

¿Qué hacemos con los managers?

Como prólogo debemos aclarar: la aproximación correcta es **qué hacemos con nosotros mismos** ante estos procesos de transformación.

En una organización descentralizada y estructurada como una redarquía, l@s managers (directores, gerentes, coordinadores y otros mandos medios) deberían convertirse en líderes y promotores continuos de la transformación y el nuevo modelo operacional, actuando como guardianes genuinos de los valores y principios compartidos para los equipos. Esto implica, entre otras cosas, liderar desde el ejemplo y el propósito a los equipos y transformarse y actuar como agentes de cambio y auténticos habilitadores de la nueva organización.

Este es un cambio profundo, toda una transformación personal en sí misma que requiere de una gran humildad intelectual, algo muy desafiante sobre todo para quienes hace tiempo están acostumbrados a ser “jefes” y dirigir a personas, inmersos en el modelo jerárquico de “*Thinkers & Doers*” propuesto por Taylor hace mas de 100 años.

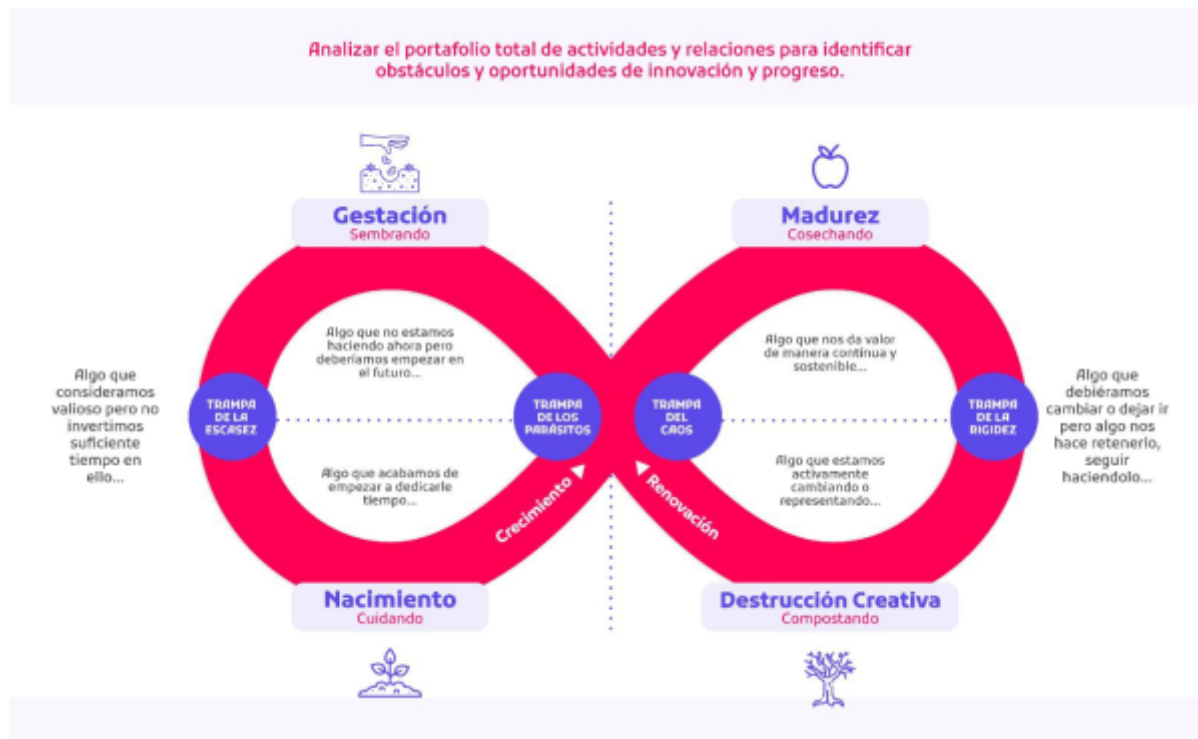
Esta transformación personal implica comenzar a empoderar a los equipos (delegar y descentralizar la toma de decisiones), soltar el “comando & control” y abrazar la **autonomía y descentralización**.

