



Convenio y Conversación

Jonathan Sacks
THE RABBI SACKS LEGACY

BASADO EN LAS ENSEÑANZAS Y ESCRITOS DEL RABINO LORD JONATHAN SACKS

Con agradecimiento a la Familia Schimmel por su generoso patrocinio de Convenio y Conversación, dedicado a la memoria de Harry (Jaim) Schimmel. “He amado la Torá del Rabino Jaim Schimmel desde que la encontré por primera vez. No solo busca tratar acerca de las verdades superficiales, sino también en su conexión con una verdad más profunda que yace bajo la superficie. Junto a Ana, su notable esposa por 60 años, han construido una vida dedicada a amar a la familia, la comunidad y la Torá. Una pareja extraordinaria que me ha conmovido más allá de toda medida con el ejemplo de sus vidas.” – Rabino Sacks

Behaalotejé

Traductor: Abraham Maravankin

Dos tipos de liderazgo

En la parashá de esta semana, Moshé tiene una crisis. Es la caída emocional más grande de toda su carrera como líder. Escuchen sus palabras a Dios:

“¿Por qué Has tratado a Tú sirviente de tan mala manera? ¿Por qué he encontrado tan poco favor a Tus ojos, que Tú pones toda la carga de este pueblo sobre mí? ¿Acaso fui yo quien concibió a todo este pueblo? ¿Fui yo quien los dio a luz, para que Tú me digas ‘cárgalos en tú falda, como una nodriza carga a un bebé’?... No puedo soportar a este pueblo solo, la carga es demasiado pesada para mí. Si esta es la forma en la que Tú me tratas, mátame ahora si es que encuentro favor en Tus ojos, y no me permitas ver mi propia miseria.” (Núm. 11:11-15)

La causa de esta angustia parece totalmente desproporcionada a su efecto. El pueblo ha hecho lo que hizo frecuentemente antes. Se quejaron. Ellos dijeron:

“¡Recordamos el pescado que comíamos gratis en Egipto, los pepinos y los melones, y los puerros y las

cebollas y el ajo! Pero ahora nuestras gargantas están secas. No hay nada más que este maná.” (Núm. 11:5)

Moshé ha enfrentado este tipo de quejas del pueblo muchas veces antes. Hay muchas de estas situaciones en el libro de Éxodo, incluyendo una casi exactamente igual:

“¡Si tan sólo hubiésemos muerto a manos del Señor en Egipto! Allí nos sentábamos alrededor de ollas de carne y nos llenábamos con pan. En su lugar, nos has traído a este desierto a matar a toda esta asamblea de hambre.” (Éx. 16:3)

En ocasiones anteriores Moshé no había expresado el tipo de angustia de la que habla aquí. Usualmente, cuando los líderes se enfrentan a desafíos recurrentes, se vuelven cada vez más fuertes. Aprenden cómo responder, y cómo hacer frente a la situación. Desarrollan su resiliencia, una piel gruesa. Formulan estrategias de supervivencia. Entonces, ¿por qué Moshé aparentemente hace lo opuesto, no sólo aquí sino frecuentemente a lo largo del libro de Números?

En los capítulos que siguen, Moshé parece no tener la determinación inamovible que tenía en Éxodo. Por momentos, como en el episodio de los espías, parece sorprendentemente pasivo, dejando que otros libren la batalla. En otros, parece perder el control y se enoja, algo que un líder no debería hacer. Algo ha cambiado, ¿pero qué? ¿Por qué la crisis, el desgaste, la desesperanza?

El innovador trabajo del Profesor Ronald Heifetz, co-fundador y director del Centro para Liderazgo Público de la Escuela de Gobierno John F. Kennedy en Harvard, nos da una perspectiva fascinante.¹

Heifetz distingue entre los desafíos técnicos y los desafíos adaptativos. Un desafío técnico es cuando tienes un problema y alguien más tiene la solución. Estás enfermo, vas al médico, diagnostica tu condición y te prescribe un medicamento. Todo lo que debes hacer es seguir las instrucciones.

Los desafíos adaptativos son diferentes. Surgen cuando somos parte del problema. Estás enfermo, vas al médico, y te dice: puedo darte una píldora, pero la verdad es que debes cambiar tu estilo de vida. Tienes sobrepeso, estás fuera de forma, duermes demasiado poco y estás expuesto a mucho estrés. Las píldoras no te ayudarán a menos que cambies la forma en la que vives.

El liderazgo adaptativo es necesario cuando el mundo está cambiando, cuando las circunstancias ya no son las mismas que antes, y lo que una vez funcionó ya no funciona. No hay una solución rápida para este tipo de cosas, no hay una píldora milagrosa, no se puede simplemente seguir instrucciones. Debemos cambiar. Aún más, el líder no puede hacer esto por nosotros. Él

debe inspirar, pero nosotros debemos seguirlo.

La diferencia fundamental entre los libros de Éxodo y Números es que en Éxodo, Moshé es llamado a ejercer un liderazgo técnico. ¿Los israelitas estaban esclavizados? Dios mandó signos y portentos, diez plagas, y los israelitas fueron liberados. ¿Necesitan escapar de las carrozas de Faraón? Moshé levanta su bastón y divide el mar. ¿Están hambrientos? Dios manda maná del cielo. ¿Sed? Dios manda agua de una roca. Cuando tienen un problema, el líder, Moshé, junto con Dios provee una solución. El pueblo no necesita esforzarse en absoluto.

