Liderar con humor, dignidad y respeto

El televisivo astrofísico Neil deGrasse Tyson habla con Bill Baker, del IESE, sobre cómo los líderes pueden servirse del humor, la dignidad y el respeto para llegar a las personas y expandir los límites de su universo.

3 de diciembre de 2021

El estadounidense Neil deGrasse Tyson, astrofísico, científico planetario y autor de varios superventas, tiene un talento especial para popularizar temas poco conocidos. En el reciente FRED Forum se sentó junto a Bill Baker, del IESE, veterano de los medios de comunicación y autor de *Organizations for people: Caring cultures, basic needs and better lives*. Su objetivo: debatir sobre el liderazgo consciente. Cuando pensamos en sesudos científicos con los ojos puestos en las estrellas, rara vez nos viene a la cabeza un liderazgo centrado en las

©IESE Business School

personas. Sin embargo, como director del Planetario Hayden en el Museo Americano de Historia Natural de Nueva York, Tyson es versado en liderar y entender a los demás. En esta entrevista discuten sobre cómo los líderes pueden servirse del humor, la dignidad y el respeto para llegar a las personas y expandir los límites de su universo.

¿El liderazgo es un arte? ¿Una ciencia? ¿O ambos?

El liderazgo tiene muchas dimensiones. Existe el del Flautista de Hamelín, con el que le ofreces a la gente una idea genial y te siguen porque quieren más. Consiste en sacar todo el potencial humano del equipo. Y está el del líder autoritario, tipo: "Soy el jefe y tienes que hacer lo que yo digo". Personalmente, no me gusta el enfoque jerárquico autoritario. No es que no funcione pero, como todos sabemos, algunos de los líderes más importantes del siglo XX lo utilizaron con resultados devastadores.

Una de las cosas que surgieron durante la investigación que hice para mi libro fue que los líderes con éxito a largo plazo tienden a ser amables.

Bueno, en mi campo, generalmente no nos premian por nuestras habilidades sociales. Hay una regla no escrita de "yo tengo razón y tú estás equivocado", "tú tienes razón y yo estoy equivocado" o "los dos estamos equivocados". Es muy raro que diverjamos y ambos tengamos razón. Para los científicos, liderar significa tener ideas que los otros no tienen. Además, nadie quiere hacer lo que otra persona diga solo porque sí. Si no nos ponemos de acuerdo, hay que seguir intentándolo hasta que uno de los dos diga: "¡Vaya, no lo había visto desde ese ángulo!".

Como ejemplo, nuestros artículos de investigación no tienen el prestigio académico de su autor. Un estudiante de posgrado o un becario puede aparecer sin más junto al director del observatorio porque no queremos menospreciar a nadie. Si bien un recién llegado tiene que aprender primero cómo funciona todo, sabemos que existe la posibilidad de que sea el más inteligente. Si se ve atrapado dentro de un sistema jerárquico, los demás no le sacarán partido. Como se suele decir: "Las personas de primer nivel contratan a personas de primer nivel. Las personas de segundo nivel contratan a personas de tercer nivel".

Lo que me pregunto es si ese tipo de actitud hacia el liderazgo podría copiarse en otros sectores.

Te pongo otro ejemplo: tenemos algunos miembros de alto nivel que son los que inspiran más confianza, los más conocidos, cuya investigación es muy respetada. Han visto sufrir y prosperar las instituciones, y nos aportan esa sabiduría. No están sesgados ni son egoístas,

©IESE Business School

sino que anteponen el interés de la comunidad a cualquier otra cosa. Cuando queremos financiar una nueva partida, ya sea una nave espacial, un telescopio o un equipamiento muy relevante, pero tenemos fondos limitados, acudimos a un comité de revisión superior, y ellos eligen cuándo cerrar el grifo y redirigir los fon
dos a otra parte. Hay carreras que pueden verse afectadas negativamente por esa decisión, pero, dado que los líderes que forman parte de ese comité se han ganado el respeto de todos, nadie se opone a ello.

Un buen sistema se reconoce así: un verdadero líder seguirá teniendo el respeto de su gente incluso cuando adopte decisiones difíciles de digerir. Cuénteme cómo ha logrado conectar con la gente.

A lo largo de unos 20 o 30 años, cada vez que se enteraban de lo que hacía para ganarme la vida, me bombardeaban con preguntas: "¡Háblame de los agujeros negros! ¡Háblame del Big Bang!". Mientras respondía, iba calibrando sus reacciones para ver si se aburrían. Tomaba notas mentales de qué les interesaba, lo cual debería ser el objetivo de cualquier educador.

En 1994, un equipo de televisión vino al planetario para preguntarme sobre el descubrimiento de un planeta orbitando cierta estrella. Durante la entrevista, hice un pequeño movimiento corporal para ilustrar el efecto Doppler. Lo único que salió en las noticias de esa noche fui yo... bailando. Aquella experiencia me enseñó la importancia de una frase con gancho. Empecé a practicar frente al espejo. Convencí a mi esposa para que me fuera gritando fenómenos cósmicos: "¡Agujeros negros! ¡Tiempo espacial! ¡Einstein!", y yo tenía que darle una respuesta en tres frases que fuera informativa, interesante y que la hiciese sonreír. Por ejemplo, sobre los agujeros negros, podía soltar: "¡Lo primero es que los evites!", que es científicamente preciso, pero también divierte. Encuentro que, cuando la gente sonríe mientras aprende, vuelve a por más, porque es una buena sensación. Una frase con gancho te permite captar la atención de tu audiencia.

