

## Confesiones de un idiota en recuperación

El escritor John Irving aconseja a los aspirantes a autor escribir sobre lo que conocen. Publiqué cinco libros antes de darme cuenta de que todavía tenía que escribir desde mi zona cero personal. Ahora, desde la montaña de cristales rotos que se apilan donde en su día se alzó una casa de cristal, no consigo recordar quién lanzó la primera piedra. Tal vez fui yo. Tal vez no. Da lo mismo. El lanzamiento de piedras acabó siendo tan intenso que acabé olvidando por qué empezaron a lanzarse.

Oh, sí, ya me acuerdo. Me dedicaba a señalar a los demás y acusarles de cosas de las que yo era igual de culpable, si no más. Por cada piedra que lanzaba me devolvían otra más grande. Tenía la sensación de que mis acusaciones estaban justificadas y de que era víctima de las críticas de los demás. Repartir a diestro y siniestro era algo natural y me parecía justificado. Asumirlo me resultaba antinatural e injustificado. El simple hecho de que viviera en una casa de cristal no significaba que quisiese que los demás vieran a través de mí. ¿O sí?

### MI CASA ES TU CASA

¿Vives en una casa de cristal? ¿Acusas a tu jefe-i de cosas por las que también podrías ser declarado culpable? No son preguntas fáciles. No son cuestiones que te hagas de manera rutinaria. Y por eso te las formulo ahora. Hay cosas que nos molestan de los demás que son a menudo rasgos de nuestro propio carácter. Nuestras debilidades nos resultan especialmente fastidiosas cuando las observamos en las palabras y en los actos de aquellos que tienen poder y autoridad sobre nosotros.

Ahora que mi casa de cristal se ha hecho añicos es cuando puedo escribir sobre la falsa confianza, la falsa seguridad y el falso orgullo. Los conozco bien a todos. En algún momento se me cruzaron los cables y fue muy al principio. Si no en el mismo momento de mi nacimiento, sí muy poco después. ¿Fue cuestión de naturaleza o de educación? ¿De genética o de entorno? No importa. Ahora rezo a diario para tener la serenidad necesaria para aceptar la naturaleza y el coraje que me ayuden a cambiar la educación. Tal y como dice una oración: la sabiduría es la habilidad para distinguir entre ambas cosas. Con independencia de las cuestiones relativas al desarrollo personal no puedo evitar sentirme un poco trastornado y perturbado ante el hecho de que nadie me haya explicado estas distinciones o que lo hayan hecho después, cuando ya ha transcurrido una parte importante de mi vida. Pero eso sería culpar a los demás. Más valdría que me agachara y tomara una nueva piedra.

#### LA RECUPERACIÓN ES UNA PRUEBA EN SÍ MISMA

¿Quiénes o cuáles son los desencadenantes que nos provocan o nos hacen explotar? Si nos paramos a pensar acerca de cuáles son los motivos de queja o las cosas que nos incomodan, reuniremos una lista exhaustiva de temas personales que deberemos abordar. Algo que es especialmente cierto en lo que al aspecto profesional de tu vida se refiere. La probabilidad de impedir que la gente que ocupa puestos de poder y autoridad no active estos desencadenantes es prácticamente nula.

Tendrás una probabilidad muy superior de anular o desarmar tus desencadenantes internos, disminuyendo, en consecuencia, las posibilidades de que tu jefe-i o tus compañeros de trabajo te molesten. Desactivar de forma consciente los propios desencadenantes es la mejor manera de construirse una inmunidad ante el agravio. ¿Qué importancia tiene el poder que pueda tener un idiota mientras éste no lo utilice para fastidiarte? Disminuir la capacidad que tu jefe-i pueda tener de fastidiarte, independientemente de que lo haga o no de manera intencionada, es una forma tremenda de auto capacitación. Y nadie puede quitártela.

*Cómo afrontar un desencadenante*

—Me llamo John y soy un idiota —le digo al grupo reunido en la gran sala con suelo embaldosado del sótano de la iglesia.

—Hola, John —responde el coro entre trago y trago de café. Algunos lo dicen con claridad, como dándome la bienvenida. Otros lo murmuran, como si decirlo de forma ininteligible pudiera camuflar el hecho de que están allí presentes.

—Creía que mi casa de cristal era el lugar perfecto para vivir —continúo.

—Hable más alto —suelta uno de los que ha murmurado, muy elocuente de pronto—. No le oímos.

Fastidiado por la interrupción mi instinto me dice que lo ataque con una combinación tóxica de sarcasmo e indirectas, poniendo en duda su inteligencia y, si me hubiese irritado lo suficiente, su parentela incluso. Eso es lo que hacemos los que nos consideramos súper listos, los que creemos estar situados en una órbita que gira por encima de la estupidez. Ponemos en duda la inteligencia de los demás, sobre todo cuando nos sorprenden cometiendo alguna estupidez. Pero, de actuar así, sería mi enfermedad la que tomaría la palabra. Es por eso que hablo de recuperación. Ahora, por lo menos, soy capaz de contenerme antes de lanzar la piedra. La mayoría de las veces, es decir.

Sigo, por instinto, agachándome para levantar piedras y lanzar dardos envenenados en forma de preguntas como: «¿Alguien ha olvidado tomarse la medicación esta mañana?». Pero ahora consigo recuperar el control antes de abrir la boca y arremeter. En ese momento, cuando la piedra estaría volando hacia su objetivo, la verdad cae sobre mí como una lluvia ácida y devora mis pretensiones. Estaba murmurando. Me declaro culpable. Si estoy en una reunión de idiotas en recuperación, intentando ir más allá de los pensamientos y las conductas que han encarcelado mi potencial personal y profesional durante todos estos años, ¿qué hago yo murmurando?

El ácido consume una capa más y decido compartir con el grupo mi corriente de pensamiento.

—He aprendido que vivir en una casa de cristal no es buena idea cuando te dedicas a lanzar piedras.

—Qué original —espeta el señor Murmullo.

Tomo rápidamente otra piedra y absorbo una cantidad de oxígeno adicional, no para tranquilizarme, sino para disponer de aire

suficiente para alcanzar mi máximo volumen. Es entonces cuando me doy cuenta de que toda la gente lo mira.

—No interrumpa —lo reprende una mujer. Ya conoce las reglas.

—Sí —pienso para mis adentros. Eso es. —Me siento aliviado, consolado y protegido. Alguien ha salido en mi defensa. Alguien se ha preocupado por mí. Al instante la rabia empieza a abandonar mi cuerpo y siento una punzada de compasión por el señor Murmullo, que se deja caer en su silla plegable metálica y recorre con el dedo el borde de su taza de café de Styrofoam. Cuando noto que tengo a alguien de mi parte y se preocupa por mi derecho a ocupar un lugar en el universo, los pensamientos tóxicos se disipan y son sustituidos por la curiosidad por comprender cómo los demás han acabado siendo como son. Empiezo incluso a preguntarme cómo yo he llegado a ser como soy.

