

Liderazgo Conversacional: Pensando Juntos para el Cambio

Por Thomas J. Hurley y Juanita Brown

"Las conversaciones son la manera como los miembros de una organización descubren lo que saben, lo comparten con sus colegas y, en el proceso, crean nuevos conocimientos para su organización."

En la nueva economía, las conversaciones son la forma más importante de trabajar... hasta el punto que se dice que la conversación es la organización."

— Alan Webber, "What's So New About the New Economy," Harvard Business Review.

Después de experimentar su primera sesión de diálogo de World Café en un programa sobre sistemas auto-organizados, Bob Veazie tuvo una revelación incómoda. En ese momento, Bob era ingeniero senior y gerente de producción en la planta de Hewlett Packard en el estado de Oregón en Estados Unidos. En ese World Café, Bob experimentó cómo la inteligencia colectiva de un grupo puede hacerse visible cuando las personas se desplazan de una mesa a otra a través de varias rondas de conversación, polinizando ideas de manera cruzada, haciendo conexiones inesperadas, desarrollando nuevo conocimiento y creando oportunidades de acción.

Sugerencia al Equipo

Como equipo, consideren cómo pudieran usar la conversación, así como apoyar su utilización para crear momentos ineludibles de cambio.

Bob después dijo:

"Algo profundo pero perturbador me pasó durante esas conversaciones de Café. Me di cuenta de que los cuadros funcionales en mi organigrama se podrían describir mejor como redes de conversaciones. Todos los días nos involucramos en conversaciones sobre distintas preguntas, justo como en las mesas de Café, y nos movemos entre las mesas conforme hacemos nuestro trabajo. De repente, como si hubiera recibido el golpe de un rayo laser, me di cuenta con claridad de lo siguiente: ¡Así es como la vida funciona! Entonces comencé a preguntarme: Si nuestras conversacio-

nes y relaciones personales están en el corazón de nuestro trabajo, ¿cómo yo -en mi papel de líder- estoy contribuyendo o restando energía a ese proceso natural? ¿Estamos utilizando la inteligencia de una poca gente cuando podríamos beneficiarnos con la inteligencia de cientos y miles a través de enfocarnos en las preguntas claves e incluir intencionalmente más gente en la conversación?"

Poco después, Bob fue encargado de co-liderar una iniciativa de seguridad de amplio alcance en su empresa. Esta iniciativa tuvo lugar en las plantas de manufactura que la empresa tiene en todo el mundo y llegó a involucrar a más de 50.000 personas en conversaciones sobre los riesgos de seguridad y cómo hacerles frente. Beazie se reunió con personas de todos los niveles de la organización en sus entornos normales de trabajo. Él llegó con preguntas en lugar de respuestas e invitó a sostener conversaciones destinadas a aprovechar la experiencia propia de cada grupo, las relaciones y la inteligencia mutua para idear mejores formas de reducir los índices de accidentes. Su equipo central exportó las buenas ideas de una planta a otra, compartió historias y congregó a personas clave de diferentes niveles y áreas de la empresa para aprender unos de otros. "Cada una de las reuniones con los empleados a las que yo asistí era como una mesa en un continuo y gran Café sobre seguridad, una red de conversaciones", explicó Veazie. "Las 'mesas' en toda la compañía estaban conectadas entre sí por las mismas preguntas clave". Los resultados fueron impresionantes. En Puerto Rico, la tasa de accidentes disminuyó del 4.2% a 0.2%. En Oregón, se redujo



de 6.2% a 1.2%. La tasa global de accidentes de la compañía se redujo en un 33% y estas mejoras se mantuvieron en las plantas donde continuaron las conversaciones de seguridad.

El cambio en la manera en que Bob Veazie vió su organización indujo un nuevo enfoque de liderazgo que aumentó significativamente la capacidad colectiva de los empleados de HP para alcanzar sus aspiraciones compartidas. Bob había descubierto el poder del liderazgo conversacional en acción.

El World Café

En una conversación de World Café, los participantes están sentados ya sea alrededor de pequeñas mesas de cuatro o cinco personas o en grupos de conversación. Las mesas están ambientadas a la manera de un café, a menudo con manteles de cuadros rojos, floreros, papel y marcadores para tomar notas. Los participantes exploran “las preguntas que importan” –preguntas significativas donde el pensamiento colaborativo puede hacer realmente la diferencia. En intervalos regulares, un anfitrión se queda en la mesa para compartir lo más destacado de la conversación de la ronda previa mientras que las demás personas “viajan” a otras mesas, realizando así una polinización cruzada de ideas y nuevo conocimiento. Conforme las conversaciones se conectan entre sí, van generando nuevos descubrimientos. Oportunidades de innovación comienzan a surgir. El conocimiento colectivo crece y evoluciona. Después de varias rondas de conversación en torno a una o más preguntas, los participantes en grupo total ofrecen sus hallazgos, aprendizajes y oportunidades para la acción mediante una “cosecha” de las conversaciones sostenidas a lo largo de su paso por todas las mesas.

