

Liderando más allá de la tormenta de nieve: por qué cada organización es ahora una startup*

Por Andy Crouch, Kurt Keilhacker y Dave Blanchard

20 de marzo de 2020

Episodio especial de Redemptive Edge podcast: Dave Blanchard y Andy Crouch discuten "Leading Beyond the Blizzard".

Resumen

- El nuevo coronavirus no es solo algo para que los líderes "lo superen" durante unos días o semanas. En cambio, debemos tratar a COVID-19 como una tormenta de nieve económica y cultural, el invierno y el comienzo de una "pequeña era de hielo", un cambio único en la vida que probablemente afecte nuestras vidas y organizaciones durante años.
- Debido a la naturaleza compleja e interconectada de nuestra sociedad y economía, la mayoría de las empresas y organizaciones sin fines de lucro están "efectivamente fuera del negocio" a partir de hoy, ya que las suposiciones subyacentes que sustentaron su organización ya no son ciertas.
- La prioridad de los líderes debe ser dejar de lado la confianza en su libro de jugadas actual lo más rápido posible, escribir uno nuevo que honre su misión y las comunidades a las que sirven, y aprovechar al máximo los activos de su organización: su gente, capital financiero y social, apoyándose en la relación y la confianza.
- El potencial creativo para la esperanza y la visión no tiene paralelo en este momento, pero, paradójicamente, esta creatividad solo estará disponible para nosotros si también hacemos espacio para el dolor y el lamento.
- Escribimos esto por amor a los líderes de las organizaciones cristianas y su trabajo, con humildad en un momento de considerable incertidumbre, y con una gran esperanza de que Dios nos demuestre que estamos equivocados, en su amable providencia, trabajando milagrosamente a través del ingenio humano en esta temporada.

No volveremos a la normalidad. Si usted es un líder en una organización, es hora de reescribir su plataforma de visión: esa presentación que tienen tantas organizaciones que resume quién es usted, a quién sirve, por qué los sirve, y qué hace y cómo lo hace. En este ensayo explicaremos por qué creemos que para la mayoría de las organizaciones (empresas, organizaciones sin fines de lucro e incluso iglesias), este es un momento para rediseñar urgentemente nuestro trabajo a la luz de lo que creemos que no es solo una "tormenta de nieve" de una semana, ni siquiera solo un "invierno" de meses, pero algo más cercano al comienzo de una "edad de hielo" de 12 a 18 meses en la que muchos supuestos y enfoques deben cambiar para siempre. Casi todos podemos y debemos mantener las primeras tres o cuatro diapositivas en nuestro mazo; todo lo demás necesita ser reevaluado.

Escribimos especialmente para líderes de empresas y organizaciones sin fines de lucro que son compañeros cristianos, porque los cristianos de todas las personas están equipados para enfrentar la realidad actual con un realismo claro y una esperanza incomparable. En este ensayo describimos los principales desafíos que enfrentamos y algunos pasos hacia adelante que podemos tomar, reconociendo que todos estamos operando con profunda incertidumbre no solo sobre el futuro, sino incluso sobre el presente. Escribimos con la confianza de que Jesús es el Señor, que su Espíritu aún está trabajando poderosamente en todas nuestras vidas y que Dios es bueno.

Esta vez plantea la mayor crisis de liderazgo que cualquiera de nosotros haya enfrentado. Puede ser un momento de increíble creatividad, aunque también será un momento de dolor y pérdida inevitables. Descubriremos que si bien muchos recursos de repente no están disponibles para nosotros, el recurso más esencial todavía está disponible y la realidad más importante no ha cambiado. La realidad es que Dios nos ha llamado a un momento como este, nos ha dado una misión y una comunidad para servir, y todavía tenemos el recurso más importante, que es la confianza en el contexto del amor. Todo depende de cuán rápido y minuciosamente avancemos para construir sobre ese recurso, a partir de hoy.

La tormenta de nieve

Michael Osterholm, especialista en enfermedades infecciosas de la Universidad de Minnesota, ha hablado sobre el punto de vista de la "crisis" de la tormenta de nieve. Esta es, a nuestro juicio, la forma en que la mayoría de los estadounidenses están respondiendo actualmente a COVID-19 y las medidas restrictivas implementadas por los funcionarios de salud pública. Tratar la crisis como una tormenta de nieve es reconocer que las cosas son muy difíciles, brindar apoyo emocional y práctico para las necesidades inmediatas e instar a las personas a tomar medidas extraordinarias que no solo serían impensables en tiempos ordinarios, sino que son insostenibles por largos períodos de tiempo. Si la crisis generada por COVID-19 es una tormenta de nieve, terminará pronto, todos saldremos de nuestro refugio y reanudaremos la vida más o menos como antes. Nuestro trabajo en una tormenta de nieve es esperar.

