



LECCIONES DE SHAKESPEARE

LA OBRA ENRIQUE V EXPLORA ASPECTOS CLAVE DE LA TAREA DEL LÍDER Y LA RELACIÓN CON SUS SEGUIDORES.

William Shakespeare escribió *Enrique V* (y la mayoría de sus obras) alrededor del 1600. Hoy, 400 años después, la mitad del teatro inglés que se representa en el mundo son piezas suyas.

Jim Fisher, vicedecano de la escuela Rotman de la Universidad de Toronto, tiene su propia explicación de este fenómeno. Sostiene que no vamos a ver una obra de Shakespeare por la trama, que a esta altura conocemos de memoria, sino porque nos sigue fascinando su explicación de lo que sucede.

Usted ha estudiado en profundidad la arenga de Enrique V en la batalla de Azincourt, y la suele utilizar como caso de estudio en sus clases de liderazgo. ¿Por qué es tan especial?

Para entender qué tiene de maravilloso, es necesario leerla en el contexto de la situación en la que se encontraba el rey, y comprender quién era él como persona y en qué consistía su plan de batalla. Enrique tenía que pelear una batalla realmente imposible, y lo hizo de una manera que nadie esperaba. En esencia, tomó un ejército muy inferior en número al de sus contrincantes franceses, agotado por haber caminado cerca de 500 kilómetros bajo la lluvia, hambriento y enfermo. Pero, en vez de ponerlo en posición defensiva, los hizo pararse en el medio de un terreno fangoso, sin defensas a su alrededor, tan sólo provistos de un nuevo “arco largo” que se utilizaba por primera vez. No tenía forma de convencer a sus hombres de que su estrategia funcionaría, pero necesitaba que se pararan allí, hombro contra hombro, con la expectativa de morir de una forma atroz. ¿Por qué es tan especial esa arenga? Porque logró que su plan de batalla funcionara. Y a su vez la arenga funcionó porque estaba dentro del plan. Hay que conocer el desarrollo de la batalla de Azincourt para apreciar la grandeza de esta arenga, que se ajustaba perfectamente a la personalidad de Enrique, un hombre común que prefería la cerveza y las fiestas al comportamiento educado de la corte, lo cual le otorgaba credibilidad entre sus hombres. Ésta no es una gran arenga de aplicación universal, sino el discurso indicado para aquellas personas en ese momento.

A pesar de no contar con nada a favor, Enrique llega al resultado deseado. ¿Cómo lo logra?

Focalizándose en el proceso, más que en los resultados. Enrique terminó ganando, pero ése no era el punto; lo importante era que esas personas se pararan hombro contra hombro, e intentaran algo grande juntas. Y entonces no importaba si ganaban o perdían. Si ponemos esto en un contexto de negocios, la cuestión es, ¿nos focalizamos en el retorno para los accionistas, o en ofrecer un producto o un servicio verdaderamente eficientes, con gente esforzada y movilizada? Si nos focalizamos en lo segundo, la arenga es perfecta. Si, en cambio, pensamos que lo principal es el retorno para los accionistas y el precio de las acciones, siempre podremos burlar nuestro camino a la grandeza, ya que hay muchas maneras de conseguir que suban las acciones. Pero Enrique estaba detrás de algo mucho más poderoso, liderar a un grupo de personas, diciendo: “Intentemos hacer algo grande juntos, funcione o no”. He visto al nadador Michael Phelps, el mejor atleta olímpico de todos los tiempos, en el programa *60 minutos*. Phelps ganó ocho medallas de oro en Beijing, pero reconoce que en dos oportunidades le jugó a favor un pequeño error de su oponente. Su felicidad se vio opacada por haber estado, en tres de las pruebas, un segundo por debajo del tiempo buscado. Su foco estaba puesto en el proceso: nadar al máximo de su capacidad. Si lo hubiera logrado habría sido un juego olímpico perfecto, con o sin las ocho medallas. La clave, en la arenga, es el foco puesto en lograr que un grupo de personas haga un gran trabajo; comprometerlos en una dinámica productiva cada vez mejor. Ése es el verdadero desafío del liderazgo. Y de eso se trata la vida.



Un profesor que se inspira en el teatro y en la historia

JIM FISHER es vicedecano de programas MBA y director del área de entrepreneurship en la Escuela Rotman de la Universidad de Toronto, donde también enseña gestión estratégica.