Tu jefe idiota necesita sentir que tiene a alguien de su parte y respaldándolo. No olvides jamás que tanto tú como tu jefe idiota son seres humanos. Él tendrá las mismas respuestas básicas que tú puedes tener a distintos sentimientos y situaciones. Y es un detalle importante que hay que tener en cuenta porque cuando te sientes sin apoyo o desacreditado, sueles aferrarte a las circunstancias con más fuerza, a luchar con mayor intensidad, volverte más receloso. Tu jefe idiota hace lo mismo.

Encuentra formas de apoyar a tu jefe idiota, sobre todo cuando éste pase por periodos de duda e incertidumbre. Con esto él se sentirá igual que me sentí yo cuando aquella mujer silenció a mi detractor en la mencionada reunión. Acababa de ganar una nueva amiga. Recuerda cómo te sentías cuando alguien te defendía o se ponía de tu parte. Puedes engendrar en tu jefe ese mismo sentimiento hacia ti. Inténtalo y verás cómo la tensión se evapora. Envíale un e-mail de aliento, menciónale en el pasillo lo bien que crees que ha gestionado una situación. Y mantenlo todo dentro del contexto de las metas y los objetivos del departamento para que no parezca empalagoso.

ESTATE PENDIENTE DE LOS SIGNOS QUE APUNTAN A UNA MEJORÍA DE TU JEFE

Si consideras que tu jefe es idiota pero te percatas de que empieza a moderarse, plantéate cambiar tu diagnóstico. Un idiota descontrolado nunca tendrá una imagen global que le lleve a ver de qué modo

sus pronunciamientos y sus edictos directivos afectan la vida de los demás. Si te parece que tu jefe empieza a pensar conscientemente en las consecuencias de sus acciones o en cómo ha llegado a meterse en la condición en la que está, escucha, presta atención e intenta ver pistas de que está pasando por algún tipo de iniciativa de superación personal. De ser así, anímallo. Necesitará todo el apoyo posible.

Yo continué compartiendo con el grupo cómo aprendí a recibir en especie lo que estoy dispuesto a dar, sea bueno o malo. Recuperar en cierta medida parte de lo bueno que yo doy es una propuesta «dudosa». A veces ocurre. A veces no. A pesar de todo he aprendido que, de todos modos, es mejor hacer el bien. Habiéndome criado como un luterano alemán, en la doctrina del gusano, me siento culpable si me suceden cosas buenas sin motivo aparente. Si emito bondad, me siento más cómodo con las cosas buenas que me suceden.

De todas maneras sigo tomándomelo mal cuando nada bueno me sucede. Los vestigios de mi gusano interior egoísta siguen acechando por debajo de mi recuperación. Siempre, constante y simplemente porque estoy aquí. Eso es lo que quiero. Y lo mismo le sucede a tu jefe.

¿Hace algún daño fingir un poco? No estoy sugiriéndote que te muestres adulator con exageración o que le des siempre la razón a tu jefe idiota simplemente para llevarte bien con él. Te sugiero darle la razón para conseguir todo lo que puedas. En el tenebroso mundo de la política de despacho, resistirte a lo que el jefe-i quiere, te dará tal vez un momento de satisfacción porque con ello desbarata su voluntad y sus expectativas. Pero no te servirá para conseguir nada en tu lista de deseos a largo plazo, asumiendo que esa lista de deseos incluya más respeto y reconocimiento en el puesto de trabajo, un aumento de sueldo o un ascenso.

#### ESTO ES UN ESPEJO NO UNA VENTANA

Antes de cruzar esa línea que separa la idiotez activa de la recuperación, no entendía que ver a los demás como unos buenos para nada era, de hecho, una acusación contra mí mismo. Yo no quería necesariamente que mi jefe dejara de ser idiota. Lo que quería era ser el idiota alfa. En realidad no quería que dejara de llevarme la contraria con impunidad. Quería el poder de llevarle la contraria a los demás

con impunidad. Mi misión no era crear un entorno de trabajo más bueno y amable. Codiciaba el poder que hace de la vida una desdicha.

Cuando comprendí por vez primera que los demás podían verme como el idiota que soy, me sentí desnudo. Peor aún me sentí como si hubiera vivido la mayor parte de mi vida en un sueño desnudo y sin saberlo. Resulta bochornoso reflexionar sobre ello, pero ¿qué puedo hacer ahora al respecto? Sentirme a gusto con mi desnudez, me imagino. Eso o buscar por ahí alguna hoja de parra. Construir otra casa de cristal con paredes más gruesas no servirá de nada. Siempre habrá piedras lo bastante grandes como para derribarla.

Escribo sobre ser un idiota con conocimiento de causa porque caí en la trampa. Más exactamente seguí el camino de descenso hacia los infiernos siguiendo el canto de sirena del éxito. Por aquel entonces el éxito significaba tener libertad para hacer lo que me apeteciera, cuando me apeteciera y disponiendo de recursos ilimitados. Quería además disfrutar del más completo anonimato cuando me viniera en gana, eludir la responsabilidad de todo lo que decidiera hacer, y todo ello sin levantar un dedo para hacerlo posible. Quería ser un híbrido de William Randolph Hearst Jr., Howard Hughes, Donald Trump y Ted Kennedy. Quería vivir entre algodones como un príncipe.

Que esté ahora en recuperación no significa que no siga deseando en secreto todas estas cosas. Lo que ha cambiado es mi actitud respecto a ellas. Ahora puedo aceptar que nunca viviré como cualquiera de los mencionados príncipes. Mejor aún me siento agradecido por lo que tengo. Si alguna vez consigo algo remotamente cercano a la posición económica que esos personajes disfrutaron o disfrutaron, será como consecuencia del resultado de mis esfuerzos y de la gracia de mi Poder Superior. Siempre podría ganar la lotería. Pero ya aparece aquí de nuevo mi enfermedad. Como idiota en recuperación disfruto de una vida más feliz, más tranquila y más satisfactoria. A pesar de lo mucho que metí la pata en el pasado, tengo todavía tiempo de vivir un futuro prolongado e inteligente.

IDIOTAS, IDIOTAS POR TODAS PARTES Y NI UNA SOLA IDEA QUE MEREZCA LA PENA RETENER

Parte de una vida prolongada e inteligente consiste en aceptar que siempre habrá idiotas entre nosotros, idiotas en recuperación como

yo e idiotas que no saben que son idiotas. La idiotez se define a menudo como un estado permanente de estupidez. No estoy de acuerdo. Como idiota en recuperación que soy sé que siempre seré vulnerable a las ideas estúpidas, a las palabras estúpidas y a los actos estúpidos. Pero puedo disminuir mi dependencia a todo eso. Esto que voy a decir tal vez suene estúpido, pero he vivido toda mi vida a pesar de mi estupidez. Soy capaz de ejercer cierto control, minimizar los efectos debilitadores de la estupidez y resultar menos fastidioso para los demás.

