

LIDERAR CUANDO UD. NO ES EL JEFE

¿Dónde está la cadena de mando cuando se la necesita? Si usted es como la mayoría de los gerentes, habitualmente se encontrará en situaciones en las que tiene la **responsabilidad**, pero **no la autoridad**, para que su grupo realice la tarea encomendada. Quizá, está al frente de un equipo interfuncional, cuyos miembros no dependen directamente de usted, o tal vez sea responsable de un conjunto de proveedores externos. O posiblemente tenga **autoridad nominal**, pero sus empleados -apasionados vendedores muy jóvenes, por ejemplo- respondan a sus directivas del mismo modo en que un gato responde a la orden de "Acuéstate". En estos casos, impartir **órdenes directas** es parte del **problema**, no de la **solución**.

Como dice **Peter Drucker**: *"Hay que aprender a manejar situaciones en las que no tenemos la autoridad total, en las que no somos controlados ni controlamos"*. ¿Es posible? Varios estudiantes de liderazgo bosquejaron algunos enfoques diseñados para manejar situaciones de este tipo. El especialista en negociación de Harvard, Roger Fisher, y su colega Alan Sharp, denominaron a este modelo **"liderazgo lateral"**, o **"liderar desde el costado"**. Jay A. Conger, director del Instituto de Liderazgo de la Escuela de Liderazgo de la Universidad de California del Sur, es partidario del término **"management mediante la persuasión"**, y señala que la mayoría de los gerentes eficaces que observó durante la tareas de investigación y consultoría, en realidad **"preferían no impartir directivas"**.

Estos son enfoques muy útiles para cualquiera, sea jefe o no:

Quién es usted

Todos estamos familiarizados con el **líder innato**, o **carismático**. Pero quien aspira a convertirse en líder no necesita carisma, sino virtudes como la **dedicación al trabajo** y la **integridad**. Según la percepción de sus colegas, pregunta Conger, *¿usted siempre hizo lo que dijo que haría? ¿Piensan en usted como en "alguien que siempre dice la verdad y admite sus errores"?* **Estas características no lo convertirán en líder, pero, si le faltan, seguramente lo eliminarán de la contienda.**

Lo que usted sabe

Usted conoce bien la escena: la reunión llegó a un punto muerto, el resultado es incierto y, de pronto, uno de los participantes presenta hechos o perspectivas nuevas y significativas. ¡Bingo! Su intervención se lleva los honores del día. A veces, quien aportó la información es más **inteligente** o **experimentado** que los demás participantes. Pero, con mucha frecuencia, sucede que ha *"hecho los deberes"* y sabe cosas que los demás ignoran. **Es raro que una persona que constantemente carece de información sea reconocida como líder por un grupo.**

Cómo interactúa con la gente

¿Suele decirle a la gente qué hacer? En este caso, si usted no está realmente a cargo, las posibilidades de que consiga cooperación son mínimas: sus colegas pueden rechazar sus instrucciones precisamente porque no les gusta que alguien que no es su jefe les diga qué hacer. Fisher y Sharp sugieren, en cambio, que usted **formule preguntas** para recibir las opiniones de los demás, que ofrezca sus **ideas** como parte de la **solución** y que haga algo que proporcione un **modelo** o indique **qué le gustaría que ocurriera**. Si usted defiende una iniciativa de reducción de costos, por ejemplo, investigue durante algún tiempo un ítem en particular, y después proponga formas para reducirlo.

Aplicar las habilidades de liderazgo

Por supuesto, hay mucho más que decir sobre **liderazgo**, incluso sobre el **liderazgo lateral**, que lo que encontramos en estos tres puntos relacionados con los hábitos de conducta. Fisher y Sharp

desarrollaron un método muy útil, de cinco pasos, para aprender a ser un **líder lateral**. Puede aplicarse a cualquier proyecto, equipo o reunión en la cual usted participe.

1. Fijar metas

Las personas logran más cuando tienen un conjunto claro de objetivos. Por lo tanto, como primera medida, un grupo debe poner por escrito exactamente qué espera alcanzar. La persona que formula la pregunta "*¿Podemos comenzar aclarando cuáles son nuestras metas?*", y que luego asume el liderazgo en el debate y escribe esas metas es, automáticamente, **EL LÍDER**, cualquiera sea su posición.

2. Pensar sistemáticamente

En su próxima reunión, observe lo que sucede: habitualmente, los participantes se sumergen en el tema que se está tratando y empiezan a debatir sobre lo que debe hacerse. Los **líderes eficaces**, por el contrario, aprenden a pensar sistemáticamente; es decir, se reúnen y despliegan los datos necesarios, analizan las causas de la situación y proponen acciones basadas en ese análisis. En un grupo, los líderes ayudan a mantener a los participantes en foco, formulando las preguntas adecuadas. *¿Contamos con la información necesaria para analizar esta situación? ¿Podemos centrarnos en descifrar las causas del problema que estamos tratando de solucionar?*

3. Aprender de la experiencia sobre la marcha

A menudo, los equipos llevan adelante un proyecto y, a su término, realizan una evaluación para saber qué aprendieron. Es más eficaz aprender a medida que se avanza, lo que significa que parte del trabajo diario de un grupo es realizar breves revisiones de lo hecho hasta entonces, para hacer las correcciones necesarias sobre la marcha. ¿Por qué este proceso continuo es más eficaz que una revisión posterior? Porque los datos están aún frescos en la mente de cada uno. Las revisiones atraerán la atención de todos porque el grupo puede utilizar las conclusiones para realizar los ajustes necesarios. También en este caso, quien logre dirigir la atención del grupo hacia la revisión y el aprendizaje desempeñará, de hecho, el papel de un **líder**.

4. Involucrar a otros

Un grupo de alto desempeño compromete el esfuerzo de cada integrante, y los **líderes eficaces** encuentran la mayor adecuación entre los intereses de los participantes y las actividades a realizar. Sugiera preparar una lista de tareas y confrontarla con la opinión de los individuos o los subgrupos. Si nadie quiere una tarea determinada, un ejercicio de "*brainstorming*" puede hacer que resulte más interesante o desafiante. Ayude a que los integrantes más tímidos del grupo participen, a fin de que todos se sientan parte del proyecto.

5. Proporcionar feedback

Si usted no es el jefe, ¿qué tipo de realimentación puede brindar? El reconocimiento siempre es valorado: "*Me parece que has hecho un buen trabajo*". A veces, usted puede ayudar a mejorar el desempeño de alguien a través del "*coaching*". Un **coach** eficaz hace muchas preguntas ("*¿Cómo siente que le fue en esta etapa del proyecto?*") y reconoce que alguien puede trabajar muy duro y, sin embargo, fracasar ("*¿Qué fue lo que le impidió llegar al éxito en su parte de la tarea?*"). Un coach ofrece pocas sugerencias para implementar mejoras, y es cauteloso al explicar la observación y la lógica que hay detrás de cada una. Ha pasado mucho tiempo desde aquellos días en que los gerentes ascendían a líderes solamente porque ocupaban un cargo y no "**hacían olas**". Actualmente, el liderazgo comienza desde el lugar que ocupamos. Tanto usted, como su empresa, se beneficiarán.