Para mayor información vaya a la página
www.theworldcafe.com

Viendo la Conversación como un Proceso Clave

“Los resultados de una organización están determinados por las redes de compromisos humanos, nacidos en redes de conversación.”

— Fernando Flores, Ex Ministro de Finanzas de Chile

Como lo definió la educadora Carolyn Baldwin, el liderazgo conversacional es “el uso intencional que el líder hace de la conversación como un proceso clave para cultivar la inteligencia colectiva necesaria para la creación de valor tanto de negocio como social”. Abarca una manera de ver, un patrón de pensamiento y un conjunto de prácticas que son particularmente importantes en la actualidad, cuando las preguntas más importantes que enfrentamos son complejas, lo que nos obliga a desarrollar nuevas for-

mas de pensar juntos para fomentar un cambio positivo.

Impulsados por la crisis financiera y la perspectiva de un futuro cada vez más incierto, los líderes en todos los sectores están buscando nuevas formas de apalancar los recursos de la organización y de la comunidad para producir un mayor impacto estratégico. Se han intensificado los esfuerzos para reducir costos, ser más eficientes, competir con más eficacia o innovar. Sin embargo, muchas de estas iniciativas no alcanzan los objetivos previstos o crean, de manera no intencional, consecuencias que requieren intervenciones adicionales.

¿Qué pasaría si el incremento del éxito de estos esfuerzos dependiera de que nos enfocáramos, de manera intencional, en procesos de mayor profundidad –procesos centrales de conversación y construcción de significado– a través de los cuales los seres humanos hemos siempre influenciado la evolución de nuevas realidades? Como señala el biólogo evolutivo Humberto Maturana, vivimos dentro del lenguaje y la coordinación sofisticada de acciones que el lenguaje hace posibles. Desde que nuestros primeros antepasados se reunieron en círculos alrededor del fuego, hablar juntos ha sido nuestro principal medio para descubrir intereses comunes, compartir conocimientos, imaginar el futuro y cooperar para sobrevivir y prosperar. La espontánea polinización cruzada de relaciones, ideas y significados que se da cuando las personas se mueven de una conversación a otra, es lo que nos permite aprender, explorar posibilidades y co-crear juntos.

Desde esta perspectiva, *las conversaciones son acción* –son el pulso y el alma misma de los sistemas sociales, tales como las organizaciones, comunidades y culturas. En todos estos entornos, y usando la frase de Maturana, “creamos nuestros mundos” a través de las redes de conversación en que participamos. Herramientas analíticas tales como el análisis de redes sociales pueden ayudarnos a visualizar dichas redes, en tanto que las nuevas tecnologías digitales y los medios sociales como los *blogs*, wikis y las comunidades de práctica en línea nos permiten ampliar, enriquecer y profundizar las conversaciones y la colaboración entre un número creciente de participantes. Hacemos existir el futuro en tanto que posibilidades nuevas y su respectiva coordinación de acciones aparecen en grupos pequeños y después se extienden a redes más amplias.

El liderazgo conversacional se enraíza cuando los líderes ven a sus organizaciones como redes dinámicas de conversación y cuando consideran a la conversación como un proceso modular para efectuar un cambio sistémico positivo. Adoptar un enfoque estratégico para este proceso central puede, no sólo hacer crecer el capital intelectual y social, sino también pro-



porcionar una ventaja colaborativa en nuestro mundo cada vez más interconectado en redes.

La forma como nos vinculamos para hacer frente a los retos y oportunidades y las tecnologías de colaboración social que utilizamos para pensar juntos acerca de asuntos clave, pueden significar la diferencia entre seguir “el curso convencional de las cosas” y el pensamiento de vanguardia y la acción que necesitamos hoy. Mediante el diseño, la convocatoria y la acogida en conversaciones sobre las preguntas que importan –y la vinculación de esas conversaciones disciplinadamente a través de arquitecturas para la co-participación creativa– los líderes tienen oportunidades, como nunca antes, para aprovechar la inteligencia colectiva y orientar la acción comprometida hacia el cumplimiento de los propósitos compartidos.

Así que en lugar de regañar a nuestros hijos en la escuela y empleados en las organizaciones diciéndoles: “*Dejen de hablar y empielen a trabajar*”, tal vez sería mejor reforzar en ellos el: “*¡Comienza a hablar y a crear con otros!*”

