

Transcripcions en espanyol i català

Qué se necesita para ser un gran líder

Roselinde Torres:

¿Qué hace hoy día a un gran líder? Muchos de nosotros nos lo imaginamos como una especie de superhéroe sabelotodo, que manda y protege a sus seguidores. Esa es la imagen de un tiempo pasado. Y los que también están obsoletos son los programas de desarrollo de liderazgo basados en modelos de éxito del pasado, no en el mundo actual ni en el que está por venir.

Realizamos un estudio en 4.000 empresas. Les dijimos: “Vamos a comprobar la efectividad de vuestros programas de desarrollo de liderazgo”. El 58 % de esas empresas tenían brechas de talento significativas para ocupar cargos directivos importantes. Eso significa que, a pesar de que los programas de formación corporativa, evaluaciones, coaching, todas estas cosas, más de la mitad de las compañías habían fracasado en formar grandes líderes. Se estarán preguntando: “¿Me está ayudando mi empresa a prepararme para ser un gran líder del siglo XXI?”. Probablemente no.

He pasado 25 años de mi vida profesional observando lo que hace a los grandes líderes. Trabajé en empresas de la lista *Fortune 500*, he asesorado a más de 200 directores generales y he participado en más procesos de liderazgo de los que se puedan imaginar. Pero, unos años atrás, noté una tendencia preocupante en la preparación para el liderazgo. Vi que, a pesar de todos los esfuerzos, había historias familiares que seguían resurgiendo sobre las personas. Una de estas historias era la de Chris, un líder superestrella con mucho potencial que se muda a una nueva unidad y fracasa, destruyendo un valor irrecuperable.

Y luego estaban las historias como la de Sidney, CEO, que estaba frustrada porque su compañía fue nombrada como la mejor empresa para líderes, pero solo uno de los 50 líderes principales estaba preparado para dirigir sus iniciativas cruciales. Y había otras historias, como las del equipo senior de liderazgo de un negocio que fue próspero y que, sorprendido por un cambio en el mercado, se vio forzado a reducir el tamaño de la empresa a la mitad o salir del negocio.

Estas historias me hicieron plantearme dos preguntas: ¿Por qué se está ampliando la falta de liderazgo cuando hay una mayor inversión en el desarrollo de liderazgo? ¿Qué están haciendo de forma diferente los grandes líderes para prosperar y crecer?

Estaba tan consumida por estas preguntas y frustrada por esas historias, que dejé mi trabajo para poder estudiar esta situación en profundidad a tiempo completo. Me tomé un año para viajar a diferentes partes del mundo para aprender sobre las prácticas de liderazgo eficaces e ineficaces en compañías, países y organizaciones sin ánimo de lucro. Viajé a Sudáfrica, donde tuve la oportunidad de entender cómo Nelson Mandela fue un adelantado a su tiempo, anticipando y gestionando su contexto político, social y económico.

También conocí a un número de líderes sin ánimo de lucro que, a pesar de sus limitados recursos, estaban teniendo un enorme impacto en el mundo, a menudo junto a quienes parecían sus adversarios.

Pasé innumerables horas en bibliotecas presidenciales tratando de entender cómo el entorno ha formado a los líderes, los movimientos que hicieron y el impacto de esos movimientos más allá de su mandato.

Y luego, cuando me reincorporé al trabajo a tiempo completo, me uní a colegas maravillosos que también estaban interesados en estas cuestiones.

A partir de todo esto, extraje las características de los líderes que están prosperando y lo que hacen de manera diferente, y también extraje las prácticas de preparación que permiten a las personas crecer a su máximo potencial. Quiero compartir algunas de ellas con ustedes ahora.

«¿Qué hace a un gran líder en el siglo XXI?»

En el mundo del siglo XXI, que es más global, más digital y transparente, con velocidades más rápidas en el flujo de la información e innovación, y donde nada grandioso se hace sin algún tipo de operación compleja, depender de las prácticas tradicionales de desarrollo impedirá tu crecimiento como líder. De hecho, las evaluaciones tradicionales, como las evaluaciones de 360 grados o los criterios de rendimiento obsoletos, te darán falsos positivos y te inducirán a pensar que estás más preparado de lo que realmente lo estás.

El liderazgo en el siglo XXI se define y se evidencia por tres preguntas: ¿Dónde estás buscando para anticipar el próximo cambio en tu modelo de negocio o tu vida? La respuesta a esta pregunta está en el calendario. ¿Con quién pasas el tiempo? ¿Y con qué temas? ¿A dónde vas a viajar? ¿Qué estás leyendo? ¿Cómo estás destilando todo esto para comprender las discontinuidades potenciales, para luego tomar la decisión de hacer algo en este preciso momento para estar preparado y listo?

