



Nick Owen

MÁS MAGIA DE LA METÁFORA

Relatos de sabiduría para aquellas personas
que tengan a su cargo la tarea de
Liderar, Influenciar y Motivar



Desclée De Brouwer

Índice

| | |
|--|-----|
| Agradecimientos | 13 |
| Prólogo | 17 |
| Introducción | 23 |
| Parte 1: Los preparativos | 41 |
| Parte 2: La tarea | 63 |
| Parte 3: La solución de problemas | 75 |
| Parte 4: Los relatos | 93 |
| Relato 1 – Bailando con lobos..... | 95 |
| Relato 2 – La liga de campeones | 101 |
| Relato 3 – Distracciones externas | 104 |
| Relato 4 – Presencia [Aplomo, Porte]..... | 108 |
| Relato 5 – Crear un espacio | 112 |
| Relato 6 – Una meditación tibetana..... | 118 |
| Relato 7 – El silencio es oro | 120 |
| Relato 8 – Integridad: la prueba de la triple destilación..... | 123 |
| Relato 9 – Un mar de confusiones..... | 127 |
| Relato 10 – El zorro y el erizo..... | 132 |
| Relato 11 – Un afeitado apurado..... | 137 |
| Relato 12 – Esta fresa está exquisita..... | 141 |
| Relato 13 – Vuelo en alfombra mágica 1..... | 145 |

| | |
|---|-----|
| Relato 14 – Generar disonancia..... | 155 |
| Relato 15 – Estrategias de afrontamiento | 157 |
| Relato 16 – Vuelo en alfombra mágica 2..... | 161 |
| Relato 17 – El caballo perdido..... | 167 |
| Relato 18 – La presencia de la ausencia | 170 |
| Relato 19 – Responsabilidad personal..... | 173 |
| Relato 20 – Responsabilidad colectiva | 177 |
| Relato 21 – El cuento de los monos pícaros | 181 |
| Relato 22 – Atascados en un surco..... | 185 |
| Relato 23 – Talentoso [Obsequiado]..... | 190 |
| Relato 24 – Justicia para los comederos | 195 |
| Relato 25 – Asumir la propia dirección [Tomar posesión de sí mismo] . | 199 |
| Relato 26 – El corazón de la oscuridad | 204 |
| Relato 27 – La naturaleza del liderazgo..... | 208 |
| Relato 28 – Valentía..... | 213 |
| Relato 29 – Recompensar la conducta..... | 216 |
| Relato 30 – Recursos ocultos..... | 220 |
| Relato 31 – Un reflejo de la gloria | 223 |
| Relato 32 – Áreas de seguridad | 227 |
| Relato 33 – Primeros frutos..... | 232 |
| Relato 34 – La tierra y el sudor | 237 |
| Relato 35 – Experto en gestión empresarial | 241 |
| Relato 36 – Activo líquido..... | 245 |
| Relato 37 – Tensión superficial..... | 249 |
| Relato 38 – El Mesías..... | 254 |
| Relato 39 – El truco del sombrero..... | 260 |
| Relato 40 – Iluminación | 264 |
| Relato 41 – Es cuestión de tiempo..... | 267 |
| Relato 42 – El destino no se cumplió..... | 271 |
| Relato 43 – La dirección en contra de la intuición..... | 274 |
| Relato 44 – Sigue la corriente | 277 |
| Relato 45a – Lo bastante bueno | 280 |
| Relato 45b – No lo bastante bueno | 281 |

