Cambiar la forma
en que
cambiamos

ÍNDICE

Abundancia..... 2

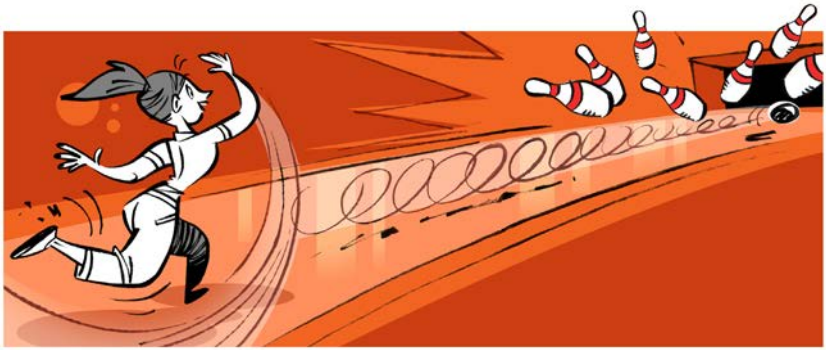
5 Fases..... 14

Cumbre..... 27

Caso de éxito..... 35

ABUNDANCIA

Enfocarse en lo que funciona



En 1984 se realizó una investigación con dos grupos de personas que estaban aprendiendo a jugar a los bolos. Ambos grupos obtuvieron la misma formación. Se les filmó mientras jugaban, pero las grabaciones se editaron de forma muy diferente para cada grupo.

El primer grupo obtuvo un vídeo que solo incluía los momentos en los que jugaba mal, cuando cometían errores. Este es el proceso más clásico, detectar errores, analizarlos y resolverlos.

El segundo grupo obtuvo un vídeo de sus mejores momentos, los momentos de éxito, con el objetivo de detectar “lo mejor de lo que hay” para hacerlo “más y mejor”.

Ambos grupos mejoraron pero el segundo, el que se basó en los éxitos, mejoró al doble de velocidad que el primero.

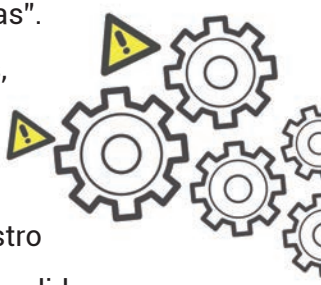
“Aprender de los mejores momentos, los de máximo performance, es uno de los pilares de la indagación apreciativa”.

Kirstchenbaum, 1984

¿A qué velocidad necesita que avance su organización?

Dónde funciona el “Problem Solving”

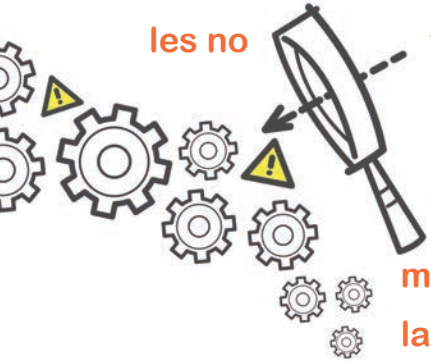
El “problem solving” encontró impulso en la revolución industrial con la creación de máquinas “complicadas”. Se desarrolló la necesidad de detectar problemas, analizarlos y resolverlos. Este paradigma junto con la investigación, ha creado un enorme y visible avance tecnológico que ha cambiado nuestro estilo de vida. Avance que no se da en la misma medida en el desarrollo de sistemas humanos, toda organización cuyo factor crítico de éxito es el conjunto de personas y su interac-



ción, como pasa en cualquier empresa, ONG, familia, colegio, o comunidad.

Si se nos estropea el coche lo lógico es detectar el problema, analizarlo y resolverlo. De hecho los coches lo hacen de forma automática avisando al usuario de cuál es el problema, de su gravedad y, como consecuencia, la imperiosa necesidad o no de ir al taller a resolverlo. Pero si lo que sucede es que la ventaja competitiva es débil, o que la comunicación entre departamentos no funciona, el paradigma basado en los problemas no funciona a la velocidad que requiere la economía de hoy en día. Muchas organizaciones manifiestan que la comunicación es deficiente, o que la competencia les acecha.

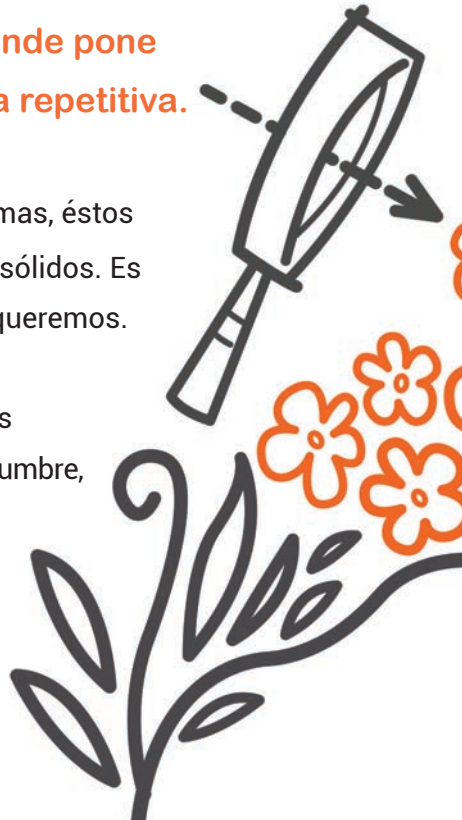
Si la comunicación es mala, no es porque las personas necesiten ir al otorrino, ni porque los móviles no funcionen, ni porque las salas tengan tanto ruido que no haya forma de comunicarse, NO HAY NADA ROTO, simple y llanamente no utilizan su potencial: la abundancia.



Cuéntame una historia de la que te sientes orgulloso en la que la comunicación tuvo un papel clave, ¿qué sucedió?, ¿cómo fue la comunicación?, ¿qué personas estuvisteis involucradas?, ¿qué conseguisteis?...

