

5 Be



5 Behaviors of Leaders Who Embrace Change

(7 de cada 10 operaciones de compra no alcanzan los objetivos:

5 comportamientos de los líderes que adoptan el cambio)

By Edith Onderick-Harvey



PATRIZIA SAVARESE/GETTY IMAGES

(Traducción al español- Texto original más abajo)

La consideración de partida es que en el mejor de los casos las [fusiones y adquisiciones \(M&A'S\)](#) tienen una [probabilidad del 50/50](#) de alcanzar sus resultados previstos. Sin embargo, estudio tras estudio se comprueba que la tasa de fracaso está más cerca del [70-90%](#).

¿Por qué la tasa de fracaso es tan alta? Repetidamente [la investigación cita el factor humano](#) como la razón principal por la que las fusiones y adquisiciones fallan.

Parte de la cuestión es que las organizaciones se relajan una vez “firmada” la operación y dan por finalizado el proceso, cuando en realidad es sólo el comienzo del cambio para que las personas, los procesos y las culturas se integren con éxito.

Los líderes involucrados en una operación de M&A están administrando de repente una organización que no ha existido antes. Su gente ya no es parte de la organización inicial. Su sentido de la normalidad se interrumpe. Y en respuesta, pueden optar por aferrarse al pasado y lo que es cómodo o sentirse un poco desorientados a medida que buscan su lugar en la nueva empresa. En medio de la disrupción, surgen nuevos retos y oportunidades no sólo en la integración de la nueva organización, sino en su mercado y entre sus clientes.

Y la fusión o adquisición no es el único cambio al que se enfrentan. Informes oficiales muestran que la organización promedio sufre cinco cambios cada tres años y el 73% espera que el cambio se acelere. En este entorno, la agilidad para cambiar debe ser parte del ADN de la nueva organización y de los líderes que la operan. Esta filosofía no puede existir sólo en algunas personas de la organización; tiene que ser la base de la operación dentro de la organización.

Los líderes ágiles y exitosos en todos los niveles de una organización responden a los cambios en el entorno empresarial aprovechando las oportunidades, incluyendo el abandono de modelos antiguos y desarrollando nuevas formas de hacer negocios.

Intentan hacer que el pensamiento tras el cambio sea contagioso, integrándolo en todo lo que hacen: desde las interacciones diarias más fundamentales hasta la estrategia más compleja.

Los líderes ágiles y exitosos demuestran cinco comportamientos que, juntos, crean una ventaja competitiva para la organización:

Comparten un propósito convincente y claro: El propósito es la base de cualquier acción. Cambiar con agilidad requiere una respuesta a la pregunta "¿por qué?", para que la gente pueda luchar contra el instinto natural de resistir el cambio. La respuesta tiene que aprovechar lo que es significativo e importante, proporcionando una invitación irresistible para unirse al proyecto. Como CEO Shoji Yamana de Konica Minolta [ha dicho](#), "Pienso que la gente no trabaja por números... necesitan compartir la misma ilusión de estar creando valor de alguna manera". Si Vd. no puede articular un propósito claro detrás de los cambios que se están haciendo, es poco probable que sus empleados los implementen bien.

Miran hacia adelante y ven la oportunidad: La mayoría de los líderes ven esto como su papel fundamental. Para cambiar con agilidad una cultura, los líderes de "de trincheras", los que están más cerca de los mercados, de los clientes y de las operaciones diarias, necesitan ser alentados e incentivados para ver oportunidades en lo que hacen de forma permanente, todos los días. Necesitan mirar más allá de este mes o este año para identificar tendencias y tomar medidas. La historia está plagada de líderes en los mercados que no ven las oportunidades que se avecinan, ni toman medidas sobre ellas. [Kodak, Sears y Motorola](#) son sólo algunos. Para crear este comportamiento en la organización, los líderes deben:

- Hacer que la búsqueda de oportunidades forme parte de la conversación regular. Simplemente haciendo preguntas como "¿de qué están hablando

nuestros clientes? ¿Qué crees que querrán un año o dos a partir de ahora? ¿Qué nuevas tendencias crees que nos afectarán?" envía el mensaje de que mirar hacia adelante es importante.