| | |
|--|------------|
| Relato 46 – Resistencia | 284 |
| Relato 47 – Sequía | 289 |
| Relato 48 – Tres ovejas | 293 |
| Relato 49 – “Pesadogía” | 295 |
| Relato 50 – En tus manos | 300 |
| Relato 51 – La diferencia que marca la diferencia | 306 |
| Relato 52 – Muestras aleatorias de amabilidad..... | 312 |
| Relato 53 – El cántaro roto | 317 |
| Relato 54 – ¡Despierta! | 321 |
| Relato 55 – El prisionero..... | 324 |
| Relato 56 – Pensamientos nostálgicos | 330 |
| Relato 57 – Aferramiento [Estancamiento]..... | 335 |
| Relato 58 – La secuencia natural de las cosas..... | 338 |
| Relato 59 – Salido de la nada..... | 342 |
| Relato 60 – ¿Ausencia o presencia?..... | 346 |
| | |
| Parte 5: De vuelta al hogar: Cambio, aprendizaje y transformación..... | 349 |
| | |
| Parte 6: Cualidades propias de las personas que poseen una gran capacidad de liderar, influenciar y motivar | 369 |
| | |
| Parte 7: La trama se desvela..... | 379 |
| | |
| Apéndice A: Breve introducción a las espirales dinámicas | 385 |
| | |
| Apéndice B: Los 4 cuadrantes de Ken Wilber, el modelo teórico aplicable a todo..... | 405 |
| | |
| Apéndice C: Algunos de los beneficios prácticos de las espirales dinámicas..... | 409 |
| | |
| Bibliografía | 411 |

Prólogo

Me encantan las historias y los cuentos, y siempre tengo algunos a mi alcance. Hace ya mucho tiempo, cuando mi mayor objetivo era tener un tren de juguete el día que cumplí seis años, mi padre inició la costumbre de contarme cuentos que tenían lugar en un país imaginario habitado por reyes y reinas, inventores locos y quesos carnívoros. (¿Quesos carnívoros? Pues sí, pero eso es otra historia). Me encantaban esas historias. Más adelante, con el paso de los años se cambiaron las tornas y acabé viéndome a mí mismo inventándome cuentos para ayudarle a mi hija a conciliar el sueño. En estos cuentos aparecían príncipes y princesas, héroes y tierras extrañas donde las normas habituales aparecían totalmente trastocadas. Era difícil pero también muy gratificante contar estas historias todas las noches; cada uno de los cuentos tenía que ser diferente e interesante, y mi hija se encargaba de ejercer un estricto control de calidad. Me di cuenta de lo bueno que había sido mi padre contando cuentos y de lo difícil que puede resultar tener que ser creativo todas las noches prácticamente por obligación. En los cuentos que le contaba a mi hija, a veces hacía que las preocupaciones y los miedos del protagonista reflejaran las preocupaciones y los miedos de la joven existencia de la niña. Aunque jamás se me ocurrió incluir quesos carnívoros (lo que para el narrador sería indudablemente el último grito en “*caseus ex machina*” [quesos sacados de la manga]), por lo general solía llevar las historias a buen término y mi hija se dormía contenta de que hubiera una respuesta a estos problemas.

A continuación solía bajar al salón y me ponía delante del televisor o del periódico para ver y leer las historias del día que me parecieran importantes. Estas eran las historias de las que quería estar informado, historias que se estaban desarrollando en aquel mismo momento y que tenían que ver con lo que estaba sucediendo en el mundo, historias en las que yo mismo también tomaba parte.

Las historias son importantes. Necesitamos las historias; están por todas partes, en la televisión, en los periódicos, en las revistas y en los libros. Cientos de miles de personas escriben historias todos los años con la esperanza de que se las publiquen. Y ello por hablar únicamente de la actividad de nuestra mente consciente. Las historias son tan importantes que nos contamos varias de ellas todas las noches bajo la forma de sueños. No sabemos con total exactitud cuáles son los mecanismos que rigen el funcionamiento de estas historias nocturnas, ni tampoco cuál puede ser su cometido, pero lo cierto es que si nos viésemos privados de ellas, nos volveríamos locos. Del mismo modo, la vida diurna sin historias resultaría insoportable. Queremos que las historias estimulen nuestras mentes y nuestros corazones. Aprendemos de la experiencia, y las imágenes y las palabras no hacen sino evocar experiencias. Una buena historia nos brinda una experiencia de la que podemos aprender. Cuando nos sentimos inspirados por una historia, ello se debe a que dicha historia nos dice algo, nos toca alguna fibra sensible dentro de nosotros porque el narrador ha hecho del tema una experiencia humana y nosotros entramos en contacto con dicha experiencia, nos identificamos con ella, y al comprender mejor a los distintos personajes que aparecen en el relato o en el cuento, aprendemos a comprendernos mejor a nosotros mismos.