Sin embargo, en el libro de Números la ecuación cambia. Los israelitas han completado la primera etapa de su travesía. Han dejado Egipto, llegaron a Sinaí, e hicieron un pacto con Dios. Ahora están en su camino a la Tierra Prometida. Ahora el rol de Moshé es diferente. En lugar de proveer un liderazgo técnico, tiene que proveer un liderazgo adaptativo. Tiene que hacer que el pueblo cambie, que ejerza su responsabilidad, que aprendan a hacer cosas por sí mismos al mismo tiempo que confían en Dios, en lugar de depender de Dios para que haga las cosas por ellos.

Moshé se siente devastado cuando ve que el pueblo no ha cambiado en absoluto precisamente porque comprende esto. Aún se quejan de la comida, casi exactamente de la misma forma que lo hacían antes de la revelación en el Monte Sinaí, antes de su pacto con Dios, antes de que ellos mismos construyeran el Santuario, el primer emprendimiento creativo que hicieron juntos.

El liderazgo adaptativo es extremadamente difícil. Las personas se resisten al cambio. Erigen barreras contra él. Una es la negación. Otra es el enojo. Una tercera es la culpa. Es por esto que el liderazgo adaptativo es emocionalmente agotador en extremo. Muchos de los grandes líderes adaptativos, entre ellos Lincoln, Gandhi, John F. y Robert Kennedy, Martin Luther King Jr, Anwar

¹ Ronald Heifetz, *Leadership Without Easy Answers*, Harvard University Press; Ronald Heifetz and Marty Linsky, *Leadership on the Line*, Harvard Business Press; Ronald Heifetz, Marty Linsky and Alexander Glashow, *The Practice of Adaptive Leadership: Tools and Tactics for Changing Your Organization and the World*, Harvard Business Press.

Sadat e Itzjak Rabin, fueron asesinados. Su grandeza fue póstuma. Sólo en retrospectiva fueron vistos por su propio pueblo como héroes. En su momento, fueron vistos por muchos como una amenaza al status quo, a todo lo que es reconfortantemente familiar.

Moshé, con la visión del más grande de los profetas, vio todo esto en forma intuitiva. De ahí su desesperanza y su deseo de morir. Es mucho más fácil ser un líder técnico que un líder adaptativo. Es fácil dejar todo en manos de Dios, difícil darnos cuenta que Dios nos llama a ser responsables, a ser Sus socios en el trabajo de la redención.

Por supuesto, la Torá no lo deja allí. En el judaísmo, la desesperanza nunca tiene la última palabra. Dios reconforta a Moshé, le dice que nombre a setenta ancianos para compartir la carga del liderazgo, y le da fuerzas para seguir adelante. El liderazgo adaptativo es, para el judaísmo, la forma más elevada de liderazgo. Es lo que hicieron los profetas. Sin eximir al pueblo de su responsabilidad, le dieron una visión y una esperanza. Hablaron verdades difíciles y desafiantes, y lo hicieron con una pasión que aún hoy tiene la fortaleza para inspirar a los mejores ángeles de nuestra naturaleza.

La Torá nos dice con una honestidad devastadora, nunca más que en su relato de la crisis temporal de Moshé, que el liderazgo adaptativo no es fácil, y que aquellos que lo

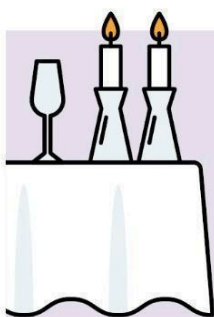
ejercen se van a enfrentar al enojo y la crítica. Moshé sigue siendo el más grande de los líderes que el pueblo judío ha conocido, el hombre que casi por sí solo formó a los israelitas en una nación que nunca se dio por vencida o se entregó a la desesperanza.

En ningún otro lugar se resume la dificultad del liderazgo adaptativo más que en las palabras de Dios al sucesor de Moshé, Yehoshúa:

Se fuerte y valiente, ya que liderarás a este pueblo para heredar la tierra que Yo prometí que entregaría a sus ancestros. Pero tú debes ser ciertamente fuerte y muy valiente para sostener con devoción la Torá que Moshé Mi siervo te comandó... (Yehoshúa 1:6-7)

El primer versículo habla acerca del liderazgo militar. Yehoshúa debía liderar al pueblo en su conquista de la tierra. El segundo versículo habla del liderazgo espiritual. Yehoshúa debía asegurarse que él y el pueblo mantuvieran la fe en el pacto que habían hecho con Dios. El primero, dice el versículo, demanda coraje, pero el segundo demanda un coraje excepcional. El cambio siempre lo requiere.

Pelear contra un enemigo es difícil, pero batallar contra uno mismo lo es aún más. Ayudar a las personas a encontrar la fuerza para cambiar: ese es el mayor desafío del liderazgo.



PREGUNTAS PARA LA MESA DE SHABAT

- ¿Por qué crees que Moshé se sintió tan desesperanzado en la parashá de esta semana?
- ¿Puedes pensar en otros ejemplos de líderes adaptativos en el Tanaj? ¿Demostraron la capacidad de ser flexibles e intuitivos a lo largo del tiempo?
- ¿Qué crees que significa ser un líder adaptativo en el mundo actual?