El Management es demasiado importante como para dejarlo en manos de los Managers

Cambiar el estilo de liderazgo para convertirse en lideres serviciales que impulsen valores y principios y que fomenten la mentalidad de crecimiento y la auto-organización de los equipos puede ser super desafiante. La clave está en diseñar e impulsar un nuevo sistema organizacional que genere un ecosistema o contexto apropiado, para que la cultura ágil emerja naturalmente, manifestándose en comportamientos como la colaboración, la experimentación, la tolerancia al error, la transparencia y la mejora continua, entre otros.

En eso deberán poner el foco quienes lideran, en cambiar los estímulos del sistema, en compostar continuamente el terreno para que los equipos puedan organizarse alrededor del valor.

Su principal herramienta de pensamiento y emergencia de ideas, cambio y orquestación de equipos es el ciclo continuo en todas sus representaciones: la promoción del punta a punta, la multi-disciplina, la mirada de roles y no puestos o posiciones en la estructura, la evolución continua de los modelos operativos de los equipos para adaptarse y romper los contextos. Un ejemplo de esto es el EcoCiclo que vemos abajo, junto con dinámicas colaborativas de co-creación.



El principal aporte de los actuales líderes de la estructura formal será acompañar a los equipos, potenciarlos, desafiarlos, mostrarles el lugar donde se desea ir (propósito) y darles la suficiente autonomía para que puedan transitar por si mismos el camino hacia ese lugar (cómo llegar), enriqueciendo sus habilidades, capacidades, espacios y poder de resolución e innovación.

El desafío es grande porque toda esta transición Manager»Líder ocurre en el contexto de la transformación organizacional, pero es justamente esa evolución de la estructura organizacional la que le permite a la organización ser más adaptativa y retroalimentar más rápido a esos nuevos líderes en gestación.

Todo se simplifica si lo realizamos con el acompañamiento y el soporte (interno y externo) adecuado, en ciclos iterativos cortos, guiados por menos cantidad de reglas y más valores y principios rectores.

¿Qué valor pueden aportar los Managers tradicionales en una organización que decide descentralizar y autonomizar?

Los *Managers* tradicionales (ejecutivos, directores, coordinadores, etc.) son personas generalmente calificadas, con una gran trayectoria o experiencia, usualmente son portadores de una cierta autoridad que probablemente hayan ganado producto de su maestría o liderazgo. En muchos casos tienen amplio conocimiento y habilidades que les permitirán aportar gran valor a los equipos. Es muy probable que existan en la nueva estructura redárquica gran cantidad de roles o lugares donde podrán hacer la diferencia. Solo deben encontrar su lugar.

Por ejemplo, un *Manager* con un fuerte conocimiento en gestión de presupuestos o en negociación de proveedores quizás podría actuar brindando un servicio como asesor financiero a los equipos que lo necesiten o cómo negociador principal en los contratos con proveedores de una célula.

Entre todos los aportes que dichos *managers* podrían realizar, podemos enumerar los mas relevantes:

- Impulsar principios y valores
- Fomentar una cultura abierta y sin miedo en la organización
- Ayudar a elevar el nivel de conciencia de la organización
- Potenciar la mentalidad de crecimiento
- Participar en la definición de la estrategia de transformación
- Habilitar y promover la transformación
- Trabajar activamente en el diseño del nuevo sistema organizacional
- Evaluar e impulsar métricas de transformación (densidad social y organización alrededor del valor)
- Acelerar la toma de decisiones
- Remover impedimentos organizacionales (que los equipos no puedan resolver por si mismos)
- Asegurar compliance decidiendo sobre contratos, regulaciones, normativas, recursos financieros, etc.
- Promover el desarrollo de capacidades & aprendizaje
- Promover la innovación dentro de un marco acorde
- Impulsar la polinización de conocimiento y buenas practicas (CoPs, Chapters, COIs, labs, etc.)
- Definir y alinear objetivos estratégicos de Negocio
- Discovery de nuevos negocios, mercados y productos
- Aportar experiencia y maestría a los distintos negocios y/o productos

Debajo podemos ver (Figura.1) como las funciones del *Management* necesitan ir evolucionando desde una mirada más tradicional, partiendo de las funciones de la administración de Henri Fayol hacia una mirada mucho más orientada a los principios de [Betacodex](#).