Hay un equipo de liderazgo que hace una práctica en la que reúnen a cada miembro para recopilar las tendencias que impactan, las tendencias que afectan a otro miembro del equipo. Las comparten y luego toman decisiones para corregir una estrategia en curso o para anticiparse a un nuevo movimiento. Los grandes líderes no están cabeza abajo, sino que miran más allá de las esquinas, construyendo su futuro, no solo reaccionando ante él.

La segunda pregunta es: ¿Cuál es el nivel de diversidad de tu red personal y profesional? A menudo, oímos hablar del enchufismo, muy presente en muchas instituciones. Hasta cierto punto, todos tenemos una red de personas con las que nos sentimos cómodos. Así que esta pregunta va sobre tu capacidad para desarrollar relaciones con personas que son muy diferentes de ti. Y esas diferencias pueden ser biológicas, físicas, funcionales, políticas, culturales, socioeconómicas. Y, sin embargo, a pesar de todas estas diferencias, conectan contigo y confían en ti lo suficiente para cooperar contigo en la consecución de un objetivo común. Los grandes líderes comprenden que tener una red mucho más diversa es una fuente de identificación de patrones a mayores niveles y también de soluciones, porque hay personas que piensan diferente.

Tercera pregunta: ¿Eres lo suficientemente valiente como para abandonar una práctica que te hizo triunfar en el pasado? Hay una expresión que dice: "Mejor malo conocido que bueno por conocer". Si sigues este consejo, lo más probable es que, como líder, sigas haciendo lo que te es familiar y cómodo.

Los grandes líderes se atreven a ser diferentes. Ellos no solo hablan de correr riesgos, sino que realmente los asumen. Uno de los líderes compartió conmigo el hecho de que el desarrollo más impactante se produce cuando eres capaz de construir la resistencia emocional necesaria para soportar a la gente que te dice que tu nueva idea es ingenua o imprudente, o simplemente estúpida.

Curiosamente, las personas que se unirán a ti no son las habituales en tu red. A menudo, son personas que piensan de manera diferente y, por lo tanto, están dispuestos a unirse a ti para dar un salto valiente. Y es un salto, no un paso. Más que los programas tradicionales de liderazgo, responder estas tres preguntas determinará tu efectividad como líder del siglo XXI.

Por tanto, ¿qué hace a un gran líder en el siglo XXI? He conocido a muchos líderes, y destacan entre los demás. Son mujeres y hombres que no se preparan para los aspectos previsibles del ayer, sino para las realidades de hoy día y todas esas posibilidades desconocidas del mañana.

Gracias.

Què es necessita per ser un gran líder

Roselinde Torres:

Quines característiques fan avui dia que una persona sigui un gran líder? Molts de nosaltres ens l'imaginem com una espècie de superheroï setciències, que mana i protegeix els seus seguidors. Aquesta és la imatge d'un temps que ja ha passat. I els que també estan obsolets són els programes de desenvolupament de lideratge basats en models d'èxit del passat, no en el món actual ni en el futur.

Vam fer un estudi a 4.000 empreses. Els vam dir: "Comprovarem l'efectivitat dels vostres programes de desenvolupament de lideratge". El 58 % d'aquestes empreses tenien bretxes de talent significatives per ocupar càrrecs directius importants. Això significa que, malgrat els programes de formació corporativa, avaluacions, *coaching* i totes aquestes coses, més de la meitat de les companyies havien fracassat a formar grans líders. Es preguntaran vostès: "M'està ajudant la meua empresa a preparar-me per ser un gran líder del segle XXI?". Probablement, no.

He passat 25 anys de la meua vida professional observant quines característiques fan que les persones siguin grans líders. Vaig treballar en empreses de la llista *Fortune 500*, he assessorat més de 200 directors generals i he participat en més processos de lideratge dels que es puguin imaginar. Però, fa uns anys, vaig notar una tendència preocupant en la preparació per al lideratge. Vaig veure que, malgrat tots els esforços, hi havia històries familiars que continuaven ressorgint sobre les persones. Una d'aquestes històries era la del Chris, un líder superestrella amb molt de potencial que es muda a una nova unitat i fracassa, i destrueix un valor irrecuperable.

I després estaven les històries com la de la Sidney, CEO, que estava frustrada perquè la seva companyia va ser nomenada com la millor empresa per a líders, però només un dels 50 líders principals estava preparat per dirigir les seves iniciatives crucials. I hi havia altres històries, com les de l'equip sènior de lideratge d'un negoci que va ser pròsper i que, sorprès per un canvi en el mercat, es va veure forçat a reduir la grandària de l'empresa a la meitat o sortir del negoci.

Aquestes històries em van fer plantejar-me dues preguntes: Per què s'està ampliant la falta de lideratge quan hi ha una inversió major en el desenvolupament de lideratge? Què estan fent de manera diferent els grans líders per prosperar i créixer?

