de mi vida. Así que tras pasar un tiempo con Dios, le escribí una oración sobre quién esperaba que Él me ayudara a llegar a ser. Soy muy consciente de mis defectos, y quería la ayuda de Dios para poder agradarle y ser más como Jesús, que no se rehusó a servir a otros, incluso haciendo el trabajo más insignificante de lavar los pies de sus discípulos.

Escribí la oración para mí mismo, pero rápidamente sentí que debía compartirla con otros, aunque eso revelara algunas de mis luchas personales. Y la comparto aquí con usted con la esperanza de que le sea de ayuda. Mi oración a los sesenta era esta:

*Señor, a medida que me hago mayor, me
gustaría ser conocido como alguien...
Disponibile, en vez de un trabajador duro.
Compasivo, más que competente.
Contento, no determinado.
Generoso, en lugar de rico.
Amable, antes que poderoso.
Oidor, más que un gran comunicador.
Amoroso, contrariamente a rápido o brillante.
Fiable, no famoso.*

*Sacrificado, en lugar de exitoso.
Serenos, en vez de emocionados.
Concienciosos, más que dotados.
¡Quiero ser un lavador de pies!*

Han pasado más de diez años desde que escribí esa oración. Ahora ya estoy en los setenta, y sigo trabajando para convertirme en el siervo que deseo ser. Aún me queda mucho camino por recorrer, pero estoy poniendo todo mi empeño.

Por qué usted lidera y la forma en que lo hace son cosas importantes. Lo definen a usted, su liderazgo y finalmente su contribución. Al humillarse y «bajarse» de su posición, y al hacer del servicio a otros una parte clave de sus valores de liderazgo, irónicamente eleva su juego, porque ayuda y empodera a otros. Quizá por eso el filósofo chino Lao-Tzu escribió: «El tipo de gobernante más alto es aquel que la gente apenas sabe que existe [. . .] El Sabio es discreto y escaso en palabras. Cuando su tarea se cumple y las cosas se han terminado, toda la gente dice: “Nosotros mismos lo hemos logrado”». ¹⁰

DESARROLLE EL SIERVO QUE ESTÁ EN USTED

Para llegar a ser un líder que sirve a otros, necesita enfocarse en hacer cambios en dos áreas.

DESARROLLE EL CORAZÓN DE UN SIERVO

El liderazgo de servicio se desarrolla desde dentro hacia fuera. Las personas pueden sentir su actitud hacia ellas. Pueden saber si las mira con menosprecio o quiere elevarlas. Saben si quiere ayudarlas o usarlas para ayudarse a sí mismo. Sienten si usted es alguien que sube escaleras o alguien que construye escaleras. Por eso servir a otros debe comenzar en su propio corazón.

¿Se preocupa genuinamente por las personas y quiere ayudarlas a ser lo mejor que puedan ser? ¿Quiere que otros tengan éxito *al menos* tanto como quiere el éxito propio? La mayoría somos egoístas (yo incluido).

Todos tenemos que trabajar para desarrollar un corazón de siervo. Si

necesita ayuda con el proceso, puede intentar hacer las cosas que menciono en el capítulo:

1. ***No confíe en su posición o título:*** ¿Cómo debe usted cambiar su modo de liderar para reunirse con la gente en un terreno común en vez de confiar en su posición?
2. ***Crea en la gente y su potencial:*** ¿Cómo puede animar el éxito en las personas que lo rodean, incluso en los que no le caen bien?
3. ***Vea las cosas desde la perspectiva del otro:*** ¿Cómo puede conectarse con alguien con quien choca de frente o lo deja helado cuando escucha su perspectiva?
4. ***Cree un entorno lleno de ánimo:*** ¿Qué cosas positivas puede decir cada día a la gente de su equipo para motivarlos e inspirarlos?
5. ***Mida su éxito por el valor que añade a otros:*** ¿Qué debe cambiar para que mida el éxito de su día por cómo tuvieron éxito *los demás*?

Comience con estos cambios y vea cuánto mejora su actitud.

DESARROLLE LAS MANOS DE UN SIERVO

Un cambio de corazón es como la gratitud. Si no se expresa, vale de poco. Al buscar desarrollar el corazón de un siervo, asegúrese de incorporar también las *acciones* de un siervo. Despiértese cada mañana pensando en cómo puede ayudar a los miembros de su equipo a tener éxito en el ámbito personal, profesional, del desarrollo, relacional y otros. Si consigue que mejoren o sean más exitosos en algún aspecto, usted está en buen camino.