En un mundo ideal deberíamos tener colonias de idiotas y sólo permitir a los idiotas salir de la isla en el caso de haber recibido un premio por pasar un año entero de moderación. La recuperación sería dura, sobre todo en un entorno con abundancia de idiotas. Sin intervencionismo los idiotas deambularían mirándose los unos a los otros y preguntándose por qué están allí. Los idiotas en activo no niegan nada; simplemente, no tienen ni idea de lo que les pasa.

En la mayoría de los casos los idiotas practicantes no nos fastidian la vida a propósito. No es muy probable que crean que su estancia en la isla sea un castigo de algún tipo. Seguramente pensarán que están allí con motivo de un seminario de Tom Peters, algo que, en cierto sentido, no es mala idea. Si Tom gritara lo suficientemente fuerte, algunos de ellos podrían empezar a ver a sus compañeros de prisión como idiotas, el primer paso para reconocer al idiota que llevan dentro.

—Un momento —pensarán para sus adentros. Si todos esos son idiotas, ¿qué hago yo aquí? —Es una posibilidad muy remota, pero podría funcionar.

Imagínate por un momento cómo sería tu lugar de trabajo si apareciese un día la policía de idiotas para llevarse de allí a todos los idiotas. ¿Qué puestos quedarían vacantes? ¿Qué cosas dejarían de hacerse? ¿Cesaría algún tipo de actividad positiva? ¿Cesaría algún tipo de actividad negativa? Si averiguaras dónde está retenido tu jefe-i, ¿le mandarías una postal? ¿Te darías cuenta de que se ha ido? ¿Te importaría que se hubiera ido? ¿Le echarías de menos? ¿Sentirías lástima por él? ¿Te preguntarías qué habría sido de él?

Pero en el mundo real la policía de idiotas no existe. Tenemos que apañárnoslas por nuestra cuenta para gestionar a los idiotas que pueda haber entre nosotros. Los idiotas en recuperación sabemos al menos a qué nos enfrentamos. Los idiotas en activo seguirán

ajenos al daño que causan y los que no son idiotas seguirán tirándose de los pelos. Es por eso que este libro es tan crítico para tu supervivencia. Sigue leyendo. Aún hay esperanza.

#### IDIOTAS: MÁS EXTRAÑOS QUE EN LA FICCIÓN

Podemos ver a Jim Carrey haciendo el papel de un idiota en una película como *Dos tontos muy tontos* y reír con ganas. Pero cuando los tontos muy tontos son los que dirigen organizaciones, empresas y departamentos del gobierno, la gracia desaparece. La triste verdad es que los idiotas en activo acechan por todas partes. Los tentáculos de su estupidez alcanzan y afectan la vida de millones de personas. Su poder es indescriptible. Por suerte los idiotas no son muy conscientes del poder que ostentan. Si los jefes-i supiesen la cantidad de balas que tienen en la recámara, la situación sería espeluznante.

Tal vez todos los idiotas fueron creados iguales, pero existe una amplia disparidad en cuanto a cómo fueron dotados por su Creador. Por algún avatar misterioso de la naturaleza, hipo cósmico o eructo evolutivo, algunos idiotas fueron agraciados con la libertad para hacer lo que les venga en gana, siempre que quieran hacerlo, y con recursos ilimitados a su disposición. Reciben además el don del más completo anonimato cuando les place tenerlo, eluden responsabilidades de todo lo que hacen y no levantan ni un dedo para hacer todo eso posible.

¿Por qué la estupidez tiene tanto poder? La respuesta se desplegará ante ti como una alfombra roja a medida que vayas leyendo. Es excesiva para capturarse en una sola expresión o frase inteligente. Es necesario crear un contexto. Alterar paradigmas. Salirse de todo convencionalismo y poner a volar la imaginación.

#### PREGUNTAS CÓSMICAS

Todos necesitamos establecer un pacto. Tengo una lista de preguntas para Dios que quedará sin respuesta para siempre a menos que me lo encuentre cara a cara. Te sugiero que hagas lo mismo. Es probable que como mínimo un lector de este libro conseguirá cruzar las Puertas Doradas si yo no lo hago. Quiquiera de todos nosotros que logre entrevistarse con Dios en primer lugar, que



remita por favor la información a la Tierra. Éstas son algunas de mis sencillas preguntas:

- ¿Por qué creó a los idiotas?
- ¿Por qué la gente inteligente sufre de preocupación, miedo y ansiedad mientras que los idiotas duermen toda la noche de un tirón?
- ¿Qué objetivo tiene que los idiotas sean completamente ajenos a la masacre que generan?
- ¿Qué objetivo tiene que existan los idiotas, para empezar?
- ¿Cómo encajan los idiotas en la imagen global?

La pregunta que tiene en mente cualquier trabajador del mundo es: «¿Por qué Dios permite que los idiotas se conviertan en jefes?». En un mundo donde los jugadores de baloncesto ganan más dinero que los científicos que trabajan en la curación del cáncer, y en el que la gente le da importancia a lo que los actores de Hollywood y los músicos multimillonarios piensan sobre la política global, el hecho de que los idiotas acaben convertidos en jefes parece la burla menos cruel de todas.

#### LA TEORÍA A PRUEBA

Es evidente que preguntas tan profundas como éstas se deben abordar de un modo gradual. Ni la ballena asesina *Shamu* sería capaz de engullir una píldora tan grande de un solo trago. Una pregunta inicial importante a formularte, aunque es muy posible que no quieras hacerlo, es: «¿Soy idiota?». El siguiente cuestionario te ayudará a determinar si te ubicas o no dentro de esta categoría. Si te pone excesivamente nervioso la posibilidad de ser tonto, utiliza el cuestionario para valorar a tu jefe. Responde con sinceridad a las preguntas. Y decide si el test es acertado cuando determines si los resultados concuerdan con tus ideas preconcebidas.

1. Cuando algo va mal en la oficina...
  - a) Le echo automáticamente la culpa a otro.
  - b) Dejo de lado el trabajo importante y me concentro en controlar los daños.
  - c) Encargo que traigan una pizza.
  - d) Todo lo mencionado.

