



Photo by [Rachel Nickerson](#)

Cómo lideramos en una compañía auto-organizada

Traducción realizada por [Marcial Quintanar](#) La versión original en inglés de este artículo de Manuel Küblböck titulado “How we lead in a self-organized company” se encuentra en: <https://medium.com/the-caring-network-company/how-we-lead-bea339e597f3>

Cuando se introduce la auto organización en las empresas, algunos otros conceptos tienden a quemarse en la hoguera. A menudo entre ellos se encuentran las jerarquías, el poder y el liderazgo. En este post, voy a argumentar que se trata de un error crucial que causará incertidumbre y frustración innecesarias. Afirmando que - cuando se implementa de una manera que se ajusta al contexto - el poder y el liderazgo son ingredientes esenciales de la auto-organización.

Responderemos a preguntas comunes como: ¿Cómo es que somos auto-organizados y necesitamos liderazgo simultáneamente? ¿Cómo podemos ser eficaces e inclusivos? ¿Cuál es el trabajo de un líder? ¿Pueden los líderes decirles a otros qué hacer? ¿Necesitan hacerlo?

¿Deberían hacerlo? ¿Quién elige quién es el líder? ¿Cómo liderar de manera efectiva y en línea con los principios de auto-organización?

La primera parte (más teórica) del post define los conceptos de **jerarquías, poder y autonomía**. Es mucho lo que hay que asimilar, pero creo que lo encontrarás valioso como base sobre la que se construye el resto del post. Basándose en esto, la segunda parte describe lo que significa el **liderazgo** y el ser seguidor en una organización auto-organizada y cómo eso se refleja en la **toma de decisiones y en los títulos**. La tercera y última parte traduce esto en **mandatos** concretos y **roles de liderazgo**.

Parte 1: Conceptos

Jerarquías de poder

La jerarquía de poder tradicional, tal como se implementa a menudo, tiene (al menos) cinco temas interconectados que no se adaptan a una organización auto-organizada.

1. Es **rígida**. La gente sólo sube en la jerarquía, nunca baja. La gente se aferra a las posiciones y rara vez da un paso atrás voluntariamente.
2. Es una simplificación excesiva de la dinámica del poder. Sólo utiliza **una dimensión** para crear una jerarquía de poder.
3. Se optimiza para la **competición individual**. La gente trata de mantener a los demás por debajo de sí mismos en lugar de ayudarles a tener éxito.
4. Es aceptado que pocas personas **coaccionen** a los muchos para que hagan cosas contra su propia voluntad. Esto da como resultado el cumplimiento en el mejor de los casos, no el compromiso.
5. **Se explota** a las personas que se encuentran en la parte inferior de la jerarquía para el beneficio de las personas que se encuentran en la parte superior.

Esta implementación también se denomina jerarquía del dominador. En reacción a estos problemas, muchas organizaciones afirman hoy en día ser una "organización plana", que se deshace por completo de las jerarquías de poder. Creo que están tirando al bebé con el agua del baño. Es una simplificación excesiva de un dominio complejo. No aspiramos a una organización plana. Nuestro objetivo es una (1) **jerarquía de poder fluido** (2)

multidimensional optimizada para (3) basada en colaboración (4) y consentimiento (5) que beneficia a todos.



1. **Fluidez sobre rigidez:** Lideramos individualmente en contextos en los que nuestras competencias se adaptan a la situación y siguen a otras.
2. **Multidimensional sobre unidimensional:** Separamos y distribuimos responsabilidades como la mayordomía, la tutoría y el apropiamiento de la visión de equipo. Las relaciones de liderazgo se limitan a un contexto específico como un individuo, una situación o un tema.
3. **Colaboración sobre la competencia:** Dividimos las áreas de responsabilidad a medida que se unen nuevas personas y las personas se especializan. Los roles no son exclusivos.
4. **Consentimiento sobre la coacción:** No coaccionamos o persuadimos a las personas, sino que las convencemos de que algo es lo suficientemente seguro como para intentarlo. Tenemos límites, al igual que nuestros valores y nuestra visión. Pueden ser flexibles y negociables, pero sin embargo son fronteras. A través de estos límites, ejercemos alguna forma de coerción que nos permite colaborar eficazmente. La diferencia con la jerarquía de poder tradicional es que esta coerción es ejercida por el colectivo y sus procesos acordados, no por unos pocos individuos en la cima. En el extremo, la opción de excluir a individuos de la organización es esencial para evitar el problema de los aprovechados, en el que la gente explota el sistema sin contribuir.
5. **Beneficiar a todos sobre beneficiar a pocos:** Establecemos relaciones de liderazgo que benefician a todas las partes involucradas - en particular a los seguidores. Estas relaciones jerárquicas se limitan al área específica donde hay un beneficio para todos los involucrados.

