

ADRIANO: ENSEÑANZAS PARA EL LIDERAZGO

Propongo desde hace tiempo que el liderazgo puede ser considerado un idioma. Como toda lengua cuenta con un determinado número de palabras que resulta imprescindible conocer para que pueda uno darse a entender. En algunas hay que dominar unos dos mil o dos mil quinientos vocablos. En el caso del idioma del liderazgo son aproximadamente unas doscientas. El análisis de directivos de ayer y de hoy permite ir vertebrando ese vocabulario de una forma eminentemente práctica. Me detengo en esta ocasión en las enseñanzas que pueden extraerse de la vida de uno de los conocidos como cinco emperadores buenos: Adriano.

Publio Elio Adriano¹ nació el 24 de enero del año 76. Probablemente vio la luz en la ciudad de Roma, aunque otras fuentes apuntan a Itálica como su ciudad de origen.

Moriría en Bayas el 10 de julio del año 138, tras haber gobernado Roma durante 21 años. En concreto, desde el 117. Durante su mando era oficialmente denominado como *Imperator Caesar Divi Traiani filius Traianus Hadrianus Augustus*. Tras su deificación, su nominación pasó a ser la de *Divus Hadrianus*. Fue precisamente en el tiempo durante el cual ocupó el máximo puesto del Imperio cuando Roma alcanzó la mayor extensión territorial de su historia.

Al igual que la mayor parte de los directivos –y en general de las personas– la existencia de Adriano estuvo repleta de contradicciones. Propongo de forma ordenada algunas de las palabras del liderazgo que mejor supo hablar, y también aquellas otras que chocaban frontalmente con la aspiración a esa denominación que cualquiera debe tener.

FICHA TÉCNICA

Autor: FERNÁNDEZ AGUADO, Javier.

Título: Adriano: enseñanzas para el liderazgo

Fuente: Capital Humano, nº 248, Noviembre, 2010.

Resumen: Adriano es conocido como uno de los emperadores romanos. Su actividad como gobernante está llena de enseñanzas para el liderazgo. Por ejemplo, su decisión de diferenciar entre los caudales públicos y el patrimonio personal del directivo. Frente a su proverbial generosidad y audacia le perdió el orgullo, la vanidad y la soberbia. Con mayor equilibrio personal, sus resultados como líder hubieran sido mayores.

Descriptor: Liderazgo / Formación

Muchos dirigentes del pasado pueden ofrecer enseñanzas adecuadas para el trabajo actual de los directivos. En el presente artículo, Fernández Aguado desgrana el comportamiento del Emperador Adriano, como ya ha hecho con diversos gobernantes y emperadores tanto romanos como griegos.

Javier Fernández Aguado
Socio Director de MindValue

PALABRAS DEL LIDERAZGO

1.- **“Justicia en lo económico y lo social”.** Una de las primeras medidas que tomó Adriano al alcanzar el poder fue prohibir que se ingresaran en las arcas privadas del Emperador los bienes de los condenados. Esta decisión, que sorprendió a muchos, tenía la grandísima ventaja de enseñar a diferenciar lo que pertenecía a su patrimonio personal de lo correspondiente al erario público, lección que muchos dirigentes políticos contemporáneo no han llegado todavía a aprender. Por otro lado, eliminaba un elemento excesiva y perversamente motivador tanto para él como para sus sucesores...

Prohibió que los amos dispusieran de la vida de sus esclavos. En vez de eso, dio órdenes de que fueran juzgados siempre por magistrados. En el caso de que los

condenaran, así se haría, pero no sin haber desarrollado, como digo, el correspondiente procedimiento. Por lo demás, eliminó los calabozos, habitualmente muy duros, en los que se encerraba a los siervos.

2.- **“Generosidad”.** A aquellos senadores que, sin culpa propia, habían perdido su fortuna, les ayudó para que pudieran completar sus bienes patrimoniales y así no verse obligados a renunciar al cargo. En aquel momento, para poder encontrarse entre la clase senatorial debía disponerse de un millón de sextercios, frente a los cuatrocientos mil precisos para figurar en el censo de los equites.