2. Cuando recibo la orden de recortar personal...
  - a) Verifico los promedios de bateo de todos los componentes del equipo de futbol del departamento.
  - b) Me libro de la gente que más desafía mi capacidad de pensar e innovar.
  - c) Encargo que traigan una pizza.
  - d) Todo lo mencionado.
3. Cuando recibo la orden de aumentar la producción...
  - a) Amenazo con despedir a la gente que me desafía a pensar e innovar.
  - b) Empiezo a crear una lista de empleados a los que culpar de la baja producción.
  - c) Encargo que traigan una pizza.
  - d) Todo lo mencionado.
4. Cuando recibo la orden de recortar gastos...
  - a) Cancelo la fiesta de Navidad del departamento.
  - b) Obligo a los empleados a traerse de casa el material de oficina.
  - c) Obligo a los empleados a colaborar para comprar la pizza.
  - d) Todo lo mencionado.
5. Cuando los de arriba me dicen que recompense a mis empleados por su buen rendimiento...
  - a) Compruebo quiénes son los máximos goleadores del equipo de futbol del departamento.
  - b) Permito que los empleados pidan material de oficina adicional.
  - c) Pido más pizza.
  - d) Todo lo mencionado.

No es necesario que continúes. Si has intentado someterte al cuestionario y has lanzado el bolígrafo al suelo antes de terminarlo, aún hay esperanza. Si has realizado el cuestionario pensando en tu jefe, el método de puntuación es el siguiente:

Cada respuesta (a) equivale a un punto; cada respuesta (b) equivale a dos puntos; cada respuesta (c) equivale a tres puntos; y cada respuesta (d) equivale a cuatro puntos. Cuatro puntos: Claramente estúpido; de cinco a doce puntos: Idiota auténtico; de 13 a 19 puntos: Idiota redomado; 20 puntos: Un idiota colosal. ¿Qué tal le ha ido a tu jefe?

TRABAJAR POR CUENTA PROPIA. ¿SERÁ PEOR EL REMEDIO QUE LA ENFERMEDAD?

Abraham Lincoln advirtió que representarse a uno mismo ante los tribunales garantiza un abogado poco talentoso y un cliente poco inteligente, o algo por el estilo. Abandonar un puesto de trabajo en el que cobras con regularidad y ofrece beneficios tanto para ti como para tu familia, para dedicarte a trabajar por cuenta propia es más o menos lo mismo que prenderle fuego al mundo. No me di cuenta de lo que era trabajar para un idiota hasta que empecé a trabajar para mí mismo. Gracias a Dios que inicié mi recuperación. Fue lo mejor que pudo pasarle a mi empleado.

La gente suele pensar que trabajar para uno mismo es una forma de liberarse de su jefe-i. Pero descubre a menudo, y normalmente demasiado tarde, que su nuevo jefe es un idiota aún mayor que el que acaba de insultar al salir por la puerta. Por lo tanto antes de anunciarle a tu jefe que te largas y que haga con tu puesto lo que le venga en gana, considera los siguientes riesgos:

- Una vez cruzada esa puerta, ¿hay alguna posibilidad de volver a entrar?
- En caso de regresar, ¿te destinarían a repartir el correo?
- ¿Serás capaz de remunerarte con un sueldo y unos beneficios equivalentes a los que actualmente percibes?
- ¿Serás capaz de sobrevivir sin utilizar tus ahorros y el dinero que has reservado para la universidad de tus hijos?
- ¿Comprendes lo que son los gastos deficitarios?
- ¿Estás dispuesto a dedicar más horas que nunca al trabajo?
- ¿Quiere tu pareja verte rondando todo el día por casa?
- ¿Permitirá tu pareja que conviertas el dormitorio de invitados en una oficina?
- ¿Estás seguro de que dispones de las habilidades organizativas y la autodisciplina necesarias para ser productivo?
- Cuando las cosas se tuerzan, ¿serás tan brutal contigo mismo como lo eras con tu jefe-i?

Si has respondido «no» a alguna de estas preguntas, piénsatelo dos veces antes de dejar atrás un puesto de trabajo seguro y descubrir que has ido a peor.

## EL NACIMIENTO DE UN JEFE IDIOTA

La inmensa mayoría de nosotros no ha recibido nunca formación o entrenamiento formal sobre el arte del liderazgo. Nos abrimos paso con uñas y dientes o a trompicones hacia puestos de autoridad y haciendo uso de lo que sabemos, que es esencialmente nada. En consecuencia, hacemos lo que cualquier persona inexperta hace en estos casos e imitamos a las figuras de autoridad que vamos encontrándonos por el camino y observando. Pero ni siquiera puede decirse que nuestras observaciones sean «instruidas».

Mientras estaba en la universidad trabajé como músico. En uno de mis primeros pasos como emprendedor, hacia 1972, fundé un trío con el que tocábamos en el restaurante y *lounge* Top of the Tower del Des Moines Holiday Inn del centro de la ciudad. Fue por esa misma época que vi una película que acababan de estrenar y se titulaba *El Padrino*. La mayoría de la gente se identificaba con los personajes representados por Marlon Brando o Al Pacino. Yo no. Yo me identificaba con Moe Green, el diabólico ególatra que regentaba el hotel casino de Las Vegas y acababa fulminado por una bala en el ojo derecho en la bobina final.

En el Top of the Tower tenía que tratar con un pianista que era un auténtico divo. Llegaba tarde a los ensayos y era un irresponsable. Una noche, antes del espectáculo, hablé seriamente con él. Más tarde se quejó de que lo había humillado públicamente delante de los meseros y las meseras.

—Chester —le dije, encendiendo un cigarrillo y echándole una bocanada de humo para impresionarlo (cuando fumar quedaba bien)—. Dirijo un negocio, y a veces tengo que dar alguna que otra patada en el trasero para que funcione como es debido.

Chester se rió en mi cara y continuó comportándose como un irresponsable. Yo estaba desconcertado. Era una frase extraída de la película y nadie se echaba a reír cuando Moe Green la pronunciaba, Chester cambió en un sentido. En lugar de tenerme antipatía me odió a partir de aquel momento. En mi primer reto de liderazgo profesional de verdad me convertí al instante en un jefe-i. Yo era un mono que observaba a Moe Green, con su aspecto y sus palabras duras, cuando se enfrentaba a Pacino en la gran pantalla. Lo que el mono ve, el mono imita... aunque mal.

*El mito de la imitación*

La mayoría de los jefes asciende a sus cargos sin el beneficio de una formación en liderazgo y sin ningún tipo de desarrollo personal formal. Es normal que los jefes idiotas se limiten a imitar los estilos de liderazgo y las prácticas de sus predecesores. Así aprendemos a ser padres, ¿verdad? Hacemos lo que hicieron los nuestros o exactamente todo lo contrario, y lo más probable es que ninguna de las dos cosas sea la mejor elección.

Aunque parecen vivir ajenos a prácticamente todo, los jefes-i pueden ser inseguros. Si un empleado hace algo maravilloso, el jefe-i sentirá tal vez una punzada de humillación, enraizada en la imposibilidad de llegar a su altura. Quizá, no sea capaz de identificar el sentimiento y sus orígenes, pero sí es posible que dé pasos para conseguir que el empleado sienta lo que él está sintiendo. Es por eso que ninguna buena obra queda sin castigo y por lo que los miembros del equipo que hacen buenas cosas se ven de forma rutinaria avergonzados o humillados por sus jefes-i.

