



Soldados del Cuartel General, Compañía C, 3.º Batallón de Infantería RIFLES, posan para una foto de grupo en la Base de Patrulla Folad, Afganistán, durante la operación Herrick 16 (marzo-octubre de 2012). El autor está en primera fila, cuarto por la derecha. El sargento mayor de compañía Paton está sentado quinto por la derecha. (Foto: autor)

Cuatro minutos para crear un líder



Mayor James Cowen, Ejército Británico

En la película *Rescatando al Soldado Ryan* hay una escena en la que el personaje de Tom Hanks, el capitán John Miller, se tambalea por la playa¹. Su casco ha saltado por los aires y se esfuerza por comprender lo que le rodea. El sonido de la batalla queda silenciado por un zumbido que reproduce la sordera temporal que experimenta. Uno de sus suboficiales le grita a la cara, pero él permanece incógnito e inaudible. Finalmente, sostiene su casco y se lo vuelve a poner en la cabeza. Al hacerlo, vuelve bruscamente a la realidad, regresa el fragor de la batalla y su entorno vuelve a ser claro. Esta secuencia dura solo un minuto y medio. Sin embargo, para mí es uno de los momentos cinematográficos más poderosos jamás filmados. Vuelvo con frecuencia a esos noventa segundos. Me ayudan a revivir, de forma visceral, un recuerdo personal que es la piedra

angular de mi planteamiento de liderazgo. Esto se debe a que he sido John Miller tambaleándose en la playa, abrumado por el shock, incapaz de volver al aquí y ahora, a pesar de que la realidad pedía a gritos toda mi atención. Lo que aprendí en esos momentos es una perspicacia enormemente rica para un líder. A primera vista, gran parte de lo que aprendí parecería limitarse al liderazgo directo que la experiencia exhibe de forma más evidente. Sin embargo, como mayor recién ascendido, mi carrera me alejará gradualmente de ese papel de liderazgo directo en los próximos años.

Con el espíritu de prepararme para esta transición al liderazgo organizacional, debo volver a este momento seminal de mi carrera. Marshall Goldsmith sugiere que «lo que te ha traído hasta aquí no te llevará hasta allá»². Su tesis general es que

los hábitos de liderazgo que han dado buenos resultados como líder directo no se trasladarán necesariamente al liderazgo organizacional. Naturalmente, se trata de una propuesta preocupante para alguien cuya identidad como líder se basa en una experiencia formativa de los primeros días de su carrera. En consecuencia, he dedicado mucho tiempo a extraer lo que puedo de este acontecimiento para llevarlo conmigo en este nuevo papel. Naturalmente, mi principal preocupación es evitar una crisis de identidad de liderazgo en caso de que este acontecimiento formativo pierda importancia.

El acontecimiento que voy a describir es intrínsecamente personal, por lo que decido compartirlo con cierto temor. Lo hago por tres razones principales. En primer lugar, para demostrar el papel de los líderes en la superación del shock. Al hacerlo, espero proporcionar un respaldo explícito a los principios de liderazgo transformacional y a su utilidad bajo presiones extremas. El liderazgo transformacional es, por supuesto, una valiosa herramienta para los líderes directos. Aún así, este artículo se centrará en cómo los principios de este concepto cobran importancia a la hora de definir una visión organizacional y establecer una cultura.

En segundo lugar, tal vez por autoindulgencia, quiero reconocer el acontecimiento en un foro público. El hecho duró solo cuatro minutos del largo verano de 2012 en la provincia de Helmand, Afganistán. Sin embargo, desde aquella mañana de agosto, la escena se repite en mis ojos cerrados casi a diario. Escribir sobre ello, intentar captarlo sobre el papel, se siente como un paso esencial para enfrentarse al verdadero significado de lo que ocurrió.

En último lugar, espero animar a cualquiera que reconozca la mirada de John Miller a respetar debidamente estas experiencias. Mi vocación, y la de muchas personas del público al que me dirijo, nos pone en contacto directo con el trauma con más frecuencia de lo que nos gustaría reconocer. Escribir este incidente traumático habrá merecido la pena si compartir mi historia ayuda a alguien a encontrar su propio medio de catarsis. Mi intento no carece de ejemplo; el jefe del Estado Mayor británico, el general Sir Patrick Sanders, hizo algo parecido hace dos años cuando reconoció su periplo de salud mental³. Este artículo es mi respuesta a su breve vídeo que

Sanders tituló *Time to Talk*. Al hacerlo, se normaliza la práctica y es de esperar que se haya creado un ambiente en el que otros se sientan cómodos haciendo lo mismo.

