

**Santa Fe Associates
International**

Liderazgo Adaptativo

Enero, 2013

Desde luego, el Liderazgo Adaptativo no tiene nada que ver con la posición, la imposición y el poder ejercido de forma arbitraria.

Estas son cinco claves para la hora de la acción:

1. **Es preciso distinguir lo que es valioso y esencial de lo que es prescindible.** Después se deberá movilizar a las personas para que abandonen su “Zona de Confort” y aborden nuevas experiencias innovadoras. El objetivo de estos experimentos es inyectar el mejor de los ADN en la cultura organizativa para que la organización pueda prosperar en el futuro.

2. **En todo proceso adaptativo existen tensiones entre valores paradójicos.** Por ejemplo, entre confianza y control, jerarquía y redarquía, foco en las personas y foco en las tareas, estandarización y diversidad, dirección y co-creación, etc. Aprender a gestionar paradojas y a encontrar un equilibrio entre los diferentes puntos de vista, más que a intentar resolverlas como problemas técnicos. La tensión y el desequilibrio son connaturales a la gestión de las paradojas. Evitar dar un «sí» o un «no» como respuesta; con frecuencia, la respuesta más adecuada a una paradoja es: «ambos».

3. **Las pérdidas implican a menudo una reconfiguración de lealtades, y el desarrollo de nuevas habilidades.** Todo cambio va asociado a una cierta pérdida. Por eso el cambio y el aprendizaje resultan complicados para la mayoría de las personas, y pueden convertirse en un proceso doloroso. Ser capaz de anticipar y contrarrestar las conductas reticentes al cambio. Llevar más a menudo el Yo emocional al trabajo. La empatía y la manifestación adecuada de las emociones son necesarias en la gestión de las pérdidas que todo cambio conlleva.

4. **Las personas son parte del problema y de la solución.** Las “partes interesadas” tienen la responsabilidad de la solución de los problemas. No se les puede quitar el problema de encima. Los desafíos adaptativos exigen que sean las mismas personas las que se enfrenten a las nuevas realidades y cambien algunas de sus prioridades, actitudes y comportamientos con el fin de prosperar en un mundo cambiante.

5. **Los retos de adaptación requieren experimentación** y marcos de tiempo más largos que el trabajo técnico. Resolver esta situación es más complejo de lo que parece. La experimentación requiere aceptar el fracaso y exige tiempo, lo que muchas veces va en contra de las demandas organizativas, muy orientadas a los resultados “a corto”. Ser persistente y estar dispuesto a soportar la presión que la organización ejerce para la toma de “atajos”.

Por qué son tan difíciles de resolver los desafíos adaptativos?

Las organizaciones tienden a evitar o a rechazar los retos adaptativos, y tratan de eximirse de cualquier responsabilidad. Esto es así, en gran parte, porque la resolución de estos retos implica la introducción de cambios en nuestros esquemas mentales, y en nuestra forma de hacer las cosas. Estos cambios en la cultura de una organización son realmente complicados, y suelen concitar un fuerte rechazo. Este rechazo se materializa prácticamente de la misma forma en todas las organizaciones. A saber: negando la realidad del problema, externalizando el enemigo o desplazando la responsabilidad hacia otra función, cuestionando a la autoridad formal y, muy frecuentemente, “matando” o marginando al mensajero. Si todo lo anterior falla, siempre habrá alguien que intente buscar un “chivo expiatorio” para hacerlo responsable de todos los problemas.

No hay que olvidar que, al final, todos somos prisioneros de nuestros paradigmas y nuestros esquemas mentales, y que están tan interiorizados que no somos capaces de visualizarlos y de reflexionar sobre ellos. Son esos paradigmas los que llevan a interpretar la realidad de una forma determinada. También somos prisioneros de nuestro miedo al rechazo, al fracaso, a la pérdida del poder... Estos miedos llevan -como muy bien expone Pilar Jericó en su libro “No miedo”- a desarrollar una cierta aversión al cambio, e impelen a rechazar las nuevas formas de hacer las cosas y de interpretar la realidad. Esta resistencia no tiene su origen en la aversión al cambio como tal, sino en la aversión a las pérdidas originadas por el cambio. La pérdida de competencia, la pérdida de las relaciones, la pérdida de puestos de trabajo, la pérdida de las tradiciones, la pérdida de la lealtad, etc. Se trata, en cualquier caso, de pérdidas reales, y por ese motivo la resistencia es comprensible.