Un Esquema para el Ejercicio del Liderazgo Conversacional

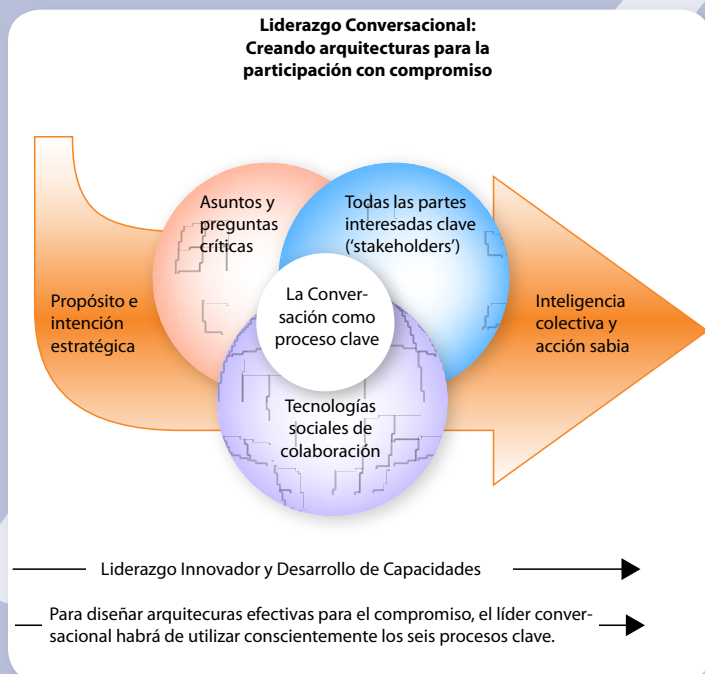
¿Qué significa adoptar un enfoque estratégico para el desarrollo de la conversación como un proceso clave o para que una organización comience a “pensar juntos para el cambio? Si la conversación es el medio por el cual se practica el arte del liderazgo –o el vehículo a través del cual se crea valor social y de negocio – ¿Cómo nos volvemos buenos en ello?

Nos gustaría ofrecer un esquema sencillo para la comprensión de la práctica del liderazgo conversacional. Éste se puede aplicar a varios niveles, desde el diseño de reuniones individuales hasta el desarrollo de programas multi-fase o iniciativas estratégicas de cambio a largo plazo y de gran alcance.

Para diseñar arquitecturas efectivas de participación con compromiso, un líder conversacional deberá:

- Clarificar el propósito y la intención estratégica.
- Explorar preguntas y asuntos críticos.
- Involucrar a todas las partes interesadas del sistema (*'stakeholders'*)¹
- Utilizar hábilmente tecnologías sociales de colaboración.
- Guiar la inteligencia colectiva hacia la acción efectiva.
- Promover el desarrollo de capacidades innovadoras.

¹ Nota de Traducción: se usará el término original en inglés 'stakeholder' en el resto de este artículo para facilitar su lectura. El concepto equivalente en español es el de “las partes interesadas.”



Estos seis procesos están representados en el “Liderazgo Conversacional: Creando Arquitecturas para la Participación con Compromiso”. Vamos a explorarlos brevemente uno a uno. Conforme vayas leyendo, reflexiona acerca de lo que sucede cuando utilizas conscientemente estos procesos en el ejercicio de tu liderazgo. Igualmente, considera el impacto que se genera cuando alguno de ellos falta o se utiliza ineficazmente.

Clarifica el Propósito y la Intención Estratégica

“El objetivo de la intención estratégica es insertar el futuro en el presente. . . . Aunque la intención estratégica es clara en cuanto a sus fines, es flexible en cuanto a los medios – deja espacio para la improvisación. *El logro de la intención estratégica requiere enorme creatividad con respecto a los medios.*”

– Gary Hamel y C.K. Prahalad, “Strategic Intent”, Harvard Business Review

La clarificación del propósito o la intención estratégica es el primer paso en el diseño de formas para involucrar a las personas. El propósito determina qué asuntos o qué oportunidades son importantes y cuáles son las preguntas significativas. Ayuda a que los líderes descubran quiénes son los *'stakeholders'* más relevantes así como a seleccionar las tecnologías sociales que apoyen los tipos de colaboración necesarios para cumplir con ese propósito. Es también una guía para el desarrollo de estrategia y habilita a todos los participantes a decidir qué hacer y qué no hacer conforme se les pide tomar decisiones en tiempo real y en circunstancias rápidamente cambiantes.

Cuando el Dr. Phil Cass aceptó actuar como presidente de la Asociación y Fundación Médica de Columbus en el estado de Ohio, él sabía mucho acerca del estilo de liderazgo de "ordenar y controlar", pero también sabía que era necesaria otra manera de avanzar. El dijo, "Comencé mi nuevo trabajo con el propósito expreso de generar el involucramiento de todos los 'stakeholders' de una manera en la que se liberara la inteligencia tanto del personal como de la junta directiva". "No tenía idea de cómo hacerlo y le dije a mi personal que se iba a necesitar cada pedacito de 'materia gris' disponible con el fin de tener éxito. Pero tuve la clara intención de crear un 'sistema completo de liderazgo' y no me he movido de ella en todo este tiempo."