Un sistema se mueve en el sentido en que investiga

La indagación apreciativa es una forma emergente de transformación de organizaciones basado en una premisa simple: **toda organización crece en el sentido que investiga, donde pone su atención y energía de forma repetitiva.**



Si ponemos el foco en detectar problemas, éstos crecen, se multiplican y se hacen más sólidos. Es el paradigma del déficit, de lo que NO queremos.

Pero cuando lo que estudiamos son los mejores momentos, las experiencias cumbre, éstas también se multiplican, de alguna forma florecen. Imaginemos que el

funcionamiento de su equipo es, a su juicio mejorable y en el que se dan ligeros conflictos entre las personas.

Abordar este tema desde el déficit conllevaría hacer lo siguiente: Junte a su equipo y pregunte, ¿qué es lo que no funciona en este equipo?, ¿por qué no lo hacemos mejor como equipo?, ¿qué nos genera conflictos y quién es responsable de ello?, ¿cómo podemos resolver todos estos problemas? Al focalizarse en los problemas es muy habitual que el proceso venga acompañado de proyección de culpas, disminución de la energía y, como consecuencia, bajo nivel de acción colectiva, único factor que genera un cambio rápido y duradero. Abordar la situación de forma apreciativa nos llevaría a que cada persona relate lo siguiente:

Cuéntame tu mejor historia de trabajo en equipo, un momento en el que el desempeño fue muy alto y te sentiste muy comprometido. ¿Qué hiciste tú y los demás?, ¿qué fortalezas y valores pusisteis en juego?, ¿qué factores internos y externos facilitaron esa historia?, ¿cómo funcionaría y qué conseguiría este equipo si hiciésemos más y mejor todo lo que te llevó a ese éxito?, ¿por dónde empezamos?

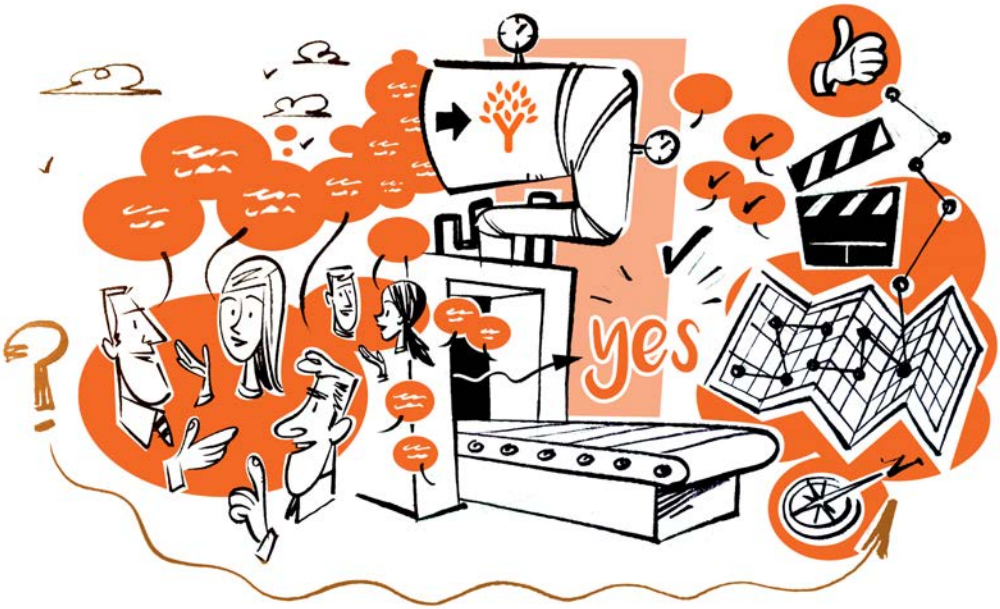
Es el paradigma de la abundancia, lo que SÍ queremos y lo que SÍ tenemos. El cambio empieza con la primera pregunta. ¿Cuál cree que funcionaría mejor? Si la prueba desde la escasez ya la ha hecho con anterioridad, cambie la forma de cambiar y pruebe la aproximación apreciativa.

Indagación apreciativa

La indagación apreciativa es una filosofía y metodología de cambio basado en las fortalezas, creada por David Cooperri

der. Es apreciar lo mejor de lo que hay: las fortalezas, los recursos, las oportunidades. Se focaliza en explorar y descubrir los momentos de mayor excelencia mediante la indagación y a visualizar nuevos potenciales y oportunidades desde la combinación del conocimiento colectivo.

Es más que una herramienta, más que una metodología es una forma de pensar y de actuar, es una filosofía de cambio y gestión organizacional.



A diferencia de los métodos basados en cambios de comportamiento, la indagación apreciativa no se focaliza en cambiar a las personas, aunque sin duda es un efecto colateral muy visible. La indagación apreciativa se basa en el descubrimiento colaborativo sobre lo que hace a la organización más efectiva, desde un punto de vista económico, humano y social.
No va de ver el vaso medio lleno o medio vacío sino de investigar qué hizo que entre el agua para desbordar el recipiente.

Indagación apreciativa es alinear las fortalezas hacia las aspiraciones, que siempre son mayores, más motivantes y más exigentes que los objetivos. En definitiva se llega más lejos, más rápido.

Hay innumerables casos de éxito en áreas de actuación tan distintas como: planificación estratégica, digitalización,

fusiones, servicio al cliente, innovación en procesos de negocio, evaluación, equipos, convención de ventas, desarrollo de nuevas capacidades, cooperación transversal, orientación al cliente y mucho más.

Los principios de la Indagación apreciativa

La filosofía de cambio de la indagación apreciativa se basa en 6 principios.

Principio construccionista

Las palabras generan mundos. Las organizaciones y culturas evolucionan en la dirección del sentido que se adquiere mediante conversaciones.

Principio de simultaneidad

El cambio empieza en el momento en que hacemos preguntas. El sentido de la primera pregunta es determinante en la dirección del cambio.

Principio anticipatorio

Nuestro comportamiento en el presente está influenciado por las imágenes que creamos sobre el futuro.

Principio poético

Aquello en que nos centramos crece. Las organizaciones no tienen límites en lo que pueden indagar y evolucionar.

