

Cuando los líderes tienen dificultades con la colaboración

Ron Carucci y Luis Velasquez

Con licencia de
 **Harvard
Business
Review**

Tiempo de lectura:
5.5 minutos

LIDERAZGO
Y GERENCIA

No es raro que los líderes consideren a la colaboración como algo antinatural. Después de todo, el robusto individualismo los distinguió e impulsó sus carreras. Y para muchos, ese mismo enfoque en distinguirse, más tarde, se convierte en su condena. Si usted es un líder que tiene dificultades para colaborar con sus compañeros, primero debe comprender por qué es así y luego trabajar para desarrollar esa habilidad.

Por qué la colaboración no es fácil

He aquí algunas razones comunes que hemos visto entre los líderes con los que hemos trabajado.

Es competitivo y teme ser eclipsado.

La idea de compartir el centro de atención con los demás lo pone ansioso. Tal vez su sentido de identidad y éxito se haya visto reforzado por años de logros individuales.

Aun así, es esencial darse cuenta de que, en altitudes organizacionales más altas, el éxito se logra a través de esfuerzos integrados. Preste mucha atención cuando tema que otros puedan eclipsarlo o que su contribución no sea distinguida. Comprender la narrativa interna que le dice que su singularidad será embotada es el primer paso para cambiarla.

Ha confiado en gran medida en la jerarquía para hacer las cosas.

Tal vez haya operado en su propio silo funcional y haya tenido éxito en dirigir el trabajo de otros hacia los resultados que ha logrado. O tal vez creció profesionalmente en una cultura que valora la jerarquía y la deferencia a la autoridad.

Reconozca que influir en sus compañeros es fundamental y muy diferente de la autoridad posicional que tiene sobre sus subordinados directos. Debe ser menos directivo, y más curioso y conversacional.

Se ha centrado más en los resultados que en las relaciones.

Si se ha enorgullecido de no necesitar agradar a los demás, profundice en por qué podría ser así. Dedique tiempo a reflexionar sobre las relaciones en su vida, tanto dentro como fuera del trabajo. ¿Dónde ha construido conexiones significativas? ¿Dónde las ha evitado? ¿Hay ciertas relaciones en las que la conexión es más fácil para usted?

Este artículo es útil para:

- *Aprender a colaborar.*
- *Ser curioso y conversacional.*
- *Definir su enfoque de desarrollo.*

Tal vez su sentido de identidad y éxito se haya visto reforzado por años de logros individuales.

Le ha costado confiar.

Ha tenido algunos resultados desfavorables en el pasado al delegar a otros, lo que lo lleva a ser más cuidadoso ahora. Sin embargo, hay una diferencia entre tener un sano escepticismo y asumir malas intenciones. Cuando atribuye malos motivos, envía un fuerte mensaje de desconfianza.

No sabe cómo.

Bien puede ser que la colaboración sea simplemente algo que nunca ha aprendido. Es un conjunto complejo de habilidades y atributos. Combina la escucha activa, la gestión de conflictos, la resolución compartida de problemas, la autorregulación, la humildad, la curiosidad y una orientación solidaria hacia los demás. Haga un cuidadoso inventario de los comportamientos para los que sabe que carece de suficiente habilidad u orientación. Esto lo ayudará a definir su enfoque de desarrollo a medida que prioriza el aprendizaje para ser más colaborativo.

Una vez que haya determinado qué le impide colaborar cómodamente, puede tomar medidas para desarrollar sus habilidades de colaboración y reconstruir la confianza con otras personas que han tenido dificultades para trabajar con usted.

Primero, determine cómo quiere ser conocido.

Sus comportamientos actuales son un reflejo de la persona que, consciente o inconscientemente, cree que es. Entonces, si quiere ser conocido como colaborador, primero debe adoptar la mentalidad de un colaborador. Estas son algunas maneras de empezar:

Esté abierto al cambio y a las nuevas ideas.

Buscar nuevas perspectivas es un requisito previo para la empatía y la compasión. Haga preguntas para cuestionar su punto de vista y aclarar el de la otra persona. Hacerlo envía una fuerte señal de que se preocupa por su perspectiva.

Valore a los demás por igual.

Póngase en un entorno en el que su profunda experiencia tenga una credibilidad mínima y “tenga que ser como todos los demás”. Ponerse en un lugar de interdependencia mutua lo ayudará a sentir lo que es estar en igualdad de condiciones. Por ejemplo, podría unirse a un equipo o club fuera del trabajo. Detecte los lugares en los que se divierte y los lugares en los que se siente incómodo.

Conviértase en alguien en quien otros puedan confiar.

Bien puede ser que la colaboración sea simplemente algo que nunca ha aprendido. Es un conjunto complejo de habilidades y atributos. Combina la escucha activa, la gestión de conflictos, la resolución compartida de problemas, la autorregulación, la humildad, la curiosidad y una orientación solidaria hacia los demás.

No importa quién sea, todavía necesita a otros para tener éxito, y los demás lo necesitan a usted. Reconozca esa interdependencia profundizando las relaciones con las partes interesadas. Identifique a los jugadores críticos en los que confía y aquellos que dependen de usted. Pase tiempo con ellos. Cuando esté con ellos, observe lo que está haciendo su cerebro: cuestionar motivos, protegerse o sentirse cómodo y curioso. Identifique las condiciones que lo llevan a ser más abierto. Construir y mantener relaciones de confianza es la base de una colaboración sostenible.

Luego, actúe sobre lo que ha aprendido.

Tome medidas para acelerar su reputación como jugador de equipo. La clave aquí es ser genuino. Si actúa de forma actuada, la gente se dará cuenta.

Cree momentos de generosidad.

Busque formas intencionales de contribuir con los demás cuando no obtenga nada a cambio. Por ejemplo, ofrezca un favor, apoye la agenda estratégica de alguien o comparta ideas y recursos. Observe lo que se siente dar sin recibir.

Comparta el centro de atención y otorgue crédito.

Encuentre formas de ceder a propósito el escenario a otra persona cuando la luz brille sobre usted. Esto expone nuevos talentos a nuevas audiencias, y construye la confianza y el sentido de orgullo de esa persona. Además, ayuda a otros a experimentarlo como un líder que no acapara el foco de atención.

Hacer esto también beneficia a su organización. Equipos que comparten el centro de atención entre sí con más frecuencia tienen una mayor retención, y sus organizaciones tienen mayor crecimiento, porque colaboran más.

Pida consejo.

Acérquese a una de sus partes interesadas clave con un desafío con el que necesita ayuda. Esto modela vulnerabilidad, demuestra humildad e indica que usted entiende que necesita a los demás. Si tiene problemas con una persona en particular, una manera fácil de generar confianza es pedirle consejo. Más tarde, hágale saber cómo lo aplicó. Es más probable que los colegas que creen que realmente los necesita busquen su ayuda y apoyen sus ideas en situaciones públicas.

En el mundo hiperconectado de hoy, los lobos solitarios se están convirtiendo en algo del pasado. Hoy en día, los líderes inclusivos, humildes y orientados hacia los demás son vistos como más creíbles e influyentes. La colaboración efectiva es clave para convertirse y seguir siendo un líder de impacto duradero.

Hoy en día, los líderes inclusivos, humildes y orientados hacia los demás son vistos como más creíbles e influyentes.

Sobre los autores:

Ron Carucci es cofundador y socio directivo de Navalent, donde trabaja con CEOs y ejecutivos que buscan un cambio transformador.

Luis Velasquez es un coach ejecutivo que trabaja con líderes sénior y sus equipos para ser más cohesivos, efectivos y resilientes.



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