

LC WHITE PAPER SERIES

NO HAY UN CAMINO SEGURO HACIA EL LIDERAZGO

(NO SAFE PATH TO LEADERSHIP)

Bob Anderson

Director de conocimiento | Cofundador

LEADERSHIP
CIRCLE®

NO HAY UN CAMINO SEGURO HACIA EL LIDERAZGO

El Leadership Circle Profile es único en el sentido de que, a diferencia de otras evaluaciones de 360 grados, incorpora una gran cantidad de teoría y marco de liderazgo en la arquitectura de los resultados que se obtienen. De hecho, algunos están diciendo ahora que es una integración exhaustiva de las mejores investigaciones, teorías y marcos de liderazgo que han surgido en el campo del desarrollo del liderazgo en los últimos 50 años. El propósito de este artículo no es resumir toda esa investigación y teoría, sino presentar algunos de los encuadres clave que forman parte de la arquitectura del Leadership Circle Profile. Puedes seguir leyendo aquí o hacer clic [en el enlace](#) para ver una presentación en video de Bob Anderson sobre el contenido de este artículo.

La tensión central que gestionamos como adultos, en mi opinión, y especialmente como líderes, es la tensión entre el propósito y la seguridad. Cada uno de nosotros está orientado hacia un propósito que desea manifestarse a través de nuestras vidas. Los líderes, especialmente los grandes líderes, son impulsados por un profundo sentido de propósito personal. Lo perciben. Lo destilan. Lo defienden. Cuando vemos un gran liderazgo, vemos a alguien defendiendo algo que es vital para ellos, algo que importa más que cualquier otra cosa y alrededor de lo cual construyen su vida y su liderazgo. Crean organizaciones que reflejan ese propósito. Lo destilan en una visión de contribución y en una visión de lo que desean que sus vidas sean.

No sé qué pienses tú, pero cuando enfoco mi vida hacia un propósito audaz, rápidamente comprendo que esto implica riesgos de forma inherente. Durante mucho tiempo, he deseado encontrar una forma segura de abordarlo, pero no he encontrado una. La tensión natural e inherente al clarificar y enfocarse en un propósito es que inmediatamente aparece la posibilidad de riesgo. Soy un emprendedor con un negocio global en crecimiento, por lo que entiendo que perseguir un propósito me expone constantemente al riesgo.

Parte de la razón por la que trabajamos es para satisfacer nuestra necesidad de seguridad. En otras palabras, trabajamos para pagar la hipoteca. Trabajamos para proporcionar seguridad financiera para nosotros mismos y nuestros seres queridos. Conozco bien esta presión. Mis hijos aún no han terminado la universidad, tengo una hipoteca que pagar y mi jubilación financiera aún no está completamente asegurada. Por lo tanto, estoy trabajando, en parte, por seguridad y estabilidad.

Si trabajo dentro de una gran organización, es probable que crea que mi seguridad está ligada a ascender dentro de la organización. No solo hay un mayor ingreso si asciendo, sino que también tengo un alcance más amplio y una mayor sensación de importancia, lo que parece situarme en una posición más segura. Esto se debe a que mi sentido de cautela aumenta a medida que subo en la jerarquía. Cuanto más alto subo, más altas son las apuestas, más grandes son los interesados y más duro es el golpe en caso de caída. Si queremos ascender y queremos hacerlo de manera segura, entonces necesitamos ganar, obtener y mantener la aprobación de las personas que nos rodean. Esto es especialmente cierto para las personas por encima de nosotros, jefes y actores clave. Caer en desgracia, perder favor, perder credibilidad con los actores clave y las personas superiores no es algo bueno para nuestra carrera.

Y, por lo tanto, inherente al liderazgo, está la tensión. La gestionamos todo el tiempo. La gestionamos estratégicamente. La gestionamos financieramente. La gestionamos políticamente. Cada uno de nosotros quiere ser parte de algo grandioso mientras deseamos una forma segura de hacerlo. No hay una forma segura de ser grandioso. Esa es la realidad.

