



Colaboración:

El valor para entrar en un desorden significativo

Alycia Lee y Tatiana Glad

Con un agradecimiento especial a Bob Stilger
como un compañero de reflexión

Marzo 2011, Berkana Institute

HUB

Todos hemos experimentado el desorden de la colaboración: las perspectivas divergentes para las que buscamos maneras de empatar, los post-its de muchos colores que cubren las paredes, capas creciendo más allá de su intención de organizarse por segmentos, los pasos para la acción acordados que perdieron la inspiración original al momento en que el grupo se re-encuentra con la vida cotidiana llena de correos electrónicos y llamadas telefónicas. ¿Qué es lo que hace que la colaboración valga la pena?

Durante el último año, hemos estado trabajando para construir lo que hemos llamado *Talent Collaboracy* —una agencia de colaboración y un laboratorio de talento que junta y aprovecha los talentos diversos que encontramos en nuestra comunidad—. ¿Por qué estamos haciendo esto? Nosotros ya somos un Hub —que es por definición un punto de encuentro multidisciplinario de innovadores sociales comprometidos en iniciativas sociales para cambiar al mundo—. Bien, pues hemos descubierto que si bien la colaboración parece ser la respuesta adecuada para una gran parte de los problemas, no es tan fácil practicarla. Por esto, nos dimos a la tarea de aprender más sobre cómo es que podemos servir mejor a comunidades y organizaciones para crear condiciones para la colaboración donde más se necesita. Compartimos aquí las lecciones que aprendimos de nuestra propia experiencia y reflexión.

La Colaboración debe ser desordenada

Si tienes más de una persona en la habitación, tienes disonancia. No estamos diciendo que la armonía está completamente ausente, pero cada persona es única con su propia experiencia, creencia y visión de las cosas. Asegurarse de que cada voz tenga un lugar para ser escuchada y respetada puede a veces provocar desencuentros. Trabajar con otros es fácil, pero de verdad arremangarse la camisa para luchar por logros comunes, incluso cuando significa revelar *lo feo* —y examinarlo—, no lo es. De hecho, hemos encontrado en el día a día de las redes de trabajo social que nos son familiares, que las referencias a la palabra colaboración

se utilizan más como expresiones coloquiales comunes para decir “*hablar entre nosotros*” en vez de referirse al acto de trabajar juntos —o unidos en la labor—, como lo sugiere la etimología de la palabra.

También hemos encontrado que la gente encuentra confort al pretender que pensamos de la misma forma, y con frecuencia gravitamos hacia quienes afirman nuestra forma de pensar. Tal vez esto se debe a que estamos impacientes por lograr la meta común de cambiar el mundo que hemos descubierto entre nosotros. Sin embargo, la “razón de ser” de la colaboración es una requerida diversidad. Si así no fuera, ¿qué inspiraría la razón estimulante para colaborar? Hemos encontrado que es justo en el umbral de la tensión que se produce cuando aparecen las diferencias, donde encontramos la posibilidad —y la decisión— para permitir la curiosidad y una búsqueda común. Es ahí donde la innovación tiene el potencial de emerger desde la colaboración, —a veces— eso significa quedarse en el desorden sólo por un poco más tiempo.

Una invitación constante para permanecer conectados

Mientras esta tensión creativa une y converge, algo tiene que mantener cohesionada esta búsqueda colectiva. En el mismo sentido de que el proceso está destinado a ser holístico, requiere de un compromiso holístico entre las personas. Los participantes deben trabajar desde los conceptos básicos de *confiar*, *compartir*, *pertenecer* y *respetar* para crear una inter-relación que necesita de constante cultivo y atención, recordando siempre que la persona que más difiere de tus puntos de vista es importante y requiere tu compromiso, no tu ego. No podemos obligar a colaborar, sólo invitar a ello.

A veces la conversación tiende hacia el humor, el recuerdo y la historia antes de regresar al reto en cuestión. No sobrestimemos estos momentos, ya que comúnmente llevan a la gente a asociaciones más profundas como colegas e iguales. Son estos momentos los que construyen infraestructura social de invitación continua para que las personas conecten y colaboren. La conexión permite la libertad y la responsabilidad para orquestarse (mejor aún, *sinfonizarse*). “Las personas se comprometen cuando pueden contribuir como una persona completa —no sólo dar una parte de sí—”.¹ El compromiso es una invitación constante a permanecer conectados.

Protegiendo y Traduciendo

Dos roles a menudo invisibles se han vuelto más evidentes a través de este trabajo: el guardián de un espacio para la duda y el traductor del valor.

