

En una crisis, los grandes líderes priorizan la escucha

Erika James y Lynn Perry Wooten

Con licencia de
 **Harvard
Business
Review**

Tiempo de lectura:
5.5 minutos

LIDERAZGO
Y GERENCIA

La forma en que los líderes navegan por una crisis (grande o pequeña) tiene una enorme influencia sobre el impacto que la crisis tendrá en su organización, sin mencionar el impacto personal que las secuelas de esta tendrán en las personas y en el liderazgo de la organización. La pandemia de COVID-19 creó una serie de crisis para las organizaciones en todo el mundo.

La industria de las aerolíneas se vio muy afectada en los primeros días de la pandemia. Delta Air Lines, en particular, ganó elogios por su manejo de la crisis. Bajo la dirección del CEO Ed Bastian, Delta tomó medidas proactivas para priorizar la seguridad del cliente. En 2020, la aerolínea contrató al gigante estadounidense de investigación y atención médica, Mayo Clinic, para asesorar sobre los protocolos de limpieza y ventilación relacionados con el virus y el distanciamiento social durante los vuelos. Delta ha sido elogiada por académicos y medios de comunicación como una compañía que navegó la tormenta de COVID-19 con agudeza, y su CEO ha sido citado como ejemplo de fuerte liderazgo en una crisis.

Delta no es la única compañía que ganó elogios por sus esfuerzos en la era de la pandemia. Adam Silver, de la National Basketball Association, fue noticia cuando detuvo los juegos en 2020 (una decisión audaz que le costó a la NBA \$190 millones de dólares en ingresos perdidos) y creó una zona de exclusión o “burbuja”, que detuvo la propagación del virus entre jugadores y fanáticos. Silver ha sido elogiado como un ejemplo de cómo se ve un buen liderazgo en una crisis.

¿Qué tienen en común Silver y Bastian? ¿Qué tiene su liderazgo que ayuda a sus organizaciones a prepararse para el impacto, contener el daño, impulsar la recuperación y desarrollar resiliencia antes de los impactos? Cuando surge una crisis, los líderes como Silver y Bastian hacen algo simple pero poderoso: Buscan y actúan según el consejo de otras personas, muchas.

Ya sea que lo sepamos o no, la mayoría de nosotros gravita hacia personas (e información) que confirman cosas que ya pensamos y creemos. Nos atraen las personas y las ideas que concuerdan con nuestra visión del mundo e incluso terminan moldeándola. Salir de la cámara de eco y corregir las ideas preconcebidas no es intuitivo ni fácil, pero es esencial en una crisis. Una crisis rara vez se desarrolla de acuerdo con un libro de reglas preestablecido.

Este artículo es útil para:

- *Tomar perspectiva en una crisis.*
- *Incorporar la diversidad de opiniones de los miembros de su equipo en la toma de decisiones.*
- *Capturar buenas ideas de una variedad de perspectivas.*

Cuando surge una crisis, los líderes hacen algo simple pero poderoso: Buscan y actúan según el consejo de otras personas, muchas.

Si no se controla, una crisis puede evolucionar, expandirse y abrumar de maneras que nos costará imaginar o anticipar. Por esta razón, cuando golpea una crisis, usted necesita que su liderazgo sea tan libre de prejuicios, elástico, hábil y dinámico como las circunstancias que se desarrollan rápidamente a su alrededor y en su organización.

Tomando perspectiva en una crisis

Un buen líder sabe que se necesita un equipo que proporcione información para forjar una visión, crear una estrategia y ejecutar esa estrategia con éxito. Un buen líder de crisis sabe que cuando el camino se vuelve difícil, necesita un equipo, y también necesita que ese equipo proporcione u obtenga tantas perspectivas diferentes sobre su situación como sea posible. Cuantos más ojos tenga sobre la situación, es menos probable que permanezca atrincherado en su propio pensamiento o anclado a una solución o plan. Y cuantas más personas pueda consultar en busca de consejo a medida que se desarrolla la crisis, más fácil será cambiar de rumbo y adaptarse según lo dicten las exigencias.