¿Cómo se relaciona esto con el Leadership Circle Profile? Cuando recibes los resultados de tu LCP, obtienes datos que en realidad se organizan en torno a esta tensión central. En otras palabras, el grado en que orientas tu liderazgo hacia el propósito o la seguridad se reflejará en tu Perfil del Círculo de Liderazgo. Por ejemplo, si estás orientado hacia el propósito, la visión y la contribución, es probable que veas puntuaciones más altas en la mitad superior del círculo, pero si estás más orientado hacia la seguridad, entonces recibirás puntuaciones más altas en la mitad inferior del círculo.

ESTRUCTURAS MENTALES CREATIVAS Y REACTIVAS

Cuando orientamos nuestra vida y nuestro liderazgo hacia la creación de lo que más importa, y eso es el impulsor principal, nos ubicamos en lo que llamo Estructura Creativa o Estructura Mental Creativa. Cuando nuestro enfoque principal se orienta hacia la seguridad, entonces es más probable que vivamos y lideremos desde una Estructura Mental Reactiva, ejecutando las estrategias de comportamiento que utilizamos cuando nos sentimos amenazados.

Permíteme explicar la diferencia entre estas dos estructuras. Mi padre era ingeniero y crecí aprendiendo desde temprana edad que el diseño de algo predetermina sus patrones de rendimiento, por eso me gusta la noción de estructura. Mi automóvil no va a competir en NASCAR. De la misma manera, un automóvil de NASCAR no va a circular durante 100 kilómetros con 4 litros de gasolina. Entonces, la estructura de algo determina su rendimiento. Cuando estamos en una Estructura Reactiva, obtenemos un patrón de rendimiento de liderazgo muy diferente al que obtenemos en una Estructura Creativa.

Comencemos por examinar la Estructura Reactiva. Déjame contarte una historia que ilustra la Reactividad en acción. Una vez me pidieron que hablara en una convención de seguros de vida organizada por uno de los principales vendedores de seguros de vida del Norteamérica. Estaba allí para capacitar a las personas en la venta de seguros de vida. Después de que terminé de hablar, un hombre se acercó a mí y me dijo: “¡Estabas hablando de mi vida!”

Dije: “Sí, intento hacer eso”.

“No, no. Necesito hablar contigo. ¿Podemos almorzar juntos?”

“Claro. Vamos a almorzar”.

Cuando nos sentamos a almorzar, esto es exactamente lo que él dijo, y fue un claro ejemplo de una Estructura Reactiva clásica.

Le pregunté: “¿De qué quieres hablar?”

Él dijo: “Tengo un problema”.

Sé que la Estructura Reactiva comienza con un problema, así que le pregunté: “¿Cuál es el problema?” Él dijo: “No estoy aprendiendo nada aquí”.

“¿A qué te refieres?”

“Bueno, sé cómo vender seguros de vida y se me da muy bien”.

“Así que, aparte de haber perdido una semana de tu vida y haber tenido algunos gastos de viaje, ¿cuál es el problema?”

“Mis resultados no lo demuestran”.

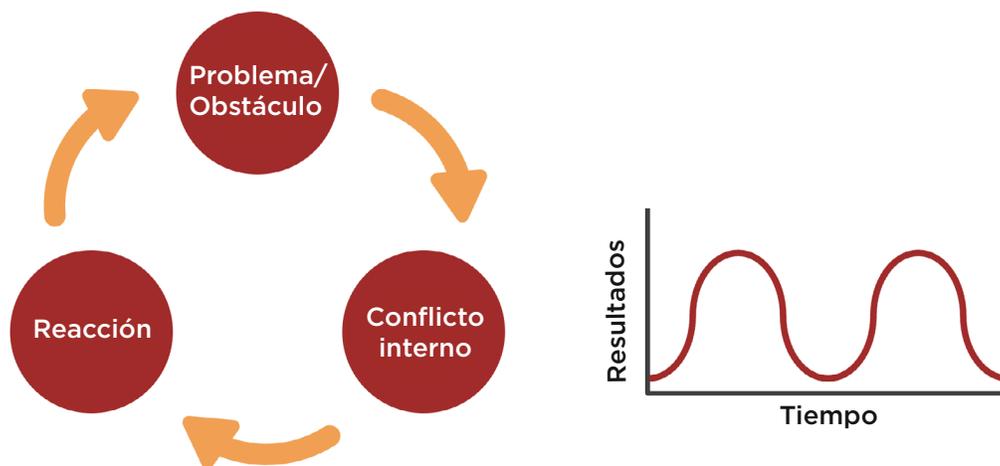
“Háblame de tus resultados”.