Cuando un jefe-i no está del todo seguro de si lo que hace un miembro de su equipo es bueno o malo, es probable que se decante por pensar que es malo y se haga con el control de la situación, para mantenerse a salvo, simplemente. Me avergüenza reconocer que yo he hecho eso. Me he sumado a conversaciones sobre temas de los que no tenía ni idea sólo para aparentar estar informado. Elegía términos y frases ajenas por completo a mí y las dejaba caer en una conversación. Si nadie reaccionaba, sabía que había salido airoso. Si todo el mundo se callaba y se quedaba mirándome, yo actuaba como si me hubiera atragantado. Créeme, hay formas mejores de ganarse la confianza y el respeto de los miembros de tu equipo que guardarte la ignorancia bajo la manga.

*El estudiante se convierte en maestro*

Debido al hecho de que prácticamente ningún jefe-i está preparado, formado o aclimatado a las pautas de actuación del liderazgo efectivo, de ti depende formarlo. En ningún caso puedes permitir que tu jefe-i se entere de que lo estás formando. Será tu pequeño secreto. Prepara un plan de formación y que sea consistente.

Un profesor de psicología estaba enseñando a su alumnado los conceptos del condicionamiento clásico cuando los estudiantes decidieron devolverle la pelota. Se formó una conspiración insidiosa y los alumnos acordaron sentarse correctamente en sus sillas y prestarle atención embelesados cuando el profesor se situara en el lado derecho del aula. Cuando se trasladaba al lado izquierdo, se recostaban en sus asientos y mostraban desinterés. Sin darse cuenta del porqué, el profesor empezó a dar todo su discurso desde el lado derecho del aula. Lo sé porque fui yo quien inició la conspiración.

Y lo mismo puedes hacer con tu jefe-i. Muéstrate animado, atento, elogioso, o lo que quiera que satisfaga a tu jefe cuando éste haga lo que deseas que haga. Ignóralo, trabaja con lentitud o muéstrate díscolo cuando se comporte de un modo insatisfactorio para ti. Si has prestado atención a lo que le gusta y no le gusta a tu jefe, no tardarás mucho en empezar a influir sobre lo que él dice y hace.

Conviértete en un antropólogo aficionado. Imagínate que eres un detective de CSI. Observa los cuadros que cuelgan de las paredes de su despacho y los cachivaches que expone con orgullo en su aparador. ¿Qué animales aparecen en su calendario de pared? Escucha las palabras y las frases que utiliza. ¿Es culto y educado? ¿Domina el ordenador? ¿Sabría fabricar un ordenador? ¿Sabe elaborar *software*? ¿Sabe deletrear *software*? ¿Es indescritiblemente feo el niño que aparece en la fotografía que tiene en su mesa? ¿Podrías piroppear todas esas cosas que tanto valora, incluyendo ese niño tan mono (es un chiste)?

Ten paciencia. Las cosas no suceden de la noche a la mañana. Aunque no sirva para otra cosa, eso te dará un motivo para ir con ganas a trabajar. Tendrás además la satisfacción de saber que estás mejorando el entorno laboral para todos tus compañeros. No te sientas sucio o culpable por hacerlo. Es una cuestión de supervivencia. Considérate un misionero de los ingenuos.

## NO ERES INVISIBLE

Recuerda: estás siendo observado constantemente. Si te sientes invisible o ignorado, es probable que lo que haces no sea lo bastante impresionante o importante para las personas que tienes a tu alrededor o por encima de ti. Pero lo que sucede es que simplemente fingen que no existes. Pon de nuevo en marcha tus dotes detectivescas y fíjate en el tipo de conductas que aprueban los

demás y empieza a comportarte en consecuencia. Aun en el caso de que no tengas intención de alterar a largo plazo tu estilo personal y tus hábitos de trabajo, el experimento servirá para que lo que tú haces y dices sea más observado de lo que te imaginabas.

Complace a los demás y serás reconocido por ello. Como sucedía con el profesor de psicología en el episodio de modificación de la conducta, es imprescindible que distingas entre lo que tu jefe-i percibe como conducta positiva y negativa. En cantidad suficiente, tanto la conducta positiva como la negativa harán visibles a los que se sienten invisibles. Si tus actos no suscitan la atención de tu jefe-i es porque se ubican en su zona muerta.

Los idiotas carecen de imaginación. Esta deficiencia, emparejada con la estrechez de miras que caracteriza a los idiotas, significa que el barco se hundirá antes de que se den cuenta de que ha impactado contra un iceberg. Si lo que buscas es su atención, no basta con decir o hacer cosas que puedan llamar la atención a un idiota, sino que deberás exagerarlas hasta tal punto que él, inevitablemente, acabe dándose cuenta. Si intentas impresionar a tu jefe-i regando las plantas de la oficina, utiliza la manguera contra incendios que hay junto al ascensor. Si quieres que se fije en que pasas la aspiradora por la moqueta, retira el silenciador del aspirador para que el ruido deje sordos incluso a los que están dos pisos más abajo y date un par de vueltas alrededor de la mesa del jefe.

#### CONVIÉRTETE EN UNA PERSONA INFLUYENTE

Un antiguo presidente de Maytag Company me explicó que durante sus primeros años en la empresa no podía tomar café allí porque su despacho estaba justo al lado del de Fred Maytag Jr. Para ir al baño tenía que pasar por delante del despacho de Fred y no quería que el nieto del fundador lo viera haciendo viajes arriba y abajo para ir al servicio. De modo que dejó de tomar café por las mañanas. ¿Hasta dónde estás dispuesto a llegar para mejorar tu situación? El ex cafetero no quería crear una impresión negativa. Te sugiero que desarrolles y pongas en funcionamiento diversas tácticas con el fin de generar de forma intencionada y sistemática la impresión que deseas:

- Si estás dispuesto a colaborar en el cuidado de las plantas de la oficina, hazlo cuando tu jefe lo vea.

