

BODO JANSSEN
ANSELM GRÜN

**FIRMEZA
EN TIEMPOS
TURBULENTOS**

El arte de dirigirse a sí mismo
y dirigir a los demás



Desclée De Brouwer

BODO JANSSEN
ANSELM GRÜN

FIRMEZA EN TIEMPOS TURBULENTOS

EL ARTE DE DIRIGIRSE A SÍ MISMO
Y DIRIGIR A LOS DEMÁS

Con la colaboración de Regina Carstensen



DESCLÉE DE BROUWER
BILBAO - 2019

Título original en alemán:

Stark in stürmischen Zeiten.

Die Kunst, sich selbst und andere zu führen

by Anselm Grün and Bodo Janssen

© 2017 Ariston Verlag, una división de
Verlagsgruppe Random House GmbH, Munich, Alemania
www.randomhouse.de

Este título ha sido negociado a través del agente
Ute Körner Literary Agent -www.uklitag.com

Traducción española:

María del Carmen Blanco Moreno

© EDITORIAL DESCLÉE DE BROUWER, S.A., 2019
Henao, 6 - 48009 Bilbao
www.edesclée.com
info@edesclée.com
Facebook: EditorialDesclée
Twitter: @EdDesclée

Cualquier forma de reproducción, distribución, comunicación pública
y transformación de esta obra solo puede ser realizada con la autoriza-
ción de sus titulares, salvo excepción prevista por la ley.
Diríjase a CEDRO (Centro Español de Derechos Reprográficos
-www.cedro.org-), si necesita fotocopiar o escanear algún fragmento
de esta obra.

Printed in Spain

ISBN: 978-84-330-3070-2

Depósito Legal: BI-1527-2019

Impresión: Grafo, S.A. - Basauri

*Si quieres engrandecer tu fama,
engrandece la de otros.
Si quieres aumentar tus méritos,
aumenta los de otros.
Si quieres tener ventajas,
incrementa las de otros.
Así es como se cultiva la empatía.*

Zhang Sanfeng

ÍNDICE

LA TRANSFORMACIÓN CONTINÚA	11
SOLO PUEDE DIRIGIR A OTROS QUIEN TIENE TRATO CON SU PROPIA ALMA	17
¿QUÉ ME DA SEGURIDAD?	29
DIRIGIRSE A SÍ MISMO PARA PODER DIRIGIR A OTROS . . .	36
EN BUSCA DEL MISTERIO DE LA EMPRESA	41
EL MONASTERIO COMO EMPRESA	47
SIN VISIÓN NADA FUNCIONA... SIEMPRE QUE SE TRATE DE UNA BUENA VISIÓN	53
EL ÉXITO ES QUE LA COMUNIDAD SE MANTENGA VIVA . .	61
SIN DIRECCIÓN NO HAY COHESIÓN	66
SIN INVERSIÓN, LA INSPIRACIÓN NO LLEGA A NINGUNA PARTE.	74
LOS RITOS, HERRAMIENTAS INDISPENSABLES DEL BUEN LIDERAZGO	85
LAS COSAS SON COMO SON	89
¿QUIÉN ERES?	96
LA CURACIÓN DEL HOMBRE CON LA MANO SECA	103
LIBERTAD DE DECISIÓN, LIBERTAD PARA INNOVAR	109

NUEVOS CAMINOS: PAUTAS PARA DIRIGIR	115
DIRIGIR ES UN SERVICIO	120
¿QUÉ SIGNIFICA EL ÉXITO?	130
PERSONAS UNIDAS CONSIGO MISMAS Y CON OTROS.	142
EL QUE NO ACTÚA DEJA QUE SE ACTÚE SOBRE ÉL	146
¡FUERA DE LA JAULA!	152
AVENTURA: ¿DESAFÍO EN VEZ DE AMENAZA?	157
DEL DEBER AL QUERER MEDIANTE PREGUNTAS	163
SOLO SÉ QUE NO SÉ NADA	170
¿ARMONÍA HASTA LA SACIEDAD?	174
¿POR QUÉ SOY COMO SOY?	181
PREGUNTAS CON SENTIDO Y EL CAMINO HACIA DELFOS .	190
DEL EGO Y DE LA JUSTA MEDIDA	203
TRABAJO EN EQUIPO Y RELACIONES LOGRADAS	207
TALLER DE CULTURA	216
EL DINERO MUEVE EL MUNDO: LA CUESTIÓN DEL SALARIO	223
MEDITAR A LA ORILLA DEL RÍO, O CUANDO LOS PENSAMIENTOS SE TOMAN VACACIONES	232
A CABALLO ENTRE LA REFLEXIÓN Y LA ACCIÓN	241
PEQUEÑOS PASOS, ALEGRÍA GRANDE; GRANDES PASOS, ALEGRÍA PEQUEÑA	250
EL MODELO TOTALMENTE PERSONAL	264
ANTES MUERTOS QUE ESCLAVOS: TODOS MERECE LA LIBERTAD FRISONA	280
EL MENSAJE DEL PINZÓN	283
BIBLIOGRAFÍA	289