Los relatos, las historias y los cuentos son un método de enseñanza perfecto. ¿Qué podemos aprender de ellos? Todo. Nos enteramos de cómo son las personas y de cómo actúan. Nos enteramos de cómo es el mundo y de cómo podría ser. Todos tenemos unos objetivos, y los objetivos son historias que queremos que sucedan de verdad y que tengan un final feliz (cuanto menos para nosotros). Una vez que establecemos nuestros objetivos, confeccionamos un plan de acción. Los planes de acción son historias de aventuras con nosotros mismos como el protagonista principal llevando a cabo las diversas tareas y cometidos.

Cuando somos pequeños, nos gusta escuchar historias que acaben con la fórmula de “y vivieron felices para siempre”. Reconozco que nadie vive feliz para siempre, ni tan siquiera de niño. Jamás he sentido el menor interés por las historias “blandengues” de personas que viven felices sin conocer la menor dificultad. La expresión “vivieron felices para siempre” significa que la historia se ha acabado y que pronto surgirá una nueva historia con sus propios conflictos inherentes. Se trata únicamente de otra modalidad de puntuación, a la manera de un punto final, pero más largo.

Aparecerán más conflictos, porque nos marcamos unos objetivos y muy rara vez la vida satisface nuestros objetivos sin ponernos algún que otro obstáculo a lo largo del camino. Una vez que tengamos un objetivo y un obstáculo, ya tenemos un conflicto; y cuando tenemos un conflicto, tiene que haber un desenlace, y después de todo ello tendremos una historia. Tendremos una vida.

El propio Nick Owen en su condición de narrador está presente a lo largo de toda esta historia que el lector tiene en sus manos. Las historias que Nick ha hilvanado en este libro tienen todo lo que una buena historia debe tener. Toda una gama de personajes variopintos, criados y amos, guerreros y magos, madres y místicos que pueblan los relatos que adornan el libro. Estos relatos son breves, la mayoría de las veces divertidos, y nos muestran algo ciertamente importante, no tanto diciéndolo directamente, sino señalándolo y dejando que seamos nosotros mismos los que indagemos en ello.

Estos relatos están vinculados a su vez por otra historia, la de un joven mago. Y a su vez esta historia forma parte de otra historia, la del psicólogo de fama mundial Clare Graves, el filósofo práctico (lo que en este caso no supone una contradicción ni una incongruencia) Ken Wilber, y los autores Don Beck y Chris Cowan. La suya es una historia acerca de la evolución, acerca de unas personas movidas por diferentes valores morales, luchando contra una serie de obstáculos y desplazándose en dirección a nuevos niveles de desarrollo. Es una historia que tiene que ver con todos nosotros y con el mundo en que vivimos. Es una historia sobre ti y sobre mí, y sobre por qué hacemos lo que hacemos, y te corresponde a ti coger estas ideas y aplicarlas a tu propia historia personal.

En cada uno de sus distintos niveles, este libro estimulará al lector y le brindará algunas estrategias de cara a hacer que su propia historia sea más interesante, más emocionante (si ese es su deseo) y más feliz.

Estas historias nos ofrecen una fuente de inspiración con vistas a encontrar una posible respuesta a las preguntas que podamos tener en nuestra mente, y nos ayudarán a encontrar nuestras propias respuestas, como les corresponde hacer a todos los protagonistas. Ojalá que la historia del lector sea una buena historia y una historia digna de contar. Mis felicitaciones a Nick Owen por contarnos una historia tan buena y además bien contada. Procedamos decididamente a su lectura...

Joseph O'Connor
São Paulo, Brasil

Bienvenido sea un libro dirigido a aquellas personas que pretendan marcar una diferencia –en sus propias vidas y en el mundo que les rodea. No se trata de un manual de instrucciones pretencioso ni tampoco de un remedio rápido para todo en cinco sencillos pasos con vistas a solucionar todos los problemas de la humanidad de la noche a la mañana. Antes bien, constituye un juego de herramientas para pensar mejor, comprender más y transmitir de modo convincente a los demás un conocimiento [de sí mismos y del mundo] cada vez más consciente [*increasingly conscious awareness*].