El acontecimiento

A las 11:35 horas del 9 de agosto de 2012, la sala de operaciones de nuestra compañía en el distrito de Nad-e-Ali, provincia de Helmand, se quedó en silencio. Acabábamos de oír el escalofriante chillido de la radio que nos informaba: «Contacto, fuego de armas ligeras, hombre caído, espere y fuera». No era la voz que esperábamos. Mi gran amigo Andy Chesterman era el comandante de la patrulla sobre el terreno, pero estaba alarmantemente ausente de la red. Una cacofonía y una actividad frenética sustituyeron al silencio inicial tras el informe de contacto. Mis peores temores se confirmaron cuando la voz anónima transmitió por radio la solicitud de evacuación médica (MEDEVAC) de nueve líneas. Andy había servido anteriormente en la Armada, por lo que su número ZAP (identificación personal) era diferente del número estándar del Ejército. Irónicamente, utilizamos los números ZAP para proteger la identidad de las víctimas. El número de Andy era tan claro que el operador de radio bien podría haber estado gritando su nombre en el auricular mientras transmitía el informe de contacto. El resto de la solicitud de nueve líneas también fue una escucha sombría; estaba claro que Andy estaba en serios problemas.

Me quedé paralizado, completamente ahogado. La sala se desenfocó y el sonido dejó de tener sentido. Sin duda, estaba sufriendo un shock agudo. No era evidente por qué estaba tan afectado como para quedar sin reacción. Sin embargo, tras haber revivido ese momento varias veces en los años transcurridos, tengo una buena idea de por qué respondí como lo hice. Era un joven de veintitrés años que se embarcaba en

El mayor James Patrick

Cowen es oficial de reconocimiento del ejército británico. Actualmente cursa estudios en la Escuela de Estudios Militares Avanzados del Ejército de EUA y acaba de terminar el Curso para Oficiales de Comando y Estado Mayor. En 2013 se graduó en la Real Academia Militar de Sandhurst, donde fue nombrado oficial en la unidad 1st The Queen's Dragoon Guards. Despliegues en Afganistán, Sierra Leona, Malawi, Zambia y Mali han puntuado el tiempo pasado en la plana mayor a nivel de batallón y brigada.



Un helicóptero Chinook del Equipo de Respuesta a Emergencias Médicas despega de la Base de Patrulla Qudrat para llevar a Andy al hospital en Camp Bastion, Afganistán. (Foto: autor)

la aventura de su vida. Nosotros, mi unidad, nos habíamos pasado el verano luchando contra un adversario feroz, y ganamos sistemáticamente sin sufrir ni una herida. Nos creíamos invencibles. Sin embargo, esa ilusión, construida durante meses, se había derrumbado en cuestión de segundos. El golpe fue aún más devastador porque en el momento en que le dispararon, mi amigo fue despojado de todo lo que le hacía ser Andy. En su lugar, solo el número ZAP de seis dígitos y los signos vitales en rápido deterioro que salían constantemente por el altavoz de la radio. El sargento mayor de la compañía (CSM), Gavin Paton, había visto mi reacción; me había visto ahogarme desde el otro lado de la sala y actuó rápidamente, llevándome fuera⁴. Cuatro minutos después del informe de contacto inicial, estaba de vuelta en la sala de operaciones contribuyendo al esfuerzo de MEDEVAC. En esos cuatro minutos, un líder experto me había consolado, reprendido, motivado y devuelto a la lucha.

Liderazgo transformacional

Puede parecer un poco exagerado aplicar un concepto como el de liderazgo transformacional a un periodo de cuatro minutos. En su libro *Leadership*,

James Burns, el proponente inicial del término, subraya que el liderazgo transformacional no es un hecho puntual ni una solución rápida, sino un proceso continuo⁵. Gran parte del trabajo de base para liderar de esta manera se consigue mediante la expresión y el modelado de un conjunto de valores y creencias. En esencia, se trata de la cultura organizacional. El CSM estableció la cultura en la compañía. Exigía un profesionalismo total que recompensaba con humildes niveles de confianza. La compañía estaba profundamente unida, lo que nos permitía ser extraordinariamente francos en todos los rangos. El CSM Paton nos condicionó de este modo porque sabía que así se desarrollaría la resistencia individual y de equipo, un rasgo que la compañía necesitaría durante la larga temporada de combate. Como explicaré, el valor de esta inversión reside en las reservas de resistencia, confianza mutua y dedicación con las que contamos en una crisis.