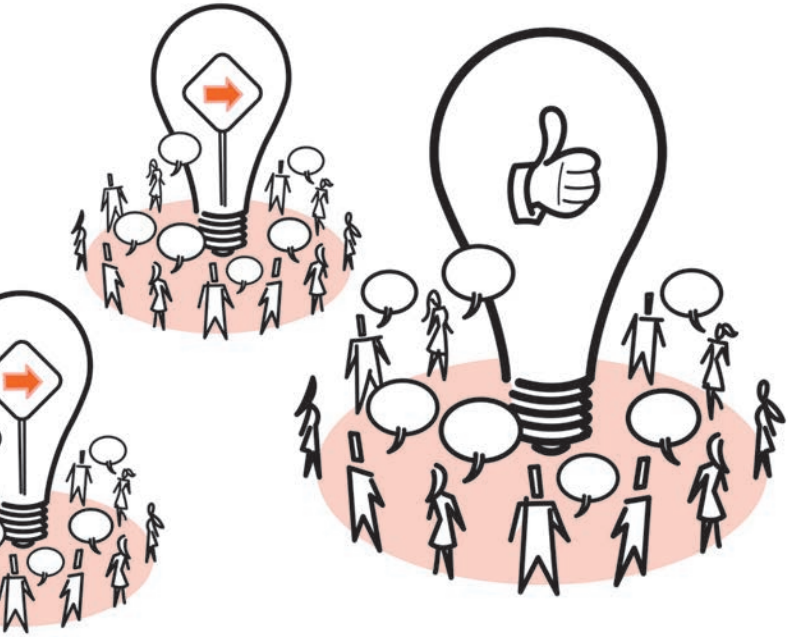
Principio positivo

Cuanto más positivas sean las preguntas que guían el proceso de cambio, más duradero y efectivo es.

Principio de Totalidad

Pasar de pensar en partes a pensar en todo el sistema de forma simultánea, con todos los Stakeholders reunidos en el mismo momento.

5 FASES



Definir lo que SÍ quieres

El proceso empieza por seleccionar un foco positivo como fuente de investigación y movimiento.

Es importante aclarar que la IA no es una forma de evadirse de los problemas, los aborda de una forma muy diferente.

Toda situación, incluso la que menos nos gusta, tiene un potencial. ¿Qué es, mierda o abono? Según lo mires es un gasto o materia prima.

Hay distintas formas de elegir el foco positivo del proceso: desde los problemas o desde los mejores momentos de la organización.

Desde los problemas. Se trata de determinar el mayor problema para el equipo o la organización. El mayor problema es una forma de detectar la aspiración frustrada, de ahí que nos parezca un gran problema. Se trata de transformar el problema en la verdadera aspiración subyacente mediante un "Tema Afirmativo". Ejemplo: British Airways definió el problema como: "pérdida de la lealtad del cliente por las maletas

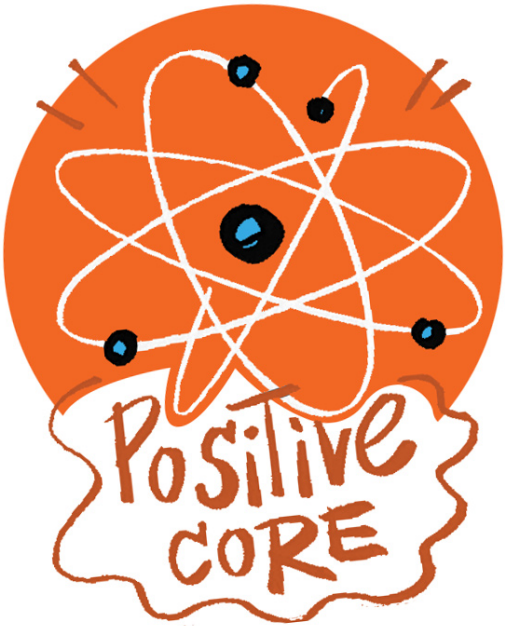
perdidas". Desde este problema se definió la aspiración como "experiencia excepcional" en la llegada de los clientes. Esta frase es lo que llamamos el "Tema Afirmativo".

El segundo método se basa en indagar los mejores momentos de la organización, los momentos más vibrantes, motivantes y productivos. Y con esta inspiración definir la mayor aspiración en forma de "Tema Afirmativo".

El Tema Afirmativo define el foco de la indagación, lo que vamos estudiar, ya que una organización se mueve en el sentido en que investiga. Todo sistema vivo se mueve con mayor energía, velocidad y sostenibilidad hacia lo que SÍ quiere.

Se define quién debe de participar en el proceso. Lo mejor es que todas las personas necesarias para el éxito del tema afirmativo estén presentes de forma simultánea. Si el número es muy elevado se elige un subconjunto de personas que represente al colectivo en su conjunto. La simultaneidad es lo que genera velocidad.

Descubrir lo mejor de lo que hay



Esta fase es muy diferencial con respecto al resto de metodologías de cambio y aprendizaje.

La fase de descubrir tiene tres partes: realizar entrevistas apreciativas, compartirlas y determinar el “núcleo positivo”, lo que hace que el tema afirmativo funcione en su máxima extensión. Se realiza mediante entrevistas en parejas. Entrevistando sobre momentos cumbre y analizando qué lo hicieron posible.

Las historias nos ayudan a apreciar las capacidades de las personas, las de la organización y la combinación, lo que multiplica la potencia de actuación. Las historias nos ayudan a comprender lo que mejor funciona, lo que motiva y da energía a la organización.

El siguiente paso es compartir las historias de éxito sobre el pasado. Los entrevistadores comparten sus descubrimientos en las entrevistas.

Y por último identificar el "núcleo positivo" –los factores que hacen que la organización se mueva en su máximo performance-, lo mejor de lo que hay, lo que SÍ tenemos para crear el futuro deseado.

Cuando analizamos los mejores momentos traemos la energía positiva del pasado al momento presente de forma simultánea. De ahí surge la ambición para la siguiente fase.

Soñar (Dream)

Las organizaciones son una manifestación de la imaginación humana. Toda organización nace de una visión, de un sueño: una imagen sobre el futuro atractiva para los soñadores.