Figura1. Evolución del Management en organizaciones descentralizadas y autónomas

Propietarios del poder en acción

Podemos distinguir 3 tipos de propietarios de poder en un proceso de transformación, los *managers* con autoridad formal, los *influencers* y las *personas con maestría*. Los *managers* con autoridad formal se designan. Los *influencers* y *personas con maestría* emergen.

Managers con autoridad formal: tienen poder en la Estructura Formal, se encargan del *compliance*, e intentan controlar el progreso, la responsabilidad y la autorización formal de las personas que construyen valor, utilizando estructuras formales como procesos, herramientas, documentación, contratos, entre otros.

Influencers: tienen poder en la Estructura Informal. Influyen en el compromiso, el progreso, la responsabilidad y la autorización informal de las personas en la organización, utilizando estructuras informales o invisibles, como normas, valores, cultura, historias y relaciones.

Personas con maestría: tienen poder dentro de la Estructura de Creación de Valor, se encargan de los resultados futuros de la organización, impactando el trabajo y el flujo de creación de valor, y resolviendo problemas complejos dentro de los flujos de trabajo. Desarrollan el compromiso, el progreso, la responsabilidad y la autorización dentro de la organización utilizando el flujo de creación de valor y la dinámica de equipo. Aquí entran en juego conceptos como Invitación, Participación Voluntaria, Experiencia Directa, administración y desarrollo personal.

¿Cómo acompañamos a los Managers en esta transición?

Es muy importante que los *managers* identifiquen y manifiesten tempranamente sus temores y barreras defensivas que suelen activarse producto de ver amenazada su carrera profesional, en ocasiones edificada dentro de la actual estructura organizacional tradicional que les ha brindado contención (seguridad psicológica, reconocimiento profesional, status y beneficios diferenciales) de una forma muy distinta a como ocurre en la nueva estructura redárquica, de manera de trabajar y desbloquear dichos temores y barreras, y permitirse repensar su rol y encontrar su lugar en la nueva organización emergente.

Debido al proceso de descentralización, naturalmente habrá menos necesidad de ejecutivos, directores y gerentes en el nuevo modelo, por lo tanto:

- Algunos de ellos comenzaran a actuar como habilitadores en lugar de gerentes, de acuerdo a los valores del nuevo modelo.
- Otros se convertirán en integrantes valiosos de las células de negocio, debido a su experiencia y maestría.
- Es posible que algunos de ellos no se identifiquen con el nuevo modelo y simplemente se aparten o decidan dar un paso al costado.

En cada uno de estos 3 escenarios podemos identificar necesidades diferentes, pero todos tienen un denominador común que es la necesidad de acompañamiento y contención. Este acompañamiento por parte de *coaches* debe ayudar a los nuevos líderes a modificar su estilo de liderazgo para convertirse en líderes transformacionales, a los nuevos miembros de células de negocio a entender que pueden aportar más valor en su nuevo rol que en su antiguo puesto de directivos y a los que no se adapten al nuevo modelo para que no boicoteen la transformación de la organización y por el contrario puedan continuar su camino en otro lugar.

En cualquier caso, el acompañamiento de los *coaches* debe ser lo más breve posible y en un periodo de tiempo relativamente corto permitir a los nuevos líderes incorporar las capacidades necesarias para poder evolucionar y ganar autonomía en lo individual primero y en la organización luego.

“Un líder es como un pastor. Se queda detrás del rebaño dejando que los animales más hábiles caminen adelante mientras todos los demás los siguen sin darse cuenta de que en realidad están siendo guiados desde la retaguardia”. – Nelson Mandela

Lecturas recomendadas & referencias:

- [Against Managerialism](#) de Ron Purser
- [Grandeza](#) (video)
- [Turn the ship around](#) (libro) de David Marquet
- Libro **OpenSpace Beta** de Niels Pflaeging. *The formally Authorized Managers* (pag. 66) y

Proprietors of Power in action (pag. 114)

From:

<https://xadev.wiki/> - **Creando organizaciones adaptativas**

Permanent link:

<https://xadev.wiki/doku.php/wiki:dis-fue:man-med>

Last update: **2024/10/24 01:14**