De hecho, debido a que la naturaleza de esta crisis actualmente es totalmente visible solo en hospitales en un puñado de ciudades de EE. UU., Y más distante en lugares como Italia y Wuhan, China, lugares donde los trabajadores de primera línea están abrumados por el trabajo y la fatiga, demasiado para comunicarse con el mundo exterior: hay muchas personas (aunque menos cada día) que necesitan estar convencidas de que una tormenta de nieve está sobre nosotros. Se ha invertido una gran cantidad de esfuerzo de liderazgo, y aún se necesita, para convencer a los estadounidenses de que una crisis aguda y urgente requiere su acción inmediata.

El problema es que casi nadie trabaja en salud pública, ciertamente Osterholm, que cree que una tormenta de nieve es una forma adecuada de entender esta crisis. En cambio, Osterholm ha dicho en varias entrevistas, deberíamos pensar en términos de "el comienzo del invierno".

Invierno

El invierno puede comenzar con una tormenta de nieve, pero es una temporada que dura meses, no un solo evento. En climas fríos, el invierno significa que los eventos agudos periódicos (tormentas de nieve) marcan un período continuo en el que la actividad humana debe adaptarse a condiciones amargamente inhóspitas.

Esta es casi seguramente la realidad de COVID-19 en los Estados Unidos y en muchos otros países. Este no será un evento que durará unas pocas semanas. El Presidente de los Estados Unidos, asesorado por expertos en salud pública ampliamente respetados, incluidos los Dres. Anthony Fauci y Deborah L. Birx, declararon el 16 de marzo que los estadounidenses deben esperar que las medidas para combatir la propagación del virus duren hasta "julio o agosto".

Aunque por el momento los funcionarios federales y locales emiten órdenes y orientación con horizontes de tiempo entre dos y tres semanas (para instrucciones de refugio en el lugar en muchas localidades) a ocho semanas (la guía de los CDC para la cancelación de eventos públicos), nadie debería imaginar que la temporada COVID-19 habrá terminado en este período de tiempo, ciertamente no a escala nacional. El gobernador del estado de Nueva York, Andrew Cuomo, ha declarado que los casos en la ciudad de Nueva York no alcanzarán su

punto máximo durante 45 días (alrededor del 1 de mayo). Pero la ciudad de Nueva York, junto con Seattle y el área de la bahía de San Francisco, está considerablemente por delante de otras regiones del país, que probablemente verán el mismo crecimiento exponencial de casos en las próximas semanas. Como declararon el presidente y sus asesores, los estadounidenses deben esperar que sean necesarias medidas drásticas durante los próximos cuatro a cinco meses, no semanas.

Al igual que con el clima invernal, habrá variaciones regionales. Por un lado, las formas más extremas de distanciamiento social, como la orden emitida el 17 de marzo en el condado de San Diego que parecía prohibir la reunión en grupos de cualquier tamaño fuera de las unidades familiares o domésticas, y las recientes órdenes ejecutivas en California y Nueva York, nunca se ha intentado durante meses. Son respuestas a nivel de tormenta de nieve. Estas medidas ciertamente deberían tener un efecto en el número de casos nuevos, incluidos los casos críticos, hasta cierto punto "allanar la curva" y aliviar un poco el estrés en los sistemas regionales de salud. A medida que la curva se aplanan, la presión sobre los funcionarios para levantar las restricciones más drásticas será intensa, de manera apropiada, porque tal aislamiento es extremadamente difícil de soportar para los seres humanos y conlleva sus propios riesgos de enfermedad y mortalidad.

Por lo tanto, es probable que en unas pocas semanas algunas regiones, especialmente aquellas que experimentaron "tormentas de nieve" en el cuidado de la salud antes que otras, levanten las restricciones hasta cierto punto. Pero otros tendrán que imponerlos por primera vez. Y la verdad muy difícil es que cualquier relajación de las restricciones puede conducir a un aumento de los casos. Durante varias semanas, China informó la disminución de los casos de COVID-19 en todo el país, lo que refleja el éxito del país en reducir el valor epidemiológico llamado R (el número de personas infectadas por un solo portador) a un valor inferior a 1. En los últimos días, gran parte de China ha De vuelta al trabajo, el valor nacional de R en China ha aumentado una vez más por encima de 1. Combatir una pandemia con las características de COVID-19 no es un esfuerzo rápido.