Tipos de fuentes de energía

¿Qué es el poder? "El poder es la capacidad de obtener lo que se desea" o, dicho de otro modo, la capacidad de producir los efectos deseados. El poder es relacional y ejercido: existe entre las personas y se manifiesta cuando se usa. Hay tres fuentes de poder.

1. **Poder de autoridad** (también conocido como poder sobre): Dirigir a otros. Recompensar o castigar según los resultados. Por ejemplo, despedir a las personas de bajo rendimiento.
2. **Poder de Intercambio** (también conocido como poder con): Negociar e intercambiar recompensas por los resultados deseados. Por ejemplo, pagar una bonificación cuando se logren los objetivos.
3. **Poder integrativo** (también conocido como poder por): Atraer a otros a sus ideas. Por ejemplo: inspirar a otros a una causa valiosa.



La autoridad y el poder de intercambio son **escasos y sustractivos**. Tradicionalmente se conceden en forma de posiciones exclusivas, información y presupuestos. Para obtener más poder, alguien tiene que renunciar a algunos de los suyos. Esta escasez incentiva la **competencia** entre los miembros de un grupo al premiar la confidencialidad y el acaparamiento. Este comportamiento sistémico hace que el poder sea inaccesible.

Mientras tanto, el poder integrador es **abundante y aditivo**. Cualquiera puede crear tanta atracción como sea capaz de hacerlo, independientemente del poder integrador de los demás. De hecho, cuando los objetivos se alinean, el poder de uno mismo se amplifica por el poder de los demás. Con la potencia integradora, el factor limitante es la atención en el extremo receptor. Esto no erradica completamente la competencia (que no es la meta de todos modos) pero también incentiva la **colaboración** recompensando la transparencia y el compartir.

Mientras que la autoridad y el poder de intercambio consisten tradicionalmente en hacer que otros hagan lo que tú quieres que hagan, el poder integrador se presta naturalmente a una forma más sutil de expresar el poder: hacer que otros piensen de la manera en que tú lo haces, al mismo tiempo que les dejas que lo traduzcan en acción. Esto hace que el poder integrador encaje bien en las estructuras auto-organizadoras.

El liderazgo con poder integrador es alimentado por el **capital social** (relaciones, reputación, estatus) dentro del grupo. Este capital determina cuánto alguien es escuchado por los demás, cuánto peso tienen sus opiniones y cuánto respeto reciben. Esto, a su vez, determina hasta qué punto alguien es capaz de movilizar y canalizar la energía participativa del grupo. Las

estructuras de poder integradoras recompensan a los buenos comunicadores y a los constructores de relaciones.

Hacer el cambio del poder autoritario y de intercambio al poder integrador requiere líderes que dependen muy poco de la validación externa para servir a sus egos - porque hay mucho menos de esta validación cuando se usa el poder integrador. Los líderes capaces de esto, tienen claro quiénes son y qué quieren. Pueden conducir desde una posición eco-céntrica de ágape (preocupación incondicional por el crecimiento y bienestar de los demás), en lugar de una posición de intereses egocéntrica (anhelando el mejor resultado para ellos mismos).

Cada fuente de energía puede ser usada en combinación con cualquier etapa de autonomía en la siguiente sección, aunque algunas combinaciones encajan mejor que otras.

Etapas de la autonomía

Las personas (o más bien los roles que las personas cumplen) pueden ser dirigidas con metas de diferentes grados de complejidad. Con cada etapa, la complejidad de la obra aumenta en un orden de magnitud. Los ejemplos dados podrían ser para una persona que trabaja en una función de ventas.