Esta sección llevará al lector a través de los cuatro minutos que siguieron al tiroteo de Andy Chesterman. A continuación, utilizando los principios del liderazgo

transformacional, demostraré la eficacia de un estilo transformacional en el fragor del momento. Tomadas en su conjunto, la consideración individualizada, la estimulación intelectual, la motivación inspiradora y la influencia idealizada, las «cuatro I» del liderazgo transformacional demostrarán cómo la inversión en el equipo por parte de Paton sentó las bases que necesitaríamos durante nuestro peor día en Helmand. Hacerlo será crucial para ampliar la relevancia de mi experiencia para mi futuro como líder organizacional.

La consideración individualizada

La consideración individualizada es la capacidad del líder para comprender las necesidades únicas de cada seguidor y proporcionarle apoyo y orientación personalizados para ayudarlo a alcanzar su pleno potencial⁶. Los líderes transformacionales establecen relaciones sólidas con sus seguidores y dan prioridad a su bienestar y crecimiento.

La sinopsis anterior del primer pilar del liderazgo transformacional se ajusta muy bien a mi propósito. La primera mitad habla de identificar las necesidades únicas de cada seguidor. En los segundos siguientes al informe de contacto, Paton me condujo fuera y, con muy pocas palabras, me recordó que tenía un trabajo que hacer. También me recordó que mi papel consistía en mantener motivados a mis subordinados. Como líder, tenía que demostrar valentía física y compromiso desinteresado. Adaptó sus palabras perfectamente a mí. Su ejecución supuso una fuerte sacudida para mis sentidos, fue directo con sus palabras y salí del aturdimiento. Su franqueza era un riesgo; por supuesto, podría haberle resultado contraproducente, pero no lo hizo, y creo que Paton sabía que no lo haría.

intervención en ese momento. Sin embargo, desde mi posición actual, puedo apreciar el esfuerzo lento y deliberado que Paton realizó con los individuos de la compañía en los meses previos al despliegue. Cada interacción que tuvo con el equipo fue significativa y estuvo diseñada para encajar con su visión final de la Compañía C, una visión basada en la confianza mutua y el profesionalismo total. Paton quería poder hablar con franqueza con quien necesitara oír palabras francas. Para ello, se tomó el tiempo necesario para conocer al equipo. Paton llevó a cabo una perfecta consideración individualizada en los seis meses que nos llevaron a esa conversación y en esos cuatro minutos conmigo.

La estimulación intelectual

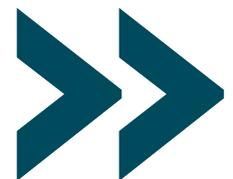
Los líderes transformacionales desafían a sus seguidores a superar sus propias expectativas y a lograr resultados que nunca creyeron posibles. Crean una sensación de urgencia y entusiasmo que inspira a la gente a trabajar más duro y lograr más de lo que nunca creyeron posible⁷.

Los primeros días de agosto fueron uno de los periodos más delicados de nuestro despliegue. Nuestra cadena de mando habitual estaba fracturada y desarticulada. Yo sustituía al subcomandante de la compañía (2IC) porque el comandante estaba de permiso en el Reino Unido. Del mismo modo, el 2IC normal estaba ahora al mando. Nuestra resistencia organizacional no estaba al 100%. Mi función ese día sería dirigir la sala de operaciones. Por lo tanto, yo era la persona encargada de coordinar la MEDEVAC.

Inmediatamente antes de que el CSM me condujera fuera, recuerdo vagamente a un operador de



Los líderes transformacionales desafían a sus seguidores a superar sus propias expectativas y a lograr resultados que nunca creyeron posibles.