Existe una discusión generalizada sobre el éxito de países como Corea del Sur, Singapur y, sobre todo, Taiwán en contener COVID-19 hasta la fecha sin las medidas extremas que se imponen en la mayoría de los Estados Unidos. De hecho, estos países nos dan alguna esperanza de que, para extender la metáfora, el invierno para algunos de nosotros sea relativamente templado. Pero la vida en estos países está lejos de ser normal en este momento, son culturalmente muy diferentes de los EE. UU., Y tomaron medidas antes en la crisis que pueden no estar disponibles para nuestros líderes ahora. Mientras tanto, Europa está experimentando un escenario mucho más grave.

La conclusión es que, incluso mientras capeamos la tormenta de nieve actual, y convencemos a los demás de que una tormenta de nieve está sobre nosotros, todos deberíamos prepararnos para un invierno en el que se reconfiguran innumerables aspectos de nuestra sociedad. Incluso en las semanas templadas, la vida será radicalmente diferente de lo que fue hace unas semanas; y como en el invierno en el norte de los Estados Unidos, en cualquier momento puede surgir una tormenta que detenga por completo la vida.

Hacer frente a esto, por sí solo, sería un gran desafío para los líderes. Pero nuestro consejo, y nuestro plan para las organizaciones que lideramos y con los que trabajamos, es prepararnos también para una tercera realidad.

La pequeña edad de hielo

"El año 1816 se conoce como El año sin verano", comienza la entrada de Wikipedia sobre el tema. La erupción del Monte Tambora en lo que ahora es Indonesia provocó una nube de

cenizas en todo el mundo que redujo la radiación solar, causando pérdidas generalizadas de cultivos y temperaturas sin precedentes, con heladas registradas en Europa y América del Norte, incluso en los meses de verano. 1816 llegó al final de lo que los climatólogos conocen como "La Pequeña Edad de Hielo", una reducción de temperaturas de varios siglos en el hemisferio norte que moldeó la historia europea de manera profunda.

La metáfora es obvia. Así como el invierno es más crónico y duradero que una tormenta de nieve, y requiere diferentes tipos de adaptación, que en muchos aspectos son de mayor alcance que simplemente agacharse durante unos días o semanas, también hay eventos a mayor escala que remodelar el clima a través de innumerables estaciones sucesivas.

La Pequeña Edad de Hielo duró quizás trescientos años. Nadie espera que los efectos de COVID-19 sean de esta magnitud: tenemos el don inestimable de la medicina moderna, así como los sistemas de comunicación y coordinación, que casi con seguridad permitirán a nuestro mundo mitigar los efectos directos del virus dentro de unos pocos años. La gripe española duró de 1918 a 1920 en una era anterior a la existencia de pruebas efectivas o vacunas. Esto parece ser un límite superior en el peor de los casos para COVID-19 también. Un plazo generalmente aceptado para el amplio despliegue de una vacuna efectiva, aunque hay grandes incertidumbres aquí, es de 18 meses.

Pero 18 meses no es una temporada, es, para muchos propósitos, más como una época o una era. Solo para elegir un ejemplo, la académica de Tufts Maryanne Wolf ha teorizado que hay una ventana de aproximadamente tres años, de 7 a 9 años, cuando los niños pueden pasar de la lectura "novata" a la lectura "fluida". Los niños que pierden esta ventana, por varias razones, parecen nunca adquirir habilidades de lectura genuinamente fluidas, sin importar cuánta instrucción adicional reciban más adelante en la vida. Ya, trágicamente, demasiados niños en los Estados Unidos no logran adquirir fluidez durante esta ventana. Interrumpir la educación de toda una nación de niños de 7 años y las consecuencias culturales en curso, y la pérdida del florecimiento humano, serán trágicas sin medida.

Y este es solo un ejemplo de nuestro propio país. Innumerables esfuerzos en ayuda y desarrollo global operan en los márgenes más delgados, en los bordes más crueles del mundo, y dependen de un flujo de recursos de los países ricos. Incluso la más mínima interrupción en esos flujos es una cuestión de vida o muerte. En la pequeña edad de hielo, en ausencia de esfuerzos extraordinarios para movilizar generosidad y sacrificio, la interrupción no sería leve.

¿Cuáles son las razones para pensar que estamos entrando en un "año sin verano" tan extendido? El lunes 16 de marzo, uno de los equipos científicos más eminentes del mundo, con sede en el Imperial College de Londres, publicó un documento riguroso que modela los probables efectos de las "intervenciones no farmacéuticas" al aplanar la curva de COVID-19 en el Reino Unido y el Estados Unidos. Aunque partes del documento son técnicas, cada líder de cualquier organización de cualquier tamaño debería tomarse el tiempo de leer el documento y comprender sus argumentos esenciales.

