



## Liderazgo en la era de la complejidad: de héroes a anfitriones

Margaret Wheatley y Deborah Frieze ©2010

Publicado en *Resurgence Magazine*, invierno 2011

Traducido al español por Magda Barceló en 2011, con apoyo de :



Durante demasiado tiempo muchos de nosotros nos hemos dejado cautivar por la noción de héroe. Tal vez se deba a nuestro deseo de ser salvados, de no tener que esforzarnos y confiar en alguien más para que lo haga, que lo resuelva. Los políticos nos bombardean constantemente presentándose como héroes que van a resolver todos nuestros problemas. Es una imagen atractiva, una promesa tentadora. Y nosotros continuamos creyéndonosla. En algún lugar, hay alguien que sabrá mejorar las cosas. En algún lugar, existe alguien suficientemente visionario, inspirador e inteligente al que todos seguiremos. En algún lugar...

Pero bueno, como escribió el poeta William Stafford, parece que ha llegado el momento de mandar a los héroes a su casa. Es momento de deshacernos de ilusiones y expectativas que sólo sirven para convertirnos en personas dependientes y pasivas. Es hora de no esperar más a que alguien venga a salvarnos. Es tiempo de afrontar sin tapujos nuestra situación —que estamos en esto juntos, que todos tenemos voz— e ingeniárnosla para movilizar las mentes y los corazones de todas las personas de nuestras comunidades.

Pero, ¿Por qué insistimos en esperar héroes? Quizá porque damos por hecho ciertas cosas:

- Los líderes tienen las respuestas. Saben lo que hay que hacer.
- La gente hace lo que se le dice. Sólo hacen falta buenas instrucciones y planes precisos.
- Elevado riesgo, requiere elevado control. A medida que las situaciones se vuelven más complejas y difíciles, el poder necesita subir (a los líderes que saben lo que hay que hacer).

Estas creencias dan lugar a modelos de mando y control mundialmente venerados en organizaciones y gobiernos. Las personas en la base de la jerarquía se someten a la mejor visión y diligencia de los de arriba. Los líderes prometen sacarnos de este embrollo; el resto, rendimos nuestra autonomía individual a cambio de seguridad.

La única consecuencia predecible de los intentos por arrebatarse el control en una situación compleja, incluso caótica por parte de los líderes, es la creación de más caos. Se mueven de forma aislada con tan sólo unos pocos asesores, e intentan encontrar (rápidamente) una solución sencilla a un problema complejo. Y la gente les presiona para que hagan precisamente esto. Todos quieren que el problema desaparezca; gritos de "resuélvanlo ya!" nacen desde el público. Los líderes se esmeran para que parezca que se han hecho cargo del problema y tienen todo por la mano.

Pero las causas de los problemas actuales son complejas y están interconectadas. No existen respuestas sencillas, y ninguna persona por sí misma tiene forma alguna de saber qué es lo que hay que hacer. Ni siquiera el más fuerte de los líderes puede cumplir la promesa de estabilidad y seguridad. Aún así, pocas veces nos damos cuenta de cuán compleja es la

realidad. En cambio, cuando las cosas no funcionan, despedimos al incompetente líder y empezamos a buscar al siguiente (más perfecto). No cuestionamos nuestras expectativas sobre los líderes, tampoco nos cuestionamos nuestro deseo de contar con héroes.

### **La Ilusión de control**

El liderazgo heroico descansa en la ilusión de que *alguien* pueda tener las cosas bajo control. Sin embargo, habitamos un mundo de sistemas complejos, cuya existencia significa que son inherentemente incontrolables. Nadie está a cargo de nuestros sistemas de alimentos. Nadie está a cargo de nuestras escuelas. Nadie está a cargo del medioambiente. Nadie está a cargo de la seguridad nacional. ¡Nadie está a cargo! Estos sistemas son fenómenos emergentes — resultado de pequeñas acciones locales que convergen para crear sistemas potentes— con propiedades que pueden tener poco o ningún parecido con las acciones más a pequeña escala que los originaron. Estos sistemas dominan actualmente nuestras vidas; no pueden transformarse en sentido contrario, focalizándonos sólo en unas pocas causas limitadas. Y ciertamente, tampoco pueden ser transformados por la visión de nuestros líderes más heroicos.

