

ENHORABUENA, VAS A LLEVAR UN EQUIPO IV: EL LIDER DE SERVICIO

Un líder de un equipo de desarrollo, debe estar siempre al servicio del éste y no al contrario. El servant leader ayuda al equipo a auto organizarse y alinearse para lograr sus metas. Les enseña a comunicarse, compartir ideas, [colaborar](#) y el gran valor que la mejora continua significa para ser más productivo. Les ayuda a comprender que hay que abrazar los cambios, favoreciendo su flexibilidad y capacidad adaptación a las necesidades del cliente. Es un facilitador y no da respuestas, si no que guía al equipo con preguntas para que descubran por si mismos las soluciones y aprendan de sus propios errores.

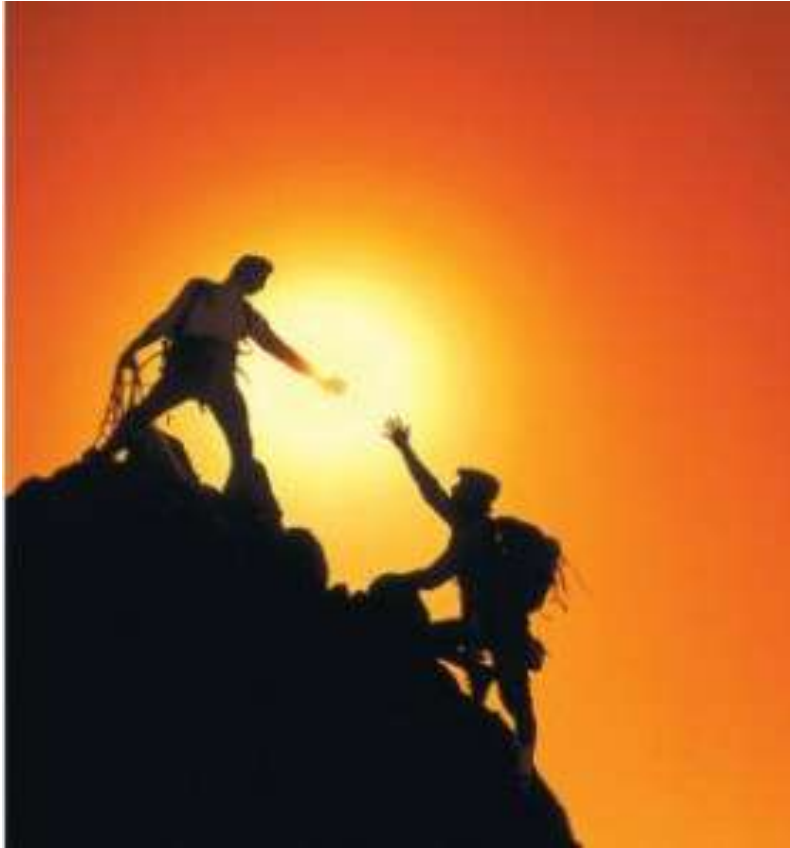


A muchos se les pasará por la cabeza algo como “¿qué pasa si tengo a mi cargo un equipo en el que tengo que hacer más de mentor que de líder? Esto en la vida real no es aplicable”. Mi respuesta es que tienes que saber en qué [punto está tu equipo](#), tienes que ayudarles a madurar, y quizá eso lo que implica es que tengas que enseñarles a auto organizarse y ser autónomos. Quizá tengas que empezar como un sensei y ser su mentor, para terminar siendo un facilitador que les ayude a seguir mejorando.



Master Sensei
and the
aspiring warrior

En el caso de un equipo no acostumbrado a la auto-organización, tienes que darles tiempo. En lugar de usar el [orden y mando](#), traza límites, barreras que ellos no puedan atravesar para poco a poco ir abriéndolas y haciendo que ellos por si mismos vayan teniendo más [autonomía y capacidad de decisión](#). Te sorprenderán. Déjalos equivocarse, pero sólo 1 vez, no es bueno tropezar dos veces sobre la misma piedra: siempre hay que aprender de los errores. Señálales hacia donde y déjate llevar por su [sinergia](#). A veces, es complicado, pero nadie ha dicho que esto sea fácil.



