

Francesco Alberoni

El optimismo

Francesco Alberoni, *El optimismo*, traducción de
Laura Ferrari, Barcelona, Gedisa, 1995

El optimista y el pesimista

El optimismo y el pesimismo parecen a simple vista dos cualidades equivalentes, con ventajas y desventajas de signo opuesto. El optimista es más rápido para la acción, es más activo. Pero subestima las dificultades y corre el riesgo de aventurarse en forma desprevenida en sendas peligrosas. El pesimista, por el contrario, es excesivamente prudente y termina por perder muchas buenas oportunidades. En fin, lo ideal parece ser una sagaz mezcla entre ambos.

Deleted:

En realidad, optimismo y pesimismo no son sólo dos actitudes con las dificultades y con el futuro. Son también dos maneras diferentes de relacionarse con uno mismo y con los otros seres humanos.

Deleted:

Empecemos por el pesimista. Hemos dicho que tiene una visión negativa del futuro. Pero tiene también una visión negativa de los hombres. De ellos espera lo peor. Cuando los observa descubre en todas partes las cualidades peores, las motivaciones más egoístas, menos desinteresadas. Para el pesimista la sociedad está formada por gente mezquina, corrupta, íntimamente malvada, siempre lista a sacar ventaja en beneficio propio de la situación. Gente de la cual no puede uno fiarse y que no merece nuestra ayuda.

Deleted:

Si le cuentan un proyecto, en poco tiempo presentará todos los obstáculos, todas las dificultades con las cuales la persona habrá de toparse. Y le dará a entender que luego, una vez alcanzado el objetivo, sólo tendrá amarguras, desilusiones y humillaciones. En poco tiempo hará sentir a la persona vacía, sin fuerzas.

Deleted:

Deleted:

El pesimista tiene un poder extraordinario de contagio. A veces basta encontrarlo a la mañana, por la calle, y en poco tiempo, transmite toda su actitud negativa y su pasividad. Tiene éxito

explotando algunas tendencias presentes en todos nosotros y que no esperan otra cosa para ser despertadas y potenciadas.

La primera es nuestro miedo al futuro. La segunda es nuestra tendencia natural a la pereza, nuestra tendencia a quedarnos quietos, cerrados en nuestra cáscara. El pesimista, en realidad, es básicamente perezoso. No quiere hacer esfuerzos para adaptarse a las cosas nuevas. Es rutinario. Tiene rituales precisos para despertarse, para la comida, para el fin de semana.

Comment [s1]:

Frecuentemente el pesimista es también avaro. ¿Por qué debe ser generoso, si todo el mundo está lleno de gente ávida, de corruptos, de aprovechadores? No pocas veces es, en fin, envidioso. Si se lo hace hablar, se puede observar que elogia lo que ha hecho en el pasado. Y agrega que hubiera podido hacer muchas más cosas si no hubiera sido obstaculizado, si no hubiese tanta corrupción, si no hubieran sido favorecidos aquellos que no se lo merecen.

Deleted:

Pasemos ahora al optimista. Comparado con el pesimista, parece ingenuo. Confía en los hombres, corre el riesgo. Si se observa más atentamente, sin embargo, uno se da cuenta de que en realidad, ve las maldades y las debilidades de los otros. Pero no se deja detener por estos obstáculos. Cuenta con el hecho de que en cada ser humano hay algunas cualidades positivas y trata de despertarlas.

El pesimista está recluido en sí mismo y no escucha a los demás, los percibe como entidades amenazantes. El optimista, en cambio, presta atención a las personas. Las deja hablar, les dedica tiempo, las observa. De esta manera logra identificar, en cada uno, algún aspecto positivo, esa cualidad que puede exaltar, hacer fructificar.

Así consigue arrastrar a los hombres, unirlos, guiarlos hacia un objetivo. Todos los grandes organizadores, todos los grandes emprendedores, todos los grandes políticos deben tener esta capacidad.

El optimista también consigue superar mejor las dificultades. Porque está más abierto a soluciones nuevas y puede transformar rápidamente una desventaja en una ventaja. El pesimista ve la dificultad antes, pero se deja hipnotizar, paralizar por ella. Mientras que, a menudo, basta sólo un poco de imaginación para revertir la situación.

Deleted:

El cínico y el entusiasta

El pesimista ve todo negro. De cualquier tema de que hables, en cualquier proyecto que hagas, descubre en seguida los aspectos negativos. Se paraliza y te paraliza. No tiene confianza y te saca la confianza. Si es un artista contesta que todos los dueños de las galerías son ladrones, que todos los críticos son corruptos y los clientes ignorantes. Si participa en un concurso está seguro de que los exámenes han sido falsificados. No vale la pena, por lo tanto, moverse, no vale la pena intentar hacer algo. No vale la pena hacer proyectos, gastar energías, actuar. El pesimista no deja libre siquiera su imaginación.

Tampoco el cínico cree en la bondad de los hombres pero, contrariamente al pesimista, actúa. Sabe que el ser humano es soñador, ingenuo, hipócrita, ambicioso, ávido, vil, aprovechador y desagradecido. Sabe que es vanidoso y ama la adulación, y está listo para sacar partido de todas estas debilidades, de todas estas mezquindades. El cínico se siente más allá del bien y del mal, está listo para explotar las bajezas humanas, los vicios humanos, para llegar a su meta. Es maquiavélico. Su virtud es fundamentalmente la astucia. Saber ser paciente. Existe siempre en la persona más limpia y más honesta un pequeño defecto, una debilidad sobre la que se puede hacer palanca. En cuanto a él, no se hace ilusiones. Desconfía de las personas que se proclaman amigas y piensa que lo hacen por oportunismo. El cínico es un manipulador de las pasiones. Sabe conducir a los hombres a donde quiere. Algunos líderes políticos son de este tipo. No piensan en mejorar el mundo, no creen en ello. Explotan lo peor de aquellos que los siguen, los envuelven en su cinismo. Son corruptores.

El tercer tipo humano es el entusiasta. El entusiasta es un soñador infatigable, un inventor de proyectos, un creador de

Deleted:

estrategias que contagia a los otros sus sueños. No es un ciego, no es un inconsciente. Sabe que hay dificultades, obstáculos, a veces insolubles. Sabe que de diez iniciativas, nueve fracasan. Pero no se deprime. Empieza de nuevo, se renueva. Su mente es fértil. Busca continuamente caminos, senderos alternativos. Es un creador de posibilidades. El entusiasta sabe que el hombre es débil, sabe que existe el mal, ve las mezquindades. Ha sufrido desilusiones. Pero ha decidido contar con el bien, basarse en ello. Apela a la parte más creativa, más generosa de aquellos que lo rodean. Los estimula a que la utilicen, a hacerla fructificar. Los obliga, a pesar de sí mismos, a ser mejor de lo que hubieran sido. Y, así, hace germinar sus potencialidades, los hace crecer. Los arrastra consigo demostrándoles que, actuando con empuje, con optimismo, de manera generosa, las cosas son posibles.

Deleted:

El que da las malas noticias

Hay personas que dan siempre malas noticias. Y las dan en el momento menos oportuno, cuando no se puede hacer nada. La sabiduría popular les tenía desconfianza. Los llamaba profetas de la desgracia. Nosotros, en cambio, creyéndonos más sabios y más racionales, nos encogemos de hombros y, por el contrario, muchas veces les agradecemos, porque se preocupan por nosotros y nos parecen objetivos, francos, sinceros. Actuando de este modo nos equivocamos, porque el portador de malas noticias es un tipo psicológico y social particular que actúa con un objetivo fundamentalmente malvado.

Deleted:

Cuando un amigo debe darle a otro una mala noticia que sabe que lo hará sufrir, es muy prudente. Estudia el momento adecuado. No lo llama por teléfono en la mitad de la noche, no se la dice un instante antes de un examen. El entrenador se cuida muy bien de darle una mala noticia a un campeón que está por empezar una competencia. El director esperará que el espectáculo haya terminado, porque quiere que el actor esté tranquilo. Tratamos, en lo posible, de evitar hacer sufrir a aquellos que queremos y de inquietar a aquellos que necesitan serenidad.

Deleted:

El portador de malas noticias, en cambio, no se preocupa de nada. No piensa en cómo está la otra persona, en qué está haciendo. En cuanto la ve, le dice la cosa desagradable. Si tiene confianza, la llama de noche por teléfono. Se la dice a la mañana, en cuanto se levanta, y le arruina el día. Y si se da cuenta de que la persona ha quedado acongojada y quiere saber más, agrega detalles desagradables. Nos lleva a engaño su interés, que tomamos por solicitud, su excitación, que tomamos por sensibilidad compartida.

Deleted:

Deleted:

En realidad, el portador de malas noticias encuentra placer en decirlas, en ver la situación embarazosa de la otra persona, su

ansiedad. Pertenece al mismo tipo humano que le cuenta a otro todas las cosas malas que los otros dicen de él. Todos tenemos "amigos" que, alentándonos, nos refieren, para nuestro bien naturalmente, que en tal lugar dicen que somos incapaces, mientras que en otro, dicen que no tenemos nada de bueno. Y lo cu en **tan** con lujo de detalles. Con las palabras exactas, y al pronunciarlas parece que, de algún modo, comparten la opinión del que las dijo, dado que las recuerdan tan bien, y el sonido parece el mismo.

Deleted:

Realmente es así. Las refieren porque no tienen el valor de decir las ellos mismos. Estaban de acuerdo con el que las decía. Un amigo, un verdadero amigo, nos habría defendido, se habría indignado. Ellos no. Ellos se quedaban callados. Y actuando de esa manera avalaban la opinión de los otros, se alineaban de su lado. El portador de malas noticias o el que relata maldades, al mismo tiempo que lastima a su víctima, la tiene atada. Su habilidad consiste en aparecer solícito, interesado en nosotros, nada menos que indispensable. El que recibe una mala noticia, el que se siente amenazado, necesita información, ayuda, consejos. Y tiende a aferrarse al que está más informado, a la persona más cercana, al que parece interesado en sus problemas. Es decir, al portador de malas noticias, que entonces puede aparecer como un aliado, como un salvador. En realidad, aprovecha la situación para agravar la dependencia de la otra persona, para aumentar su ansiedad. Algunas personas caen en la trampa, se dejan dominar y se ponen en las manos de sus perseguidores. Como aquellos pacientes hipocondríacos que se convierten en esclavos de médicos deshonestos que agravan sus miedos.

Deleted:

Deleted:

Deleted:

Deleted:

Otra técnica de dominación del portador de malas noticias es crear un complejo de culpa. Esto lo consigue cuando tiene relaciones íntimas con su víctima. Por ejemplo con la mujer, el marido, el padre, la madre, el hijo. Uno de los casos más frecuentes y más conocidos es el de la mujer que mantiene al marido bajo una tensión continua creándole sentimientos de culpa. En cuanto él sale de viaje, lejos, a Dusseldorf o a Argelia, lo llama por teléfono y le dice que el niño se ha lastimado. Y es deliberadamente ambigua, diciéndole que no es nada, pero le transmite su ansiedad en la voz, en los suspiros. Puesto que la otra persona no puede hacer nada, su tensión se transforma en insomnio, en sentimiento de culpa por haber abandonado a la pobre mujer.

Deleted:

El equivalente masculino de este tipo de mujer es el marido que está siempre ansioso, siempre preocupado por su trabajo, por

el dinero, por su corazón. Cada vez que abre la boca le presenta un problema insoluble, y en consecuencia ella se siente estúpida, inútil, incapaz, culpable.

El portador de malas noticias es, en el fondo, pesimista, un escéptico que no cree en los seres humanos. No cree en la bondad, no cree en la buena fe. Dondequiera que mire descubre manipulaciones, intrigas, objetivos deshonestos. Cuando se te acerca y te susurra noticias nefastas y maldades, describe sólo lo que ha visto. Al mismo tiempo desahoga su rencor contra ti, porque eres igual a los otros. Y mientras te manipula, piensa que no mereces nada mejor.

Deleted:

El peso de la gratitud

En el *Paraíso perdido*, de Milton, Satanás explica su rebelión contra Dios diciendo que no lograba soportar el peso insoportable de la gratitud. Cada uno de nosotros habrá observado que, con frecuencia, son las personas a las que hemos tratado mejor, con más generosidad, desinteresadamente, las que más nos reprenden y nos acusan.

Hagamos un experimento mental. Imaginemos que somos muy ricos y que caminamos por un barrio muy pobre. Elegimos un muchacho al azar y lo hacemos estudiar, ayudamos a sus padres, le compramos motocicletas, coches, lo favorecemos de todas las formas posibles en su carrera. Y no le damos las cosas cada vez que se las merece, sino sólo por generosidad, pura y simple. ¿Cuál creéis que habrá sido el resultado? Un desastre. Porque el muchacho no logra establecer la relación entre lo que hace y lo que recibe. Después de un tiempo se comportará como si tuviese derecho a todas las cosas.

Actuando de esta manera, no hemos tenido en cuenta una regla fundamental en cualquier relación educativa. No hay que dar nunca nada que el otro no haya merecido.

Nuestros deseos tienden a crecer en forma ilimitada. Nosotros aprendemos a frenarlo únicamente superando obstáculos, pruebas. Estas son las que nos dan el sentido del valor. El valor de un objeto está fundado en el merecimiento con el que lo hemos conseguido. Todas las familias de sólida tradición burguesa acostumbra a los niños y a los jóvenes a la moderación y nos enseñan que para tener una cosa la tienen que merecer.

En cambio el pobre que gana la lotería, casi siempre, en poco tiempo, dilapida todo. Pero también en los matrimonios ocurre lo mismo. A hombres ricos y famosos (y a actores célebres) les ha

Deleted:

Deleted:

Deleted:

ocurrido que se han casado con una muchacha pobre y desconocida. Ellos imaginan que, acostumbrada a la pobreza, seguirá siendo una persona humilde, modesta, moderada. Aun más, que les quedaría agradecida por haberla elevado tanto. Por el contrario, frecuentemente, en estos matrimonios la persona pobre en poco tiempo se pone a gastar enloquecida y no entiende razones.

Deleted:

Deleted:

Si el marido se opone, pide el divorcio, le devora enormes sumas en concepto de alimentos y él puede dar gracias al Cielo si luego ella no le vende a una revista de escándalos la historia de su vida arruinada por un hombre cínico y cruel.

El error, la inmoralidad no residen sólo en la persona que es tan descaradamente desagradecida. El error es también de la persona que da sencillamente en base a impulsos emotivos, al simple placer de dar.

Esta no es una crítica a la generosidad, al amor. No existe nada más hermoso en el mundo que el altruismo. Y no hay nada más miserable que una persona ávida, avara, rapaz. Pero no hay que confundir generosidad con prodigalidad, que es que uno gaste y dé sin razón y sin justicia. El pródigo no se preocupa verdaderamente por el bien de los otros, del real efecto benéfico de sus acciones. Encuentra placer en el dar, en la admiración que suscita.

A menudo los pródigos son personas que han ganado el dinero con facilidad, con astucia, con engaños, con un juego arriesgado. Y que no tienen por lo tanto clara la relación entre mérito y valor. Con frecuencia se rodean de cortesanos, de bufones, de personas que viven de su prodigalidad. Personas a las que llenan de favores, pero que no estiman, que tratan mal porque las desprecian. Y no se dan cuenta de que éstos, sintiéndose constantemente humillados, aplastados, ofendidos por su ostentación, incuban un profundo resentimiento, un rencor, un odio que se manifestará apenas puedan hacerlo.

Deleted:

Deleted:

La verdadera, profunda gratitud, la gratitud como virtud, está fundada en la generosidad y en la justicia. El que es generoso con justicia debe preocuparse realmente por el bien del otro. Y el que recibe con justicia queda libre. ¡Es tan difícil que la gente sea objetiva con nosotros, que comprenda nuestras necesidades, que aprecie lo que hacemos! Esto es lo que les pedimos a los otros. Y el que nos da esto con generosidad, es entonces nuestro verdadero benefactor.

La costumbre

Nosotros estamos contruidos, entretejidos con nuestras costumbres. Con esos movimientos, con esos gestos, con esos modos de reaccionar y de pensar que realizamos automáticamente, que no nos dan trabajo.

Deleted:

Cuando pienso en la costumbre, me viene a la memoria la imagen de un gran león que acaba de terminar de comer. Puesto que tiene una digestión lenta y difícil, necesita quedarse recostado largo tiempo, dormitando, y no soporta que lo molesten. Y me vienen a la memoria todos los rutinarios, personas amabilísimas habitualmente, pero que se vuelven fastidiosas y malhumoradas cuando se las saca de su tranquila regularidad.

Las costumbres empiezan todas así, según nuestro cuerpo y nuestra pereza. Y entonces el cuerpo, satisfecho, se recuesta en el bienestar, se dilata, mientras nuestra inteligencia y nuestra voluntad se retiran, se empequeñecen. El hombre rutinario parece tener un cuerpo inmenso y un cerebro pequeñísimo, incapaz ya de sacudirlo. Porque somos nosotros, es nuestra voluntad la que obliga al cuerpo a convertirse en instrumento suyo. Porque somos nosotros, es nuestra voluntad la que obliga a la inteligencia a crecer, a afrontar los desafíos, a resolverlos.

Deleted:

La vida es un proceso continuo de adaptación a situaciones nuevas e imprevisibles. Para sobrevivir, debemos ser capaces de aventurarnos en senderos desconocidos. La enorme mayoría de las empresas fracasan porque no consiguen adaptarse a los cambios del mundo exterior. Nosotros, como individuos, envejecemos física e intelectualmente si no aprendemos a dejar de lado una parte de lo que somos y miramos el mundo desde otra perspectiva. Si no sabemos regenerarnos.

Deleted:

Es algo difícil, fatigoso y doloroso, que nadie afronta si no

es por motivos graves o porque está movido por un gran ideal.

Un motivo gravísimo es el hambre, la desocupación que ha empujado a millones de italianos a emigrar al extranjero y que hoy nos trae a millones de inmigrantes del tercer mundo. Se adaptan a realizar cualquier tarea, olvidan sus costumbres, aprenden las nuestras, así como aprenden nuestra lengua. Cuanto más rápido lo hacen, más probabilidades tienen de sobrevivir, de tener éxito.

Otro motivo es el amor. La persona enamorada se asoma a una nueva vida, quiere renovarse a sí misma y al mundo, está dispuesta a cambiar y pide a la persona amada que haga lo mismo. Y con frecuencia el amor termina cuando empiezan a aparecer las viejas costumbres que, en la fusión entusiasta del enamoramiento, parecen desaparecer.

Un tercer motivo es un ideal. Recuerdo el caso de un personaje importante de nuestro país que, cuando era joven, era gordo, tímido, torpe. Pero quería volverse delgado, simpático, brillante. Lo consiguió, con un esfuerzo de voluntad increíble, con una férrea autodisciplina. Y recuerdo el caso de una mujer que, hasta los dieciocho años, vivió en una casa aislada en el sur, criando cinco hermanos, mientras trabajaba duramente en el campo como bracara, sólo con estudios primarios. Luego se fue a Milán, trabajó, y estudiando de noche cursó la escuela secundaria y la universidad. Llegó a ser auxiliar universitaria y hoy, a los cuarenta años, es una profesional consolidada y una escritora exquisita.

Todos aquellos que han experimentado un cambio tan profundo, por necesidad, por amor, por un ideal, lo han logrado con un trabajo paciente, día a día, dominando las propias costumbres minuto a minuto, como un actor en escena, como una bailarina que modela su cuerpo en la danza. Si se hubieran abandonado a la pura "espontaneidad" se habrían deslizado hacia atrás.

Pero este peligro, en realidad, lo corremos todos. Todos podemos ser reabsorbidos por nuestras costumbres y, para progresar, para ver el mundo con los ojos de un niño, debemos estar listos a combatirlos con absoluta determinación.

Deleted:

Deleted:

Deleted:

Deleted:

paz. Adora el conflicto, la guerra, la **destrucción**. Le da gusto pensar que la sociedad en la que vive esta en **crisis**, en el borde de la catástrofe. Está siempre del lado de sus enemigos, quienesquiera que sean.

La mentalidad destructiva, nihilista, aparece en cualquier partido político, porque es un modo de pensar. Basta sólo con comparar cuidadosamente los distintos comentaristas. Los nihilistas son aquellos incapaces de hacer un juicio positivo, de un elogio, de una propuesta constructiva. Muerden, ladran, se indignan, se exaltan en su ferocidad. Las personas de este tipo, en las revoluciones, en los regimenes totalitarios, en las guerras, van a hacer trabajos que congenian con ellos. En la Iglesia, el perseguidor y torturador de los herejes y de las brujas, durante el fascismo el espía del Ovla, en la URSS el comisario político, el funcionario de la policía secreta que persigue a los disidentes y los manda a los campos de concentración.

Deleted:

Deleted:

En una época como la nuestra, democrática, pacífica, sin policías secretas, se inventan un trabajo de perseguidor utilizando todo lo que encuentran. Algunos se desahogan haciendo de jueces inexorables, despiadados. Otros se dedican a actividades financieras de rapiña. En el filme *Pretty Woman* hay uno de éstos, que goza destruyendo las empresas industriales, despedazándolas, arruinando a sus propietarios.

Deleted:

Deleted:

Muchos están en la delincuencia o tienen relaciones con ella. Otros encuentran un lugar en un periódico desde el cual atacan sádicamente a escritores, intelectuales, artistas. Existen algunos críticos de este tipo que destruyen, con sus palabras, con sus escritos, cualquier obra que cae en sus manos. Y cuanto más valor tenga la persona, cuantos más méritos tenga, más lo golpean, más lo insultan, más lo difaman. No pudiendo desahogar su odio en la pira, lo satisfacen con la calumnia.

Los nihilistas se encuentran en nuestro ambiente, entre nuestros colegas, entre nuestros familiares, entre nuestros falsos amigos. Lo que los asemeja es la total falta de respeto por el trabajo de otro, por lo que ha edificado con cuidado, con dedicación. Ellos lo eliminan con una palabra, con una expresión. Y son felices al verlo sufrir.

Deleted:

Deleted:

No darle el gusto

Todos nosotros, hombres y mujeres, jóvenes y viejos, necesitamos valer. Los psicoanalistas hablan de estimarse uno mismo, autoestima. Pero nadie puede darse valor a sí mismo. El valor viene siempre de los demás. Empezando por el niño que sabe que vale porque su madre lo aprieta contra su pecho, lo besa y le dice que es hermoso. Pero este proceso continúa toda la vida. Nosotros periódicamente necesitamos sentirnos estimados, apreciados por las personas que, a nuestros ojos, tienen las cualidades para hacerlo.

Deleted:

¿Quién tiene el poder de dar los reconocimientos que cuentan? Según las circunstancias, sólo algunas personas o algunas categorías sociales. Al joven no le alcanza que un amigo le diga que es inteligente. Necesita que se lo digan el profesor o su padre. Pero el padre no alcanza para que un joven atleta confíe en sí mismo. Necesita el juicio del entrenador.

Deleted:

Al enamorarnos vemos, a través de una persona, la esencia misma de la vida y de la felicidad. En estos casos basta con el juicio del ser amado y su amor para afrontar, con confianza, el resto del mundo. En conclusión, son dos las categorías de personas de las cuales dependemos para conocer nuestro valor: aquellas que amamos y aquellas que ocupan un papel profesional específico.

Buena parte de las dinámicas que se desenvuelven en las familias y en las empresas se explican con la necesidad de reconocimiento. Y muchas formas de poder están fundadas en la capacidad, que algunas personas tienen, de no dar el reconocimiento que se está esperando de ellas. Son las personas "que no te dan el gusto". En cuanto se dan cuenta de que uno espera algo, un elogio, un premio, una aprobación, se desencadena en ellos el gusto de negártelo.

Deleted:

Deleted:

A veces es sólo un juego, como entre muchachos. Cuando alguien gana, se saca una buena nota, los otros, en lugar de felicitarlo, se ríen de él. Igual que el padre que, cuando a su hijo le va bien en el colegio, le dice escuetamente que sólo está cumpliendo con su deber.

Deleted:

Otras veces, en cambio, es para conseguir poder sobre la otra persona, al aprovecharse de su deseo de afecto y de aprobación. Hay una forma de falsa amistad en la cual uno de los dos juega el papel de indiferente, de superior. Y el otro se desvive por atraer su atención, por obtener un gesto de afecto, una mirada, un elogio.

Este mecanismo de dominación se utiliza más frecuentemente en el seno de una familia, al aprovechar el deseo natural de reconocimiento que se establece entre los seres queridos. A veces es el marido el que no dice nunca un cumplido, una frase de admiración. La mujer se le presenta bien vestida, maquillada y bien peinada, pero él reafirma su dominio diciéndole que gasta demasiado.

Deleted:

A veces es la mujer la que, en su casa, delante de los hijos, le niega al marido el reconocimiento de que goza afuera. En el mundo profesional él es un hombre de éxito. Es temido, apreciado, admirado. Querría verse reconocido del mismo modo también por ella. Pero no lo consigue. Cuanto más trata de lograrlo, más ella le encuentra defectos. Habla con las amigas, se lo hace notar a los hijos. El ha de ser un gran hombre afuera, pero en la intimidad no vale nada. Y, de esta manera, lo tiene en un puño.

Frecuentemente los padres desean el reconocimiento de los hijos y, en caso de separación o de divorcio, compiten para mejorar su imagen desvalorizando al otro.

El deseo de reconocimiento, y la manera como se administra, constituyen una parte esencial de la vida artística, profesional y académica. Algunos críticos se han construido una fama derribando a todos los que prometían tener éxito. Pero también en las empresas las personas capaces de utilizar el mecanismo de la desvalorización logran a menudo conquistar mucho poder.

Deleted:

Me viene a la memoria el caso de un dirigente que había llegado casi a adueñarse de una empresa desautorizando a la familia propietaria. Había sacado partido de una época difícil para congraciarse con ella. Después, había destruido a todos los dirigentes y asesores que podían hacerle sombra. Era siempre severo, estaba enojado y era inflexible. Les encontraba defectos a todos. No perdía la ocasión de denunciarlos en forma despiadada. Por

Deleted:

años y años no salió nunca de su boca una palabra de admiración o de elogio.

Este tipo de dirigentes, a menudo, en los primeros tiempos, obtienen buenos resultados porque sus subalternos se esfuerzan en obtener un reconocimiento. Luego los más inteligentes, los más dotados, entienden el juego y se van. Con ellos sólo quedan los mediocres y así, poco a poco, se sumergen en la mediocridad. Este es el destino común a todos aquellos que no logran reconocer los valores de los otros. Quedarse sin valores.

La indulgencia

Los buenos modales nos imponen reducir al mínimo el malestar que les provocamos a los otros, nos ayudan a vivir en armonía. Nosotros no tocamos el objeto de otra persona, no nos dirigimos a alguien sin un motivo aceptable. Antes de hablar, lo saludamos, nos presentamos, nos disculpamos, agradecemos.

Nosotros estamos muy atentos al comportamiento de los otros. Los estudiamos cuidadosamente para entender sus intenciones. ¿Qué clase de persona es mi vecino? ¿Cuáles son los verdaderos sentimientos de mi colega? En todos estos casos somos exigentes, rigurosos.

Deleted:

Hay en cambio circunstancias en las cuales suspendemos el juicio. Con los niños, con los adolescentes, con las personas necesitadas, con los ignorantes. Buscamos justificarlos. Bajamos nuestras defensas. Somos indulgentes.

Deleted:

Deleted:

De esta manera, sin embargo, muchas veces terminamos por convertirnos en las víctimas. **¿Dónde** termina la ignorancia y dónde comienza la provocación? Los niños, ya desde pequeños, son maestros de la provocación. Saben perfectamente cómo exasperar a sus padres, lloriqueando. ¿Y no se comporta del mismo modo ese vendedor ambulante que no se aparta de mi sombrilla? ¿No busca sacarme de las casillas para que yo parezca un racista? Y la mucama que, canturreando, te quema la chaqueta de un traje recién comprado y se justifica diciendo: "No lo he hecho a propósito", ¿es realmente tan inocente?

Deleted:

Deleted:

Los débiles pueden sacar provecho de su debilidad, al transformarla en arma de presión. Explotar así mi clemencia.

Deleted:

Es el caso de los drogadictos que imponen a sus padres todo tipo de extorsiones e imposiciones. El drogadicto roba, miente, engaña, pero tiene la terrible coartada, la terrible justificación de

la droga. El individuo aislado no puede resistirlo moralmente. Es aniquilado. Sólo puede hacerlo una comunidad en la que haya otros individuos como él.

Son muchos los débiles que disfrutan de la clemencia ajena. Lo hacen los hijos en relación con sus padres. Muchísimas madres se dedican en exceso a los hijos varones y luego se comportan como amantes posesivas. Otras explotan el sentimiento de culpa de las hijas mujeres. Se encargan de convertirse en indispensables, pero luego pretenden que la hija las asista continuamente.

Nosotros nos imaginamos siempre que una persona débil y frágil debe de ser buena. No es cierto. Me acuerdo de una mujer anciana, un poco desequilibrada, que vivía sola y que me inspiraba compasión. Después me di cuenta de que era verdaderamente malvada, directamente cruel. Los enfermos mentales, las personas muy mayores, son a menudo agresivas. Nosotros somos los que tratamos de verlos mejores de lo que son.

Deleted:

Para ponerse en evidencia

Todo ser humano busca que lo aprecien. O por lo menos busca existir, afirmar la propia existencia, impedir que sea ignorada. Lo vemos desde temprano entre los niños que, cuando se sienten descuidados, atraen la atención con el llanto. Al crecer aprenden otros modos de afirmarse. En un grupo escolar está el que se distingue por su amabilidad y su cortesía, aquel que se impone por su valentía, y por último el que se afirma con las bromas, las payasadas y las burlas; también aquel que hace gestos y muecas en una foto grupal. Los jóvenes a menudo usan el ruido, los alaridos. Llenan el espacio, lo invaden. A veces con el ruido de una motocicleta pequeña que lastima el silencio del valle.

Lo que vemos con claridad en los niños, se nos escapa en los adultos. Porque el adulto ha aprendido a esconder la estrategia para afirmarse a sí mismo tras acciones aparentemente racionales. Veamos, estamos en un hospital. A las seis de la mañana llegan las enfermeras, hablando en voz alta, abren las ventanas, golpean las puertas. En los hoteles decadentes los camareros hablan en los pasillos, gritan. En la calle los obreros se gritan desde la planta baja hasta el quinto piso. Todos afirman la propia importancia por encima de los clientes, de los transeúntes, de ustedes. Si alguien se queja, le contestan indignados: "Pero yo estoy trabajando". El trabajo es su cobertura.

