

SHINE

ANA DE ANDRÉS

ÍNDICE

PRÓLOGO DEL CARO DOTTOR MARIO ALONSO PUIG	7
¿ESTE LIBRO ES PARA MÍ?	11
DE AMOR Y PANDEMIAS	17
EL CONTEXTO	21
UN NUEVO ORDEN MERECE OTROS LIDERAZGOS	23
SOMOS CAMBIO	31
ALGUNOS INGREDIENTES DE LA FÓRMULA	41
REVOLUCIONES PRIVADAS: EL PROCESO DE AUTO TRANSFORMACIÓN	49
1. CULTIVA TU PRESENCIA	51
PONERSE A DISPOSICIÓN DE LA VIDA: CONSTRUYENDO EL MURO DE LAS MARAVILLAS	63
IMAGINA TU AUTOBIOGRAFÍA EN 5 ACTOS (<i>PORTIA NELSON</i>)	67
2. ELIGE Y DEFIENDE UNA CAUSA	71
CAMBIAR EL MUNDO A TRAVÉS DE LA EDUCACIÓN	83
NARRA TU CAMINO DE LIDERAZGO	87
3. EXPANDE TU MENTE	93
MUJERES ESTADISTAS: UNA MIRADA SISTÉMICA EN LA GESTIÓN DE LO PÚBLICO	109
DESCUBRE EL PODER SUBVERSIVO DEL PENSAMIENTO DIVERSO	113
4. CUÍDATE PARA CUIDAR	119
EL REGALO DE LA AUTOCOMPASIÓN	135
EMPRENDE EL CAMINO DEL AUTOCUIDADO O DE COMO TENDER PUENTES ENTRE MENTE, CORAZÓN Y ESPÍRITU	141

REVOLUCIONES PÚBLICAS: TRANSFORMANDO TODO LO DEMÁS	149
5. VIVE EN LA INFLUENCIA	151
LA CUESTIÓN DEL MEDIOAMBIENTE	165
EXPANDE TU CÍRCULO DE INFLUENCIA	169
6. PRACTICA UN LIDERAZGO GENEROSO	177
EN BUSCA DE REFERENTES	189
CONECTA LA MÁQUINA DEL RECONOCIMIENTO	193
7. ACTÚA DE FORMA IMPECABLE	199
CIENCIA, ELEGANCIA Y COMPROMISO	213
LIBERA TU ENERGÍA PARA CREAR	217
8. ...Y RECUERDA QUE TODO ES UN JUEGO	225
CIERTOS JUEGOS MERECE LA PENA	235
PREPÁRATE PARA TRANSFORMAR EL JUEGO	239
¿ADÓNDE VAMOS DESDE AQUÍ?	245
AGRADECIMIENTOS	253

¿ESTE LIBRO ES PARA MÍ?

Me imagino que, como nos ocurre a todos, cuando aparece en tu vida un libro como este te planteas si te merece, si conectará contigo, si es el momento para leerlo, si te aportará algo nuevo...

Como ocurre con todo lo importante, la esencia de este libro no está en sus páginas, sino en ti. Una parte sustancial del retorno de la inversión que vas a hacer vendrá solo si haces «acuse de recibo» de lo que te provoque su lectura y decides hacer algo con ello. Además, este no es un libro solo para leer, sino un conjunto de propuestas y posibles estrategias para convertirte en una versión mejor y más exitosa de ti mismo. Un libro sobre liderazgo, aunque también sobre la propia vida, que te puede ayudar a sacar lo mejor de ti mismo, y a hacer lo mismo con los demás.

Para comenzar el diálogo que espero mantengamos abierto a lo largo de sus páginas te propongo un *teaser* de algunos de los conceptos que encontrarás en forma de test de personalidad (aunque no demasiado ortodoxo). Completarlo te llevará unos cinco minutos y te ayudará a decidir si es para ti en ese momento.