“Bueno, vi mis resultados y son realmente malos. Sé que puedo hacerlo mejor que eso. Sé que estoy poniendo en riesgo mi futuro financiero y, además, estoy disgustado conmigo mismo. Entonces me puse en marcha y lo hice muy bien. Hice todo lo que nos dijeron que hagamos aquí y funciona. Así que, unos seis a nueve meses después, mis resultados estaban en el buen camino”.

“Entonces, ¿cuál es el problema?”

“Nueve meses después, mis resultados vuelven a estar donde estaban, y vuelvo a empezar de nuevo, y así ha sido mi carrera. Realmente no ha llegado a ningún lado. Solo ha sido altibajos”.

Esto es un ejemplo clásico de la Estructura Reactiva. Echemos un vistazo a ello.



En primer lugar, una de las señales más evidentes de su reactividad es que nunca habló sobre su sentido de propósito y visión. Brillaba por su ausencia. Esto se debe a que lo que capta su atención y moviliza su energía es sentirse amenazado en su sentido de seguridad. Cuando se siente amenazado, se moviliza. Todos hacemos esto y cada uno tiene sus propias estrategias para hacerlo. En su caso, cuando el problema crece (bajas ventas), siente miedo.

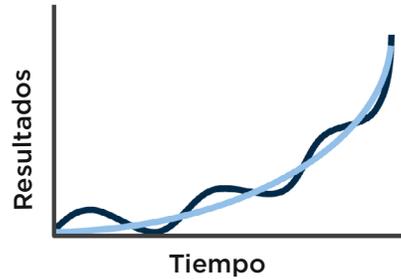
Debido a la amenaza que siente en cuanto a su futuro financiero, se pone en marcha. Reacciona, y a medida que reacciona, como realmente es bueno en lo que hace, tiende a resolver el problema. Si esta fuera la historia completa, todo estaría bien. Pero no lo es.

Si observamos los resultados de su desempeño a lo largo del tiempo el patrón de rendimiento sería el siguiente: Cuando las cosas en el trabajo van bien y tiene éxito, se relaja y su productividad disminuye. A medida que aumenta el miedo y los resultados son bajos, se pone en marcha y los problemas desaparecen. De alguna manera, está resolviendo el problema.

Ahora, veamos qué sucede desde el punto de vista de la Estructura Reactiva, cuando desaparecen sus problemas ¿qué sucede con su miedo? Disminuye. Por lo que también disminuye su necesidad de sostener su reacción. Por lo tanto, como vemos en el siguiente ciclo de nuestro ejemplo, vuelve a tener malos resultados. Ese es el patrón de la Estructura Reactiva. Cada vez que completa el ciclo, los resultados cambian de dirección y van en sentido opuesto. La Estructura Reactiva oscila. La razón por la que oscila es porque su reacción está diseñada para hacer que su miedo desaparezca. Está diseñada para reducir su conflicto interno. No está diseñada para crear lo que él quiere. Está diseñada para hacerle sentir más seguro. Dado que el miedo es el motivador, sentirse más seguro en realidad reduce la tendencia a seguir tomando medidas.

La Estructura Reactiva tiende a mantener un equilibrio en torno a un estado “seguro” normal. No es una estructura negativa; es una estructura, en términos de dinámica de sistemas, diseñada para oscilar. Al igual que un termostato en una pared, cuando hace demasiado calor en la habitación, los ventiladores se encienden y la temperatura baja. Cuando hace demasiado frío en una habitación, los ventiladores se apagan y la temperatura vuelve a subir. Al igual que un termostato, la Estructura Reactiva está diseñada para mantener el status quo y volver a la normalidad cuando las cosas están amenazadas. Es un ciclo oscilante que busca el equilibrio.

