

WSJ

CONTENIDO LICENCIADO POR
THE WALL STREET JOURNAL

NAOMI ROTHMAN
The Wall Street Journal

Si le piden que imagine a un líder exitoso, ¿qué ve? Si es como una mayoría de personas, imagina a alguien que es decidido y tiene el control. Alguien que parece tener pocas dudas sobre sus acciones.

De hecho, esa es la razón por la que a menudo se asciende a personas decididas a puestos de liderazgo primero que todo.

Sin embargo, ese tipo de pensamiento es erróneo. En más de dos décadas de investigación sobre cómo la toma de decisión de los líderes tiene un efecto en el éxito de una organización, he descubierto una información sorprendente: los líderes más eficaces no son aquellos que parecen tener todas las respuestas, sino aquellos que se cuestionan a sí mismos.

En otras palabras, son ambivalentes. Sienten y exhiben emociones opuestas —y son tolerantes con esto— y pueden mantener dos ideas o sentimientos contradictorios en su cabeza.

Esta ambivalencia ayuda en varias formas. El conflicto interno nos ayuda a adaptarnos a situaciones complejas al obligarnos a buscar más información y considerar alternativas. Los gerentes que no ven todo como positivo o negativo buscan la experiencia de otros, incorporando ese conocimiento más que los líderes menos ambivalentes. Los vuelve más receptivos a la evidencia opuesta o contradictoria que los líderes más decididos. Como resultado, los líderes ambivalentes toman mejores decisiones que aquellos que son más seguros de sí mismos.

En un estudio tras otro, mis colegas y yo hemos encontrado que los sentimientos ambivalentes permiten a los líderes mirar el mundo desde puntos opuestos en forma simultánea; para identificar las fortalezas y debilidades del nuevo candidato para el empleo, pensar en los componentes positivos y negativos del proyecto de consultoría, proporcionar comentarios tanto positivos como negativos a un colega menor. Se involucran con ideas competidoras, evidencia contradictoria, fuentes opuestas, conocimientos contrapuestos y comentarios equilibrados, y hacen esto aun cuando la incertidumbre cause incomodidad.

Debido a eso, los equipos de

Estudios han demostrado que logran mayores resultados al resolver problemas complejos: Los mejores líderes no son decididos. Son ambivalentes

El saber convencional dice que queremos un jefe que sea firme y resuelto sobre el camino a seguir. Pero no es así.



EDGE/SHUTTER

líderes ambivalentes demostraron ser mejores para resolver problemas complejos y alcanzar resultados beneficiosos para ambas partes en las negociaciones que los equipos de los líderes decididos. Y los miembros de sus equipos se volvieron más curiosos e innovadores intelectualmente.

Percepciones erróneas

Los líderes ambivalentes enfrentan un desafío cuesta arriba para convertirse en líderes primero que todo. Una de las mejores formas de convencer a las personas de que crean que

VENTAJA
La ambivalencia no solo hace que las personas sean más eficaces; las vuelve más abiertas a la crítica.

usted tiene lo que se necesita para ser un líder es dar respuestas definitivas, incluso sobre temas de los que no sabe nada. Hace que las personas se vean dominantes, importantes e inteligentes. Mientras tanto, los líderes ambivalentes no son decididos a los ojos de otros y a menudo se los percibe como débiles y deferentes.

Sin embargo, nuestra investigación encontró que la verdad es exactamente lo opuesto. En un estudio de 164 equipos de con-

sultoría en Brasil, descubrimos que los líderes que eran ambivalentes sobre el alcance y dirección de los nuevos proyectos consultaban con más miembros del equipo, y en forma más frecuente, que los líderes que eran menos ambivalentes. La sinceridad de estos líderes también inspiró a los miembros del equipo a buscar más información de otros.

Al final del proyecto, los clientes calificaron a estos equipos con notas más altas en su desempeño que a los equipos liderados por gerentes decididos. El impacto de tener un líder que experimentaba un conflicto interno fue moderado y positivo. El efecto fue especialmente fuerte cuando los problemas eran complejos.

En un segundo estudio en EE.UU., realizamos un experimento sobre el misterio de un asesinato, donde la información necesaria para resolver el misterio estaba distribuida entre los miembros del equipo. Al principio, los líderes de estos equipos no tenían toda la información, aunque no siempre sabían esto.

De los 182 equipos participantes, a los líderes se les pidió que hicieran una evaluación inicial del crimen y luego hicieron argumentos que apoyaran la teoría inicial, se opusieran a

esta o fueran ambivalentes (argumentos tanto positivos como negativos). A otro grupo se le pidió que no evaluara la teoría en absoluto.

Los líderes a quienes se les asignó ser ambivalentes al azar entregaron resultados mucho mejores al final del experimento, puesto que resolvieron correctamente el misterio el 67% de las veces. Esto fue significativamente más alto que el de los equipos encabezados por personas que habían apoyado su teoría inicial (34%), se habían opuesto a ella (33%) o quienes no la habían evaluado ni en una forma u otra (28%).

Como en el estudio brasileño, los líderes con un conflicto interno buscaron más información de los otros, y pidieron aportes a sus subordinados más que los otros líderes. Aquí también el comportamiento se propagó por todo el equipo, e impulsó a todos a reunir la información crucial necesaria para resolver el misterio.

Mi investigación más reciente, de estudiantes en una universidad, produjo resultados similares. Monitoreamos a los estudiantes mientras realizaban proyectos de clase semestrales en equipos. Al final del semestre, los miembros de los equipos respondieron a un estudio sobre

sus líderes, y estos últimos respondieron preguntas sobre los miembros de su equipo.

En el estudio, los miembros del equipo fueron receptivos a la ambivalencia de sus líderes: mientras más ambivalentes parecían ser los líderes con respecto a las decisiones, más sentían los miembros del equipo que los líderes eran realmente buenos oyentes.

Mientras tanto, los líderes ambivalentes reportaron que los miembros de su equipo tenían niveles más altos de curiosidad intelectual, desacuerdo constructivo y comportamiento innovador que los líderes que eran menos ambivalentes.

La ambivalencia no solo hace que las personas sean más eficaces; las vuelve más abiertas a la crítica y a lidiar con personas diferentes a ellas mismas.

En otro estudio, 2.205 participantes hicieron un test de prejuicio implícito sobre sus sentimientos hacia otro grupo racial. Luego hicimos un cambio y les pedimos que escribieran claramente sobre un recuerdo que evocara sensaciones de felicidad, tristeza, neutralidad o ambivalencia. (Les dijimos sobre qué sentimiento escribir, el que seleccionamos al azar).

Después de que los partici-

pantes completaron la tarea, les dimos información sobre sus resultados en el test de prejuicio implícito. Las personas que escribieron sobre un recuerdo ambivalente se mostraron menos defensivas que las otras con respecto a la información, y la consideraron más válida, creíble y confiable. Sus sentimientos prejuiciosos hacia el otro grupo racial también eran menores que los de los otros. ¿Por qué? La ambivalencia hace que la atención y el modo de pensar de las personas sean más expansivos.

Crear ambivalencia

Entonces, para los líderes hay una ventaja en cultivar el conflicto interno; dentro de ellos mismos y de los miembros de su equipo. Por lo tanto, ¿cuál es la mejor forma de hacer eso?

Reconozca el conflicto interno. Los líderes deberían poner atención a los sentimientos opuestos mientras tratan de tomar una decisión. No deberían intentar ocultar esos impulsos contradictorios o ignorarlos. En cambio, deberían ver esos sentimientos como una oportunidad para estar mejor informado y hacer una buena elección.

Busque con afán el conflicto interno. Los líderes deberían cultivar el conflicto interno escribiendo recuerdos ambivalentes o reflexionando sobre las compensaciones. Igualmente deberían relacionarse con las artes —ya sea música, literatura o teatro— las que pueden despertar una serie de emociones a la vez.

Construya una nueva cultura. Los líderes deberían dejar en claro en sus organizaciones que cuestionarse a sí mismos es una parte crucial de la toma de decisión. Y deberían establecer sistemas para asegurarse de que aumenten las probabilidades de que las personas acepten los conflictos internos. La conciencia puede hacernos a todos más conscientes, pero los sistemas la hacen sostenible.

Los líderes ambivalentes desafían los puntos de vista tradicionales de cómo son los líderes. Pero la evidencia social-científica demuestra, una y otra vez, que su desempeño también supera al del líder decidido y resuelto. La ambivalencia estimula el pensamiento crítico y la toma de decisión en colaboración.

Naomi Rothman es profesora de administración de la Universidad de Lehigh. Artículo traducido del inglés por "El Mercurio".