

Bizarra, L., y Casanova. O.

El liderazgo humilde de los mandos intermedios. Los que consiguen que las cosas se hagan, cambien y sucedan

Madrid: Narcea, 2021



El tema del que se ocupa este libro ha sido poco tratado y muy poco desarrollado en España; sin embargo, en Francia e Inglaterra tiene un recorrido reciente y activo en tesis (he participado en alguna), en artículos, y en estudios novedosos. Aquí el Mando Intermedio (MI) es un tema reciente al que este libro sitúa en la vanguardia. Además está un libro escrito durante el Coronavirus, en unos momentos de dificultad espacial que, para las autoras, y para todos nosotros, marca una frontera hacia el futuro al que queremos llamar regreso, pero que tiene poco de retorno. Este falso estado de

pausa nos presenta incertidumbres sobre la utilidad del libro y de lo que aporta cuando todo esto termine. ¿Serán entonces útiles los mandos intermedios? ¿Existirán?

El libro que comentamos tiene tres partes muy concretas y delimita-

das: una introducción muy puntera sobre el estado de la cuestión, únicamente en la práctica; un primer Bloque sobre el difícil arte de estar en medio y un segundo bloque sobre el difícil arte de gestionar un microcambio. En la introducción se presentan los objetivos del libro en forma de grandes y variadas interrogantes que comienzan señalando lo que no es y para quienes no está escrito el libro. Aunque es puntero se señala que no vale para las personas en la era VUCA (Volatil Incierta Compleja y Ambigua) y ni siquiera para la era VULCAN que añade el mundo líquido y el ruido, y recurren a la teoría o metáfora del cisne negro para ejemplificar los procesos raros, de gran impacto, (y, *a posteriori*) explicables y predecibles. En los años del cisne negro se nos indica que nuestro conocimiento es frágil y, aunque queramos dotarlo de infalibilidad con la experiencia, no conseguiremos más que explicaciones a los fenómenos para no aceptar la impredecibilidad. Nos señalan las autoras que ello nos sitúa ante una ley que no nos gustaría que existiese: la Ley de Consecuencias no Previstas. Por ello, en esta vertiginosa sociedad optan por poner en el eje central el liderazgo humilde y su desarrollo. Finalmente expresan que el objetivo del libro es ser una herramienta que ayude a los mandos intermedios a dar sentido al ruido en el que la organización escolar está inmersa mientras se hace el cambio de modelo organizativo. Señalan que en muchas escuelas los mandos intermedios son ODNI, objeto directivo no identificado. Quieren darle la vuelta al trampantojo que sitúa a los Mandos Intermedios (MI) en el organigrama, cuando realmente son la llave Allen que articula la escuela del mañana. En este contexto los mandos intermedios son los verdaderos agentes del cambio.

En la primera parte del libro, las autoras pretenden hacer un minitratado sobre el difícil arte de estar en medio, proporcionando competencias y habilidades para la gestión de personas y de escenarios, teniendo claro en que tienen que ser expertos los MI y qué implica transformarse en facilitadores, además de pautas para evitar ser un puesto trampa. En un tiempo de orillas, los líderes intermedios tienen que saber a qué orillas llegar. Por ello, se señala este liderazgo humilde como un liderazgo puente que facilita el cruce entre orillas. Tan importante como poco visible es su labor y que para muchos expertos en liderazgo, la calidad de los resultados de un proyecto depende de la calidad profesional y técnica de los mandos intermedios. En función del estado organizativo de los centros escolares rescatan las metáforas del nudo gordiano y lazo. En

ambos casos la labor de los mandos intermedios es decisiva y da entrada a un nuevo concepto: el liderazgo distribuido. Un mapa enumerativo de los mandos intermedios en un centro escolar aporta dos apretadas páginas de ellos en los que se distribuye el liderazgo de un centro. Se cuestiona el número de MI, sus funciones, su necesidad, su apariencia, su gestión, etc. Solo entonces se permiten las autoras definir el núcleo del libro: "Un Mando Intermedio es el profesional sobre el que el Equipo directivo delega responsabilidades sobre un equipo de personas para hacer reales metas y tareas inmediatas, vinculándolas y conectándolas, con el proyecto del centro o de la Institución". Ello conecta, por un lado las metas, y por otro, los profesionales que las llevarán a cabo, son el puente, el medio el apoyo de cualquiera de los tipos de liderazgo: social, organizacional, comunicacional, de aprendizaje, etc. Señala que hay que pensar en cosas grandes mientras se están haciendo cosas pequeñas a fin de que todas las cosas pequeñas vayan en la misma dirección. En este sentido se identifican diez trampantojos de un mando intermedio: puesto saco, sin capacidad ejecutiva, un supervisor con múltiples supervisores, sin tiempo, sin formación, sin responsabilidades, sin pago, indefinido y prescindible, con alta exigencia que se ocupa del árbol pero al que no dejan ver el bosque. El retrato robot del ODNI también ocupa un grupo de metáforas muy situacionales que buscan convertirlo en KOL (ser llave, opinión y líder). Muy interesante es la patología metafórica en los mandos intermedios de la que hay que huir: avestruz, político, castor, jefecillo, personalista, genial, currante malvado, estúpido, triste, incauto, bombero correo, turbo, colega, tapón, paloma, anguila y sordo, así como los remedios para no caer en estas patologías: realismo, sencillez, idealismo, asequibilidad, prestigio, motivación y organización del trabajo de los demás; en suma: un liderazgo trampolín. La selección, el rastreo, la supervisión o la propuesta de mandos intermedios se apoya en un cuestionario de evaluación de competencias para siete áreas clave, pasando de un organigrama de centro-jaula a un organigrama de centro-autopista.

En la segunda parte, la puerta del cambio, se pretende convertir al lector en experto en microcambios, en agentes de cambios que se muevan en ellos como el pez en el agua. Lo representan como una figura híbrida de peón, alfil y caballo porque tienen que conjugar en primera persona una serie de 10 verbos: abarato, innovo, complemento, acelero, multifunciono, reduzco, facilito, añado, estilizo, sorprendo. La colec-

El liderazgo humilde de los mandos intermedios. Los que consiguen que las cosas se hagan, cambien y sucedan

BIZARRA, L., Y CASANOVA. O.

ción de citas relevantes sobre el cambio nos impacta y nos lo exige: hay que cambiar eligiendo entre dinosaurios o arañas. ¿Cómo funciona el cambio en la escuela? La escuela ha sobrevivido cambiando, pero sin cambiar, un modelo de cambio sistémico, con una mirada global que favorece el cambio estructural. Se revisan los tipos de cambio, sus fases, como anticiparse a los miedos y dificultades, y cómo liderar el cambio. El por qué cuesta tanto cambiar ocupa un capítulo, así como la dificultad del cambio cuando solo se es un mando intermedio. Las claves para llevar a cabo un microcambio, ocupan los capítulos siguientes que se completan con un mapa y pasos para diseñar un proyecto propio de microcambio.

Pocas veces he leído un libro técnico con la amenidad, la aplicación, la sagacidad y la buena factura de éste. La idea de acompañar las propuestas con gráficos, dibujos, escalas y demás representaciones mentales facilita la asimilación de conceptos complejos, futuristas y rompedores. Imprescindible en los estudios de liderazgo educativo y organizativo, por su ilusión, ímpetu, arrollador entusiasmo y plasmación gráfica de lo escrito. Es un libro experiencial, bien compuesto y muy, muy relevante y novedoso.

ISABEL CANTÓN MAYO
icanm@unileon.es
Universidad de León, España