A veces el ruido se transforma en lucha doméstica, como en esa historia verídica que terminó en divorcio. El era un intelectual que trabajaba en su casa. Ella era una mujer de carácter, a la que le molestaba verlo siempre inclinado sobre los libros. Entonces, sin casi darse cuenta, hacía un ruido endiablado en la cocina. Se le rompían continuamente los platos, los vasos, se le caían las sillas. Con el ruido le mostraba que su actividad era tan importante como

Deleted:

su estudio. La persona que tiene una actitud profesional es discreta. El camarero profesional se desliza silencioso detrás de los clientes, llena las copas en forma invisible. La doméstica incapaz, en cambio, entra saludando como una corista. Su objetivo no es servir, sino mostrar su persona. Seguramente le ha tocado a usted ser huésped de una dueña de casa extremadamente solícita, ceremoniosa, pero que no lo deja en paz ni un momento. Si está usted concentrado en una conversación interesante, llega con algo de beber o de comer e insiste calurosamente para que lo pruebe. O bien va y se lleva a alguien para arrastrarlo a otro lugar. Lo que importa es que ella vuelva a ser el centro de la atención.

Deleted:

En todas las fiestas el público se divide en actores y espectadores. Pero luego cambian los papeles. El que hablaba antes, ahora se calla y le toca al otro. Pero hay algunas personas que no saben escuchar en absoluto. O hablan, o actúan siempre ellas, o se cansan, se ponen inquietas y se van. Cuando hay dos personas de este tipo estalla, inevitablemente, la competencia, que a menudo es desleal. Una vez en una fiesta habían invitado a un poeta refinado y famoso. Pero tenía como competidor a un comerciante de antigüedades que se puso a leerles las cartas a las damas con alusiones audaces. En poco tiempo todas las mujeres lo rodeaban con gritos de excitación. ¡Victoria!

Deleted:

El que no termina las frases

Habr  notado usted que hay personas que nunca terminan una frase. La empiezan, parece que quieren comunicarnos algo y luego se interrumpen como si estuvieran pensando, como si estuvieran buscando una palabra. Mientras tanto hacen un gesto, se mueven, toman un objeto. Uno est  atento, aguza los oídos, tal vez las sigue para escuchar mejor. Pero ellos permanecen callados. Luego, como si no hubiese pasado nada, empiezan otro período, comienzan otra frase. Y en un momento determinado se interrumpen otra vez, distraídos, y así sucesivamente. Es un comportamiento irritante que cansa y frustra al oyente.

He entendido su significado sólo noches pasadas mientras observaba, no recuerdo en qué canal de televisión, un encuentro de boxeo en el cual el comentarista deportivo hablaba más o menos así: "He aquí que el campeón avanza claramente con intención de... Combate como lo ha hecho el año pasado en Las Vegas cuando... Ocupa en forma estable el centro del ring desde donde... El arbitro interviene, pero a mí me parece..."

Cada vez que daba una información elemental, luego parecía a punto de agregar otra más importante, más interesante. Uno tenía la impresión de que él sabía muchísimo, que podía contar quien sabe qué cosas. De este modo atraía la **atención** hacia sí mismo, hacia su capacidad, hacia su competencia, y obligaba a todos a prestarle atención, a esperar lo que estaba por decir. Aquellos que no terminan las oraciones lo hacen por este motivo. Para atraer la atención hacia su persona, para convertirse en el centro de la escena. Me viene a la memoria, por analogía, un comportamiento que he observado muchas veces en los camareros españoles. Son orgullosos, se avergüenzan de mostrarse atentos y deferentes con los clientes. Entonces pasan entre las mesas,

Deleted:

Deleted:

Deleted:

Deleted:

altaneros, con poses de bailarines de flamenco. No les interesa servir bien, quieren mostrar su cuerpo, afirmar su propia importancia.

Deleted:

Las personas que no terminan las frases, sin embargo, quieren algo más. Quieren ocupar, colonizar la mente del otro. Se detienen a propósito para que el interlocutor quede esperando. En fin, pertenecen a la misma categoría de personas que, cuando uno está lejos te hablan por teléfono diciéndote que hay problemas, pero que no quieren contártelos, que lo harán a la vuelta. O bien que se hacen buscar y no se dejan encontrar. Estas personas son también particularmente hábiles en crear sentimientos de culpa. O se hacen las víctimas, o recriminan alguna cosa. Uno tiene constantemente que explicar, justificarse. De este modo ocupan tu mente, te manipulan, te cansan.

Deleted:

Deleted:

Las personas que no terminan las frases, frecuentemente, empiezan también muchísimas actividades que no llevan a término. Preparan todo con mucho cuidado, compran los libros, los utensilios para empezar un trabajo, estudian, hablan del tema, se muestran competentes. Luego pasan a otra cosa. Su casa está siempre llena de cosas, su vida llena de compromisos y de vencimientos impostergables. Los otros deben adecuarse a su paso, a sus ritmos. Nadie puede meter las manos en el caos creado ahora por ellos. Todos deben esperar sus órdenes y sus decisiones. Al no dejar entender qué quieren o hacia dónde van, se sustraen a cualquier crítica. Por otra parte, ya que nunca terminan las cosas, nadie puede decirles que se han equivocado.

Deleted:

Deleted:

Así consiguen, con la reticencia y el desorden, tener poder sobre las personas racionales y constructivas, y las tienen atrapadas en su caprichoso vagabundear.

Deleted:

El inmaduro

En nuestra vida nosotros nos relacionamos con muchísimas personas, tenemos obligaciones con muchísimas personas. Nuestro padre y nuestra madre, nuestro marido o nuestra mujer, nuestros hijos, aquellos que trabajan para nosotros o aquellos para los que nosotros trabajamos, nuestros superiores, nuestros colegas, todos aquellos que se dirigen a nosotros a pedirnos servicios o ayuda, todos aquellos que nos ayudan y a los que les debemos reconocimiento. A menudo estas relaciones son delicadas, difíciles; requieren ponderación, prudencia, habilidad, energía. Y debemos tener presentes a todos, no podemos ocuparnos de algunos e ignorar a otros. La madurez consiste en aceptar esta complejidad, en no eludir estos problemas, en tomarlos extremadamente en serio.

Deleted:

Deleted:

Deleted:

Deleted:

Este concepto de madurez como asunción de responsabilidad para todo lo que está relacionado con nosotros nos ayuda a entender el concepto opuesto, la inmadurez. La inmadurez es una simplificación arbitraria de la vida.

Deleted:

Desde el punto de vista sociológico todo esto puede ser explicado con la teoría de los roles. Rol es lo que se espera que hagamos por el hecho de ocupar una determinada posición social. En la sociedad moderna sólo el niño pequeño tiene derecho a ejercer un único rol. Ya cuando va al colegio empieza a desempeñar dos. No puede comportarse del mismo modo con los padres que con la maestra.

Deleted:

Todos los adultos, en cambio, deben desempeñar muchos roles. Uno no es sólo médico, es también hijo, marido, amigo, pariente, colega, miembro de un condominio, de un partido, de un club. Cada rol tiene un mundo moral como marco de referencia. El médico, en su profesión, no debe comprometerse emocionalmente-

te; en cambio, en el rol de marido debe hacerlo. Como amante del deporte tomará partido por su equipo, como dirigente debe ser ecuánime. La madurez, la profundidad espiritual del sujeto, reside en su capacidad de conducir todos estos roles con flexibilidad.

Deleted:

La persona inmadura se niega a hacerlo. Se dedica a un solo rol, coloca en él todas sus energías, se convierte en el primero. Así pretende que lo juzgue en d e la misma manera en los otros aspectos, también en aquellos en los que no hace nada, aun en los que no sabe hacer nada. Tal vez es muy bueno en matemáticas, es un experto con el ordenador, pero no entiende a su mujer, a sus hijos, a sus colegas, es un desastre en las relaciones sociales. Hay algunos genios de este tipo que mentalmente y emocionalmente se han quedado en la infancia, carentes de toda profundidad espiritual.

Pero no existen sólo estos casos límites. Hay también muchos grados de inmadurez. Es inmaduro el hombre que se ocupa exclusivamente de su trabajo, que se lo lleva también a su casa, que no sabe hablar de otra cosa, que delega en la mujer la conducción de la vida cotidiana y de los hijos. Pero es también inmadura la mujer que vive sólo para la vida doméstica, que no está al tanto de la actividad de su marido, no la entiende y no quiere que la molesten en sus costumbres y en sus ritos.

Este tipo de inmadurez se presenta a menudo bajo la forma de falta de gratitud. Hay personas que no agradecen, o lo hacen muy superficialmente, aun cuando los otros le han resuelto un problema gravísimo. No sienten el deber de agradecer, no se les ocurre llamar por teléfono para saludar, para invitar a cenar, para felicitar por el aniversario del que los ha favorecido. Porque en el fondo de su alma están convencidos de haber recibido sólo lo que les correspondía.

El pasaje de la infancia a la adolescencia, a la vida adulta, es un tránsito fatigoso hacia una forma de moralidad más articulada, más compleja. Y para todos es mucho más fácil detenerse perezosamente, y esperar que algún otro haga el trabajo por ellos.

Deleted:

2 Para el que manda

El trabajo del jefe

En la imaginación popular no hay nadie más tranquilo y feliz que un califa. Su poder es total. Vive en un espléndido palacio rodeado de jardines, pasa su tiempo mirando bailarinas o en el harén. De noche, como Harun al Rashid, sale de incógnito para mezclarse con el pueblo y tener nuevas aventuras. No está amenazado por sus enemigos y no tiene problemas que resolver. En la realidad histórica, en cambio, el poder del califa ha sido siempre muy inestable. El derecho de sucesión islámico no preveía la primogenitura, y la sucesión se decidía frecuentemente con una guerra civil entre los diversos hermanos aspirantes al trono. Una vez llegado al poder, el soberano debía defenderlo de las intrigas de palacio y de los enemigos externos.

El poder no es un estado alcanzado de una vez para siempre. Debe ser continuamente reconquistado. Esto vale en cualquier régimen político. Varían las modalidades de conquista, el tipo de amenazas y los instrumentos para conservarlo. En los regímenes tradicionales, en los cuales el poder está fundado esencialmente en la fuerza militar, encontramos en primer lugar la guerra externa y la represión física en el interior. El poder de los emperadores, como el de los califas, de los sultanes o de los señores feudales, era de este tipo. Pero lo mismo sucede con el poder surgido de una revolución. Porque la revolución es una guerra civil, la violencia originaria se prolonga como guerra (pensemos en Napoleón y en Jomeini) o como represión sangrienta (pensemos en Stalin) o en ambas modalidades, como en el caso de Hitler.

En los regímenes democráticos el poder se adquiere con la movilización política, con la propaganda, con el convencimiento, con la manipulación. Los peligros a los que está expuesto son

Deleted:

Deleted:

del mismo orden. Pensemos en Richard Nixon. Había alcanzado el grado máximo de popularidad, pero el caso Watergate lo destruyó.

Es un error, sin embargo, concluir que el poder de un presidente democrático es más frágil que el de un déspota oriental o que el de un dictador. Se enfrenta a peligros de otro tipo, a otra clase de dilemas. Un presidente norteamericano, particularmente, se encuentra constantemente enfrentado al problema de hacer una política exterior que exige un cierto grado de discreción, y al mismo tiempo, no ocultar nada.

Deleted:

El poder, sin embargo, no es precario solamente en el mundo político. Lo es en todos los campos. En el económico, en el del éxito o de la fama. También en estos casos la imaginación popular está sujeta a la misma ilusión de estabilidad que hemos descripto para el califa. Imagina al gran financista como un señor que vive en una lujosa villa, se toma largas vacaciones en un yate, tiene amantes jóvenes y hermosas y dicta unas pocas órdenes apuradas a una hilera de secretarios solícitos. Así, la imaginación popular cree que el actor pasa de una noche de gala a otra, de aventura en aventura. La realidad es radicalmente distinta. El gran financista, el ejecutivo exitoso, están absorbidos por su trabajo. Muchas veces no tienen vacaciones porque no pueden abandonar en manos de otros cuestiones de alto riesgo. Los grandes actores están constantemente ocupados en superar obstáculos de todo tipo. Los escritores están absorbidos por su actividad creadora. Y ésta no termina a una hora determinada, a la noche o en el fin de semana.

Deleted:

Deleted:

En realidad, no existe ninguna actividad humana en la cual podamos confiarnos serenamente a la rutina. Aun la actividad más simple, como estudiar, aprobar exámenes, buscar trabajo, armar una pequeña empresa, requiere una atención y dedicación extraordinaria. Las cosas salen realmente bien sólo si nos sumergimos en ellas, si nos entregamos personalmente, sin escatimar esfuerzo personal. No podemos contar con que los otros hagan aquello que nosotros no hacemos. Cuando queremos alcanzar un objetivo nos damos cuenta de que todos los demás se mueven a una velocidad inferior a la nuestra. El burócrata nos manda de una ventanilla a la otra, nuestros colaboradores siguen su ritmo habitual. Es necesario forzar estas resistencias, sacudir a las personas hasta tal punto que para ellos quedarse quietos se vuelva más pesado que actuar. Esto es, en definitiva, el poder. Este actuar superando las dificultades, evitando las emboscadas, arrastrando

Deleted:

Deleted:

a los más lentos. Esto es así tanto para el presidente de los Estados Unidos como para el artesano.

La imagen popular del califa, o del financista, o del actor que no hacen nada es un sueño. Como lo que hace el que imagina que gana la lotería. Si uno pregunta: ¿qué harías si tuvieses | imprevistamente diez millones? La respuesta es siempre la misma: dejaría de trabajar, daría la vuelta al mundo, me daría la "gran vida". Como estamos cansados, imaginamos la riqueza y el poder como descanso, culminación de todas las preocupaciones, como la llegada al país de Bengodi.

Deleted:

Deleted:

Pero el país de Bengodi no existe para nadie. Y el ganador de la lotería que se comportara de ese modo, bien pronto volvería a ser pobre. Como todos aquellos que en lugar de actuar, esperan, y que en lugar de vigilar, se duermen.

El arrastrar

Muchas veces he tenido la impresión de que los grandes conductores, ya sea que guíen un partido, ya sea una secta religiosa, o una empresa, tienen una capacidad en común. Es la de transmitir, a los que trabajan con ellos, el convencimiento de participar en una tarea importante. De contribuir a hacer algo que tiene valor, que merece dedicación. Si tiene este tipo de experiencias, la gente está orgullosa de pertenecer a la empresa y le dedica sus energías sin escatimarlas. En lugar de defenderse, está dispuesta a aceptar las críticas de sus superiores y de sus colegas. Tiene un deseo verdadero y profundo de que la empresa en común tenga éxito, crezca. Y esto da, a veces, resultados admirables.

Deleted:

Deleted:

Deleted:

Son muchos los dirigentes que intentan comunicar a sus colaboradores este convencimiento, pero son pocos los que lo logran. Porque es necesario, antes que nada, que el jefe esté profundamente convencido. En el fondo de todas las cosas humanas más importantes está siempre la inspiración. Como en las obras de arte. Si falta, nadie la puede suplir con la voluntad, o fingiendo tenerla. Lo que se pone en escena, en este caso, es una especie de parodia de la inspiración. Lo que resulta es el gerente superactivo, ansioso. O bien el megalómano. En realidad, la persona verdaderamente inspirada es, con frecuencia, dubitativa y humilde. Porque se siente al servicio de algo que es más importante que su orgullo, que su vanagloria. Existe, además, en la inspiración sincera, una profunda serenidad. El jefe transmite a los otros esta confianza serena. Lo hace fundamentalmente con el ejemplo. Es el ejemplo el que habla, que enseña la firmeza, la disponibilidad, la capacidad de prodigarse, de entregarse.

Deleted:

Deleted:

En las empresas en las que impera este espíritu, todos tienen miedo de equivocarse, quieren mejorar. Y sin embargo, en estas

empresas se escuchan pocas críticas. Es mucho más fácil escuchar elogios. Existen en cambio empresas en las que no se hace nunca un elogio. En ellas, las personas creen que si hacen un elogio aparentan debilidad. Los dirigentes pasan fríos, silenciosos, con ojos indagadores. Critican, recriminan. Pero no dejan traslucir nunca un gesto de admiración, de reconocimiento. El elogio significa te estoy agradecido, te agradezco por lo que has hecho, reconozco tu contribución a la obra colectiva. Si falta la capacidad de elogiar, faltan también estos valores.

Tampoco en las empresas en quiebra se escuchan elogios. Porque no hay más una obra colectiva en la que trabajar, no hay nadie que pueda hablar en nombre de todos. Una **empresa** en quiebra está constituida por muchos fragmentos separados, como feudos. Cada uno defiende su territorio con la denigración, la maledicencia, las trampas.

Cuando en cambio la empresa sabe hacia dónde va, cuando el que participa está convencido de trabajar en una tarea importante, el elogio se vuelve natural, así como también el agradecimiento. Todos están en condiciones de apreciar el aporte de cualquiera y el jefe, entonces, debe sólo expresar este reconocimiento colectivo. Una persona es elogiada por un trabajo muy bien hecho, por una ventaja que aporta a la sociedad. Pero existe también el elogio que se hace a la persona en cuanto tal, por el simple hecho de que ha trabajado en la empresa. Se ve muy bien cuando el dirigente presenta a sus colaboradores a un extraño. Al presentarlos los elogia públicamente. A veces basta un adjetivo apropiado, un gesto, y es suficiente. Es como si la empresa declarase estar orgullosa de tener a ese individuo. El valor de lo que hace la empresa, su ejemplaridad, repercute en el individuo.

En este tipo de empresas, cuando el jefe debe hacer una crítica, nunca lo hace en público, sólo en privado. Porque no quiere humillar a sus colaboradores pero, sobre todo, porque no quiere alimentar la rivalidad y la envidia. Las críticas en público exaltan al envidioso, atizan su envidia, la vuelven contagiosa. La humillación pública no se limita a deprimir el ánimo, envenena a la empresa, instaura el circuito de las venganzas.

Existen jefes que se sienten tan seguros de sí mismos y tan fuertes que administran elogios y críticas solemnes en público. Cuando entran nadie dice una palabra. Todos bajan la cabeza a la espera del rayo o de la bendición. Esta situación pone a todos los empleados en la posición de niños frente a un maestro caprichoso,

Deleted:

Deleted:

Deleted:

o a un padre tirano. Hace que tengan regresiones. Y puede producirse entre ellos una solidaridad cómplice, por lo cual, luego le suministrarán información adulterada, datos falsificados, le esconderán las cosas. Es muy difícil obtener la confianza de seres humanos cuando se pone uno a sí mismo, a la propia vanidad, al propio orgullo en primer lugar.

Y tampoco sirve la desidia. El jefe que no se ocupa, que deja las tareas a otro, que se conforma, que no critica ni elogia, produce indiferencia y falta de incentivo. Lo que la gente pide es un interés activo por la empresa y por las personas que trabajan en ella. Entonces también el orgullo, incluso un poco de megalomanía, son toleradas.

Esto es así porque el objeto de interés no es el individuo, sino la obra colectiva en la que todos pueden identificarse. Dijimos al comienzo que los grandes jefes saben inducir en sus colaboradores el convencimiento de estar haciendo algo importante, de participar en alguna cosa que tiene valor, que merece ser realizada. Para tener éxito el hombre más ambicioso debe, paradójicamente, sacrificarse a sí mismo y poner en primer plano el resultado colectivo.

Deleted:

Deleted:

Líderes democráticos y autoritarios

Una de las causas de la decadencia de una clase política, una de las causas de que se deslice lentamente hacia la corrupción, es el modo en que sus líderes reclúan a sus colaboradores y la relación que establecen con ellos. Cuando un partido está en sus comienzos, es decir, cuando todavía es un movimiento, la participación surge espontáneamente desde abajo. Acuden de todos lados activistas entusiastas que se reúnen, que discuten, que se entregan de manera generosa. Entre ellos emergen espontáneamente nuevos líderes que constituyen el grupo dirigente que rodea al jefe. En esta etapa histórica el jefe gobierna con consenso. Se queda con sus seguidores, los escucha, discute con ellos, explica y vuelve a explicar cuál es el objetivo y se las ingenia para que la decisión emerja colectivamente y sea compartida sinceramente por todos.

Pero con el pasar del tiempo, la organización crece, el entusiasmo inicial disminuye, se crean posiciones de poder e intereses. En este punto aparece una clara diferencia entre los grandes líderes democráticos y los autoritarios. Una distinción que vale no sólo para la política, sino también para todas las organizaciones públicas y privadas, para las sociedades y para las empresas.

El líder democrático, aun después de haber conquistado el poder, se esfuerza en gobernar con consenso. Hace reuniones en las que todos logran expresarse y en las que aprenden a colaborar. Deja emerger los desacuerdos, luego los atenúa y los hace combinar. Conoce personalmente a todos, tiene relaciones personales con todos. Se apoya en los más generosos para controlar a los más ambiciosos. Poco a poco selecciona a los más capaces.

Los líderes autoritarios, en cambio, apenas pueden, no reúnen más a los cuerpos colegiados. No pierden más tiempo en

Deleted:

Deleted:

Deleted:

Deleted:

Deleted:

convencer y explicar. Concentran en sus manos todas las decisiones. Se rodean de personas que obedecen prontamente. Interrumpen las relaciones con sus compañeros de antes, sobre todo con aquellos dotados de una gran independencia de juicio. En este punto empiezan los problemas porque, al eliminarse todas las críticas, se convence de que siempre tienen razón. Se altera así su sentido moral y terminan por cometer acciones incorrectas con la ayuda de personas —verdaderos sicarios— que luego adquieren sobre ellos un verdadero poder de extorsión porque conocen todos los secretos. Para tenerlos tranquilos están obligados a dejarlos actuar, y éstos difunden la corrupción por todos lados.

Es impresionante ver cómo aun las personas más inteligentes, más capaces, cuando alcanzan una posición de poder indiscutible tienden a olvidar el método de consenso y se inclinan por el autoritario, puesto que tomar las decisiones solos es más simple, más rápido, menos cansador. Considerando a los otros sólo como medios, el déspota se convence, además, de que tiene todo el mérito y se siente más grande, más alto, un ser superior.

En realidad, toda gran empresa es siempre una obra colectiva que sale mucho mejor cuanto más numerosas son las inteligencias que colaboran, los ojos que vigilan, las informaciones que circulan, cuanto más fuerte es la motivación de todos hacia el objetivo. El líder dirige, guía, estimula este proceso, pero él mismo es parte, expresión. Si se olvida de ser un componente, de desempeñar una función, por elevada que sea, pierde el contacto con la realidad y, entonces, su razón de ser. El último acto de despotismo —lo hemos visto en Napoleón, en Hitler, en Mussolini, en los tiranos del imperio soviético— ha sido siempre cumplido bajo la insignia de la soledad y de la locura.

Deleted:

Deleted:

Deleted:

Deleted:

Crear consenso

Hay personas que, cuando se encuentran en una posición de responsabilidad y de gobierno, hacen explotar discusiones y conflictos. En poco tiempo se enemistan con todos e, incluso estimulan el conflicto entre los demás, promueven los encontronazos y las peleas. Si son presidentes de una asamblea o de un consejo en el que se debe decidir en forma colegiada, en poco tiempo la atmósfera se vuelve irrespirable.

Deleted:

Cuando alguien hace una propuesta, enseguida los otros hacen una opuesta, hasta que finalmente se llega a una disputa general en la que no se decide nada. Recuerdo un Consejo Universitario de este tipo. Duraba jornadas enteras y la gente salía rabiosa.

Deleted:

Hay en cambio personas que tienen la capacidad de allanar los conflictos. No tienen encontronazos con nadie y logran que los demás no se peleen entre ellos. Bajo su dirección un consejo o una asamblea, después de haber discutido aunque sea durante largo rato, usualmente decide por unanimidad.

¿Por qué los primeros producen un resultado tan catastrófico? ¿Por qué no estudian los problemas? ¿Por qué no hablan con sus colegas? ¿Por qué no se comprometen? No, no. Su error es, en todo caso, lo contrario. Se hacen cargo de todos los problemas, toman posición en todas las cuestiones, dan siempre su opinión y se batan para hacerla prevalecer. De este modo terminan por enojar primero a uno y después al otro, con polémicas residuales y rencores. Si además hay un conflicto, en lugar de minimizarlo, quedarse afuera para facilitar un acuerdo, toman posición, se alinean con una de las partes, lo agrandan.

Deleted:

No les falta buena voluntad o inteligencia. Muchos no son particularmente agresivos o impulsivos. Lo que los caracteriza es

una excesiva necesidad de afirmación personal, de demostrar en cada momento, en cada relación, que existen, que cuentan, que son útiles, importantes. Tienen miedo de no estar, de desvanecerse, de desaparecer. Tienen miedo de que los otros hagan las cosas sin ellos, que se pongan de acuerdo y lleguen a una decisión sin necesitarlos.

Lo cual es muy posible, puesto que nadie es indispensable. Y lo saben quienes crean concordia y eficiencia. Saben que si un grupo, un equipo, tiene muy claro el objetivo a alcanzar, todos, al final, colaboran para poder llegar. Cada uno quiere que se tome en consideración, que se valore su contribución. El que dirige debe explotar esta tendencia espontánea. Debe hacer hablar a los otros, asegurarse de que cada uno pueda decir todo lo que piensa. Debe pedir que todos escuchen con seriedad. Todos deben hablar y todos deben reflexionar. De este modo las propuestas peores se eliminan por sí solas, las mejores, emergen. Es mejor que no sea el jefe el que hace las propuestas, sino que las haga surgir del aporte individual. Luego, cuando se enuncie la solución más conveniente, él será el que la retome, el que la valore, para obtener el consenso general. Si hay un disenso muy marcado, o si se denuncia un error, propondrá que se difiera el tratamiento del tema.

En todos los sistemas colegiados, no autocráticos, el jefe debería ser esencialmente el garante del objetivo y de la claridad, por encima de las partes, vigilante y fuerte. Cuando el jefe deja de ser superior a los intereses particulares y se convierte en uno como los demás, entonces el grupo enloquece, se desintegra.

Deleted:

El que no hace elogios

Todos nosotros tenemos continuamente la necesidad de reconocimientos, de elogios. Los necesitamos como la comida y como el agua. Deben provenir solamente de personas que son importantes para nosotros o de instituciones designadas a tal efecto. El niño que va a la escuela quiere que la madre lo felicite, pero su aprobación no le alcanza, necesita el juicio del maestro.

Todos, cuando realizamos una obra, esperamos siempre el juicio de varias comisiones examinadoras, diferentes y frecuentemente en desacuerdo. Podemos poner todo nuestro empeño, realizar una tarea difícil, tener éxito, que todos nos aclamen, pero no aquellos que nos importan particularmente. Y éstos, al saberlo, nos niegan deliberadamente su aprobación, para hacernos sufrir, para tenernos en un puño, para vernos explotar de rabia o llorar impotentes.

Recuerdo el caso de un árbitro famoso, estimado por todos, pero que no lograba obtener un saludo agradable de su hijo. Este lo trataba ostensivamente mal y él no lograba entender por qué. Me acuerdo también de un empresario extraordinario que había instalado fábricas en todo el mundo y se había hecho construir una hermosa casa donde hubiera querido recibir a sus colegas empresarios, a artistas, a intelectuales. No lo consiguió. Su mujer torturaba a los huéspedes con sus quejas. Se lamentaba de que él estaba siempre de viaje, que el clima era pésimo, lo desaprobaba continuamente.

El poder de dar reconocimientos y elogios es esencialmente un poder negativo, un poder para hacer sufrir. Se dan cuenta incluso los niños encaprichados. Cuando los padres esperan alegría, festejos, el niño llora, patalea, quiere alguna otra cosa, se empeña en portarse mal. Se da cuenta del desagrado, de la cólera

Deleted:

Deleted:

Deleted:

Deleted:

Deleted:

que provoca, pero esto es lo que está buscando. Todos hemos visto alguna vez a un niño que arruina deliberadamente una recepción a los padres o que vuelve desagradable el cumpleaños de la hermana.

Es increíble el abuso que todos hacemos de este poder: niños, adolescentes, adultos. Es increíble la cantidad de venganzas que ejercitamos de esta manera silenciosa, sin actuar, sin hacer nada. Es increíble la cantidad de sufrimientos inútiles que ocasionamos a los demás. Existen en nuestras escuelas muchos docentes que, en el curso de un año, no son capaces de felicitar por lo menos una vez a un niño que ha hecho grandes esfuerzos para mejorar y que está pendiente de sus palabras. Y están convencidos de que eso es rigor, seriedad, mientras que es solamente una forma de desahogar sus rencores contra uno más débil.

Deleted:

Existen dirigentes que tienen siempre el ceño fruncido, a los que nada les parece bien, que tienen a todos en un estado de profunda incertidumbre. Y se sienten poderosos, intocables, sublimes. Hay una ebriedad del abuso, del poder sin reglas, del arbitrio movido por la envidia.

Deleted:

Y hay también épocas desafortunadas en las que este tipo de maldad se acentúa, en las cuales todos se ponen a obstaculizar a aquellos que producen. Finalmente aun los mejores, frustrados, se rinden extenuados, no del trabajo, sino de las batallas estériles combatidas contra los envidiosos.

Los cortesanos

A menudo, en el círculo íntimo de los poderosos, políticos, empresarios y grandes barones universitarios, se ven personajes mediocres o realmente insignificantes. Y parece imposible que personas capaces e inteligentes puedan tenerles confianza, confiarles tareas delicadas y dejar que hacia afuera aparezcan como sus portavoces, los representen, i

Deleted:

La técnica con la que estas personas hacen carrera siguiendo al poderoso se puede observar muy bien en la Universidad. Es el caso del ayudante que científicamente no vale nada, pero es obsecuente, servil, obedece rápidamente, dice siempre que sí. El otro se acostumbra a verlo a su alrededor, a darle las tareas más desagradables y, poco a poco, no puede prescindir más de él. Lo recompensará más tarde con un cátedra, haciendo que pase por encima de otros más merecedores del cargo.

Siempre hay, alrededor de los políticos, numerosos postulantes: abogados sin clientela, arquitectos desocupados, intelectuales hambrientos. Están a su alrededor, pacientes, insistentes. Un día el político se encuentra en dificultades, solo, necesita ayuda, se dirige a uno de ellos. ¿Por qué no hacerlo? No pide nada, está disponible, haría cualquier cosa que se le pidiera. Así empieza la relación. El político no lo estima, pero lo usa. No lo aprecia, pero poco a poco termina por acostumbrarse a él. Con el tiempo puede llegar a depender de él, porque le ha permitido conocer muchos secretos.

Deleted:

Deleted:

Pero hay otra causa. Hay hombres poderosos que tienen miedo de llamar a integrar su círculo más íntimo a personas demasiado inteligentes y demasiado autónomas. Algunos porque son autoritarios y no desean ser contradecidos. Otros porque son megalómanos y desean sentirse admirados, adorados. Otros por-

que son muy prudentes y saben que las personas de gran valor terminarían por tener influencia sobre ellos, por condicionarlos y no quieren renunciar ni un miligramo a su poder. Otros simplemente por pereza: no quieren discutir y volver a discutir los problemas. Es más descansado, más cómodo estar rodeado habitualmente por mediocres.