1. **Tareas y procesos:** Clarificar y controlar lo que alguien **hace** y cómo lo hace. *¿Cuál es el insumo? ¿Cuál es el trabajo?* Por ejemplo, llame a estos 10 clientes y ofrézcales nuestro producto.
2. **Metas fijas:** Clarificar y controlar lo que alguien **tiene que entregar**. *¿Cuál es el resultado de su trabajo?* Por ejemplo, obtener ingresos de 2 millones de euros con un coste no superior a 1 millón de euros.
3. **Objetivos flexibles:** Clarificar y controlar los **efectos** del trabajo de alguien. *¿Cuál es el resultado de su trabajo?* Por ejemplo, gane 1 millón de euros más de lo que gasta, es decir, beneficios.
4. **Propósito:** Aclarar y alinearse con lo que debe **animar el trabajo** de alguien. *¿Cuál es la intención detrás de su trabajo?* Por ejemplo, obtener suficientes beneficios para financiar nuestro crecimiento deseado.



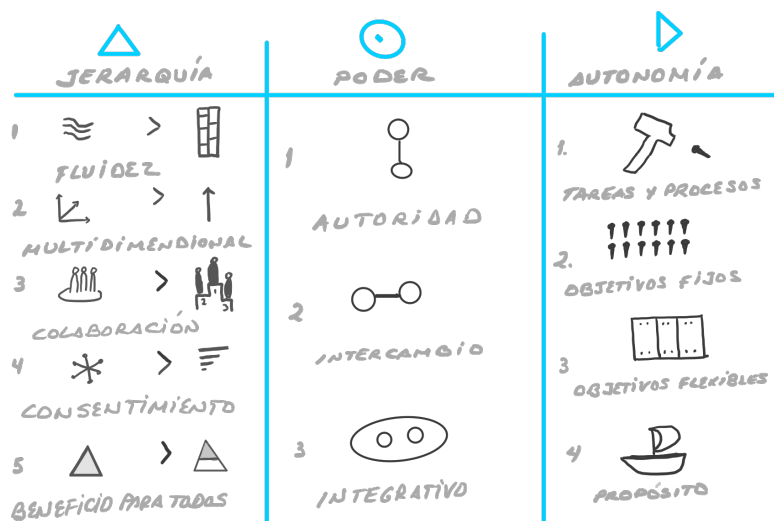
Cada etapa trasciende e incluye las etapas anteriores, como las muñecas rusas, es decir, las personas capaces de ser guiadas en la etapa 3 también son capaces de la etapa 2 y 1, pero no necesitan (o quieren) ser guiadas de esa manera. Cada etapa otorga más autonomía (y con ella poder) que la anterior a cambio de una mayor rendición de cuentas. Las personas demuestran ser capaces de ser guiadas en una etapa específica asumiendo activamente la responsabilidad y obteniendo resultados consistentes en esta etapa. El poder se gana asumiendo la responsabilidad. Cualquier relación de liderazgo puede actuar en múltiples etapas de autonomía al mismo tiempo. Usted puede tener diferentes acuerdos de autonomía sobre qué, cuándo, dónde y con quién.

Ser liderado en una etapa de autonomía por *abajo* de sus capacidades es frustrante porque el trabajo es demasiado simplista e indiscutible - usted se siente limitado, tratado con condescendencia, aburrido, y microgestionado. **El ser conducido en una etapa de autonomía por encima de sus capacidades se siente igualmente frustrante porque el trabajo es demasiado vago y abrumador - usted se siente perdido, incierto, ansioso, abandonado y confuso.** Ambos resultan en desmotivación. Por el contrario, el ser conducido en la etapa de autonomía que corresponde a tus capacidades te hace sentir empoderado: te sientes capaz y poderoso para crear, elegir y actuar. Este concepto parece estar relacionado con alcanzar un estado de flujo.

Tanto el líder como el seguidor en cualquier situación deben ser capaces de dirigir y ser dirigidos, respectivamente, en la misma etapa para que la relación de liderazgo sea productiva.

Visual

Aquí hay un visual que resume los conceptos anteriores. Esperamos que te ayude a tenerlos en mente para el resto de este post.



Parte 2: Liderazgo y auto organización

Bien, ahora que has superado la parte teórica, y que entiendes lo que quiero decir, cuando hablo de jerarquía, poder y autonomía, vayamos a lo que yo hago con eso en un sentido más práctico en el contexto de una organización. Empezaré con mi definición de liderazgo.

