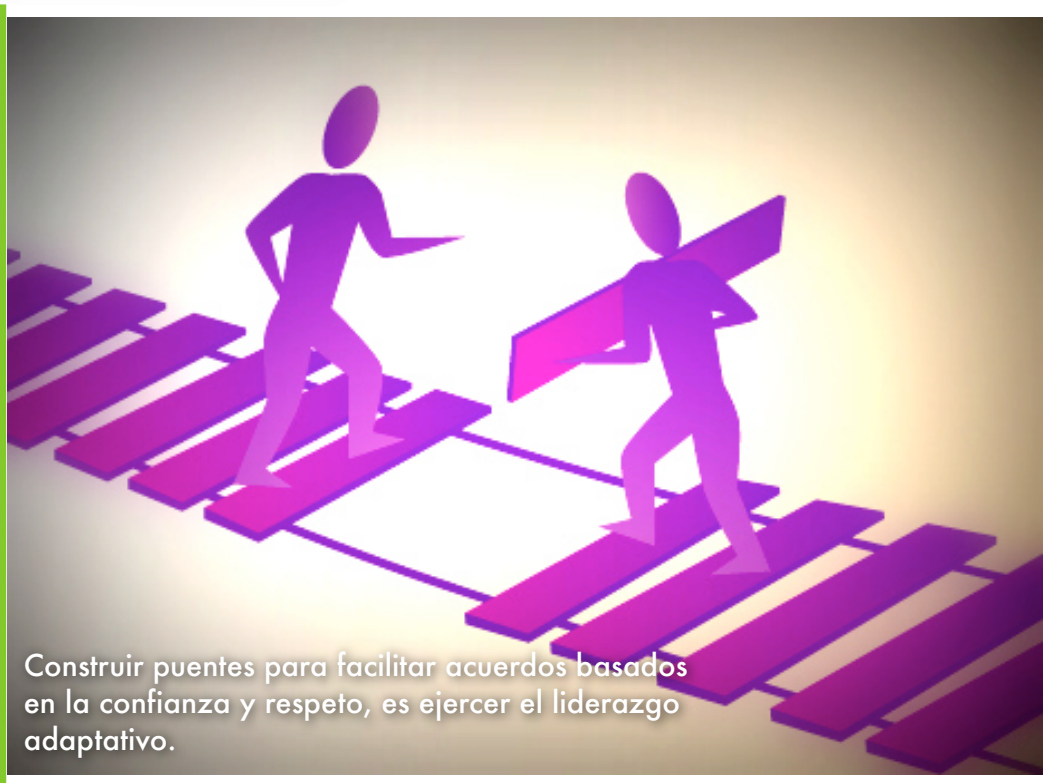
ANTARAM
Gestión Ecológica de Recursos Humanos

Coaching & Self



Construir puentes para facilitar acuerdos basados en la confianza y respeto, es ejercer el liderazgo adaptativo.

Ejerciendo el Liderazgo Adaptativo: De la Queja a la Petición

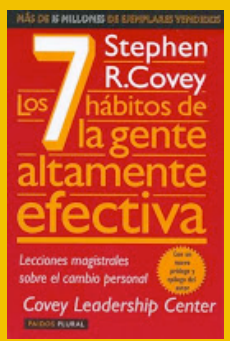
Por Claudia Jaramillo Torréns, Coach Corporativo ICC

En artículos anteriores, expuse los fundamentos del Liderazgo Adaptativo, que de acuerdo a su autor, Ronald Heifetz, es el "proceso de movilizar a un grupo para que afronten desafíos difíciles y progresen" y una de las frases que concentra el enfoque de este modelo, es aquella que dice *"las personas no se resisten a los cambios, se resisten a las pérdidas asociadas"*; a partir de esta aseveración, se puede desprender en que consiste el ejercicio del liderazgo adaptativo, como se lidera bajo este enfoque, en que variables se trabaja para poder identificar cual es el desafío adaptativo y como se establecen las estrategias de intervención adecuadas, o dicho de otro modo, como se lleva a la práctica este tipo de liderazgo, tema que desarrollaremos en el presente artículo.