Deleted:

Es así como se forman las cortes. La corte era la casa del soberano. En ella habitaban sus familiares, sus colaboradores más estrechos y también el personal doméstico, los juglares, los cortesanos. También hoy, donde hay poder se constituye una corte, aun en miniatura. Se encuentran allí algunos consanguíneos, muy pocos íntimos y, lamentablemente, siempre hay un cierto número de cortesanos.

Deleted:

Estos son los más dañinos, porque han renunciado a pensar, aun admitiendo que lo supieran hacer. Están interesados solamente en su posición, en su puesto tranquilo y sin obligaciones. Incluso si ven que se equivoca, se cuidan muy bien de no oponerse a la opinión de su señor, de contradecirlo. Siempre dicen que sí.

Deleted:

La empresa moderna nació en contraposición a la corte, sobre principios organizativos opuestos. El manager se elige por su competencia y conserva su poder sólo si produce beneficios, si hace prosperar a la empresa. Este, además, utiliza a todos los expertos que puedan ayudarlo. Busca siempre al mejor, se horroriza de los mediocres.

Deleted:

Por desgracia también en la empresa esta regla de oro no siempre se la respeta. Muchos dirigentes tienen miedo a la inteligencia, a la crítica, al dinamismo cultural. Y se rodean de funcionarios obtusos y serviles, verdaderos cortesanos, a menudo ni siquiera graciosos ni divertidos.

Deleted:

Deleted:

El burócrata

Hay dirigentes que, cuando tienen colaboradores, miran fundamentalmente el producto, el resultado. Otros miran el tiempo dedicado al trabajo. Los primeros no se ocupan del comportamiento del colaborador mismo. No se fijan si se queda quieto en su lugar, si no levanta los ojos de los papeles de su escritorio, si va demasiadas veces al tocador o toma mucho café. A ellos les interesa que el resultado sea óptimo y hecho con rapidez; que su colaborador sea autónomo y sea capaz de afrontar los imprevistos sin molestarlo.

Deleted:

Deleted:

Hay, en cambio, dirigentes que miran justamente el comportamiento físico. Para ellos el empleado no trabaja si no tiene la actitud de trabajo, si no está inclinado sobre el escritorio, si no se cansa, si no va de tanto en tanto a pedirle instrucciones. O para contarle cuánto trabajo le cuesta convencer a un cliente de que sea puntual en los pagos, o para quejarse de un proveedor desordenado, desorganizado.

Deleted:

Deleted:

Estos dos tipos de dirigentes tienen una concepción muy distinta de la actividad laboral. El primero la concibe como una prestación profesional. El compra la prestación profesional del colaborador. El otro, en cambio, compra su fuerza de trabajo. Al primero no le interesa si esa prestación profesional ha sido realizada en seis horas en lugar de ocho. Al segundo le interesa muchísimo porque el trabajador le debe otras dos horas de trabajo, ya que él ha comprado toda la jornada.

Deleted:

La concepción de la actividad laboral como fuerza de trabajo se sumerge en la noche de los tiempos. El terrateniente compraba la fuerza de trabajo del campesino "de la mañana a la noche" y sus centinelas debían estar muy atentos de que el trabajador estuviese agachado sobre los surcos y realmente se cansara, sudara y no

fingiese trabajar. También la manufactura nace con el mismo principio. El propietario compra toda la fuerza de trabajo del obrero y busca explotarla al máximo. Esta vez el control de productividad es más fácil porque basta contar el número de piezas producidas o, en la cadena de montaje, medir el ritmo de producción.

Deleted:

Deleted:

Esta mentalidad arcaica la vemos aparecer también en las oficinas en las que se amontonan numerosos empleados. Estos también tratan de usar sus energías parsimoniosamente. Trabajan sólo cuando se sienten observados. Postergan los problemas, encuentran continuas excusas para las demoras, obstaculizan a los colegas demasiado emprendedores.

En todas estas situaciones los trabajadores buscan constantemente mantenerse por debajo del nivel medio de productividad. Si lo superan, en realidad, el empleador lo considera un hecho adquirido y quiere que se mantenga. El resultado es una productividad muy baja.

Deleted:

Deleted:

En el mundo moderno, sin embargo, hay empresas en las que cuentan esencialmente la productividad y la actividad innovadora, creativa. Pensemos en un centro de investigación, en una agencia publicitaria, en un servicio de marketing, en un diario, en un canal de televisión. Aquí el empleador compra esencialmente el resultado, la prestación. ¿Qué ocurre, entonces, si, en lugar de ocho horas, el trabajador emplea cuatro, inventa cosas nuevas, ni siquiera imaginables en el momento del contrato? En un momento determinado, obviamente, obtendrá un aumento de sueldo, un ascenso. Pero no ciertamente todos los días. ¿Y si lo hacen todos, si todos, con su carácter emprendedor y su creatividad, mejoran continuamente las cosas? Las jerarquías son siempre las mismas, las retribuciones no pueden subir constantemente. Y bien, en estos casos, los empleados son retribuidos en términos de autonomía, de responsabilidad, de poder, de prestigio personal. Se convierten verdaderamente, en el interior de la empresa, en profesionales respetados. En este caso se constituye un movimiento colectivo que mantiene una productividad muy alta, siempre un poco más arriba de lo esperado.

Deleted:

En la empresa a la antigua, campesina, manufacturera o que realiza trabajos rutinarios, los empleados dan lo menos posible y la consideran un acreedor. En las empresas creativas los empleados dan lo mejor de sí mismos y quieren sentirse ellos acreedores de la empresa. Crédito pagado en dinero pero, sobre todo, en

Deleted:

respeto, libertad, crédito personal, derecho a la autonomía.
| Cuando un dirigente que ha crecido en una empresa del primer tipo se encuentra en una del segundo tipo, en general produce desastres. Puesto que, con su actitud fiscalizadora, exigiendo aquello que los otros han dado libremente, destruye su motivación. Y, a veces, lo arruina todo.

Deleted:

El ingrato

Hay hombres que logran siempre valorizar a los otros. Otros que se valorizan sólo a sí mismos. Tenemos ejemplos evidentes en algunas transmisiones televisivas. O bien en el campo de la ciencia. Nosotros no recordamos sólo a Enrico Fermi, sino a todos los "muchachos de vía Panisperna", como Majorana, Segre, Amaldi.

Por el contrario, hay personas que, a pesar de estar dotadas de grandes cualidades artísticas o intelectuales, no hacen nada para valorizar a los otros: se ocupan sólo de sí mismos, de su éxito personal, de su propia vanagloria. En un espectáculo, aun cuando sólo sean simples invitados, monopolizan el espacio, reducen a todos los demás a simples comparsas.

Algunas de estas personas son capaces también de rodearse de colaboradores, saben constituir una escuela, una organización eficiente. Pero hacen las cosas de manera que nadie sobresalga, afirme su personalidad y sus ideas, tenga éxito. Al elegir a sus alumnos, se ocupan de que no sean demasiado inteligentes, originales y creativos. Prefieren que sean obedientes, trabajadores y mediocres. Un gran número de profesores universitarios son de esta clase. Porque son alumnos mediocres de maestros que tenían miedo de que alumnos geniales les pudiesen hacer sombra.

Veamos así un primer elemento constitutivo de este tipo de personalidad, el miedo de que alguno crezca más que ellos. En cada persona joven, capaz, ven un potencial opositor. Mientras pueden lo explotan para su éxito personal, luego empiezan a crearle obstáculos. Si busca liberarse y hacerse camino por sí mismo, lo persiguen. Allí donde funciona el mercado, este mecanismo no resulta. Pero en el sector público, por ejemplo en el teatro, hay monstruos sagrados que deben su poder monopólico a su capacidad de aplastar cualquier tipo de competencia juvenil.

Deleted:

Deleted:

A menudo la persona que no ayuda a los demás no es sólo egocéntrica, sino también está envenenada por la envidia. Una envidia vigilante, siempre lista a dispararse.

Este tipo de personajes son también poco valientes. Sin embargo, saben esconder su cobardía. Declaman, se indignan, estigmatizan, pero no se exponen. Mandan a los otros al frente. Luego, si las cosas salen mal, desaparecen; si salen bien, se atribuyen el mérito. Cobarde no es el que tiene miedo. Cobarde es el que se escuda detrás de los valientes, los sacrifica y, luego, reniega de ellos.

Deleted:

Las personas que no saben valorizar a los demás, a menudo no escuchan. Parece que escuchan pero, en realidad, cuando están callados están pensando sólo qué van a decir, están pensando una ocurrencia divertida. Y luego, de hecho, vuelven a empezar allí donde se habían interrumpido, indiferentes a los pensamientos de los demás, a sus necesidades. A ellos sólo les interesa poner en evidencia su propia persona, su propia capacidad, sus propios méritos.

Cuando tienen éxito, se consideran superiores a los otros seres humanos. Una persona que yo conozco, después de un éxito internacional, humilló profundamente a todos sus amigos y alumnos, diciéndoles: "Ya no me interesáis, pertenecéis a mi vida pasada".

Deleted:

Frecuentemente estos personajes se camuflan, se esconden. Para reconocerlos, se puede hacer la prueba contándoles alguna cosa que no les atañe, que se refiere a otra persona; luego hablarles bien de la otra persona. Y bien, después de cinco minutos como máximo, ellos cambiarán de tema y atraerán la atención sobre sí mismos y sobre lo que han hecho.

O bien uno puede hablar de *sí mismo*. Si uno habla de su enfermedad, ellos dirán cosas increíbles de su *propia* enfermedad. Si uno habla de la propia empresa, se verá invadido por las maravillas de *su* empresa. Y lo mismo pasaría si se tratara de un viaje, de una desgracia, de cualquier otra cosa.

El cobarde

El coraje es la virtud del comienzo. Su opuesto es no hacer nada, esconderse; no el miedo. Porque el valiente tiene miedo. Pero lo vence y se lanza hacia adelante afrontando la incertidumbre del mundo. La persona que no logra dar el salto, el miedoso al que le castañetean los dientes por el terror, no suscita nuestro desprecio, sino nuestra compasión. Fantozzi, el gran personaje creado por Paolo Villaggio, suscita ternura, puesto que está aniquilado por la realidad frente a la que se encuentra desarmado como un niño pequeño.

Deleted:

Existe luego el prudente. El prudente quiere reducir al mínimo el riesgo. Hasta que no ha explorado la realidad, hasta que no la conoce detalladamente, no actúa. Nosotros podemos irritarnos ante una excesiva prudencia. Sin embargo, cuando permite evitar los fracasos la consideramos una virtud.

Deleted:

En fin, hay una falta de coraje que no querríamos encontrar nunca, y es la cobardía. El cobarde esconde su miedo. Lo esconde y le saca partido para obtener ventajas y poder, para dañar a los otros y sacar partido en beneficio propio.

Hay distintos tipos de cobardía. Pero estos personajes tienen, en el fondo, algo en común y, en primer lugar, la teatralidad. Cuando no hay peligro, cuando no debe tomar decisiones, el cobarde ostenta seguridad. Se vanagloria de sus éxitos. Los exagera, los magnifica. Pone en escena su fuerza y su grandeza. A menudo consigue engañar aun a la persona más desconfiada.

Deleted:

Cuando llega el momento de la acción en el que hace falta tener coraje, desaparece, se esconde y empieza a agigantar los problemas. Habla de obstáculos insuperables, de complots, de enemigos políticos, de oscuras maniobras de las que hay que protegerse. Transforma la realidad, construye un mundo imaginario en el cual uno no podría nunca entender nada.

Deleted:

Si tiene que hablar de alguna cosa, no da nunca un informe completo. Hace una lista de sus éxitos y de sus méritos, luego agrega que las cosas salieron mal por culpa de algún otro. Es como si no le importase verdaderamente el resultado, sino solamente recoger las alabanzas y evitar las culpas. Está dispuesto a acusar a su padre, a su hijo, a su mejor amigo. Piensa sólo en sí mismo, en su coartada, en asegurarse el mérito, no importa cómo salgan las cosas.

El cobarde no respeta la palabra empeñada. Promete con gran facilidad, después no hace nada. Si se le exige que rinda cuentas, hace largas listas de innumerables obstáculos, impedimentos temibles: "Tú sabes, yo me encargué del asunto, no puedes imaginarte..."; hasta que uno se siente culpable por haberle creado tantos problemas. Con él siempre uno está en deuda, él nunca nos debe nada.

Cuando tiene poder humilla, degrada a sus subalternos. Subraya sus errores, no con el objetivo de ayudarlos, sino de aplastarlos. Y lo hace en público, delante de los demás. Recuerdo un director que insultaba en el escenario a los actores, sobre todo a los viejos, aquellos que no podían rebelarse. Y a su alrededor estaba su corte que aplaudía. El gozaba de ese aplauso y era más cruel aún.

El cobarde necesita el aplauso, necesita la aprobación. Para lograr esto aplasta a sus subalternos, porque teme que se rebelen contra él, lo enfrenten, lo acusen, lo desenmascaren.

El cobarde es una persona temerosa que esconde sus miedos. Frente a los poderosos es servil, se humilla. Lo hace con el mismo arte de comediante que emplea cuando finge ser fuerte y merecedor de elogios. Entre nuestros grandes actores el que ha personificado mejor al cobarde es Alberto Sordi, arrogante con los débiles y arrastrándose delante de los poderosos.

Pero existe una cosa que el cobarde teme por sobre todo: el ser desenmascarado; que alguien logre desmontarle públicamente la mise en scène que él construye continuamente y de la que vive. Por esto es que tiene miedo cuando se encuentra con una personalidad fuerte, verdaderamente valiente, a la que no le interesan las apariencias, sino el resultado; porque se siente desnudo frente a ella; porque sabe que el otro no se deja engañar.

La otra persona a quien el cobarde teme es a su mujer, o a su marido, es decir, a la persona que lo conoce bien en su vida privada. Y frecuentemente, en relación con ella, es un cordero.

Deleted:

Deleted:

El desordenado

Hay personas que nunca terminan las cosas. Empiezan una, la interrumpen para empezar otra y luego otra. Después, necesitan que todas estas "cosas por hacer" queden siempre a la vista, a mano. Ocupan espacio y los demás no pueden tocarlas porque, al no conocerlas, las colocarían en otro lugar y ellos no las encontrarían más. Sus casas, sus oficinas se convierten en depósitos de trámites incompletos, todos a la vista. Una especie de laberinto en el cual no puede entrar nadie.

Deleted:

Las otras personas que viven en el mismo espacio se sienten incómodas, están desorientadas porque se tienen que mover como intrusos. Si tocan algo para ayudar, el otro protesta. Tengamos presente que la persona desordenada, en general, no es una persona tranquila. Se mueve de manera torpe, agitada, frenética. Constantemente da la impresión de tener mucho que hacer, de estar ahogada por el trabajo. Los demás quedan impresionados por su extraordinaria actividad, algunas veces admirados por su resistencia física. Se sienten culpables por haberla molestado, por haberle creado otra dificultad. Entonces retroceden, no interfieren, se retiran a un espacio pequeño.

Deleted:

La persona que no termina nunca las cosas crea a su alrededor el caos y, en ese caos, se orienta sólo ella. Nadie puede ayudarla. Nadie, por esto, puede ser realmente útil, importante fuera de ella. Sólo ella sabe moverse en su territorio sin crear desastres. Sólo ella puede tomar las decisiones, aun las decisiones mínimas. El que no termina nunca las cosas concentra todo el poder en sus manos.

Esto sucede en todos los niveles. En casa, en donde la mujer crea un orden misterioso y provisorio en el cual nadie entiende nada porque cambia constantemente las cosas de lugar. El marido, los hijos, la empleada doméstica no pueden hacer nada sin ser

reprendidos. Es la forma más simple de despotismo doméstico.

Pero sucede también en las oficinas. Es el caso de la secretaria omnipotente que guarda los expedientes de acuerdo con un orden personal incomprensible para los demás, particularmente para su jefe. Nadie se puede orientar en ese laberinto. Es necesario que ella esté siempre. De esta manera se vuelve indispensable, insustituible.

Deleted:

Hay dirigentes que no establecen nunca con claridad cómo hay que proceder. Llegan a la oficina a distintas horas, convocan a las reuniones sin previo aviso, a horas extrañas, a veces de noche. El que no está informado queda excluido de las decisiones, pero sin un procedimiento formal, de hecho. Todos viven en la mayor incertidumbre, aunque el dirigente sea cordial y se comporte de manera amigable. Detrás de la aparente cordialidad estos dirigentes son, en realidad, déspotas, concentradores de poder. Con su desorden excluyen a todos sus colaboradores de las decisiones y los vuelven simples ejecutores.

Deleted:

"Ordenado" significa que es comprensible para los demás, que puede ser llevado a cabo por otros. Desordenado es aquello que resulta incomprensible para los demás, aquello que nadie puede recorrer.

La complejidad no interviene. Cualquiera que sea el grado de complejidad, si el sistema es ordenado siempre hay un procedimiento seguro para llegar a la solución, un camino que todos pueden recorrer. Las personas que nunca terminan las cosas, las personas desordenadas, monopolizan el poder, excluyen a todos los demás del poder de decisión.

Deleted:

Probablemente el modo mejor de decidir es el de los japoneses. Participan todos aquellos que están implicados luego en la ejecución. Aunque el jefe tenga ya una idea, quiere que la decisión se obtenga en forma colectiva, con el consenso de todos. Al final todos han entendido perfectamente, todos están de acuerdo, y la ejecución es muy rápida. Todos, además, son reemplazables.

Deleted:

En el lugar opuesto está la burocracia. Allí la decisión debe ser tomada en los "lugares competentes" y el resto funciona como un enorme aparato ejecutor. Pero el burócrata, excluido de la toma de decisión, ejercita su poder moviéndose en un laberinto conocido sólo por él.

Deleted:

También en este caso, el molesto conjunto de cosas incompletas, el laberinto de expedientes en suspenso, el desorden que deriva del retraso, se transforma en poder para el que se encuentra

Deleted:

en el centro de la red. Es éste uno de los motivos por el cual, en estas administraciones, se acumulan los retrasos. Exactamente como en el caso de la persona que no termina nunca las cosas, la jungla de los retrasos, la estratificación del pasado, el desorden son la condición para el ejercicio de un poder personal arbitrario.

Las personas, los dirigentes, las oficinas, las administraciones en las cuales no se terminan nunca las cosas deben ser mirados con sospecha. Hay siempre alguien que saca ventaja de este estado de cosas y se aprovecha en perjuicio nuestro.

Deleted:

reconocimiento, o bien se crean obstáculos, dificultades, impedimentos. En el primer caso la gente se acordará de la persona con simpatía, admiración. En el segundo caso la gente deberá de todos modos pensar en esa persona, tener en cuenta su existencia y su poder.

Deleted:

Estos dos modelos de comportamiento se pueden ver ya en los niños. Existe el niño que se porta bien y aquel que llama la atención portándose muy mal. Nos resulta más difícil pensar que se comporten del mismo modo los adultos, nuestros colaboradores, algunos profesionales, algunos profesores universitarios. En cambio muchas dificultades en las empresas, en los laboratorios de investigación, en los diarios, por todas partes, son provocados por obstáculos, obstrucciones, retrasos producidos por personas que utilizan su poder negativo para obtener estima y consideración.

Deleted:

Deleted:

Un amigo mío, ocupado en una organización sumamente delicada, tenía una secretaria que hacía que fracasaran todas las citas previamente arregladas. Cada vez que ella era la que hablaba por teléfono, el asunto podía considerarse perdido. Cuando intervenía en las reuniones, anunciaba siempre alguna dificultad, algún obstáculo, alguna imposibilidad. Todos estaban pendientes de sus palabras y le tenían incluso miedo. Como se trataba de un ente público esta, señora era intocable, porque estaba protegida por un partido político. Al final mi amigo la conquistó enviándole ramos de flores, invitándolos a ella y a su marido a su casa, pero al mismo tiempo la excluyó de todos los asuntos importantes.

Deleted:

Es fundamentalmente en las oficinas públicas en donde la gente conquista poder obstaculizando a los demás, paralizando todas las iniciativas prometedoras. Se forma así una minoría activa, que se esfuerza, que se dedica, y una mayoría que resiste, que frena, que protesta, que intriga, que se queja.

Pero las personas negativas se encuentran en todas partes. Uno las encuentra también fácilmente en una fiesta, o en una cena. Se reconocen en su manera de entrar en la sala, en su modo de avanzar. A veces una de estas personas, en cuanto llega a la sala se dirige a la mesa de las bebidas. Elige un aperitivo y luego, provisto de su copa, mira a su alrededor. Observa los pequeños grupos que hablan animadamente. Bebiendo su trago camina entre ellos, elige uno, se presenta, escucha su conversación con cara inexpresiva. Luego, imprevistamente, dice algo desagradable a la persona que está en el centro de la atención. Se hace silencio, todos la miran

asombrados. La persona, que fue el blanco de la agresión, se encuentra incómoda, podría contestarle, pero no quiere arruinar la velada. Entonces trata de explicar, de justificarse. Trata de que el agresor se retracte de lo dicho. Pero el otro mueve la cabeza, no está de acuerdo. El agredido trata de convencerlo nuevamente, usa otras palabras, dulcifica la voz. En suma, se pasa la noche ocupándose de la persona entrometida, tratando de congraciarse con ella.

Es llamativo cuánto tiempo dedicamos a las personas molestas, a aquellos que nos desafían, que nos crean obstáculos, que se burlan de nosotros, que nos subestiman. Mientras que no nos ocupamos de aquellos que nos ayudan, que resuelven nuestros problemas. Para éstos, para los que no nos piden nada, siempre tenemos poco tiempo.

Deleted:

El que molesta

Aun el más grande de los cantantes, el más experto de los conferencistas, el actor más consumado, se turban y molestan cuando algún espectador de las primeras filas se muestra distraído, bosteza, muestra señales de desaprobación o simplemente no reacciona, se queda impassible, con cara de piedra. Cuando lo miran se quedan como hipnotizados y se olvidan de todos los otros presentes que reciben su canto o sus palabras. Querrían a toda costa obtener también su aprobación, su consenso, su aplauso. En ese momento es como si él fuese la única persona que importa. ¿Por qué?

Deleted:

Deleted:

El actor, el cantante, en el momento en que suben al escenario, se someten al juicio del público y nadie, absolutamente nadie, está completamente seguro de sí mismo. Aun el mejor, aun el más famoso tiene miedo de equivocarse, de no estar a la altura de las circunstancias. Tiene miedo de perder, en un instante, ese consenso que ha recibido por tanto tiempo. En ese momento, incluso, está sumido en la duda, no sabe ya *ver-* ? si lo ha merecido verdaderamente. La respuesta llega sólo al final, con el estruendo de los aplausos. Sólo el aplauso unánime disuelve la duda y le hace decir " también esta noche lo he conseguido".

Deleted:

Deleted:

La persona que bosteza en la primera fila representa por lo tanto la encarnación de la duda que ha quedado siempre en el fondo de su cerebro. Se lo recuerda en el momento más peligroso, y puede con su gesto contagiar a los otros. Aun más, es el líder potencial de una sublevación en su contra. Por esto él está obligado a combatirlo, a aceptar el desafío.

Hay muchas personas que se aprovechan de esta debilidad del personaje público y la utilizan en beneficio propio. Se ponen en una posición en la que pueden ser vistos y demuestran la más

absoluta indiferencia o el más evidente desagrado. Otros expresan su disenso, inician una discusión. El se empeña en contestar, y así les da crédito, importancia. Los periodistas jóvenes, los críticos jóvenes, los políticos jóvenes a menudo logran popularidad de este modo, atacando, en forma desleal, a una persona importante. El asunto, las ideas, son sólo un pretexto.

Pero este mecanismo tiene una importancia notable también en el plano erótico. Se ha observado que muchos playboys célebres, muchísimos hombres apuestos tienen mujeres feúchas, aunque vivaces. Acostumbrados a ser el centro de una nube de mujeres que los adoran, terminan por fijar su atención en aquella que ostensivamente se ha mostrado indiferente a su fascinación o que les ha hecho frente en forma más radical.

La técnica de la indiferencia o del enfrentamiento está muy difundida. Es suficiente que haya alguien que quiere quedar bien, para que del otro lado exista alguien que se divierte en no darle el gusto, en obstaculizarlo. Hay parejas en las que el marido trabaja como un loco, es incansable, gentil, pero está dominado por una mujer difícil, exigente, caprichosa. Y, por el contrario, mujeres equilibradas, deliciosas, tienen un marido difícil que, gracias a su mal carácter, logra hacer siempre lo que quiere. A veces es toda la familia la que está sujeta a un déspota caprichoso, a veces es una oficina que tiembla por los reproches de una empleada siempre insatisfecha.

El mecanismo es siempre el mismo. La persona mejor, más capaz, más famosa, en el fondo duda de sí misma. Las personas competitivas, los depredadores se dan cuenta de esta debilidad secreta y le tienden una trampa, la hacen sentir insegura, culpable. Poco a poco la devoran.

Deleted:

Deleted:

El estúpido

Los dogmáticos, los fanáticos, los necios, son frecuentemente extremadamente ilógicos. Pero la tenacidad con que repiten las pocas ideas que tienen en la cabeza, la necedad que oponen a cada razonamiento, obligan muchas veces a los demás a rendirse. Hay líderes políticos que triunfan gracias a su rigidez mental, a su estupidez.

Hay otra categoría de estúpidos que obtiene crédito y admiración. Son las personas superficiales, no sistemáticas, que observan todo, leen todo superficialmente, escuchan los chismes y están siempre informadas de las novedades. Adoptan las modas con entusiasmo, las difunden con soberbia y luego las olvidan con ligereza. La persona inteligente es madura, en cambio, es con frecuencia coherente, sistemática, tiene opiniones meditadas. Además es consciente de sus límites y no habla de lo que no conoce en profundidad. Frente al charlatán queda sorprendida, admirada; le parece vivaz, brillante. Muchas mujeres quedan fascinadas por hombres de este tipo. Y a la inversa.

Debemos además distinguir entre la verdadera inteligencia y la astucia. La inteligencia tiende a construir orden, armonía. El astuto, en cambio, busca sólo confundir al otro, tenderle trampas. Muchas personas mediocres, o absolutamente estúpidas, son astutas. Han aprendido algunos trucos para sobrevivir, para salir de una situación embarazosa.

Por ejemplo, si han cometido un error y son descubiertas, niegan el hecho, lo niegan aun frente a la evidencia manifiesta, no se dejan intimidar por las pruebas, por los argumentos. O bien mienten. Mienten con una naturalidad de inconscientes. Y no tienen miedo de olvidarse, de contradecirse, puesto que en su mente no hay orden. O bien acusan a algún otro. Acusan al

Deleted:

Deleted:

Deleted:

primero que se les aparezca, y lo hacen con una seguridad que deja desconcertadas, dudosas, a las personas más criteriosas y más responsables.

En suma, para combatir a la inteligencia que tiende a crear orden, ellos crean desorden, confusión. Olvidan o fingen olvidar, mienten, se contradicen, cambian de tema, hasta que producen el caos en la mente del oyente. Si éste es una persona lógica, racional, se romperá la cabeza tratando de darle un sentido, de encontrar una lógica a su insensatez.

Hay esposas estúpidas que, con estas técnicas, dominan a maridos mucho más inteligentes que ellas. Hay maridos que hacen lo mismo con sus mujeres. También muchos políticos verborrágicos, muchos intelectuales charlatanes, muchos impetuosos financistas pertenecen a esta categoría de mediocres que prosperan creando desorden intelectual.

Deleted:

3

Vida activa

La empresa

Han perdido importancia la nación, el ejército, la iglesia. Están perdiendo importancia los partidos políticos, las ideologías totalizantes, todo aquello que hace tiempo reunía a los hombres en una comunidad compacta, con valores, objetivos colectivos. Crece la libertad individual, la autodeterminación. Pero crece también la necesidad de pertenencia, de ideales. Nosotros somos seres sociales. La estabilidad de nuestro Yo depende de nuestra relación con la sociedad. Necesitamos de los otros, sentirnos unidos, necesitamos un adversario y una tarea. Necesitamos entregarnos por algo que valga la pena.

Deleted:

Deleted:

Si esto es así, ¿qué cosa tomará el lugar de los partidos y de las iglesias en declinación en nuestros corazones? No es la familia, porque se vuelve cada vez más chica, con uno o dos hijos como máximo que luego crecen y quieren hacer las cosas por sí mismos. No los amigos, las vacaciones, las fiestas, los viajes. Todas cosas placenteras, pero que no tienen nada que ver con lo que tiene realmente valor. Están mucho más cerca de esta esfera de valoración las actividades sociales, las actividades voluntarias. Por lo tanto, se puede razonablemente suponer que en un futuro próximo aumentarán las personas que se dediquen a este tipo de actividades.

Deleted:

Deleted:

Pero hay otra realidad social en la que a menudo no se piensa: la empresa. En la tradición cristiana, el trabajo ha sido visto como "el sudor de la frente". En la óptica marxista, como "venta de la fuerza de trabajo", en la que el trabajador no ganaba, sino que ganaba el capitalista. En la óptica liberal la relación de trabajo ha sido vista como un contrato, en el que cada uno debe hacer sólo lo que ha negociado.

Pero en nuestra vida concreta el lugar donde trabajamos,

nuestro trabajo, es mucho más. Le dedicamos la mayor parte de nuestro tiempo, gastamos en él nuestras mejores energías, nuestra creatividad. Deberíamos poder sentirlo como una realidad de la que somos una parte esencial, y que nos considera esenciales.

Nos maravillamos cuando los japoneses nos hablan de ciudadanía empresarial. A muchos les ha parecido solamente una manera astuta de explotación, una estrategia para anular la lucha de clases.

Pero cuando desaparecen los partidos en las clases sociales, cuando disminuyen los otros campos de solidaridad, ¿no podría ser justamente la empresa un lugar en el cual reconocernos, en el cual expresar nuestra necesidad de pertenencia, de solidaridad, nuestra necesidad de competencia?

¿Es tan errado imaginarlo? Nosotros estamos acostumbrados a pensar en una empresa en la cual la gente sólo va a ganar un sueldo, mientras desconfía de la patronal. Y pensamos en una propiedad que piensa exclusivamente en el beneficio. El prototipo de esta mentalidad está representado por el financista. Para el financista la empresa existe sólo en cuanto puede ser vendida inmediatamente. Pero el verdadero empresario no es así. El se identifica con su empresa, la considera una objetivación de sí mismo y vive entre sus dirigentes y sus obreros como un general en el campo de batalla. Y las empresas que van muy bien son sólo aquellas en las que hay un gran espíritu de cuerpo, aquellas que todos quieren afirmar, hacerlas crecer, hacerlas triunfar.

A veces pienso que, en el futuro, sobrevivirán y vencerán sólo las empresas del nuevo tipo, donde funcionan otras reglas sociales, otros modelos de comportamiento, otros valores. Empresas, esto es, que se batan en el mercado, en forma aguerrida, con habilidad, pero que son, al mismo tiempo, comunidades solidarias en las cuales la gente se realiza también moralmente.

