



## **LIDERAZGO SIN LÍMITES. EL ENFOQUE DE R. HEIFETZ**

El Liderazgo es una actividad que puede ser realizada por cualquier persona, por ello cada día surgen oportunidades de Liderazgo prácticamente en todas las facetas de nuestras vidas (planteamientos de desafíos importantes, problemas éticos y de valores, conflictos no resueltos, etc.). Es decir que cada día existe la posibilidad de producir cambios en las personas y en las situaciones que nos rodean y esto nos hace tener que tomar decisiones sobre si ejercemos el Liderazgo y hacemos una contribución o, simplemente, dejamos pasar el momento por no molestar o hacer ruido.

Esta es la gran dificultad del Liderazgo, el tener que elegir y dejar las cosas como están o desafiar a situaciones y a relaciones y conducir a las personas a través de cambios que pueden afectar a aquello que más les afecta: sus hábitos y valores, sus maneras de pensar, etc. y lo que es peor, sin poder ofrecer una solución práctica o implementable sino, muchas veces ofreciendo solamente una posibilidad.

Liderar supone muy a menudo tener que desafiar la autoridad que nos ha sido concedida y alterar el equilibrio personal e institucional de los entornos en los que nos movemos, con lo que vemos que el Liderazgo real puede provocar una resistencia clara desde un primer momento. Es una empresa arriesgada que supone una carga extra de responsabilidad y de esfuerzo, pero merece la pena ya que nuestras sociedades y organizaciones necesitan personas capaces de asumir riesgos y desafiar las situaciones más que simplemente sentarse y quejarse. Si el Liderazgo fuera simplemente sentarse y dar buenas noticias sería una tarea fácil, pero no va por ese camino. Se trata de conducir a personas a situaciones de cambio, esto no sería complicado si estas personas no tuvieran nada que perder en ese cambio. Las personas no se resisten a los cambios, se resisten a las pérdidas que ese cambio les va a suponer (pérdidas materiales, valores, creencias, hábitos, costumbres, etc.)



La esencia del Liderazgo reside en la capacidad de dar noticias difíciles y plantear cuestiones arduas de tal manera que las personas afectadas las puedan asimilar e inicien cambios dirigidos a dar solución a las situaciones, más que a hacer oídos sordos o eliminar al mensajero. Por ello ante situaciones difíciles se tiende a intentar hacer desaparecer a aquello que generan esa incomodidad (a través de diversas vías: marginación, desviación, ataque o seducción) para proteger a las personas del desequilibrio y los sufrimientos que produce el cambio adaptativo.

No habría problemas en el ejercicio del Liderazgo si este afrontara problemas para los que ya existen soluciones testadas. Se denominan problemas técnicos a aquellos para los que tenemos soluciones que han sido probadas y que sabemos que funcionan.

Pero existen otro tipo de desafíos para los que no tenemos respuestas, no dependen de la destreza de la autoridad, sino que requieren adaptaciones, nuevas maneras de ver el mundo y aprendizaje de nuevas pautas, son los denominados desafíos adaptativos. Para estas situaciones adaptativas no hay una solución que se haya demostrado que funcione, sino que es necesario un aprendizaje y una interiorización por parte de las personas o sociedades. En estas situaciones, las personas no ven que la nueva situación vaya a ser mejor que la actual, pero lo que si ven con claridad es la posibilidad de una pérdida.

De hecho estas situaciones desatan la angustia y los miedos de las personas y les hacen buscar desesperadamente a alguien que les ofrezca una respuesta fácil (la autoridad) que no haga cambiar demasiado el estado de las cosas que existe. Esto hace peligrosos los contextos adaptativos. Pero el contexto es complejo y las autoridades en contextos adaptativos no suelen ofrecer respuestas adecuadas y terminan defraudando o decepcionando a las personas, con lo que se inicia la búsqueda de un nuevo líder que les ofrezca esa solución fácil tan deseada.



La relación entre riesgo y cambio adaptativo es directamente proporcional. Cuanto más profundo es el cambio y mayor es la cantidad de aprendizaje requerido, más resistencia habrá.

Por esto en una gran cantidad de ocasiones, las personas en posición de autoridad tratan de evitar los peligros y consideran el cambio adaptativo como si fuera un cambio técnico. Y por esto en nuestra sociedad vemos mucho más gestión y dirección rutinaria que Liderazgo, y es que Liderazgo no es lo mismo que autoridad. Este es de hecho uno de los problemas más acuciantes de nuestra sociedad tanto en la política como en la vida en sociedad, la vida empresarial, etc. Es un error de diagnóstico que se suele cometer en momentos de estrés cuando todos recurren a la autoridad en busca de una solución inmediata, cuando se quieren respuestas y no preguntas, cuando no se quiere oír hablar de pérdidas.

El desafío adaptativo induce a la gente a renunciar a expectativas poco realistas y a reducir dependencias con la autoridad. Requiere un nivel extraordinario de asistencia, tiempo, comunicación y confianza. Requiere un Liderazgo que pueda soportar la hostilidad y la contrariedad.