- Si ves porquería en el suelo, recógela. Nunca se sabe quién mira en ese momento. Si se te presenta una posibilidad de hacer un control policial de la zona cuando está tu jefe presente, lleva a cabo un despliegue razonable y creíble.
- Si surge la oportunidad de echarle una mano al jefe, desde cargar con una caja voluminosa hasta ayudarlo a reiniciar el ordenador, ofrécele con gentileza tu ayuda.
- Preséntate con galletas para el desayuno de vez en cuando. Y no te limites a dejarlas en la cafetería. Pasa con ellas por delante del despacho del jefe, enséñaselas y dile: «Te doy la posibilidad de elegir antes de ofrecérselas a los demás».
- Si tu jefe expresa frustración por una situación en la que puedes aportar una solución razonable, ofrécele tu ayuda. No seas insistente y agraves con ello sus inseguridades, haz sugerencias en forma de preguntas. «¿Iría bien si hiciéramos...? ¿Qué tal si probáramos...?».
- En todas las circunstancias y en todo momento, muéstrate positivo. Nunca excesivamente frívolo, agobiando a todo el mundo, sino simplemente positivo. Esto significa encontrar la manera de llevarte bien con la gente más complicada, aceptar las directivas del jefe con una actitud que transmita la idea de «puedo hacerlo» y asegurarte de que el jefe sabe que eres un jugador de equipo.
- Llega pronto al trabajo y márchate tarde. Si no quieres que esto afecte tu vida familiar, deja caer en la conversación que anoche, en casa, estuviste trabajando en pulir una determinada propuesta o levántate temprano para trabajar en ello antes de ir a la oficina.

Entre las anécdotas humorísticas y los consejos que he reunido tanto en éste como en los demás capítulos, encontrarás un tema constante: el éxito en el trabajo con compañeros difíciles y gente difícil que ocupa puestos de poder es una cuestión de actitud, la tuya.

—Pero John —me dirás, quejándote—, mis problemas son serios y necesito soluciones serias.

Estoy de acuerdo con ello. He estado ahí, y he hecho eso. Por muy desdichada que sea tu situación, la solución empieza en tu propia cabeza y se abre camino por tus manos. Planifica deliberadamente cómo convertirte en una influencia positiva en tu entorno laboral.

Si te parece una nimiedad limpiar el rincón del café mientras pueda verlo tu jefe u ofrecerle el derecho a elegir la galleta del desayuno, es que no comprendes el funcionamiento del cerebro de un jefe. Henry Ford decía que estaba dispuesto a pagar más por la



capacidad de una persona de llevarse bien con los demás que por cualquier otra cosa. Si piensas que dejar de lado cualquier tipo de rencor y hostilidad y sustituirlo por una conducta positiva y de colaboración es única y exclusivamente para los Boy Scouts y las Girl Scouts, es que no te interesa de verdad mejorar tu ambiente laboral. No existe forma más poderosa de impresionar a un jefe que convertirse en su partidario. No hay nada más lamentable para un jefe que un detractor.

Medita al respecto y llega a una conclusión lógica. La oficina que estará limpiando no es otra que la tuya. Eres tú, junto con todos los demás, quien disfruta de esas plantas. Un jefe feliz, idiota o no, es crucial para disfrutar de un entorno laboral agradable. Sé honesto y realista al respecto. Si haces estas cosas, por tontas que algunas de ellas puedan parecer, alterarás a propósito tu actitud para mejorar tus condiciones de vida profesional. ¿Acaso no te lo mereces?

#### EL TRABAJO DURO CREA TANTO AMIGOS COMO ENEMIGOS

Si los idiotas que ocupan puestos de autoridad te fastidian, podría ser porque tu jefe-i está impidiéndote trabajar duro. Hay que decir a mi favor que siempre he sido muy trabajador y entregado. Desde que ingresé en el mundo laboral como mozo de la tienda del Iowa Country Club, en Newton (llevo pagando impuestos desde que tenía 11 años), he tenido la sensación de que, si me toca trabajar, lo hago con tanta intensidad que si me paro para tomar aire, es casi como perder el tiempo. Me resulta complicado tomarme un respiro y luego sumergirme de nuevo en el trabajo con la misma intensidad que antes de ese descanso. Como actitud colaboradora y positiva que es, he descubierto que trabajar duro me beneficia tanto a mí como a mis empleados.

En 1977 me trasladé a vivir a California y empecé a trabajar como técnico sindicado de sonido e iluminación en Disneyland. Mis costumbres laborales llamaron pronto la atención. Un día estaba con un equipo de tres o cuatro hombres descargando material de sonido de un camión. Gran Mike, el jefe de la cuadrilla, bromeaba con mis compañeros diciendo que yo trabajaba como una carretilla elevadora humana. Me sugirió un par de veces que bajara el ritmo antes de colapsar. Yo me reía con ellos y continué trabajando hasta que noté un fuerte tirón en el brazo. En aquel mo-

mento, me encontraba sujetando un pie de micrófono en cada mano.

—Deja eso en el suelo —refunfuñó Gran Mike. Cuando vi cómo se hinchaban las venas del cuello, me di cuenta de que ya no me hablaba en broma. Debí quedarme mirándolo con curiosidad, porque volvió a repetírmelo, más alto.

Dejé los micrófonos en el suelo y me dispuse a seguir descargando el camión. Me agarró entonces el brazo con más fuerza y me obligó a girarme hacia él. Iba yo a disculparme por no estar trabajando con todo el ímpetu que debería, cuando me dijo:

—Quédate allí junto aquella pared. —Empecé a sospechar que mi expresión aturdida no era de su agrado cuando me empujó contra la pared—. Quédate mirando desde allí —gruñó—. No quiero verte tocando nada más.

Fue una de las experiencias más atroces que había vivido en mi vida. Hasta la última sinapsis de mi sistema nervioso echaba chispas intentando proseguir con la descarga del camión. Pero me quedé ahí quieto. Los demás tramoyistas siguieron con lo suyo y yo me quedé mirándolos sin hacer nada mientras Big Mike me observaba. Cuando el camión estuvo descargado del todo, me dio por fin permiso para moverme.

—La próxima vez, te lo digo, baja el ritmo —me espetó empleando un tono amenazante—, baja el ritmo.

Y después se marchó enojado en dirección a la cantina. Los demás se fueron también. Recuerdo que Gran Mike me había insinuado ya un par de veces que debería bajar el ritmo y que pensé que me hablaba en broma. Al fin y al cabo no tenía motivos para preocuparse por mi salud. Más tarde en el vestuario, uno de los chicos me dijo enfadado que les había hecho quedar mal trabajando a aquel ritmo y que además se habían quedado en cuadro descargando el camión después de que Gran Mike me obligara a quedarme pegado a la pared. Me apodaban la carretilla elevadora humana, un mote que no era precisamente cariñoso en el entorno del sindicato.

Poco después Bob, el tipo que dirigía el tema, vino a verme entre bastidores y me cogió por el brazo.

—Ven conmigo, John —dijo—. Quiero hablar contigo. —Estaba seguro de que iba a despedirme por haber bajado mi ritmo de trabajo, pese a que sólo lo hacía cuando Gran Mike me miraba—. He estado observándote y preguntando —prosiguió.

—Ya está —me dije para mis adentros.

—Queremos que encabeces un nuevo departamento que pondrá a los técnicos del sindicato bajo la jurisdicción de la División de Espectáculos.

