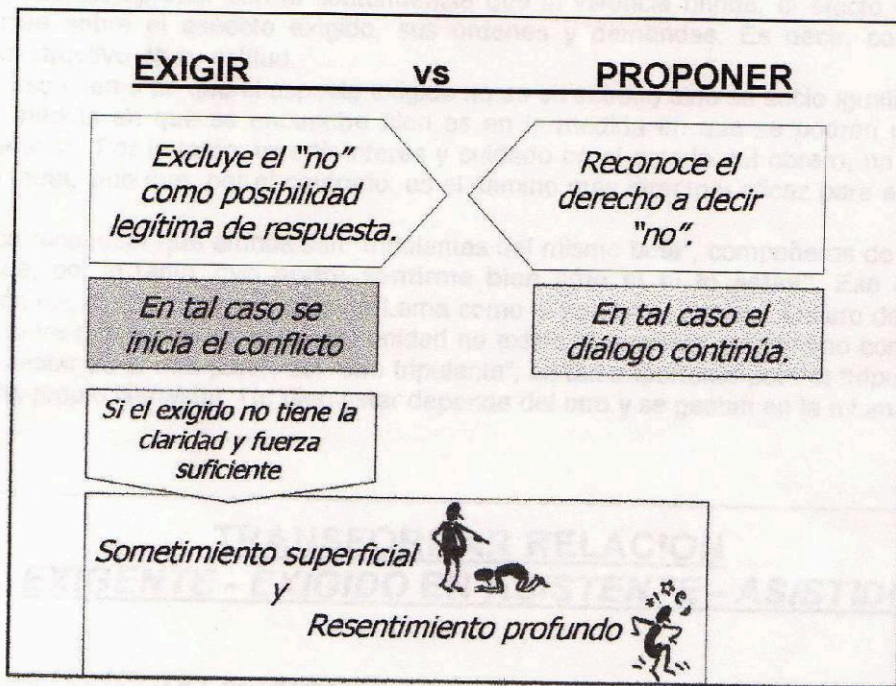


Exigir y proponer

"Exigir", al igual que "dar órdenes" o "demandar imperiosamente" se caracteriza porque excluyen al "no" como posibilidad legítima de respuesta. Si digo "te exijo que vengas inmediatamente" le estoy diciendo, implícitamente, a mi interlocutor, que su respuesta debe ser "sí o sí". En caso de que no lo haga y diga "no", ya estará iniciando una confrontación de oposición conmigo.

"Proponer", al igual que "pedir" o "preguntar", en cambio, señalan que le reconozco a mi interlocutor el derecho a decir "no", y que el diálogo continuará, si esa fuera su respuesta, sin la cualidad de desobediencia o antagonismo.

Cuando el aspecto exigido no tiene la claridad ni la fuerza suficientes para oponerse y decir "no" a la demanda del exigente, se produce entonces en él la respuesta de sometimiento superficial y de resentimiento profundo que, inevitablemente se manifestará en forma sutil al comienzo y si no se resuelve, de un modo cada vez más ostensible y explosivo.



Exigencia y satisfacción en el ambiente laboral

¿Las mayores exigencias en el ambiente de trabajo conducen, inexorablemente, a la insatisfacción laboral?

Todo depende del objetivo.

Si el objetivo es **el desempeño**: la respuesta es **sí**.

En cambio, si el objetivo es **la maestría profesional**: la respuesta es **no**.

Cuando los objetivos se orientan hacia el desempeño, el foco está puesto en marcar la superioridad de uno sobre los demás.