Muchos me seguiréis diciendo: “*vale, ¿pero cómo lo hago? Dame algo concreto a lo que agarrarme*”. Dependiendo del contexto deberás hacer una cosa u otra. Todavía recuerdo una entrevista con alguien de recursos humanos que hace años justo me preguntó eso: *¿Qué haces en el día a día cuando llevas un equipo? Depende del contexto, depende del día, ¿hace sol?, ¿está nublado?* Evidentemente no la convencí. Pero la verdad es que es así, un equipo es algo dinámico y lo único que puedo ofrecerte son un conjunto de consejos y pautas para no perderte. Pero no esperes ninguna bala de plata, porque no existen. Encontré un [artículo](#) que da una serie de pautas y me gustó mucho porque describe perfectamente lo que es un líder de servicio, de hecho usé este material para el curso de liderazgo. A continuación os describo los consejos que daba junto con algunos matices míos. El líder de servicio:

- **Es el primer fan del equipo.** El [ciclo de la desconfianza](#) se rompe con grandes lazos confianza. Se transparente, se accesible y cree en su potencial. Celebra con ellos sus logros, dales feedback positivo, ayúdales a crecer.



- **Fomenta la auto-organización y la alineación del equipo para conseguir los objetivos del proyecto.** Y esto lo hace enseñándoles a **comunicarse**, a compartir sus ideas, estar abiertos a ideas que no coinciden con las suyas, aceptar las críticas constructivas, a **colaborar** y a ir mejorando su forma de trabajar para ser más productivos y flexibles. De esta manera el equipo tendrá mayor capacidad de adaptación a los cambios. Hazles que establezcan **sus propias reglas**, que las escriban y que las tengan presentes. *¿Cómo logramos nuestros objetivos y qué es para nosotros la excelencia en nuestro trabajo?, ¿Cuáles son nuestros valores y como nos definimos?* Si ellos son los que deciden [la base de su forma de trabajo](#) ¿por qué iban a necesitar ser organizados?, diles hasta donde pueden decidir y poco a poco vete abriendo esos límites, hazles crecer.



- **Guía al equipo con preguntas y no proporciona las respuestas** para que descubra por sí mismo una solución y aprenda, incluso de sus propios errores. Es posible que a veces tengas que ser mentor, pero esto sólo deben ser momentos puntuales o en estados concretos dentro de la evolución del equipo, ya que tu misión es facilitar que el equipo tome **decisiones consensuadas**, que encuentre las mejores

soluciones posibles mediante la **sinergia de distintos enfoques individuales**, conocimientos y experiencias, a partir de los cuales puedan combinar las diferentes opciones. Por eso mismo, **fomenta la [colaboración](#)** entre los miembros del equipo en los procesos de decisión y con el cliente, especialmente si estás haciendo SCRUM en el sprint planning, en las demostraciones de los resultados de cada iteración y en las retrospectivas. Si no sigues ninguna metodología ágil, utiliza las reuniones periódicas con el equipo y cualquier oportunidad que se te presente.



- **Actúa dando servicio al equipo, de manera que avance y no se quede bloqueado.** El equipo debe fluir, ellos van a encontrar las soluciones y los caminos por los que deben pasar. Por tanto, un líder de servicio debe ayudarles a estar focalizados en su trabajo y que éste sea más productivo minimizando sus deficiencias. Esto lo hace **eliminando aquellos impedimentos del día a día** que el equipo no puede resolver por sí mismo o que no forman de su objetivo principal.

**CONTROLAR A UN EQUIPO ES
COMO QUERER CONTROLAR LAS
CORRIENTES DE AGUA EN UN DÍA DE LLUVIA. LLEGARAN
INEVITABLEMENTE A SU DESTINO. ACOMPAÑALES
Y AYÚDALES A ENFOCARSE Y
ELIMINAR OBSTÁCULOS.**

Sentido común

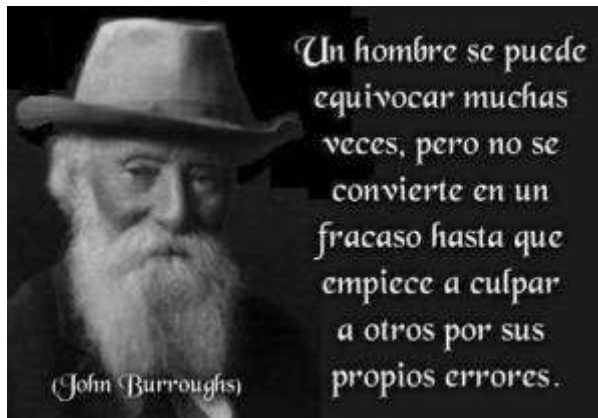
Además de resolverlos, es capaz de intuirlos y **anticipar la necesidad de mitigación de riesgos**, detectándolos y decidiendo todos juntos cuales pueden ser las mitigaciones más efectivas. Cuando es necesario, **busca recursos para que el equipo vaya aprendiendo** como solucionar sus déficits (formación, soporte experto, etc.). Hace de **proxy**, es decir, protege al equipo de interrupciones externas para que pueda cumplir con el compromiso que adquirió al inicio de la iteración.