LA TRANSFORMACIÓN CONTINÚA

A primera vista, formamos un extraño dúo de autores: uno es monje, el otro empresario. En circunstancias normales, un monje y un empresario no tienen mucho que ver entre sí, pero hay excepciones. Tal es el caso cuando, en tiempos de crisis, un empresario busca soluciones que no se ajusten al patrón habitual ni tampoco a los consejos y enfoques que los ejecutivos reciben en los innumerables seminarios de liderazgo.

En 2010, el empresario fue a un monasterio a buscar una solución para su crisis. Se había hecho cargo de la empresa familiar Upstalsboom [una cadena de hoteles] después de la prematura muerte de su padre. Con el objetivo de sacarla de una crisis económica, recurrió a los últimos conocimientos, estrategias, métodos e instrumentos en el ámbito de los negocios, y acabó estrellándose. Todo eso les parecía a los trabajadores demasiado técnico, muy poco humano. Tenía que actuar de forma más humana, también consigo mismo. Este fue el claro resultado de una encuesta realizada entre los empleados en 2010, en la que revelaron abiertamente que querían otro jefe. Por lo tanto, era necesario hacer frente a una situación difícil, debida, en parte, al ego del empresario. Por este motivo, el empresario fue a un monasterio, al de los benedictinos en la ciudad de Wurzburg.

burgo, y se encontró allí con un monje cuyos libros había leído y de quien había oído hablar mucho. Un monje que, como ecónomo del monasterio, no se dedicaba solo a su comunidad, sino que atendía también a muchas personas que estaban buscando soluciones y respuestas para tener una vida lograda o encontrar caminos para salir de alguna crisis. Así es como, en el marco de sus seminarios, el padre Anselm Grün se convirtió en una importante fuente de inspiración para mí, Bodo Janssen. Con su interpretación de historias, imágenes y parábolas de la Biblia –fácilmente comprensible y, sobre todo, muy actual– y con sus preguntas y ejercicios me proporcionó una llave que yo no tenía más que tomar. Una llave para una puerta que me condujo a un camino, a un camino hacia mí mismo. En el mundo de la economía y de la ciencia, el camino que entonces se me abrió es conocido actualmente, siete años después, como el «camino Upstalsboom».

Sobre esta crisis escribí un libro, *Die stille Revolution* [La revolución silenciosa], y los comentarios sobre mi camino y el desarrollo concomitante de la empresa Upstalsboom, que opera en la industria hotelera y el alquiler de apartamentos vacacionales o turísticos, nos mostraron claramente que muchas personas tienen un gran anhelo de ser libres para vivir lo que realmente les importa como seres humanos, pero que también se quedan atrapadas con sus pensamientos en los enredos de su vida, de su trabajo o de su actividad directiva. Una y otra vez he escuchado: «¿Es factible llevar a cabo en todas partes lo que has creado? Yo quisiera intentarlo también. Pero ¿cómo proceder cuando todos los que me rodean, y especialmente mi jefe, no lo entienden y me obstaculizan su realización?».

Es evidente que tienen la disposición anímica para ponerse en marcha y que el camino recorrido por Upstalsboom es un estímulo para ellas. Pero no saben cómo realizar con éxito este anhelo. Muchos tienen claro lo que quieren, pero no cómo lograrlo.

La cuestión del cómo no es, en efecto, tan sencilla, como pudieron experimentar por sí mismos los trabajadores de Upstalsboom. Cada vez me seguían más empleados al monasterio y en el camino emprendido en él. Recibían sugerencias valiosas que podían llevar a la práctica en nuestra comunidad hotelera. Juntos nos dimos cuenta de que podía encajar muy bien con la empresa y su personal lo que oíamos en el monasterio y posteriormente profundizábamos y asimilábamos mediante currículos diseñados conjuntamente.

Y encajó. Poco a poco, los efectos se hicieron notar en Upstalsboom. Los empleados raramente pedían bajas por enfermedad y se redujo la probabilidad de que buscaran otro empleador. El número de solicitudes de trabajo aumentó en dimensiones antes inimaginables y también se incrementó rápidamente la satisfacción de los empleados. El visiblemente mejorado estado de ánimo se contagió a los clientes, pues creció también su nivel de satisfacción. Ello afectó también, por último, a los factores económicos. La facturación se duplicó en solo tres años y el prestigio se multiplicó en poco tiempo.