Es fácil dudar cuando no conoces el resultado pero con toda confianza crees que estás en el camino correcto. Estamos tan acostumbrados a obtener resultados, que a menudo obviamos uno de los componentes indispensables de la creatividad: la capacidad de cuestionar lo que pensamos que sabemos. Darle espacio a la imaginación y la ingenuidad significa retrasar la llegada de la certeza, a favor de mantener la ambigüedad por más tiempo. Esto pone nerviosa a la gente y necesitan

¹ Una cita reciente de Scott Ginsberg en www.hellomynameisscott.com

garantías de que cuestionar interpretaciones, paradigmas y lo que entendemos como real y verdadero, no significa que estamos desechando lo que **es** real y verdadero. A veces necesitamos sentirnos cómodos con no saber para poder transitar hacia algo mejor. Incluso, a veces tenemos que hacer espacio para cuestionar completamente lo que hemos aceptado como razonable. En la búsqueda de emprendedores que contribuyan al progreso de nuestro mundo, El *Unreasonable Institute* (Instituto de lo Inrazonable) sigue activamente y apoya “a aquellos que están lo suficientemente locos para ignorar a los escépticos, que permanecen inmutables ante el persistente fracaso, aquellos que, sobre todo, están convencidos de que pueden cambiar el mundo”.

En la colaboración-con-propósito, hemos encontrado que puede haber fuga de energía en la traducción: explicar a las personas que no son parte del proceso qué es lo valioso del proceso. Así como la colaboración parece ser el enfoque natural para generar nuevos caminos hacia adelante, la base misma de la evaluación a menudo está atrapada en el sistema que se busca dejar atrás. ¿Cómo podemos probar que el dinero gastado resulta en mayor impacto? ¿Cómo comprobamos que esto de hecho hace la diferencia? El no tener respuestas aceptables para esto puede amenazar con destruir la colaboración antes de que ni siquiera empiece. Lo valioso es a menudo intangible pero produce beneficios que son concretos y medibles. La colaboración a veces requiere de un “traductor” entre el grupo para *dibujar* un retrato vívido de aquellos resultados medibles, para poder confiar en que el proceso y su valor inherente *transpirarán* hacia resultados significativos. Más aún, proteger el espacio para la colaboración emergente en el campo de la transformación social, requiere traducción para financiadores, accionistas y directivos, de una manera que comunique resultados multi-desplegables, incluyendo aquellos más intangibles; pero también reconoce la ausencia de un sistema alternativo confiable para una evaluación fortalecida de la colaboración. No siempre es suficiente saber que esta forma se *siente* mejor.

¿Valores sobre Metas?

Cuando un equipo de personas se junta debe existir un motivo, algo que mantiene la energía y la entrada de información fluyendo hacia otro algo. Esto da paso a preguntas sobre el foco y las razones para la colaboración; y alguien propone una lista de tareas para mantener a la gente ocupada en sus deberes. Sin embargo, surge un problema: la sola motivación para cumplir metas y generar resultados viene cargada con un sacrificio —desinfla la creatividad—. Colaborar se parece mucho al constante movimiento de las olas del mar, menguando y fluyendo hasta que alcanza un destino inimaginable al comienzo. Un balance entre suspender la productividad en el momento apropiado y una conversación enfocada en los valores, se encamina hacia trabajo creativo y generativo. Al tiempo que las ideas fluyen y se ponen a prueba, el proceso se mueve hacia lograr objetivos. La cooperación pasa cuando la gente trabaja para compartir ideas, mientras que la colaboración es ese momento mágico cuando dejamos de lado las necesidades individuales (ganancia financiera, cumplir objetivos, ser parte de algo, etc.) y co-creamos desde un valor superior compartido —cuando te das cuenta de que “¡nosotros no podemos no hacer esto!” Ese mandato y sentido de pertenencia impulsa el proceso consistentemente hacia adelante para generar esas posibilidades faltantes —y nuevas— que nos dirigen hacia un mejor resultado colectivamente.

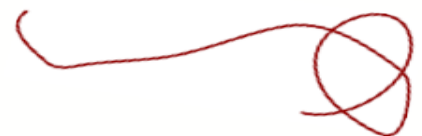
Las actuales practicas de negocios occidentales nos enseñan que el éxito sólo depende de tener metas frente a nosotros. Es cierto que hay un lugar para eso cuando tratamos de alcanzar un resultado concreto conocido, como bajar de peso. Sin embargo, si quieres buscar posibilidades desde un desconocido y no-posible-aún futuro, el proceso demanda una práctica centrada en valores y confianza. ¿Cómo mantenemos solamente la tensión suficiente entre procesos y resultados, para llevar el proceso a un punto en donde *nuevos* resultados sean posibles? ¿Cómo alcanzamos un nivel de concientización donde trabajar con el otro no significa más trabajo, sino que *mejora* la calidad del trabajo? Es difícil tener una conversación sobre valores con otros que piensan que tienen valores diferentes.