Otro ejemplo de su largueza era que, en las cacerías, estaba habitualmente dispuesto a entregar parte de sus capturas a otros colegas. >

- > En cierta ocasión, y es una muestra más de esa esplendidez, cuando vio en las termas que un veterano se restregaba contra una pared, le preguntó el motivo de aquella actuación. Al saber que la causa era que no disponía de esclavo, Adriano le donó varios y también dinero para que los mantuviera (sorprendente tiempo aquel en el que un esclavo era considerado un objeto con actividad).

3.- **“Magnanimidad”**. Es obvio que cuando se ocupan puestos de relevancia la mera generosidad no es suficiente. Un grado superior es la magnanimidad: esa nobleza de espíritu que lleva a emprender grandes obras. Entre las muchas muestras que podrían ponerse de ejemplo, cabe señalar que llegó a ofrecer combates de gladiadores durante una semana, llegando a exhibir hasta mil animales salvajes con ocasión de uno de sus cumpleaños. Pero como la munificencia debe ir asociada al sentido común, no permitió que eso se repitiera con ninguna otra ocasión que no fuera precisamente la del aniversario de su natalicio.

En el 134, Adriano decidió instalarse en su villa de Tívoli, a poco más de veinte kilómetros de la urbe. Con más de un kilómetro cuadrado de extensión, había hecho levantar en aquella finca una treintena de edificios a modo de una ciudad, con termas, fuentes, palacios, teatro, templos... Cada zona le traía a la memoria alguna de las partes del Imperio visitadas durante su existencia. Una de las zonas que más llama la atención al visitante hoy en día es el estanque de Canopo que, circunscrito por estatuas clásicas es una reproducción a limitada escala del canal que, en Egipto, unía Canopo y Alejandría.

Y como la magnanimidad hace referencia tanto a las obras que se emprenden como a no apeteer bienes logrados con abusos, rehusó las herencias de personas desconocidas, y tampoco aceptó las de quienes fueran conocidas en el caso de tuvieran vástagos.

4.- **“Sentido de la realidad”**. Adriano era consciente de que resultaba imposible mantener todas las tierras apresuradamente conquistadas por Trajano. El realismo es esencial en cualquier organización, con mucho más motivo si el tipo de institución que uno pilota es particularmente grande. ¡Cuántos grupos empresariales habrían podido sobrevivir si se hubiese sabido tirar lastre a tiempo!

5.- **“Cercanía a su gente”**. En su visita a Germania, lo mismo que haría en otros de sus numerosos viajes por

las diversas provincias del Imperio, experimentó la vida militar. En vez de exigir un comportamiento y aplicar otro, Adriano compartió rancho con sus legionarios. A saber, consumió con ellos tocino, queso y agua mezclada con vinagre. Quien podría haberse escudado en su posición, quiso entender en primera persona el esfuerzo de los suyos.

6.- **“Exigencia”**. Su cercanía no supuso debilidad. Más bien, fue Adriano particularmente exigente con sus subordinados. Mantuvo reciamente la disciplina de las tropas, que poco a poco se había venido deteriorando. Entre otras cosas, puso orden en los gastos realizados en los campamentos, para que no fuese el capricho de unos u otros, sino la estricta justicia la que regulase las decisiones.

7.- **“Culto”**. Desarrolló su afición por la poesía y por la literatura. Además, procuró formarse en aritmética, geometría y pintura.

8.- **“Talento intelectual”**. Adriano disponía de una gran memoria y una capacidad de trabajo muy notable. En múltiples ocasiones dictaba sus discursos y era capaz de responder a casi cualquier tipo de cuestiones que le planteasen.

9.- **“Buen humor”**. Tenía una gran capacidad de plantear las cosas desde un punto de vista sanamente irónico. Se hizo famosa una de sus salidas. Un día, un individuo que apuntaba ya canas se presentó con el pelo teñido y le realizó la misma petición que el día anterior. La respuesta del Emperador fue: “Ya le he dicho que no a tu padre”.

En un momento clave como el umbral de la muerte, fue capaz de escribir:

*Almilla blandilla y tiernecilla,
huesped y compañera de mi cuerpo,
a qué regiones te dirigirás ahora
paliducha, rígida y desnudita.
Ya no bromearás, como de costumbre.*

10.- **“Solidario”**. No abandonó a su pueblo en los momentos de necesidad. Durante su reinado se sucedieron periodos de hambruna, también se extendió la peste y tuvo lugar algún terremoto. Contribuyó a aliviar a aquellas personas todo lo que estuvo en su mano. Para contribuir a resolver los problemas, concedió la aplicación del derecho latino a numerosas ciudades. También condonó las deudas de muchos de los afectados.