Uno de los principales obstáculos para el liderazgo adaptativo, está constituido por la falta de liderazgo que se observa en nuestras organizaciones y que se evidencia en la forma de pensar de las jefaturas, donde por ejemplo, una Jefatura que ejerce la autoridad, que es lo más recurrente en nuestra cultura, plantearía a su equipo lo siguiente: *"Están entregando con 30 días de retardo, ¿que pasa que están tan atrasados?"; en tanto que una Jefatura que ejerce el liderazgo adaptativo diría: "Tenemos que bajar el tiempo de entrega en 30 días, ¿como lo podríamos lograr?"*

Un líder adaptativo siempre presenta los temas como "Desafíos" mientras que un Jefe como "Problemas" y aquí radica la diferencia, ya que para movilizar a las personas, es necesario partir de la base que sus planteamientos, intereses e inquietudes son legítimas y para llegar a buenas alternativas de solución, es necesario llegar a buenos acuerdos basados en el respeto mutuo de los intereses de todos lo que participan de una solución, por sobre culpabilizar a personas e imponer una serie de instrucciones para desarrollar acciones que muchas de ellas, implican perjuicios para el equipo y sus integrantes y pasan a llevar valores importantes para las personas. Por lo tanto, el primer desafío es que quienes ejercen la autoridad y el liderazgo, se cuestionen su propio alineamiento con los valores que rigen sus acciones, conductas y decisiones. *El liderazgo adaptativo es un ejercicio basado en valores.*

Libro Sugeridos



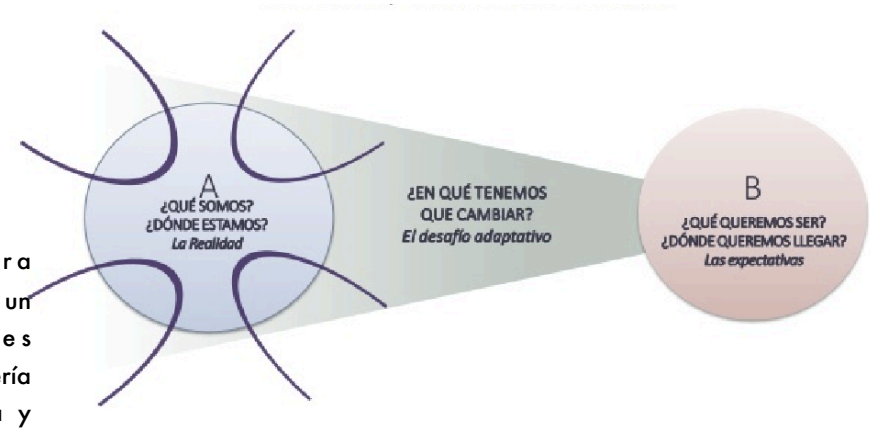
Casi todo el mundo intuye que su comportamiento, tanto en el trabajo como en la vida privada podría mejorar en muchos aspectos, pero pocos saben cómo conseguirlo. Stephen Covey, el llamado Sócrates americano, no da consejos paternalistas ni se dedica a sermonear. Su método es claro, certero y eficiente: expone siete etapas que el lector deberá asimilar y poner en práctica por su propia cuenta, adaptándolas a su personalidad y aplicándolas libremente en todos los ámbitos de su vida cotidiana.

Para ello, el autor se sirve de anécdotas penetrantes y significativas destinadas a hacernos reflexionar sobre cada uno de nuestros actos y sobre el modo de acceder al cambio, a la verdadera paz mental. El resultado es la construcción de una autoconfianza sólida a través del desarrollo del propio carácter, de la integridad, la honestidad y la dignidad humana necesarias para transformar nuestro universo laboral e íntimo en algo auténtico, único e intransferible. http://www.youtube.com/watch?v=bXkzTzeVtZw