Qué es el liderazgo en una organización auto-organizada

La tensión en la que estamos operando es: Queremos que los líderes tengan el poder de hacer que las cosas sucedan sin que nadie se vea forzado a hacer algo en contra de su libre albedrío. Operar dentro de esta tensión significa que a veces haremos equilibrios entre estas posiciones. A veces, no todo el mundo se sentirá plenamente involucrado en una decisión para mantener el impulso. Otras veces, la gente se sentirá más lenta para conseguir una mayor aceptación por parte de los demás.

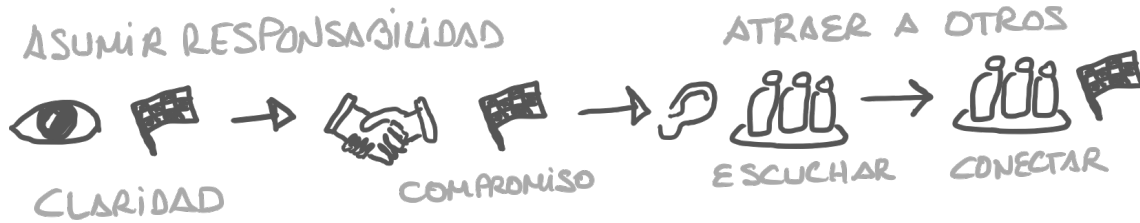
Esto es lo que creo que constituye un liderazgo efectivo en este contexto, apretado en una sola frase:

Liderazgo es asumir la responsabilidad de alcanzar una meta y atraer a otros para que ofrezcan voluntariamente sus esfuerzos.

Vamos a diseccionar esta frase: **Asumir la responsabilidad**, en general, es un compromiso de asumir la responsabilidad y "elegir su respuesta a las situaciones".- que es el significado literal de la capacidad de respuesta. El liderazgo tiene una dirección hacia una **meta u objetivo**. Asumir la responsabilidad en el contexto del liderazgo significa comprometerse a ser dueño de esta **meta y su logro**. La participación de otros es necesaria cuando la meta es más grande de lo que una persona puede lograr por sí sola. Un líder **atrae a otros** a una causa digna. La meta pone a la gente en movimiento para que voluntariamente hagan sus esfuerzos y un líder se asegura de que el grupo **lo logre** juntos dirigiendo al grupo con el nivel de autonomía que corresponda a su capacidad.

Tanto la asunción de responsabilidades como la atracción de otros tienen un requisito previo que no es tan fácil de observar desde el exterior. Antes de que los líderes puedan comprometerse con una meta, necesitan **lograr claridad** sobre la meta (y sobre sí mismos).

Antes de que puedan conectar a otros con la meta, necesitan entender las motivaciones de aquellos a quienes quieren atraer escuchándolos con compasión.



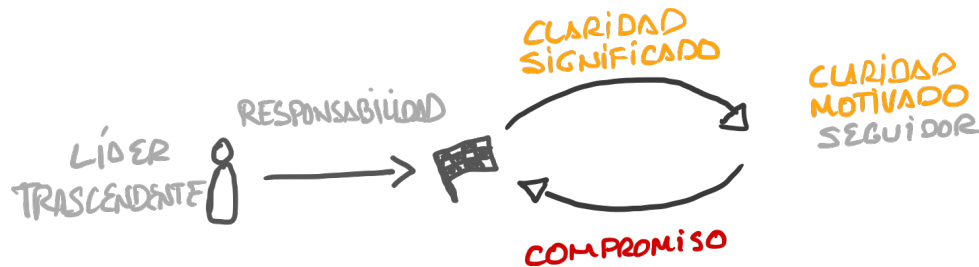
Aspiramos a una empresa llena de líderes que lideren con **poder integrador** para aprovechar la inteligencia colectiva del grupo, sabiendo que necesitamos tener autoridad y poder de intercambio a nuestra disposición para ser eficaces. Aspiramos a un liderazgo con **propósito**, mientras que cada individuo y grupo es conducido con el nivel de autonomía que corresponde a sus capacidades actuales en un contexto específico y hacia su pleno potencial. Aspiramos a un liderazgo con el compromiso de entender, sentir empatía y **escuchar compasivamente** a los demás. A través de este liderazgo, maximizamos (1) **la energía** de cada individuo, (2) su **contribución** a nuestro propósito, así como (3) el **crecimiento futuro** de cada individuo y de la compañía.