La segunda mitad de la sinopsis de la consideración individualizada habla de la importancia de construir relaciones sólidas. Antes de escribir el presente artículo, no había considerado este acontecimiento en un contexto más amplio. La importancia de esa conversación se limitaba al impacto de la

radio pidiéndome que decidiera un curso de acción. Al igual que el capitán Miller en la película, cuando su suboficial le gritaba para llamar su atención, yo estaba inconsciente y sordo a todo lo que me rodeaba. Parte de lo que contribuyó a mi conmoción fue el peso de la responsabilidad que de repente recaía

sobre mí. Para dar a Andy la mejor oportunidad de sobrevivir, tendría que ejercer la toma de decisiones bajo un nivel extremo de presión que era nuevo para mí. El CSM Paton tenía su papel en el despegue de Andy. Él se desplegaría y trasladaría a Andy al lugar de aterrizaje del helicóptero. Antes de que pudiera hacerlo, necesitaba que le asegurara que la sala de operaciones funcionaba como debía. Lo último que me dijo el CSM antes de enviarme de vuelta a la sala fue: «El Sr. Chesterman te necesita». Volví a entrar en la sala de operaciones y cogí el auricular de la radio, imbuido de un ardiente deseo de desempeñar mi papel en lo que vendría después. El CSM sabía que me estimularía intelectualmente si me volvía a meter en el combate. Me proporcionó un enfoque singular para la corriente de emoción que estaba experimentando. Paton había creado la «sensación de urgencia y entusiasmo que inspira a la gente a trabajar más fuerte».

La motivación inspiradora

Basándose en la explicación de Burns sobre la motivación inspiradora, podría parecer difícil vincular este pilar del liderazgo transformacional a un hecho aislado. Según Burns, la motivación inspiradora se apoya en última instancia en fundamentos morales e ideológicos, y no en una mera búsqueda de ganancias a corto plazo⁸. Argumentaré aquí que un líder transformacional que ha condicionado a su equipo a su estilo de liderazgo puede adaptar ese estilo para lograr resultados a corto plazo. «La Compañía C será la mejor compañía del 3.º Batallón de Infantería RIFLES» es la visión que recuerdo para la unidad. Si nos preguntaran a cualquiera de noso-

mutua. Éramos responsables en primer lugar ante nosotros mismos, pero también entre nosotros y con los demás. Dicho esto, la ejecución de una visión de excelencia entraña algunos riesgos. En primer lugar, supongamos que la «excelencia» es una ilusión o un manto concedido sin apoyo concreto. En esos casos, la capacidad de resistencia de la organización sufrirá bajo la crisis. En pocas palabras, no habrá nada concreto sobre lo que apoyarse y las estructuras se desmoronarán. Del mismo modo, si no se mantienen los cimientos, la ilusión de excelencia podría persistir a pesar de la erosión de esos cimientos. Creíamos que éramos la mejor compañía en Afganistán porque confiábamos plenamente en el equipo. De esta creencia surgió la audacia con la que combatimos a los insurgentes durante los tres primeros meses del despliegue. Por eso me sentí tan afectado cuando el enemigo acabó alcanzando a uno de los nuestros. Superé esta respuesta emocional gracias a la intervención correctiva inmediata de Paton. Solo necesité una intervención rápida gracias a nuestra capacidad de resistencia individual y de equipo. Cuando un líder puede confiar en una base sólida que complementa y apoya su visión, puede estimular una respuesta positiva durante una crisis.

Cuando Paton y yo volvimos a entrar en la sala, dio un edicto de treinta segundos al equipo. Dejó claro que nosotros, en la sala de operaciones, servíamos a la gente sobre el terreno y que teníamos que ejercitar cada tendón de nuestro cuerpo colectivo para sacar de apuros a los que estaban en la lucha. Nos dijo que nuestra prioridad era la evacuación médica y evitar más bajas. A continuación, nos centró en lo



Cuando un líder puede confiar en una base sólida que complementa y apoya su visión, puede estimular una respuesta positiva durante una crisis.



tros por aquel entonces quién era la mejor compañía en Afganistán, por no hablar del 3.º Batallón de Infantería RIFLES, sé lo que diría la mayoría.

Los integrantes de la Compañía C estaban bien preparados para esta visión. Trabajábamos en un ambiente de total profesionalidad y confianza

que estaba por venir; cuando todos estuvieran fuera del campo de batalla, «la compañía C encontraría al tirador y arrebataría la iniciativa a los insurgentes». Esta visión a corto plazo se basaba en el concepto a largo plazo de que la Compañía C era la mejor compañía del 3.º Batallón de Infantería RIFLES. Paton



Una multitud se alinea en las calles de Edimburgo, Escocia, mientras soldados del 3.º Batallón, 3 RIFLES, marchan por la ciudad el 3 de noviembre de 2012 tras regresar de una exigente misión de seis meses en la provincia de Helmand durante la operación Herrick 16 como parte de la 12.ª Brigada Mecanizada. Todos éramos muy conscientes de que uno de nosotros no estaba presente. (Foto: Cabo Paul Morrison, Crown Copyright)

apeló a la capacidad de resistencia que había creado en nuestro equipo. Cuando terminó de hablar, se puso el chaleco antibalas y salió para ayudar en la evacuación médica. Su discurso no tenía nada de Churchill. Fue práctico, realista y precisamente lo que necesitábamos oír. Nos inspiró y nos pusimos a trabajar.