Esta fase del proceso tiene por objetivo imaginar el futuro más deseable de la organización en relación al tema afirmativo, partiendo de las aspiraciones y posibilidades que cada persona visualiza en las entrevistas.

Es una invitación a imaginar cómo sería la compañía si todas

las fortalezas, tanto de las personas como de la organización, se alineasen con fluidez hacia las aspiraciones.

La fase del sueño es muy práctica, ya que se genera desde lo mejor del pasado y, al mismo tiempo es generativa al centrarse en expandir el potencial de la organización hacia las aspiraciones, a través de las oportunidades.

Una vez creada y compartida una imagen potente y atractiva del futuro, se pasa a la última etapa de esta fase: el “Mapa de Oportunidades”, la identificación y priorización de las oportunidades más importantes donde el conjunto de personas quiere poner su energía y entusiasmo. Oportunidades que al realizarse nos impulsan hacia la imagen del futuro.

Cuando un equipo, departamento u organización dispone de una imagen clara sobre el futuro que quieren vivir, esta imagen activa sus conversaciones, opciones, compromisos y comportamientos necesarios para avanzar en ese sentido.

De alguna manera la imagen del futuro moviliza nuestro presente, único lugar donde se pueden activar los talentos y fortalezas organizativas.

El output de esta fase es doble: las imágenes que nos impulsan y las oportunidades que SÍ queremos poner en marcha.

Diseño

Es el momento de crear nuevos equipos. La aproximación es simple, cada persona decide dónde quiere poner su energía, talento y conocimiento, atendiendo al principio de libre elección.

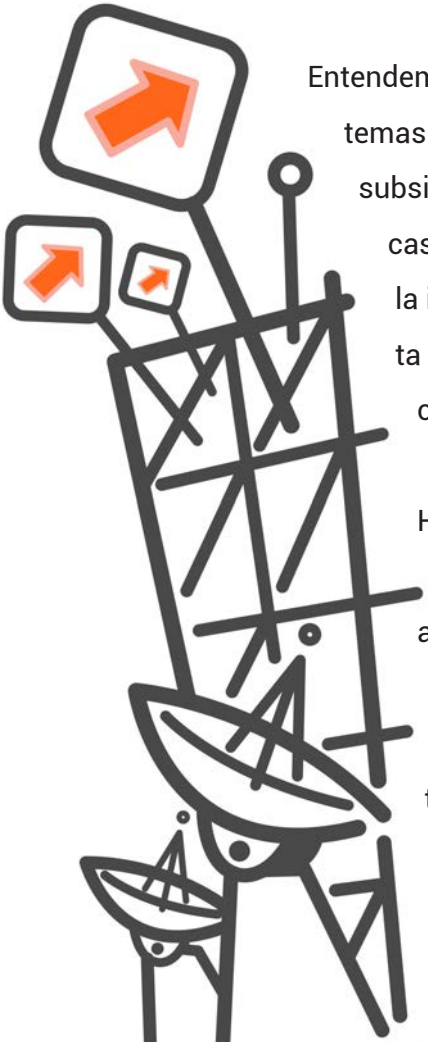
Antes de que cada persona elija el área de oportunidad donde quiere trabajar, se hace dos preguntas a sí mismo: ¿dónde me apetece más poner mi energía?, ¿dónde puedo aportar más teniendo en cuenta mis fortalezas y conocimientos, lo que SÍ tengo y puedo dar?

Una vez formados los grupos se empieza con el diseño.

Es como diseñar una casa. Primero enumeras los factores que intervendrían en tu casa ideal: número, tipo y amplitud de las estancias, orientación, el grado de sostenibilidad de la vivienda, la localización, etc.

Una vez realizado el inventario de elementos clave es el momento de crear un diseño posible.

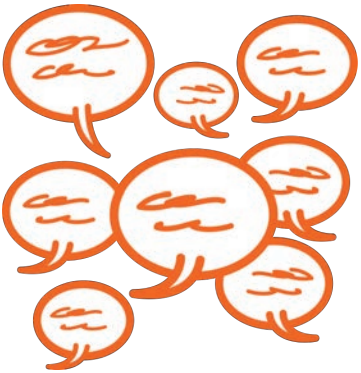
Diseñar es crear la arquitectura social utilizando como cimientos el “positive core”,- lo que “SÍ Tenemos”- para hacer realidad el área de oportunidad, lo que “SÍ Queremos”.



Entendemos por arquitectura social los sistemas organizativos, estructuras, alianzas, subsistemas de recursos humanos, prácticas referidas, tecnología, comunicación, la identidad, la cultura necesaria, la puesta en práctica de los valores y el potencial del entorno.

Hecho esto se explicita la propuesta provocadora, la imagen de la nueva arquitectura expresada en palabras

Una propuesta provocadora excelente tiene las siguientes características:



- Es provocadora: ¿modifica, amplía y reta el status Quo?
- Está basada en nuestro mejor hacer: ¿hay ejemplos en las historias de éxito que la apoyan?
- Es lo que queremos: ¿es lo que SÍ queremos?, ¿te entusiasman y te dan vida?, ¿está alineada con los sueños?
- Cómo si: ¿están escritas en presente como si estuvieran ocurriendo?

El diseño termina con la representación gráfica de perspectivas y planos, la arquitectura social del área de oportunidad. Ahora tenemos diseños posibles y personas con la motivación suficiente para ponerlas en práctica. Energía con ganas de acción, lo que nos prepara para la siguiente fase.

Destino

Todo el proceso está diseñado para crear acción colectiva hacia una misma historia de éxito. Al ser un futuro deseado y construido de forma incondicionalmente positiva, el plan de

acción pasa de estar compuesto de DEBERES a convertirse en QUERERES, lo que SI queremos hacer.

Todo sistema vivo se mueve con mayor energía hacia lo que le da vida y un mejor futuro, hacia lo que SI quiere. Por eso las plantas extienden sus raíces hacia el agua y elevan sus ramas hacia el sol, se mueven hacia lo que SÍ quieren, hacia lo que les da vida.