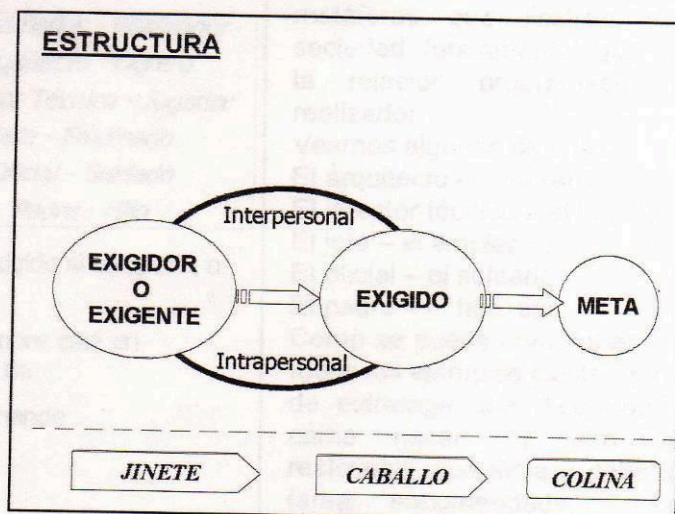
En cambio, cuando la meta es la maestría, la mira se dirige hacia el desarrollo de las capacidades, conquistando nuevas habilidades y ofreciendo lo mejor de sí.

Los estándares de desempeño, los cronogramas de producción y los plazos son parte integral de cualquier trabajo pero, "en vez de concentrarse en este tipo de referentes externos los managers deberían poner su atención en el esfuerzo, la mejora personal, el desarrollo y el crecimiento".

Sostienen Nico W. Van Yperen y Onne Janssen, en su artículo "*¿Siente fatiga e insatisfacción o fatiga pero satisfacción? Orientación de los objetivos y respuestas a las elevadas demandas laborales*", (publicado en la Harvard Management Update 2003 de la Harvard Business School),

encuentra el realizador (exigido), quien es, en última instancia, el encargado de hacerla efectiva, no es percibido por el exigidor.

Una sencilla metáfora que ilustra esta relación es la del jinete y el caballo. El aspecto exigente es como el jinete que quiere llegar hasta una colina que le atrae y que se encuentra a algunos kilómetros de distancia. El queda tan atraído por esa meta que deja de percibir a su caballo (que representa aquí el rol de exigido). El jinete no mira si éste tiene hambre o sed o está cansado. Inicia su galope dando por sentado que su caballo está en condiciones de llegar y que sólo está esperando sus indicaciones para hacerlo.



El exigente cree que para alcanzar un resultado es suficiente con desearlo intensamente y demandar con fuerza al encargado de realizarlo para que efectivamente lo logre. La frase que mejor resume esa creencia es: "Querer es poder".

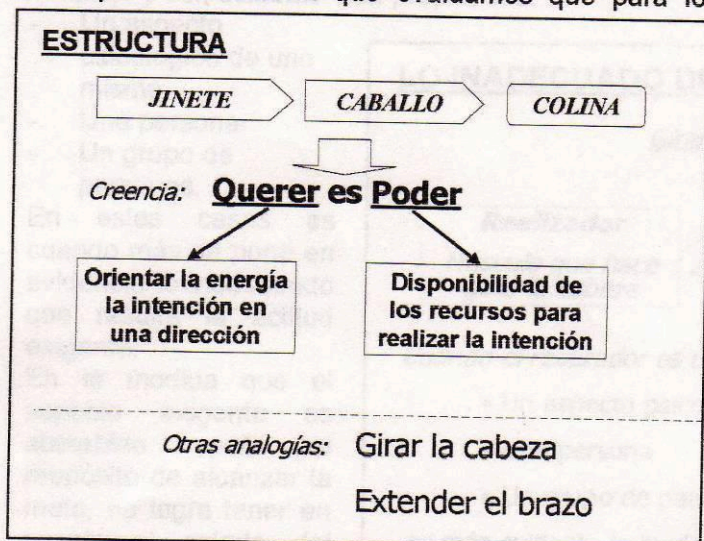
Esta confusión está tan difundida en nuestra cultura que puede resultar útil examinar en detalle cuáles son las diferencias entre querer y poder.