01 Cuando pienso en cambiar el mundo... ¿en qué mundo estoy pensando?

- En el mío, por supuesto
- En el mío y en el de las personas que dependen de mí
- En un mundo que se ha ido expandiendo a medida que he ido avanzando
- Por inocente que parezca... quiero contribuir a crear futuros mejores para todos

02 Cuando escucho la palabra transformación...

- Pienso en mi jefe
- Es la palabra de moda, que en el fondo se usa como excusa para no cambiar nada
- Se me ocurren proyectos para llevar a cabo en mi organización
- Ya he aprendido –y me despierta una sensación agrídulce– que comienza por mí

03 Esto de la incertidumbre y la complejidad me parece...

- Agotador, la verdad.... ¿Cuándo vamos a recuperar una cierta sensación de orden?
- Incómodo. No termino de entender qué se espera de mí. Yo he llegado adonde estoy a base de mucho trabajo y de mantener el control
- Que ha llegado para quedarse y representa múltiples oportunidades
- Una oportunidad para profundizar, expandir mi punto de vista y vivir experiencias extraordinarias, aunque no todas sean fáciles

04 Mi relación conmigo mismo/a es:

- Estupenda. Estoy por encima de la media en todo lo importante
- Algo que intento cultivar: Hago *mindfulness*, practico deporte, me ocupo de desarrollar mi inteligencia emocional...
- Ya he descubierto que a veces soy parte de la solución y otras del problema
- Cada vez más profunda, consciente, reveladora. Fuente de muchos aprendizajes, algunos de los cuales habría querido evitar

05 Cuando conozco a alguien en el ámbito profesional, en general mi postura de partida es:

- Investigo cómo es esa persona, qué intereses compartimos y cómo me puede ayudar
- Intento descubrir cómo nos podemos ayudar mutuamente
- Me pongo a su servicio para cualquier cosa que le pueda aportar
- Mantengo una actitud abierta, observo y espero a tener datos para cultivar la relación

06 ¿Quiénes son las personas cuyo bienestar es importante para ti?

- Si soy sincero, yo mismo y las de mi círculo cercano...; bastante tengo con eso
- Las personas a mi cargo o aquellas sobre las que puedo tener influencia
- Siempre he creído en el papel de las organizaciones como agentes de cambio social
- A medida que avanzo en el camino, cada vez más, considerando que he redefinido el concepto de bienestar

07 Mis objetivos:

- Son ambiciosos, claros, concretos y aterrizados. Es la única forma de lograr algo sólido
- Se centran en hacer avanzar los de mi organización, los de mi equipo, y los míos propios
- Más que en los objetivos, estoy interesado/a en trabajar por un propósito
- Siempre he sido una persona de «causas», que han ido evolucionando con el tiempo, aunque nunca se apartan mucho de la original

08 Estoy listo/a:

- Para que me promocionen. Me lo he ganado
- Para seguir avanzando en mi carrera, aunque eso suponga cambiar de empresa o de país, o hacer algo diferente
- «Para cambiar tanto crecimiento por un poco de felicidad»¹
- Para seguir luchando por mis causas con más tracción y menos sacrificio... y disfrutar en el camino

¹ Esta frase se la debemos a la película *American Splendor*, basada en los cómics autobiográficos del guionista americano Harvey Pekar. Los cómics (y la película) se distinguen por tratar sobre la vida cotidiana de un trabajador americano medio en una época (los años 70-80) en que normalmente se centran en relatar aventuras increíbles cuyos protagonistas eran súper-héroes y súper-heroínas.

09 Esto del liderazgo...

- Me viene como anillo al dedo. Estoy hecho/a para ser líder
- Llevo tiempo intentando mejorar. Voy a cursos, leo mucho, tengo un *coach*...
- Es cada vez más una responsabilidad colectiva... Se trata de dejar de ser nodo para ser red
- Últimamente pienso que la clave es poner el foco en mejorar el *followership* (de los seguidores) para elevar entre todos la calidad del *leadership* (liderazgo)

10 Podría estar largo rato conversando con:

- Un experto en inversiones, un CEO, un emprendedor exitoso... gente que me dé recetas para llegar lejos
- Un experto en tecnología o en sectores emergentes, alguien que trabaje en proyectos innovadores
- Un filósofo, un científico... También mis colegas, mis clientes, la gente de mi equipo
- Cuando escucho atentamente todo el mundo tiene una historia que contar

11 Si puedo elegir...

- Quiero rodearme de gente que haga las cosas bien y sin quejarse... y que cada uno estemos en nuestro lugar
- Quiero tener gente capaz en mi equipo para compartir objetivos y poder delegar
- Quiero estar con gente mejor que yo tanto desde el punto de vista humano como intelectual
- Estoy listo/a para crear alianzas amplias para hacer avanzar mis causas