La influencia idealizada

Bernard Bass sostiene que la influencia idealizada es la base sobre la que se asientan los otros tres principios. Para Bass, significa el grado en que los líderes actúan como modelos, demuestran altos niveles de conducta ética y moral y hacen sacrificios personales para alcanzar los objetivos del grupo⁹. Prefiero imaginar las cuatro I como pilares independientes que sostienen el concepto general de liderazgo transformacional. Lo hago porque en el trabajo original de Burns, éste hace hincapié en el carisma de un líder como vehículo para lograr una influencia idealizada¹⁰. Si el carisma es una característica personal

crucial para la influencia idealizada, se podría extrapolar que solo las personas carismáticas pueden ejecutar el liderazgo transformacional. Prefiero con mucho la confianza de Bass en los altos estándares y la conducta ética y moral como rasgo más importante en un líder que el carisma.

Resulta que Paton encarnaba todo lo que Bass describe como requisito para lograr una influencia idealizada. Tenía altos estándares que ejemplificaba y exigía a los demás. Asimismo, Paton siempre exhibió una firme base ética y una conducta moral intachable. Una de las cosas que más admiré durante esos seis meses fue su disposición a ponerse en la línea de fuego por los soldados con los que luchaba. Dar ejemplo es lo que hizo aquel día cuando salió a sacar a Andy del campo de batalla. Probablemente merezca la pena compartir otra anécdota sobre Paton en este punto. Es enorme. Cuando los talibanes nos contaban cuando salíamos de la base de patrulla (un procedimiento que escuchábamos

interceptando sus transmisiones de radio), tenían un apodo para él. Se les oía contar: «1, 2, 3, el Oso, 5, 6». Sabía que su presencia en el campo de batalla afectaba a todos. La Compañía C sabía que vendría a por nosotros si nos herían. Del mismo modo, los insurgentes sabían cuándo salía y le temían. Sabía que su lugar estaba en el campo de batalla. Al dar este ejemplo personal de valentía física, la compañía fue testigo de un modelo de conducta que hacía lo correcto en un momento difícil: una influencia idealizada.

Conclusión

Cuando me dispuse a escribir este artículo, tenía tres objetivos principales. El primero era utilizar mi experiencia de liderazgo fuerte como antídoto contra el shock para respaldar un estilo de liderazgo transformacional bien ejecutado. Lo hice para demostrar que mi identidad como líder permanecería intacta incluso en mi transición al liderazgo organizacional. He podido comprobar que la advertencia de Goldsmith de que «lo que te ha traído hasta aquí no te llevará hasta allá» solo tiene cierta validez. No tengo por qué desechar las lecciones de liderazgo directo de aquel verano. Seguirán siendo tan relevantes como siempre, sobre todo porque me han enseñado a forjar y mantener relaciones sólidas y significativas. Escribir este artículo me ha dado la oportunidad de descubrir una rica veta de lecciones que serán supremamente relevantes a nivel organizacional. No logramos la excelencia siendo los mejores en puntería ni los más agresivos en el campo de batalla. Al contrario, cumplimos una visión de la excelencia basada en la confianza, la profesionalidad y la formación de relaciones. Tal vez lo más pertinente sea que ahora puedo ver este momento de extrema emoción y violencia a través de una lente más amplia. Por supuesto, para un militar profesional el liderazgo hay mucho más que estos momentos. Estos momentos son la excepción y no la norma. Pero para un líder organizacional que espera inmunizar a su equipo contra los efectos del shock, lo que ahora tengo claro es que la resistencia se gana a pulso y requiere una inversión dedicada. Aprendí a liderar, o al menos a cómo se ve el liderazgo, en un bautismo de fuego que he mantenido muy cerca durante toda mi carrera. Es una base sólida que me servirá para seguir estudiando el arte y la ciencia del liderazgo.