"Querer" significa orientar la energía, la fuerza, la intención, hacia una determinada dirección.

"Poder", en cambio, alude a la disponibilidad de los recursos adecuados para realizar esa intención.

La gran mayoría de las creencias equivocadas suelen ser el resultado de una generalización de ciertas características que tienen validez en ámbitos acotados. Por ejemplo, si deseo extender mi brazo, girar la cabeza o pestañear, etc. sólo bastará con que me lo proponga y la orden mental estimulará a los músculos adecuados para que lo realicen. Estamos tan habituados a este tipo de secuencia que evaluamos que para los movimientos musculares, "querer es poder".

Y en cierto sentido es así, pues la experiencia que tenemos es que es suficiente con que nos lo propongamos para lograr hacerlo. Estamos tan acostumbrados a que ocurra de ese modo que nos parece algo natural, siempre presente, que "viene con uno". Lo que necesitamos recordar es que podemos girar la cabeza, etc., porque contamos con el equipo que lo posibilita. Basta con que exista alguna disfunción neurológica o cualquier alteración en la zona del cuello para que no lo podamos hacer, y nos recuerde, a veces dolorosa y dramáticamente, este otro componente de la realidad.



El problema surge cuando al contar con un equipo que responde eficazmente y en forma habitual a las instrucciones que le damos, creemos que ese equipo estará siempre disponible para realizar las instrucciones recibidas. Y más aún cuando extendemos la misma ley de "querer es poder" a otras áreas de nuestra experiencia y actividad humana.

En toda actividad, por más simple que sea, existe un programador y un realizador. El programador es quien diseña y coordina la acción. En la metáfora jinete – caballo es el jinete quien dice donde ir y cómo hacerlo. El realizador, como su nombre lo indica, es el encargado de llevar a cabo la acción encomendada; en la metáfora jinete – caballo, está representado por el caballo, que transforma en movimiento las instrucciones del jinete.

RELACION EXIGENTE - EXIGIDO

Características del EXIGENTE:

- Tiene una meta, quiere alcanzarla, da por sentado que su propósito es legítimo
- Cree que no es necesario consultar al exigido si comparte o no la meta
- Percibe al exigido como alguien que siempre está en condiciones de cumplir las órdenes que le da
- Cree que es suficiente con que se lo demande "imperiosamente"

Programador - Realizador
Arquitecto - Obrero
Director Técnico - Jugador
Jefe - Empleado
Oficial - Soldado
Padre - Hijo

Existen, además de esta, otras metáforas que ilustran esa sociedad fundamental que es la relación programador – realizador.

Veamos algunas de ellas:

El arquitecto – el obrero

El director técnico – el jugador

El jefe – el empleado

El oficial – el soldado

El padre – el hijo, etc.

Como se puede comprobar, en todos los ejemplos existe un rol de estrategia que dice qué y cómo hacerlo y otro de realizador, que lleva a cabo la tarea encomendada. La

relación exigente – exigido es

una forma particular de la relación programador – realizador, en la que el aspecto exigente expresa un modo inmaduro y disfuncional del rol del programador.

Los rasgos que caracterizan al aspecto exigente son:

- a) Tiene una meta, quiere alcanzarla y da por sentado que su propósito es legítimo y adecuado.
- b) Por lo tanto, cree que no es necesario consultar al realizador acerca de si comparte o no esa meta. Es decir, él se siente el amo y percibe al realizador como su esclavo, como alguien sin derecho a tener vida propia y cuya función es estar siempre en condiciones de cumplir las órdenes que él le da.
- c) Cree que para que el realizador alcance la meta que le exige es suficiente con que se lo demande imperiosamente.

Esto, habitualmente, no es así, cuando el rol del realizador lo cubre una estructura más compleja y con evidente vida propia, sea:

- Un aspecto psicológico de uno mismo
- Una persona
- Un grupo de personas.

En estos casos es cuando más se pone en evidencia lo inadecuado que resulta la actitud exigente.