Si queremos ser capaces de incidir en los sistemas complejos para que funcionen mejor, es necesario que abandonemos nuestra dependencia de líderes-héroes e invitemos en su lugar a líderes-anfitriones. Necesitamos dar apoyo a los líderes que son conscientes de la complejidad de los problemas, que saben que para entender la complejidad de cualquier tema, todas las partes del sistema deben ser invitadas a participar y contribuir. Nosotros, como seguidores, necesitamos dar a nuestros líderes tiempo, paciencia y comprensión; y necesitamos estar dispuestos a salir a dar un paso al frente y contribuir plenamente.

Estos líderes anfitriones son suficientemente francos para admitir que no saben lo que hay que hacer; se dan cuenta que es totalmente absurdo confiar sólo en ellos para obtener respuestas. Pero también saben que pueden confiar en la creatividad y compromiso de otras personas para que el trabajo se haga. Son conscientes que otras personas, sin importar su lugar en la jerarquía de la organización, pueden estar tan motivadas, y ser tan diligentes y creativas como el líder, si se extiende la invitación adecuada.

### **El viaje del Héroe al Anfitrión**

Líderes que han pasado de héroes a anfitriones, han trascendido las dinámicas negativas de la política alimentadas por la jerarquía, han ignorado sus organigramas organizacionales y las descripciones de rol que confinan el potencial de la gente. En su lugar, se han vuelto curiosos. ¿Quién hay en esta organización o comunidad? ¿Qué habilidades y capacidades pueden ofrecer si se les invita cómo participantes con pleno derecho? ¿Qué es lo que saben, que percepciones pueden aportar que lleven a solucionar este problema?

Los líderes anfitriones son conscientes que las personas solamente apoyan proyectos en los que han participado desde su creación —no sirve de nada esperar que las personas "comprendan" planes y proyectos desarrollados de otra forma—. Los líderes anfitriones dedican tiempo a conversaciones significativas entre personas de diferentes partes del sistema, como la manera más productiva de generar nuevas formas de ver las cosas y posibilidades de acción. Están convencidos de que las personas desean contribuir y que mucha gente ansía dar sentido y posibilidad a sus vidas y a su trabajo. Estos líderes, son conscientes de que invitar a otros a

participar en conversaciones significativas es la única forma de lograr soluciones de gran alcance para problemas extremadamente complejos.

Los **líderes anfitriones** no solamente se dejan ir benevolentemente y confían en que la gente hará un buen trabajo por su cuenta. Estos líderes tienen muchas cosas que atender, sin embargo éstas difieren en gran medida del trabajo como héroes. Los líderes anfitriones deben:

- proveer condiciones y buenos procesos grupales para que las personas trabajen juntas
- proveer tiempo, el recurso más escaso de todos
- insistir frecuentemente en que las personas y el sistema aprenden de la experiencia
- ofrecer apoyo inequívoco —las personas saben que el líder está allí para ellas
- mantener la burocracia en su sitio, creando oasis (o búnkeres) donde las personas se sientan menos sobrecargadas por la demanda de informes sin sentido y trámites administrativos superfluos
- jugar de defensa frente a otros líderes que quieren recuperar el control y son críticos sobre el hecho que a las personas se les ha dado demasiada libertad
- compartir a menudo con las personas cómo les está yendo, lo que están consiguiendo y cuán lejos ya han llegado
- trabajar con las personas para desarrollar medidas de progreso relevantes que hagan sus logros visibles
- valorar la convivencia y el sentido de equipo —no iniciativas burdas de apoyo sino el espíritu que surge en cualquier grupo que desempeña conjuntamente un trabajo difícil

### Retos de los superiores

Es importante considerar que los líderes que pasan de héroes a anfitriones, están utilizando el poder de su cargo y posición. Han de trabajar en todos los niveles de la jerarquía; a menudo, es más fácil ganar el apoyo y el respeto de las personas que lideran que el de sus superiores. La mayoría de los líderes *senior* de grandes jerarquías creen en su superioridad inherente, como prueba de la posición que han obtenido. No creen que la gente normal esté tan motivada o que sean tan creativos como ellos. Cuando se les propone usar la participación como una forma de capturar ideas y opciones del personal sobre un problema complejo, los líderes *senior* a menudo bloquean estas actividades. Se justificarán argumentando que las personas usarán esta oportunidad para aprovecharse de la organización; o que propondrán ideas que no encajarán con la misión de la organización; o que el personal se sentirá demasiado seguro y traspasará sus roles asignados. Lo cierto es que muchos líderes *senior* consideran que involucrar a todo el sistema es una amenaza para su propio control y poder. Una y otra vez optan por el control y el caos que resulta de él, en lugar de invitar a las personas a resolver problemas complejos y difíciles.