Para cumplir con este propósito, Phil le presentó, primero a su propia organización y luego a la comunidad en general, formas innovadoras de involucrar a los interesados clave en el diálogo sobre asuntos fundamentales. Sus primeras experiencias con el liderazgo conversacional lo condujeron posteriormente a crear Optimal Health, una empresa de cobertura nacional y múltiples 'stakeholders'. Esta gran iniciativa se propuso crear un cambio fundamental en materia de bienestar tanto de las personas como de la comunidad y al mismo tiempo habilitar que el sistema de salud vigente funcionara de manera más eficaz. Con el tiempo, un sentido de propósito colectivo ha evolucionado y ahora muchos se dedican a revitalizarlo y ponerlo en práctica. "Las primeras etapas de trabajo con líderes de la comunidad comenzaron con la intención a corto plazo de plantar la semilla de conversaciones relevantes a sostener en nuestros espacios públicos", dijo Phil, "pero la intención de largo plazo era cambiar la calidad del diálogo en nuestra comunidad entera." Diez asambleas comunitarias y nuevas asociaciones público-privadas han comenzado a incorporar esta oportunidad.

Inspirados en una intención clara y apoyándose en tecnologías sociales como el World Café, Proceso U y el Arte de Recibir, Phil y una creciente red de líderes de toda la comunidad están abriendo el camino para superar las posiciones encalladas en materia de atención a la salud y forjar juntos soluciones de carácter colectivo. Sus esfuerzos demuestran cómo en los sistemas complejos de la actualidad el propósito y la intención estratégica sirven como potentes "atractores" alrededor de los cuales se puede organizar la acción emergente.

Sin claridad de propósito e intención estratégica nadie sabe a dónde va o por qué.

Explora Preguntas y Asuntos Críticos

"Algo fundamental cambia cuando la gente empieza a hacerse preguntas conjuntamente. Las preguntas crean más una conversación de aprendizaje que el típico y trillado debate acerca de problemas".

-Mike Szymanczyk, presidente y CEO, el Grupo Altria.

Los líderes en todos los niveles de una organización suelen juzgarse por lo bien que resuelven los problemas y cuestiones estratégicas definidas por sus dominios de responsabilidad. Tanto para los líderes como para el resto de nosotros, los problemas enfocan la atención, provocan pasión y estimulan nuestra energía. Estamos motivados para aprender y para actuar según las preguntas que más nos interesan. Sin embargo, a menudo discutimos o actuamos sobre algún asunto sin darnos el tiempo para definir o articular las preguntas subyacentes y más profundas que pueden estimular la frescura de nuestro pensamiento. Un líder conversacional desarrolla la capacidad de evocar y articular preguntas esenciales y también fomenta esa capacidad en otros a lo largo de toda la organización o comunidad.

Otro ejemplo es el de la Sociedad Americana para la Calidad (ASQ), en la que con el liderazgo de Paul Borawski se inició un proceso de "estrategia viviente" para determinar la dirección futura de la organización. El objetivo de la reunión inicial del Comité de Planeación Estratégica de la junta directiva no era producir el tradicional plan de una página basado únicamente en las cuestiones críticas evidentes, sino más bien descubrir las preguntas clave que exigían una mayor exploración. Paul recuerda que en la primera sesión "ASQ se puso estratégicamente de cabeza. El comité comenzó a hacer preguntas que luego descubrieron no eran ellos quienes habrían de responder. Algunas preguntas tenían que someterse al pleno de la junta directiva; otras necesitaban el aporte de todos los miembros de la organización. Toda la cosa comenzó a florecer al darse cuenta de que se necesitaban muchas más voces para descubrir las respuestas a las preguntas estratégicas planteadas en esa sesión inicial."

Durante los primeros diálogos comunitarios sobre atención a la salud que Phil Cass patrocinó en la ciudad de Columbus, él también descubrió el poder que existe en el reencuadre de asuntos.

Un cambio formidable se dió en un programa de enseñanza de liderazgo conversacional con los líderes clave de la comunidad cuando un médico preguntó: "¿Cómo puede la comunidad crear



una atención a la salud asequible y sostenible para todos?" En asambleas posteriores se produjo un segundo cambio cuando los participantes se dieron cuenta de que se necesitaba un cambio fundamental de enfoque; es decir, pasar de la preocupación tradicional para tratar la enfermedad a la promoción del bienestar óptimo. Ambos avances inspiraron la iniciativa pionera de Nuestra Salud Óptima (Our Optimal Health).

Sin el enfoque en los asuntos críticos y en las preguntas que éstos despiertan, no hay razón para actuar ni tampoco un contexto para el aprendizaje colaborativo.

Involucrar a Todas las Partes Interesadas del Sistema

La tarea del liderazgo es ser intencional en la forma en que agrupamos a las personas y en las preguntas en las que los involucramos."