La toma de perspectiva también se trata de aprender. Ahí está la CEO de Walgreen-Boots Alliance, Roz Brewer, hablando con HBR sobre la importancia de aprender de los demás, en particular cuando asume un nuevo rol u organización en medio de una crisis: “Cada vez que asumo un nuevo rol, me convierto en una verdadera estudiante del negocio... Conozco gente... Realmente me puse en una posición de aprendizaje y elegí aprender y tener la mente abierta sobre las oportunidades que tenía por delante”.

Aprender, dice Brewer, se trata de escuchar — y tener un propósito al escuchar: “Ya tenía la práctica de nunca entrar a una unidad minorista como líder [con mi] dispositivo móvil en la mano. Nunca lo hago. Lo dejo en mi automóvil o lo guardo en mi bolsillo, porque necesito estar presente, necesito escuchar... Y creo que ese es el siguiente nivel de liderazgo... escuchar, actuar y hacer que las personas se sientan incluidas en los entornos que creamos, como líderes.”

Entonces, ¿cómo se asegura de aprovechar ahora la perspectiva de los demás, antes de que la próxima crisis lo golpee a usted y a su organización? **He aquí tres preguntas que debe hacerse:**

1. ¿Tiene actualmente acceso a diversas voces y fuentes de información dentro de su equipo u organización, o incluso más allá de sus límites?

Piense en la totalidad de su negocio y pregúntese si tiene visibilidad real de lo que sucede en el terreno y en la sala de juntas. Determine dónde podrían estar los puntos ciegos, o si hay brechas en el flujo de comunicación que podrían permitir que se arraigue una crisis latente.

Cuando golpea una crisis, usted necesita que su liderazgo sea tan libre de prejuicios, elástico, hábil y dinámico como las circunstancias que se desarrollan rápidamente a su alrededor y en su organización.

El siguiente nivel de liderazgo consiste en escuchar, actuar y hacer que las personas se sientan incluidas en los entornos que creamos, como líderes.

Algo que podría ayudar aquí es la planificación de escenarios con su equipo. En el caso de las crisis A, B o C, ¿de quién son los conocimientos o la experiencia que podría necesitar? y ¿actualmente puede acceder a ellos?

2. ¿Incorpora habitualmente las ideas o comentarios de otros miembros del equipo en su toma de decisiones?

Sea honesto: ¿Qué tan dispuesto está usted a las opiniones de otras personas? ¿Siempre busca el mismo consejo, o está abierto a escuchar una diversidad de opiniones? Algo que hemos visto en nuestra investigación es que los líderes de crisis efectivos son aquellos que saben cómo ceder ante la experiencia dondequiera que surja. Piense de nuevo en Ed Bastian y Adam Silver, y en cómo buscaron los conocimientos médicos fuera de su propio campo o el de sus organizaciones. Pregúntese: ¿Haría lo mismo?

3. ¿Qué sistemas o procesos necesitaría implementar para salir a la superficie y capturar las perspectivas de múltiples partes interesadas?

Observe cómo está estructurada la comunicación en su organización y si hay silos que deba abordar. ¿El flujo de conocimiento es multilateral? ¿Cómo puede asegurarse de escuchar voces distintas a las de su equipo inmediato? En la era de Zoom y Teams, el lugar de trabajo se ha vuelto intensivo en reuniones, entonces, ¿qué otros mecanismos podría usar para capturar buenas ideas desde una diversidad de perspectivas?

Recuerde, las crisis son inevitables. Incluso mientras superamos la larga cola del COVID-19, ya se están acumulando nuevas nubes. Cómo le vaya en la próxima crisis dependerá de la agencia de su liderazgo. Si no hace un uso juicioso de toda la información que necesita para determinar todas las pérdidas y ganancias que presagian las crisis, se dejará a sí mismo y a su organización en la oscuridad cuando más necesita ver la luz al final del túnel.

Si no hace un uso juicioso de toda la información que necesita para determinar todas las pérdidas y ganancias que presagian las crisis, se dejará a sí mismo y a su organización en la oscuridad cuando más necesita ver la luz al final del túnel.



El servicio para desarrollar habilidades directivas con contenidos de Harvard Business Review en español.

...Porque hoy depende de usted.

www.dirigehoy.com
contacto@dirigehoy.com