Deleted:

Deleted:

Deleted:

Deleted:

El rol

Ha existido siempre y existe hoy también una fractura entre la adolescencia, la juventud y la vida adulta. Hace un tiempo existían los ritos de iniciación, hoy existe el ingreso en el mundo del trabajo. Hasta este momento, al muchacho todos le piden esencialmente espontaneidad y sinceridad. En la casa, en el colegio, con los amigos, se le pide que se exprese libremente. Con frecuencia se aprecia su vehemencia. Los jóvenes dicen lo que piensan, son sinceros hasta la brutalidad. Entre ellos han establecido un código de comportamiento que pide que sean espontáneos y transparentes. Prefieren un gesto violento que uno falso. Prefieren un no dicho con decisión que algo hecho de mala gana.

Deleted:

Deleted:

Deleted:

Los adultos aprecian estas características de los jóvenes. Los miran con indulgencia, con ternura, a veces con nostalgia. El adulto aprecia la espontaneidad y la sinceridad como una condición de inocencia perdida. Como un paraíso terrestre, antes de las obligaciones, de las luchas, de la coerción del trabajo.

Deleted:

El pasaje al mundo adulto, por lo tanto, es en general brusco, traumático. Con frecuencia ocurre cuando el muchacho empieza a trabajar. En nuestra sociedad comienza tarde, aun después de los veinte años. Entonces, el comportamiento de los adultos en relación con el joven cambia radicalmente. Se vuelve frío. Le explican que el mundo del trabajo es distinto, que la vida es distinta. Le dicen que la autenticidad la podrá encontrar en un amigo; que el amor lo podrá encontrar en la familia o en una sola persona. Pero en todas las otras situaciones, deberá desempeñar un rol, aprender a actuar, asumir una máscara.

Deleted:

Los jóvenes se han rebelado siempre ante esta revelación. Porque tienen la impresión de haber sido engañados. Porque sienten que les recomiendan la hipocresía. Muchos movimientos

juveniles, políticos o religiosos, han sido verdaderas revueltas contra el formalismo y la hipocresía de los adultos. El 1968 también lo ha sido: un rechazo a la hipocresía del mundo adulto identificada, a través del marxismo, con el trabajo alienado.

Deleted:

Luego, poco a poco, llega la aceptación. Y también llega el momento en el cual el joven descubre las ventajas del rol, de la máscara. Se da cuenta de que lo que importa en el abogado es su capacidad profesional. Hasta el momento en que lo ha consultado el abogado era un extraño para él. Y sin embargo se ha hecho cargo de sus intereses con dedicación, con más continuidad y más solicitud de lo que lo hubiese hecho un compañero suyo. La atención del compañero de juegos es discontinua. La del abogado es ininterrumpida. El buen abogado, además, le evita toda molestia, no lo aburre con detalles inútiles, no lo molesta con noticias inquietantes. Lo tranquiliza, lo lleva de la mano, le resuelve los problemas, le vuelve la vida menos desagradable. Y sin embargo no lo hace porque lo quiere. Lo hace porque es su rol profesional. Porque tiene un modelo de excelencia y de ética.

Deleted:

Lo mismo sucede con el médico, con el psicoanalista que entra, nada más ni nada menos que en el alma, que conoce los pensamientos más secretos y que lo ayuda aun contra él mismo. También en el mundo del trabajo el joven encuentra, junto a las desilusiones, personas admirables. Por ejemplo un dirigente capaz de afrontar con serenidad las situaciones más difíciles, rápido, incansable. Está impresionado por su entusiasmo continuo, tanto al hablar de las vacaciones como del trabajo. Un entusiasmo que se transmite a todos, que contagia y vuelve el trabajo más divertido.

Deleted:

Deleted:

Los jóvenes, en estos casos, tienen la impresión de encontrarse frente a un individuo excepcional, extraordinario. Piensan que ésa sea su personalidad total. Caen en la ilusión de que siempre es así, en cada momento de su vida y en cada relación. No se dan cuenta de que es una especialización, el producto de un trabajo realizado sobre sí mismo. /

Deleted:

A veces, en cambio, al observar a un gran hombre se desilusionan. Se preguntan por qué el gran manager se deja conducir por su secretaria. La secretaria es astuta, sabe intuir sus estados de ánimo, sabe manipularlo. Y él no se da cuenta. Para no hablar de las relaciones con su esposa. Una mujercita agria y maldita que le hace hacer lo que ella quiere. Pero ¿por qué tanto la secretaria como la mujer han concentrado su atención justo en la manipula-

Deleted:

ción? El en cambio tenía que hacer otras cosas. Ha invertido todas sus energías emotivas e intelectuales en la construcción de su rol. Es aquí donde ha puesto lo mejor de sí mismo.

Es esta una experiencia que tienen muchos cuando conocen más íntimamente a un gran escritor, a un gran científico o a un gran músico. Quedan desilusionados, quedan impresionados por los aspectos opacos de su personalidad. Creían que era extraordinario en todas las manifestaciones de su vida. En cambio no es así. Lo mejor de sí mismo, su excelencia, la puso en su investigación, en su profesión, en su obra de arte. A veces, fuera de eso, no queda casi nada.

~*~S

El capitalismo

Todos aquellos que viven en la ex Unión Soviética están enfrentando una terrible prueba: deben aprender a moverse en el mercado. Ya no hay nadie que decida cuánto cuesta el acero, que ordene que se transporten alimentos a los negocios, que establezca el salario. Cada uno debe calcular los insumos, discutir el precio, calcular los beneficios.

El mercado pone en movimiento millones de inteligencias y las obliga a decidir cuánto gastar, cuánto ahorrar, cuánto invertir y dónde, de qué modo. Las personas están obligadas a desarrollar cualidades especiales, como la prudencia, la vigilancia, el autocontrol, la capacidad de arriesgarse. Deben, en suma, aprender las virtudes burguesas.

Deleted:

En el siglo pasado, en el momento de la gran expansión del capitalismo industrial, se formaron grandes riquezas y surgieron muchísimos pobres, y muchos intelectuales, como Marx, se disgustaron. Tenían la impresión de que el mercado fuera una gran jungla en la que vale sólo la ley del más fuerte. El capital se forma inicialmente con la rapiña y luego con el robo de la plusvalía.

Deleted:

En realidad, la historia demuestra que el desarrollo económico empezó en las ciudades-estado como Florencia, Venecia, Milán, por obra de una burguesía de artesanos y comerciantes, trabajadora, inteligente, previsor, con un fuerte sentido comunitario. El mercado es el producto de la comunidad internacional de vendedores y compradores y está basado en el crédito, la confianza, el respeto a la palabra empeñada, es decir, sobre férreas reglas morales.

Deleted:

Deleted:

Deleted:

Deleted:

Con la reforma protestante esta misma burguesía se vuelve aún más austera, dura consigo misma. Trabaja intensamente, no consume, ahorra, acumula. La comunidad protestante ejercita una

terrible presión sobre el individuo y modela su comportamiento de manera minuciosa, en casa, en el trabajo, en las relaciones sociales, le inculca la rectitud.

Es de esta manera que puede surgir una producción racional, el cálculo económico. No son los pocos grandes aventureros, los *robber barons*, que crean el capitalismo, sino los millones de artesanos, de comerciantes, de pequeños empresarios que acumulan como hormigas. Es sobre ellos que luego se acumulan los edificios de las grandes empresas. Pero incluso hoy, si falta este tejido conectivo, esta gente trabajadora y tenaz, la economía; no es sólida, no es una economía sana.

Deleted:

Desde sus orígenes, la sociedad capitalista impone dos deberes sociales aparentemente opuestos: la competencia y la solidaridad. El que está afuera tiene la impresión de que la competencia sea desorden, anarquía. En cambio es un principio de orden, como en el deporte, donde todos se tienen que pelear por el primer puesto. Pero sin odio, de acuerdo con las reglas, en forma justa.

Deleted:

Deleted:

También la gran empresa funciona solamente si en su interior se crean las condiciones de autonomía, responsabilidad y solidaridad de la sociedad en su conjunto. Prosperan aquellas en las cuales cada dirigente, cada jefe de personal, cada capataz, es más, cada obrero y cada empleado, pueden expresar su creatividad empresarial y se los premia por esto. Les va mal a aquellas empresas autoritarias en las cuales el ser humano es humillado, y aquellas burocráticas en las cuales no es estimulado a dar lo mejor de sí mismo.

Deleted:

Deleted:

Y la solidez de un sistema económico moderno, aun hoy, antes que en los grandes empresarios o en los políticos se funda en la gente común, en su capacidad de trabajo, en su competencia técnica, en su voluntad de aprender, en su rectitud.

El empresario

En los años ochenta hemos admirado a los financistas des-
prejuiciados, a los magos que escalaban y disolvían empresas
ignorando incluso lo que producían. Pero hoy, apretados por la
recesión, por la desocupación y por la dura competencia
internacional, estamos obligados a recordarnos a nosotros
mismos que tenemos que fabricar productos útiles, de calidad
superior, a precios más bajos y con un servicio óptimo. Y que
estas cosas las hacen bien los empresarios que viven para el
producto, que se identifican con la empresa, con el consumidor.
Se los reconoce por el modo en que miran lo que fabrican, cómo lo
toman en las manos, cómo lo tocan, lo estudian. Uno percibe que
conocen toda la historia; que la han seguido, sufrido. Es como si
lo hubiesen hecho ellos personalmente. No importa si se trata de
una galleta, de un zapato o de una motocicleta, la examinan con
amor, con calor, pero al mismo tiempo, con el ojo ansioso,
crítico, listos para darse cuenta de la menor imperfección para
eliminarla. Y estudian con la misma atención voraz lo que hace
la competencia, listos a admirar y a imitar.

Deleted:

Hace un tiempo se creía que esta actitud fuera conveniente
sólo a empresas de carácter artesanal. En las muy grandes, se
decía, el empresario debe ocuparse sólo de las estrategias globales,
de los planes financieros. No puede y no debe perder el tiempo en
detalles que corresponden sólo a los técnicos, los *product managers*.
Para reconocer el mercado no son necesarias opiniones sino
investigaciones. Esto es muy cierto, terriblemente cierto. Pero
también es cierto que el empresario, aunque confíe en los mejores
dirigentes y en los mejores investigadores del mundo, debe estar
identificado con su empresa y buscar continuamente e
incansablemente lo mejor. Porque la empresa queda,
misteriosamente, como la

Deleted:

Deleted:

Deleted:

objetivación de su personalidad. Todas sus cualidades, todas sus virtudes, todas sus atenciones, todo su rigor se transmitirán a la empresa y así también todos sus defectos, sus descuidos, su desinterés. No puede fingir.

Los empresarios que aman su producto, comúnmente, se preocupan mucho por los consumidores. Tratan de entender su mentalidad, sus reacciones. Temen sus críticas, quieren quedar bien, quieren ser apreciados. Y por lo tanto se preocupan de todo lo que contribuye a instaurar una relación sana, de confianza. Desde la distribución a la propaganda.

Y puesto que dan tanta importancia a los seres humanos, a sus reacciones, a sus humores, estos mismos empresarios, frecuentemente, son también aquellos que tienen mejores relaciones con su equipo directivo y luego finalmente con todo el personal, hasta con el obrero. Porque hacen que todos se sientan copartícipes de una empresa común. Porque los motivan con el más grande de los instrumentos, con el ejemplo.

Sobre todo en tiempos difíciles la gente quiere ver caras honestas en todos los campos. Incluso en las empresas. Se siente segura sólo con la eficacia, con el empeño y con la seriedad.

Deleted:

Deleted:

El lugar equivocado

¿Qué ocurre cuando una persona está ocupando un lugar para el que no está preparada, en el que encuentra dificultades no previstas, o que había subestimado? Todo depende de sus cualidades humanas. En esta situación las personas pueden tener dos reacciones diametralmente opuestas. Algunas dañan a la empresa, otras se dañan a sí mismas.

El que empieza un nuevo trabajo, casi siempre está entusiasmado, lleno de ideas, de proyectos. Habla de ello con sus amigos, con sus familiares, pide consejos. Luego expone todo esto a sus superiores, busca su consentimiento, su aprobación y frecuentemente lo obtiene. Obtiene también una benévola actitud de espera por parte de sus colegas, que están esperando ver qué sabe hacer. La mezcla de entusiasmo y benevolencia produce una especie de luna de miel. Se beneficia con esto incluso el presidente norteamericano en los primeros meses después de una elección.

Luego la etapa del entusiasmo y del proyecto termina. Llega el momento de integrarse en la estructura organizativa y, sobre todo, llega el momento de traducir los proyectos en actividades concretas, de llevarlos a la práctica. Surgen las dificultades, el ambiente se muestra mucho más difícil de lo que había parecido. Empieza entonces a agitarse/se cansa, no logra su cometido.

Es en este momento en que entran en juego las diferencias de personalidad de las que habíamos hablado al comienzo. Existen dos tipos humanos opuestos, que reaccionan de manera opuesta. El primer tipo no se da cuenta de su ineficacia, no quiere verla o no logra admitirla. El segundo en cambio la reconoce.

Empecemos a hablar del primero. En primer lugar porque es el más frecuente, luego porque es el que produce los mayores daños. Este no entiende que no está a la altura de las circunstancias

Deleted:

Deleted:

Deleted:

Deleted:

Deleted:

Se da cuenta de que se encuentra en dificultades cuando percibe que los demás obtienen resultados y él no. Incapaz de mirar dentro de sí mismo, su fracaso se le presenta objetivado: son los otros los que tienen éxito, los que ganan.

Su reacción es la envidia. Se pone a mirar obsesivamente los resultados de los demás, a mortificarse por lo que obtienen. Olvida sus programas y se deja absorber completamente por las charlas, se enreda en la maledicencia. Lleno de resentimiento, busca cómplices que estén de acuerdo con sus críticas. Luego empieza a obstaculizar al que tiene éxito. Lo hace utilizando cualquier medio, casi con sadismo.

Deleted:

Deleted:

Si este tipo de personas tiene una posición de poder, empieza a atormentar a sus subalternos. Los acusa de todo lo que le sale mal. A menudo se deja llevar por rabietas imprevistas, utiliza groserías, insultos, procacidades.

Luego, cuanto más empeoran las cosas, más se siente perseguido, rodeado de complots. Y así, poco a poco, empieza a elaborar una justificación ideológica de su fracaso. El mundo está corrupto, lleno de mañosos. Estos se ayudan unos a otros, hacen carrera. Pero él no quiere ensuciarse las manos, se mantiene apartado. Sí, sabe que lo discriminan, que lo persiguen. Pero es porque no se deja corromper, combate contra la podredumbre que lo rodea.

Deleted:

Deleted:

En todas las fábricas, en todos los ambientes, existen estos teóricos de la ruina, estos moralistas envenenados que se pasan el tiempo acusando y condenando.

Veamos ahora al otro tipo humano. Aquél que, en cambio, logra darse cuenta de que no tiene las cualidades necesarias para afrontar la situación. Incapaz de sentir envidia, busca ayuda. Pero frecuentemente los otros, acostumbrados a las maquinaciones, se la niegan. Poco a poco se alejan de él, lo dejan solo. Y él empieza a acusarse a sí mismo, empieza a deprimirse. Se abandona físicamente. A veces empieza a tomar alcohol. Si se trata de una mujer, descuida su aspecto. En suma, se arremete a sí mismo.

Deleted:

Para salir de esta situación autodestructiva, debe tener el coraje de aceptar su fracaso, de pedir él mismo que lo cambien de trabajo. Muchas veces nuestra incapacidad, como así nuestra capacidad, es especializada. Y si no tenemos éxito en un rol, podemos tenerlo en otro. La ductilidad es también saber cambiar.

El teléfono

Marshall McLuhan ha escrito que el teléfono exige una participación completa de la persona. Para entender es necesario captar sonidos muy débiles, los matices de la voz, del tono. Sólo así podemos intuir el estado de ánimo del interlocutor, entender sus intenciones. Por el teléfono debemos desarrollar en nosotros algo de las virtudes de los ciegos, que captan la realidad sin ver con los ojos.

La mayor parte de las personas prefiere encontrarse personalmente. Sobre todo cuando del encuentro depende un acuerdo económico, o está en juego un problema amoroso. La presencia física nos ofrece muchísimos elementos para reconstruir la actitud interior, las intenciones del otro. Antes que nada el rostro. Si sonríe, si sus ojos están ausentes, aburridos, o bien relampaguean. A veces basta un movimiento de los músculos faciales, una expresión de sorpresa. Luego tenemos el cuerpo. La manera en la cual el otro está sentado, si está distendido, sereno, o bien contraído como si estuviera por levantarse, o inquieto, agitado. Si cruza las piernas, si se levanta.

Por teléfono no podemos ver todas estas cosas. Así como no podemos ver si fuma ni cómo lo hace. Si mantiene el cigarrillo entre los dedos suavemente o bien lo hace en forma nerviosa sacudiendo las cenizas continuamente. No podemos ver su atuendo, si está vestido elegantemente, en forma cuidada, o si, en cambio, nos recibe desarreglado porque no se preocupa en absoluto por nosotros.

Sin embargo, por teléfono podemos captar información que, a veces, se pierde en la riqueza de estímulos que aparecen en un encuentro directo. Porque es como si la otra persona se hubiese concentrado en un solo punto, como un cincelador. O como un

Deleted:

Deleted:

Deleted:

Deleted:

esgrimista que si se distrae un instante, si deja que un pensamiento le atraviese la cabeza, es tocado por el adversario. La persona que no tiene interés en lo que le decimos, en un encuentro cara a cara logra de alguna manera disimularlo. Por teléfono, en cambio, su capacidad de concentración automáticamente disminuye, pierde una palabra, una oración; está obligada a volver a preguntar una cosa que ya había preguntado, o bien hace un comentario que no tiene nada que ver con el asunto en cuestión.

Por teléfono, además, es difícil expresar emociones que no se sienten. Por ejemplo, el pesame. Si uno va personalmente a un entierro es suficiente con bajarse los anteojos, murmurar unas pocas palabras, hacer un gesto convencional. Por otra parte la emoción colectiva se comunica fácilmente, nos lleva a participar incluso si somos indiferentes al suceso. Por teléfono, en cambio, en el diálogo solitario entre dos, en el silencio absoluto del auricular, sólo el que está sinceramente emocionado puede decir algo. Las vibraciones de la voz, las pausas, la respiración lejana hablan por él.

El ánimo generoso se revela fácilmente, por teléfono. Aun cuando al empezar, la persona generosa fue tomada por sorpresa, o no se siente bien, o está enojada, después de un rato milagrosamente su voz se dulcifica. No logra hacer prevalecer sus intereses. Se disculpa de no poder contestar, o de no poder seguir permaneciendo en el teléfono. Uno entiende que le gustaría ayudar y que se siente mal al no poder hacerlo.

La persona atrevida y la persona mezquina, en cambio, sea lo que fuere lo que uno diga, siguen por su propio camino, indiferentes a nuestros problemas. Insisten. Si uno les dice que no tiene tiempo se disculpan y empiezan a hablar nuevamente, a preguntar. Ignoran todas nuestras reacciones: el apuro, la molestia, el embarazo, la ansiedad, la cólera. Son implacables. Contrariamente a las personas generosas, que interrumpen en seguida para no molestar.

Todos hemos tenido este tipo de experiencias y sabemos que se puede analizar a las personas hablando con ellas por teléfono. Nos es más difícil creer que se pueden diagnosticar del mismo modo las empresas. Valorar su estado de salud, si son eficientes o ineficientes, si prosperan o van a los tumbos.

El primer contacto se realiza a través del conmutador. En una empresa que anda bien, que quiere obtener resultados positivos, una llamada telefónica puede significar la ocasión para realizar un

Deleted:

Deleted:

Deleted:

Deleted:

Deleted:

Deleted:

negocio. El que habla por teléfono puede llegar a ser un cliente, por consiguiente siempre será bienvenido. La eficiencia se expresa en el tono de voz, en la atención que se le dedica. La persona que atiende el conmutador telefónico de la empresa eficiente comunica, aun cuando no se da cuenta, que está contento con su trabajo, que se empeña en hacerlo, que quiere suministrar un servicio.

Deleted:

Con la misma fidelidad el teléfono transmite el disgusto, el aburrimiento, el desinterés. A menudo, en el primer contacto con el conmutador, nos sentimos rechazados. La voz del otro lado está aburrida, o irritada. Nos da a entender que trabaja a disgusto, que somos inoportunos. Sobre todo en las entidades públicas hay a menudo arrogancia. Cuanto más el usuario es débil y lo necesita, más el otro se siente superior. Ya no contesta, ladra. En otros casos se sienten varias voces. Las personas del conmutador (o de la portería o de la oficina) hablan entre ellas. El llamado telefónico les molesta. Dicen algo de mal modo y luego le ordenan a la persona que espere. Nadie se ocupa ya más de ella.

La empresa ineficiente se reconoce también porque no tiene memoria. Alguien puede llamar cien veces a la misma persona, quizás al director general o al presidente, y todas las veces le preguntan quién es, qué quiere. Es como si para contestar hubiera cien personas distintas sin relación entre ellas. Cuando el caos de la empresa es muy grave, nadie sabe ya nada. Ni siquiera las secretarías privadas de los dirigentes más altos que, por lo general, saben de memoria los nombres de los clientes más importantes y los reconocen inmediatamente por la voz.

Pasando por todas las oficinas es posible, a través del teléfono, diagnosticar el funcionamiento; valorar el estado de ánimo, el humor de la gente que trabaja allí, el espíritu de colaboración, el grado de información que tienen acerca de los problemas, su capacidad para tomar decisiones.

Deleted:

Servicio

Lo he notado sobre todo en España. En algunos restaurantes los camareros son de una ineficiencia pavorosa. Confunden el plato de comida, traen el café pero se olvidan del azúcar, traen el azúcar pero se olvidan de la cucharita. Una vez traté de entender el porqué. Observándolos atentamente, me di cuenta de que, en realidad, ellos no se ocupaban del cliente sino de sí mismos, de su cuerpo, de sus gestos. Estaban atentos a sus propios movimientos, a la elegancia en la forma de caminar, a la manera como tenían inclinado el brazo. Era como si, en el lugar del cliente, hubiera habido un director de cine o un coreógrafo que debía juzgar su belleza y su danza. Estos mismos camareros, luego, cuando se cruzaban o se encontraban hablaban entre ellos, hacían bromas, se peleaban. Todos estaban absorbidos por ellos mismos y por sus relaciones. No les importaba nada del cliente.

El mundo moderno, la economía moderna está basada cada vez más en los servicios. Cuando dominaba la agricultura, el trabajador estaba en relación con la tierra, las plantas y los animales. En el período industrial estaba en relación con la máquina y con los ritmos obsesivos de la cadena de montaje. Hoy día se vuelven importantes los otros seres humanos. Los otros trabajadores, los colegas, los dirigentes y los clientes.

La eficiencia de una empresa depende, cada vez más, de la capacidad de organizar racionalmente a los seres humanos que trabajan en ella, teniendo en cuenta sus objetivos, su capacidad, sus motivaciones. El éxito en el mercado depende del conocimiento de los consumidores, de sus sueños, de sus susceptibilidades.

El hombre de marketing debe ponerse en el lugar del consumidor, identificarse con él, vivir su vida, sus problemas e imaginar lo que podría llegarle a ser de utilidad, lo que le podría gustar.

Deleted:

Deleted:

Deleted:

Deleted:

Gana el que consigue entender más profundamente al consumidor. Gana el que pone sus recursos, su creatividad a su servicio.

Deleted:

En la raíces de la economía moderna, en el fundamento del extraordinario éxito del modelo norteamericano, del producto de masas, del mercado de masas, hay una actitud humilde, que da importancia a la otra persona. Hay una actitud de servicio, una moral de servicio. Por otra parte la ciencia económica moderna fue creada por los grandes moralistas, por los grandes reformadores del siglo XVIII. Adam Smith, Ferguson o los italianos Genovesi y Galiani se preguntaban: ¿qué se debe hacer para que la gente se sienta mejor, para reducir la miseria, para hacer que los hombres sean más felices? Esta moral ha permanecido en la base de los servicios públicos de los países protestantes.

El funcionario se considera al servicio de los ciudadanos y, en primer lugar, se preocupa por conocer sus necesidades, su problema. No los trata como súbditos, como inferiores. No coloca delante de ellos su rol, su uniforme, su poder, su autoridad. No se antepone a sí mismo, a su propia persona.

Deleted:

El desarrollo de un país se puede medir de acuerdo con la difusión de esta mentalidad, de esta ética de servicios. Japón ha realizado extraordinarios progresos en breve tiempo porque su cultura daba una gran importancia a la cortesía, al respeto, a la preocupación por el punto de vista del otro.

Nosotros, los italianos estamos convencidos de que somos muy buenos en estas cosas, en cambio no es así. Nuestra cultura da importancia a los afectos, a los sentimientos, al amor, a las emociones. Sabemos ser cordiales. Pero estas cualidades humanas no han sido todavía transformadas en una actitud coherente y racional. Nuestros camareros son mejores de aquellos españoles a los que me he referido con anterioridad, pero nuestra organización de recepción turística es frecuentemente poco eficiente. No nos preocupamos lo suficiente por las necesidades de los turistas.

Deleted:

Deleted:

Aprender

Son muchos los que creen que si alguien sabe hacer algunas cosas, sólo ésas, y las repite continuamente, año tras año, llega a la perfección. Porque rehace los mismos gestos, usa los mismos objetos, con el mismo ritmo. Su mano es segura, se maneja con destreza, no necesita prestar mucha atención. Podría tomar las cosas sin mirar. El que lo observa tiene la impresión de una maestría extraordinaria y lo admira.

Y sin embargo es una idea equivocada, el observador se equivoca. Se ha dejado seducir por la destreza, por la apariencia. Si fuera a mirar el objeto original, aquel que el artesano hacía años antes, cuando no era tan desenvuelto y tan seguro de sí, notaría que es distinto; que el objeto más reciente en relación con el primero, ha perdido algo. Se ha vuelto más anónimo, más impersonal, más banal. En algunos casos incluso ha empeorado técnicamente. No es más funcional, ha perdido las proporciones, la armonía. Le ha faltado el cuidado, la atención, la vigilancia, la continua creación.

Hay una ley fundamental de la materia viviente para la cual, en toda reproducción, se pierde un poco de información. En cada réplica los errores se acumulan. Desde adentro no se puede captar el error. El error sólo se ve desde afuera. Lo ve la otra persona, o bien el sujeto mismo si logra alejarse de sí mismo, "extrañarse". Si cambia, se critica y se corrige. Reproducir cosas idénticas quiere decir volver a inventarlas. Por lo tanto, el que no aprende, el que no inventa, retrocede. Aquél que quiere ahorrar energías intelectuales y emotivas, el que se limita a repetir lo que ya sabe, al final no sabe ya nada más. El síntoma de esta pérdida de información es el aburrimiento. El aburrimiento es la señal de la pérdida de conocimiento. El docente que continúa adoptando el mismo texto

Deleted:

Deleted:

Deleted:

durante veinte años, lo repite sin ganas y se aburre. Junto con él se aburren los alumnos.

Hemos dicho que el que no estudia y no inventa no logra repetir. El gran cocinero logra hacer un plato de pastas muy simple pero delicioso porque sabe hacer muchísimos otros platos. Tiene un conocimiento general del arte de la cocina. Sabe que, para obtener exactamente ese gusto, con esos productos en particular, es necesario utilizar dosis determinadas, una cierta cantidad de fuego, un cierto tiempo. Si el tomate está demasiado maduro no necesitará contrarrestar su acidez. Si la albahaca no está fresca, le agregará un poquito de alguna otra hierba. Su plato es siempre idéntico porque lo hizo de maneras diversas. Es una variación sobre el mismo tema. En realidad, es un producto único.

La persona que, en cambio, ha obtenido la receta y va a su casa a hacer el mismo plato, no conoce todos estos factores. Ya la primera vez, por lo tanto, no obtiene el mismo resultado. Cuanto más pasa el tiempo y más lo repite, más se aleja del modelo originario. Si además lo hace todos los días, le sucede que, una vez, se encuentra que no tiene un ingrediente, otra vez cambia el orden de cocción, o bien modifica sin darse cuenta las dosis. Y está más segura al hacerlo, está más satisfecha de sí misma, se siente orgullosa. Piensa incluso que su plato es mejor que el original. En cambio esto no "es cierto, se ha degradado.

Todo esto que estoy diciendo parece ir contra todo lo que se dice hoy día acerca de la necesidad de especializarse. Algunos piensan que la especialización significa restringir su propio interés a un campo determinado, aprender a hacer sólo algunas cosas y hacerlas bien. En realidad, una especialización es una profundización y una actualización constantes. El especialista es aquél que conoce las distintas teorías y los diversos métodos disponibles, y sabe evaluarlos. Es aquél que estudia todo lo nuevo que se produce en su campo. Para él, entonces, no hay nada fijo, nada repetitivo.

Otra exigencia del mundo moderno es la síntesis. Pero la síntesis también es profundización. Hay estudiantes que, al preparar un examen, cometen un error gravísimo. Al leer el texto, a partir de la primera lectura eligen las cosas que les parecen importantes. Las subrayan, toman apuntes. En la siguiente lectura tienen la impresión de que las cosas esenciales son menos aún. En la preparación final del examen se detienen sólo en estas partes subrayadas, en sus esquemas, y no miran más el resto. El resultado es, en general, una catástrofe. ¿En qué se equivocan? Para entender

Deleted:

Deleted:

Deleted:

qué era realmente esencial deberían haber estudiado y vuelto a estudiar todo el libro muchas veces. Es más, deberían haber leído también otros libros para llegar a tener un dominio completo del tema. Cada síntesis es una elección y exige más información.

Nadie puede quedar igual a sí mismo sin cambiar, nadie puede conservar el saber sin aprender continuamente, nadie puede repetir sin inventar. Nadie ha aprendido una cosa una vez, para siempre. Ni siquiera su lengua materna. Después de diez años en el extranjero se olvidan las palabras, los verbos, se utilizan palabras en desuso. Con el resto es peor.

Deleted:

Deleted:

■ -

Las virtudes opuestas

El mundo moderno se caracteriza por las grandes organizaciones. Entes públicos, grandes empresas, multinacionales. ¿Cuáles son las virtudes necesarias para vivir dentro de estas organizaciones? ¿Aquellas que nos posibilitan hacer nuestro aporte y, al mismo tiempo, tener reconocimiento, éxito?

Deleted:

Deleted:

Deleted:

Cada tipo de sociedad necesita ciertas virtudes y no otras. En una sociedad guerrera se apreciará el coraje físico. En una sociedad cortesana se apreciará la exquisitez. En los servicios públicos, la amabilidad. ¿Y en la organización? Algunos sostienen que en las grandes organizaciones son necesarios el orden, la obediencia, la prudencia. Los expertos modernos de la organización insisten, en cambio, en cualidades como la iniciativa, la creatividad, el carácter empresarial. La organización moderna, dicen, no necesita burócratas, sino managers y el manager es, esencialmente, un emprendedor.