—Peter Block, *The Answer to How is Yes*

Como lo indica la experiencia de la Asociación Americana para la Calidad (ASQ), el proceso de identificar preguntas críticas también puede revelar la necesidad de contar con diversas voces representando partes clave de un sistema o de tener múltiples perspectivas sobre un problema actual para encontrar soluciones innovadoras que se manifiestan por sí mismas. Gary Hamel resaltó este punto cuando señaló que "la evolución de una estrategia efectiva depende de la creación de una rica red de conversaciones que va más allá de los conocimientos aislados y crea combinaciones inesperadas de pensamiento colectivo y visión. La aparición de equipos multifuncionales, los diálogos entre múltiples 'stakeholders' y los procesos a gran escala enfatizan contar con la representación de "todo el sistema en el salón"; al mismo tiempo, todos ellos reflejan la conciencia creciente de robustecer la "ecología del pensamiento" necesaria para comprender a fondo los asuntos verdaderamente importantes, desarrollar soluciones sistémicas viables y catalizar la participación general y el apoyo al cambio en la organización o la comunidad.

El liderazgo conversacional comienza con la creencia en la posibilidad de la inteligencia colectiva —el reconocimiento de que juntos, más que solos, podemos ser más inteligentes, más creativos y más capaces. En la práctica, esto nos lleva a preguntar: "¿A quién necesitamos traer a la mesa porque tiene puntos de vista o información que es necesaria? ¿Por qué juegan un papel clave en la toma de decisiones? ¿Por qué estarán involucrados en la ejecución? ¿Por qué ellos son afectados por las decisiones y acciones tomadas?

El involucramiento de todos los actores clave y la polinización cruzada de diversas perspectivas fueron el principio guía de la iniciativa global de Nokia Corporation en 2007 para la renovación de sus valores. El personal de Nokia y miembros de la Fundación de la Comunidad del World Café (TWCCF) fueron co-anfitriones de 16 "Nokia Way Cafés" en nueve países, con la participación de más de 3 mil empleados representando todos los niveles de la organización. Trabajadores de fábrica, diseñadores de productos, personal de ventas, desarrolladores de software, altos directivos y otros más participaron en conversaciones cara a cara sobre los valores que habrían de servir mejor a Nokia como una empresa de internet y cómo vincular esos valores fundamentales al éxito del negocio. Se cosecharon aspectos sobresalientes, los cuales se compartieron en línea con cada persona en la compañía a través de un video-blog. El proceso culminó con un "Nokia Jam" que involucró a todo el personal de la empresa en el mundo en un diálogo estratégico de 72 horas de duración. Aunque el descubrimiento de los temas comunes en esta compañía distribuida globalmente fue un desafío, los cuatro valores nuevos que surgieron fueron frescos y energizantes. Todos los valores fueron ampliamente aceptados debido a que el proceso incluyó a gente de todas las áreas de la compañía, representando todas las funciones, culturas y niveles jerárquicos.

Sin la involucración de las principales partes interesadas, hay pocas posibilidades de que emerja un pensamiento de avanzada o de encontrar caminos innovadores sobre aspectos críticos.

Utiliza hábilmente Tecnologías Sociales de Colaboración

"Si puedes diseñar el espacio físico, el espacio social y el espacio de información en conjunto para mejorar el aprendizaje colaborativo, entonces ese medio se convierte en toda una tecnología de aprendizaje"

— John Seely Brown, ex jefe científico de Xerox Corporation.

Descubrir el propósito compartido, despertar la inteligencia colectiva y elaborar estrategias efectivas para la acción no sucede por accidente. Para atender de una manera efectiva asuntos y preguntas críticas con las diversas partes interesadas nosotros debemos ser intencionales en la elección de procesos de participación comprometida que permita que la contribución de todos se una en formas que promuevan la "coherencia sin control". De lo contrario, juntar a los principales interesados y sus perspectivas diversas puede dar lugar a un debate polarizado, el caos o la proliferación de ideas sin la capacidad de elegir y actuar.



Desde 1980, hemos sido testigos del desarrollo y crecimiento del uso creativo de tecnologías sociales altamente efectivas para pensar y actuar juntos en formas propositivas, éstas incluyen, entre muchas otras, al World Café, Indagaciones Appreciativas, Espacio Abiertos, Planeación de Escenarios y Búsqueda de Futuro. La segunda edición de El Manual de Cambio (*The Change Handbook*) editado por Peggy Holman, Tom Devane y Steven Cady, presenta más de sesenta métodos para el cambio de un sistema total. Hoy, estas tecnologías presenciales tienen poderosos complementos en el mundo virtual. Videoconferencias basadas en la Web, herramientas de colaboración en línea, comunidades virtuales de práctica, medios de comunicación social, Second Life, contratación abierta de talento colectivo ("crowdsourcing") y otras herramientas digitales en constante evolución están ahora disponibles para apoyar la creación y mejoramiento de comunidades, el desarrollo de conocimientos y la compleja coordinación de acciones.