Una línea de fondo clave del documento simplemente se establece: cualquier medida que "aplanar la curva" con éxito en las próximas semanas o meses también extenderá la curva aún más. En la medida en que podamos rescatar nuestro sistema de atención médica del colapso total de inmediato, eso tendrá el costo de crear las condiciones culturales y económicas del "invierno", probablemente hasta fines de 2021, hasta que la población adquiera inmunidad de forma gradual y natural. (a costa de enfermedad y muerte generalizadas), o se desarrolla una

vacuna. Además, aunque puede ser posible levantar las medidas más extremas, al menos por cortos períodos de tiempo, cualquier impacto significativo sobre la carga de la enfermedad requerirá cambios vastos y sostenidos en el comportamiento social.

Epidemiológicamente hablando, lo más probable es que hoy enfrentemos una tormenta de nieve, un invierno durante los próximos meses y una pequeña edad de hielo durante años, y eso es si logramos suprimir o contener el virus lo suficiente como para evitar una falla catastrófica de la atención médica esta primavera y verano con muchos millones de muertes (tanto por COVID-19 como por otras causas críticas de falta de atención médica).

Y ha quedado claro esta semana que no estamos tratando solo con epidemiología, sino también con economía y política. La gripe española golpeó un mundo que era apenas moderno, con rutas comerciales lentas y simples entre naciones. Este virus incluso ahora está cerrando la mayor parte del continente de Europa, puede poner de rodillas a la antigua nación de Irán y aún tendrá efectos desconocidos a largo plazo en China. Y estas son solo las regiones más afectadas en la actualidad. La fortuna de todo el mundo está ligada a través de la comunicación y el comercio, y el mundo entero eventualmente sufrirá juntos.

Es más que probable que la economía mundial esté a punto de experimentar una serie de eventos en cascada comparables, como mínimo, con la Gran Recesión de 2008-2009 y muy posiblemente con la Gran Depresión de los años treinta. El economista jefe de J. P. Morgan ha pronosticado que el PIB de EE. UU. Podría caer un 14% solo en el segundo trimestre de 2020. "Una caída de ese tamaño sería más pronunciada que en el cuarto trimestre de 2008, lo peor de la Gran Recesión, cuando la economía se contrajo 8.4%" (Reuters). Esta semana, cientos de miles de reclamos de desempleo han sido presentados en los EE. UU. Por trabajadores despedidos de industrias que no solo están cerradas por una tormenta de nieve, sino por un invierno, y que pueden verse obstaculizadas durante toda la pequeña edad de hielo que es sobre nosotros.

La economía global probablemente se recuperará en algún momento. Incluso puede recuperarse en forma de V o U, como suele ocurrir después de las epidemias. Se recuperó, espectacularmente, después de la Gran Guerra y la gripe española, que en ciertos aspectos fue peor que cualquier cosa que prevemos que ocurra en los próximos años. (Aunque hace solo unas semanas, nunca hubiéramos previsto escribir este ensayo tampoco). Pero cuando se recuperó, el mundo era diferente, y así será el nuestro.

Observamos que casi nadie está planeando actualmente un escenario de "edad de hielo". Por supuesto, nadie puede decir con certeza que sucederá: el estudio del Imperial College de Londres específicamente no incluye avances potenciales en áreas como pruebas y detección, "rastreo de contactos" y manejo de enfermedades, lo que podría tener efectos positivos dramáticos. Estos podrían llegar, incluso en cuestión de semanas, e incluso podría haber una dramática "cura milagrosa" (o más precisamente, un tratamiento) que podría cambiar sustancialmente la perspectiva.

A pesar de estas esperanzas (o deseos), creemos que cada líder y organización, cada organización sin fines de lucro, cada iglesia, cada escuela, cada negocio, deben planificar escenarios que incluyan interrupciones de muchos años.

Casi todos estamos en un nuevo negocio

A partir de hoy, la mayoría de los líderes deben reconocer que el negocio en el que estaban ya no existe. Esto se aplica no solo a las empresas con fines de lucro, sino también a las organizaciones sin fines de lucro, e incluso en ciertos aspectos importantes a las iglesias.

Hay excepciones. Como una suposición muy aproximada, quizás el 10% de las empresas tienen modelos de negocio (ya sea con fines de lucro o sin fines de lucro) que no se verán afectados, para bien o para mal, por la crisis. Las empresas con contratos gubernamentales a largo plazo como su principal fuente de ingresos, por ejemplo, pueden continuar con los negocios como de costumbre. Quizás el 10%, por otro lado, están posicionados providencialmente para hacer grandes contribuciones aliviando el sufrimiento y desbloqueando valor en esta nueva realidad, simplemente ampliando sus actividades actuales. A gran escala, vemos empresas como Zoom y Amazon que están increíblemente bien ubicadas para proporcionar servicios esenciales en la realidad que se avecina, aunque las pequeñas empresas y organizaciones también pueden encontrarse en esta posición.