- **Irradia y promueve la confianza, la comunicación y la sinceridad entre cada uno de los miembros del equipo.**
 - **Las conversaciones deben ser sinceras**, la información debe ser compartida y la comunicación frecuente. Hay que buscar formas de que la seguridad y confianza tengan lugar. Genera un ambiente distendido y sincero y de confianza siempre que puedas.
 - **Promueve y mantiene un ambiente constructivo** . Hay que parar las actitudes destructivas dentro y desde/hacia el equipo. Por eso ayuda a escuchar, a ponerse en el lugar de los otros, entender sus razones, consensuar el problema, proponer soluciones alternativas, respetar las opiniones de todos. Hay que alcanzar conclusiones y acuerdos, siempre bajo el principio de ganar-ganar.
 - Crea un **sentido de identidad en el equipo**. Fomenta que unos aprendan de otros y que establezcan vínculos. El equipo, debe ser equipo siempre, incluso fuera del trabajo. Si esos vínculos siguen estando presente fuera del trabajo, incluso tomando unas cañas, ten claro que eso es un auténtico equipo.



- **Tolera errores y no busca culpables, sino mejorar el proceso de trabajo. Siempre es [constructivo](#).**
 - Cuando se produce un error **no busca personas culpables. No acusa ni recrimina**, para que el equipo no se desmotive y termine paralizándose. Asume que es el contexto quien provoca los errores no las personas individuales, por lo que con visión constructiva ayuda al equipo a descubrir, mediante un análisis causal, qué partes del proceso de trabajo, de interrelaciones y de colaboración, tanto intra-equipo como con terceros, deben ser mejoradas para que el error no se repita.
 - **Es capaz de aceptar imperfecciones** en el trabajo de los miembros del equipo **y hacer que el equipo encuentre el camino para ir mejorando**. Incluso puede dejar que el equipo se equivoque (pero sólo 1 vez) para que pueda aprender a partir de la reflexión sobre la equivocación.
 - Cuando se produce un problema, lo primero que debe pensar el líder de servicio es que **la responsabilidad es suya**, no de otros, debe preguntarse qué debería haber hecho o estar haciendo para que este problema no esté sucediendo, cómo podría haberse anticipado.
 - El líder de servicio es **humilde, tienen capacidad de autocrítica**, sabe que siempre hay cosas sobre las que aprender y se esfuerza en ello, acepta las observaciones de los demás y asume sus errores como oportunidades de mejorar.



- **Promueve la confianza entre el cliente y el equipo.** Si no tienes contacto con el cliente con la capa superior (esa es tu cliente). Asegúrate de que el cliente y el equipo compartan **el mismo objetivo** y la misma visión a través de la lista de objetivos priorizados (Product Backlog) y **que colaboren** para que el proyecto proporcione el máximo valor. Para ello facilita las reuniones de planificación de la iteración (Sprint) y las demostraciones. **Reconoce el buen trabajo realizado por el equipo** y hace que sea protagonista delante del cliente, especialmente en las reuniones de planificación de la iteración (Sprint) y en las demostraciones.



- **Practica con el ejemplo.** El líder de servicio da ejemplo, **especialmente en la forma de interrelacionarse con los demás.** No habla de "yo", sino de "nosotros". Por ejemplo, no dice "quiero esto", sino "necesitaríamos esto". Y por supuesto, no eleva el tono de voz ni grita, sino que habla calmado, sin excitarse, manteniendo siempre la cordialidad.



Mi mentor siempre me decía que un líder debe adaptarse al nivel de madurez de su equipo y no al contrario. Quería decir que si tienes un equipo que no está acostumbrado a la auto organización y a todo este tipo de valores, no es bueno que esperes aplicar todo a la vez. Si el líder va muy por delante del equipo, es probable que el equipo no entienda lo que el líder pretende. Hay que ir sólo un paso por delante y evaluar cada situación, hay que crear cimientos

poco a poco, realizar pequeños cambios y tener paciencia. Para mí, la pasta de un buen líder es aquella en la que se mezcla la pasión por lo que se hace, las ganas de progresar y las ganas ayudar a otros a conseguir ser la mejor versión de ellos mismos. Con estos ingredientes, todo lo demás cae por su propio peso.

Si volvemos uno de los primeros artículos sobre liderazgo, donde decíamos que los factores en los cuales debe focalizarse un líder son: [cerebro, equipo, colaboración y motivación](#). Podemos de esta manera relacionarlo de este modo.



danielVillahermosa.wordpress.com

Publicado: 08/12/2014

Artículo extendido

REFERENCIAS:

[1] [Servant leadership \(Robert A. GreenLeaf\)](#)

[2] [Un buen gestor de un equipo ágil](#)

[3] [Inteligencia Emocional \(Daniel Goleman\)](#)