El liderazgo conversacional implica la comprensión de éstas y otras tecnologías de colaboración social para elegir sabiamente aquellas más apropiadas para un propósito determinado e integrarlas en arquitecturas hábiles de exploración en red y acción en cascada. Mike Szymanczyk, presidente y consejero delegado del Grupo Altria, ha utilizado estos principios y prácticas de liderazgo conversacional para guiar a su empresa en la reinención de su futuro. Él nos dijo lo siguiente:

"Si deseas utilizar la conversación como un proceso clave, entonces tienes que ser intencional en cuanto a diseñar las infraestructuras que despierten la capacidad de la gente para pensar juntos en formas nuevas... Nosotros hemos hecho una serie de cosas en los últimos años para crear infraestructuras para el diálogo y la participación comprometida. Algunas de nuestras decisiones pueden parecer "fuera de lo convencional", pero hemos encontrado que han hecho una diferencia real. Por ejemplo, en una fase temprana, nosotros inventamos un proceso de estrategia, el "Plan de Juego" (Game Plan), basado en el diálogo e indagación colaborativos y que ahora se utiliza en toda la organización. El proceso gira en torno al descubrimiento de las grandes preguntas que se hallan en el centro de concepción del futuro, así como a la creación de iniciativas que respondan a esas críticas preguntas estratégicas.

Nosotros habitualmente utilizamos una variedad de arquitecturas conversacionales y formatos de reunión creativos que fomentan el pensamiento colaborativo y las soluciones innovadoras. Como parte de nuestro esfuerzo de cambio a gran escala, hemos introducido las conversaciones World Café, los círculos de diálogo, las sesiones en Espacio Abierto, la planeación de escenarios, el aprendizaje experiencial al aire libre

e incluso presentaciones de teatro dramático para estimular el diálogo y el pensamiento radicalmente nuevo en torno a asuntos fundamentales. Usamos registro gráfico y lenguaje visual como un recurso clave para ayudar a la gente a pensar más sistémicamente, conectar ideas y traer a la superficie situaciones difíciles. Hemos creado también lugares especiales de reunión que cuentan con tecnología de doble pantalla para apoyar las conversaciones a distancia, de un modo que nos permite tanto ver a nuestros colegas desde sus diferentes lugares como trabajar con materiales visuales relacionados con los asuntos o proyectos que estemos explorando.

Como muestran las historias de Altria y otras más, un número creciente de líderes reconocen que diversas metodologías, con sus principios subyacentes de diseño, pueden ser utilizadas para desarrollar nuevas capacidades y crear arquitecturas de participación con compromiso en y a través de todos los niveles de la organización (ver "Principios de Diseño para Sostener Conversaciones Significativas"). No obstante que Bob Veazie de Hewlett Packard nunca celebró una reunión de World Café propiamente dicha, él dice que "a través de todo el esfuerzo de seguridad industrial, yo mantuve los principios y las pautas del World Café como una imagen guía para lo que estaba sucediendo en la organización". El entendimiento de los principios más profundos en acción también habilita a los líderes para que integren con efectividad diferentes metodologías e improvisen con confianza y habilidad.

Sin el uso experto de las tecnologías sociales de colaboración, el diálogo a menudo se convierte en polémica y las personas que cuentan con la voz más fuerte o los que tienen más poder se adueñan de las soluciones.

Principios de Diseño para ser Anfitrión de Conversaciones Significativas

- Clarificar el contexto.
- Crear un espacio acogedor.
- Explorar preguntas relevantes.
- Fomentar la contribución de todos.
- Hacer polinización cruzada y conectar diversas perspectivas.
- Escuchar juntos para descubrir patrones, hallazgos y preguntas profundas.
- Cosechar y compartir descubrimientos colectivos.

Guiando la Inteligencia Colectiva hacia la Acción Sabia Y Efectiva

"Un líder en la actualidad tiene que ser un anfitrión, uno que convoca a la diversidad, que reúne todos los puntos de vista



en procesos creativos donde nuestra mutua inteligencia pueda surgir".

-Margaret Wheatley, The Berkana Institute.

El resultado de toda esta actividad es la acción sabia y efectiva que está al servicio de un propósito y una intención estratégica. Una vez que los líderes empiezan a ver a la organización o comunidad como una red viva de conversaciones, ellos pueden centrar dicha red alrededor de preguntas que realmente importan. Además pueden diseñar infraestructuras, como la del proceso de "Plan de Juego" de Altria, que permitan hacer "cosechas" de las diferentes conversaciones y conectarlas y complementarlas entre sí a todos los niveles del sistema.

La investigación y las mejores prácticas en todos los sectores han demostrado que es más probable obtener resultados exitosos y medibles cuando traemos las voces de todos los 'stakeholders' clave para que influyan en asuntos críticos, haciendo uso de tecnologías cara a cara y en línea que hayamos escogido cuidadosamente y que promuevan la participación efectiva. Esto es cierto, ya sea que nuestro objetivo sea elaborar estrategia, fomentar innovación, mejorar procesos organizacionales o fomentar las conexiones dentro de la comunidad.

Por el contrario, el potencial de la inteligencia colectiva o acción sabia se ve comprometido cuando falta cualquier componente del esquema o es pobremente ejecutado. Todos hemos tenido experiencias de reuniones que han sido "puro proceso" -diálogos en los que las posiciones polarizadas llevan a debates paralizantes, consensos limitados entre un pequeño grupo que realmente no representa al todo y a reuniones bien diseñadas pero que salen mal debido a que el líder no está claro respecto de la intención, pierde la confianza o decide ejercer un control inadecuado.