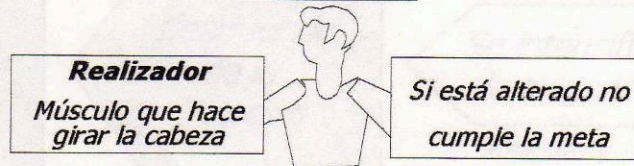
En la medida que el aspecto exigente es absorbido por el propósito de alcanzar la meta, no logra tener en cuenta el estado del "obrero" (el caballo de la metáfora) que la tiene que realizar. Él percibe

al realizador como un mero instrumento para alcanzar la meta deseada. Este orden de prioridades en que la meta ocupa un primerísimo lugar y el realizador un lejano segundo plano es una de las características más específicas y prototípicas de la actitud exigente.

Las frases populares que habitualmente expresan esta modalidad son: "¡Hay que ganar como sea!", "¡Lo lograremos cueste lo que cueste!", "¡El fin justifica los medios!", etc. algo que ocurre con esta actitud y que suele confundir la evaluación que se hace de ella es que durante el corto plazo de resultado. Efectivamente, el caballo llega a la colina, el deportista cumple los

LO INADECUADO DE UNA ACTITUD EXIGENTE

Girar la cabeza:



Cuando el realizador es una estructura más compleja

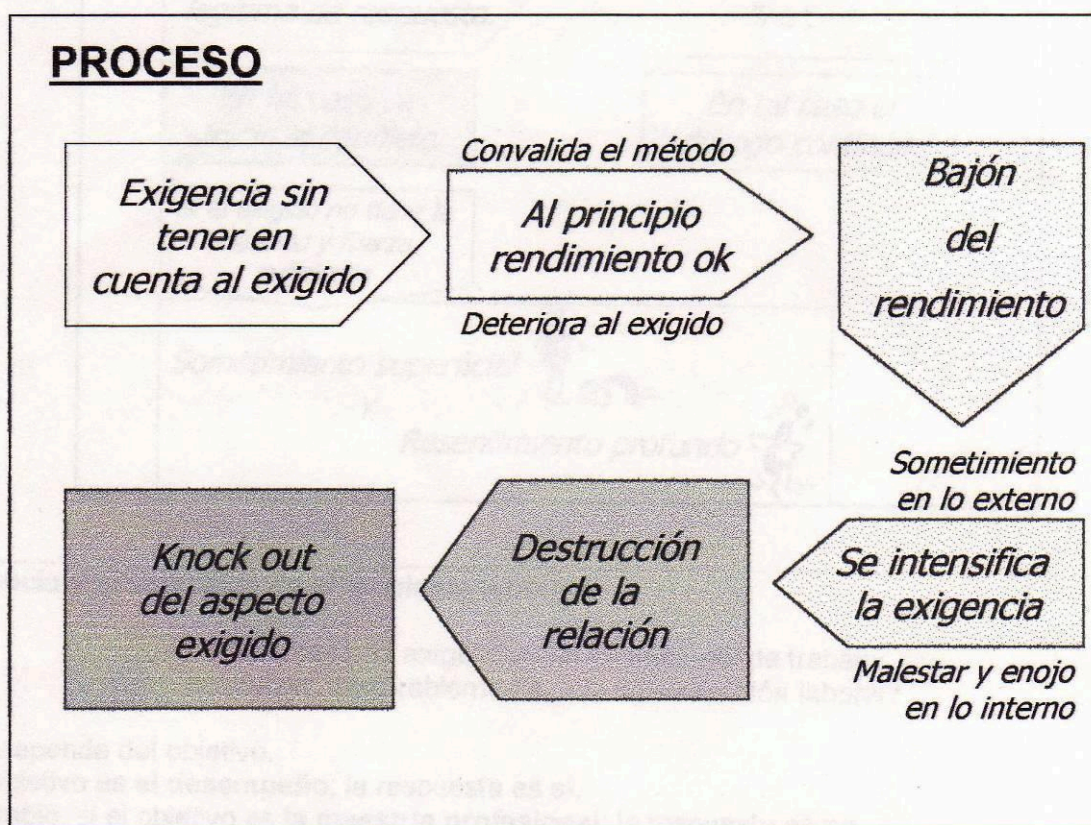
- Un aspecto psicológico de la persona
- Una persona
- Un grupo de personas

es más evidente lo inadecuado de exigir.