Deleted:

Deleted:

Es, sin embargo, un emprendedor particular, porque opera en el interior de una estructura, tiene superiores a los que le tiene que rendir cuenta y, a menudo, más de uno. En realidad nos encontramos frente a una figura absolutamente nueva que debe combinar cualidades y virtudes que, en el pasado, eran consideradas incluso antitéticas.

Deleted:

Veamos un ejemplo. El manager debe ser siempre creativo, individualizar nuevos problemas y nuevas soluciones. Debe hacer continuamente nuevas propuestas, debe tener iniciativa, entusiasmo. Debe esforzarse para que le aprueben su proyecto, creer en sí mismo. Pero debe estar dispuesto a renunciar a él. Este es un punto tan fundamental como lo anterior. Las estrategias de las grandes empresas se deciden lejos, frecuentemente en otro país. La decisión tiene en cuenta innumerables factores, innumerables

Deleted:

exigencias. Y aquí aparece el problema: la persona creativa, entusiasta, activa, cuando la propuesta no es aceptada se deprime, se abate, se encierra en sí misma. Vive el rechazo como una frustración. Poco a poco deja de proponer cosas, deja de creer en sí misma. El manager no puede permitirse esto. Debe seguir proponiendo y saber renunciar.

Deleted:

Deleted:

Esta naturaleza doble, polar, de la virtud del manager la encontramos en todos los otros campos. El manager debe ser ambicioso, competitivo. Debe buscar el éxito para sí mismo y para la empresa. Pero debe también ser capaz de colaborar con sus colegas y con sus subalternos. Ninguna empresa puede crecer si en su interior no hay un clima amigable. Junto a las habilidades competitivas es necesario que el manager desarrolle cualidades humanas como la gentileza y la capacidad de pedir perdón, de reconciliarse. Un poco como en el deporte. Después de la competencia los dos atletas se reconcilian, se aprietan las manos, tratan de ser amigos, se olvidan del desafío.

Deleted:

La amistad que nace dentro de las empresas es a menudo muy frágil, algunas veces hipócrita. Porque está continuamente obligada a dejar paso a la ambición o al beneficio económico. Pero es igualmente valiosa porque representa un espiral de delicadeza y de humanidad en una relación que, de otra manera, sería árida y vacía.

Y he aquí la tercera polaridad. Por un lado el manager debe ser racional, frío, establecer procedimientos, métodos rigurosos, planificar rigurosamente el futuro. Por otra parte, sin embargo, debe ser extremadamente riguroso en captar lo novedoso, en individualizar, en medio de la enorme masa de datos que le llegan cada día, aquél que es importante; en tomar la débil señal escondida entre señales fuertes. Esto requiere intuición, sensibilidad. Lo novedoso no se presenta nunca ruidosamente. Es silencioso, engañoso. Es un pequeño granito, una ola pequeña, casi nada. Para captarlo hay que vaciar la mente, entrecerrar los ojos, saber escuchar. Otra polaridad es la que existe entre capacidad de decisión, de dar órdenes, de exigir obediencia y capacidad de negociar, de convencer. En la empresa moderna no hay nunca una sola línea jerárquica, un solo jefe a quien responder. Es necesario presentar las propias ideas de manera convincente. Las relaciones con los asesores, con los profesionales, con la prensa, exigen tacto. Las relaciones con los colaboradores y con los empleados exigen paciencia, dedicación, capacidad de convencimiento.

Deleted:

Deleted:

Deleted:

Deleted:

Ahora es necesario aclarar algo. Una virtud polar no es un camino intermedio, la *áurea mediocritas*, un poco de uno y un poco del otro para no exagerar. Es, por el contrario, ambas cosas. Capacidad de proponer ^capacidad de renunciar, competitividad y reconciliación, método e intuición, firmeza y tacto. Todo esto es difícil. El que quiere triunfar debe plasmar, disciplinar su propio carácter, pero también cultivar espacios de sensibilidad humana auténtica, de disponibilidad auténtica. Algunos jóvenes que han estudiado a fondo economía empresarial piensan que son suficientes una óptima preparación y una óptima agresividad. Se equivocan. La sociedad moderna es extremadamente cambiante y compleja. Todas las actitudes rígidas, a largo plazo, están destinadas al fracaso. La pedantería, la arrogancia, el autoritarismo, son catastróficos para todos.

Deleted:

Deleted:

El partido

¿Por qué todas las semanas, el domingo, millones de personas se quedan con la mirada pegada al televisor? ¿Qué les da el fútbol a aquellos que lo miran, qué les ofrece, de qué manera los enriquece?

Deleted:

Algunos sostienen que no da nada, y contraponen el deporte que se practica al deporte espectáculo, que sólo sería un juego de emociones, una ebriedad fantástica, un desahogo de los instintos. Una especie de orgasmo colectivo, en el cual todos descargan las frustraciones y los sinsabores de la vida cotidiana. Estos pesimistas no le ven nada positivo, sino sólo una prueba de la irracionalidad humana.

Deleted:

Deleted:

Los sociólogos y los psicólogos son en cambio más optimistas, y sostienen la tesis de que el individuo necesita, periódicamente, olvidar su propia identidad, fundirse con la colectividad. En el estadio todos son iguales. El abogado, el médico, el obrero y su jefe, el juez y el ama de casa, los ricos y los pobres olvidan quiénes son y experimentan una extraordinaria ebriedad de libertad. Se desencadenan los excesos, gritan, se abrazan, se funden juntos para constituir un nuevo organismo supraindividual. Luego, en sus casas, cada uno vuelve sí mismo, a la vida de todos los días.

Deleted:

Deleted:

En realidad, el partido de fútbol no es solamente esa zona franca en la cual millones de individuos van para olvidar las reglas de comportamiento de la vida cotidiana, sino también es una fuente de enseñanza de valores y de moral que luego sirven en la vida normal.

Volvamos a pensar en el partido. Los jugadores parten para realizar una acción, tejen pacientemente una trama superando numerosos obstáculos. Superan una barrera, otra, luego la acción fracasa. Deben empezar de nuevo una y otra vez; sin olvidar el

objetivo, sin dejar nunca la tensión, sin dejarse nunca abatir por el fracaso.

Es exactamente lo que la vida requiere de cada individuo. Cualquiera que sea la meta que nos pongamos, empezando por pasar de grado en el colegio, debemos cumplir un número enorme de acciones coordinadas: aprender un teorema, una poesía, superar un interrogatorio, luego otro, después una tarea en la clase, y así sucesivamente, volviendo a empezar de nuevo cada vez porque ningún resultado es definitivo. No hay que detenerse, descansar, distraerse.

Deleted:

Deleted:

Deleted:

El partido es una metáfora de la vida. O bien es una síntesis emblemática, ejemplar. En el partido, cuando uno tiene éxito, cuando ha hecho un gol, corre el peligro de frenarse satisfecho, de relajarse. En cambio es el momento de máximo peligro, porque el otro desencadena la contraofensiva. Muchos individuos fracasan y muchas empresas quiebran porque, después de haber tenido un buen resultado, creen haberse vuelto invulnerables y no recuerdan que los competidores ya han estudiado sus jugadas, han aprendido de ellos.

Deleted:

Otra norma moral que el partido enseña, es que uno tiene que poner mucho empeño, que tiene que apasionarse y, al mismo tiempo, debe tener un enorme autocontrol. Uno siempre tiene encima un adversario, un marcador. Pero no se le puede dar una patada, un codazo, porque el arbitro te descalifica. Y el arbitro es inapelable. Como el profesor que te toma el examen, como el dirigente que te amonesta. Y puede estar completamente equivocado, pero no se puede gritar, no se puede insultarlo. Hay que apretar los dientes, aceptar la injusticia y correr hacia adelante aun más. El héroe debe ser imperturbable.

Deleted:

En el partido, como en la vida, ninguno de nosotros es, en realidad, un jugador aislado. Todos necesitamos el pase justo. En el partido el gran campeón es una persona generosa, prepara la acción para los otros, los conduce a la victoria.

Todos estos valores, estas reglas morales, las aprendemos y las volvemos a aprender mirando un partido, las incorporamos, las llevamos a nuestros actos cotidianos. Son un ejemplo, un modelo ideal, que nos sostiene, que nos guía en el difícil trabajo de vivir.

El conocimiento del espíritu humano

A todos nosotros nos ha sucedido de quedar estupefactos, hablando con personas comunes, ante su capacidad de penetración psicológica. Al punto de decir que son grandes psicólogos aun cuando sepamos, con seguridad, que no han oído hablar nunca ni de Sigmund Freud, ni de Alfred Adler, ni de Car. Jung. Son psicólogos autodidactas, que han aprendido psicología de la vida, de las luchas que han debido afrontar, de los problemas que han tenido que superar.

Deleted:

A veces es la encargada de un edificio quien nos sorprende con sus afirmaciones. Y nos preguntamos sorprendidos: ¿cómo ha hecho esta mujer, que no ha estudiado psicología ni sociología, para intuir las motivaciones más escondidas de las personas? Al observarla nos damos cuenta de que ha sido su trabajo el que la ha llevado a esto. En un condominio viven centenares de personas, jóvenes y viejos, personas enamoradas, personas pobres y enfermas, personas coléricas y vengativas. Personas generosas, gentiles. Personas ricas, personas que parecen ricas, y sin embargo viven de expedientes al límite de la ley. Luego están los propietarios de las habitaciones que quieren que ella controle su alquiler. Existen los vendedores ambulantes que tratan de infiltrarse, los proveedores, los clientes de las oficinas. Están los amigos de las personas que habitan en el condominio, los importantes y los indeseables. Existen también los malvivientes, los vendedores de drogas.

Deleted:

Deleted:

Deleted:

Ella tiene que conocer a todas estas personas, tiene que intuir su carácter a partir de pocas señales, por el modo de caminar, por el modo de vestir, por la expresión de la cara, por el tono de la voz.

Para tener una buena relación con todos no debe equivocarse. Tiene que saber cuándo puede ser graciosa y cuándo tiene que

callarse. Cómo dar una noticia desagradable y cómo retar a un niño sin que sus padres se ofendan, si son susceptibles.

Casos análogos los encontramos entre los managers que, día a día, deben hacerse cargo de muchas personas y de muchos problemas. Ellos también están obligados a conocer profundamente la psicología de sus propios subordinados. En este caso no es tan importante el estudio del gesto, del comportamiento, como la capacidad de escuchar. Porque los subordinados no hablan sólo de relaciones de oficina, sino que introducen su propia vida familiar, los eventos que ocurren, sus necesidades, las desgracias, los imprevistos. Delante de ellos desfilan no sólo los individuos, sino familias enteras y problemáticas universales. El problema de los padres ancianos, el problema de los hijos, la escuela, la infidelidad, las neurosis. Por este motivo un manager común, un jefe de oficina, un jefe de sección, si es sensible y cumple bien su actividad, puede convertirse en un profundo conocedor del espíritu humano.

Deleted:

Este tipo de personas aprenden de la vida en su fermento cotidiano. Aprenden observando, confrontando, reflexionando, relacionando pacientemente los hechos, como lo hacen el científico, o el dramaturgo, o el gran novelista. Pero no escriben libros, no pretenden saber, o enseñar. Son humildes.

Deleted:

Su comportamiento, su ser, está totalmente en las antípodas de la categoría de los *eruditos*. El erudito no aprende de la vida, sólo de los libros. No consigue ver con sus propios ojos, juzgar con su cabeza, sino que repite sólo lo que han ya dicho los otros. Estos otros son siempre "autoridades" reconocidas, consagradas por una larga costumbre.

Deleted:

La característica común de los eruditos es la siguiente: frente a un problema, a un evento, a un drama, no analizan el fenómeno, sino que buscan un libro, una cita. Lo suyo no es un conocimiento, es un exorcismo. No están interesados en absoluto en descubrir los mecanismos verdaderos, sino en eliminar el problema. Le alcanza que alguien haya ya escrito-sobre eso.

Este tipo de personas no puede ser humilde, porque se nutre siempre de los ornamentos del saber más autorizado, más reconocido y más consagrado. Como hacían, hace tiempo, los aristotélicos, según los cuales Aristóteles había dicho todo, y entonces ellos, sus discípulos, sabían todo.

Deleted:

Muy a menudo a la cultura se la identifica con esta capacidad de cita, con esta erudición. Muchas personas del primer tipo,

inteligentes, capaces de aprender e investigar, cuando están en contacto con los eruditos, de entrada se sienten ignorantes, sienten vergüenza. Luego reflexionan y confrontan lo que han escuchado con la realidad, y llegan a la conclusión de que la cultura es algo vacío, que no explica nada, que no sirve para nada. Y es una lástima y se equivocan, porque la verdadera gran cultura está adherida a la vida, los grandes dramaturgos, los grandes novelistas, los grandes científicos desde Shakespeare a Goethe, desde Beethoven a Verdi, desde Pasteur a Freud se acercaban a los hombres y a los fenómenos con el bagaje de todo el saber sobre sus espaldas. Pero con la actitud asombrada y maravillada de un niño. El bagaje les servía para entender el límite del conocimiento humano y no seguramente para amamantarse a partir de él. Les servía para entender el sentido profundo de lo que observaban pero, sobre todo, para organizar y comunicar a la gente sus descubrimientos.

La verdadera cultura, la que es útil, es siempre una síntesis entre el saber acumulado y la observación incansable de la vida circundante.

Deleted:

4 Éxito y creatividad

El que busca sólo el éxito

Para hacer una obra verdaderamente grande y, por lo tanto, para tener un éxito real, verdadero, es necesario no desearlo, no buscarlo, no dejarse obsesionar por él. Por el contrario, no pensar en absoluto y concentrarse, en cambio, en la calidad del trabajo, buscando solamente la perfección. Dicho de esta manera parece una de esas máximas edificantes que sirven para consolar al que no ha tenido éxito. Del tipo de esa según la cual los verdaderos méritos siempre son reconocidos o que no es importante ganar, sino participar en la competencia.

En cambio no se trata en absoluto de una máxima moral, sino de un fenómeno real y observable. Un fenómeno, debemos agregar, paradójico. Porque para tener éxito es necesario, por un lado, desearlo, buscarlo, estar motivados para el éxito. Pero, por otra parte, al mismo tiempo, es necesario no buscarlo, olvidarse. Un poco como sucede con la felicidad. Nosotros no podemos encontrar la felicidad si no la buscamos, si no vamos a buscar las cosas que nos gustan, si no creamos las situaciones en las que podemos encontrarla. Pero, si queremos capturar la felicidad con seguridad, un domingo determinado, unas vacaciones determinadas, casi siempre nos sentiremos desilusionados. Porque nuestro deseo crece desmesuradamente, nos volvemos impacientes y cualquier contratiempo termina por amargarnos. En esta situación no podremos ser felices nunca. Para ser felices debemos saber aceptar el fracaso y la mala suerte, no esperar nada, entonces la felicidad se nos aparece.

En el caso de una obra importante nosotros podemos estar obstaculizados justamente por el deseo del éxito, y de muchas maneras. Tengamos presente que el éxito es un reconocimiento público. Es la gente la que discute lo que hemos hecho, que lo

Deleted:

Deleted:

Deleted:

aprecia, que habla de nosotros, que lo aprueba. Muchos, entonces, para alcanzarlo, se preocupan sobre todo de gustar a la gente, de hacer lo que ésta requiere, de complacerla. Esto está bien, pero si es lo único que hacemos es absolutamente insuficiente. El éxito de una novela es consecuencia también de alguna cosa totalmente inesperada, de alguna cosa que ningún público habría podido imaginar con anterioridad. De la innovación, de la creación de lo que nadie, ni el autor, ni el público habría sabido imaginar. El éxito exige alguna cosa absolutamente nueva, desconcertante, que podría determinar el éxito o el fracaso total. Lo nuevo, el riesgo, lo imprevisible, y, entonces, lo desconocido, son parte esencial de las grandes obras.

Deleted:

Por lo tanto el que se limita a seguir los gustos del público y a buscar su favor, el que se limita a seguir las sugerencias de los bien informados, de los críticos, a preguntarse qué piensan los jurados de los concursos, no podrá nunca hacer una obra importante. Porque producirá algo ya conocido, algo viejo. Dará a sus interlocutores algo que ya conocen.

Deleted:

Otro motivo deriva del hecho de que la opinión del público, su reacción, no es nunca homogénea. Algunos piensan que el éxito consiste en ser apreciados, admirados. Ciertamente, pero también discutidos, criticados, envidiados, odiados. El que se preocupa excesivamente de la opinión de los otros queda anulado. Para satisfacer a todos debería poner en su obra un poco de cada cosa, dividirse, fragmentarse, hacer mil mohines diferentes. En cambio la obra valiosa es siempre algo unitario y definitivo. Por lo tanto el fruto de una elección, de una exclusión intransigente.

Deleted:

Deleted:

Por último existe el complejo juego de la agresividad. La gente que nos rodea, a veces, quiere conducirnos deliberadamente a un error. Este es un fenómeno desconcertante y que nos cuesta admitir porque, espontáneamente, pensamos que el que nos habla, el que nos aconseja, el que se ocupa de nosotros, es un amigo. En cambio nosotros somos objetos de sus celos y de su envidia. La persona celosa quiere herir a quien amamos o vengarse del hecho de que lo hayamos desatendido. La persona envidiosa quiere nuestro mal siempre y en todas las formas posibles.

Deleted:

Pero el peligro más grande no viene nunca de la envidia de los otros, viene de nuestra envidia. La envidia es un sentimiento mimético. Nace de la identificación con quien consideramos superior a nosotros. Mientras esta persona nos parece alcanzable

Deleted:

experimentamos un sentimiento de emulación. Cuando la distancia entre él y nosotros aumenta, entonces, al no poderlo alcanzar, tratamos de bajarlo a nuestro nivel. Decimos que no vale nada.

Deleted:

Actuando de este modo perdemos algo esencial: nuestro modelo, nuestro ideal. Destruimos lo que debería habernos servido de guía, llevarnos hacia lo alto. Quien, en lugar de concentrarse en su obra, piensa en sus competidores, en quien ha tenido éxito, y siente envidia de ellos, no sólo desperdicia sus energías en un odio estéril, sino también se engeguece. No ve más qué cosa tiene valor, no se siente más estimulado a mejorar, no logra siquiera aprender más. El envidioso mira fuera de sí mismo sólo para buscar aquello que lo aleja de la meta.

Deleted:

Por ello, cualquier cosa que hagamos, cualquiera que sea nuestro trabajo, la única salvación reside en concentrarnos en él, tratando de hacerlo de manera perfecta. Para los griegos esta era la virtud, la *arete*, la excelencia.

El examen

Debo concurrir a una reunión en la cual se presentará la campaña publicitaria de una empresa para los próximos años. Hemos trabajado en ello por largo tiempo. Primero las dudas, las investigaciones, luego la búsqueda de una solución. Hemos explorado muchos caminos, consultado muchas agencias. Hemos elegido una con atención y ésta ciertamente ha invertido en la operación todos sus recursos. No obstante, esperamos con ansiedad ver los resultados.

Deleted:

Deleted:

Deleted:

Nadie, desde el administrador hasta un simple asesor como yo, tiene los elementos para saber si todo va a salir bien. Existe en todo emprendimiento, incluso en el que ha sido programado con sumo cuidado, un margen increíble de riesgo.

Quien ha hecho una película, ¿cómo puede saber si el público estará listo para recibirla y aclamarla? Luego, cuando tiene éxito, todo parece simple y lógico, pero es la lógica ilusoria de las cosas que ya han ocurrido.

La vida, en su esencia, en su estructura, es proyecto y riesgo. Hay siempre un momento en el cual estamos suspendidos en la espera. Por millones de años el destino de los pueblos y de las civilizaciones fue confiado a las guerras, frecuentemente a una única batalla. Ambos contendientes acumulaban todos sus recursos, los hombres, la organización, el coraje, los símbolos, los cantos, la fuerza de las tradiciones, en un único punto. La noche siguiente uno de ellos habría sido destruido, habría desaparecido para siempre.

Deleted:

Nosotros también, como individuos, hagamos lo que hagamos, no podemos sustraernos a esta ley de la existencia. No entiendo a esos pedagogos que quieren sacar los exámenes de las escuelas. El examen es parte integrante de la educación. No

Deleted:

entendiendo a esos padres que quieren evitar a sus hijos ese estrés. Vivir significa prever, calcular, controlar el estrés.

Es sólo cuando estamos por afrontar el examen que nos damos cuenta de lo que habríamos podido y debido hacer. Antes tendemos a dejarnos llevar por las ilusiones, a imaginar el mundo como nos gustaría que fuese. El estudiante mira el libro voluminoso y le parece imposible que puedan realmente interrogarlo acerca de cualquiera de sus páginas, de una frase cualquiera. Trata de no pensar, lo pospone. Pero cuando se acerca el examen su mente se vuelve más aguda, más suspicaz. Averigua cómo se realizan las preguntas y empieza a acercarse a la realidad.

Deleted:

Un proyecto, al comienzo, es una simple fantasía, un sueño. Para realizarlo, debemos reconstruir en la mente todas las facetas de la realidad, todas las posibles alternativas. Prever todos las posibles trampas que cada acción puede encontrar, todos los posibles "exámenes" que el mundo, en cada etapa, inevitablemente le impondrá.

Deleted:

Para todas estas alternativas, todas las veces, debemos tratar de meternos en el estado de ánimo del día que precede a la batalla, para ver si no nos hemos equivocado en algún punto, si no hemos descuidado algún detalle de importancia, si no nos hemos dejado arrastrar por el entusiasmo, si hemos sido objetivos. Debemos reproducir la realidad, la ansiedad de la realidad, la incertidumbre de la realidad.

Esta es la razón por la cual programan mejor las grandes organizaciones. Porque cada funcionario se concentra en un problema específico. Porque, al utilizar investigaciones, asesores, tests, se simula mejor la realidad. En cambio el individuo aislado, aunque sea genial, puede dejarse arrastrar por un prejuicio, por una preferencia. Por esto es que el déspota, aunque sea muy inteligente, en un momento determinado se equivoca. Porque no escucha las voces de los otros, los mensajes de la realidad.

Deleted:

Sólo si se va al encuentro de la realidad, aceptando hasta el final el duro examen, se puede esperar reducir el riesgo del futuro.

La paciencia

Si uno invita a la gente a decir lo que se le ocurre acerca de la paciencia, se obtienen respuestas de este tipo: "Una mujer resignada, un buey, un anciano que deja pasar el tiempo". En cambio, en cuanto a la impaciencia: "Un joven vivaz, un jefe que da órdenes de manera imperiosa, una mujer hermosa y caprichosa". Hay también muchos que consideran a la paciencia y a la impaciencia dos cualidades innatas, como podrían ser el color de ojos o el tamaño de la nariz. Algunos incluso se vanaglorian de la impaciencia del marido o de la mujer. "No consigue quedarse quieta un momento, no soporta los asuntos de larga duración", dicen, como si fuese una prueba de vivacidad intelectual o de fortaleza de carácter.

Deleted:

Estoy convencido de que la paciencia es una virtud fundamental. Y, además, no es en absoluto innata. La paciencia se aprende, se construye con un férreo ejercicio de la voluntad. El niño es impaciente. Sí tiene hambre llora, si no está la madre se desespera. El adolescente es impaciente, se contiene para quedarse algunas horas quieto en la escuela. Pero el niño incluso, y también el adolescente, si quieren tener éxito en algún deporte, desde el fútbol a la pesca, deben inmediatamente disciplinar sus impulsos. Deben aprenderla quedarse inmóviles, atentos, y luego reaccionar cuando llegue el momento, ni un instante antes ni un instante después. Deben repetir pacientemente cientos de veces el mismo gesto para perfeccionarlo.

Deleted:

Deleted:

Deleted:

Mucha gente confunde la paciencia con la pereza, el desinterés, la apatía, estados psíquicos caracterizados por la falta de energía vital. En cambio la paciencia es la capacidad de controlar una gran energía vital sin dejarse arrastrar, sino encaminándola hacia un objetivo. En los momentos difíciles de la vida nosotros

Deleted:

debemos ser capaces de perseguir tenazmente un meta, de desearla con todas nuestras fuerzas, y sin embargo debemos también esperar. ¡Cuánto más fácil es dejarse llevar por la ira, golpear puertas! Lo difícil es soportar la primera derrota, la segunda, la tercera y todas las veces volver a empezar, volver a tejer los hilos, buscando nuevos caminos, nuevas alianzas.

Deleted:

Todas las veces que debemos afrontar una prueba difícil; como un concurso, un negocio, una enfermedad, pero también un amor, la verdadera dificultad es saber resistir días y días, meses y meses, a la incertidumbre más atroz. La paciencia, en estos casos, es el nombre que le damos al coraje.

El coraje es la virtud del comienzo. La paciencia es la virtud de volver a empezar. Porque debe renacer cada mañana, cada hora, cada minuto. Para "resistir" es necesario volver a empezar a hacerlo infinitas veces.

Los jóvenes, mientras viven en familia, pueden permitirse ser impacientes, es decir, comportarse como niños protegidos por sus padres. El momento de la verdad empieza cuando comienzan a trabajar. Entonces, con asombro, se dan cuenta de que nadie más corrige sus intemperancias. Y que cada error deben pagarlo.

Y, desde aquel momento, cada progreso profesional depende de su capacidad de observar a los otros, de estudiarlos, de entenderlos. Sean ellos colegas, clientes o dirigentes. Y también cuando llega el momento de hablar, de decir sus propias razones, deben saber controlarse, actuar con prudencia y paciencia.

Deleted:

La impaciencia crea siempre pánico y malestar a su alrededor y, finalmente, procura enemigos. El padre autoritario que cuando llega a su casa grita ante cualquier retraso, el jefe que se encoleriza con su secretaria, el dirigente que maltrata a sus colaboradores, todos usan la impaciencia como instrumento de despotismo y envenenan la vida y el trabajo de los otros.

Quien quiera tener éxito no puede permitirse estos caprichos. Empezando por el vendedor que tiene que ubicarse en el punto de vista del cliente, siempre amable, siempre paciente. Pero también el gran manager, si quiere obtener consenso de sus colaboradores, si quiere motivarlos realmente, debe estar dispuesto a escucharlos, a hablar, a explicar, a justificar, como hace el entrenador de un equipo. ¡Debe poner todo su mayor empeño, y dedicarse, dedicarse; y tiene que tener paciencia!

Deleted:

Deleted:

La comunidad creativa

Existen períodos afortunados en la historia de los pueblos en los cuales la creatividad es tan grande que logra hacer una contribución decisiva al progreso de la humanidad. Sucedió en las ciudades-estado griegas e italianas, en particular en Atenas y en Florencia. Ambas en ese entonces eran mucho más pequeñas que ahora, pero miles de veces más ricas en creatividad y en genio.

Deleted:

Para su explicación se piensa en algo biológico, genético, en una raza particularmente inteligente. Pero, en realidad, debía ser el ambiente social, la cultura, el tipo de relaciones entre las personas que estimulaba a la gente a dar lo mejor de sí, a afrontar empresas extraordinarias, desafíos imposibles. Los mercaderes exploraban nuevas rutas, las ciudades fundaban nuevas colonias, se buscaban técnicas nuevas, se aceptaba la competencia en todos los campos, en el deportivo, en el intelectual, en el artístico. Todos los ciudadanos tenían un gusto destacado por lo bello y lo exigían. Los mecenas, en competencia uno con otro, empujaban a los artistas a superarse, son las preguntas inteligentes las que producen respuestas inteligentes, son las demandas geniales las que producen genios.

Deleted:

Hoy también es así. La mayor parte de los descubrimientos científicos de todo el mundo provienen de pocas universidades o incluso de pocos centros importantes de investigación. Porque allí se han formado comunidades científicas en las que todos discuten, confrontan entre sí, se estimulan, colaboran, compiten. Son comunidades despiadadas y exclusivas, en las cuales nadie puede permitirse ser mediocre, y así todos aprenden a no serlo. Puesto que todo el mundo los mira y les hace las preguntas más importantes, ellos aprenden a dar las respuestas adecuadas.

Deleted:

Deleted:

Pero también Hollywood, en los tiempos de oro, era una

comunidad de locos, de megalómanos que intentaban caminos delirantes y pedían cosas imposibles, en que la idea más innovadora estimulaba otra aun más audaz. Una comunidad caótica, polimorfa pero que percibía, como un gran organismo colectivo, todas las necesidades no expresadas del mundo y respondía con sus sueños.

Deleted:

• Nadie produce nunca solo. No hay creaciones individuales, sino solamente colectivas. Sólo la colectividad tiene miles de ojos y miles de oídos capaces de percibir las señales del futuro.

También el creador individual ha sido alimentado por la comunidad. Se ha colocado en la encrucijada justa, se ha sumergido en el caudal de las informaciones. Ha aprendido de los

Deleted:

amigos y de los enemigos. Su monólogo más solitario ha sido, en realidad, un diálogo, una polémica. Aun cuando se encuentre aislado en un refugio, no ha olvidado nunca el ágora. El no es

Deleted:

muy distinto del empresario y del político, que logran combinar y explotar los esfuerzos y los resultados de miles de personas distintas. La creatividad cesa cuando disminuye la tensión

colectiva, el empuje hacia la excelencia. Cuando la gente no mira más a lo lejos sino que mira lo cercano, cuando no explora más el futuro sino que se conforma con el presente, cuando no imita

Deleted:

más a los demás para mejorar, cuando deja de soñar, cuando empieza a titubear. Es como un organismo que cesa de estar vigilante, atento, veloz. Se vuelve perezoso, no siente nada más,

no reacciona. Esto les puede suceder a las naciones, a las ciudades, a las empresas. Después de una etapa de expansión sobrevienen el estancamiento y la decadencia. Empiezan a dejarse

Deleted:

caer los desafíos, la visión estratégica se sustituye por la táctica, en el lugar de los innovadores aparecen los burócratas. Entonces también la creatividad de los individuos se apaga. Encuentra obstáculos, no se la entiende, es sepultada por la mediocridad.

El conformismo

La grandeza histórica, la importancia histórica del personaje, no nos habla con claridad del hombre. Lo que un hombre ha podido hacer históricamente, los efectos de su acción, su fama y su poder dependen, en amplia medida, de factores externos a él. Napoleón era un verdadero prodigio de inteligencia, y sin embargo lo que realizó se lo debe a la energía revolucionaria de Francia y a la esperanza de renovación difundida en Europa.

Deleted:

Nosotros estamos inclinados casi instintivamente a bajar la cabeza, a imaginar virtudes y cualidades sobrehumanas en aquellos que dominan nuestra época. Yo he asistido de niño a la gloria de Mussolini. En todas las casas italianas había un retrato que te perseguía con los ojos. Los hombres lo admiraban y lo imitaban, las mujeres lo amaban. Luego se vio lo que era: en síntesis, un mediocre ávido de elogios y una persona confusa.