©® 2007 Antaram

ANTARAM
Gestión Ecológica de Recursos Humanos

Coaching & Self



El primer paso para identificar si debe abordar un desafío adaptativo, es preguntarse lo siguiente: ¿sería suficiente la asesoría experta y ajustes técnicos en las rutinas básicas para resolver los problemas que estamos enfrentando? Si la respuesta es afirmativa entonces esta en presencia de un problema técnico que debe resolver por medio de la intervención de especialistas y buenas directrices. Si la respuesta fuera negativa, pregúntese lo siguiente: ¿requerimos que nuestra gente, incluido los líderes, aprendan nuevas formas de hacer las cosas, cambien de actitudes y conductas, desarrollen nuevas competencias, establezcan acuerdos y trabajen colaborativamente?, si la respuesta es afirmativa, entonces su problema es adaptativo y debe abordarlo como tal. Recuerde que *soluciones técnicas aplicadas a problemas adaptativos, no funcionan y develan falta de liderazgo*.

Siguiendo con el ejemplo del retraso en los plazos de entrega de un producto, al abordar su solución, pueden surgir muchas opciones; algunas implicarán asumir pérdidas importantes que impactarán a algunas personas más que a otras y que, en la medida que sean compensadas con acuerdos justos, las personas estarán mucho más dispuestas a colaborar y apoyar las acciones que resuelvan el problema. El tema de fondo es entender que es mejor que las personas apoyen comprometidamente a que apoyen por obligación.

Un jefe autoritario, no se tomará el tiempo para establecer estrategias de intervención, ni siquiera se cuestionará los aspectos humanos que movilizan a las personas y lo más probable es que dará una orden aplicando su poder jerárquico y al final del día lo que sucederá, es que el jefe estará lidiando con su equipo escuchando las miles de explicaciones de porque aun no hacen lo que les ha solicitado y siguen estancados, en tanto, el líder adaptativo y su equipo ya estarán implementando las acciones acordadas y mucho más avanzados en el logro del objetivo. ¿Se da cuenta de la diferencia?

Imagine que la solución al problema planteado, pasa por aumentar la jornada laboral durante un periodo para resolver lo atrasado y simultáneamente, las personas deben participar de un grupo que redefinirá los procesos para hacerlos más veloces y menos burocráticos. ¿Cómo se logra llegar a un acuerdo justo con el equipo? ¿A quien se le pide que trabaje sobretiempo? ¿A quien le impacta más esta medida? ¿A quien le puede beneficiar? ¿quiénes se opondrán y quienes apoyarán la idea?.

Muchas de estas preguntas debe formulárselas el líder antes de intervenir y para darle posibles respuestas, debe abordar el desafío adaptativo, estableciendo una hipótesis diagnóstica, es decir, analizando las variables que más impactan a los intereses de las personas.

Al iniciar un diagnóstico, existen dos preguntas claves que dan inicio al proceso y que el líder debe formularse para cuestionar el tema desde la visión:

¿De todo lo que nos importa y valoramos, a que **debemos renunciar** para triunfar y avanzar?

¿De todo aquello que nos importa y valoramos, que elementos **debemos conservar**, por ser esenciales a nuestro propósito e identidad?

Estas preguntas permiten establecer un marco global desde el cual iniciar la indagación especifica y determina cuales son los valores que el grupo podría estar dispuesto a renunciar para poder progresar y cuales por ser transcendentes, no son negociables por constituir el propósito central del equipo.

Desde el enfoque adaptativo, las variables relevantes que afectan a las personas y que deben ser indagadas son:

ANTARAM
Gestión Ecológica de Recursos Humanos

Coaching & Self

Un líder adaptativo parte de la Confianza Lúcida, que permite no conformarse con cualquier respuesta tranquilizadora, sino desde la iluminación del vínculo respetuoso entre dos personas, abre espacios de conversación, indaga y profundiza en los mensajes detrás de las palabras y conductas, que es el espacio donde esta la verdad de las personas.

Facciones y roles: Son los grupos de interés que se organizan en bases a posiciones comunes y expectativas de ocurrencias de ciertas cosas. Estos grupos emergen y se reorganizan tantas veces como intereses de las personas vayan cambiando. Normalmente se les identifica popularmente como "los bandos", "los antiguos y los nuevos, los "apitutados y los desprotegidos", los "receptivos" y los "resistentes", "Los técnicos y los políticos", Los viejos y los jóvenes" etc. Estos grupos muchas veces determinan la posibilidad de cambios por lo que hay que entender bien en que esta la gente, cuales facciones existen en el equipo.