Es famoso por emplear fragmentos de la obra *Enrique V*, de William Shakespeare, para analizar en sus cursos el papel del pensamiento integrativo en el ejercicio del liderazgo.

De intensa actividad en el campo de los negocios, Fisher fue uno de los fundadores del Canada Consulting Group (luego fusionado con el Boston Consulting Group), y presidió las firmas William Neilson Limited y George Weston North American Bakeries. En la actualidad integra el directorio de diversas compañías, entre ellas Trimark Financial y Canadian Tire.

Hay un fuerte sentimiento de “opción elegida” en el hecho de continuar junto a Enrique. ¿Cómo se puede trasladar esto al moderno liderazgo?

Es uno de los momentos más profundos de la arenga. Al comienzo, Enrique dice que al “que no vaya con el corazón a esta lucha, se le dará su pasaporte y se pondrán en su bolsa unos escudos para el viaje”. Básicamente, renuncia a su autoridad y al incentivo monetario, y dice “hagan lo que quieran”. En realidad, no quiere que todos se vayan; lo que quiere es que se queden únicamente los que tengan su corazón puesto en ello. “No querríamos morir en compañía de un hombre que temiera morir como compañero nuestro.” Toda persona con alguna responsabilidad de liderazgo debería reconocer, en cada una de las personas con las que trabaja, el rostro de un voluntario. Con autoridad y dinero, lo único que podemos conseguir es que hagan lo mínimo necesario para mantener su trabajo; todo lo que den por encima de ese mínimo, será voluntario. Y sólo lo harán si creen en los valores del lugar, en sus colegas y en su jefe. De lo contrario, encontrarán la manera de burlar el sistema, o se tomarán la máxima cantidad de días por enfermedad. La tarea del líder es lograr que su equipo actúe voluntariamente cada día, con compromiso y creatividad.

¿Alentaría a los gerentes a ceder sus derechos como “jefes”?

Hay momentos en los que usted puede tener la ilusión de ser “el jefe”. Si es Enrique, podría ordenarles a sus hombres que se paren en un lugar determinado, sosteniendo un arco largo o una lanza. Pero al llegar el primer ataque de la caballería, la sección más temida del ejército francés, imaginemos el sonido de 2.000 caballos golpeando contra la tierra, en un terreno de casi un kilómetro de ancho. En un momento así, el jefe carece totalmente de autoridad. Cada hombre puede correr, siguiendo el mandato de su instinto, rendirse, o bien pararse y luchar. Por lo tanto, si Enrique no hubiera logrado que su gente sintiese que estaba allí voluntariamente, cualquier orden habría sido inútil. Volvamos a los tiempos modernos. Es fácil decirle a la gente que el trabajo empieza a las nueve en punto. Pero ¿sig-

nifica eso que el trabajo empieza verdaderamente a las nueve? Depende de la gente. Pueden llegar a las nueve en punto y conversar. Sólo en ellos está la decisión de ponerse a trabajar.

¿Es Enrique (y por lo tanto, Shakespeare) un pensador integrativo?

Absolutamente. La esencia de los pensadores integrativos es que son creadores de modelos.

La famosa arenga de Enrique V

En octubre de 1415, en los alrededores de Azincourt, al norte de Francia, un ejército inglés debilitado, acorralado e inferior en número, derrotó a las tropas francesas que lo acosaban. La famosa batalla le permitió al joven y ambicioso rey Enrique de Inglaterra, asegurar sus derechos al trono francés. La víspera del enfrentamiento, el monarca dirigió a sus hombres una arenga histórica, que Shakespeare inmortalizó en su obra *Enrique V*. He aquí algunos fragmentos clave:

Si estamos destinados a morir, nuestro país no tiene necesidad de perder más hombres de los que somos; y si debemos vivir, cuantos menos seamos, más grande será para cada uno la parte de honor.

¡Voluntad de Dios! No desees un hombre más, te lo ruego.

¡Por Júpiter! No soy avaro de oro y me inquieta poco que se viva a mis expensas; siento poco que otros usen mis vestuarios; estas cosas externas no se cuentan entre mis anhelos; pero, si codiciar el honor es un pecado, soy el alma más pecadora que existe.

¡Paz de Dios! No querría, por la mejor de las esperanzas, exponerme a perder un honor tan grande, que un hombre más podría quizá compartir conmigo.