Deleted:

He asistido a la gloria de Stalin, guía de los pueblos, genio universal por el que mis amigos juraban más que por su propio padre, en quien no tenían dudas. Luego todos entendieron que había logrado triunfar sólo por su infinito cinismo, por su total falta de límites morales. Por los vicios que le habían permitido matar a todos aquellos que eran mejor que él. Lo mismo sucedió con Hitler.

La confusión entre potencia y valor existe también en otros campos. Por muchos años en Italia todos nos remitían a Croce. No había un artículo, una conferencia, un debate que no le rindiese homenaje. Luego, imprevistamente, su nombre desapareció. Y vino la época en que era obligación citar a Marx, remitirse a Marx, homenajear a Marx. Estas ondas de dependencia cultural son llamadas por Foucault *epístemes*. "En cada época histórica", dice, "sólo pocos tienen la palabra. A los otros se les quita, deben enmudecer, y no existe para ellos alternativa."

En realidad, estas cosas suceden porque los hombres están movidos por fuerzas decadentes como la costumbre, el espíritu gregario, el conservadurismo, o bien el gusto vano por la moda. Que Mussolini fuese una persona despreciable lo habían entendido también muchos nobles italianos mandados al exilio. Que Stalin fuese un hipócrita sanguinario lo habían entendido algunos comunistas valientes que, pagando con su vida, se alejaron de él. E imaginar que el mundo está hecho de *epistemes* o de modas es frecuentemente sólo una coartada para justificar la propia falta de espíritu crítico.

Deleted:

■

¿Quién perdura en el tiempo?

Hay campeones deportivos que se imponen con fuerza por sobre todos los demás. Son tan buenos que no tienen más rivales. Son invencibles. Todos hablan de ellos, y parece que su éxito debe durar eternamente. En cambio, imprevistamente, pierden las extraordinarias capacidades que los habían llevado al triunfo y, en poco tiempo, desaparecen en el anonimato.

Deleted:

Recuerdo a Paolo Rossi, el centrodelantero de la Juventus, que fue uno de los artífices de la victoria en el campeonato del mundo en España. Tenía una habilidad excepcional. ¿Cómo es posible que haya desaparecido en dos, tres años? Y sin embargo, así fue. Paolo Rossi desapareció de la escena para dejar lugar primero a Platini, luego a Maradona.

¿Por qué hay también campeones que continúan compitiendo por años y otros, en cambio, se desvanecen en seguida? ¿Qué es lo que tienen que es distinto? ¿La estructura física, la fisiológica? ¿O, en cambio, la diferencia hay que buscarla en la mente, en la psiquis, en la motivación?

Deleted:

Esta es la dirección en la que hay que mirar. En la motivación y en el modo de pensar.

Todos los campeones que han tenido una carrera fulgurante tenían un empuje interno. Muchos vinieron de guetos, de ambientes miserables, y el deporte ya sido el único camino para salir, el único instrumento para el rescate. En el deporte no es necesaria una larga preparación, como en las ciencias, como en el arte. Es suficiente la fuerza física, la energía muscular, un cierto talento pero, sobre todo, la voluntad de lograrlo, la rabia. Es por esto que todos los grandes boxeadores hoy día son negros, porque los otros no están más dispuestos a batirse a fondo, a dejarse matar en el ring. Ellos sí, ellos están dispuestos a dejarse arruinar, a hacerse matar, con tal de salir del gueto.

Deleted:

Esta motivación extraordinaria, cuando alcanzan el éxito, sufre una transformación. Ahora el campeón es rico, puede tener una vida cómoda, tiende a relajarse. Al mismo tiempo adquiere una gran confianza en sí mismo. Explica su éxito con sus cualidades solamente. No entiende u olvida que lo debe a muchos otros factores, a muchas otras personas. Está la persona que lo descubrió, la que apostó todo a él. Pero el éxito depende también del público, de la suerte, incluso de las desgracias del adversario. Así, poco a poco, pierde el contacto con la realidad. Se vuelve arrogante, caprichoso, deja de entrenarse, es derrotado y desaparece de la escena.

Deleted:

Deleted:

Deleted:

¿Quién se salva de esta enfermedad? Sólo aquel que logra seguir siendo un hombre, y se considera igual a los demás. Quien consigue entender que el recorrido que ha hecho no lo ha hecho solo, sino gracias a la ayuda de numerosas personas.

Y se salva también quien se vuelve consciente de que no podrá tener más la energía, la fuerza física, la determinación desesperada, la rabia de antes. Por lo tanto trata de reemplazarlas con la experiencia, con el profesionalismo, con la capacidad de conducir las energías, de concentrarse.

Todo lo que hemos dicho no es válido solamente para el deporte. La historia ha estado profundamente influenciada por personas surgidas de la nada, de la miseria, de la marginación. Tomemos el ejemplo de Napoleón, que nació pobre en una isla. Pero con una voluntad indomable, capaz de doblegar su cuerpo, hasta dormir cuando él quería. Y también Napoleón perdió el contacto con la realidad, se consideró invencible, un dios. Su ruina empezó cuando olvidó que su éxito era debido a muchos factores, a muchas concordancias históricas: el mito de la revolución, los deseos de sus soldados, las esperanzas de los pueblos europeos. Podrían haberlo salvado una mayor cultura, una mayor capacidad para escuchar, para reflexionar.

Deleted:

Y esto vale para todos, también en nuestra vida cotidiana. Cada uno de nosotros, en profundidad, tiene un deseo de rescate y es esta la motivación más fuerte que nos empuja hacia adelante. Y todos nosotros, cuando alcanzamos el éxito, en los negocios, en el amor, en el arte, en la ciencia, tendemos a olvidar quién ha contribuido. Muchos managers han cometido este error. Han olvidado que su éxito se debió a la serena vida familiar creada por su mujer, a la sinceridad de los amigos, a la dedicación de sus colaboradores. Y así, poco a poco, han creado resentimiento,

frustración, amargura. Hasta el día en que se encuentran solos frente al peligro y son abatidos. Esto también puede remediarse por medio de la cultura y del profesionalismo.

Renacimiento y desafío

Hay personas que, durante su juventud, tienen un gran período creativo, hacen todas sus mejores cosas. En los años sucesivos viven del éxito adquirido y lo m: tienen. Pero, en un momento determinado, no producen ya nada nuevo y empiezan una rápida declinación. Otros, en cambio, tienen la capacidad de regenerarse y hacen cosas hermosísimas durante todo el curso de sus vidas, hasta una edad avanzada.

Es un fenómeno que se presenta en todos los campos. Me viene a la memoria el caso de Cesare Beccaria, que escribió una obra fundamental, *Acerca de los delitos y de las penas* cuando era joven, y luego nunca nada más. Por el contrario, **Kant** ha creado obras inmortales a los sesenta años, casi. Fenómenos análogos se encuentran en la literatura, en la música, incluso en el campo de los negocios y del deporte.

¿De qué depende esta diferencia? De la capacidad de riesgo, de la capacidad de ponerse en discusión uno mismo, el propio valor, las propias obras, las propias ideas. De la capacidad de volver a empezar.

El motivo es profundo y universal. Tiene que ver con la naturaleza misma de la vida. La vida, en todos los niveles biológicos, es un riesgo. Cada ser viviente está obligado a procurarse el alimento y a defenderse de los depredadores, parásitos, microorganismos. Si no lo hace, muere. Debe aprender continuamente. Y esto a partir de cada célula individual.

No existe una inteligencia separada de los problemas que debe resolver. La inteligencia es la capacidad de ver los problemas, de afrontarlos, de resolverlos. La creatividad es solamente un modo más audaz, más arriesgado, más novedoso de hacer la misma cosa. El genio es producto de su vida y de la sociedad en

Deleted:

Deleted:

que vive. Si la sociedad le pide mucho, si el ambiente cultural le presenta problemas más difíciles, entonces encontrará las soluciones geniales.

Deleted:

Los más grandes poetas, los creadores de la lengua, Homero, Virgilio, Dante, Shakespeare aparecen al comienzo, cuando todavía no hay nada y un pueblo entero espera una lengua con la cual hablar. Las grandes obras de arte esconden el porqué de los mecenas, de los clientes exigentes. Los grandes descubrimientos ocurren allí donde la cultura y el ambiente científico pretenden, exigen cosas extraordinarias.

Deleted:

El individuo, para triunfar, debe aceptar este desafío, aun más, alimentarlo dentro de sí mismo. Proponerse metas más elevadas. No existe nada más trágico, para el individuo como para los pueblos, que la costumbre de la mediocridad.

Para quedarse quieto, un individuo debe hacer el diez por ciento más de lo que le parece suficiente. Si no lo hace, resbala hacia atrás. Porque aun para quedarse quieto hace falta trabajar mucho. Pensemos en la memoria. Nosotros nos olvidamos continuamente las cosas que sabemos. El balance queda parejo sólo si aprendemos cosas nuevas. Pero si queremos crecer realmente, entonces debemos literalmente arrojarnos hacia afuera, afrontar el shock de lo desconocido. La *inmersión total*, usada en la enseñanza de idiomas, está fundada en este principio.

Deleted:

Nadie perfecciona una técnica, un arte, repitiendo los gestos que ya conoce. Para mejorar es necesario estudiar cosas nuevas, explorar otros caminos. Y entonces se beneficiará también la actividad que estamos haciendo.

Los individuos que, en el curso de su vida, han permanecido creativos, han sufrido, periódicamente, verdaderas y profundas mutaciones. Todos, en la escuela, aprendemos que los artistas tienen épocas, períodos. Picasso empezó como impresionista, luego se puso a estudiar el arte negro. Kant, después de haber superado la mitad de su vida cambió completamente y escribió la *Crítica de la razón pura*. Luego cambió nuevamente, ocupándose primero de la moral y luego de la estética.

A veces estos pasajes son dolorosos, dramáticos. Estos cambios, además, son siempre arriesgados. Porque el individuo se arroja a un campo nuevo, que no conoce, y puede fracasar. Pero la renovación se produce sólo si el peligro es real, si el riesgo es real.

Deleted:

Descubrimos entonces que, para seguir siendo creativos, es necesaria también una cualidad moral: el coraje. Porque la tentación

es fuerte, cuando se ha tenido éxito, de explotar lo que se ha hecho, de repetirse, de ir a la caza de reconocimientos, de premios, de medallas.

He conocido personas de gran talento que, en un momento determinado, han tenido miedo de lo nuevo, miedo de cambiar, de crecer. Y se recluyeron en su pasado, en su casa, en su bienestar, en sus costumbres. Como jubilados. Rápidamente han desaparecido de la escena. No han hecho nada más.

El viaje

El viaje es una fuerza positiva a través de la cual el individuo se construye a sí mismo, su identidad y, al mismo tiempo, establece nuevas relaciones humanas. La historia de Occidente es el resultado de contactos, de luchas, de intercambios, de **nuevas** relaciones nacidas en los viajes. Pero si se escarba a fondo, nos damos cuenta de que la capacidad creativa del viaje, el enriquecimiento nacen, paradójicamente, de una pérdida, de un sufrimiento.

Lo vemos con claridad en los viajes míticos de Ulises o de Gilgamesh. Ulises está obligado a vagabundear, pierde el botín, a sus compañeros, se convierte en "nadie". Gilgamesh, llamado por el dios, deja su reino, llega hasta los confines del mundo, pero no puede traer ni la inmortalidad ni la juventud. En el medioevo el caballero errante deja la corte y se interna solo en los bosques misteriosos donde lo esperan monstruos y gigantes, sufrimientos y miedo. Para producir valor, crecimiento, el viaje requiere un radical despegue de todo lo seguro, de la propia casa, de la certeza de las relaciones conocidas, cotidianas. Exige perder la propia identidad social, desaparecer, convertirse en "nadie", y luego reencontrarse, renacer distinto, mejor. El viaje, en nuestra tradición, es entonces una búsqueda de la propia identidad más auténtica dejando la superficial, inauténtica. Una purificación de los propios vicios, del orgullo, de las debilidades, de los prejuicios, para llegar a los valores profundos y conocer el mundo con objetividad.

Los viajes organizados, las vacaciones de nuestra época están muy lejos de este ideal. Existe el traslado físico, pero el riesgo, la incomodidad, el contacto con la diversidad y la erradicación se reducen al mínimo. En los lugares de veraneo la gente termina por

encontrar su civilización, su confort. El descubrimiento se vuelve visita guiada, la competencia, deporte.

El significado ideal del viaje hoy día se realiza de otros modos. Uno es emigrar, ir a trabajar a otro lugar. Los extracomunitarios, los dirigentes de las multinacionales que vienen a nuestro país, nuestros trabajadores que son enviados por sus empresas a todos los países del mundo están obligados a erradicar las propias costumbres, a aprender la lengua de los otros, a inventar nuevas relaciones con ellos. En los próximos años, con la caída de las barreras aduaneras, la edificación de la nueva Europa será confiada a aquellos que tengan el coraje de afrontar esta prueba.

Deleted:

Pero existe otro tipo de viaje, el que se cumple no sólo en el espacio, sino también en la conciencia. Estoy pensando en los grandes estudiosos, en los managers que van a cumplir un largo período de estudio en el extranjero, a una universidad importante. Dejan sus privilegios, su status, su seguridad, para volver a los pupitres, como cuando eran niños. Este es un ejercicio de purificación y de humildad también. Es la ocasión no sólo para aprender, sino también para repensar, para mirar todo de nuevo a la distancia, fuera del propio orgullo.

Deleted:

Deleted:

Es extraño, pero la verdadera eficacia del viaje no depende de la diversidad que encontremos, sino del extrañamiento de nuestro yo habitual. Lo que importa no es tanto ver cosas nuevas, cuanto lograr aprender a ver con ojos distintos cada cosa.

Y para llegar a todo esto es necesario volver a ser niños, olvidar nuestro yo hipertrofiado, ansioso de reconocimientos sociales. El momento más auténtico del viaje es por lo tanto, paradójicamente, la soledad.

Saber soñar

La grandeza de los artistas depende de la grandeza de sus mecenas. Miguel Ángel era un escultor. El papa fue quien le pidió que se convirtiera en pintor cuando lo invitó a pintar al fresco .a capilla Sixtina. El papa intuyó las dotes que él no sabía que poseía y le lanzó un desafío, lo estimuló a superarse.

En las épocas creativas, y en aquellos lugares donde se concentra milagrosamente la creatividad de una época, todos se exigen a sí mismos y a los demás superar los propios límites. Hacer todo lo que es, en base a lo conocido y a lo acertado, extraordinario, o incluso imposible. Algo que va contra el sentido común, lo habitual, lo normal. Algo excesivo. Al punto de que aquellos que se encuentran fuera del proceso creativo se quedan perplejos. Tienen la impresión de la megalomanía.

Los papas que concibieron San Pedro querían una iglesia que no fuera comparable con ninguna otra iglesia en el mundo. Alta como las pirámides, pero cien veces más hermosa, cien veces más compleja y difícil de construir. Y, esta vez también, el pedido actuó sobre Miguel Ángel como un desafío. Debía resolver los problemas de ingeniería, problemas técnicos y organizativos completa- mente nuevos. Son estos problemas, sin embargo, los que estimularon su creatividad. Lo que llamamos genio es la solución a estos problemas. /

En las épocas creativas y en las áreas en las cuales se concentra la creatividad, los hombres se plantean problemas que superan sus capacidades habituales. Al resolverlos, salen enriquecidos. Se produce, cada vez, un plus, un saldo activo.

En estas situaciones, cada uno se aplica, se dedica, se pone en competencia consigo mismo y con los demás. No está limitado por lo que se sabe y por lo que se ha hecho. Lanzada hacia lo posible

Deleted:

Deleted:

la capacidad crece de manera proporcional a la meta que se ha propuesto.

Nuestro siglo ha sido dominado por la creatividad norteamericana. Casi todos los bienes de consumo han sido inventados o producidos en masa por los Estados Unidos. Los empresarios han tratado de interpretar las fantasías y los deseos profundos del pueblo. En Europa, no. En Europa las élites temían el cambio. La idea de Ford de dar un automóvil a todos los trabajadores fue considerada en una época, loca y peligrosa.

Deleted:

Por mucho tiempo las grandes innovaciones fueron consideradas "cosas de los norteamericanos", infantilismos. Como la idea de Walt Disney de realizar la fábula de *Blancanieves y los siete enanitos* en dibujos animados, haciendo trabajar equipos de dibujantes durante años, con inversiones enormes. Un gasto inútil, desde el punto de vista de los intelectuales, de los políticos y de los economistas europeos. Los europeos tuvieron la misma actitud de burla cuando Hollywood empieza a producir sus superproducciones, cuando construye sus estrellas. Hollywood es llamado entre nosotros, con un dejo de desprecio, "la fábrica de los sueños". Las estrellas, puesto que eran personajes de sueños, debían vivir también fuera de la escena de manera fabulosa y mitológica. La misma empresa productora se preocupaba de ello. Creaba para ellos la vestimenta, la casa, el auto, los amores apropiados. Todo debía ser fabuloso y ejemplar. Todo se convertía en modelo de identificación con el público.

Deleted:

Es desde aquí que se originan los modelos de consumo que, poco a poco, se convirtieron en modelos masivos.

Los norteamericanos han considerado al sueño como un recurso. Existe un eslogan norteamericano que dice: "Suéñalo, y lo realizarás". Nosotros, en Europa, no nos dimos cuenta de que este lugar central asignado al sueño era el signo inconfundible, el sello de una época creativa.

Cuando la creatividad abandona una época, un pueblo, una empresa, nos damos cuenta en seguida viendo cómo disminuye la confianza que los seres humanos tienen en sí mismos y en los demás. La confianza que tienen en sus sueños y en sus posibilidades. Aparece una actitud prudente, desconfiada, sospechosa, avara. Cada uno da lo menos posible y espera otro tanto de los otros. No concibe grandes proyectos, no cree en ellos, se burla del que los hace.

Deleted:

Deleted:

En el lugar del empresario, del hombre creativo, aparece el

burócrata suspicaz, escéptico. Los intelectuales obstaculizan las novedades y añoran las épocas pasadas en las que la gente era más honesta, más simple y había menos despilfarro.

También la creatividad italiana vive siempre bajo la amenaza de este pesimismo paralizante. En los años cincuenta, legiones de intelectuales se opusieron a la construcción de la autopistas. En los años sesenta, se opusieron a la televisión en colores, La Malfa y otros retrasaron su realización porque la consideraban un gasto inútil. Al final nuestro cine hizo crisis cuando los protagonistas dejaron de producir sueños que podían ser soñados en todo el mundo.

Desorden y creatividad

Existen personas extremadamente inteligentes, brillantes, capaces y de las que nos esperamos que obtengan resultados extraordinarios. Pero no es así. Obtienen buenos resultados, tienen éxito. Pero dentro de una institución establecida, siguiendo caminos conocidos. No son ellos los que crean nuevas formas, los que inventan nuevos caminos. En cambio hay otros que parecen menos inteligentes, menos brillantes, menos preparados, y sin embargo logran hacer cosas realmente extraordinarias.

Deleted:

Esta experiencia es la base del refrán que dice que el que es el mejor de la clase no será el primero en la vida. Esto no es verdad en absoluto porque, en realidad, el éxito escolar está correlacionado con el éxito profesional. Digamos mejor que estas dos formas de inteligencia se destacan ya en la escuela. La primera es sistemática, tiene éxito siempre. Da lo que la escuela pide, es conformista. La segunda, en cambio, tiene en sí misma un elemento de inquietud. Da siempre demasiado o demasiado poco. El muchacho no seguirá nunca perfectamente el ritmo de los profesores porque tiene su ritmo interno. Tiene retrasos incomprensibles y, luego, aceleraciones desconcertantes.

Deleted:

Deleted:

Esto depende del hecho de que el proceso creativo es, por naturaleza, discontinuo. La creatividad es siempre destrucción de un orden preexistente y construcción de un orden nuevo.

Y sin embargo la creatividad, desde el principio, necesita adherir, creer, tomarse las cosas en serio. La persona profundamente creativa no es casi nunca un persona insegura, escéptica, que critica, dogmática. Es una persona atenta, disponible, realmente ingenua. Luego, dentro de sí, descubre disonancias, contradicciones. Entonces vuelve sobre el tema, lo piensa nuevamente, le vienen a la mente otras posibilidades. En esta fase parece apática

Deleted:

Deleted:

Deleted:

tica, absorta, obtusa. Luego, de improviso, encuentra la solución

La persona creativa, en su vida, encuentra desilusiones, dudas, cosas inciertas, desorden. La persona muy metódica, que se mueve a lo largo de una dirección preestablecida, que quien sabe de antemano de dónde sale y a dónde va a llegar, no soporta esta incertidumbre. Quiere tener todos los factores bajo control sin dejar espacio al evento fortuito, al riesgo, al imponderable. El artista se atendrá a los moldes consagrados. El periodista tratará de decir aquello que el público espera. El estudioso académico se preocupará de no irritar y de no recibir críticas de sus colegas. Una vez establecido el programa, lo seguirá aun cuando tenga la impresión de que las circunstancias externas hayan cambiado. Todo debe estar en orden en cada momento.

En cambio la creatividad exige aceptar en sí mismo el desorden. La persona creativa, mientras está escribiendo un libro, puede tener una buena idea y escribir otro, totalmente distinto. El empresario creativo, si se da cuenta de que ha aparecido una nueva oportunidad en el mercado, vuelve a hacer todos los cálculos y, si es necesario, cambia todos los planes. Esto no quiere decir que le falta tenacidad. Todo lo contrario, aunque sea muy tenaz, no obedecerá solamente a la costumbre. No hará nunca una cosa sólo para respetar una decisión ya tomada.

Deleted:

La creatividad exige también coraje porque está unida al riesgo. Riesgo quiere decir peligro real. Peligro de equivocarse, de no encontrar el camino. Quiere decir que el resultado es verdaderamente incierto, que puede terminar mal. El empresario creativo arriesga verdaderamente su fortuna. Por esto se compromete totalmente para resolver los infinitos problemas que le surgen continuamente. Agota todos sus recursos morales e intelectuales.

Deleted:

La llave de la creatividad es la coexistencia de una fuerte tendencia al orden y la capacidad de afrontar el desorden y dominarlo, para reconstruir un orden más alto. Y en esto reside la diferencia con el falso creativo, con la persona que es simplemente brillante, desordenada y superficial. Esta se puede reconocer por el hecho de que no logra nunca entender un orden, aceptarlo hasta el final. La persona creativa va a lo profundo y es yendo a lo profundo como encuentra las contradicciones, las insuficiencias.

La persona superficial, en cambio, se distrae continuamente. Toma en serio todas las nuevas modas. Imita al que tiene éxito, utiliza lugares comunes, repite las opiniones de los otros. Cambia continuamente, pero el cambio no proviene de su interior.

La persona desordenada es una parodia de la creatividad. La creatividad hace surgir el orden del desorden. Tiende al conjunto, a la armonía, a la síntesis. La persona desordenada sueña con la síntesis pero se pierde en los detalles, olvida continuamente el camino. Está ocupada y no hace nada.

Otro tipo de pseudocreativo es el crítico crítico. Aquél al que nunca nada le viene bien. Que denuncia, estigmatiza, desmitifica, demuele. Está contento sólo cuando descubre algún defecto, pone de manifiesto algún delito, demuestra una incoherencia. Este tampoco sabe construir. Desmenuza, reduce todo a fragmentos. Y no arriesga nada porque lo hace con las obras de los demás. No se pone en juego.

Lo novedoso

En el otoño de 1967, en la Universidad Católica de Milán, hubo una agitación un poco distinta de las otras que se sucedían ya desde hacía años. Junto a los estudiantes "nocturnos" se habían movido también los diurnos. Algunos auxiliares habían empezado una huelga de hambre en un clima exaltado por el canto de los *spirituals*. Muy pocos se dieron cuenta de esta diferencia. Muy pocos se dieron cuenta de que era el inicio del gran movimiento estudiantil que habría incendiado todo el país. En la mitad de los años setenta la economía italiana parecía de rodillas, el sistema político, en manos de las Brigadas Rojas, el marxismo, invencible. En cambio había empezado ya el colapso planetario del marxismo. Para entenderlo era necesario saber leer algunas débiles señales. Particularmente eso: en Irán había habido una revolución que, por primera vez en cincuenta años, no había sido hegemonizada por el marxismo, sino por el Islam. En 1991, en el apogeo del poder de Craxi y Andreotti, Segni promete un referéndum acerca de un tema aparentemente secundario, pero que suscita el consenso popular.

Deleted:

Lo novedoso, el gran cambio social, no se presenta nunca, desde el comienzo, de manera vistosa, reconocido por todos sino en forma subrepticia, casi una extravagancia, una extrañeza. Tanto que la mayoría de la gente, e incluso los expertos, no lo ve y, si lo ve, no le da importancia. Lo novedoso es siempre lo no esperado, lo improbable. Si uno sale a preguntarle a un millón de personas qué hay de nuevo, todos hablarán de lo que tienen delante de los ojos, de cuánto leen en los diarios, de lo que discuten. Y, de este modo, no muestran lo nuevo, sino lo viejo. Y, a cuantas más personas se interroga, y más se busca su mínimo común denominador, aquello sobre lo que todos están de acuerdo,

Deleted:

Deleted:

más se encuentran sólo prejuicios, habladurías, es decir, el pasado.

¿Cómo se hace, entonces, para buscar lo nuevo, para captarlo en su primer tímido acercamiento? Es un problema que todos tenemos, pero que tienen sobre todo las empresas que deben entender las nuevas tendencias del consumidor, de la competencia, las transformaciones del mercado.

La experiencia ha demostrado que se deben seguir dos caminos. El primero es el de consultar a numerosos especialistas, cada uno en su campo, y luego ver lo que resulta de conjunto. Buena parte de las transformaciones sociales, de hecho, son consecuencia de descubrimientos científicos, innovaciones técnicas. Algunas de éstas son bien conocidas por los especialistas. En algunos países, incluso, han sido ya adoptadas. Si uno conoce muy bien qué han hecho los países más progresistas y las empresas más progresistas, podemos entender qué va a suceder en el resto del mundo y aquí entre nosotros.

Una de las fuentes de error más grandes en las previsiones del futuro es la de imaginar que para nosotros valen reglas diferentes que para los demás. Nuestra capacidad de inventiva es siempre extremadamente limitada. Nosotros, casi siempre, nos limitamos a imitar, a adoptar lo que han hecho los demás. Si tenemos la humildad de mirar lo que sucede allá donde hay más progreso técnico y más eficiencia, entrevemos nuestro futuro.

La segunda intuición se refiere a nosotros mismos. Somos nosotros, en realidad, los que no queremos ver lo nuevo. Porque somos conservadores y no queremos poner en tela de juicio, los esquemas con los que comprendemos, clasificamos el mundo. Y lo nuevo es justamente algo que choca con estos esquemas. Lo nuevo no es simplemente lo imprevisto, tiene también una naturaleza burlesca, extravagante, delirante. Lo nuevo es inquietante, extralimitado, sublime u obscuro.

Es así como nosotros concebimos lo nuevo: como algo que nos turba, que nos produce incomodidad, irritación, a veces una sombra de angustia, otras veces vergüenza. Son estos los obstáculos, las barreras que nos impiden conocer. Obstáculos internos, emocionales. Pero estos mismos sentimientos nos pueden guiar para descubrirlo. Nosotros debemos aprender a escucharnos, a recordar nuestras reacciones. Cuando nos damos cuenta de que alguna cosa nos turba o nos inquieta, que algo no encaja bien, o nos parece exagerado, entonces debemos observarlo con más atención. Esa es la débil señal que buscábamos.

Deleted:

Deleted:

Deleted:

Deleted:

Deleted:

El innovador

Existen momentos en la vida en los cuales nosotros comenzamos un nuevo camino, inexplorado. Nos sucede cuando, una vez terminados los estudios, buscamos un trabajo, cuando decidimos dejar nuestro pueblo para ir a una gran ciudad. Cuando dejamos un trabajo seguro por una actividad empresarial, cuando nos enamoramos y nos vamos a vivir con otra persona. Pero también cuando decidimos seguir nuestra vocación política, religiosa o artística.

Deleted:

En todos estos casos estamos obligados a abandonar nuestro mundo consuetudinario, tranquilo, previsible, y nos encontramos arrojados en un territorio lleno de insidias en donde navegamos a la vista de todos y no sabemos si nos irá bien o mal. Y cuanto más importante es la apuesta, más arriesgada e incierta se vuelve la empresa. Entonces debemos invertir todas nuestras energías intelectuales y emotivas.

Deleted:

¡Ojo con tener un minuto de distracción! ¡Cuidado con relajarse tan sólo un minuto! A veces nos parece incluso que las dificultades crecen a medida que nos acercamos a la meta. Y la cosa más impresionante es que, mientras que la mitad de las dificultades provienen del mundo exterior, la otra mitad proviene del sentido de abandono, de la incomprensión de aquellos que deberían estar de nuestro lado, a⁷ nuestro costado.

Deleted:

Deleted:

Deleted:

En estos momentos difíciles, cruciales, en esta lucha en un terreno desconocido, de hecho, casi siempre estamos solos. Aun las personas cercanas, los padres, los hijos, el marido o la mujer, los amigos más íntimos, los parientes, quedan desconcertados, se retiran, se quedan mirando. Muy a menudo desconfían, sospechan, nos critican o no nos defienden de los ataques que soportamos.

Deleted:

Deleted:

¿Por qué? Porque hemos salido del grupo, nos hemos separado de ellos. El grupo, el conjunto de familiares, de parientes, de amigos, es un todo orgánico, en el cual cada uno tiene una identidad definida. Y las diversas identidades se combinan para construir un mosaico. Ahora nosotros cambiamos de rol, nos separamos, no jugamos más nuestro papel habitual, descompaginamos el mosaico. Distorsionamos la imagen que tienen de sí mismos, turbamos su serenidad.

Deleted:

El individuo solo, separado de los demás está dispuesto a entendernos. Pero cuando vuelve a hablar con ellos cambia de idea, se contagia y reacciona como el grupo. Lo dejamos entusiasmado y lo volvemos a encontrar indiferente. Para provocar desconcierto hace falta poca cosa. Intenta cambiarte el peinado, dejarte la barba o teñirte el cabello de colorado. O incluso puedes decir que has decidido dedicarte a la pintura o estudiar canto.

Deleted:

Mucho más grave es la reacción cuando uno decide cambiar, elegir un nuevo camino. Entonces, aun cuando nadie lo diga explícitamente, el grupo adopta una actitud de rechazo. De golpe uno está solo. Percibe en los ojos de los demás la crítica, la desconfianza. Algunos te aconsejan de una manera inquisidora para darte cuenta si uno está influenciado por otro, o para saber si estás bien de la cabeza. Si se trata de un hombre dirán que ha perdido la cabeza, si se trata de una mujer, que es una cualquiera.