12 Lo de jugar el juego me parece...

- Necesario. Imprescindible. Si no, no hay manera de avanzar
- Algo a los que se dedican ciertas personas en lugar de trabajar. Estoy considerando el jugarlo yo también
- Me ha costado dejar de juzgar a quienes lo juegan, pero he entendido que puede merecer la pena por las causas correctas
- Necesario, siempre que se juegue limpio y el propósito lo merezca. La experiencia me ha enseñado que es un paso obligado en el camino para poderlo transformar

Como podrás imaginar, a estas alturas no hay respuestas correctas ni incorrectas. Lo que hay son anhelos diversos –este libro es más para *seekers* (buscadores) que para *finders* («encontradores»)-, y momentos vitales y profesionales. Espero que las pistas que aparecen en el test te sirvan para hacerte una idea de si el libro puede ser para ti, aunque en realidad seguramente ya lo habías decidido antes de abrirlo. En cualquier caso, gracias por llegar hasta aquí.



DE AMOR Y PANDEMIAS

*El poder en su máxima expresión es el amor llevando a cabo
las demandas de la justicia.*

*La justicia en su máxima expresión es el amor corrigiendo
todo lo que se le opone.*

MARTIN LUTHER KING JR.²

Este libro es una invitación a sumarse a una alianza de seres despiertos. A descargarnos la versión más «actualizada» posible de nosotros mismos para aplicarla a la más necesaria que nunca actualización de la humanidad. Y a hacerlo con otras personas de buena voluntad en todo el mundo que han entendido que estos tiempos increíbles representan una gran oportunidad para transformar nuestras organizaciones, instituciones, países, e incluso el planeta.

La crisis del coronavirus y todas sus externalidades, muchas de las cuales aún no somos capaces de vislumbrar, marcan el fin de una época. Existe una ventana de oportunidad –que se va haciendo cada vez más estrecha– para que los nuevos futuros sean mejores si un número cada vez mayor de nosotros aprovechamos la oportunidad que nos traen los tiempos, no solo para no volver donde estábamos, sino para cam-

2 Martin Luther King Jr. (1967) *Where Do We Go From Here: Chaos or Community?* Beacon Press. En este libro, muy actual a pesar del paso del tiempo, Martin Luther King describe algunos de los desafíos tan presentes en este momento y habla de la necesidad de atajar la desigualdad y de la comunidad global: «Hemos heredado una casa grande, una gran 'casa mundo' en la cual tenemos que vivir juntos negros y blancos, orientales y occidentales, gentiles y judíos, católicos y protestantes, musulmanes e hindúes, una familia separada indebidamente por ideas, cultura e interés, quienes, porque no podemos vivir separados para siempre, debemos aprender de alguna manera a vivir juntos en paz».

biarlo todo, empezando por nosotros mismos. Una oportunidad para emprender una revolución en la que cada vez más personas elijamos ser parte de la «desviación positiva»³, y nos apliquemos con determinación y sabiduría, pero también con humor y cierta irreverencia, a ir en pos de nuestro potencial. Para que nuestros jóvenes demanden el papel protagonista que les corresponde desempeñar en este momento y para que quienes están en posiciones de poder resuelvan ejercerlo con amor y compasión, en respuesta a las demandas de la justicia como decía Luther King. Y para que un número cada vez mayor de nosotros entendamos que, aún si se pudiera conservar la antigua normalidad, no merecería la pena, porque solo alcanzaremos un bienestar realmente sostenible si incorporamos el del otro, el de los otros, el de cada vez más otros, a la ecuación.

A estas alturas la mayoría hemos abandonado cualquier ilusión de que los cambios necesarios se originarán a partir de alguna estructura o súperestructura, o de que se harán de arriba hacia abajo. Ya estamos preparados para aceptar que vendrán de un movimiento global de agentes de cambio que apliquen energía y voluntad a la transformación de lo colectivo. Y de la colaboración efectiva y en formas nuevas, creativas y poderosas entre individuos e instituciones, y entre los actores, de mundos, disciplinas y épocas diversas, que decidamos ser parte activa, discerniente y creadora de lo que vendrá.