Con esto no se quiere decir que se denoste la manera de resolver problemas técnicos (los médicos salvan vidas todos los días a través de ello, las empresas funcionan también a través de ellos y la vida cotidiana se nutre de este tipo de situaciones). Lo que hace que un problema sea técnico no es su trivialidad, sino que su solución ya es conocida y está dentro del repertorio que se puede utilizar.

Las personas esperan que los políticos, los gerentes, los organizadores, etc. usen su autoridad para proporcionar las respuestas correctas, no que les proporcionen quebraderos de cabeza o cuestiones inquietantes sin solución clara. Por ello, las personas no suelen designar a nadie para que las sitúen ante cosas que no quieren afrontar, buscan respuestas no preguntas. Pero la labor adaptativa crea riesgos, conflicto e inestabilidad ya que afrontar estas situaciones conlleva abandonar normas y costumbre profundamente



arraigadas, perturbar y alterar el orden y poner a las personas en situaciones difíciles. De hecho en la mayoría de las situaciones se da una mezcla de elementos técnicos y adaptativos

## RESPUESTAS A ESTAS SITUACIONES DESDE EL LIDERAZGO

### 1. ADQUIRIR PERSPECTIVA

Es absolutamente necesario y vital ser capaz de adquirir perspectiva en medio de la acción, “estar dentro y fuera del juego”, ser capaz de bailar y a la vez salir del salón de baile y asomarse al balcón. Se trata de la actividad mental de dar un paso atrás en medio de la acción y hacerse la pregunta básica: “¿**Qué está pasando realmente aquí?**”

El gran desafío de la observación consiste en ser capaz de reparar en las sutilezas que normalmente pasamos por alto y ver las dinámicas cuando se producen. Es decir se trata de estar inmerso en la acción y a la vez ser capaz de retroceder y observar. Esta es una habilidad que no es sencilla de alcanzar. Adquirir perspectiva requiere un esfuerzo consciente de analizar la situación, a los demás y a nosotros mismos. Para ello, es necesario distanciarse del conflicto para no cometer errores de diagnóstico. Pero si además se pretende ejercer el Liderazgo, es decir, influir en la situación se debe volver al salón de baile, se debe estar en medio de la acción. Simplemente asomarse al balcón, ser un observador, es tan ineficaz como no tener perspectiva. El gran desafío de Liderazgo es ser capaz de ir de un lado a otro, intervenir y observar y estar, dentro de lo que cabe, en los dos lugares simultáneamente.

Es necesario observar el sistema, las conductas, las intenciones, los sentimientos, los roles y procesos, etc.

Hay cuatro tareas de diagnóstico que nos permiten adquirir cierta perspectiva. Estas cuatro tareas son:



## **1. Ser capaz de distinguir los desafíos técnicos de los adaptativos**

La mayoría de los problemas abarcan aspectos técnicos y adaptativos. Antes de intervenir en ellos, es necesario distinguirlos y abordar cada uno de la manera más adecuada.

## **2. Averiguar donde están las personas**

Es necesario entender los conflictos desde las posiciones de las personas que están inmersas en ellos. La capacidad de entenderles es vital si se pretende abordar situaciones adaptativas y si se pretende sintonizar con ellas para buscar soluciones.

## **3. Ser capaz de leer entre líneas**

Tras escuchar y entender a las personas es necesario interpretar sus historias e intentar obtener los mensajes reales que están transmitiendo

## **4. Buscar indicios en las figuras de autoridad.**

Las conductas de las personas en posiciones de autoridad ofrecen pistas cruciales acerca del impacto de las acciones que acometemos. La figura de autoridad no muestra sólo su posición particular, sino también es un reflejo de las presiones que experimenta la organización a la vista de la situación propuesta.

## **2. PENSAR EN CLAVE POLITICA**

El mito del líder como héroe solitario no conduce a ninguna parte. Nadie, en una sociedad como la actual, posee todas las cualidades necesarias para abordar los desafíos de Liderazgo y resolver las complejidades de las organizaciones y comunidades. Necesitamos relacionarnos con otras personas. Una de las cualidades más relevantes en términos de Liderazgo es la capacidad de establecer relaciones personales eficaces, la creación y potenciación de redes de personas con quien se pueda contar para trabajar, resolver problemas, ofrecer diferentes perspectivas, presionar, etc.



Por ello, es absolutamente fundamental encontrar socios que apoyen y fortalezcan las iniciativas propuestas. Esta asociación supone renunciar un poco a la autonomía individual, requiere tiempo para desarrollar la confianza y perseverancia para ser capaz de resolver productivamente los conflictos.

A la vez, para tener éxito en el papel de Liderazgo, es necesario trabajar estrechamente con sus oponentes, a pesar de que normalmente tendemos a ignorarles o a evitarlos.

En este sentido es vital ser capaz de establecer esas relaciones, dialogar y aceptar con sinceridad la parte de responsabilidad que tenemos sobre lo sucedido, reconocer en aquello que hemos fallado y dar ejemplo con nuestra conducta. Por último es necesario también aceptar las contingencias, las posibles pérdidas.