Sin la inteligencia colectiva y acción sabia y eficaz, el futuro de nuestras organizaciones, de nuestras comunidades y el de nuestro planeta quedan en riesgo.

Liderazgo Innovador y Desarrollo de Capacidades

"¿Cómo podemos empezar a cultivar tanto las infraestructuras organizativas como las capacidades personales de liderazgo que se requieren para conocer y actuar con la sabiduría que ya existe en nuestras organizaciones y comunidades?"

- David Isaacs, co-fundador del World Café.

Capacidades Personales de un Líder Conversacional

- Crea un clima para el descubrimiento y lo emergente.
- Estimula y honra diversas perspectivas.
- Formula preguntas poderosas.
- Suspende juicios prematuros.
- Explora supuestos y creencias.
- Le da cabida a la ambigüedad y el no saber.
- Escucha para identificar conexiones entre ideas.
- Captura hallazgos clave y articula el entendimiento compartido.

En el entorno actual, el desarrollo de la capacidad de liderazgo conversacional y el fomento de la "inteligencia de procesos" en todos los niveles del sistema puede ser una de las inversiones más productivas que las organizaciones pueden hacer. Sin embargo, tanto nuestros sistemas escolares formales, como nuestros programas de liderazgo ejecutivo o la misma experiencia en el trabajo son equipamiento pobre tanto para los líderes presentes o futuros, quienes requieren de los modelos mentales, capacidades personales o habilidades de proceso necesarios para responder creativamente a la complejidad de los desafíos de hoy (Véase "Capacidades Personales de un Líder Conversacional").

Necesitamos un concepto ampliado de desarrollo de liderazgo, uno que abarque las habilidades, conocimientos y cualidades personales requeridas para crear y guiar redes de colaboración y sistemas de exploración que renueven constantemente su capacidad de aprender, adaptarse y crear valor de negocio y social de largo plazo (Véase "Desarrollando Liderazgo Conversacional").

El trabajo pionero que Phil Cass y sus colegas realizaron para la transformación del sistema de salud en Ohio es un ejemplo de ese enfoque de liderazgo. Después de participar en los programas de Liderazgo Auténtico en el Instituto Shambala sobre el ejercicio de sostener conversaciones estratégicas y liderazgo en sistemas interconectados, Phil introdujo nuevas oportunidades para el desarrollo de capacidades de su personal. Él los ayudó a aprender cómo ser anfitriones de conversaciones en World Café, inició círculos de aprendizaje para la exploración de ideas de autores clave y rediseñó las reuniones de personal y retiros de planeación, con el fin de fomentar el intercambio de conocimientos y la teoría de sistemas totales en todas las esferas de la organización. Más adelante, él co-patrocinó talleres en la comunidad, destinados a líderes de organizaciones asociadas y jóvenes, para el aprendizaje y práctica de las capacidades para ser un anfitrión, mismas que se sitúan en el corazón del liderazgo conversacional.



Sin capacidades de liderazgo que respondan bien ante los complejos desafíos sistémicos de la actualidad, dependemos de las perspectivas y los enfoques de épocas pasadas que ya no resultan adecuadas y que socavan nuestras mejores intenciones.

Desarrollo de Liderazgo Conversacional

- ¿Ven los líderes a su organización como una red viva de conversación dentro de la cual se lleva a cabo “trabajo real”?
- ¿Cómo estás aprovechando el poder de la conversación como un proceso fundamental para pensar con otros en el diseño de iniciativas de cambio estratégico?
- ¿Cuánto tiempo invierten tú y tus colegas en el descubrimiento y formulación de preguntas adecuadas en comparación con el tiempo que pasan intentando encontrar respuestas correctas?
- ¿Qué tan conocedores son tú y los otros líderes de tu organización sobre el uso de tecnologías cara a cara y virtuales orientadas al aprendizaje colaborativo, la inteligencia colectiva y la acción coordinada?
- ¿Están tus espacios físicos de trabajo y las zonas de reuniones diseñadas para fomentar la interacción informal a favor de la buena conversación y el aprendizaje colaborativo?
- ¿Cuánto de tu presupuesto para desarrollo de liderazgo y capacidades está dirigido a ayudar a los líderes a pensar de forma sistémica, a ver las interdependencias y a ser diestros en el uso de enfoques conversacionales que fomenten el pensamiento colectivo alrededor de asuntos críticos?
- ¿Es la elaboración de arquitecturas efectivas de participación entre los principales actores -internos y externos – parte esencial del papel y las capacidades de liderazgo?
- ¿De qué manera tu organización ayuda a sus líderes a cultivar las capacidades personales necesarias para tener éxito en todos estos desafíos?