—¿Qué demonios...? —pensé. El personal de la Alianza Internacional de Empleados de la Escena Teatral había formado parte de la División de Mantenimiento desde que Disneyland se inaugurara en 1955. Estábamos en 1978 y querían que formara equipo con otra persona e hiciera efectivo uno de los mayores cambios organizativos de la historia del parque temático. Yo sería el responsable de la parte de audio y un ingeniero de WED (la empresa de diseño de Disney en Glendale, denominada así en homenaje a Walter Elías Disney) sería el responsable de la iluminación. Era estupendo y no comprendía por qué los chicos del sindicato no se alegraban por ello. Al fin y al cabo ya no seguiría cargando más equipos.

#### LA INCONSCIENCIA DEL IDIOTA

Voy a compartir contigo mis experiencias profesionales para que sepas que no estás solo. ¿Qué parte de tu buena suerte profesional es resultado de los planes que has elaborado con todo tu afán? ¿Qué parte de tu mala suerte es resultado de los planes que has elaborado con todo tu afán? Me imagino que tú, como la mayoría de las personas, viven éxitos y fracasos que se producen a menudo más por el carácter aleatorio del universo que como un resultado calculado de estrategias concienzudas. Comprender y aceptar cuánta parte de nuestra suerte recuerda a un corcho flotando en el océano no significa que debemos de dejar de intentar posicionarnos adecuadamente para realizar lo correcto ante cada oportunidad que se nos presente.

Sin que yo lo supiera, la ética laboral que había molestado al jefe sindical de Disneyland había impresionado a la dirección. Y todo eso sin que yo me hubiera propuesto impresionar a ninguno de ellos. Simplemente intentaba mantenerme ocupado hasta la hora de volver a casa. La dirección de Disneyland creía que era lo máximo, mientras que los aproximadamente ochenta y cinco compañeros del sindicato creían que era un idiota. Siendo como soy un idiota auténtico, no me di cuenta de cuánto me odiaban. Incluso después de que un par de peces gordos del sindicato vinieran a verme para

exigirme la devolución de mi carné sindical (mi calidad de afiliado había finalizado de forma involuntaria), seguí sin captarlo.

Durante el tiempo que me dediqué al cambio de los técnicos de la División de Mantenimiento a la División de Espectáculos conseguí permanecer ajeno a los comentarios desdeñosos y a las pullas verbales que hubo a mi costa. Una vez más yo seguía trabajando sin parar y sin la intención de tomarme un respiro hasta la hora de salida. Todo ello sin darme cuenta de que la hora de salida no existe para los directivos. A veces trabajaba hasta las tantas y dormía en el suelo de mi despacho con las Páginas Amarillas de Anaheim a modo de almohada.

ES POSIBLE QUE LE IMPORTES A TU JEFE-I MÁS DE LO QUE TE IMAGINAS

Tal vez fue el agotamiento lo que produjo mi epifanía. Los comentarios y las pullas disminuyeron un poco gracias a los horarios de trabajo más relajados y a otras mejoras en el entorno laboral que implementamos para favorecer a nuestros técnicos. A medida que fue pasando el tiempo a los técnicos de audio, video e iluminación empezó a gustarles formar parte de la División de Espectáculos y se sintieron más a gusto. Fue un cambio importante, y funcionó porque trabajábamos para el equipo, no al revés. Nos abrimos paso con esfuerzo entre la maleza burocrática para mejorar las condiciones laborales de los técnicos y ellos respondieron en consecuencia. Mejoró la actitud, aunque estoy seguro de que seguían considerándome un idiota. Pero como mínimo era su idiota.

Es muy posible que tu jefe-i realice una inversión emocional para que las cosas salgan bien mayor de la que está dispuesto o es capaz de admitir. El fracaso de un jefe-i en la comunicación efectiva puede ser resultado de una ausencia de conocimiento sobre temas importantes o simplemente de su incapacidad de expresarse. La gente que no se ha preparado formalmente para ocupar un puesto de liderazgo no ha recibido nunca ningún tipo de formación relacionada con las habilidades de comunicación. Mantente alerta.

Una de las técnicas de escenario en Disneyland siempre llegaba tarde. Era una de nuestras mejores empleadas pero, por otro lado, su actitud era de suspenso. Después de tres o cuatro casos seguidos de impuntualidad le pedí que viniera a verme al despacho,

lejos de los escenarios donde seguían trabajando sus compañeros. Entró, se dejó caer en una silla y tiró al suelo su cinturón de herramientas. Reconocí de inmediato la actitud repelente de Chester, el pianista. Pero aquella parte de mí que en su día admiraba a Moe Green se había esfumado. Me eché a llorar. No fue una gran llorera, pero me quedé destrozado y no pude hablar hasta transcurrido un minuto. Tal vez tuviera algo que ver con la «bala en el ojo» de Moe.

Mi insólita conducta nos sorprendió a ambos y llamó su atención. Y aunque intentó no alterar su duro semblante, me di cuenta de que sentía curiosidad. Y, para mi estupefacción, me daba igual. Lo que tenía en la cabeza se materializó en mi lengua en cuanto tomé la palabra. La verdad es que no me había dado cuenta de lo que estaba pensando hasta que empecé a hablar. Estaba imaginándome a todos los demás técnicos que trabajaban en la atracción de *Space Mountain*.

—Personalmente —le dije, empleando un tono de voz sereno y confiado—, me da lo mismo si llegas temprano, tarde o si no vienes —me escuché a mí mismo con atención porque nada de todo aquello era premeditado o ensayado y posteriormente tendría que recordar lo que había dicho—. Lo único que me importa son el resto de técnicos que están allá abajo preparándolo todo para el espectáculo de esta noche. Son tus amigos, gente con la que sales a tomar una copa después de trabajar y gente que te acogió bajo su tutela para enseñarte todos los entresijos cuando empezaste aquí. Como ellos no van a decirte nada, lo diré yo en su nombre. Ellos llegan puntuales y trabajan por ti cuando llegas tarde. A partir de ahora si decides venir, espero que lo hagas con puntualidad. No por mí ni por la empresa, sino que espero que llegues puntual por ellos.

Nunca volvió a llegar tarde. Y su actitud cambió a un aprobado. Se la veía más feliz y con más entusiasmo, y sus compañeros estaban contentos con ello. En numerosas ocasiones me dediqué a observar de lejos cómo trabajaban. No estoy del todo seguro de lo que le pasó, pero fue suficiente como para provocar un cambio en su actitud y conducta; aun viniendo de un idiota. Incluso un reloj que no funciona da la hora exacta dos veces al día.

Aquello fue para mí un punto de inflexión. Pese a ser torpe e inesperada, mi revelación me llevó a vislumbrar lo bastante la Tierra Prometida como para no regresar nunca más a la idiotez completa.