El 80% restante de las empresas se encuentran con un libro de jugadas estratégico y operativo, principalmente en términos de oferta de productos, modelo de negocio y estructura de equipo, que simplemente no se traduce en las condiciones probables de la tormenta de nieve, el invierno y la pequeña edad de hielo .

Para ser transparente, nuestra propia organización, Praxis, se encuentra entre ese 80%. Somos extremadamente afortunados de tener reservas de efectivo y donantes comprometidos, por lo que no vamos a cerrar el negocio en ningún sentido. Pero hemos construido nuestra organización de 9 años en reuniones de líderes empresariales de todo el mundo para eventos intensivos de mentores, grandes cumbres comunitarias y una academia de estudiantes de verano, todo lo cual ha llevado a una comunidad extraordinariamente rica construida en encuentros profundos con unos a otros y con Dios al servicio del emprendimiento redentor. Por el momento, incluso nuestro equipo central no puede reunirse en nuestra sede de la ciudad de Nueva York. No sabemos cuándo se permitirá viajar nuevamente, pero durante meses será increíblemente incierto en el mejor de los casos (al igual que viajar en las partes más tormentosas del invierno).

Si su organización sin fines de lucro depende de reunir a personas en grupos medianos o grandes, y es realmente desalentador considerar cuántos lo hacen, ya sea para banquetes de recaudación de fondos, programas después de la escuela o en el caso de iglesias para el culto corporativo, no está en el mismo negocio hoy. Y esto no es solo una tormenta de nieve que puedes esperar. No podemos saber cuándo esas reuniones volverán a ser rutinarias, pero no será en cuestión de semanas.

De hecho, en Praxis estamos desarrollando un escenario potencial que asume que durante 12 a 18 meses, el grupo más grande que se puede reunir de manera confiable en persona para la formación compartida y el trabajo creativo será de unas diez personas, casi siempre en un entorno local. Incluso si esto es demasiado drástico, no conocemos la forma de la economía global y los recursos que estarán disponibles para las personas cuando los viajes y las reuniones en grupos más grandes sean teóricamente posibles. Quizás algún día su organización, o una nueva versión de la misma, vuelva a estar en ese negocio. Quizás el nuestro también lo sea. Por ahora, si queremos llevar a cabo nuestra misión, tenemos que, como mínimo, diseñar un contexto considerablemente modificado.

Un mazo de presentación típico para una empresa o una organización sin fines de lucro comienza con una audiencia clara o un conjunto de partes interesadas con una necesidad clara, y una visión fundamental de cómo se puede abordar esa necesidad de manera que mejore el florecimiento humano. Llama a estos los primeros tres o cuatro toboganes de tu mazo. No tiene que descartar estas diapositivas: representan, oramos y creemos, un llamado que Dios le dio. Si prestas servicios a jóvenes en riesgo, esos jóvenes todavía están allí, enfrentan más riesgos que nunca, y aún tienes una visión tremenda de sus necesidades y capacidades fundamentales. Pero el resto de su mazo, la parte que describe las estrategias, tácticas, modelos financieros y socios que puede movilizar, es funcionalmente diferente. Ya

sea que haya dirigido una empresa de servicios de software que trabaja con escuelas públicas, una organización sin fines de lucro financiada por donantes cotidianos que piensan en las necesidades globales, una empresa de productos que depende no solo de los consumidores sino también de una empresa manufacturera, o una empresa de bienes raíces comerciales que depende contratos de arrendamiento, se ha construido en torno a una multitud de suposiciones que no pueden sobrevivir a una "edad de hielo" de 12 a 18 meses. Debe construir un mazo fundamentalmente nuevo que refleje las nuevas realidades de la comunidad a la que sirve, y las herramientas que están disponibles para usted hoy.

Nuestro mayor recurso es la confianza.

En este momento, muchos tipos de recursos no están disponibles para nosotros. Pero hay un recurso primordial que por la gracia de Dios todavía puede estar disponible, que es la confianza.

En el curso de su trabajo en los días previos a la tormenta de nieve, su empresa u organización construyó relaciones con las personas. Miembros de la comunidad, proveedores, socios, inversores, partes interesadas de todo tipo, sobre todo, tal vez, su personal remunerado o voluntario. Usted está obligado a ellos, al menos a algunos de ellos, no solo por contratos o transacciones, sino por respeto, amistad e incluso amor.