El libro incluye tres tramas entrelazadas. Uno de los hilos lo forma una cuidadosa selección de relatos y alegorías muy útiles y esclarecedores, susceptibles de ejercer un gran impacto al volver a ser contados. Otro de estos hilos vendría a ser un recorrido metafórico de indagación y desarrollo personal, serpenteando por entre los diferentes relatos con objeto de acceder a un liderazgo más efectivo, una influencia más positiva y un aumento de la motivación. Y un tercer hilo lo constituye una introducción a nuevas formas de abordar e interpretar la naturaleza humana, el cambio y la creación de sentido –aspectos éstos esenciales de cara a un crecimiento positivo. Todo ello confluye en un tapiz impresionante y con múltiples capas, susceptible de ser utilizado y ponderado bien por partes o como un todo integrado.

Una de las dificultades que nos aguardan a lo largo de los próximos 30 años en lo referente a la aplicación de las espirales dinámicas, que constituyen mi principal centro de interés y uno de los modelos que Nick Owen presentará en este libro, reside en cómo enseñar los principios de un modelo tan convincente sin recrearse en los detalles teóricos ni rozarlos de una forma tan superficial que los resultados [*outcomes*, las consecuencias de su aplicación práctica] pudieran contradecir o defraudar la verdadera intención de la teoría –a saber, el reconocimiento de la elegante complejidad que reviste el proceso de la evolución [*emergence*] humana [esto es, de las distintas “manifestaciones” del ser humano que van “viendo la luz” progresivamente]. Nick logra evitar el riesgo tanto de la complejidad excesiva como de las tipologías simplistas, al tiempo que va guiando elegantemente al lector a través de estos diferentes sistemas como partes de un ámbito común entrelazado y relacionado –la naturaleza del ser humano desplegando su actividad a lo largo de este mundo.

Una de las razones por las que me siento muy complacido de prologar este libro es que el mismo nos brinda un recurso para exponer nuestra labor de una

forma más comprensible y útil a un mayor número de personas. No es un libro plagado de jergas ni de referencias arcanas. Por el contrario, abunda en sentido y en metáforas –en ideas que pueden tener una repercusión en el lector y en las personas que más adelante tengan la oportunidad de volver a escuchar los relatos. Cuánto mejor es presentar una gran historia junto con una enseñanza que supongan una lectura entretenida e incluso una “narrativa” de gran nivel, de manera que el aprendizaje pueda tener lugar con un espontáneo “¡ajá!” de descubrimiento, por contraste con un aluvión de información procedente de un cúmulo de hechos enumerados mecánicamente.

Los seres humanos estamos abocados a la búsqueda de posibles relaciones y asociaciones, y a la creación y la generación de posibles sentidos; somos criaturas ansiosas por encontrar paralelismos con nosotros mismos, con las pautas que percibimos y con aquello que deseamos o por lo que sentimos rechazo. El libro de Nick está dirigido a las personas que quieran comprender y marcar una diferencia. Al igual que me ha ocurrido a mí, los lectores disfrutarán a lo largo del tapiz que Nick ha entretejido y saldrán de este libro enriquecidos, extasiados y fortalecidos.

Chris Cowan
Miembro de la *NVC Consulting*, de Santa Bárbara (CA),
y de la *International Spiral Dynamics Organization*;
coautor de *Spiral Dynamics: Mastering Values, Leadership
and Change* [Las espirales dinámicas: el arte de ser
un maestro en el ámbito de los valores (morales),
el liderazgo y el cambio]

Introducción

Hasta donde alcanza mi memoria, siempre me han fascinado las historias y los cuentos. Mis padres solían contarme cuentos bastante largos a la hora de acostarme. Siempre me quedaba dormido antes de darme cuenta de que su intención era la de inducirme una especie de trance. Tardé bastante tiempo en enterarme de que se supone que los cuentos tienen que tener un final. Dicen que los niños aprenden muy lentamente. Y según afirman otros, jamás acaban de aprender.

Cuando tenía cinco años, ya me inventaba mis propias historias. Jamás llegué a tomar conciencia por aquel entonces, obviamente, de que mis propias historias y fantasías constituían en realidad profundas metáforas que representaban mis valores más importantes. Mirando atrás retrospectivamente y pensando en una serie de historias que todavía recuerdo de manera muy vívida, me sorprende reconocer lo poco que han cambiado estos valores después de transcurridas varias décadas.