Supuestos: Son la base sobre la cual operan los grupos, cuales son sus creencias, que creen y cuales podrían ser sus obstáculos para apoyar las acciones.

Valores: representa lo que valora la gente, cuales son los valores que no están dispuestos a transar y cuales eventualmente podrían ser negociados.

Expectativas e Intereses: Identifica cuales son los intereses de los grupos y que expectativas tienen, que esperan lograr, que motivaciones tienen las personas que podrían verse afectadas positiva o negativamente.

Historias Grupales: Que historias previas ha experimentado el grupo en el tema a resolver y que ha sucedido en el pasado. Que sentimientos están asociados a experiencias anteriores.

Historias Personales: Que historias previas ha experimentado la persona en el tema a resolver y que ha sucedido en el pasado, cual debería ser su reacción. Que situaciones del pasado se repiten y le recuerdan malos momentos.

Aliados y Opositores: Quienes van a facilitar el proceso y quienes van a resistirse y porque.

Autoridades formales e informales: Cómo van a operar las autoridades formales, jefaturas, supervisores, como les impactan las medidas. Quienes son líderes informales que puedan apoyar las ideas desde su influencia con el grupo, quienes tienen intereses asociados que puedan beneficiarse al influenciar al grupo.

Al término de esta etapa, usted debería tener una mayor claridad en base a la información que objetivamente pueda recopilar, respecto de cómo debe influenciar a su equipo y sus integrantes al momento de plantear las acciones de movilización para generar el cambio requerido. Este proceso es un ciclo permanente, una forma de trabajo y es por esto, que se define el liderazgo adaptativo como un ejercicio, es decir, el establecer un diagnóstico para *definir las mejores estrategias para impulsar los cambios es una conducta permanente no es un evento puntual.*

Resumiendo, establezca la hipótesis de la situación de su área identificando que debe movilizar y desarrolle conversaciones con sus equipos, utilizando preguntas indagatorias para explorar los problemas técnicos y factores adaptativos que le den información necesaria para establecer las estrategias de intervención más efectivas.

La clave del ejercicio del liderazgo adaptativo, es lograr que las personas dejen de formular quejas y planteen sus peticiones y se hagan cargo de ellas para facilitar la generación de acuerdos respetuosos entre personas, y donde nadie se sienta perjudicado en beneficio de favorecer a otra persona, sino que sean compensadas las pérdidas de aquellos a quienes la movilización, le implica un mayor costo.

Algunas preguntas que pueden ayudar al líder a indagar en las variables a diagnosticar

¿Que propósito persigue aceptar el reto adaptativo?
¿Cual es la ganancia de ese propósito?
¿Cuales son las pérdidas que percibimos tiene este proceso de cambio?
¿Las ganancias compensan las perdidas que deberemos hacer?
¿Esta claro el progreso que esperamos lograr?
¿Que valores, creencias, actitudes o comportamiento deben cambiarse para lograr progreso?
¿Qué cambios en prioridades, recursos, y poder son necesarios?
¿A que grupo le impacta más?
¿Qué sacrificios se requieren y quién debe hacerlos??
¿Que facciones o grupos de intereses comunes existen y como se afectan?
¿Que intereses se ven afectados?
¿Qué perdidas están asociadas?
¿Que lealtades están en juego?
¿Cuales son nuestros supuestos? ¿Que creemos de nosotros mismos?
¿Cuál es el nivel de tolerancia máxima de tensión que la organización puede resistir?

El Líder ejerce el **"poder amoroso"** que integra la **fuerza de la idea** con la **suavidad de la argumentación**, evitando la polarización de las conversaciones que oscilan entre en lo masculino de querer tener la razón y la inestabilidad del caos de lo femenino desde donde emerge lo irracional de la emoción.

©® 2007 Antaram