- Proporcionar espacio para experimentar. Cuando se identifique una oportunidad potencial, permita que individuos o grupos experimenten con maneras de aprovecharlo. Minimice la necesidad de varias capas de aprobación y firmas, porque crea organizaciones recelosas del riesgo y frena los impulsos para cambiar.
- Anunciar los éxitos. Nada engendra éxito como éxito. Cuente las historias en eventos de la compañía y reconozca a los líderes de "trinchera" que están mirando hacia adelante e identificando oportunidades. Demuestra que el status quo ya no es suficiente. (Esto también se denomina "buscar los "Bright spots")

Buscan lo que no funciona: Durante la integración de una adquisición o incluso en la fusión interna de unidades de negocio, habrá malas noticias de las que la organización necesita aprender. Pero para que el aprendizaje real ocurra, la gente necesita sentirse psicológicamente segura para compartir lo bueno, lo malo y lo feo.

Considere este ejemplo: "Derek estaba liderando la integración de varias unidades internas en una organización fusionada. Esta integración creó un nuevo equipo de que le reportaba. En el transcurso de la integración, trabajó en crear seguridad (psicológica) en su equipo para discutir los desafíos de trabajar juntos y de la integración en general. El equipo utilizó un marco de confianza para hablar abiertamente sobre lo que estaban haciendo para construir la confianza entre sí, y discutieron lo que aportaban al equipo y lo que necesitaban de sus compañeros. Hicieron controles para evaluar su sintonía y en qué aspectos había trabajo por hacer. Tenían conversaciones difíciles. Este tipo de conversación abierta y de sentimiento de seguridad (psicológica) fluyó a través de la nueva organización de 250 personas. Y culminó en una reunión de dos días para toda la organización para compartir las oportunidades y desafíos de esta nueva organización.

Promueven la toma de riesgos calculados y la experimentación: Robert Kennedy, parafraseando a George Bernard Shaw, dijo, "Hay quienes miran las cosas como son, y preguntan ¿por qué?; pero los hay que sueñan con cosas que nunca fueron, y se preguntan ¿por qué no?" Con demasiada frecuencia, la primera pregunta de nuestras organizaciones tradicionales a tomar un riesgo es "¿por qué?" El cambio con agilidad requiere que los líderes se pregunten "¿por qué no?" y también que establezcan oportunidades para "acciones piloto", para prototipos y para la experimentación sin miedo al fracaso.

Buscan alianzas para ampliar los horizontes: A medida que el trabajo se hace más complejo, se necesitan equipos y colaboraciones interdepartamentales para crear productos, atraer clientes y lograr resultados. Los líderes de organizaciones ágiles reemplazan los silos funcionales con organizaciones formales e informales que

permiten un rápido flujo de información y de toma de decisiones a nivel de producto, cliente o región.

Estos cinco comportamientos, cuando se usan conjuntamente, crean cambios de cultura que aumentan la velocidad en un proceso de cambio. Son cambios que deben hacerse en todos los niveles de la organización. Y pueden significar la diferencia entre el éxito y el fracaso de un proyecto de cambios.

(Texto Original)

At best, [mergers and acquisitions \(M&A's\) have a 50/50 chance](#) of reaching their intended results. Study after study puts the failure rate closer to [70-90%](#). Why is the failure rate so high? Repeatedly, [research cites the human factor](#) as the leading reason why mergers and acquisitions fail.

Part of the issue is how organizations view the human aspect of the closing date, which is usually treated as the end of the transaction, when it's really just the start of change. Organizations, processes, and cultures will be integrated for weeks and months after the organizations come together, causing disruption and uncertainty. Leaders in the M&A environment are managing an organization that hasn't existed before. Their people are no longer part of the organization they joined. Their sense of normal is disrupted. In response, they may choose to hold on to the past and what's comfortable or feel a bit disoriented as they search for their place in the new company. In the midst of the disruption, new challenges and opportunities will arise not just in the integration of the new organization, but in its marketplace and among its customers. And, the merger or acquisition won't be the last change they are facing. CEB reports that the average organization has undergone five enterprise-wide changes in the past three years and 73% expect change to accelerate (URL: <https://www.cebglobal.com/insights/change-management.html>). In this environment, change agility needs to be part of the new organization's and leaders' DNA. It can't just exist in a few people in the organization; it needs to be the way business gets done.

Successful change-agile leaders at all levels in the organization respond to changes in the business environment by seizing opportunities, including throwing out old models and developing new ways of doing business. They try to make change thinking contagious, embedding it into everything they do from the most fundamental daily interactions to the most complex strategy.

Change-agile leaders demonstrate five integrated behaviors that, together, create a competitive advantage for the organization. They:

Share a compelling, clear purpose: Purpose is the guardrail for actions. Change agility requires an answer to the question "Why?", so that people can fight the natural instinct to resist change. The answer needs to tap into what's meaningful and important, providing an irresistible invitation to come along. As CEO Shoei Yamana of Konica Minolta [has said](#), "My belief is that people don't work for

numbers...they need to share the same belief that they are creating value in some way." If you can't articulate a clear purpose behind the changes being made, it's unlikely that your employees will be able to implement them.