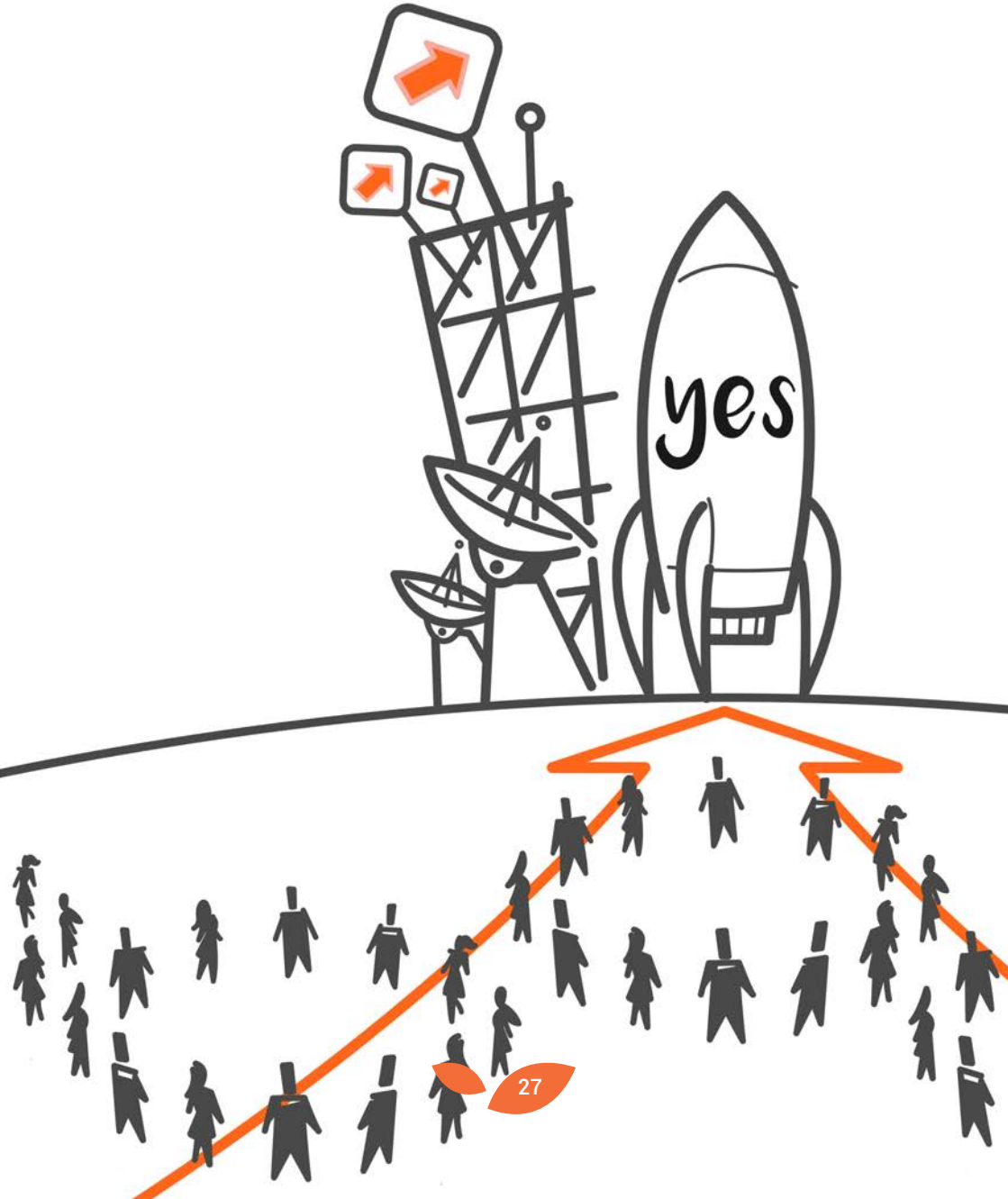
Cada equipo diseña la acción a corto plazo y explicita los compromisos como equipo e individuales. Se detallan los

recursos y personas necesarias para la acción. Es el momento del compromiso, la concreción y la toma de decisiones claras. Los equipos de diseño pasan a liderar la acción.

Además de la acción a corto, el equipo construye un Road Map a sabiendas de que los aprendizajes del camino mejorarán la ruta. El Road Map se compone de Milestones, tiempos y el intercambio fructífero entre áreas de oportunidad.

Esta fase incluye el diseño de la sostenibilidad. ¿Cómo mantener este estado de máximo performance, basado en el "Positive Core"?, ¿cómo generar una "Cultura Apreciativa" que continuamente investigue lo mejor de lo que hay para hacerlo más y mejor, que vea el potencial de momento y alinee las fortalezas hacia las oportunidades mediante la acción colectiva?

CUMBRE



Una cumbre se da cuando todo el sistema necesario para tener éxito en el tema afirmativo está en la sala de forma simultánea cumpliendo con el principio de “Totalidad”.

El número de personas es muy variable, desde mini cumbres de 10 a 30 personas hasta grandes cumbres con 250 personas o más.

El éxito de una cumbre reside en su preparación. Sponsors y el Planning Team se convierten en conspiradores apreciativos, creando un proceso incondicionalmente positivo que “incluya” al mayor número de personas posible, a aquellos en cuya mano está el éxito de lo que SÍ se quiere conseguir. Las personas que se necesitan movilizar para tener éxito.

yes

Pre-Cumbre

La etapa de pre-cumbre la marcan los Sponsor y la completa el equipo de planificación.

Sponsors

Un grupo pequeño de personas que tienen una agenda de cambio y están convencidos de que un proceso apreciativo es la mejor manera de conseguirlo.

Marcan el sentido del proceso: definiendo la tarea de la cumbre, el marco y los objetivos macro y crean el equipo para preparar la Cumbre.