tiempos que le demandan; en suma, el exigido responde a las órdenes del exigente, lo cual le confirma a este lo adecuado y eficaz de su método. Pero en la medida en que el estado de quien realiza la obra – en ese sentido el obrero – no es contemplado, su condición, inexorablemente, se va deteriorando y cada vez rinde menos. En esta secuencia, el director técnico queda perplejo al observar “el bajón” en el rendimiento de su deportista y, desde la creencia en la que se apoya, responde intensificando su exigencia; es decir, incrementando lo que hacía previamente... ¡y daba tan buenos resultados! Así se inicia un círculo vicioso de desencuentro y malestar que, en el mejor de los casos, termina con esa relación. De mantenerse ese vínculo en las mismas condiciones deteriora severamente al deportista, muchas veces de manera irreversible.

¿Y qué le ocurre íntimamente a quien vive ese rol de exigido, sea una persona o un aspecto interior?

Lo que recibe son órdenes a las que no puede cuestionar abierta y libremente. Por lo tanto, en lo externo se somete y en lo interno acumula malestar, enojo y resentimiento. Dado que, además, no puede opinar y descubrir, momento a momento, qué es lo que necesita, va perdiendo esa capacidad. La va perdiendo por falta de ejercitación y también por la turbulencia interior que le genera esa mezcla tan particular y explosiva que es el sometimiento y el enojo acumulado.



Transformar la relación exigente-exigido en asistente-asistido

Lo que el aspecto exigido necesita es: ser consultado para la elección de la meta, ser tenido en cuenta en su estado y ser respetado y comprendido en sus necesidades. En suma, todo esto significa: ser reconocido como alguien con vida propia, que cumple funciones específicas (realizar) y a quien le asiste el derecho de ser considerado como un socio igualitario y no como a un súbdito cuya única función es estar en condiciones de obedecer y cumplir las órdenes que se le imparten.

¿Y cómo aprende el exigente la nueva actitud que el aspecto exigido necesita y le propone?

Primero, teniendo la oportunidad de conocer y escuchar el aspecto exigido, lo cual le ayuda a reconocer que, efectivamente, existe como un ser con vida propia. Como ya lo expresamos anteriormente, y vale la pena repetirlo, al quedar absorbido por la meta, el aspecto exigente no registra que, al igual que el caballo de la metáfora, el exigido existe y requiere ser reconocido y respetado.

Segundo, poder comprobar con la contundencia que la vivencia brinda, el efecto devastador que producen sobre el aspecto exigido, sus órdenes y demandas. Es decir, corroborar lo ineficaz y destructivo de su actitud.

Tercero, darse cuenta de que el aspecto exigido no es su súbdito sino su socio igualitario y que sólo en la medida en que se encuentre bien es en la medida en que se podrán realizar las tareas deseadas. Por lo tanto, invertir interés y cuidado en el estado del obrero, no sólo no lo aleja de la meta, sino que, por el contrario, es el camino más directo y eficaz para acercarse a ella.

Esto implica reconocer que ambos son "tripulantes del mismo bote", compañeros de equipo de tareas y que, por lo tanto, **"yo podré sentirme bien sólo si tú lo estás"**. Esa calidad de comprensión fue denominada por el Dalai Lama como el egoísmo altruista. Quiero decir que en la relación entre dos partes de la misma unidad no existe el egoísmo o altruismo como opción, pues el bienestar de la otra parte, del "otro tripulante", es tan importante para el "tripulante" que soy como mi propio bienestar. Un bien estar depende del otro y se gestan en la misma fragua.