Parece sencillo, pero requiere mucho trabajo. ¿Cuántas veces hemos visto a políticos acorralados en televisión? Antes de ir por primera vez al famoso programa de televisión presentado por Jon Stewart, cronometré cuántos segundos les daba a sus invitados para que hablasen, y dividí la información que iba a contar en segmentos de tiempo similares. Tienes que hacer los deberes y dedicar tiempo a tu actuación.

Hay otros científicos igualmente geniales de los que nadie ha oído hablar porque no han dominado esa capacidad de comunicarse con la gente común.

©IESE Business School

La gente nota si eres auténtico: lo sabe y lo siente. Cuando me convertí en presentador de la serie de televisión *Cosmos*, me preguntaron qué me parecía estar en la piel del presentador original, Carl Sagan. Dije: "Si trato de hacer su papel, la pifiaré, porque no soy él. Ahora bien, sé que puedo hacer el mío propio perfectamente. No estoy aquí para intentar ser Carl Sagan, sino para ser yo mismo. Si fallo, será culpa mía, pero no será por querer ser otra persona".

Sé tú mismo y trata de conectar con la audiencia. Como educador, uno puede hacer una conferencia o bien comunicarse. Una conferencia tiene lugar cuando se está escribiendo en la pizarra, sin tener en cuenta a los oyentes. En el entorno universitario los asistentes se esfuerzan en conectar de todos modos, pues han pagado mucho dinero para estar allí. Sin embargo, en el mundo real, la gente simplemente mira a otro lado; el contrato con el orador es diferente.

Para conectar mejor, consumo cultura popular: veo las últimas películas y programas de televisión, me informo sobre las celebridades de las que se habla, y trato de utilizar el lenguaje de la gente con fluidez. Si hay una canción de Beyoncé relacionada con algo que estoy diciendo, la utilizo y, de repente, ese contenido, que de otro modo sería oscuro y distante, se vuelve cercano y relevante.

Hay que adaptarse constantemente a la audiencia. Por ejemplo, Twitter, para mí, es una instantánea en tiempo real de cómo piensa la gente. No estoy en esta red para luchar contra lo que se dice, sino para entender el mundo a medida que se transforma, de modo que pueda navegar
por ese paisaje cambiante y transmitir mi mensaje.

¿Qué pasa cuando tiene que decir algo para lo que la audiencia no está preparada? ¿Cómo dirige esa audiencia hacia donde le interesa?

Puedo responder a eso, en parte, por lo que aprendí de mi padre, quien dedicó toda su carrera a la política de ciudad: no basta con tener razón, sino que también hay que ser eficaz. Todos conocemos a personas que han tenido una gran idea, pero que renuncian a ella porque creen que nadie seguirá sus recomendaciones, o culpan a la inercia de su organización. Sin embargo, ser eficaz significa decir: "Tengo una idea brillante. Ahora me toca convencer a los demás. Tiene que haber un camino, y, si no lo encuentro, será culpa mía que mi idea no se financie". La carga de hacer que una idea funcione siempre recae en la persona que intenta hacerla realidad. ¿El liderazgo consiste en el arte de la persuasión? Prefiero que sea el arte de la ilustración.

©IESE Business School

¿Cómo se ilustra a las personas, con dignidad y respeto cuando tienen un pensamiento no científico, como puede ocurrir con las vacunas o la COVID?

Si alguien está sobrevolando un sistema de creencias mágico, es cuestión de encontrar una ruta para que aterrice en un lugar racional. ¿De qué formas se lo habrán planteado y cómo puedo mostrarles otra vía que les ayude? Una vez conocí a cierta persona que no creía que la llegada a la luna hubiese sido real, y le dije: "Entonces, ¿opinas que no hemos visitado la luna nueve veces? Vamos a pensarlo". Si duda de la primera, ¿acaso también dirá que las demás visitas son falsas? El truco consiste en ofrecer algo un poco más allá del límite de su pensamiento actual. Es fácil decir cosas que dividan a la gente. Yo busco a líderes que sean capaces de hablar sin enfadarse, dispuestos a tener conversaciones. Esos son a los que trato de emular.

¿Cómo anima a la gente en el trabajo?

Si alguien tiene problemas, me gusta asignarle tareas que vayan solo un poco más allá de donde se encuentre; no tanto como para que fracase, sino lo suficiente como para que recupere la confianza. Para mí, esa es la raíz de la dignidad en el trabajo. Habrá quien diga: "No me pagan para esto, no es mi trabajo", y le respondería que es una oportunidad para mostrar su potencial; para justificar una promoción, hay que ser capaz de ir más allá de lo que pone en el contrato.

¿Diría que su estilo de liderazgo consiste en asumir riesgos con las personas, ampliar sus capacidades y hacer que exploren su potencial?

Por supuesto. ¡Imagínate si todo el mundo sacase partido a su potencial de la noche a la mañana! Si no tomas riesgos con las personas, no tiene sentido que seas un líder. Los mejores días son aquellos en que soy capaz de abrir los ojos a alguien y que diga: “¡Guau! No me veía capaz de algo así”.

+ INFO

www.fredleadership.org/fred-forum.

***Fuente**: Bill Baker entrevistó a Neil deGrasse Tyson en el FRED Forum 2021, que contó con ponentes de primera línea, incluido el director del IESE, Franz Heukamp.*

Una versión de este artículo se publica en IESE Business School Insight 160.

©IESE Business School

©IESE Business School