El "Tarea de la Cumbre" es la misión a realizar en la cumbre. Tiene que ser estratégica para los Sponsor, de altísima relevancia e incondicionalmente positiva.
De otra forma no se produce el interés y el foco necesario para ser Sponsor. El marco define el contexto, marca los límites, establece los recursos y las reglas del juego. Los objetivos macro ponen foco al proceso.
Eligen al equipo de definición haciéndose tres preguntas: ¿qué parte del sistema se tiene que movilizar para tener éxito en la

“Tarea de la Cumbre”?, ¿qué número suficiente de personas representan al conjunto?, ¿cómo elegir a esas personas?

Cuando los Sponsor son un equipo de dirección y tienen una agenda ambiciosa de cambio, lo más potente es que realicen su tarea mediante un ciclo completo de indagación apreciativa poniendo como “Tema Afirmativo” el “liderazgo transformador” y como tarea el diseño de un “proceso para transformar la organización hacia sus mayores aspiraciones utilizando la inteligencia y acción colectiva como energía de cambio”.

Equipo Planificación

El equipo crea la cumbre: define el Tema Afirmativo, diseña el proceso, selecciona los asistentes y se encarga de la logística y comunicación.

El tamaño del equipo y la intensidad del proceso dependen de la dimensión de la cumbre.

Las principales actividades de este grupo son: convertirse en facilitadores apreciativos para la

Cumbre, definir una serie de propuestas provocadoras, mejorar el Summit Task, identificar los participantes de la Cumbre, diseñarla, determinar la necesidad o no de realizar "Pre-Summit interviews", preparar la comunicación, realizar la logística del evento, anticipar las actividades "Post Summit".

Summit

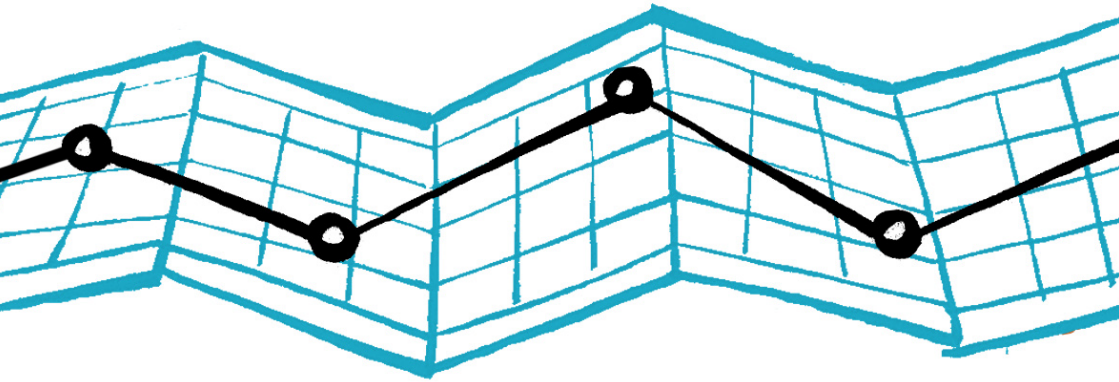
Es el gran día. Todos los Stakeholders necesarios en la sala, un camino incondicionalmente positivo que recorrer.
Una cumbre dura entre 2 y 5 días, en función del número de personas, el alcance y la naturaleza de la transformación.
Durante las sesiones se elevan las fortalezas y se alinean en forma de acción hacia las aspiraciones.

Post-Cumbre

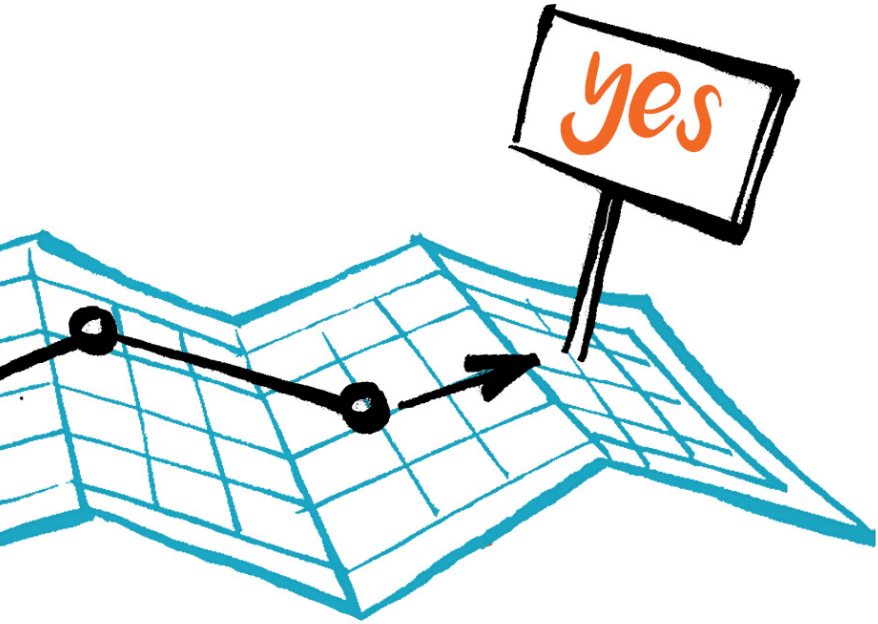
En la fase de planificación de la cumbre se anticipa la organización y el impulso necesario para ayudar a los equipos a tener éxito y a impulsar el cambio cultural.

Ahora conocemos los proyectos, la acción, los equipos y los recursos necesarios.

Es momento de ajustar la planificación a la realidad. Los canales de comunicación, las aprobaciones, los apoyos, los recursos, el tiempo para los voluntarios, el liderazgo transformador, gestión de proyectos, la medición...



CASO de ÉXITO



Green Mountain Coffee Roasters es una empresa especializada en café situada en Waterbury, Vermont.

Su crecimiento ha sido exponencial, - entre el año 2004 y el año 2014 han pasado de 137 millones en ventas a 4.700, y de 54 millones de beneficio a 1.815. ¡Un 3.400% de incremento en ventas y beneficios!

Este cambio no fue meramente financiero. Green Mountain Coffee Roasters han sido reconocidos en el top ten de los 100 Mejores Ciudadanos Corporativos durante 5 años consecutivos, ocupando el primer lugar en dos de ellos. Es una estrategia que podríamos denominar "Do Good to do Well."