>

Alineados con sus objetivos



Los resultados de negocio dependen en gran medida del compromiso y desarrollo competencial de las personas.

Disponer del talento y del liderazgo necesario es fundamental para fomentar la implicación y crecimiento de las personas.

En People Excellence ayudamos a nuestros clientes en procesos de cambio y potenciación organizativa, incrementando el talento, rendimiento y resultados de las personas.

••• people
excellence
CONSULTORÍA DE RECURSOS HUMANOS

www.peopleexcellence.com

Parque Empresarial Ática • Vía Dos Castillas 33, Edificio 6, 3ª planta • 28224 Pozuelo de Alarcón (Madrid) • Tel.: +34 917 992 274

CONSULTORÍA Y DESARROLLO PARA EL LIDERAZGO DE PERSONAS Y NEGOCIO

> ANTIPALABRAS DEL LIDERAZGO

Paralelamente a esos comportamientos –palabras- que engrandecen a una persona, se encuentran otras que dañan a los demás, y también a uno mismo. He aquí algunas de las que ojalá Adriano no hubiese nunca pronunciado.

1.- “**Deshacerse de quien no está de acuerdo**”.

Uno de los grandes riesgos de quien maneja un timón es considerar como enemigo a aquellos que no comulgan totalmente con las decisiones que uno toma. Eso es lo que pretendió Adriano con Atiano, su prefecto, que por lo demás había sido anteriormente su tutor. Tras dar órdenes para que se le asesinara, desistió de ese propósito, pero solo porque la anterior decisión cumplida de acabar con cuatro consulares había causada un gran revuelo en el pueblo.

2.- “**Curiosidad desmedida**”. Conocer las actividades de la organización y de los subordinados es relevante, siempre que no se convierta en un comportamiento obsesivo. En el caso de Adriano lo era. Él utilizaba a los *frumentarii*, inspectores que actuaban como espías a su servicio. La gente no daba crédito a aquellas habladurías

hasta que el propio Emperador les narraba detalles estrictamente privados.

3.- “**Pasiones fuera de control**”. Es malo ser frío como un témpano, pero también dejarse arrastrar por la pasión. En el caso de Adriano, su afición por los jóvenes y también por las mujeres casadas fueron lacras que demasiada gente conocía.

4.- “**Vengativo**”. Frente al comportamiento de quien sería su sucesor –Antonino Pío-, Adriano era rencoroso. Así, cuando Floro, el poeta, escribió:

*Yo no quiero ser César,
caminar entre britanos,
ocultarme entre...,
soportar hielos de Escitia.*

Adriano le respondió con el siguiente epigrama:

*Yo no quiero ser Floro,
andar de taberna en taberna,
ocultarme por los tugurios,
soportar rechonchas chinches.*

El estanque de Canopo, rodeado de estatuas clásicas, es una bella reproducción a escala del canal que en Egipto unía Canopo y Alejandría.





Sólo en Escocia se sentirá capaz de competir con todo el mundo. Ante un maravilloso telón de fondo, Escocia ofrece actividades al aire libre, que inspiran, motivan y fortalecen el espíritu de equipo.

Organice sus propios Highland Games y haga frente a nuevos retos. Ponga sus fuerzas a prueba en un paseo con un todoterreno por tierras escabrosas. Mejore sus habilidades de equipo en un viaje por los rápidos de los ríos de Escocia. O exígate llegar a sus límites, escalando una de las montañas o haciendo un rappel.

Además, ahora viajar a Escocia es más fácil que nunca. Si desea recibir más información sobre la organización de eventos en Escocia, visite conventionscotland.com/es, que de convencional tiene poco.

Cerros suaves,
majestuosos valles
y lagos tranquilos.
¿Quién pensaría
en un ambiente
competitivo?

Only in Scotland

 **Visit
Scotland**[™]
Business Tourism

➤ 5.- **“Resentimiento contra los que discrepaban”**. Fue particularmente radical contra quienes no se plegaban a sus deseos. Así, a causa del comportamiento de los antioqueños decidió dividir Siria y Fenicia.