Estava tan consumida per aquestes preguntes i frustrada per aquestes històries que vaig deixar el meu treball per poder estudiar aquesta situació en profunditat a temps complet. Em vaig prendre un any per viatjar a diferents parts del món per tal d'aprendre sobre les pràctiques de lideratge eficaces i ineficaces en companyies, països i organitzacions sense ànim de lucre. Vaig viatjar a Sud-àfrica, on vaig tenir l'oportunitat d'entendre com Nelson Mandela va ser un avançat al seu temps, anticipant i gestionant el seu context polític, social i econòmic.

També vaig conèixer un nombre de líders sense ànim de lucre que, malgrat els seus limitats recursos, estaven tenint un enorme impacte en el món, sovint al costat dels qui semblaven els seus adversaris.

Vaig passar innumbrables hores en biblioteques presidencials tractant d'entendre com l'entorn ha format els líders, els moviments que van fer i l'impacte d'aquests moviments més enllà del seu mandat.

I després, quan em vaig reincorporar al treball a temps complet, em vaig unir a col·legues meravellosos que també estaven interessats en aquestes qüestions.

A partir de tot això, vaig extreure les característiques dels líders que estan prosperant i el que fan de manera diferent, i també vaig extreure les pràctiques de preparació que permeten a les persones créixer al seu màxim potencial. Vull compartir-ne algunes amb vostès ara.

«Quines característiques fan que una persona sigui un gran líder en el segle XXI?»

En el món del segle XXI, que és més global, més digital i transparent, amb velocitats més ràpides en el flux de la informació i la innovació, i on res que no sigui grandios es fa sense alguna mena d'operació complexa, dependre de les pràctiques tradicionals de desenvolupament impedirà el teu creixement com a líder. De fet, les avaluacions tradicionals, com les avaluacions de 360 graus o els criteris de rendiment obsolets, et donaran falsos positius i t'induiran a pensar que estàs més preparat del que realment ho ets.

El lideratge al segle XXI es defineix i s'evidencia per tres preguntes: On estàs buscant per anticipar el pròxim canvi en el teu model de negoci o la teva vida? La resposta a aquesta pregunta està en el calendari. Amb qui passes el temps? I amb quins temes? On viatjaràs? Què estàs llegint? Com estàs destil·lant tot això per comprendre les discontinuïtats potencials, per tal de, després, prendre la decisió de fer alguna cosa en aquest precís moment per estar-hi preparat?

Hi ha un equip de lideratge que fa una pràctica en la qual reuneixen cada membre per recopilar les tendències que impacten, les tendències que afecten un altre membre de l'equip. Les comparteixen i després prenen decisions per corregir una estratègia en curs o per tal d'anticipar-se a un nou moviment. Els grans líders no són amb el cap avall, sinó que miren més enllà de les cantonades, construint el seu futur, no només reaccionant-hi.

La segona pregunta és: Quin és el nivell de diversitat de la teva xarxa personal i professional? Sovint, sentim parlar de l'amiguisme, molt present en moltes institucions. Fins a cert punt, tots tenim una xarxa de persones amb les quals ens sentim còmodes. Així que aquesta pregunta va sobre la teva capacitat per desenvolupar relacions amb persones que són molt diferents a tu. I aquestes diferències poden ser biològiques, físiques, funcionals, polítiques, culturals, socioeconòmiques. I, no obstant això, malgrat totes aquestes diferències, connecten amb tu i confien força en tu per cooperar amb tu per aconseguir un objectiu comú. Els grans líders comprenen que tenir una xarxa molt més diversa és una font d'identificació de patrons a nivells major i també de solucions, perquè hi ha persones que pensen diferent.

Tercera pregunta: Ets prou valent com per abandonar una pràctica que et va fer triomfar en el passat? Hi ha una expressió que diu: "Val més boig conegut que savi per conèixer". Si segueixes aquest consell, el més probable és que, com a líder, continuïs fent el que és familiar i còmode per a tu.

Els grans líders s'atreveixen a ser diferents. Ells no només parlen de córrer riscos, sinó que realment els assumeixen. Un dels líders va compartir amb mi el fet que el desenvolupament més impactant es produeix quan ets capaç de construir la resistència emocional necessària per suportar a la gent que et diu que la teva nova idea és ingènua o imprudent, o simplement estúpida.

Curiosament, les persones que s'uniran a tu no són les habituals en la teva xarxa. Sovint, són persones que pensen de manera diferent i, per tant, estan disposades a unir-se a tu per fer un salt valent. I és un salt, no un pas. Més que els programes tradicionals de lideratge, respondre aquestes tres preguntes determinarà la teva efectivitat com a líder del segle XXI.

Per tant, què fa que una persona sigui un gran líder al segle XXI? He conegut molts líders, i aquests destaquen d'entre la resta. Són dones i homes que no es preparen per als aspectes previsibles d'ahir, sinó per a les realitats d'avui dia i totes aquestes possibilitats desconegudes de demà.

Gràcies.