Esta es su historia

A finales de 1990, GMCR se expandía a buen ritmo, triplicó su fuerza de ventas y duplicó el tamaño de sus plantas de producción. Sin embargo, Bob Stiller, presidente y CEO, se planteaba una nueva etapa. Deseaba que su empresa creciese exponencialmente, que fuese sostenible, quería reducir los costes de las operaciones y generar un ecosistema de trabajo

capaz de aportar positivamente a la sociedad, desde la planta del café hasta la taza.

Sabía que para lograr su ambición debía hacer las cosas de una manera diferente; esto le llevó a plantar la semilla de la indagación apreciativa. Con esta filosofía logró un cambio organizacional basado en la alineación de fortalezas y aspiraciones, lo hizo con todos los Stakeholders del sistema, siguiendo el principio de Totalidad de la indagación apreciativa.

"El proceso de la indagación apreciativa tiene un significado personal para mí porque permite construir a partir de lo que se hace bien en mi compañía."

Bob Stiller

Tuvo resultados excepcionales

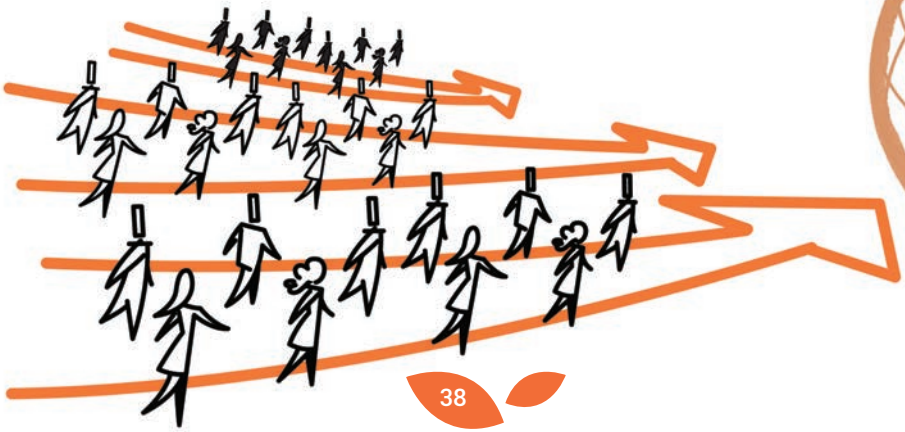
En Junio del 2003, se llevó a cabo la primera cumbre de indagación apreciativa con 201 personas de forma simultánea. El grupo se componía de empleados, partners, consumidores, vendedores, miembros de la comunidad, personas de la junta directiva y empleados de organizaciones socialmente responsables. Personas de la comunidad de todos los niveles

y todas las áreas funcionales atendieron al evento; todo el ecosistema representado en un mismo lugar.

Todo proceso de indagación apreciativa comienza definiendo un Tema Afirmativo, lo que SÍ quieres conseguir. GMCR definió así el Tema Afirmativo de su primera cumbre:

“Increasing our positive world benefit through phenomenal sustainable growth.”

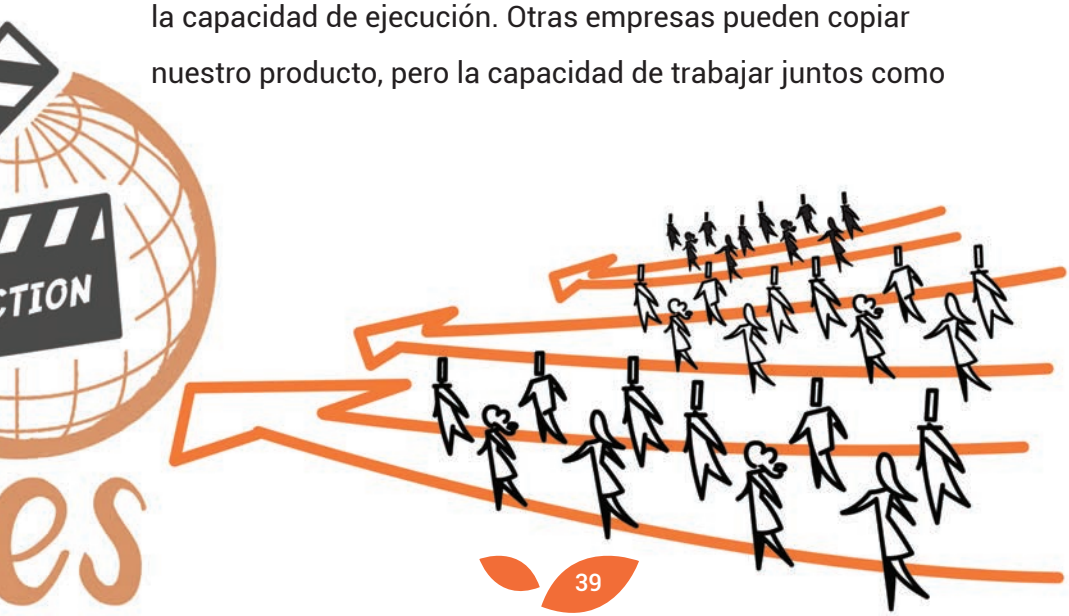
Fue tal el impacto de la cumbre que decidieron utilizar la indagación apreciativa como elemento esencial en la estrategia y su ejecución. En realidad en la indagación apreciativa, estrategia y ejecución suceden en un mismo acto, de ahí la velocidad de cambio. Al año siguiente, como cada año, repitieron. La segunda Cumbre se basó en el siguiente tema afirmativo:



“Advance the personal and organizational effectiveness dimensions of growth- building our capacity for execution in alignment with our principles”

Con este proceso, lograron generar un cambio organizacional disruptivo, exponencial e inclusivo, involucrando a todo el ecosistema en el desarrollo organizativo hacia el crecimiento. Los dos factores más relevantes para el éxito han sido la capacidad de ejecución y apostar por un propósito elevado, más allá de la cuenta de resultados.