Y tu jefe-i no es ninguna excepción. Incluso los idiotas retienen de vez en cuando trocitos de conocimiento. Si tu jefe-i realiza por casualidad un buen movimiento, algo que sea verdaderamente útil para ti o tus compañeros, refuézalo de la misma manera que nosotros reforzamos en su día la conducta de nuestro profesor de psicología. La conducta recompensada acaba siendo siempre una conducta repetida... aunque se haya producido por casualidad.

#### EL GEN DE LA ESTUPIDEZ

Ándate con atención cuando diagnostiques a un idiota. A veces lo que parece un idiota no es más que una persona normal y corriente con su propia idiosincrasia. Todos la tenemos. La idiosincrasia se torna exagerada con el agotamiento y la deshidratación. Si ves que alguien llega a la oficina con un calcetín de cada color, puede que sea un genio, un creador de tendencias de moda o una persona que no distinga los colores. Aunque lo más probable es que sea un idiota.

La estupidez es distinta al alcoholismo, la drogadicción o el hábito de fumar. Bien, quizá, no tanto. Pero se trata de una discusión distinta. La analogía que voy a hacer a continuación se inspira sin restricciones en los programas de recuperación de los Doce Pasos. No pretendo menospreciar con ello los programas de los Doce Pasos, ni mucho menos. Lo que quiero dar a entender es que la estupidez es una enfermedad muy extendida. Resulta imposible controlar la estupidez de los demás. No la hemos provocado nosotros, no somos nosotros quienes podemos curarla y tampoco podemos controlarla. La única estupidez que podemos afrontar es la nuestra.

#### LOS PASOS PARA DETENER LA ESTUPIDEZ

Una vez convertido en un idiota trascendente —un idiota capaz de reflexionar sobre su condición y sus circunstancias personales— ya no es posible sumergirse de nuevo entre la población idiota y desaparecer. Tu inteligencia te atormentará noche y día. Sufrirás falta de sueño (que exagerará tu idiosincrasia), empezarás a experimentar

episodios psicóticos, serás ingresado de forma involuntaria, encausado por un abogado de la ACLU (Unión Americana por las Libertades Civiles), puesto de nuevo en libertad y preocuparás hasta la muerte a tu familia hasta que tu perro te encuentre durmiendo en el garaje de casa.

La única alternativa razonable que te queda es aceptar lo inevitable de la estupidez en forma de idiotas. Bienvenido al mundo real. Antes podrás cambiar el tiempo que influir de algún modo sobre la cantidad y la distribución de los idiotas en el planeta. A veces parece como si los idiotas hubieran invadido la Tierra encarnándose en cuerpos humanos. Tal vez se trate de una conspiración cósmica para impedir que la exploración espacial entre en nuestros barrios, zonas que los ocupantes de las galaxias vecinas dieron por perdidas hace mucho tiempo calificándolas de zonas deprimidas.

Estás aquí. Yo estoy aquí. Vengan de donde vengan los idiotas están aquí. Ellos son los únicos que no lo saben. ¿No podríamos llevarnos bien entre nosotros? Diría que sí... más o menos. Debemos concentrarnos en nuestro viaje personal hacia la recuperación, la eliminación y el enriquecimiento. Los idiotas genuinos nunca van a leer este libro, por lo que podríamos considerarlo como una especie de conversación privada entre tú y yo. La buena noticia es que a pesar de los idiotas para los que trabajamos, podemos llegar a vivir una vida plena y tener una carrera profesional gratificante.

La mala noticia es que nos tocará a nosotros hacer todo el trabajo. No te enfades conmigo. Los idiotas ni siquiera se enteran de lo que pasa. ¿Cómo pueden, pues, colaborar? Pero, ¿merece la pena el esfuerzo de disfrutar de una vida plena y una carrera profesional gratificante? Sí, por supuesto. Y con eso iniciamos el primer paso de nuestro viaje hacia un nirvana a prueba de idiotas (es un decir).

*El primer paso*

«Reconozco mi impotencia ante la estupidez de los demás y que mi vida se ha convertido en una estupidez demasiado grande como para poder gobernarla».

No permitas que este primer paso te deprima en exceso. Tal vez la estupidez no sea exactamente una enfermedad, pero como

mínimo debería estar clasificada como síndrome. No podemos iniciar nuestro viaje de recuperación sin confesar primero el problema en el que estamos inmersos. Sentir impotencia, y reconocerla además, resulta intolerable para mucha gente. Implica una pérdida de control (que de todos modos jamás han tenido) y no quieren sentirse así. Son los muertos vivientes. Esos zombis vagan por ahí pensando que pueden cambiar a los idiotas que hay en su vida. Cuando lo que yo digo es que tenemos que alcanzar el éxito a pesar de los idiotas que haya en nuestra vida.

La vida se vuelve inmanejable si intentamos controlar otra estupidez que no sea la nuestra. ¿Es necesario que lo repita? Es demasiado grande. Déjala correr. Dios se encarga de gestionarla. Tanto tú como yo debemos invertir nuestros recursos en gestionar nuestra propia estupidez. Estamos diciendo con esto que es gestionable. Y tal vez lo sea. Si ponemos en perspectiva y contexto la idiotez universal, aún hay esperanza. Intentar gestionar nuestros problemas de estupidez sin tener en cuenta la estupidez que nos rodea es como conducir por la autopista en sentido contrario. Es buscarse problemas. Conducir en el sentido correcto, preocupándose cada uno de lo suyo, conducir incluso a la defensiva, no garantiza tampoco que algún idiota no vaya a empotrarse contra ti. Somos como coches en una carretera llena de tráfico. Mira siempre por el retrovisor.

Confesarse es bueno para el alma. Aunque la confesión sea puntual, déjate llevar por la corriente. Es más fácil empujarse hacia la superficie desde el fondo de la piscina. Admitir impotencia es el primer paso hacia la recuperación. Los pasos posteriores revelarán quién tiene el poder y cómo aprovecharlo para alcanzar la serenidad.

Piensa en lo que he dicho en el contexto de gestionarse a uno mismo. Aunque reportes a otra persona, has de saber que tú eres tu propio jefe. ¿Eres tú tu propio jefe-i como sucede en mi caso? De ti depende ser efectivo en la interacción con tu jefe. ¿Serás un mono de imitación? ¿O serás un mono que intentará mejorar lo que vea? ¿Serás capaz de concederte un respiro emocional, aunque los otros no lo hagan?

En los capítulos que siguen nos adentraremos en los puntos básicos y examinaremos el tema de los idiotas y el papel que jugamos en todo ello. Tratar con el jefe-i en la oficina será mucho más fácil si consigues ver los paralelismos con tu propia experiencia. No su-



giero ese tipo de reflexión que conduce a las lamentaciones. Porque cambiar la forma de pensar y la conducta no es algo que se produzca de forma natural y sin esfuerzo. Reflexionar sobre el pasado te servirá para predecir tu futuro sólo si decides de forma consciente seguir otro camino.