Deleted:

Deleted:

Así uno tiene que arreglárselas por sí mismo y la gente que debería estar más cerca visiblemente no se da cuenta del esfuerzo, de la angustia. No te dan una mano, al contrario, con frecuencia, te arrojan sus problemas y se irritan porque no se les presta atención. Es más fácil que la ayuda provenga de un desconocido, de alguien de afuera.

Si el intento de renovación termina mal, los críticos están felices porque tuvieron razón. Pero, a menudo el innovador gana. Porque lucha denodadamente, porque pone todo su empeño. Y entonces, después de la victoria, el grupo vuelve festivo para apropiarse de él y de su triunfo. Llegan entonces los parientes más lejanos, los compatriotas y todos afirman haber entendido la situación. "¿Te acuerdas? Te acuerdas?" le murmuran, reinventando el pasado. Y el innovador, que ha sufrido tanto la soledad, ahora se consuela con esta mentira colectiva.

La humildad

Para triunfar en una empresa difícil son necesarias una formidable motivación y una extraordinaria tenacidad. Porque es necesario tener fija la atención en una meta por meses o por años, sin debilidades, sin descanso, continuamente atentos, vigilantes. La gente que mira las cosas desde afuera, tiene la impresión de que todo ha resultado fácil. En cambio nada es fácil. No es fácil, para un muchacho, aprobar los cursos siempre con buenas notas. No es fácil graduarse porque los exámenes son siempre oscuros, difíciles.

Deleted:

Para tener éxito, por lo tanto, nosotros debemos hacer que el objetivo nos absorba, entregarnos, poner empeño, ponernos en juego. Sí, ponernos en juego, porque si estamos prontos a renunciar, a echarnos atrás con un leve movimiento de hombros, nunca tendremos la tenacidad y la actitud vigilante para triunfar. Y en un sistema como el nuestro, competitivo, debemos confrontar con los otros, debemos querer ganar. Y por lo tanto arriesgar, todas las veces, la derrota.

Deleted:

En las sociedades primitivas los hombres eran cazadores y guerreros. Ponían en juego continuamente su vida. Hoy día la competencia no es más cruenta, pero queda el tejido profundo de la economía, de la política, incluso del arte y de la cultura. Y en esta competencia nosotros esperamos el aplauso, la admiración de los otros, el "reconocimiento" de nuestra superioridad.

Y sin embargo, aunque admitamos estos hechos, estas leyes a las cuales no podemos sustraernos, debemos decir también que, si nos dejamos llevar, absorber completamente por ellas, perdemos nuestro equilibrio mental. Porque no existe nada más loco y terrible que hacer depender nuestro valor, la idea que tenemos de nosotros mismos, del éxito, del aplauso de los otros. Porque

Deleted:

existen siempre miles de factores que no controlamos, porque estamos en manos del azar, de la fortuna, de la mala suerte. Un gran número de científicos y de artistas han tenido reconocimiento después de su muerte. ¡Cuántos grandes personajes fueron arruinados por las intrigas, por los complots de personas infinitamente inferiores a ellos!

Deleted:

Entonces todos nosotros, mientras luchamos y nos empeñamos a fondo en hacer bien las cosas, a la perfección, debemos tener en el fondo de nuestro espíritu una reserva, una capacidad de distanciamiento. Saber que puede irnos mal, que podemos no tener éxito o que el mérito puede no ser reconocido. Aun más, darlo por descontado. El guerrero, aun el más grande de los guerreros, cuando afrontaba un duelo debía saber que esa podía ser su última prueba, que podía morir. Incluso más, que existiría el momento en que habría muerto. Aquiles sabía que habría muerto joven.

Deleted:

Esta aceptación de los límites, del fracaso, es la humildad. La completa certeza de que todo lo que se hace es precario y debe ser precario. Que el valor reside en el hecho de hacerlo aun cuando sea precario, aunque el resultado resulte un fracaso, aunque uno sea tratado injustamente. La gran fuerza de los griegos fue la búsqueda de la *arete*, de la **perfección**, no del éxito. La gran fuerza de los judíos fue realizar la voluntad de Dios y el resto, la riqueza, sería dada por añadidura. Y para Lutero incluso la salvación, incluso el paraíso, debía ser algo más que Dios da o no, independientemente de los méritos que nosotros los hombres pensamos que tenemos.

Deleted:

A menudo nosotros decimos que los fundamentos de la moral, en el mundo moderno, han cambiado completamente. O que no existe ninguna moral. Son tonterías. Ninguno de nosotros puede depender sólo de la opinión, de los juicios, del ruido de los demás. Y es sólo en el ámbito de la moral que podemos encontrar el fundamento. Golpeados por el fracaso, por la injusticia, por el dolor, basta que nosotros hagamos un acto moralmente inspirado y estamos salvados.

| ,

La inspiración

¿Es más importante la inspiración, el empuje interior, o la dedicación metódica, voluntariosa, sistemática? Me escribió un norteamericano para pedirme que le hiciera la introducción a un manual en el que enseña a convertirse en oradores. Me dice que el libro fue traducido a cuarenta lenguas y que ha producido milagros. Probablemente sea cierto. Aprendiendo una técnica, todos pueden convertirse en oradores, escultores, escritores, músicos. ¿Pero en qué nivel? Yo estoy convencido de que, aunque me hubiera dedicado desde niño, hubiera sido siempre un músico pésimo.

Deleted:

La dedicación tenaz, año tras año, hace despertar, hace fructificar muchas capacidades latentes que no utilizamos. Nosotros somos más plásticos de lo que, por pereza, por costumbre, estamos dispuestos a admitir. En caso de extrema necesidad, nos despertamos y somos capaces de realizar cosas extraordinarias. Pero porque estas circunstancias hacen surgir nuevas energías, crean una formidable motivación.

Deleted:

Hemos así vuelto al punto de partida. Voluntad, la dedicación, el método se vuelven fundamentales sólo si ha existido, antes, la motivación, la intuición, la revelación, la inspiración.

Deleted:

¿Pero es posible hacer surgir la inspiración en uno mismo, con la 'fuerza de voluntad' y con la aplicación tenaz? Es una pregunta que los seres humanos se han hecho siempre en distintos términos de acuerdo con los problemas dominantes en su época. Por siglos los cristianos se la han hecho de este modo: "¿Es posible alcanzar la fe, la santidad, con la voluntad, con ejercicios espirituales o es absolutamente necesaria la inspiración divina, la gracia?" Los jesuitas sostenían lo primero. Los protestantes, Lutero, Calvino, lo segundo.

Deleted:

Detrás de estas dos actitudes hay dos objetivos distintos. Los jesuitas querían conquistar, reconquistar la fe de los extraviados. Se consideraban un ejército, una milicia. Con inflexibles ejercicios, debían aprender a marchar hacia la meta como un comando perfectamente adiestrado. Los protestantes, en cambio, iban a la búsqueda de Dios, se esforzaban en escucharlo. Debían abrir su mente y su corazón y esperar que él hablase. Estaban siempre temerosos de perderlo, no sabían si estaban a salvo o condenados.

Yo creo que esta diferencia de actitud se presenta también hoy día. El norteamericano del que hablaba, aquel que escribió los *Ejercicios para convertirse en orador*, continúa las tradiciones de los jesuitas. Ponte una meta, la meta que quieras y luego insiste con tenacidad, con método y la alcanzarás. Quizás es ésta la esencia de la cultura estadounidense. ¡No te rompas la cabeza con preguntas, elige! ¡Y luego método, método, método!

Tal vez hay que preguntarse por qué justo los norteamericanos, máximos herederos de la cultura calvinista, hayan terminado por adoptar el modo de pensar de los jesuitas. Quizás porque es aquél que mejor se adapta a la empresa capitalista. La empresa es una organización que debe alcanzar su meta sin depender del capricho y de los humores de los miembros. Debe proponerse objetivos, mantenerlos firmes y realizarlos con procedimientos racionales.

La cultura norteamericana ha transferido luego al individuo las categorías de la empresa, lo ha invitado a tratarse a sí mismo como si fuera una empresa. "Administra bien tus sentimientos, constrúyete una imagen, véndete bien." De ahí los miles de libros acerca de cómo gobernarse a sí mismos y a los demás.

¿Pero de qué sirve todo esto cuando uno debe encontrar su camino, su fin, su verdadera vocación? En este caso más se esfuerza uno en actuar, más insiste con la voluntad, más se aleja de la meta. Existen períodos en la vida en los cuales nos debemos abrir humildemente a la espera. Olvidar lo que somos, lo que sabemos y escucharnos esperando que se nos revele nuestra verdadera naturaleza.

Debemos dejarnos sumergir en la duda, hasta sentir que no valemos nada. Entonces, sin algún mérito de parte nuestra, en aquel vacío y en aquel silencio, resuena la voz sometida de nuestra vocación y nos indica un camino desconocido. Afortunados aquellos a los que la inspiración habla en voz alta y afortunados aquellos que pueden aferrarla y seguirla.

Deleted:

Deleted:

Profundidad

En estos días debo decidir el programa del curso de sociología para el próximo año y me encuentro nuevamente frente a un viejo problema. ¿Qué deben saber los estudiantes para tener una preparación básica? Los conceptos fundamentales de la disciplina, alguna cosa acerca del pensamiento de los clásicos y los rudimentos de los métodos de investigación. Para esto deberían bastar un buen manual y una historia del pensamiento sociológico. ¿Pero es el camino adecuado a seguir? Con este programa los estudiantes en los exámenes saben todo muy bien, los autores, las teorías, los descubrimientos recientes, pero es como si hubiesen perdido la esencia, el alma.

Deleted:

Las grandes teorías sociológicas, como las psicológicas o filosóficas, son mundos espirituales, edificios ilimitados en los cuales se objetivan la inteligencia, la imaginación, la pasión de un genio, el espíritu de una época. Para entenderlos es necesario leer directamente la obra original, penetrar el lenguaje de ese autor con dedicación, con paciencia. Y entonces, en un cierto momento, logramos observar el mundo con su misma mente, ver la vida como él la vio, con la misma profundidad, con las mismas vibrantes emociones. Se nos revelan relaciones en las que no habríamos pensado nunca, significados que teníamos delante de los ojos y que se nos habrían escapado. Nuestra mente se dilata, nuestros sentidos se agudizan.

Deleted:

Es necesario por lo tanto acercarse a estas grandes obras teóricas como a las grandes obras de arte, a la *Divina Comedia*, a los dramas de Shakespeare. No se puede sustituir esta experiencia personal, difícil, conmovedora, con la página del manual, con el resumen. En el resumen de la *Divina Comedia*, del pensamiento de Nietzsche, de Heidegger o de Freud, las ideas más sublimes se

vuelven ineficaces. Es como canturrear una sinfonía de Beethoven y pretender que el otro entienda.

No estoy diciendo que no haga falta información. Los estudiantes deben conocer el pensamiento de los autores, tener una idea de su pensamiento. Pero la información es sólo el punto de partida para llegar a un verdadero conocimiento. Y la misma consideración vale exactamente, del mismo modo para todos nosotros, en nuestra vida cotidiana. Nosotros leemos los diarios, los semanarios, escuchamos por televisión los debates, aprendemos de este modo muchísimas cosas útiles, nos formamos opiniones, estamos "bien informados". Y sin embargo podríamos seguir así durante veinte años y no avanzaríamos un solo paso en nuestra capacidad de entender y de pensar. Bombardeados por imágenes, pensamientos inconexos, caóticos, no sabemos cómo ordenarlos, estamos a su merced, a merced de todas las modas, de todas las supersticiones, arrastrados en todas las direcciones como barquitos de papel. Pero hay una consecuencia más grave. El huracán de estímulos debilita no sólo nuestra capacidad de pensar, sino también la de sentir, nos esteriliza, nos volvemos ansiosos, tenemos miedo de un mundo que se ha vuelto incomprensible. Y no alcanza, para salvarnos, escuchar un poco de música, o practicar algún deporte, o viajar. Es necesario aprender a dominar el caos, a frenar las experiencias, a ordenarlas.

Para esto sirve la religión. No como plegaria ocasional, sino como meditación teológica y moral, identificación con los grandes ejemplos de espiritualidad y dedicación. Y para esto sirve la lectura de los grandes maestros del pensamiento. Para reencontrar las propias energías intelectuales y emocionales escondidas, para despertar la propia capacidad poético-pensante, para orientarnos en nuestra vida.

Deleted:

Deleted:

Deleted:

Deleted:

Deleted:

El miedo a las cosas nuevas

Mirar hacia afuera, observar la realidad, es a menudo duro, desagradable. La realidad es increíblemente compleja e imprevisible. Para vivir debemos construirnos esquemas mentales, explicaciones simplificadas del mundo. El científico hace lo mismo. A partir de la observación construye una teoría y esto lo ayuda a orientarse en medio de los hechos. Pero luego llega el día en que los hechos no se adaptan más al esquema, lo desmienten. Y entonces debe abandonar su conclusión, volver a la incertidumbre, y no es placentero.

Deleted:

Deleted:

Muchos se defienden construyendo una barrera. Bajo su amparo quedan en contacto sólo con aquello que no produce heridas, dudas, incertidumbres. Es el caso de los amigos que se reúnen cada noche en la casa de uno o de otro, o bien en el círculo o en el bar. Aquí conversan, hablan por largo rato. Pero el objetivo de la conversación no es conocer el mundo a través de las experiencias y el juicio de los otros. Quieren asegurarse de que nada ha cambiado. Ni ellos ni el mundo, que todo sigue como siempre.

Deleted:

Existe en cambio quien, para no arriesgarse, evita las relaciones con las otras generaciones. Y esto sucede no sólo a los ancianos, sino también a los jóvenes. Una vez pasé una semana de vacaciones en una villa, aislado, en la cual había tres grupos de distintas edades, sin relaciones entre ellos: los cincuentones, los de treinta años, los adolescentes. La monotonía era tal que todos habían vuelto a un estado vegetativo.

Deleted:

Deleted:

Nosotros también obtenemos un resultado análogo buscando, en las lecturas, en el cine y en la televisión, sólo aquello que nos gusta, que nos divierte. ¿Pero cómo, puede protestar alguna persona, ahora tengo que ver las cosas que no me gustan? Y sin embargo, si uno se limita a observar sólo los programas que no lo

Deleted:

molestan, es como si se quedara siempre solo consigo mismo y con sus amigos. No entiende cuan increíblemente distintos son los otros, el mundo.

Toda diferencia, toda cosa extraña, nos hierde, pero nos obliga a entender, a pensar y nos enriquecemos. Yo no creo que debamos renunciar a nuestra seguridad. Pero debemos tener siempre en claro el conocimiento de que el mundo es infinitamente más rico y mutable que la pobre representación que nos hacemos de él. Si nos parece que nada ha cambiado es porque hemos perdido las relaciones con la realidad.

En la Unión Soviética todo permanecía idéntico. Uno iba al mismo ministerio, a la misma habitación, encontraba al mismo funcionario, que decía las mismas cosas. El sistema había logrado excluir la interferencia con el mundo exterior.

Todos los regímenes totalitarios y autoritarios tratan de reducir el cambio al mínimo. Y, para lograrlo, atacan al enemigo, lo acusan de todas las iniquidades. Las tensiones internas que llevan al cambio se descargan hacia afuera, se neutralizan.

El último instrumento con el que se evita la dura relación con la realidad es el poder. Hay personas que usan el poder para no saber. Se quedan encerrados en su empresa, en relación sólo con las personas de su mismo ambiente, a menudo serviles o cortesanos. Cuando perciben que el mundo cambia y tienen miedo, no quieren sentirse contradecidos ni por los hombres ni por los hechos. Es así como se arruinaron los políticos de la primera república; al quedarse entre ellos y al usar un lenguaje que se había vuelto incomprensible y vacío.

Deleted:

Envidia y competencia

Nosotros los italianos, en general, tenemos miedo de parecer competitivos y nos da vergüenza buscar el éxito. Los pedagogos se han esforzado por evitar, en la escuela, todo lo que pueda favorecer la confrontación, la comparación. Las calificaciones fueron sustituidas por los juicios. No hacemos órdenes de mérito, no damos premios. Durante los años sesenta y setenta, muchos políticos y muchos intelectuales han criticado la "meritocracia", es decir, el principio según el cual los más meritorios debían ganar más y hacer carrera. La idea dominante era que todos, cualquier cosa que hicieran, debían ser tratados de la misma manera.

Los norteamericanos, por el contrario, sostienen que la competencia es útil: que la gente debe luchar por el éxito y que el que se desempeña mejor debe ganar más y recibir más honores. En compensación los norteamericanos son más sensibles a la idea de justicia. Es necesario dar a todos la posibilidad de competir y se aprecia sobre todo a aquellos que han logrado superar más obstáculos, más dificultades. Sostienen que se debe ayudar a los más pobres, a aquellos que empiezan en desventaja; pero nadie debe sustraerse a la competencia.

Una elección como la nuestra tiene, indudablemente, también sus ventajas. La vida transcurre más tranquila. Son muchos los que pueden encontrar un rincón seguro en el cual sobrevivir. Las relaciones personales, a menudo, son más serenas. Pero una sociedad que teme la competencia, paradójicamente, está más amenazada por la envidia. Parece extraño, pero es así.

La envidia surge de la identificación, de la admiración. No podemos envidiar a quien está muy alejado de nosotros, a quien es demasiado distinto, a quien desarrolla otra actividad. La envidia más feroz nace entre colegas, cuando alguno tiene éxito y otro

Deleted:

Deleted:

Deleted:

Deleted:

no. El actor envidia a otro actor, el periodista a otro periodista, el escritor a otro escritor y el jugador de fútbol a otro jugador. Las mujeres se, envidian entre ellas y los hombres hacen otro tanto.

La envidia surge cuando nos damos cuenta de haber sido superados por alguien que está a nuestro mismo nivel. La envidia surge cuando no logramos emularlo, competir con él. En ese momento tenemos dos caminos. O aceptamos su éxito y nos unimos al coro de aplausos, o bien empezamos a desear su fracaso, su ruina. Comprendemos ahora por qué una sociedad que admira el éxito es menos propensa a la envidia. Porque estimula tanto la emulación cuanto la aceptación.

En la envidia, en cambio, renunciamos a actuar, renunciamos incluso a la meta. Queremos solamente que el otro no la obtenga. La envidia es un volverse sobre uno mismo, unido al deseo de destruir a quien, en el fondo de nuestra alma, sabemos que es mejor que nosotros.

El envidioso, frente a las dificultades de la competencia, busca destruir su ideal. En el hermosísimo filme *Amadeus*, el compositor italiano Salieri sabía que Mozart era un genio. Pero quería matarlo por esto. Para no tener que confrontar con él.

En general el envidioso cubre su envidia con la máscara de la justicia. Lo han descrito muy bien Nietzsche y Max Scheler. El hombre del *resentimiento* odia a los hermosos, a los fuertes, a los victoriosos. Además se convence de que el hombre verdaderamente virtuoso es el pobre, el que sufre, aquél que se queda atrás, el vencido, es decir, él.

En la así llamada moral del resentimiento el que tiene éxito es siempre condenable. Sólo los miserables, los pobres, los afligidos tienen el corazón puro y son portadores de la salvación.

Está claro que, en Italia, tanto el catolicismo como el marxismo han reforzado este tipo de convencimientos. El resultado es que, a menudo, entre nosotros se convierte en un verdadero obstáculo social. Existen jurados de premios literarios y cinematográficos que premian deliberadamente sólo a un autor que están seguros de que no tendrá éxito con el público, cuyas obras no irán al extranjero. Y justifican esta decisión, provocada por la envidia, con razones artísticas.

Cosas semejantes ocurren en los concursos universitarios, cuando muchos mediocres deben juzgar a uno mejor que ellos. Sucede en las empresas en donde los dirigentes incapaces bloquean al que tiene capacidad empresarial e inventiva. Incluso en

Deleted:

Deleted:

Deleted:

Deleted:

los diarios puede ocurrir que un director tome de punto a un periodista que puede llegar a ser más famoso que él.

La envidia es un sentimiento universal. Pero los países de más antigua tradición capitalista han tratado de neutralizarla valorizando la competencia, el desafío, reconociendo el mérito, aplaudiendo el éxito. En estos países la cultura le impide al individuo encerrarse en sí mismo y lo empuja a actuar, a mejorar, a buscar otros caminos, y a admirar al que se ha desempeñado correctamente.

5 Ser
uno mismo

Las palpitaciones

En estos últimos tiempos me ha tocado asistir a conferencias, escuchar las preguntas del público, las respuestas de los conferencistas y he tenido la confirmación de que muchas personas tienen miedo de los propios sentimientos. Los consideran una especie de molestia desagradable, una turbación fastidiosa, un desequilibrio doloroso de la existencia. Querrían tener un humor constante, uniformemente sereno, homogeneizado, sin dudas, tristezas, ansiedades, sin palpitaciones, sin ganas de llorar, sin cólera, sin lamentaciones, sin sentimientos de culpa.

Deleted:

No les gusta despertarse una mañana tristes sin motivo, con un presentimiento. No les gusta, a la noche, tener nostalgia de un algo sin motivos. Se sienten violentados si experimentan dolor por la muerte de un amigo y consideran patológico pensar en la muerte. Juzgan que todas estas experiencias son "depresivas".

Deleted:

Pero les molesta también sentir miedo por un examen, o descubrir que protestan, con insistencia, por haber sufrido un maltrato. Encuentran estúpido, irracional, lamentarse por algo que no han realizado, o remordimiento por una acción hecha tal vez diez o veinte años atrás. Y así, todas las veces, querrían tener un antidepresivo, un tranquilizante o una pastilla del olvido.

Yo siempre he pensado, en cambio, que nuestros sentimientos son una parte esencial de nuestra naturaleza, un instrumento indispensable de conocimiento. Vemos, sentimos sólo lo que deseamos, lo que amamos, lo que tememos. Es así para todos los seres vivientes. La gaviota ve al pez que se sacude en el mar porque tiene hambre, la gallina ve al halcón en el cielo porque le teme, yo veo a mi hijo que juega en la orilla porque lo amo.

Deleted:

La inteligencia humana tiene una extraordinaria capacidad de simbolización, de manipulación. Construye instrumentos con

conceptuales y materiales maravillosos para los más diversos fines. Pero para ponerse en marcha necesita objetivos, motivaciones, ideales, esperanzas, sueños.

Todo lo importante que los hombres hacen nace sólo si existe una motivación profunda, una pasión. Entre los jóvenes que tienen más o menos la misma constitución física, ¿quién tiene éxito en el deporte? El que tiene una motivación más fuerte. Lo vemos en el boxeo. Los campeones provienen de los bajos fondos de la sociedad, de los guetos, de los cuales materializan la violencia y el ansia de redención.

Pero también en la ciencia el descubrimiento llega sólo cuando el investigador está de alguna manera fascinado con su objetivo, absorbido por él, no piensa en otra cosa. Es como si sacudiera los portones de la realidad esforzándose por mirar más allá. Y entonces, en un momento dado, éstos milagrosamente se abren. No podría existir arte, ni música, ni poesía, si el artista no aceptara vivir hasta el fondo sus emociones, incluso las dolorosas, aun las desgarradoras. Dante no habría escrito la *Divina Comedia* ni Shakespeare sus obras si hubieran tenido miedo de sus sentimientos oscuros.

También una gran empresa económica, social o política tiene éxito sólo si el líder está poseído por un objetivo, se convierte en su instrumento. Entonces, aquel fuego interior le inspira las palabras, los gestos, el ejemplo que arrastra hacia la misma meta a personas muy distintas con ideas, ambiciones, rencores incompatibles. El ser viviente está hecho de vibraciones, de tropismos, de fluctuaciones, de espasmos. Por esto es dúctil, sobrevive, se adapta, crea. Nosotros, puestos en lo alto de la escala evolutiva, lo somos en grado máximo, y debemos aceptarlo para realizar nuestra misión.

Deleted:

Deleted:

Deleted:

Deleted:

La crisis

Existen períodos en nuestra vida en los que perdemos nuestra habitual seguridad. Nos sentimos perdidos, desorientados. Teníamos ideas claras, certezas. Ahora estamos llenos de dudas. Ya no sabemos si hemos hecho las elecciones correctas. Algunos resultados que nos llenaban de orgullo, ahora se nos muestran sin valor. Nos vienen a la memoria todos los otros caminos, aquellos que no hemos recorrido, aquellos que han tomado otros, y descubrimos que quizás era mejor que el nuestro. Nos remuerde la conciencia por aquellos a quienes hemos hecho sufrir inútilmente.

Deleted:

Es un momento de crisis, de sentirse perdido, de desorientación, de vacío. Alguien puede decirnos que es un ataque de depresión o de neurosis, para que se pase basta con un período de vacaciones, o un viaje, o un tratamiento breve. ¿Pero hay que combatirlo, evitarlo? ¿No es mejor aceptarlo, vivirlo, aprovechar la enseñanza que nos proporciona?

Deleted:

Cuando estamos comprometidos en una tarea no podemos dejar que la duda nos asalte, que nos envenene la incertidumbre. Debemos aferrar con firmeza el objetivo y ocuparnos sólo de los medios para alcanzarlo. Debemos convencernos de que tenemos razón y de que podemos tener éxito. Por otra parte cuando, siguiendo este método, hemos tenido éxito, lo atesoramos y seguimos por el mismo camino. Si en un restaurante los clientes aprecian particularmente ciertos platos, el cocinero seguirá preparándolos. Cuando un pintor ha descubierto una modalidad expresiva en la cual se realiza y que gusta a los críticos, se abandonará a ella con placer. El científico que ha elaborado una teoría tratará de aplicarla a todos los casos que encuentre sin sentir la necesidad de buscar una alternativa.

Deleted:

Deleted:

Deleted:

Con el paso del tiempo, sin embargo, aquellas que antes eran

modalidades para expresarse uno mismo y una nueva creatividad, poco a poco se terminan convirtiendo en costumbres, rituales. El cocinero se acostumbra a hacer los mismo platos de manera mecánica. No experimenta más nada nuevo. El artista se repite, se imita a sí mismo. El científico aplica su teoría a fenómenos nuevos y diversos que ésta no puede explicar. Antes su teoría era un instrumento de conocimiento, ahora le esconde la realidad. Todo lo que hacemos nace como apertura al mundo, brazos extendidos para acercarse y dar acogida. Pero este movimiento se vuelve un ritual vacío. No nos expresa más a nosotros mismos, no nos une más con la vida.

He aquí por qué, periódicamente, necesitamos de una crisis. Algunas veces ésta es consecuencia de un fracaso, de una bofetada brutal que la realidad, por demasiado tiempo descuidada, da a nuestras costumbres. Pero otras veces la crisis madura dentro de nosotros porque nos damos cuenta de habernos esclerotizado, vuelto demasiado rígidos, de estar como muertos. Entonces puede llegar en la cumbre del éxito. Muchos autores han quedado insatisfechos de su obra maestra. Virgilio quería incluso destruir la *Eneida*.

Se desencadena en ese momento la necesidad de ver el mundo desde todos los otros puntos de vista que hemos tenido que abandonar para elegir el nuestro, de trascender lo que hemos hecho. Es una necesidad de novedad, de frescura, de vuelta a empezar que para realizarse debe arrasar con todo lo que existe de las estructuras en las que nos hemos realizado. La crisis es el momento inicial, devastador, de la obra de renacimiento y de reconstrucción.

En la vida psíquica no existe un progreso verdadero sin estas discontinuidades en las que logramos ponernos en tela de juicio a nosotros mismos, es decir, lo que hemos hecho, lo que deseamos.

Al destruir nuestras posesiones, nuestras certezas, creamos el caos originario en el cual todo se vuelve nuevamente imaginable y posible. Sólo entonces volvemos a ser capaces de cambiar. Porque nos hemos vuelto ligeros, ingenuos y humildes.

Deleted:

Deleted:

El sueño

¿Qué es mejor, desear intensamente, soñar, hacer proyectos y tratar de realizarlos corriendo el peligro de la frustración y del fracaso, o conformarse, renunciar? ¿Es mejor experimentar emociones violentas y entonces encontrar, junto a la felicidad, también la desesperación, o volverse indiferentes e impasibles?

Deleted:

¿Es mejor aceptar la pasión, apostar todo a una sola persona, o encerrarnos prudentemente en nosotros mismos? ¿Es mejor desear la belleza, la perfección, la armonía y sufrir la fealdad del mundo, o acostumbrarse, endurecerse, aceptar la vulgaridad?

Los individuos, los pueblos, las civilizaciones, las religiones, en su juventud eligen la primera alternativa, la del deseo, de la pasión, del riesgo. Los héroes de Homero aman y odian, son felices y se desesperan, están listos para luchar y para morir. A continuación los filósofos, los osteicos, los epicúreos y los escépticos enseñan a renunciar a los deseos y las pasiones. El Cristianismo de los orígenes espera confiado el advenimiento del reino y está listo para el martirio. El Cristianismo maduro se vuelve eclesiástico y diplomático.

Deleted:

Todos los movimientos en su nacimiento están llenos de esperanza ingenua, de espontaneidad, de entusiasmo, de fe, luego poco a poco se vuelven racionales y prudentes. Todas las empresas en su comienzo son maleables y aventureras, luego se vuelven rígidas. Sin embargo, si quieren sobrevivir y durar, deben encontrar en sí mismas la capacidad de renovarse, de volver a ser jóvenes, de volver a empezar.

Deleted:

Por este motivo siempre he sostenido la importancia del deseo y de la pasión. No porque sean un ideal en sí mismos, sino porque constituyen el elemento dinámico en la vida. Un individuo que ya no es capaz de desear apasionadamente, no podrá

Deleted:

realizar nada más. Una sociedad que no logra soñar se vuelve rígida en los rituales y decae. De esto deriva que el precio de una vida intensa, cuyo objetivo es la perfección, es siempre el peligro y el dolor.

Este peligro y este dolor son tanto más grandes cuanto más nos hayamos acercado a la perfección, cuanto más cerca estemos de la meta. Todos nosotros nos volvemos muy vulnerables cuando estamos por completar nuestro diseño y se nos pone delante un obstáculo insuperable que destruye el trabajo que hemos cumplido. Puede ser una enfermedad, un accidente, un cambio en la situación económica. Puede ser la rivalidad de un adversario, su envidia. Los últimos metros que nos separan de la meta son los más difíciles. Aquellos en los que hace falta fuerza de espíritu. Las obras más grandes, más difíciles pueden ser destruidas por quien vale infinitamente menos que ellas.

Todo lo que, justamente porque ha alcanzado un grado elevado de perfección, se vuelve más vulnerable frente a la vulgaridad. A pesar de esto yo sigo creyendo que entre las dos alternativas es preferible el entusiasmo al renunciamento, la fe al cinismo, la pasión a la frialdad; que es mejor construir la belleza aunque los bárbaros la destruyan; que éste es el camino y el precio de la civilización. Y que no hay que rendirse jamás, sino volver a empezar, y combatir siempre.