Seguimiento y liderazgo

Los seguidores y los líderes se crean mutuamente. Ninguno de los dos puede existir sin el otro. "Los seguidores empoderan a los líderes al comprometerse con la misión que un líder propone." (Fred Kofman, The Meaning Revolution) Usted puede incluso ir tan lejos y afirmar que el primer seguidor transforma un chiflado solitario en un líder. En ambientes que no tienen poder integrador, los líderes empoderan a sus seguidores a través de la **claridad** y el **significado**, mientras que, al mismo tiempo, los seguidores empoderan a sus líderes a través del **compromiso**. Este compromiso no puede ser exigido ni forzado. Sólo puede ser merecido. Viene de la gente que se preocupa por la causa, no de temer consecuencias para ellos mismos.



Cuando los líderes logran conectar verdaderamente a sus seguidores con una causa digna, trascienden el liderazgo. "Un líder trascendente no tiene seguidores; debe esforzarse para que la gente se conecte directamente con la misión y los valores. El trabajo del líder es "apartarse del camino". (Fred Kofman, The Meaning Revolution)



El mejor liderazgo es por **medio del ejemplo** - actuando como un modelo a seguir. Como humanos, somos muy buenos imitando el comportamiento. En menor grado, también aprendemos de la lectura o de que nos digan. Sin embargo, cuando lo que se dice contradice lo que se hace, adoptamos el comportamiento que observamos.

El auto-liderazgo es la capacidad de los individuos de liderarse a sí mismos. Consiste en la auto conciencia (conocer las propias intenciones y valores), la confianza en sí mismo (conocer las propias fortalezas y habilidades), la auto eficacia (creer en la propia capacidad innata para alcanzar metas) y la superación personal (buscar retroalimentación y actuar sobre ella).

El liderazgo colectivo es una capacidad de la organización, no sólo de los individuos. Dependiendo de la situación, las personas más competentes son las que dirigen. Y, lo que es igual de importante, las mismas personas se convierten en seguidores en otras situaciones, cuando otros tienen más competencia para liderar. No esperamos la misma cantidad de liderazgo de todos. Anticipamos una distribución de poder donde algunas personas muestran más liderazgo que otras. Esto está bien siempre y cuando no impidamos que la gente muestre liderazgo cuando quiera. El objetivo no es la igualdad. El objetivo es la igualdad de oportunidades.

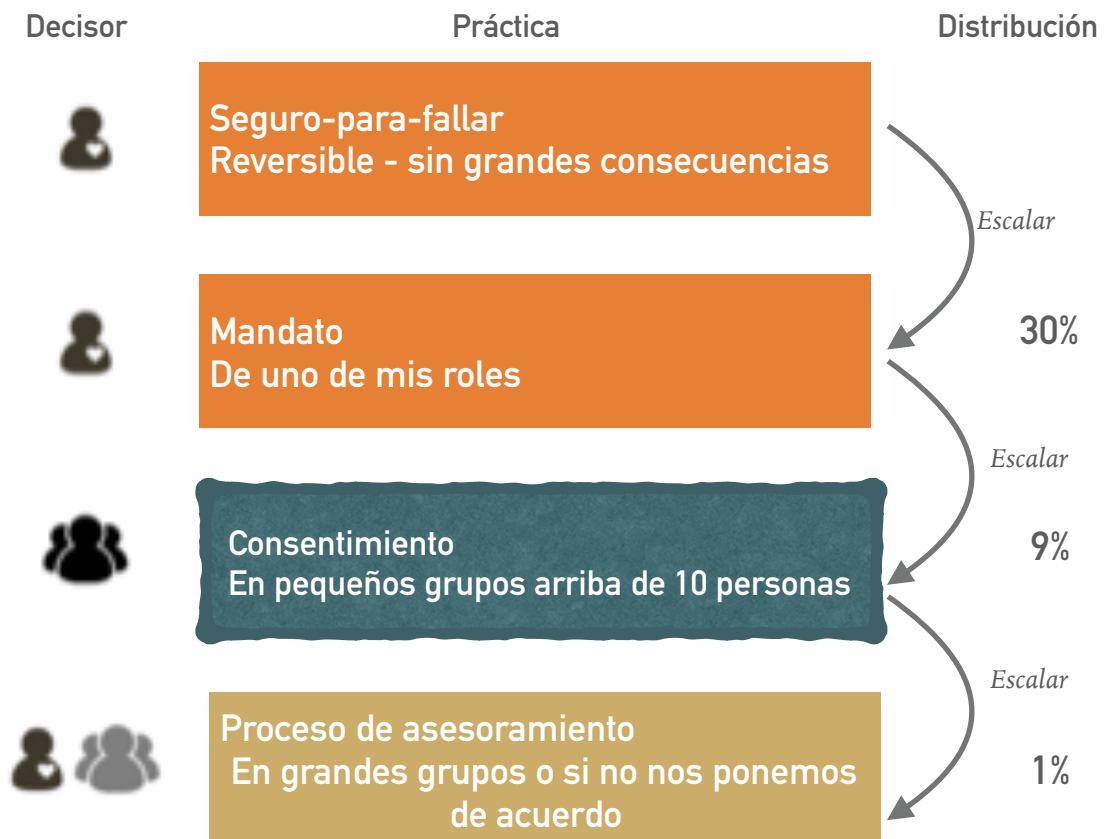
Esté atento: El poder es un sumidero. El poder atrae más poder. Se acumula a menos que se distribuya de forma continua y activa.