La confianza es el mayor recurso en la sociedad humana. Sin confianza, nos relacionamos como competidores y en una mentalidad de escasez. Con confianza, descubrimos caminos creativos que desbloquean abundancia que nunca podríamos haber encontrado por nuestra cuenta. Todo el trabajo y la vida humana que vale la pena se lleva a cabo bajo un paraguas de confianza o, para usar la palabra bíblica más fuerte, pacto: el refugio del respeto mutuo y el amor que forma una especie de dosel que nos protege del mundo salvaje y peligroso, dejando espacio para grandes actos de sacrificio y belleza.

Con el fin de encontrar nuestro camino hacia el nuevo libro de jugadas para la misión y las personas que nos han sido confiadas, tendremos que actuar en todo momento de manera que se construya y se desarrolle confianza.

Esta es una de las razones por las cuales agregar nuevas personas a su equipo hoy, especialmente personas que no conoce, equivaldría a una mala práctica de liderazgo. Si su libro de jugadas actual no funciona y tiene que ser reemplazado en gran medida por un nuevo conjunto de estrategias y tácticas, ¿cómo puede saber si la descripción del trabajo es correcta para el trabajo? ¿Y cómo puede prometer responsablemente un flujo de ingresos a alguien en este momento? Ninguna organización, a menos que esté en una de las excepciones del "10%" descritas anteriormente, debería intentar agregar nuevas personas a su equipo central en este momento en ausencia de una confianza bien establecida.

Del mismo modo, todos pueden sentir casi instintivamente que ahora es un momento inútil para buscar nuevos donantes o clientes. El capital de inversión no está del todo disponible, pero los inversores dispuestos a invertir en los dientes de una recesión, sin una relación previa con una empresa, casi siempre lo hacen con motivos depredadores y en términos de explotación.

No, las personas que lo ayudarán a trazar el rumbo hacia el cumplimiento de su misión en los próximos años son las personas con las que tiene mayor confianza hoy en día: las que están actualmente en misión con usted. Y así, todos los esfuerzos de liderazgo en este momento se reducen a mantener y movilizar la confianza.

Esta confianza comienza no con la preocupación por nosotros mismos, sino con la preocupación por los demás. Casi de manera única en nuestras vidas, cada persona con la que interactuaremos en los próximos días, incluso los inversores y filántropos, está

experimentando una vulnerabilidad como nunca antes. Hoy están experimentando riesgos y quizás pérdidas financieras, pero estamos en los primeros días de una pandemia. Muy pocos de nosotros atravesaremos esta era sin ver a alguien que amamos sufrir y muy posiblemente morir. Muchos están contemplando su propia mortalidad de nuevas maneras. Le debemos a todos los que nos encontramos con tremenda compasión, paciencia y preocupación, antes de involucrarlos en nuestras propias necesidades.

La confianza se construye con transparencia y honestidad sobre nuestra situación, enmarcada adecuadamente para la participación particular de cada persona en la empresa. Necesitamos comunicarnos en exceso con todos en el ecosistema de nuestra organización, a menudo con un nuevo grado de apertura sobre los desafíos que enfrentamos. Al mismo tiempo, se crea confianza (para tomar prestado del gran líder Max De Pree) cuando los líderes soportan vulnerabilidad y dolor en lugar de infligirlo a otros. Necesitamos tener formas de procesar nuestros propios miedos que no impliquen aumentar la ansiedad de los demás.

La confianza también se construye a través de una de las tareas más difíciles del liderazgo: tomar medidas para reducir los costos y administrar el flujo de efectivo, para que la empresa pueda sobrevivir. Esto es desgarrador para cualquiera que se preocupe por las personas, pero cuando la alternativa es la extinción organizacional, es esencial. Hay formas de recortar puestos que son generosamente sacrificantes y honrosos para las personas involucradas, y a veces hay alternativas a la eliminación total de puestos, como compartidos, reducciones generales en las horas trabajadas o compensación, con los más pagados tomando el mayor recorte. . Por difícil que sea, si no tomamos decisiones directas sobre el personal y otros costos a la luz del flujo de efectivo, perderemos la confianza que otros han depositado en nosotros. (Esto no es teórico para nosotros. En 2003, de hecho, Kurt terminó el empleo de Andy en una organización anterior en una decisión ejecutiva que era absolutamente necesaria y también profundamente generosa y honrosa, y hasta ahora hemos sido amigos).