Eran unos cuentos que concebía con la ayuda de mi imaginación y que tenían como protagonista al patrón de un remolcador que se llamaba Jim. Me subía al asiento de un sillón tapizado que tenía un respaldo tan alto que apenas podía ver nada del otro lado, con una de las pipas de mi padre sujeta firmemente con la boca, y procedía a verificar cómo era la vida a bordo de esta “timonera” de mi invención. Desde esta posición privilegiada, me ponía a otear el horizonte del salón de la casa de mis padres en busca de olas, de ballenas y de armadas.

El Jim del remolcador vivía en una choza, completamente solo, y salía al mar de noche y de día siempre que lo llamaban para rescatar a marineros desamparados y barcos que habían sido atacados.

Mirándolo retrospectivamente, ahora me parece ver que soy menos como el capitán Jim y más como el remolcador. En mi trabajo como entrenador [emocional] particular [*coach*], facilitador y consultor, constantemente estoy dando codazos, empujando, tirando de los clientes y engatusándolos en dirección a los cambios que quieren hacer. Unas veces se trata de apoyarles para que consigan llegar a buen puerto en el futuro, o de ayudarles a salir de sus problemas actuales. También puede incluir simulacros de actuación en caso de incendio o de la aparición de posibles remolinos, metafóricamente hablando.

Como la mayoría de los remolcadores, soy más funcional que elegante, más presente que carismático, y no vacilo en desaparecer cuando ya no me necesitan.

En cuanto a mi similitud con Jim, continúo esforzándome por emular sus habilidades a la hora de otear el horizonte en busca de futuras posibilidades, leyendo las cartas de navegación en busca de nuevas profundidades y cauces desconocidos, y consultando los almanaques para identificar las mareas, los flujos y las corrientes más favorables; y mientras que Jim solía fiarse más de las estrellas y de su sextante, yo consulto mi sistema metafórico de posicionamiento del satélite global con objeto de averiguar en qué lugar de la tierra me encuentro.

Los valores de Jim y los valores del remolcador continúan estando presentes en mi caso: poder servir en algo, hacer mi labor con el mínimo revuelo y sin llamar demasiado la atención, y acto seguido pasar al siguiente problema.

El agua y la soledad son dos temas importantes a lo largo de mi vida. Vivo del agua. Procuero nadar siempre que puedo. Me satisfacen enormemente los paseos en silencio por la orilla de la playa. El agua también me brindó otra revelación, esta vez más reciente, acerca de la fuerza de la metáfora, en el contexto de una discusión con unos amigos a propósito de mi larga y a veces displicente relación con mi padre. Al igual que suele ocurrir con las personas que tienen temperamentos y actitudes similares, mi padre y yo llevábamos media vida peleándonos, hasta que nos suavizamos y comenzamos a aceptar y respetar nuestras similitudes y nuestras diferencias.

La discusión giraba en torno a cuestiones relacionadas con el espacio, los retos desafiantes y la identidad. De dónde puedan venir las imágenes metafó-

ricas, es algo que ignoro. Pero me siento inclinado a pensar que se trata de aquella parte de nuestra mente inconsciente o de nuestra mente superior que quiere que sanemos y nos sintamos en paz con nosotros mismos, con la sola condición de que seamos capaces de permanecer sosegados y en silencio el tiempo suficiente como para prestarle la debida atención.

Sea lo que fuere, lo cierto es que en mi mente se fue materializando y cobrando forma una imagen. Mi padre y yo estábamos nadando en una piscina, la misma piscina grande, clara y azul, y llevábamos así toda la vida. Únicamente entonces me di cuenta de que estábamos nadando en la misma dirección, y de que íbamos nadando por diferentes calles. Podíamos cambiar de calle, si así lo queríamos; cualquiera de nosotros podía pasarse a la calle del otro; o bien podíamos seguir nuestros diferentes caminos, disfrutando mutuamente del reconocimiento y del respeto del otro. No soy capaz de expresar con precisión lo que esta metáfora significó para mí. Tan sólo puedo informar de que tuvo un efecto extraordinariamente liberador.

* * *

Cuando mis editores [Crown House] me preguntaron si estaría dispuesto a escribir otro libro de relatos breves como continuación de *The Magic of Metaphor* [*La magia de la metáfora*, Desclée De Brouwer, 2003], mi deseo era escribir algo más profundo y de mayor envergadura, algo que me permitiera ampliar mis horizontes, que me permitiera reflexionar con más profundidad sobre algunas cosas que me preocuparan y me parecieran importantes, y respecto de las cuales sintiera cierta curiosidad.