Toma de decisiones y liderazgo

Para una descripción completa de nuestros procesos de toma de decisiones, consulte el post sobre [Cómo tomamos decisiones descentralizadas](#). Esta sección describe cómo la toma de decisiones se relaciona con el liderazgo. Nuestros procesos de toma de decisiones se basan en dos principios.

- Las personas que tienen que **llevar a cabo** una decisión **toman la decisión**
- Las personas que se ven **afectadas** por una decisión pueden **dar su opinión al respecto**.

Queremos que los individuos tomen tantas decisiones por sí mismos como sea posible. Estas decisiones son rápidas y crean dinamismo. Consideramos la reversibilidad y las consecuencias antes de pasar a otra práctica de toma de decisiones. Para decisiones que son fácilmente reversibles o que tienen pocas consecuencias, elegimos tomar decisiones por nuestra cuenta, aunque puedan violar los dos principios anteriores. En estos casos, "pedir perdón en vez de permiso" es la opción más valiosa.



Dependemos en gran medida del consentimiento, tanto a través del proceso de consentimiento del grupo para llegar a un acuerdo en grupos, como a través del proceso de asesoramiento para alcanzar el consentimiento en grupos con una sola persona que toma las decisiones.

Para que esto funcione eficazmente, es esencial entender qué es una **objeción razonada**. Una objeción razonada no es "preferiría otra opción", sino "creo que hacer esto nos **perjudicará** y **arriesgará nuestro objetivo**".

En los casos en los que no se puede alcanzar el consentimiento dentro de un grupo, el proceso sigue el camino normal de escalada para tomar una decisión con el proceso de asesoramiento. El líder para el tema relacionado es el que decide por defecto. Otros pueden utilizar el proceso de resolución de conflictos para cuestionar esto en situaciones concretas cuando no lo ven como una opción adecuada.

El liderazgo no consiste en tener todas las respuestas. Está bien decir "no lo sé". El liderazgo consiste en crear un espacio seguro para la disidencia e invitar a diferentes perspectivas. "La responsabilidad del liderazgo no es la de aportar todas las ideas, sino la de crear un entorno en el que se puedan llevar a cabo grandes ideas. Los líderes toman decisiones siguiendo el proceso estándar de toma de decisiones. Ellos deciden...

1. por sí mismos teniendo en cuenta la reversibilidad y las consecuencias,
2. por sí mismos teniendo en cuenta las opiniones de los compañeros impactados,
3. en el seno del grupo con el proceso grupal de consentimiento, o
4. a través del proceso de asesoramiento

Elegir entre estas opciones es una compensación entre la eficiencia y el compromiso del grupo. Los líderes eligen el método apropiado basado en su contexto actual. El resto del grupo (y de la compañía) los hace responsables de hacerlo y les da retroalimentación directa y oportuna en los casos en que ven discrepancias.

Parte 3: Mandatos y roles de liderazgo

Muy bien, ¿dónde estamos? Tenemos una definición compartida de jerarquía, poder y autonomía (de la parte 1), que utilizamos para describir un modelo práctico de liderazgo en una organización auto-organizada (en la parte 2). La siguiente parte trata de los mandatos y roles a los que esto se traduce concretamente.