Todo este trabajo para construir y generar confianza dará sus frutos en una nueva creatividad. Podemos comenzar a hacer preguntas fundamentales juntos. ¿Qué opciones están abiertas para nosotros incluso en las profundidades del "invierno"? ¿Qué herramientas y recursos están a nuestra disposición? Qué reservas de talento y habilidad, dinero y activos, sistemas y procesos pueden desplegarse

Atendiendo a las tres realidades

Los hemos retratado como realidades anidadas e interconectadas: como líderes debemos reaccionar rápidamente ante la tormenta de nieve que ya está sobre nosotros, y pivotar para sobrevivir al inevitable invierno en condiciones severas, y reimaginar a nuestras organizaciones para sobrevivir a los rigores de una posible pequeña era de hielo.

Puede ser útil considerar cómo asignar atención de liderazgo a estos tres horizontes. Nuestro consejo es dirigir de inmediato un porcentaje sustancial de nuestra atención a la reinversión para la pequeña edad de hielo, incluso cuando nos sintamos más dispuestos a operar en modo tormenta de nieve e invierno. Debemos asegurarnos de que nuestra gente se despliegue y cuide de manera segura en la tormenta de nieve, mientras construimos escenarios y tomamos medidas decisivas relacionadas con los flujos de efectivo, las cadenas de suministro, las interrupciones de los clientes y la capacidad del equipo. **Sin embargo, instamos a todos los líderes a darse cuenta de que la supervivencia de su organización en semanas y meses, y mucho menos años, depende mucho más de la innovación radical que de los recortes tácticos.**

Esto significará iterar y experimentar muy rápidamente en las próximas semanas. En Praxis hemos reformado nuestro equipo central de doce personas en grupos de trabajo ad hoc,

llevando a cabo seis proyectos que son factibles en las condiciones actuales de "tormenta de nieve", con el objetivo de enviar respuestas a algunas de las mayores necesidades y oportunidades de nuestra comunidad en las próximas dos semanas. Nos estamos comunicando intensamente con nuestros compañeros emprendedores entrantes, con nuestros donantes y con nuestros mentores. Nos comprometeremos a aprender, y ciertamente algunos experimentos serán más exitosos y duraderos que otros, pero estamos construyendo sobre nuestra profunda confianza unos con otros para discernir juntos cómo avanzar el emprendimiento redentor en un entorno completamente cambiado.

Duelo y pérdida, visión y esperanza.

Este es un momento de duelo. Muchos de nosotros hemos amado nuestro trabajo y las personas con las que trabajamos. Pensamos que si construíamos una organización basada en la integridad, personas con talento y enfoques innovadores, el resultado sería el éxito. Invertimos tiempo y relaciones en la construcción y administración de ese sueño. A pesar de que otros están experimentando pérdidas aún mayores, la pérdida de modelos de negocio que podrían funcionar con gozo, de manera rentable y de manera que las personas honradas sean una pérdida real. Ningún líder pasará este tiempo sin tener tiempo para todas las etapas de dolor identificadas hace años por Elisabeth Kübler-Ross: negación, ira, depresión y aceptación. Nosotros y aquellos que lideramos experimentaremos todo esto, una y otra vez, en los próximos días.

Pero este es también un momento para la visión y la esperanza. En Praxis tenemos el privilegio de trabajar con emprendedores: personas que están inquietas con la forma en que se hacen las cosas actualmente y toman todo tipo de riesgos para crear cosas nuevas en el mundo. Una de nuestras mayores alegrías en este momento es hablar con nuestros empresarios en residencia y nuestras clases de becarios comerciales y sin fines de lucro. Ven, junto con todos los demás, los enormes desafíos que se avecinan. Pero por naturaleza son ágiles, están dispuestos a aprender y cambiar, y están convencidos de que hay oportunidades incluso en pleno invierno.

El extraño corazón de la fe cristiana es que estas no son realidades separadas. La pena y la pérdida van juntas en la fe cristiana con visión y esperanza de una manera singular, porque son la historia de la Cruz y la Resurrección. No hay mayor dolor que el Calvario, la crucifixión del mismo Hijo de Dios por los que vino a salvar. No hay mayor esperanza que la Pascua. Y el Señor resucitado de Pascua se dio a conocer a sus discípulos por las heridas en sus manos, pies y costado. Cuando nos levantemos y reinemos con él sobre la nueva creación, aparecerá como un Cordero que fue asesinado. Nosotros también llevaremos nuestras cicatrices, y los líderes de nuestra adoración serán los mártires, los que sacrificaron todo para dar testimonio de él.

La creatividad cristiana comienza con el dolor: el dolor de un mundo que salió mal. Lo envuelve en lamento, el fuerte grito del Viernes Santo, el silencio del Sábado Santo, y aún llega a la tumba el domingo por la mañana temprano. Estamos enterrando y despidiéndonos tanto en estos días, y en todo el mundo la gente está enterrando y despidiendo a sus seres queridos. Pero no nos afligimos sin esperanza. Si nos afligimos con Jesús, y hacemos espacio para que otros se aflijan, podemos esperar que nos visite el Consolador, el Espíritu que respiró sobre la creación antes de que se formara. Y ese Espíritu nos guiará en las elecciones que tenemos que hacer, incluso en los días más difíciles que nos esperan.