Según Stiller, la ejecución es clave: “La clave del éxito ha sido la capacidad de ejecución. Otras empresas pueden copiar nuestro producto, pero la capacidad de trabajar juntos como

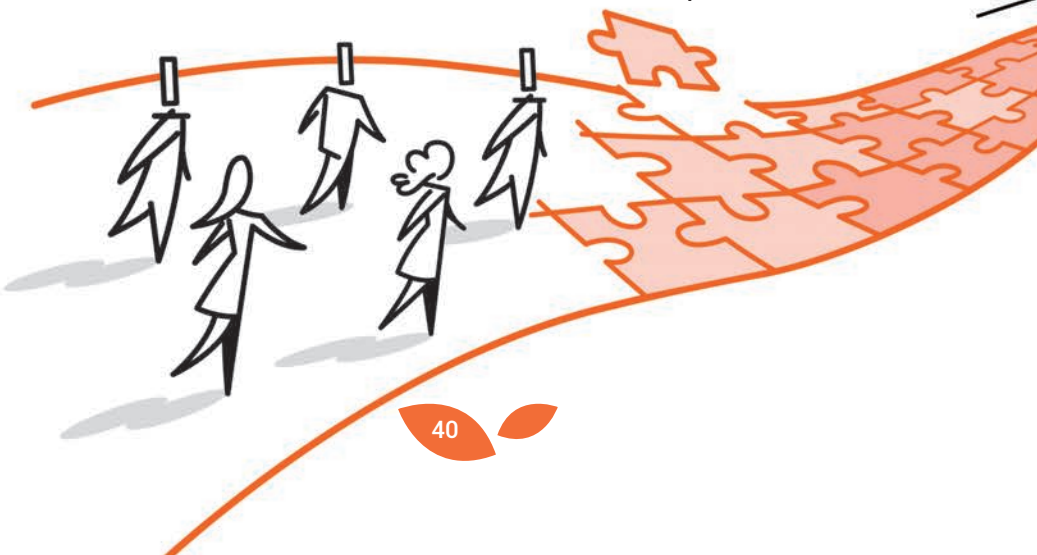


un equipo, (se refiere al ecosistema en su conjunto), es lo que realmente nos diferencia en el mercado". Ejecutar de una manera dinámica y sinérgica es una ventaja competitiva.

Esta es la opinión de Bob Stiller acerca del propósito:

"Green Mountain Coffee Roasters considera el beneficio como un medio para lograr un propósito más elevado, que beneficie a todo el mundo. El enfoque para conseguir hacer una diferencia en el mundo viene de entender que las empresas y las comunidades son dependientes entre sí, si quieren lograr el éxito a largo plazo".

Como consecuencia de esta visión GMCR ha creado un ecosistema propio que abarca a todos los participantes en la cadena de valor, desde los cafetales hasta las empresas de Asia



y Europa que construyen las máquinas y electrodomésticos. GMCR está comprometido con los retos medioambientales y sociales en las comunidades donde trabaja. La compañía se esfuerza por mejorar tanto las tierras donde se cultiva como las vidas de los agricultores.

Asimismo, las relaciones comerciales con clientes y proveedores se mantienen justas y transparentes.

Este vínculo de confianza y apoyo cultiva un ecosistema que se realimenta; las comunidades apoyan a la empresa y la empresa apoya a las comunidades.

Es un buen ejemplo de “Do good to do well”. No merece la pena apostar por poco.

Atrévete a cambiar la forma en que cambiamos

Fernando Iglesias
Founder & CEO of Madavi
fernandoiglesias@madavi.es

"Cambiar la forma en que cambiamos" is licensed under a Creative Commons Reconocimiento-NoComercial-CompartirIgual 4.0 Internacional License.

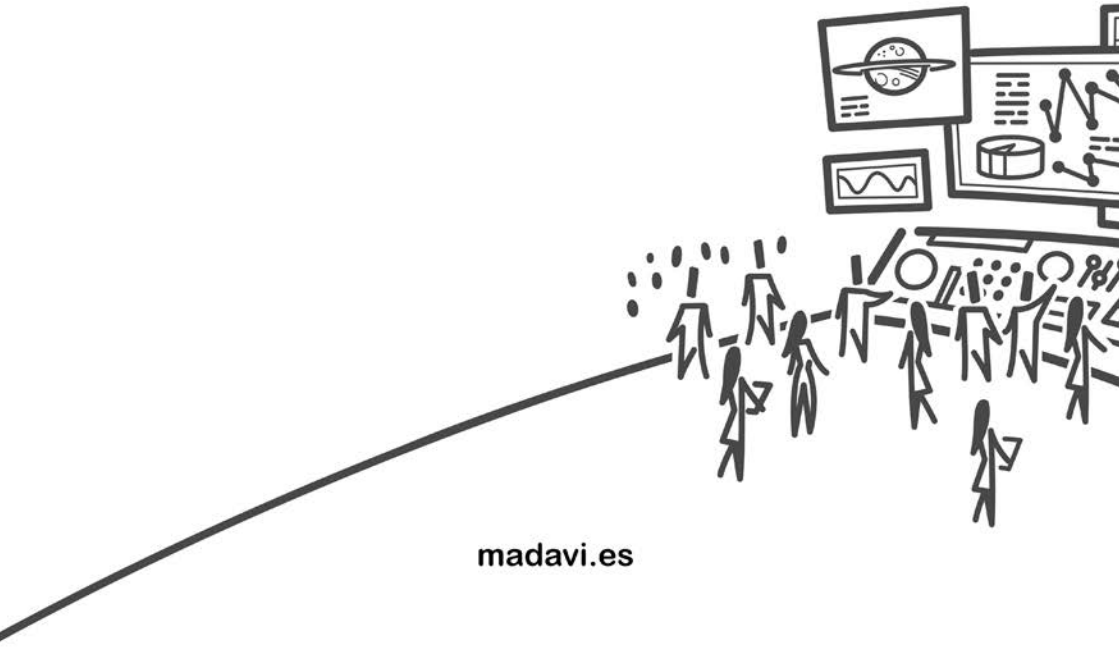
madavi.es

all illustrations by

mrscribing.com

madavi

the YES company



madavi.es