Pero ahora reconozco la presencia de otra pauta a lo largo de mi vida. Una parte significativa de mi labor en el ámbito del desarrollo personal y profesional gira en torno a las habilidades de comunicación y de relación. ¿Por qué razón me he decidido a enseñar estas cosas? Porque yo mismo tengo mucho que aprender acerca de ellas. Como me dijo en cierta ocasión uno de los profesores que más me han influido a lo largo de toda mi vida: “Lo que mejor enseñamos es lo que más necesitamos aprender”.

Por consiguiente, quería que esta continuación fuera una experiencia de aprendizaje para mí, y tardé dos años en decidir con exactitud qué forma quería darle.

Personalmente me gustan las historias aisladas que les permiten a los lectores o a los oyentes trabajar por su propia cuenta para identificar cuál puede ser su significado o su sentido. Pero son muchas las personas que me han pedido que aplicara las historias a diversos y diferentes contextos, lo cual supone también un reto interesante. Me he esforzado por evitar que las historias pudieran parecer específicas de unos determinados contextos en particular y he preferido analizar y registrar algunas de las posibles interpretaciones. Estas interpretaciones no son en modo alguno exhaustivas y únicamente son más en parte, dado que están sacadas de los diarios de un aprendiz de mago de diecisiete años que acabó por desarrollar su propia personalidad.

Me estuve preguntando cómo podía sintetizar un libro que le permitiera a los lectores acceder al mismo en el nivel más adecuado para cada uno de ellos en su caso. Algunos de los lectores querrán simplemente leer las historias y formarse su propia opinión respecto de qué hacer con ellas y cómo utilizarlas. O puede que tan sólo deseen leerlas por puro placer y nada más.

Otros de los lectores podrían estar interesados en las posibles interpretaciones que se sugieren, lo que indudablemente les dará pie a la hora de darle forma a sus propias historias e interpretaciones.

Otros podrían sentir deseos de leer el libro porque les interesan los temas que aparecen en el subtítulo: *Relatos de sabiduría para aquellas personas que tengan a su cargo la tarea de liderar, influenciar y motivar.*

Las lecturas de mi niñez me han influido enormemente en la redacción del libro. Al llegar las Navidades, cuando no estaba navegando en mi remolcador surcando los altos mares del oeste de Londres, me dedicaba a devorar con avidez los anuarios del oso Rupert. Estos anuarios –para aquellas personas que jamás hayan oído hablar ni hayan tenido ocasión de ver nada semejante– incluían lo que venía a ser uno de los primeros tests de habilidades complejas. Había bocadillos con diálogos sencillos para los niños que prefirieran la inferencia y la brevedad. Pero para los que tuvieran una mayor inclinación literaria había también unos versos rimados junto a cada una de las viñetas, que desplazaban el relato a un nivel más profundo de exposición. Y para aquellos niños de seis años que tuvieran un verdadero “cuelgue” con el análisis de textos y la semiótica, había también un párrafo muy denso de sesuda prosa que ponía en juego todos los diferentes y sutiles matices de la caracterización y del subtexto.

Este acabó siendo el modelo para mi libro. El mismo se puede leer a diferentes niveles. Se puede hojear a salto de mata o bien leerlo todo de corrido. Se pueden leer solamente los relatos, o se pueden leer los comentarios generales que aparecen a continuación. O se pueden compartir las interpretaciones del joven mago en sus esfuerzos por desentrañar qué es lo que contribuye a que una labor de liderazgo sea excelente. También se puede empezar por el Apéndice A, si se está ansioso por indagar en algunos de los modelos teóricos utilizados en este libro antes de acometer los aspectos narrativos propiamente dichos. La decisión le corresponde al lector. Abordar las cosas de corrido tiene sus propios méritos, pero el azar y el caos también los tienen.

* * *

Mi anterior libro, *La magia de la metáfora*, llevaba por subtítulo: *77 relatos breves para educadores, formadores y pensadores*. Desde que escribí aquel libro me han venido fascinando cada vez más las cuestiones relativas al liderazgo, la influencia y la motivación. Nos encontramos en una encrucijada por lo que respecta a la supervivencia del planeta. Y la encrucijada es obra de los hombres. La guerra, el odio, la violencia, el genocidio, la polución, la deforestación y demás cuestiones tanto ecológicas como no ecológicas son omnipresentes y prácticamente universales.