La Estructura Creativa es muy diferente y produce patrones y resultados muy distintos. El punto de partida en esta estructura no es la amenaza o el riesgo. La Estructura Creativa se enfoca fundamentalmente en lo que estoy tratando de construir y crear, reconociendo que hay un riesgo inherente en hacerlo. En esta estructura, el miedo no me controla; son mi propósito y visión los que me guían. Debo manejar la parte de mí que se asusta, la parte de mí que sabe que tengo que arriesgarlo todo para crear lo que más importa. En la medida en que me mantengo enfocado en lo que realmente importa, la energía motivadora natural es la pasión, el amor, el compromiso, el interés, la emoción, etc., a partir de los cuales tomo acciones para manifestar lo que me importa.



Estoy centrado en el futuro que deseo y en la organización en la que creo. En este ciclo, cada vez que avanzo, todo aumenta. En otras palabras, cuanto más me acerco a la visión, más pasión tengo y, por lo tanto, es más probable que tome acciones para crear lo que quiero. Una acción competente me acerca más a la visión, lo que aumenta mi pasión. Por lo tanto, la tendencia natural en esta estructura es el crecimiento. En el lenguaje de la dinámica de sistemas, la Estructura Creativa es un ciclo de crecimiento diseñado para crear una correspondencia entre mi realidad actual y la visión que tengo. Esto es el liderazgo.

En la mitad superior del Leadership Circle Profile se encuentran las Competencias Creativas clave. Este tipo de competencias de liderazgo se reflejan en cualquier evaluación 360 bien investigada. Las Competencias de Liderazgo no se activan adecuadamente en la Estructura Reactiva. Solo se activan de manera efectiva y constante en la Estructura Creativa, la postura de vida y la mentalidad creativa.

El Leadership Circle Profile se puede utilizar como una evaluación exhaustiva de competencias; también proporciona una indicación de cuánta energía y orientación de tu vida está en la Estructura Creativa o Reactiva. Si estás más enfocado en la seguridad, estarás actuando de la manera que Larry Wilson llamó "Jugar para no perder" y es más probable que operes en una Estructura Reactiva. Estos comportamientos son las Tendencias Reactivas que aparecen en la mitad inferior del círculo en tu Perfil del Círculo de Liderazgo. También puedes utilizar la evaluación para tener una idea más clara de cómo estás desempeñándote como líder. Por el contrario, la mitad superior del círculo indica en qué medida tu liderazgo está orientado a dar forma a tu propósito en una visión estratégica y elevada: estratégica porque establece una dirección en la que la organización prosperará y elevada porque captura tu imaginación y la de los demás.

El Leadership Circle Profile indica cómo estás liderando según una serie de Competencias Creativas clave. También te brinda una visión sobre tu comportamiento al reaccionar. Esto te proporciona pistas sobre en qué estructura de pensamiento estás viviendo, es decir, desde qué postura de vida estás operando.

También te permite ver la interacción entre ambas estructuras, es decir, cómo tus tendencias reactivas pueden obstaculizar tus competencias creativas.

El Leadership Circle Profile también te proporciona pistas sobre los supuestos subyacentes que están influyendo en tu comportamiento. ¿Qué quiero decir con esto? Volvamos a la historia del vendedor de seguros de vida.

Le dije: “De acuerdo, sé qué te sucede cuando tus resultados son bajos. Te sientes disgustado contigo mismo y te pones en marcha. ¿Qué te sucede cuando tus resultados van bien?”

Apenas había terminado la pregunta cuando su rostro cambió, una expresión que a menudo aparece en el rostro de alguien cuando tiene una revelación.

Le pregunté: “¿Qué pasó? ¿Qué acaba de suceder?”

Él dijo: “Pensé en mi padre en la iglesia”.

Yo dije: “Cuéntame más sobre eso”. Y luego, su expresión cambió a una mirada de sorpresa y miedo.

Dijo: “Mi padre se esforzó toda su vida por tener éxito y nunca lo logró. ¿Crees que me preocupa lo que mi padre pensaría de mí si fuera más exitoso que él?”

Yo dije: “No lo sé. ¿Cómo te hace sentir eso?”

Él dijo: “Eso está ahí adentro”.

Yo dije: “Bueno, cuéntame sobre la iglesia”.