El liderazgo conversacional utiliza la conversación como un proceso clave para crear puntos de inflexión para el cambio. Nos invita a complementar nuestro enfoque tradicional en métodos para la mejora de procesos de negocio con un énfasis en métodos para hablar y pensar juntos de manera efectiva. Al mismo tiempo, crea la mejora de los procesos sociales neces-

rios para maximizar el valor empresarial y social. En el corazón de este trabajo está el entendimiento de las organizaciones como redes de conversación y una creencia en el poder de la inteligencia colectiva. Este conocimiento invita a los líderes a acoger la diversidad de voces para abordar asuntos críticos, utilizando los procesos cara a cara o en línea más poderosos y hasta ahora disponibles. Nuestro poder individual y colectivo se amplifica a medida que “pensamos juntos” en forma disciplinada y luego conectamos nuestras conversaciones para la creación de posibilidades de cambio sistémico de gran escala. Peter Senge y Fred Kofman han dicho que “las verdaderas organizaciones que aprenden son un espacio para conversaciones generativas y acción concertada, que crean un campo de alineamiento que posee un enorme poder para inventar nuevas realidades en la conversación y ponerlas en acción”. Es a través del liderazgo conversacional como podemos dar vida a ese tipo de organizaciones. En una época en la que todos nosotros estamos llamados a dar pasos hacia adelante con valentía, estas ideas tienen el potencial de transformar la manera cómo los líderes entienden las organizaciones a las que sirven, cómo las empresas y las comunidades pueden utilizar la inteligencia colectiva de todas las partes interesadas, en favor de metas compartidas, y de la manera como participamos en “pensar juntos para un cambio”.

Siguientes pasos:

- Reflexiona sobre tus supuestos de liderazgo y la forma en que podrías evolucionar si también practicaras el liderazgo conversacional.
- Involucra a otros en tu área de influencia para descubrir y dar forma a las “preguntas significativas” para el futuro de tu organización o comunidad. Comienza a sostener conversaciones estratégicas centradas en estas preguntas y explora la manera de vincular esas conversaciones para efectos de impacto estratégico.
- Únete a la comunidad de exploración y práctica del World Café en línea, donde sus miembros en todo el mundo están estudiando estas ideas y enfoques: www.theworldcafecommunity.org.

Thomas J. Hurley sirve como asesor senior y asesor ejecutivo de líderes en la búsqueda de enfoques innovadores para el desarrollo de estrategias y sistemas de cambio a gran escala. Fue co-fundador del Chaordic Commons, una organización de consultoría sin fines de lucro en la que se asoció con el fundador de VISA, Dee Hock. Sirvió durante 17 años en el Instituto de *Ciencias Noéticas*, una organización líder a nivel mundial en expansión de las capacidades humanas y futuros positivos. En la actualidad es guía de la evolución global del World Café.

Juanita Brown, *PhD*, co-creadora del World Café. Ella colabora como socia de pensamiento y asesora en diseño con altos ejecutivos en varios sectores para crear foros de innovación para el diálogo estratégico y colaboración intergeneracional sobre asuntos críticos de negocio y sociales. Su premiado libro, *The World Café: Shaping Our Futures through Conversations that Matter*, en co-autoría con David Isaacs y la Comunidad del World Café, ha sido traducido a 10 idiomas.

Damos la bienvenida a sus ideas, preguntas y perspectivas. Póngase en contacto con nosotros a través de nuestra dirección: conversationalleadership@theworldcafe.com.

Lecturas complementarias

- Juanita Brown and David Isaacs, "Conversation as a Core Business Process," *The Systems Thinker*, 7(10), December 1996/ January 1997.
- Juanita Brown, David Isaacs, Eric Vogt, and Nancy Margulies, "Strategic Questioning: Engaging People's Best Thinking," *The Systems Thinker*, 13 (9), November 2002.
- Eric E.Vogt, Juanita Brown, and David Isaacs, *The Art of Powerful Questions*, Pegasus Communications, 2003
- Juanita Brown, David Isaacs, and the World Café Community, *The World Café: Shaping Our Futures through Conversations that Matter*, Berrett-Koehler, 2005. Edición en español publicada por CECSA bajo el título "World Café: El nuevo paradigma de comunicación organizacional y social".



Nota de los Autores

Queremos agradecer a Luis Carlos Jacobsen de Colombia (www.jacobsenaparicio.com) y a Maria de los Angeles Cinta, pionera clave y anfitriona a lo largo de Latino América (www.integralcollaborations.com), por la traducción de este material. Agradecemos también a Jurgi Cinta (jurgi54@hotmail.com) por el diseño del formato en su versión en español. Así mismo deseamos expresar nuestro profundo reconocimiento y aprecio a la educadora Carolyn Baldwin por acuñar el término "liderazgo conversacional" y a David Isaacs por su permanente compañía en el desarrollo de estas ideas. Para mayor información sobre el proceso y la conducción de sesiones de diálogo de World Café por favor contactar la siguiente dirección: inquiry@theworldcafe.com.

Artículo original publicado en el Systems Thinker bajo el título "Conversational Leadership: Thinking Together For a Change"