Mandatos explícitos

Los mandatos a menudo son dados implícitamente por otros seguidores que usted lidera. Eso es grandioso. Además, optamos por hacer explícitas algunas expectativas de liderazgo para respaldar el liderazgo - para dejar claro "Queremos que usted lidere". Sin embargo, queremos ser claros: te conviertes en un líder mostrando iniciativa, asumiendo la propiedad y atrayendo a otros para que te sigan por su propia voluntad. Los mandatos y títulos explícitos no lo convierten en un líder. Hacen transparente que ya lo eres. Al hacerlo, permitimos que los líderes usen su energía para crear impulso de manera más efectiva.

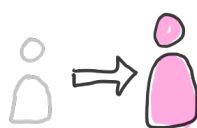



Roles de liderazgo

Consideramos el liderazgo en 3 áreas y en 3 niveles. Vemos a los líderes creciendo....

- capacidad de liderazgo en personas y grupos
- capacidad en áreas de conocimiento, y
- impulso de acción

Lo hacen en....

individual,
equipo, y
a nivel organización.

LÍDERES CRECIENDO	 HABILIDAD DE LIDERAZGO EN PERSONAS Y GRUPOS	 CAPACIDAD EN ÁREAS DE CONOCIMIENTO	 IMPULSO PARA LA ACCIÓN
A NIVEL INDIVIDUAL	ENCARGADO (STEWARDO)/COACH 	MENTOR 	DUÑO DE LA TAREA 
A NIVEL DE EQUIPO	COACH DE EQUIPO 		DUÑO DEL PRODUCTO 
A NIVEL ORGANIZACIONAL	EQUIPO DESARROLLO ORGANIZACIONAL 	EQUIPO DESARROLLO AREA CONOCIMIENTO 	EQUIPO DE ALINEACION ESTRATEGICA 

Rellenando las celdas de la cuadrícula 3x3 resultante, identificamos 8 roles de liderazgo en los que la gente puede entrar (y salir).

Creciente capacidad de liderazgo a nivel individual

Cada persona tiene un **encargado (steward)**. Un encargado es el contacto de una persona con la organización. Un encargado apoya el crecimiento de un individuo a través de la orientación dentro de la organización y la búsqueda de opciones de crecimiento. La mayoría de las veces esto sucede a través de sesiones regulares de 1 a 1. Los encargados no son gerentes o supervisores que rastrean la carga de trabajo de alguien, le asignan tareas y realizan su evaluación del desempeño. Son guías para el desarrollo de la persona dentro de la organización.

Cada persona puede reservar sesiones para trabajar en temas de desarrollo personal con un **coach profesional de negocios** que está en nuestra oficina cada viernes. Esta visión externa de un coach experimentado ha demostrado ser muy valiosa para trabajar en el desarrollo personal dentro y fuera de la organización.

Creciente capacidad de liderazgo a nivel de equipo

Los entrenadores de equipos ayudan a los equipos a colaborar eficazmente. Ellos apoyan a los grupos a través de las etapas de formación, entrenamiento y normalización hasta la ejecución. La mayoría de las veces, esto sucede a través de la facilitación de reuniones y coaching.

Creciente capacidad de liderazgo a nivel de organización

El cuerpo docente de la organización (Org Faculty) dirige el desarrollo organizacional. Prevé un objetivo de la organización e identifica las brechas entre la organización actual y el objetivo de la organización. Aporta impulsos para el cambio organizacional en la organización y facilita la co-creación de directrices para toda la organización. Calibra las directrices en toda la organización y garantiza que sean justas.

Creciente capacidad en áreas de conocimiento a nivel individual

Cada persona puede elegir uno o varios **mentores** para que la apoyen en su desarrollo profesional. Un mentor es un consultor o entrenador de conocimientos y habilidades específicas. La gente escoge mentores que tienen más conocimientos y que los inspiran a ser mejores en las áreas que quieren explorar.

Creciente capacidad en áreas de conocimiento a nivel de organización

El equipo docente muestran la propiedad del desarrollo estratégico de un área de conocimiento. Utilizamos el título "Lead" seguido del área de conocimiento (por ejemplo, una facultad) que aclara el alcance (por ejemplo, Lead Marketing). Estos títulos y alcances no son fijos y pueden cambiar con el tiempo. Si se incorpora una nueva persona que sea más competente en un área de conocimiento específica, se convierte en el nuevo líder de esa área de conocimiento. En otros casos, una nueva persona puede permitirnos subgrupos adicionales en un área de conocimiento (por ejemplo, Lead Online Marketing y Lead Offline Marketing). Los equipos deciden regularmente, con su consentimiento, los subgrupos apropiados de áreas de conocimiento y los individuos que toman la iniciativa en ellas. Hacer esto regularmente asegura la fluidez de estas jerarquías de poder.