Los líderes que son conscientes del valor que tiene el compromiso total, que confían en aquellos que lideran, deben constantemente defender a sus equipos de líderes *senior* que insisten en más controles y burocracia para cercenar sus actividades, incluso las mismas actividades que están produciendo resultados excelentes. Resulta extraño, pero muchos de ellos eligen control por encima de efectividad; están dispuestos a arriesgarse a crear más caos al continuar con su liderazgo basado en la toma de poder, comando y control.

### Comprometiendo de nuevo a las personas

Aquellos a los que se les ha retenido en roles limitados, a los que se ha enterrado en la jerarquía, en compañía de un líder anfitrión eventualmente florecerán y se desarrollarán. Sin

embargo, hace falta tiempo para que los empleados crean que este jefe/a es diferente, que este líder realmente quiere que ellos contribuyan. Puede llevar de 12 a 18 meses en sistemas donde las personas han sido silenciadas en su sumisión a líderes autocráticos. En estas circunstancias, la mayoría de las personas tomarán una actitud de ver primero,, no más interesadas en participar, puesto que las invitaciones pasadas no fueron sinceras o no las involucraron en trabajos con sentido. El líder tiene que probarse a sí mismo, insistiendo de forma continua que el trabajo no puede llevarse a cabo, ni los problemas resolverse sin la participación de todos. Si el mensaje es sincero y consistente, las personas gradualmente vuelven a la vida; incluso personas que habían muerto en el trabajo, que tan sólo esperaban la hora de la jubilación, pueden reavivarse en la presencia de un líder que les anima y que crea oportunidades para que ellos contribuyan.

Los líderes anfitriones han de ser hábiles convocadores. Deben darse cuenta que su organización o comunidad son ricas en recursos y que la forma más fácil de descubrirlos es la de juntar a personas diferentes en conversaciones significativas. Personas que no se gustaban las unas a las otras, que se daban por sentadas o que se ignoraban entre ellas, personas que se sentían invisibles, dejadas a un lado, excluidas —estas son personas que pueden salir de sus roles y etiquetas para convertirse en interesantes y comprometidos colegas y ciudadanos.

Convocar y facilitar conversaciones significativas no se trata de que las personas se agraden las unas a las otras, o de que se sientan bien. Consiste en crear los medios para que los problemas puedan solucionarse, para que los equipos funcionen bien, para que las personas se conviertan en activistas llenos de energía. Líderes anfitriones crean cambios sustanciales al apoyarse en la creatividad, el compromiso y la generosidad de todos. Aprenden que estas cualidades están presentes en todas las personas y organizaciones. Mandan invitaciones sinceras, realizan buenas preguntas, usan un sistema operativo sólido y tienen el valor de experimentar.

### **¿Acaso tú eres un Héroe?**

Muchos de nosotros podemos dejarnos atrapar actuando como héroes, no por nuestro apego al poder, sino por nuestras buenas intenciones y deseos de ayudar. ¿Estás actuando cómo un héroe? Así es cómo puedes saberlo. Estás actuando cómo un héroe si estás convencido que tan sólo si trabajas más duro, lograrás solucionar las cosas; que si ganas en inteligencia o aprendes una nueva técnica, serás capaz de solucionar problemas para los demás. Estás actuando cómo un héroe si te cargas con más y más proyectos y causas y tienes cada vez menos tiempo para dedicar a tus relaciones. Estás jugando a ser héroe, si crees que tu solo puedes salvar la situación, a la persona, al mundo.

Nuestros impulsos heroicos nacen a menudo de nuestras mejores intenciones. Queremos ayudar, queremos resolver, queremos arreglar. Sin embargo, está es la ilusión de creernos especiales, creer que somos los únicos que podemos ofrecer ayuda, servicio, habilidades. Si nosotros no lo hacemos, nadie lo hará. Éste es el camino del héroe que sólo tiene un destino asegurado: terminaremos sintiéndonos solos, exhaustos y no apreciados.

Llegó el momento en que todos nosotros actuando como héroes volvamos casa. Al hacerlo nos daremos cuenta de que no estamos solos. Estamos rodeados de gente como nosotros. Ellos también quieren contribuir, también tienen ideas, quieren ser útiles a los demás y solucionar sus propios problemas.

De todas formas, a decir verdad, nunca quisieron a un héroe que les salvara.

Partes de este artículo son extractos de *Walk Out Walk On: A Learning Journey Into Communities Daring to Live the Future Now*. Margaret Wheatley & Deborah Frieze. Berrett-Koehler Publishers, Abril 2011.