Valor para la colaboración

¿Cómo nos aseguramos de que no estamos sólo cooperando entre nosotros sino realmente colaborando? Parece que la mejor manera en que podemos enfrentar la complejidad de los retos en esta era y en estos días es a través de respuestas no-lineales y colectivas; pero unas que sean efectivas y eficientes. ¿Tenemos la paciencia —con nosotros mismos y con los demás— para que un grupo llegue a conocerse a sí mismo y logre operar de tal forma en la que trabajando colaborativamente pueda responder ágilmente a las necesidades del mundo?

En algunos lugares y culturas, la colaboración no es solamente una creencia sino más bien una *forma de ser*. Donde de lo que se trata es de no entorpecer el camino de lo que quiere surgir. En nuestra *Talent Collaboracy*, invitamos una diversidad de talentos —diseñadores, defensores de una moda ética, chefs concientes, emprendedores de los nuevos medios de comunicación, constructores comunitarios, arquitectos ecológicos, entre otros— para co-crear respuestas nuevas a los problemas que tenemos en el mundo. Nuestra forma de ser es amplificar las respuestas potenciales a los problemas que surgen del pensamiento fraccionado y en aislamiento, y poder observar juntos desde el centro de la comunidad algo que ninguno de nosotros podría ver individualmente. Permitámonos tener un intercambio cualitativo que haga valioso el trabajar juntos —y que lo haga efectivo. Se requiere valor para relacionarnos entre nosotros a través de los retos, pero es sólo cuando "nos adentramos en el fuego" juntos que logramos pasar desde la colaboración como *necesitar* de los otros, a la colaboración como una auténtica promesa entre nosotros para construir el futuro emergente.

Ya es tiempo de descubrirnos inconformes con el status quo. Recordemos que el sistema que nos trajo hasta aquí está roto. ¿Será que al invitar a nuestras organizaciones y sistemas un poco de desorden humano —con todo y sus preguntas abiertas, su tensión creativa y su diversidad de talentos— tal vez podamos ofrecer un comienzo esperanzador?



Originalmente en inglés, "Collaboration: The Courage to Step Into a Meaningful Mess"
Esa traducción fue tomada del manual de herramientas de El Arte de la Co-creación, Oaxaca 2011.
Anfitriones: Aerin Dunford, Juan Carlos Kaiten y Sergio Beltrán. ¡Gracias!

Alycia Lee tiene más de 15 años de experiencia internacional en facilitación estratégica colaborativa y en su implementación en organizaciones corporativas, gubernamentales y filantrópicas. Su visión personal es la de preparar a las personas para celebrar entre nosotros las contribuciones únicas que hacemos al mundo. Fundó *Instigation*, para juntar comunidades marginadas y a sus líderes con líderes globales para crear productos, servicios y respuestas para grandes retos. Además de su compañía, Alycia encabeza la creación del *Hub Amsterdam Collaboracy*.

Tatiana Glad es una estrategista del cambio, una practicante de sustentabilidad y una emprendedora social. Combinando su experiencia en los campos de los negocios y de la sociedad civil, el trabajo de Tatiana consiste en ser un agente para facilitar el cambio en comunidades y organizaciones, diseñar programas para liderazgo colaborativo, facilitar intervenciones con responsabilidades compartidas y diseñar jornadas de aprendizaje sobre asuntos sociales. Es socia de *Engage! Interact* y co-fundadora del *Hub Amsterdam*.

El trabajo de **Bob Stilger** es apoyar a muchas personas alrededor del mundo que están dando un paso adelante para proveer liderazgo crítico para estos tiempos. Es un valioso compañero de entrenamiento, cosechador y cuenta historias de lo que ya está funcionando en nuestro mundo ahora *Resilient Communities*. Miembro del consejo directivo del *Berkana Institute* desde 2001, Bob es un miembro activo del *Art of Hosting* y conversaciones para la innovación social en Japón.

El **Hub Collaboracy** es una iniciativa impulsada por miembros del Hub en Amsterdam y en Rotterdam. Los participantes buscan combinar talentos multidisciplinares y diversos en un proceso de colaboración único al asociarse con los "dueños de los problemas" para creativamente atajar los temas candentes en la sociedad actual. Ponte en contacto a través de amsterdam.collaboracy@the-hub.net.