¿Qué clase de líderes necesitamos con objeto de poder darle un giro completo a semejante panorama? ¿Cómo podrían identificar estos líderes los cambios que se requieren y se necesitan, además de influenciar y motivar a los demás a introducir estos cambios requeridos y necesarios? ¿Qué clase de líderes serán estas personas? ¿Cómo se las arreglarán para abordar la complejidad? ¿Qué mapas y qué herramientas utilizarán para abrirse camino entre la niebla y llevar alguna luz y alguna claridad a las distintas facciones enzarzadas en la destrucción mutua? ¿Cómo utilizarán estas herramientas y estos modelos para influir en la vasta mayoría de la gente corriente repartida por todo el mundo, que no tienen el menor problema a la hora de coexistir pacíficamente en este paraíso que nos ha tocado compartir, con el fin de que se despierten y logren que se les escuche y sean tomados en consideración?

Y ella fue la razón de que saliera a relucir el subtítulo de *Relatos de sabiduría para aquellas personas que tengan a su cargo la tarea de liderar, influenciar y motivar*. Podría ser perfectamente el caso de que las posibilidades de supervivencia del ser humano en el siglo XXI dependieran de la calidad de estas habilidades.

No pretendo sugerir con ello que debemos dirigir nuestra mirada en dirección a unos líderes distantes de los cuales vendrá nuestra salvación. Los cambios deben comenzar por nosotros mismos y todos sin excepción, de alguna forma en algún momento de nuestras vidas, tenemos la oportunidad de ser líderes, ya sea bajo la condición de amigos, amantes, profesores, padres, psicólogos clínicos, instructores personales [*coaches*], directivos y demás.

Este libro ha sido escrito teniendo en mente a la gente corriente, junto con los altos cargos, los políticos y demás gente “importante”. El libro reconoce que, si bien unas pocas personas lideran desde un primer plano, son muchas otras las que pueden influenciar y motivar entre bastidores con la misma capacidad y eficacia.

La administración, la gestión y el gobierno de nuestro planeta es de nuestra responsabilidad compartida. Y, en parte, este libro también pretende hacer que algunas de las herramientas más útiles y eficaces en el ámbito del liderazgo y del cambio estén más al alcance y sean más accesibles para todo el mundo y para cualquiera que pueda estar interesado. El futuro está en nuestras manos y como siempre el futuro comienza en el aquí y ahora, y seguirá siendo así indefinidamente. Ya mismo es, pues, un buen momento para comenzar a introducir algunos cambios.

* * *

Judith de Lozier es muy del gusto de decir: “No existe nada semejante a lo que solemos entender por coincidencia –se trata exclusivamente de la forma que tiene Dios de permanecer en el anonimato”. Ya fuera cosa de Dios o del destino, lo cierto es que el mismo día que mi editor me envió mis primeros cinco ejemplares de *La magia de la metáfora* a finales de mayo del 2001, tenía un billete de avión a California para asistir a un programa de formación que habría de tener un considerable impacto en mi vida y, como se ha acabado demostrando finalmente, en este libro.

Estuve una semana estudiando con Chris Cowan y Natasha Todorovic en Santa Bárbara (California). Junto con Don Beck, Chris Cowan había emprendido una investigación fascinante sobre la teoría de los niveles de existencia, la cual había sido desarrollada originalmente por el profesor Clare Graves, y procedieron a reelaborarla bajo la forma de una serie de conceptos y herramientas

más sencillos y accesibles al que rebautizaron con el nombre de espirales dinámicas. Se trata de uno de los modelos de cambio más convincentes con los que jamás me he tropezado. El título de su libro, *Spiral Dynamics: Mastering Values, Leadership and Change* [Las espirales dinámicas: el arte de ser un maestro en el ámbito de los valores (morales), el liderazgo y el cambio], expone el alcance del modelo. Pero lo que el modelo tiene de verdaderamente singular es que explica la complejidad con una elegante simplicidad. Como habría dicho el propio Einstein, lo expusieron tan sencillamente como pudieron y no más sencillamente sin más.