Look ahead and see opportunity: Most leaders view this as the role of senior executives. To infuse change agility into your culture, mid- and front-line leaders — who are closest to the markets, customers, and daily operations — need to be encouraged and incented to see opportunities in what they do every day. They need to look beyond this month or this year to identify trends and take action. History is littered with market leaders who didn't see the opportunities ahead or take action on them. [Kodak, Sears, and Motorola](#) are just a few. To build this behavior into the organization, leaders should:

- Make opportunity-seeking part of the regular conversation. Simply asking questions like "What are our customers talking about? What do you think they will want a year or two from now? What new trends do you think will impact us?" sends the message that looking ahead is important.
- Provide space to experiment. When a potential opportunity is identified, allow individuals or groups to experiment with ways to take advantage of it. Minimize the need for multiple layers of sign-off. It makes the culture too risk averse and squelches momentum.
- Advertise successes. Nothing breeds success like success. Tell the stories at company events and recognize middle and front-line leaders who are looking ahead and identifying opportunities. Show that the status quo is not enough anymore.

Seek out what's not working: The old adage says that bad news doesn't travel up. During the integration of an acquisition or even in the internal merger of business units, there will be bad news that the organization needs to learn from. But for real learning to occur, people need to feel psychologically safe to share the good, the bad, and the ugly.

Consider this example: Derek was leading the integration of several internal units into a merged organization. This integration created a new team of direct reports for him. Over the course of the integration, he worked on creating the psychological safety for his team to discuss the challenges of working together and of the integration overall. They used a trust framework to openly talk about what they were doing to build and breakdown trust with each other. Individuals discussed what they brought to the team and what they needed from their fellow team members. They did pulse checks to assess their alignment and where there was work to do. They had difficult conversations. This type of open conversation and psychological safety cascaded through the new 250-person organization. It culminated in a two-day meeting for the entire organization that included open conversations about what was working well and what opportunities and challenges this new organization needed to address for its clients. The meeting also included a read-out of the employee engagement survey scores that, in the midst of the turbulence of an integration, were among the highest in the company's history.

Promote calculated risk-taking and experimentation: Robert Kennedy, paraphrasing George Bernard Shaw, [said](#), “There are those who look at things the way they are, and ask why. I dream of things that never were, and ask why not?” Too often, our traditional organizations’ first response to a risk is to ask, “Why?” Change agility requires leaders to ask “why not?” and to establish opportunities for pilots, prototypes, and experimentation. Experimentation is an integral part of R&D. While an overall strategy informs the researchers’ focus, any R&D scientist will tell you that there are sometimes dozens of experiments that don’t get results and that, without the failures, they couldn’t find the successes.

Look for boundary-spanning partnerships: As work becomes more complex, it takes teams and cross-boundary collaborations to build products, attract customers, and achieve results. Change-agile leaders and organizations are replacing functional silos with formal and informal organizations that allow for the rapid flow of information and decision-making around a product, customer, or region. For example, Maureen is a mid-level learning and development leader at a global tech company that’s growing rapidly through acquisition. Having growth and development opportunities for key talent has been critical for retention, and enhancing the employee experience is a strategic focus. Learning and development teams are dispersed across the organization, working independently to address business unit needs. Looking ahead, Maureen sensed that the company was also going to be focusing on efficiency in response to market changes and the continued integration of the acquired companies. Seeing the opportunity to improve the employee experience and create cost efficiencies across the learning organizations, she brought together her fellow learning leaders. They designed and implemented a new shared services organization that centralizes training development and vendor management. It will create standardized branding and processes, leverage tools, and create cost savings from consistently negotiated contracts. This creates a more consistent employee experience across learning functions and more efficiently addresses learning needs across the company.

These five behaviors, when used in concert with each other, create culture shifts that increase change agility. They are shifts that need to be made at all levels of leadership. They can mean the difference between M&A success and being an also-ran.

[Edith Onderick-Harvey](#) is managing partner at NextBridge Consulting, an organization change and leadership development consulting firm focused on helping clients stay ahead of the curve. She is a widely-recognized consultant, speaker, and author who has helped clients embrace change for over 25 years. Edith is the author of the Marshall Goldsmith endorsed book [“Getting Real: Strategies for Leadership in Today’s Innovation-Hungry, Time-Strapped, Multi-Tasking World of Work.”](#)