En segundo lugar, he avanzado mucho en mi salud mental. Creo que este artículo parece una corriente de conciencia en algunos momentos. Me niego a editarlo porque este propósito de catarsis es más importante para mí que el primero. Paton había construido un equipo resistente en el que nos preocupábamos los unos por los otros. La mañana siguiente al tiroteo, el comandante del batallón estaba en la escalinata de la sala de operaciones. Toda la compañía se había reunido para oírle hablar. Yo sabía lo que iba a decir, pero aun así me golpeó como un tren de carga. «El teniente Chesterman luchó valientemente durante la noche, pero no sobrevivió a sus heridas»¹¹. Antes de que hubiera procesado las palabras, sentí una mano en mi espalda y otra me agarró de la mano. Dos fusileros, soldados rasos, habían reaccionado como Paton nos había entrenado y estaban apoyando a su compañero. En ese momento, vi la diferencia entre establecer una visión y lograrla. Esa era la verdadera marca de la excelencia y la razón por la que la Compañía C era la mejor compañía del 3.º Batallón de Infantería RIFLES y la mejor en Afganistán. De arriba abajo, nos cubríamos las espaldas unos a otros.

Por último, quería aportar mi voz a la conversación sobre la salud mental en general. He comprobado de primera mano, no solo tras esa asignación sino a lo largo de mi carrera, que la mayoría de nosotros vivimos con nuestros traumas. Escribir sobre ello no será el camino para todos, pero me hago eco de los ánimos del jefe del Estado Mayor: es hora de hablar. Una cosa que me ha tocado la fibra sensible al revivir estos acontecimientos es el impacto que ha tenido en mí como individuo dejar un equipo como la Compañía C. Cuanto más lejos de aquel verano en Helmand me lleva el tiempo, más lejos estoy de formar parte de aquel equipo. Es una emoción bastante común en un soldado, pero merece la pena tenerla en cuenta. Esos equipos tan unidos se forman para apoyarse mutuamente y superar los momentos difíciles. La conversación más amplia sobre salud mental debe continuar para ayudarnos a afrontar la vida cotidiana después de un trauma.

No, Andrew Chesterman no sobrevivió a sus heridas. Aun así, nos unimos en torno a su muerte y perseguimos a los insurgentes con renovada ferocidad. Durante el resto del verano, nos fue muy bien. El tono se estableció en los cuatro minutos siguientes

a la recepción del informe de contacto. Siempre estaré agradecido a Paton por la firmeza y sensibilidad con la que me guía desde el precipicio del dolor autoindulgente hasta un lugar de determinación

implacable. Desde entonces, mi carrera ha estado dominada por dos prioridades personales: guardar la memoria de Andy Chesterman y liderar siguiendo el ejemplo transformacional de Paton¹². ■

Notas

1. *Saving Private Ryan*, dirigida por Steven Spielberg (Universal City, CA: Dreamworks Pictures, 1998).

2. Marshall Goldsmith, *What Got You Here Won't Get You There: A Round Table Comic: How Successful People Became Even More Successful* (Mundelein, IL: Writers of the Round Table Press, 2011), 10.

3. *It's Time to Talk by General Sir Patrick Sanders*, video en YouTube video, publicado por «NSDF», 4:10, 8 de julio de 2021, https://youtu.be/xiblUgr_xoo.

4. Grafía de «sargento» [con j en vez de g] de la infantería ligera británica.

5. James MacGregor Burns, *Leadership* (New York: Harper & Row, 1978), 20.

6. *Ibid.*

7. Bernard M. Bass y Ronald E. Riggio, *Transformational Leadership*, 2.ª edición (New York: Psychology Press, 2005).

8. *Ibid.*, chap. 6.

9. *Ibid.*, 14.

10. Burns, *Leadership*, 16.

11. Título de la entrada del diario del autor del 11 de agosto de 2012. La imagen del comandante del batallón de pie en los escalones fuera de la sala de operaciones se ha convertido en un recuerdo persistente y recurrente. El impacto de la pérdida de Andy ha marcado la vida y la carrera del autor.

12. «Lieutenant Andrew Chesterman Killed in Afghanistan», Ministerio de Defensa del RU, 9 de agosto de 2012, accedido 27 de junio de 2023, <https://www.gov.uk/government/fatalities/lieutenant-andrew-chesterman-killed-in-afghanistan>.