Por eso creo que ha llegado el momento de que este libro vea la luz. El momento kairós⁴ para compartir un manual alternativo con la mejor «tecnología punta» que conozco para librar la batalla de la transformación con más tracción y menos sacrificio. Una tecnología que he aprendido trabajando con más de dos mil personas que representan un

3 El concepto de desviación positiva está basado en la observación de que en cada grupo humano hay ciertos individuos o grupos cuyos comportamientos y estrategias inusuales les permiten encontrar mejores soluciones que a sus iguales, a pesar de tener acceso a las mismas fuentes y enfrentar desafíos similares o peores. Un concepto poderoso que me ha sido muy útil en algunos momentos de mi vida.

4 Kairós, o el «tiempo de Dios». Los griegos tenían dos palabras para referirse al tiempo: Cronos y Kairós. La primera se refiere al tiempo cronológico o secuencial; la segunda se refiere a un concepto de la filosofía griega que representa un lapso indeterminado en que algo importante sucede. Su significado literal es «momento adecuado u oportuno». Mientras la naturaleza de Cronos es cuantitativa, la de Kairós es cualitativa.

mosaico de nacionalidades culturas, disciplinas, trayectorias, historias personales, estilos y generaciones en todo el planeta. Un recorrido que me ha permitido ser testigo de transformaciones extraordinarias como las que requieren de nosotros los tiempos que nos está tocando vivir, que nos invitan, independientemente de cuán conscientes seamos de ello, a plantearnos qué gestos grandes o pequeños, cambios personales o de nuestro entorno podemos emprender para transformar nuestra realidad.

Lo que viene no podemos afrontarlo desde el mismo nivel de evolución, ni con los mismos modelos mentales, herramientas y habilidades con los que antes hacíamos las cosas. Son precisas otras estrategias y herramientas, y aunque pudiera parecer lo contrario, muchos ya estamos listos para ese viaje. Lo que tenéis en vuestras manos es un intento de compartir mis particulares estrategias para una aventura no apta para pusilánimes, pero tampoco para los que os sintáis firmemente apegados a ninguna verdad. Una aventura que sin duda merecerá la pena para aquellos de vosotros que en algún momento hayáis soñado con dejar un legado «verdadero, bello y bueno»⁵ y que requiere además de visión, coraje, una cierta irreverencia y ganas de disfrutar.

Descubriremos juntos ocho estrategias. Las cuatro primeras tienen que ver con emprender la propia revolución para poder tener una vida a la altura de nuestro potencial. Con cruzar el umbral de la auto-transformación en diálogo con la vida, sin agotarnos y caer en la trampa –que muchos conocemos bien– del deber. Las cuatro siguientes tienen que ver con establecer las condiciones para que ese ser brillante que somos pueda expresarse de forma más completa y expandida, y eso nos permita algo tan importante como acercarnos a nuestros sueños.

Las estrategias que vamos a descubrir no son atributo de súper-héroes y heroínas, sino que están presentes en dosis diversas en los mejores seres humanos con los que me he encontrado en el camino y a los que he visto «por dentro». Lo que vais a leer es así, por encima de todo,

5 Para una reformulación sobre las virtudes básicas de la trilogía kantiana adaptada a nuestros días, os recomiendo el libro de Howard Gardner, *Verdad, belleza y bondad reformuladas*. 2011. Editorial Paidós.

un homenaje a mis referentes, a todas esas personas de mundos diversos que han traído color a mi vida y me han convencido de que todo el mundo tiene algo extraordinario que aportar.

Ojalá sus historias y mis aprendizajes os sirvan para descubrir algunas claves para el proceso de sofisticación que las múltiples mutaciones del mundo como lo conocíamos van a requerir de cada uno de nosotros. Para desarrollar vuestro mejor *leadership*, y para encarnar al mismo tiempo un mejor *followership*, para que los que quieran regir nuestros destinos no puedan hacerlo sin nosotros, y se encuentren al otro lado a personas lúcidas, pensantes y dispuestas a hacerse cargo de sí mismas.

Es el momento para formar parte de la «red de esperanza» y de brillar en el camino. No permitamos que nadie nos robe esta época llena de posibilidades, ni la oportunidad de que ganen los buenos. Cerremos los ojos e imaginemos mejores futuros. Y al abrirlos, pongámonos a la tarea de cambiar cada uno el entorno que tengamos más cerca. Transformemos la realidad, sumemos esfuerzos y voluntades para lograr un cambio que valga realmente la pena... y que la Fuerza nos acompañe.