Él dijo: “Bueno, me enseñaron toda mi vida que es malo tener dinero”.

Yo dije: “Entonces déjame ver si entendí bien. Cuando tus resultados son bajos, te disgustas contigo mismo, y cuando tus resultados son buenos, eres una mala persona porque tu padre te odiará y te irás al infierno. ¿Es eso más o menos así?”

En la Estructura Reactiva, estamos reaccionando ante amenazas a nuestro sentido de valía y seguridad que tal vez ni siquiera seamos conscientes de que existen. En el caso de esta historia, él se sentía amenazado por el éxito y por el fracaso. Tenía suposiciones que lo ponían en riesgo tanto si era exitoso como si fracasaba. Esto fue una revelación para él.

En Leadership Circle, creemos que se obtiene un mayor impacto en el cambio de comportamientos si puedes ver las suposiciones que están detrás de lo que deseas cambiar. Algunos de nosotros nos escondemos cuando surge el conflicto en una reunión sobre temas clave con clientes o socios importantes. Otros, en respuesta al mismo riesgo, dejan de escuchar o intentan controlar la situación. Todos tenemos nuestra propia forma de reaccionar ante percepciones de riesgo. En la medida en que tendemos a ser reiterativos y predecibles en nuestra forma de reaccionar ante ciertas amenazas, puedes apostar a que esos comportamientos son la respuesta a suposiciones internas de naturaleza similar a las del vendedor de nuestra historia. El Leadership Circle Profile te dará una idea de las suposiciones internas que subyacen a tu comportamiento. Cambia el hábito de pensamiento y el comportamiento cambiará mucho más fácilmente.

Puedes utilizar el Leadership Circle Profile como un mapa de fortalezas. Ciertamente, cualquier puntuación alta en la mitad superior del círculo son fortalezas bien aprovechadas, y recuerda no pensar en la mitad inferior como debilidades. Más bien, las puntuaciones altas en la mitad inferior son fortalezas que operan desde una Estructura Reactiva. Las fortalezas utilizadas de forma reactiva se sobreutilizan o se utilizan en la situación incorrecta, cuando otra fortaleza podría ser más útil. Las fortalezas sobreutilizadas o utilizadas en la situación incorrecta tienen sus inconvenientes. Por ejemplo, hay momentos en los que el control es necesario, pero si lo usas con demasiada frecuencia, si constantemente utilizas el control para protegerte de una amenaza percibida, el control se convertirá en una desventaja. Nuestros datos sugieren que el uso excesivo del control dificulta la eficacia del liderazgo. Por lo tanto, utiliza el Leadership Circle Profile como un mapa de fortalezas. Las puntuaciones altas en la mitad superior e inferior representan fortalezas. Las fortalezas en la mitad superior se pueden aprovechar, y las fortalezas en la mitad inferior, si se liberan de las suposiciones reactivas que causan que se utilicen en exceso o de manera inapropiada, emergen como Competencias Creativas.

Por último, puedes utilizar el Leadership Circle Profile como un mapa de energía. ¿Cómo estás invirtiendo la energía de tu vida? Solo tenemos un capital de energía limitado para gastar. Lo que sabemos acerca de la Estructura Creativa es que tiende a generar energía. Cuanto más nos enfoquemos en el propósito y la visión, más energía tendremos y generaremos. Cuando vivimos y lideramos en una Estructura Reactiva, esto agota nuestra energía. La Estructura Reactiva ejerce una presión sobre nuestra capacidad.

En resumen, el Leadership Circle Profile te proporcionará un mapa que te permitirá reflexionar sobre cómo estás viviendo y liderando. Ofrece un poderoso feedback con relación a una serie de competencias clave. Indica la postura ante la vida o la Estructura de la Mente desde la cual estás liderando. Muestra cómo estás navegando la tensión entre el propósito y la seguridad. Proporciona un feedback específico sobre las estrategias reactivas cuando se ve amenazada la seguridad. Señala las suposiciones subyacentes que están dirigiendo el patrón de resultados que estás creando. Muestra la interacción entre las Tendencias Reactivas y las Competencias Creativas, lo que sugiere si estás viviendo y liderando de una manera que genera o drena energía, tanto para ti como para la organización.