Impulso creciente de la acción a nivel individual

Dentro de las academias, los individuos asumen la responsabilidad de las tareas comprometiéndose a ocuparse de su realización. Esto suele ocurrir durante las reuniones de pie diarias en las que los miembros del equipo coordinan sus esfuerzos, se comprometen a realizar sus **propias tareas** y se hacen responsables unos a otros.

Impulso creciente de la acción a nivel de equipo

Cada equipo tiene una misión que trata de lograr al proporcionar un producto o servicio. El papel del **propietario del producto** tiene el mandato de asegurar que los esfuerzos de

desarrollo del equipo contribuyan efectivamente al logro de la misión. "El Propietario de Producto es responsable de maximizar el valor del producto resultante del trabajo" del equipo.

Impulso creciente de la acción a nivel de las organizaciones

La **facultad de estrategia (Strategy faculty)** define áreas de enfoque basadas en la visión de la empresa y en nuestro contexto actual. Describe una estrategia coherente que alinea a nuestros equipos y productos, para que colectivamente tengamos un mayor impacto global. Para ello, desarrolla recomendaciones para los equipos existentes sobre movimientos estratégicos (por ejemplo, a que mercados entrar) y propone la creación de nuevos equipos.

¿Qué problema estás resolviendo?

Antes de iniciar una discusión sobre el liderazgo, vale la pena que usted mismo aclare qué problema está tratando de resolver en su contexto actual. Hasta ahora he experimentado estos dos problemas.

1. La gente quiere más liderazgo, pero nadie realiza actos de liderazgo. Esto hace necesario legitimar el liderazgo. El liderazgo a menudo adquiere una mala reputación cuando se introduce la auto organización. Creo que hay dos cosas que hacer en este caso. En primer lugar, asegurarnos de que estamos de acuerdo en que el liderazgo es una actividad valiosa y esencial para conseguir un impacto como grupo. Y en segundo lugar, aclarar y establecer mecanismos para asumir la responsabilidad y realizar actos de liderazgo (por ejemplo, haciendo explícitos los mandatos mediante los cuales se otorgan áreas de toma de decisiones).
2. La gente actúa como líderes, pero nadie la sigue. En este caso, es necesario ayudar a los líderes a ser efectivos. Aclarar los mecanismos para influir en los demás y tomar decisiones, así como la manera de introducir cambios de manera efectiva.

Conclusión

Hacer explícitos nuestros puntos de vista sobre las jerarquías, el poder y el liderazgo nos permite discutir abiertamente estos temas estigmatizados. Y lo que es más importante, esto nos permite utilizar sus efectos positivos a nuestro favor en lugar de fingir que no existen. Esto es importante porque el liderazgo es un ingrediente esencial para cualquier organización exitosa. Por lo tanto, por supuesto, dar a cada uno tanta autonomía como sea capaz de

hacerlo, —al tiempo que se explicita la etapa específica de la autonomía y las correspondientes expectativas sobre la responsabilidad. Al mismo tiempo, cuando las personas piden orientación, no les niegue el liderazgo que necesitan para sentirse seguros.

🙏 Muchas gracias a Lisa Gill (podcast de Leadermorphosis), Susan Basterfield (Open to Grow), Sally-Anne Airey (Evolving Leadership Programme), y Rich Bartlett (The Hum, Loomio) por sus valiosos comentarios que me ayudaron a aclarar este complejo tema.

En mis modelos mentales, trato de sintetizar pragmáticamente lo que funciona tanto en las formas tradicionales como en las nuevas formas de trabajar. Escribir es tanto la forma en que comunico mis modelos mentales como la forma en que los cristalizó. Mi escritura es exploratoria y evolutiva. Espero revisar este post en los próximos meses con la nueva claridad que se ha obtenido. Para apoyar esto, agradezco mucho sus comentarios. Ya sea una crítica, puntos ciegos descubiertos, diferentes perspectivas o concordancias.

Thanks to Susan Basterfield. No rights reserved by the author.