Al igual que han hecho otras muchas grandes mentes anteriores a ellos, los autores supieron servirse de un modelo –que es lo mismo que decir una metáfora– con objeto de dejar al descubierto una serie de pautas y de estructuras subyacentes, y extraer un mayor sentido del caos aparente. La gran aportación de su labor consiste en haber identificado ocho sistemas diferentes de valores y de pensamiento que aparecen en activo en el mundo actual. Estos distintos sistemas se pueden encontrar en los individuos, los grupos, los equipos, las organizaciones, las instituciones y las entidades geopolíticas. Y, si bien podemos aislar e identificar debidamente por separado estos distintos sistemas, también podemos perfectamente reconocer que cada uno de nosotros llevamos dentro una amplia variedad de estos sistemas, cuando no todos.

Don Beck y Chris Cowan serían los primeros, estoy seguro, en reconocer su enorme deuda para con el profesor Clare Graves, cuya investigación en la teoría de los niveles cíclicos emergentes de existencia [*Emergent Cyclical Levels of Existence Theory*] comenzó a cobrar forma en los años 50 del pasado siglo y se prolongó hasta su muerte acaecida en el año 1986. Graves, que era profesor de psicología del Union College de Schenectady (NY, Estado de Nueva York), sentía curiosidad por responder a la eterna pregunta de la mayoría de sus estudiantes: “¿Cuál de las teorías psicológicas es la verdadera?”. Graves reconoció que no lo sabía, por lo que decidió emprender una investigación exhaustiva. Durante ocho años estuvo entrevistando sistemáticamente a una serie de personas que no tenían grandes conocimientos sobre teorías psicológicas y que por ello brindarían una reflexión más fiel acerca de sus propias opiniones y valores. Graves sentía curiosidad por averiguar por qué estas personas pensaban de determinada forma. ¿Qué era lo que estas personas valoraban y por qué? ¿Hacia dónde dirigían su atención y por qué? La pregunta principal que

Graves tenía en mente era: “¿Qué es lo que determina la salud psicológica en el ser humano adulto maduro?”.

Si nos ponemos a responder nosotros mismos a esta pregunta, y sondeamos las opiniones de nuestros colegas y de nuestros amigos, comenzaremos a apreciar lo reveladoras que pueden ser las respuestas.

Graves cotejó la información y laboriosamente fue desarrollando sus teorías a lo largo del transcurso de varios años. Fue uno de los primeros docentes universitarios en comenzar a cuestionar la limitación de las especializaciones universitarias. Advirtió que para comprender a los seres humanos es preciso ir más allá de la perspectiva meramente psicológica. Graves fue un pionero en el concepto de “campo unificado”, que incluye los ámbitos de la biología, la sociología, la antropología y la neurología, además de la psicología, con objeto de adoptar una visión multidisciplinaria del desarrollo humano.

Don Beck y Chris Cowan también son docentes universitarios altamente cualificados, eran colegas de Graves pertenecientes a una generación anterior y colaboraron con él; y desde el fallecimiento de su mentor se han decidido a adoptar y desarrollar las teorías de Graves más allá de los limitados confines del ámbito académico, saliendo al exterior y adentrándose en el mundo empresarial, la política, el gobierno, la salud, la educación y demás. Hoy en día existen profesionales en el ámbito de las espirales dinámicas en todos los rincones del planeta, contribuyendo a introducir modificaciones muy útiles y aplicando una eficaz labor de cambio en los contextos apropiados.

Esta colección de relatos me ha ofrecido la oportunidad de hacer yo también algo similar y, dado el público general al que va dirigido, ha sido importante que no dejara de ser tan sencillo como ello fuera posible sin trivializarlo en lo más mínimo. El libro ofrece un punto de partida para aquellas personas que no conozcan el modelo, y una de las consecuencias más importantes que podría tener, a mi juicio, sería que muchos de los que lo leyeran sintieran deseos de conocer más detalles acerca de este sólido y sugerente modelo e instrumento de cambio.

Las espirales dinámicas tienen muchos más matices y aplicaciones de los que aparecen en este libro, y no me cabe la menor duda de que el lector curioso sentirá el deseo de seguir indagando por su propia cuenta.

* * *