Es fundamental tener esto en cuenta para evaluar y desactivar las posturas de oposición a la innovación, que son las que en última instancia, acaban poniendo en riesgo la supervivencia de la organización en un entorno cambiante.

Preservar lo mejor de uno mismo. El Liderazgo Adaptativo tiene una parte experimental y de cambio, pero también tiene una parte importante de selección y conservación. Tal y como lo manifiesta Heifetz, muchos líderes se olvidan de recordar a su gente que un proceso de cambio implica una gran parte de reflexión selectiva sobre lo que se debe conservar. Se trata de cambiar un poco para que cambie todo.

Trabajar mediante iteraciones. Se vive en un escenario de gran incertidumbre. Las soluciones ya no aparecen como resultado de un plan milimétrico, sino que emergen a medida que iteramos con la realidad y nos adaptamos a las nuevas exigencias que van surgiendo. Eliminar la presión. Considerar que las decisiones son temporales. No detenerse. Decidirse y seguir adelante. Permitir que el proyecto crezca. Ser capaz de apartarse del plan cuando se descubre realidades que no fueron capaces de ser previstas.

Innovar en la gestión, impulsar la colaboración. Crear organizaciones más pequeñas, ágiles y transparentes, abiertas al cambio y la innovación. Crear nuevos espacios, procesos y herramientas que permitan la colaboración dentro y fuera de las fronteras de la organización. Apostar por las estructuras redárquicas -frente al tradicional modelo jerárquico- para sacarle el máximo partido a las oportunidades de colaboración.

Crear una cultura de conversaciones valientes. En un período de sostenida incertidumbre, los temas más difíciles deben ser discutidos y nunca ocultados. Los “disidentes” pueden proporcionar información crucial, realmente útil para el cambio, así que deben ser protegidos de la presión que la organización tiende a ejercer sobre ellos para que permanezcan en silencio. Hoy más que nunca los ejecutivos necesitan escuchar a las voces positivamente discrepantes, siempre en un marco de lealtad corporativa y asunción de riesgos. En un mundo incierto y en continuo cambio, la estabilidad es una “carga” más que un activo.

Lanzar “bote salvavidas”. O lo que es lo mismo, introducir pequeñas iniciativas de innovación que permitan experimentar las tendencias emergentes sin que esto afecte de forma negativa a la estabilidad del “portaaviones” (el grueso de la organización). De esta forma la organización puede seguir su camino sin poner en riesgo sus objetivos operativos, al tiempo que se empieza a crear las nuevas competencias que ayudarán a conseguir viabilidad futura. Así ambos modelos conviven con distintos fines y quizá distintos ciclos de vida. Esto permite gestionar los riesgos de la innovación. Lo que bajo ningún concepto se puede hacer es quedarse inmóviles, paralizados, en un momento en el que las necesidades de los clientes y los modelos de creación de valor de los mercados han cambiado de forma sustancial.

Construir los nuevos mapas. Encontrar el tiempo que se necesita para explorar el futuro, para descubrir los nuevos retos y reflexionar sobre el impacto de los cambios en la organización. Hay que recordar que la exploración es en un escenario completamente nuevo, y que los enfoques y los esquemas mentales del pasado ya no sirven. Se requiere construir los nuevos mapas porque, para gestionar el futuro, “lo que no sabemos” es más importante que “lo que sabemos”.

Evitar los passion killers. Un profesional con pasión por lo que hace, con energía positiva y ganas de aprender es preferible a un “genio” pesimista y desanimado. La clave está en evitar las prácticas y costumbres que acaban minando la energía positiva de la organización.

A modo de resumen. El Liderazgo Adaptativo exige movilizar a las personas para que asuman las nuevas realidades y se enfrenten a los nuevos desafíos planteados por la Era de la Colaboración. Se trata de aprender colectivamente, de cambiar prioridades, actitudes y comportamientos con el fin de prosperar en un mundo incierto, cambiante y cada vez más complejo. A corto plazo se debe movilizar a las personas para superar los desafíos inmediatos, y a largo plazo ser capaces de generar los nuevos genes, la nueva cultura que nos permitirá prosperar en el futuro.