Con nuestro modo de proceder concitamos con frecuencia enorme admiración, porque esta evolución no se ajustaba a las teorías económicas y empresariales conocidas. El sendero recorrido es mucho más espiritual y, sobre todo, está orientado al éxito de la persona. Götz Werner, el fundador de la cadena dm-Drogerie,

dijo una vez: «Cuida a la gente y los resultados se cuidarán a sí mismos». Y con esta frase describe, probablemente por su propia experiencia, lo que también experimentábamos cada vez más a menudo.

La espiritualidad tiene para mí dos significados concretos relacionados con la persona. En primer lugar, la espiritualidad significa la forma en que puedo vivir a diario lo que realmente es importante para mí como ser humano. En segundo lugar, la espiritualidad también significa para mí revalorizar el espíritu humano y ponerlo en movimiento.

Mediante la valoración del espíritu surge el entusiasmo y finalmente la implicación. Lo que experimentamos en muchas empresas es, sin embargo, todo lo contrario. Porque lo que encontramos en ellas a menudo es falta de entusiasmo y consternación. Por esta razón se necesita, en nuestra opinión, un replanteamiento fundamental en empresarios, accionistas, consejos de administración y directivos, y también en los empleados.

Una gran mayoría de trabajadores cree que la economía necesita un nuevo comienzo por lo que atañe a la atención a personas y objetivos, pero también en relación con los productos y las ganancias. Algunas empresas han construido sin duda su éxito sobre las actitudes básicas de un hombre de negocios honrado y sobre visiones sólidas, pero otras muchas lo han hecho sobre todo a expensas de terceros, especialmente de otras personas y del medio ambiente. Existen indicios claros de que las tradicionales reglas y definiciones de trabajo, objetivos y gobierno corporativo ya no serán aplicables en un futuro previsible. De repente, parecen haber quedado sin efecto en un número cada vez mayor de empresas. Los directivos están desconcertados. A menudo no se percatan de

qué deseos, necesidades y demandas surgen de la noche a la mañana ni qué respuesta darles.

El liderazgo es un servicio muy exigente, precisamente porque los directivos tratan con personas que no solo son muy diferentes entre sí, sino que también desean incorporar esta singularidad en su trabajo. También por esta razón resulta cada vez más difícil para los directivos gobernar a estos individuos con normas impuestas desde fuera. Muchas personas simplemente no quieren estar sujetas a normas y, por lo tanto, no desean ser normales. Quieren aportar un poco más de aquello que se les ha prohibido hasta ahora: ¡su personalidad! Y esto lo perciben muchos directivos como un desvarío, precisamente como un desvarío respecto a la norma. La pregunta que entonces se hacen es: ¿cómo dirijo a personas que «des-varían», a personas que en realidad no hacen sino ser naturales?

Para encontrar una respuesta a esta pregunta, quizá poco habitual, es importante primero encontrar acceso al propio yo. Por el camino hacia uno mismo es posible romper con la norma y trasladar esa actitud a los procesos operativos de la empresa en la que uno trabaja. Y eso es exactamente lo que este libro debería posibilitar: partiendo de un enfoque espiritual, complementado con conocimientos de filosofía, psicología y neurobiología, que aplicamos en la práctica empresarial, hace propuestas ya acreditadas para llevarlas a la praxis.

Esta es la razón por la que conversé con Anselm Grün y le pedí que escribiera sus ideas sobre cómo se puede alcanzar firmeza en estos tiempos turbulentos, especialmente para las personas y las empresas. A diario experimentamos que todo lo que nos rodea se vuelve más impredecible. Conceptos como tradición, continuidad o

sostenibilidad se pierden a menudo de vista en el desasosiego diario. Ninguna persona ni ninguna empresa son inmunes a una tormenta que se desata repentinamente. La seguridad, la fortaleza, pero, sobre todo, la tranquilidad y la fuerza que anhelamos, no las encontraremos en el futuro ni en el mundo cada vez más complejo y loco, sino en nosotros mismos.

En este libro mostramos que también es posible para las empresas y su personal combinar e implementar eficazmente la Regla de san Benito, de más de mil quinientos años de antigüedad, y la experiencia adquirida en la comunidad monástica a lo largo de los siglos. Los lectores descubrirán cómo los trabajadores de Upstalsboom acogieron las experiencias monásticas y los pensamientos del padre Anselm y los aplicaron a su empresa. Se trata de crear confianza en la empresa, desarrollar actitudes, fortalecer la solidaridad y asumir responsabilidades para experimentar más alegría y libertad en el trabajo. Se trata de lograr una colaboración fructífera, o sea, relaciones positivas, no de caer en la confrontación. Se trata de ofrecer una orientación de sentido al individuo y a la comunidad, pero también de poder dirigir a otros para que puedan incorporar su personalidad a la organización. Porque sin liderazgo no hay comunidad exitosa.