TRANSFORMAR RELACION EXIGENTE - EXIGIDO EN ASISTENTE - ASISTIDO

El ASISTIDO necesita:

- Ser consultado para la elección de la meta
- Ser tenido en cuenta en su estado
- Ser respetado y comprendido en sus necesidades

Vamos hacia

**EGOISMO
ALTRUISTA**

Dalai Lama

**"Yo podré
sentirme bien
solo si tú lo estás".**

Cuando el aspecto exigente llega a este punto, comprende que no pierde nada en el cambio que el aspecto exigido necesita; es toda ganancia, pues si bien tiene que adiestrarse en la actitud de consultar, proponer y respetar, lo que recobra es un socio cada vez más sano y autónomo. Este nuevo estado posibilita que dicho socio realice aportes a la tarea que antes no podía

TRANSFORMAR RELACION
EXIGENTE - EXIGIDO EN ASISTENTE - ASISTIDO

El ASISTENTE debe aprender a:

Consultar

Proponer

Respetar

Por lo tanto:

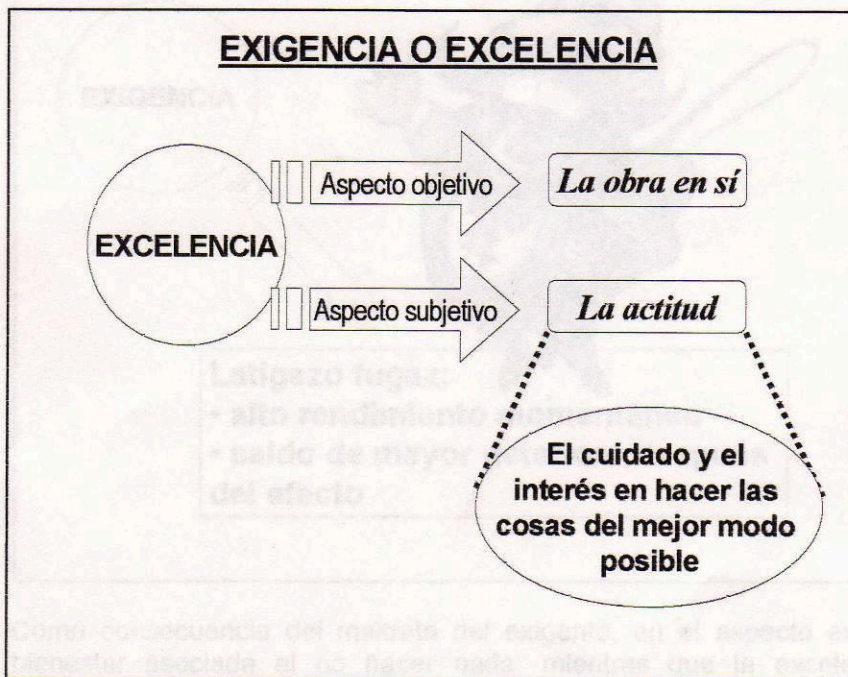
- no pierde nada,
- gana un socio,
- más sano y autónomo,
- capaz de hacer tareas que antes no podía.

hacer. Recupera entonces a un interlocutor jerarquizado con quien poder debatir y construir las acciones más adecuadas, alguien en quien aprender y ejercitar el disfrute de la cooperación y la solidaridad.

Y cuarto, para este aprendizaje que necesita realizar el aspecto exigente resulta muy útil la presencia de un modelo que le muestre cómo es la actitud de formular propuestas respetuosamente, pues en muchos casos, el aspecto exigente expresa que lo que más conoce es dar órdenes y reclamar resultados. Por lo tanto, es necesario brindarle toda la ayuda que requiera para que ingrese y se familiarice con esa nueva modalidad.