Deleted:

Deleted:

Deleted:

Deleted:

El extrañamiento

Alzek Misheff me ha contado una experiencia que tuvo cuando era muchacho. Para ser admitidos en la Academia era necesario saber hacer muy bien retratos. El se había preparado, había estudiado largo tiempo con un maestro y con los libros, había aprendido anatomía y cómo se dibuja un ojo o la boca. Pero un día, con estupor, se dio cuenta de que superponía involuntariamente estos esquemas escolares al rostro que tenía delante.

Deleted:

Para hacer un verdadero retrato tenía que liberarse de estos filtros, "ser sincero", mirar la realidad como era, respetar la singularidad del sujeto. El mal retratista pinta siempre lo que tiene ya en la mente. Todos sus retratos, por lo tanto, se asemejan. El gran retratista, en cambio, toma lo específico de cada persona.

Nosotros vivimos con esquemas, costumbres, con lo que dicen los demás. También en la ciencia, según Kuhn, los científicos se mueven dentro de una concepción dominante que él llama "paradigma". Por ejemplo, en la Edad Media nadie discutía la tesis de que la Tierra fuera el centro del Universo. El paradigma es un principio explicativo, pero también es una protección. Cuando aparecen hechos que lo desmienten, se los deja de lado. El cambio llega por obra de personas que logran mirar el mundo desde afuera del paradigma, alejándose de las ideas dominantes, tomando distancia incluso de sí mismos. Como un marciano que hubiera llegado a la Tierra. O como un niño. Brecht llama a esto "extrañamiento".

Deleted:

Deleted:

Por esto es que muchos grandes descubrimientos fueron realizados por jóvenes, como Einstein o Marconi, bastante ignorantes, pero que no tenían los obstáculos mentales de sus maestros. O bien por diletantes provenientes de otra disciplina. La estadística moderna fue inventada por un genetista, Ronald Fisher, que sabía muy poco de matemática.

Deleted:

Deleted:

Lo mismo ocurre en política. Las grandes transformaciones de la política italiana fueron puestas en marcha por hombres que lograron "extrañarse" de la lógica política dominante. Bossi logró entender qué querían las miles de voces del Norte porque las escuchó sin el filtro, las anteojeras, los eslóganes típicos de la oposición. Entendió que todos los partidos políticos, sin excluir a ninguno, para dominar y explotar a la sociedad, estaban sustancialmente de acuerdo en concentrar todo el poder y los recursos en Roma, donde después se los dividían. Para quebrar este mecanismo parasitario era necesario atacar al Estado centralizado. Y entonces, "Roma ladrona" y la propuesta del Estado federal.

Deleted:

También Segni, otro gran reformador, para lograr encontrar la solución, tuvo que "extrañarse" del modo de pensar corriente, de su partido, mirar el mundo con ojos nuevos, ingenuos. Entonces entendió que la partidocracia vivía demasiado cómodamente en sus privilegios para poder aceptar cualquier propuesta de reforma. La habría pospuesto hasta el infinito. Era necesario recurrir al referéndum revocativo. Pero era necesario golpear en el punto esencial, aquel en el cual se sostenía todo el sistema. ¿Y cuál era el elemento esencial? El voto por las listas preparadas por los partidos. Era necesario pasar al voto uninominal de tipo anglosajón. Restituir poder al ciudadano, hacer que eligiera con su cabeza, con su juicio.

Deleted:

En realidad todo ser humano, si quiere conservar su independencia de juicio, debe ser capaz, por lo menos de vez en cuando, de tomar distancia de sus costumbres y de sus prejuicios. Y entonces verá la verdad que nadie dice, y descubrirá cosas en las que nadie piensa.

Deleted:

Las apariencias engañan

Pasando por la plaza Duomo, en Milán, una vez pude ver algunos hooligans alemanes que, poco después, provocaron desórdenes. Uno se daba cuenta de que eran vándalos. Tenían el aspecto, el uniforme, el modo de caminar. Con los jeans ajustados, los hombros y los brazos desnudos, el cabello descuidado, con una botella en la mano, la mirada desafiante, infundían miedo. Yo sin embargo me pregunté, por un momento, si no estaría exagerando, si no me había dejado engañar por las apariencias. Son muchachos pacíficos, dije para mis adentros, sólo que un poco distintos a nosotros.

Deleted:

Poco después, en cambio, explotaba la violencia. Mis ojos no se habían equivocado. Habían percibido que la de ellos no era simplemente una puesta en escena, una actuación, sino agresividad verdadera, dispuesta a todo. Hay siempre muchachos los sábados y domingos, en el centro de Milán, con camperas llenas de tachas, que simulan agresividad. Pero sus gestos delicados, sus miradas la desmienten. En el caso de los alemanes, no. La forma, el aspecto exterior se correspondía perfectamente con el contenido, con la voluntad de destruir.

Deleted:

Las apariencias no engañan. O engañan a un ojo desatento, o engañan a quien quiere dejarse engañar. Como hacía yo, que los miraba con ojos benévulos y tolerantes.

Deleted:

Y sin embargo hay mucha gente que piensa de otro modo. Un viejo refrán dice que el hábito no hace al monje. Se habla continuamente de "imagen", de construirse una cierta "imagen". O bien pensamos en los terroristas. Se vestían bien, se mostraban amables, incluso delicados. Fingían. ¿No son todos casos de disociación entre forma y contenido? ¿No son la prueba de que forma y contenido no coinciden?

Deleted:

Deleted:

No. Nos dicen solamente que la relación entre forma y contenido puede ser manipulada por un cierto tiempo y de todos modos en forma parcial. El terrorista fingía comportarse bien por algunas horas, mientras estaba en público. Como un actor que actúa en el escenario. Luego volvía a ser el mismo junto a sus compañeros. Y entonces retomaba su ropa, su lenguaje, sus gestos. Volvía a ser lo que era, en esencia.

Deleted:

Pero incluso antes, cuando estaba fingiendo, una persona atenta hubiera podido descubrirlo; frecuentándolo, conversando largamente con él, discutiendo, trabándose en un debate apasionado. Consciente del peligro de traicionarse, el terrorista evita los contactos, habla poco, se refugia detrás de un diario.

Deleted:

El actor sabe muy bien cuánto tiempo hace falta para aprender un simple gesto. Por ejemplo cómo representar en escena a Ricardo III, cojo y jorobado, hipócrita y agresivo. Tiene que probar y volver a probar delante del espejo, bajo el ojo crítico del director.

Deleted:

Nosotros sabemos por instinto que forma y contenido se corresponden estrechamente. ¿Para juzgar a quien nos dirige nos limitamos a fijarnos si está vestido elegantemente? ¿Si al entramos saludamos con cordialidad? Somos mucho más exigentes. Lo observamos cada día, vemos cómo resuelve los problemas, cómo afronta las dificultades, cómo se comporta cuando está tenso, cansado. Justamente porque están mucho tiempo juntos en la oficina, los colegas llegan a conocerse muy bien, quizá mejor de lo que pueda hacerlo un familiar.

Deleted:

Muchas madres quedan asombradas cuando se enteran de que su hijo ha cometido una mala acción. Se niegan a admitirlo, porque creen que lo conocen íntimamente. Pero lo que ocurre es que sólo han visto el comportamiento del hijo en su propia casa: pocas palabras al pasar, un beso y luego se va.

Pero existe otro motivo. La madre no quiere ver cómo es realmente, no quiere descifrar las pequeñas señales que sin embargo le llegan. Interpreta todo en sentido favorable, minimiza. Por otra parte es lo que tendemos a hacer un poco todos en nuestras relaciones sociales. No nos damos cuenta casi nunca del significado negativo, agresivo, de los gestos de los otros. Pero tratamos de ignorarlos, por cortesía hacemos de cuenta que no ha pasado nada.

Deleted:

Deleted:

Como lo que yo hice con los hooligans alemanes. Y, haciendo esto, a menudo nos equivocamos.

La primera impresión

Al encontrar a una persona, a veces al entrar en un lugar, tenemos impresiones positivas y negativas. Impresiones inmediatas que consideramos irracionales porque llegan antes de toda reflexión, del conocimiento real de la otra persona. Estas impresiones son, en general, tanto más vividas cuanto más importante es el encuentro. De una persona que nos presentan en una fiesta no nos hacemos, por lo general, un juicio preciso. La fiesta crea contactos fugaces, voluntariamente artificiales. Todos actúan para todos los demás y, por lo tanto, se presentan como máscaras lijadas y cuidadosamente pintadas. Cuando, en cambio, necesitamos de la otra persona, cuando debemos hacer un trabajo juntos, dar vida a una empresa en común, entonces estamos casi sumergidos en estas impresiones. Y tratamos de defendernos de ellas para poder evaluar "objetivamente" al otro, sin dejarnos turbar por la emotividad, por nuestros prejuicios.

Los hombres, en este punto, pretenden ser más racionales que las mujeres, tratan de ser más objetivos. Y les reprochan a las mujeres que se abandonan con demasiada facilidad a las impresiones de simpatía y de antipatía evocadas, a lo mejor, por un detalle insignificante. Los hombres, sobre todo los que tienen responsabilidades empresariales y de gobierno, confían su juicio al tiempo, a las pruebas objetivas. No aceptarían nunca tomar una decisión acerca de la vida de otra persona basándose en el hecho de que "tiene un aire demasiado servil", "tiene ojos falsos" o bien "molesta con su hablar tan monótono". Y sin embargo, después de años, con frecuencia el empresario más racional, el político más astuto, al pensar en el primer encuentro con una persona que los ha desilusionado profundamente, recuerdan haber percibido una clara advertencia.

Deleted:

Deleted:

Deleted:

Deleted:

Deleted:

Deleted:

Los psicólogos tienden a explicar estos recuerdos como justificaciones a posteriori. Puesto que estamos desilusionados, nuestra mente busca, en un rasgo del comportamiento pasado de esa persona, el síntoma de su comportamiento futuro. Si todo hubiese salido bien, ese mismo síntoma hubiese sido interpretado de manera opuesta.

Deleted:

Deleted:

No hay nada, dicen, más engañoso que la memoria. Nos acordamos sólo de lo que sirve o justifica nuestra acción presente. Cuando rompemos relaciones con un amigo, imprevistamente nos viene a la memoria un número increíble de maldades. Como dos cónyuges que se divorcian. La vida pasada les parece insostenible e infame; porque recuerdan sólo los acontecimientos desagradables y se olvidan del placer, de la felicidad compartidos.

Deleted:

Deleted:

La memoria, sin embargo, no puede transformar el pasado. Puede recordar u olvidar, no puede modificar el recuerdo. Lo negativo que los amantes separados descubren en el pasado existía desde antes, lo habían visto antes, pero lo habían alejado de sus mentes para dejar lugar al amor y a la felicidad. Solamente la razón puede interpretar, dar otro significado a los gestos. Solamente la razón puede deformar, camuflar, enmascarar, engañar.

Deleted:

Todos nosotros nos presentamos ante las otras personas con una máscara apropiada construida por la razón. Nuestra puesta en escena es tanto más cuidadosa y lograda cuanto más importante es la otra persona y cuanto más la conocemos en profundidad. Y he aquí entonces el hecho paradójico. Es mucho más fácil engañar a una persona cuando la conocemos desde hace mucho tiempo que cuando la encontramos por primera vez.

Deleted:

En el primer encuentro no estamos preparados. No sabemos nada de la otra persona. Tratamos de mostrarnos agradables. ¿Pero cómo hacerlo? ¿Mostrándonos graciosos o reflexivos, divertidos o serios, tímidos o seguros? La gente, en el primer encuentro, pone en escena un repertorio casual usado otras veces y sin mucha convicción. Una barrera bien frágil, una máscara inconsistente. La mirada indagadora la atraviesa, intuye aspectos nuestros que hemos mantenido ocultos ante todo el mundo y que hemos incluso olvidado.

Deleted:

Todo ser humano está dotado de la capacidad de intuir inmediatamente el alma de la otra persona. Vemos en el interior de los otros seres humanos con la misma claridad con la que vemos los colores, con la que escuchamos los sonidos. Cuando no nos dejamos engañar por la máscara, no podemos equivocarnos en el

significado de un gesto. La sonrisa es alegría, la mirada furtiva desconfianza, la grosería violencia, la desatención falta de interés. El gesto que toma significa aidez, aquél que retiene, avaricia, la mirada preocupada, celos, la observación mal intencionada, envidia. En el primer encuentro todo es transparente como el agua. La primera impresión es una fotografía, hecha con una película ultrasensible, de la parte más profunda de nuestro interlocutor.

Deleted:

Ciertamente es difícil descifrarla. Nosotros estamos empujados por nuestra razón a elegir un aspecto en lugar del otro. Si nos interesa continuar con la relación anulamos el recuerdo de los detalles inquietantes. Al mismo tiempo el otro, que empieza a conocernos, ha empezado también a construir un comportamiento a medida para nosotros. Para agradarnos, para darnos alegría o para engañarnos. Con el tiempo ambos comenzamos a aprender a actuar nuestro papel y a menudo, si tenemos un fuerte interés en estar juntos, logramos dejar de lado los aspectos desagradables, los recuerdos amargos. De este modo podemos caminar también largo tiempo uno junto al otro, y la primera impresión es olvidada.

Deleted:

Cuando, sin embargo, explota una crisis, entonces ambos arrojamos las máscaras y las adaptaciones. Y entonces, vuelve a surgir intacta la antigua imagen de la primera impresión. Resurge porque ahora podemos recordarla. Y es verdad que el otro ha sido siempre igual, que no ha cambiado nada durante el intervalo. La experiencia de engaño que experimentamos es comprensible pero, con frecuencia, exagerada. Hemos sido cómplices del olvido.

Deleted:

¿Por qué ser buenos?

¿Por qué debemos ser buenos, justos, generosos, entusiastas, por qué debemos amar a nuestro prójimo, brindarnos, entregarnos? ¿Obtenemos alguna ventaja? ¿Somos recompensados?

Deleted:

La única respuesta honesta es no. No está garantizado que los méritos sean recompensados, que los mejores obtengan los reconocimientos que han merecido. Los generosos son explotados por los egoístas, los honestos son estafados por los ladrones, los dóciles son acallados por los intolerantes. El que ha sido generoso no recibe en modo proporcional a lo que ha dado. Jenner, que eliminó la viruela del mundo, murió amargado. A Lavoisier, el padre de la química moderna, los revolucionarios franceses le cortaron la cabeza. Semmelweis, que salvó a las mujeres de muerte puerperal, fue empujado a la locura.

Deleted:

¿Cosas del pasado? ¡Pero no! En política se admira al que es despreciativo, en televisión al que divierte, en los debates al que logra imponerse. Cuando llega alguien muy capaz, los mediocres, por envidia, lo despedazan. Cuanto más lo admiran en su intimidad, tanto más lo denigran.

Deleted:

A todos nos ha tocado haber sido generosos, haber repartido en nuestro trabajo tesoros de inteligencia y de paciencia. Luego, cuando hemos hecho algo mejor, en lugar de reconocimiento hemos recibido sólo una mirada de desprecio, una afirmación irónica. Y detrás de esta crítica, hemos sentido el rencor provocado por el hecho de que habíamos estado muy bien.

Repetimos la pregunta. ¿Por qué debemos ser buenos? Y es la misma pregunta terrible que resuena en la Biblia y en el Talmud. ¿Por qué, se preguntaban los judíos, nosotros que somos dóciles, que respetamos las leyes del Estado y de la Torah divina, estamos oprimidos y somos perseguidos por los violentos? ¿Por qué los

justos sufren y los sacrílegos están **tranquilos**? Y encontraban la respuesta en la fe religiosa. Dios, al final, recompensará a los buenos y castigará a los malvados según la justicia.

¿Pero ahora qué respuesta damos? Cada época está obligada a repetirse la misma pregunta y a encontrar su respuesta. En nuestra época desencantada, que no cree en el infierno ni en el paraíso, deberíamos poder demostrar con un razonamiento que conviene ser buenos, dar una demostración científica. Pero no existe ningún cálculo de los costos-beneficios que justifique ser buenos. No "se gana nada". Y entonces, ¿por qué hay que serlo?

La única respuesta es esta: por amor, porque queremos a alguien. Porque queremos beneficiar a nuestro hijo, a nuestros amigos, a nuestra ciudad, a la naturaleza, al que vendrá. Si no existe este "querer el bien" originario, libre, inmotivado, gratuito, esta virtud que surge directamente de nuestra naturaleza humana y de nuestra libertad, no puede existir ninguna moral.

El progreso humano llega porque todo hombre es capaz de dar. Toda la moral del mundo no proviene de un cálculo egoísta, sino de una energía primigenia que lleva a los hombres a crear, a hacer más cosas, a dar antes que recibir. Algunos pueden llamarlo instinto, pero es un instinto con el cual la naturaleza se contrarresta a sí misma, a sus leyes, a la pura lucha por la existencia, al egoísmo individual, grupal. Es un ir más allá, trascender. Es lo que hicieron Jenner, Semmelweis y millones de otros que han pasado su vida trabajando, creando.

Una leyenda hebraica afirma que el mundo existe porque treinta y seis justos, humildes y desconocidos, contrabalancean el mal que lo destruiría. Es una verdad profunda. Por fortuna los justos son muchos, muchos más.

El alma noble

En las conversaciones cotidianas en casa, en el trabajo, entre amigos, pero también con la prensa, en televisión, tendemos siempre, cada vez más, a usar un lenguaje empobrecido, que no logra describir las cualidades espirituales y morales de una persona. Y, cuando no sabemos más cómo nombrarlas, dejamos también de verlas. Para recuperar esta capacidad debemos aminorar el ritmo, traer a la luz palabras antiguas.

Deleted:

Deleted:

Intentemos hacer una de estas investigaciones. Intentemos tomar una de estas viejas expresiones como "alma noble". ¿Se puede usar aún? ¿Existen hoy todavía personas de alma noble? Tratemos de identificarlas, de describirlas, de distinguirlas de aquellas de alma mezquina.

Tiene un alma noble el que no está encerrado en sí mismo, el que no se ocupa sólo de su Yo, de su interés propio, sino que tiene energía y riqueza interior para dedicarse también a los otros, para hacerse cargo de sus necesidades. El que se entrega, el que se dedica a los demás. Es decir, una persona generosa. Pero con algo más. Hay personas de buen carácter, honestas, con un horizonte mental limitado. Están convencidos de que su partido es el mejor, que su religión es la mejor, piensan que siempre saben lo que está bien y lo que está mal. En realidad no saben salir de su punto de vista unilateral. Existe en cambio una generosidad intelectual, una apertura mental, la capacidad de comprender, en el propio universo, también el punto de vista de los otros y verse a sí mismos y a ellos en forma relativa. La persona que tiene un alma noble no se sobreestima, sabe aprender y es agradecida.

Deleted:

Las personas de alma pobre, mezquina, ven sólo su propia meta. Confunden su propio interés con la justicia. Si alguien obstaculiza sus deseos lo odian, lo insultan, lo denigran, están

dispuestas a cometer, en relación con él, cualquier injusticia, cualquier maldad. El alma noble trata de alcanzar la meta, pero no odia a su adversario. Lo respeta, le reconoce algún valor, una dignidad. Una vez terminada la lucha, olvida la cólera, no cultiva en el corazón el deseo de venganza, perdona.

A menudo se confunde orgullo con dignidad. Orgullo es ponerse por encima de los demás. Dignidad quiere decir saber que ciertas cualidades tienen valor y hay que salvaguardarlas. El que tiene dignidad no se rebaja a cometer actos innobles. Y no soporta tampoco que los otros se vean obligados a cometerlos, que sean humillados. Estoy pensando en ciertos personajes de Dostoievsky, inestables, que oscilan temerosos entre la humillación, el odio y el exceso. La historia de la URSS ha demostrado qué horrores pueden hacerse.

Deleted:

Las personas de alma noble quieren a su alrededor hombres libres. Prefieren exponer sus programas con claridad, escuchar abiertamente las objeciones. Gobiernan con consenso, estimulando, convenciendo, arrastrando a los demás. Crean a su alrededor un sentimiento de confianza. Nadie espera engaños y trampas porque las reglas del juego son claras, y ellos son los primeros en respetarlas. Saben recriminar al que se porta mal y premiar al que se lo merece. Todo esto requiere ejercicio y disciplina, que se traduce en un equilibrio íntimo, en armonía interior.

Deleted:

La nobleza de alma nos recuerda también la tenacidad, el coraje moral del que sabe resistir, en soledad, a la desgracia, la fuerza del que no cede a las tentaciones. Y nos podemos preguntar, en este momento, si este tipo de personas existen realmente o pertenecen al mito de los caballeros sin mancha y sin miedo. Por fortuna existen, y en todos los niveles sociales. Si miramos el mundo con serenidad, las reconocemos. Es gracias a ellas que nuestra vida sigue siendo agradable.

Rectitud y moralidad

En el comienzo del mundo moderno Lutero nos recordó que una acción no tiene valor moral si la hacemos para evitar un daño o para obtener una ventaja. No es moral hacer el bien por miedo al infierno o por el deseo del paraíso.

Cuando se debilitaron los mandamientos religiosos, Kant los sustituyó por los mandamientos de la razón. También para Kant una acción tiene valor moral sólo si no se cumple en la búsqueda de algún interés o por miedo a algún castigo. La persona moral actúa en base al puro sentido del deber. Lleva la ley moral en su corazón siempre y a todos lados. No necesita controles externos, jueces o policías. No se atrinchera detrás de excusas y justificaciones.

El imperativo moral dice: "Cada vez que hagas una acción, cualquier tipo de acción, debes siempre actuar de acuerdo con la norma que querrías que fuera elevada a ley universal. Aquella que querrías que todos aplicasen, siempre y en todas partes. Una vez establecida cuál será, serás tú el que la respetarás hasta el final".

¿Te gustaría que todos dijese la verdad? Entonces deberás decir la verdad. ¿Quieres que todos paguen los impuestos? Entonces tú pagarás hasta el último centavo. ¿Quieres que todos respeten los límites de velocidad? Entonces nunca los superes.

La moral no da derechos, sólo deberes. No se puede apelar a la moral para exigir esto o aquello. No admite de ninguna manera excusas del tipo "Pero todos lo hacen". La moral no impone nada a los otros, no habla de los demás. Sólo a ti te impone deberes, dice lo que tú tienes que hacer.

La correspondencia inmediata entre saber qué es lo que está bien y sentirse comprometido a hacerlo es la rectitud. Algo que nosotros los italianos no tenemos demasiado. Lo decía incluso Hegel: los italianos conocen el universal, pero no lo respetan.

Deleted:

Deleted:

El automovilista dice que todos deberían respetar los límites de velocidad, pero él circula a 180 km por hora. El estudiante sostiene que los profesores son injustos, pero él se copia la tarea de un compañero. El comerciante se queja de que la gente no paga los impuestos, pero él evade el IVA. El político acusa a su adversario de mentiroso, pero él también miente.

Esta moralidad hipócrita, a la inversa, es la moralina. El moralista, como el Tartufo de Moliere, tiene actitudes de moralizador incorruptible, luego hace lo que quiere. Utiliza constantemente expresiones morales como derecho, deber, bien, mal, justo, injusto. Pero, como en la parábola del Evangelio, ve la paja en el ojo ajeno y no ve la viga en el propio.

Los sentimientos específicos de la moralidad son el sentido del deber, el sentimiento de culpa, el arrepentimiento y el remordimiento. En cambio el moralista condena, se indigna, protesta, estigmatiza, pide justicia, castigos ejemplares. Mira siempre a los demás, nunca a sí mismo.

La interiorización de la moral universal como rectitud es una de las conquistas más grandes de la civilización occidental. Vuelve posibles las relaciones entre los hombres aunque no haya leyes exteriores, gendarmes para controlarlos. Es la base del crédito y del funcionamiento del mercado. Es el único fundamento para la honestidad política.

Deleted:

Deleted:

La balanza del mal

"Los hombres", dice una célebre frase, "si reciben el mal lo escriben en el mármol, si reciben el bien lo escriben en el polvo." Es uno de los aspectos oscuros del espíritu humano, una de las propiedades malvadas de nuestra mente, algo que llevamos dentro como si fueran los estigmas del pecado original.

Deleted:

Lo vemos cada día en los medios masivos de comunicación, en los diarios, en la televisión. Si uno lee atentamente frase por frase todo lo que se escribe, si uno examina con cuidado cada palabra dicha, uno se da cuenta de que las expresiones elogiosas, los adjetivos que expresan admiración, reconocimiento, son escasísimos. Se encuentran un poco en el campo del arte y se dirigen a algunos autores consagrados, siempre los mismos. Pero fuera de este círculo muy restringido, lo que da título, lo que es noticia, es la crítica, la acusación, el escándalo. Los artículos rezuman indignación y condena. Y de la persona que ha sido acusada o condenada no se dicen nunca las cosas buenas que hizo en el pasado. No sucedió ni siquiera con Churchill, que condujo a su nación y a todo Occidente a la victoria en contra del nazismo, ni siquiera con De Gaulle, que salvó a Francia de la guerra civil. Los norteamericanos, en la época de Watergate, nunca, ni por un instante, reconocieron a Nixon el mérito de haber resuelto la tragedia de Vietnam. Lo hicieron sólo después de su muerte.

Se dice que Dios, en el Día del Juicio, usará una balanza con dos platillos. En el primero pondrá los méritos, en el segundo los deméritos de cada ser humano. En cambio nuestra balanza está adulterada y basta un peso insignificante, un granito de polvo, para inclinarla del lado del mal, y para siempre. Intentemos pensar en cómo nos hemos comportado en nuestra vida cotidiana. Durante años hemos concurrido a una tienda donde siempre nos han

Deleted:

atendido bien, gentilmente, llevándonos la mercadería a domicilio. Nos quedábamos hablando, en confianza. Luego, sucede un hecho insignificante, una cuenta equivocada, un malentendido, nos enojamos y nos vamos golpeando la puerta. Indignados cambiamos de tienda, y todavía hoy, si pensamos en ello, nos encolerizamos.

Deleted:

¿Quizás esto ocurre porque la relación es superficial, fundada en el intercambio? Vamos a una tienda, concurrimos a un artesano para ser bien atendidos, no tenemos otra relación con él. No, no. Nosotros reaccionamos de la misma manera despiadada aunque se trate de una amistad profunda, que ha durado años. A veces basta con un mal gesto, una incomprensión, un olvido, o bien una falta de tacto del marido o de la mujer, y se pone en marcha un proceso que conduce a una ruptura irreconciliable. Entonces el pasado se borra, se anula. ¿Y en el conflicto entre enamorados, en el divorcio? Todo el bien recibido, todas las alegrías compartidas se desvanecen. La memoria se vuelve un abismo que devora la mitad de la vida en una inmensa amnesia.

Deleted:

Se recuerdan sólo los errores. Agigantados, indelebles, esculpidos en el mármol, y si tratamos de rehabilitar un aspecto positivo, de separarlo del resto de las cosas vividas, nos cuesta mucho trabajo porque a la mente acude un cortejo de gestos equivocados, de palabras venenosas. Un poco desorientados nos preguntamos cómo llamar a esta tiranía de la memoria, a este mecanismo perverso de la mente.

Deleted:

Hace tiempo la teología moral lo conocía: es la ira, el pecado capital de la ira, el opuesto exacto del perdón. En el perdón la bondad del presente ilumina por sí misma el pasado. En la ira la maldad del presente lo arrastra. ¿Y la justicia? No se trata de justicia. La justicia es una coartada. Es el gran paraguas bajo el cual racionalizamos nuestras pasiones agresivas, bajo el cual nos sentimos nobles y civilizados.

Deleted:

El pacto con el diablo

Hace algunos años Claudio Magris escribió un artículo muy hermoso, en el que sostiene la tesis de que el pacto con el diablo entre Fausto y Mefistófeles, hoy ya no tendría sentido. Porque no hay más valores absolutos, certezas. No existe más, bien definido, por un lado el bien, por el otro el mal.

Y sin embargo, más lo pienso, más encuentro que hay siempre un momento, en el curso de nuestra vida, en el cual se nos propone el pacto con el diablo. De cambiar nuestra alma, nuestra integridad, por una ventaja muy grande, algo que deseamos ardientemente. El amor, la riqueza, el éxito, el poder. Tal vez el éxito de nuestro partido, el triunfo de nuestra causa.

Me acuerdo de un viejo filme, *Vencedores y vencidos*, con Spencer Tracy que personifica a un juez norteamericano en el proceso de Nüremberg. El imputado era un gran magistrado alemán, un hombre incorruptible, que había incluso tratado de ayudar a los perseguidos. Pero, en los comienzos del nazismo se había prestado a escenificar el primer juicio falso contra los judíos. Cuando para defenderse dirá que no sabía nada de los campos de exterminio, de todos esos muertos, que no habría podido siquiera imaginarlos, el viejo juez norteamericano le contesta: "No, usted podía imaginarlo el día en que condenó a un hombre inocente". Había sido eso, para él, el pacto con el diablo.

Entendámonos, es posible tomar un camino equivocado, contrario a nuestra más íntima vocación por error, por superficialidad. Pero en seguida nos damos cuenta, tenemos dudas, corregimos nuestro error. Las decisiones de las que hablo son más profundas. En los momentos cruciales nosotros sabemos que esa elección tendrá consecuencias, que deberemos ser coherentes, valientes hasta el final y sabemos también cuándo en cambio

Deleted:

Deleted:

Deleted:

estamos cediendo, que elegimos ese camino porque es el más fácil, el más cómodo. O bien por ambición, por avaricia, por oportunismo. En el comienzo estamos lúcidos. Luego quedaremos envueltos, enredados.

Deleted:

Deleted:

En los comienzos el problema moral, si es un verdadero problema moral y no una payasada, se nos presenta siempre como un dilema. No está de un lado el bien y de el otro lado el mal. No, hay siempre dos alternativas que nos parecen buenas, importantes, ambas. Solamente si tenemos el espíritu libre, si somos profundamente sinceros con nosotros mismos, tendremos la fuerza de abrazar la que sentimos más verdadera y más justa.

Deleted:

La adhesión a una ideología fanática empieza siempre como un acto de debilidad moral e intelectual. Comporta siempre una cierta dosis de autoengaño. Los nazis se complacían en su odio por los judíos. Podían ignorar la existencia de los campos de exterminio, pero si lo hubiesen sabido los hubiesen tolerado. Los comunistas, desde el comienzo, eligieron el camino de la violencia, de la revolución. Si hubiesen sabido que Stalin había hecho masacrar a millones de personas, lo habrían justificado.

Deleted:

Deleted:

Incluso el asunto de la corrupción política italiana ha sido un pacto con el diablo. Muchos de nuestros políticos tenían ideales de justicia, de renovación, de honestidad. Pero hubo un momento en el que se autoconvencieron de que era indispensable usar financiación ilegal justamente para realizarlos, que no se podía hacer otra cosa. ¿Pero era cierto que no había otro camino? Existía ciertamente, pero era más difícil, más engorroso de encontrar. El mal es fácil.

Deleted:

Deleted: