

19. Decisiones en diferentes entornos: una guía para líderes

	CARACTERÍSTICAS DEL CONTEXTO	EL TRABAJO DEL LÍDER	SEÑALES DE PELIGRO	RESPUESTA A LAS SEÑALES DE PELIGRO
Entorno Simple	Se repiten los patrones y los sucesos son consistentes . Las relaciones causa efecto están claras y evidentes para todos; existen las respuestas correctas. Los conocimientos son conocidos. <u>Management basado en hechos.</u>	Buscar el sentido, categorizar, responder. Asegurarse de que los procedimientos apropiados están a tiempo. Delegar. Utilizar mejores prácticas. Comunicación clara y directa. <u>Comprender las extensiones e interacciones de la comunicación puede no ser necesario.</u>	Complacencia y confort. Deseo de hacer complejo lo sencillo. Pensamiento entrenado. Sin desafíos en el conocimiento que se recibe. <u>Sobreconfianza en las mejores prácticas si cambia el contexto.</u>	Crear canales de comunicación para desafiar lo establecido. Permanecer conectado con el 'micromanagement'. No dar por supuesto que las cosas son simples. <u>Reconocer tanto el valor como las limitaciones de las mejores prácticas.</u>
Entorno Complicado	Requiere diagnóstico de expertos. Las relaciones causa efecto son identificables, pero no son inmediatas para todos; es posible más de una respuesta correcta. Se conoce el desconocimiento. <u>Management basado en hechos.</u>	Buscar el sentido, analizar, responder. Crear paneles de expertos. <u>Escuchar los consejos en conflicto.</u>	Expertos demasiado confiados en sus propias soluciones o en la eficacia de soluciones pasadas. Parálisis por el análisis. Paneles de expertos. <u>Se excluyen los puntos de vista de los no expertos.</u>	Estimular a todas las partes interesadas, internas y externas, a desafiar las opiniones de los expertos para combatir el pensamiento entrenado. <u>Usar experimentos y juegos para obligar a la gente a pensar mas allá de lo que les es familiar.</u>

19. Decisiones en diferentes entornos: una guía para líderes

	CARACTERÍSTICAS DEL CONTEXTO	EL TRABAJO DEL LÍDER	SEÑALES DE PELIGRO	RESPUESTA A LAS SEÑALES DE PELIGRO
Entorno Complejo	Flujo e incertidumbre. No hay respuestas correctas; surgen patrones reveladores. Se desconoce lo desconocido. Compiten muchas ideas. Necesidad de aproximaciones creativas e innovadoras. <u>Liderazgo basado en patrones.</u>	Probar, buscar el sentido, responder. Crear entornos y experimentos que facilitan surgir los patrones. Incrementar los niveles de interacción y comunicación. Usar métodos que puedan ayudar a generar ideas. Abrir las discusiones (ejemplo métodos de grupo); fijar barreras, estimular lo interesante, estimular lo diferente y diverso. <u>Dirigir las condiciones de partida y monitorizar para emergencias.</u>	Tentación de caer en lo habitual, modelos de 'comando y control'. Tentación de buscar razones más que permitir emerger a los patrones. Deseo de <u>soluciones aceleradas</u> de problemas o exploración de oportunidades.	Ser paciente y dejar tiempo a la reflexión. Utilizar <u>aproximaciones que impulsen la interacción</u> para que los patrones puedan emerger.
Entorno Caótico	Alta turbulencia. No están claras la relaciones causa efecto, por lo que no hay lugar para las respuestas correctas. Desconocimiento. Muchas decisiones a tomar sin tiempo para pensar. Alta tensión. <u>Liderazgo basado en patrones.</u>	Probar, buscar el sentido, responder. Buscar lo que funciona en lugar de las respuestas correctas. Actuar inmediatamente para restablecer el orden (comando y control). <u>Proporcionar comunicación clara y directa.</u>	Aplicar aproximaciones de comando y control más que basadas en necesidades. "Culto al líder". Pérdida de oportunidades de innovación. <u>Caos incesante.</u>	Poner en marcha mecanismos (como equipos en paralelo) para aprovechar las oportunidades que afloran en un entorno caótico. Estimular a los asesores a desafiar tu punto de vista una vez ha surgido la crisis. <u>Trabajar para cambiar el contexto desde caótico hasta complejo.</u>