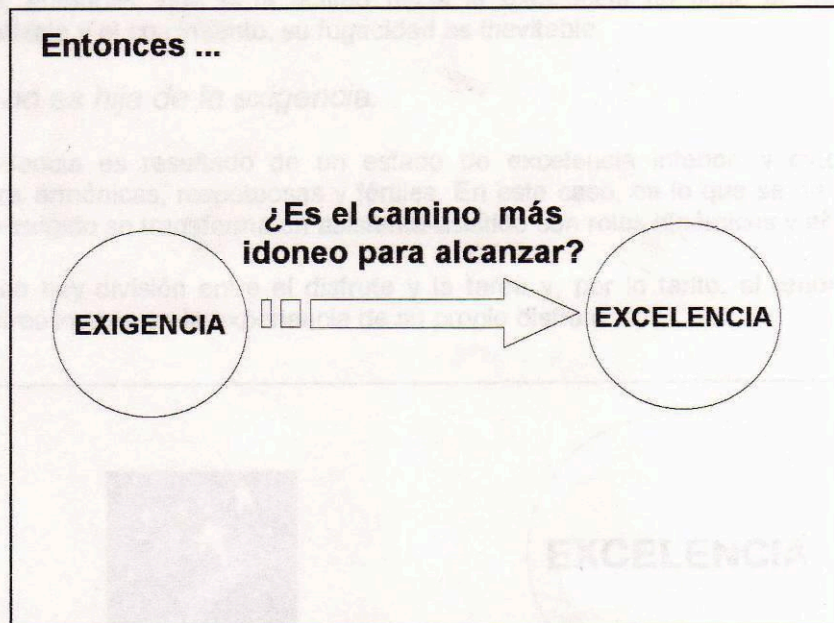
Exigencia y excelencia

La excelencia tiene un polo objetivo y otro subjetivo. El primero se refiere a la obra en sí y el segundo a la actitud que pone en juego quien realiza la obra. Nos referiremos ahora a la actitud que tiende hacia la excelencia. Podríamos definir dicha actitud como el cuidado y el interés en hacer las cosas del mejor modo posible.



Como se observa en la definición, tal actitud trasciende a cualquier tarea en particular y puede ser, tanto el modo de preparar una sencilla comida como la realización de una labor artística o científica de alta complejidad. Existen términos de cuño local que definen con mucha precisión la actitud opuesta: el "chanta" o el "zafar" aluden precisamente a la actitud de contentarse con el mínimo, sin interés o esmero en superar ese umbral.

Una vez que hemos presentado sucintamente la noción de excelencia podemos volver a formular la pregunta del comienzo: ¿Es la exigencia un camino idóneo para alcanzar la excelencia?



Parafraseando el dicho popular acerca de la caridad: la excelencia bien entendida comienza por casa.

La casa más íntima es la propia individualidad... ¿y cómo es la relación exigente-exigido interior? En dicha relación no hay, por cierto, excelencia, pues si bien puede producir momentos de alto rendimiento, esos momentos no se autosostienen ni se retroalimentan. Esto es así porque los protagonistas del vínculo exigente-exigido no experimentan una relación en la que haya bienestar, aprendizaje ni crecimiento. Por lo tanto, el alto rendimiento que puedan producir se parece al que detona una droga estimulante del tipo de la anfetamina o la cocaína.



Es un "latigazo" fugaz, que deja a los protagonistas, después de la acción, sin crecimiento ni aprendizaje y con un saldo de mayor deterioro.

Otro efecto nocivo de este tipo de relación es que produce en el exigido una división excluyente entre la excelencia y el disfrute.

"¡Qué placer poder no hacer nada... pero tengo que hacer este trabajo bien!"

Como consecuencia del maltrato del exigente, en el aspecto exigido queda la imagen del bienestar asociada al no hacer nada, mientras que la excelencia se asocia al penoso sobreesfuerzo obligado.