¿Qué pasa si estamos equivocados?

Reconocemos que los líderes que actúen con decisión sobre este consejo enfrentarán riesgos reales. No importa cuán sacrificada sea nuestra propia postura y cuán duro tratemos de honrar

y servir a los demás, su confianza en nosotros se pondrá a prueba hasta el límite, y en algunos casos se romperá. Tal es el precio del liderazgo.

Todo lo que podemos decir es que la imagen que hemos pintado en este documento es la más precisa y procesable que podemos construir hoy. Si es cierto, no hay tiempo que perder. Con cada día, los recursos materiales disminuirán, y sin un liderazgo activo y audaz, otros perderán la confianza en nosotros o simplemente dejarán de prestar atención en medio de las urgencias que todos enfrentamos. Los líderes deben actuar de inmediato para comenzar a reimaginar sus organizaciones, comenzando con conversaciones sinceras y compasivas con las juntas y los miembros del equipo sobre lo que les espera.

Dicho esto, todos los autores son optimistas por temperamento, y también sabemos que no todos están leyendo las líneas de tendencia de la misma manera. Bien podríamos estar equivocados. El invierno puede ser templado y terminar rápidamente; La pequeña edad de hielo nunca puede llegar. La cantidad de ingenio humano que se está dedicando a conquistar COVID-19 es realmente impresionante. La seriedad y competencia de muchos de nuestros funcionarios gubernamentales, y la gran inventiva y resistencia de las personas que nos rodean, es humillante y alentador.

Pero aquí está la cosa: si nos equivocamos y pasa la tormenta de nieve, el invierno es templado y la pequeña edad de hielo nunca llega, nuestras organizaciones ya saben qué hacer. Si esta crisis pasa milagrosamente con nosotros y nuestra sociedad relativamente indemne, podemos ofrecer un ferviente agradecimiento a Dios, celebrar rotundamente a los profesionales médicos que arriesgan sus vidas y volver a las versiones refinadas de nuestros libros de jugadas existentes, con un castigo fortalecido sentido de nuestra dependencia de Dios y de los demás, y una mayor apreciación por cada día de la vida. Todos estaríamos realmente emocionados y asombrados si este es el resultado de estos días.

Incluso si ese es el resultado, nuestras organizaciones serán inmensamente más fuertes por haber hecho el trabajo difícil que describimos aquí. El trabajo esencial que tenemos frente a nosotros es fortalecer enormemente nuestra capacidad para trabajar a través de relaciones de confianza, en pequeños grupos locales, utilizando todas las nuevas herramientas de comunicación y medios electrónicos. Este es realmente el trabajo que necesitábamos estar haciendo todo el tiempo. Si podemos volver a algo como la "normalidad" de 2019, pero con nuestros programas y servicios, libros de jugadas de negocios e incluso nuestras relaciones purificadas por el escrutinio creativo, nuestras organizaciones serán mucho más fuertes.

Y existe esta otra realidad aleccionadora: esta no será la última pandemia ni el último desastre. En cualquier caso, incluso mientras algunos de nosotros en el mundo "desarrollado" estuvimos aislados por un tiempo de los peores tipos de vulnerabilidades, miles de millones de seres humanos han estado viviendo con ese nivel de vulnerabilidad todo el tiempo, mientras que gran parte del mundo prestó una atención mínima a su difícil situación. Los seres humanos somos mucho más dependientes de Dios y de los demás, de lo que reconocemos en tiempos de riqueza y facilidad. No deberíamos querer simplemente volver a la normalidad de los últimos años, en los que tanta injusticia no fue abordada y en la que crecieron y crecieron innumerables vulnerabilidades compartidas y sistémicas.

En cualquier caso, los líderes responsables no tienen otra opción, hoy, que asumir que el invierno está sobre nosotros y que tenemos una edad de hielo de duración desconocida. Estamos jugando un juego que nadie que vive ahora ha jugado antes. Estamos, por razones que solo Dios sabe, en primera línea, en el equipo inicial. Actuemos con valentía, hoy, para construir lo mejor que podamos, por el amor a nuestro prójimo y la gloria de Dios.

*Artículo publicado por *The Praxis Journal* 20 marzo 2020 <https://journal.praxislabs.org/leading-beyond-the-blizzard-why-every-organization-is-now-a-startup-b7f32fb278ff>