6.- **“Decisiones infundadas”**. Con relativa frecuencia adoptó medidas sin razones. En concreto, provocó que los judíos se alzaran contra Roma por su gratuita decisión de prohibir la práctica de la circuncisión.

7.- **“Soberbia intelectual”**. Despreció a quienes tenían más formación que él, fundamentalmente en el ámbito de la literatura y de la poesía. Ese orgullo condujo a la defensa que de sí mismo tuvo que realizar un autor de nombre Favorino, ante los reproches de sus colegas por haberse dejado reprender por Adriano. La respuesta del agraviado estuvo llena de sentido práctico: “No me aconsejáis bien, amigos míos, puesto que no soportáis que yo considere más sabio que nadie a quien tiene bajo su mando a treinta legiones”.

8.- **“Vanidad”**. Tanto deseó que su gloria fuese alabada por todo el mundo que escribió algunas autobiografías que hizo firmar a otros autores. Curiosamente, sin embargo, de los muchos monumentos que hizo levantar, en ninguno hizo inscribir su nombre, como era práctica más que habitual. La única excepción fue el templo de Trajano.

9.- **“Propenso a la crítica”**. Estaba siempre dispuesto a criticar a quienes no le rendían pleitesía. Su incoherencia era tal que tras causar pesar con sus actuaciones, luego comentaba que le daba pena que la gente estuviera afligida.

10.- **“Se consideraba inmortal”**. Dio instrucciones de asesinar a determinadas personas. En el caso de Serviano, aunque era nonagenario, le ordenó que se suicidase. No deseaba que le sucediera. Muchos de los que estaban

condenados por su palabra, sobrevivieron gracias a la conmisericordia de Antonino Pío, que les perdonó.

CONCLUSIONES

Toda persona tiene contradicciones en su comportamiento. Obviamente esto sucede también con los directivos. Quizá más, precisamente, en quienes ocupan puestos de poder, porque la presión añadida de la toma de decisiones incrementa las probabilidades de sufrir algún tipo de afección psicológica o psiquiátrica. Mantener el equilibrio, respetar las reglas del sentido común, vivir de una manera coherente y sensata no resulta sencillo. Adriano, a pesar de sus indudables dotes de mando, cayó en ocasiones en una especie de esquizofrenia, que fue denunciada pronto por muchos de sus contemporáneos. Resulta particularmente gráfico el siguiente texto de la “Historia Augusta”: “al mismo tiempo de ánimo severo y alegre, afable y riguroso, pertinaz e irresoluto, pronto a fingir y disimular, cruel y violento, y siempre en todo inconstante”.

Un modo adecuado de superar muchas de esas disfunciones comportamentales que tanto daño provoca a los interesados y también a sus subordinados es contar con el adecuado coach. Acudir a alguien que pueda ilustrar nuestro comportamiento desde fuera, y ayudarnos a vivir en medio del sentido común resulta de primordial relevancia. Si Adriano hubiera contado con esa ayuda externa, muy probablemente sus aportaciones hubieran sido más valiosas, también por coherentes. ■



COMENTE ESTE ARTÍCULO

En www.capitalhumano.es



Siempre por delante

Nuestros clientes van por delante...

Trabajamos para que nuestros clientes desarrollen al máximo su potencial.

Nos comprometemos con sus objetivos y les ayudamos a alcanzar nuevas metas.

Para ello contamos con los mejores profesionales, las más importantes homologaciones internacionales y una amplia experiencia.

Este es nuestro compromiso, que vayas siempre por delante.

eec

**ESCUELA EUROPEA DE COACHING
Y HABILIDADES DIRECTIVAS**

Madrid • Barcelona • Bilbao • Valencia

Turín • Milán • Lisboa

Líderes entrenando a líderes.



Nuestro Programa de Certificación en Coaching Ejecutivo está homologado por la International Coach Federation como Accredited Coach Training Program.



Nuestro Programa de Coaching de Equipos para Coaches Certificados ha obtenido 30 créditos del Comité de Formación Continua de la International Coach Federation, que nos considera "Continuing Coaching Education Provider".