¡Oh, no ansíes un hombre más! Proclama antes, a través de mi ejérci-

to, Westmoreland, que puede retirarse el que no vaya con el corazón a esta lucha; se le dará su pasaporte y se pondrán en su bolsa unos escudos para el viaje; no querríamos morir en compañía de un hombre que temiera morir como compañero nuestro.

Este día es el de la fiesta de San Crispín; el que sobreviva a este día volverá sano y salvo a sus lares, se izará sobre las puntas de los pies cuando se mencione esta fecha, y se crecerá por encima de sí mismo ante el nombre de San Crispín.

El que sobreviva a este día y llegue a la vejez, cada año, en la víspera de esta fiesta, invitará a sus amigos y les dirá: "Mañana es San Crispín". Entonces se subirá las mangas y, al mostrar sus cicatrices, dirá: "He recibido estas heridas el día de San Crispín".

Los ancianos olvidan; empero el que lo haya olvidado todo, se acordará todavía con satisfacción de las proezas que llevó a cabo en aquel día.

Esta historia la enseñará el buen hombre a su hijo, y desde este día hasta el fin del mundo la fiesta de Crispín Crispiniano nunca llegará sin que a ella vaya asociado nuestro recuerdo, el recuerdo de nuestro pequeño ejército, de nuestro feliz pequeño ejército, de nuestro bando de hermanos; porque el que vierte hoy su sangre conmigo será mi hermano; por muy vil que sea, esta jornada ennoblecerá su condición, y los caballeros que permanecen ahora en el lecho en Inglaterra se considerarán como malditos por no haberse hallado aquí, y tendrán su nobleza en bajo precio cuando escuchen hablar a uno de los que haya combatido con nosotros el día de San Crispín.

Toman una serie de ideas diferentes y crean un modelo único, que resulta apropiado. *Enrique V* es una obra referida a este tipo de pensamiento en el liderazgo. Hay tres momentos muy distintos, para los cuales Enrique construye modelos de liderazgo diferentes. Al comienzo, cuando busca gente entusiasta para viajar a Francia y comenzar su campaña, su modelo es "vayamos por el botín, muchachos". Crea un modelo que motiva a un grupo de personas a seguirlo. Su próximo gran momento llega cuando sitian una ciudad llamada Honfleur. Allí crea un modelo "¿por qué lo hacemos?". Y la respuesta es: por la conquista, por Dios y por la gloria. Finalmente, llegamos a un punto en el cual no hay ningún botín para apropiarse, ninguna conquista, ninguna victoria a la vista. No puede decirles a sus hombres que van a ganar, porque son cinco veces menos que los franceses y están muy debilitados. Entonces debe crear un nuevo modelo, que contiene muchos elementos del pensamiento integrativo. En primer lugar, utiliza la lógica abductiva. Si pensara en la situación empleando la lógica deductiva, se marcharían, y si usara la lógica inductiva, ocurriría lo mismo. Lo que él dice es: está bien, imaginemos algo genial que podríamos lograr; por ejemplo que la historia recuerde a este ejército inglés que, en amplia desventaja numérica, enfermo y hambriento, libró una batalla colosal. ¿Cómo hacer que esto suceda? En vez de adoptar una posición defensiva y quedarse parados como cobardes, se ubicarán en el medio del campo y enfrentarán al enemigo. Entonces, motiva a sus hombres mostrándoles que les está dando la oportunidad de la gloria. Lo clave aquí es que sólo podemos ser héroes si elegimos serlo. Enrique toma en cuenta el tipo de cosas que la mayoría dejaría de lado. Por ejemplo, su plan de batalla se basaba en la premisa de que los franceses eran impetuosos y atacarían en forma desordenada, e irían detrás del botín, que es lo que de hecho sucedió. Algunos me han dicho que, si los ingleses hubieran perdido, no habría habido ninguna lección de liderazgo. No estoy de acuerdo con ello. Lo que digo es que no podemos garantizar el éxito en nuestra vida, pero podemos garantizar el fracaso. Y una de las maneras de hacerlo es siendo un líder ineficaz. Podemos tener los mejores planes y la estrategia correcta, pero, si no motivamos a la gente para que los lleve a cabo, fracasaremos. Lo que hizo Enrique con su arenga y su plan de batalla fue darse la oportunidad de pelear. Es el parámetro mínimo que los líderes deberían establecer para sí mismos. ←