### **3. ORQUESTAR EL CONFLICTO**

Cuando se aborda un problema difícil, surge el conflicto y esto es algo que la mayoría de las personas y las organizaciones tendemos a evitar por el contraste entre creencias diferentes, diferentes puntos de vista, diferentes valores, etc.

Pero a la vez, el conflicto es el gran motor de la evolución de las personas y las sociedades. Por eso el desafío adaptativo consiste en trabajar las diferencias, las pasiones y los conflictos, de tal manera que disminuya su potencial destructivo y se utilice constructivamente su energía.

Orquestar el conflicto es más sencillo desde posiciones de autoridad, pero es también necesario gestionarlo desde posturas en las que no poseemos autoridad. La labor del Liderazgo es orquestar el conflicto, no hacerse parte de él. Por ello es necesario dejar a las personas que hagan el trabajo que han de hacer y que suman la responsabilidad que han de asumir.

Para gestionar adecuadamente el conflicto existen cuatro mecanismos clave:



## □ **Crear un ambiente de contención.**

Es un espacio dentro del cual se pueden plantear cuestiones difíciles y conflictivas sin eludirlas. Es un lugar donde hay suficiente cohesión como para soportar las fuerzas centrífugas que surgen cuando las personas hacen un esfuerzo adaptativo. Puede ser un espacio físico con un mediador externo o un grupo de trabajo, o un lenguaje compartido y una historia común. En este espacio, las personas se sienten suficientemente a salvo como para afrontar las situaciones difíciles.

De cualquier manera, ningún espacio de contención puede resistir una tensión indefinida, tiene sus límites. Por ello uno de los grands desafíos del Liderazgo es mantener el estrés y el conflicto en un nivel productivo, no superar el nivel de tolerancia.

## □ **Controlar la temperatura**

Al provocar el cambio, se genera tensión y surgen conflictos, es decir, sube la temperatura. Para controlar la temperatura es necesario primero elevarla para despabilar a las personas (es decir generar un poco de estrés a través de centrarse en lo problemas difíciles y dejar a las personas que sientan el peso de su responsabilidad) y la segunda es ser capaz de bajar la temperatura cuando sea necesario para reducir el nivel de tensión (abordar problemas técnicos que ofrecen una solución más fácil, proporcionar estructura al conflicto, asumir el líder temporalmente la responsabilidad en las cuestiones difíciles, retrasar o ralentizar el proceso). La temperatura debe mantenerse dentro de una escala tolerable (la llamada escala productiva del estrés).



## □ Regular el esfuerzo

El Liderazgo implica un esfuerzo emocional y conceptual. El cambio genera un dilema emocional porque las personas han de renunciar a cosas que son importantes para ellas. Sólo podemos tolerar situaciones de cambio profundo durante un tiempo definido, si se pide demasiado a las personas, se rebelan y se pone en riesgo la situación. Por ello es necesario ser consciente de la velocidad del cambio y asumir que este es un proceso difícil que han de asentarse poco a poco.

## □ Mostrar el futuro

Para mantener el ímpetu en periodos de cambio es necesario recordar a las personas el valor fundamental, la visión positiva, que hace que el esfuerzo valga la pena. Es necesario hacer tangible la visión, recordar a las personas los valores por los que se está luchando y mostrar el futuro

## 4. REASIGNAR LA TAREA

Las personas obtenemos credibilidad y autoridad cuando demostramos capacidad para abordar los problemas de otras personas y darles una solución. Esto esta bien hasta que uno se enfrenta a situaciones adaptativas par las cuales ya no es posible ofrecer una solución. El esfuerzo se centra en movilizar el esfuerzo de otros ya que al intentar resolver el problema, nos convertimos en el problema, a pesar de que las personas continuarán intentando que sea el líder el que resuelva el problema.

Para responder a los desafíos adaptativos las personas deben cambiar sus sentimientos y sus conductas. Delegar la tarea y el esfuerzo en las personas que necesitan asumir la responsabilidad es necesario, pero no suficiente, también es necesario situar esa responsabilidad en el lugar correcto donde puede ser asumida por las partes pertinentes. El líder debe hacer





intervenciones breves y simples, bien sean observaciones, preguntas, interpretaciones o acciones, y sobre todo debe ser capaz de conservar la calma para poder evaluar cual será su próxima acción.

### **5. CONSERVAR LA CALMA**

El esfuerzo adaptativo genera tensión y resistencia, pero la habilidad para adquirir perspectiva, manejar las relaciones políticas, orquestar el conflicto o reasignar la tarea supone que la persona puede mantener el equilibrio para poder planear la próxima acción. Conservar la calma cuando existe una fuerte presión y durante la acción es una habilidad esencial que, además genera confianza y permite establecer un ritmo de cambio adecuado que enfoque el cambio adaptativo con una velocidad aceptable que no haga superar los niveles de tolerancia de las personas.