La relación exigente-exigido, por lo tanto, no puede ser la base de una actitud que tiende hacia la excelencia porque ella misma está caracterizada por el maltrato y la precariedad en el modo de intentar lograrla.

Si los miembros de un equipo (interno o externo) se llevan mal, están enemistados o albergan tensiones sin resolver, no pueden contar con la disposición hacia la excelencia en la tarea que realicen, pues eso es lo primero que se pierde cuando hay insatisfacción en sus miembros. Resulta evidente, entonces, que si la actitud hacia la excelencia no tiene el sustento del disfrute, el aprendizaje y el crecimiento, su fugacidad es inevitable.

La excelencia no es hija de la exigencia.

La genuina excelencia es resultado de un estado de excelencia interior, y esto significa relaciones internas armónicas, respetuosas y fértiles. En este caso, es lo que se da cuando la relación exigente-exigido se transforma en asistente-asistido con roles dinámicos y alternantes.

En este marco, no hay división entre el disfrute y la tarea y, por lo tanto, el rendimiento es sostenido y se retroalimenta en la experiencia de su propio disfrute.



Esto no quiere decir que la persona producirá siempre el máximo y que su rendimiento se mantendrá en ese nivel. Quiere decir que producirá su máximo posible, momento a momento, en una atmósfera interior de bienestar con la tarea y sin consumirse ni destruirse mientras la realiza.

Recomponer relación interior exigente-exigido.

1. Descubrir cómo se exige ser y cómo se siente, en cambio
Yo me exijo ser...
Y en cambio, me siento...
2. Observar de qué modo el aspecto "exigente" le exige al aspecto "exigido" ser
3. Como exigido, ¿qué reacción le produce dicho trato?
4. Cotejar si la meta del exigente coincide con la del exigido. Si no es así "dialogar" hasta alcanzar un acuerdo
5. ¿Cómo quiere ser tratado el exigido por el exigente?
6. ¿Cómo se siente con dicho trato?
7. Hacer todos los ajustes sucesivos hasta que se sienta genuinamente ayudado
8. Aprender desde el aspecto exigente.

Cuando entre dos (o más) que se asocian para hacer algo se genera una actitud de interconsulta, de cooperación y de reconocimiento recíproco del aporte que cada uno realiza, en ese vínculo se produce bienestar. Dicho bienestar es una referencia de medida de la excelencia alcanzada por ese equipo (intra o interpersonal). La satisfacción que se genera al ir resolviendo los problemas de la interacción y experimentar la alegría del descubrimiento y la creatividad, es lo que produce el disfrute de la excelencia y la búsqueda de la reproducción de esa calidad de vínculo con la tarea.

Recomponer relaciones interpersonales

EXIGIDOR	EXIGIDO
Exijo que seas...	Me exigís que sea...
En cambio te ves...	En cambio me siento...
Mi manera de exigirte es...	Tu modo de exigirme es...
Y supongo que te hace sentir...	Y me hace sentir...
Meta: Espero que seas...	Espero ser...
	Quisiera que me trates...
	Me haría sentir...
¿Estoy de acuerdo en tratarte así?	
Realizar los ajustes sucesivos necesarios hasta alcanzar acuerdo.	

Simultáneamente, en otro nivel de conciencia se experimenta también la sensación de estar sintonizando con la vida y estar reeditando lo que ella misma –en su sentido más amplio- hace: crear, manifestarse en obras y desarrollarse, en nombre del amor.

Un antiguo texto del budismo zen dice, con sencilla y magnífica belleza:

El maestro, en el arte de la vida, no distingue mucho entre su trabajo y su juego, su trabajo y su ocio, su mente y su cuerpo, su educación y su recreación, su amor y su religión; apenas distingue cuál es cuál. Simplemente percibe su visión de la excelencia en todo lo que hace, dejando que otros decidan si él está jugando o trabajando. A sus propios ojos siempre está haciendo las dos cosas.