

## Veintiuna Palabras que Hicieron una Diferencia: La Inspiración de John

Ann L Cunliffe  
University of Bradford

Recientemente he contribuido con un capítulo al libro *Ensayos en Honor a John Shotter* (Corcoran & Cromby, 2016), en el cual el título resume el impacto de John en mi trabajo y sobre el trabajo en el campo de los estudios de la organización y gerencia – *Veintiuna Palabras que Hicieron una Diferencia: Paradigmas Cambiantes*. Esas 21 palabras estaban en *Realidades Conversacionales* (1993), un libro que con el que justo tropecé cuando luchaba con mi Ph.D. No me di cuenta en ese entonces que John estaba exactamente en la vereda opuesta a la mía (yo trabajaba en una Escuela de Negocios estadounidense) en el Departamento de Comunicación. Resultó que lo encontré en el seminario de Rom Harré que él había organizado y, desde entonces, nos hemos vuelto amigos y escrito juntos. En los EEUU es raro que los académicos de las escuelas de negocios puedan mirar más allá de sus propias disciplinas, pero yo crecí en el Reino Unido y estaba haciendo mi Ph.D. en la Lancaster University, en la que un Doctor en Filosofía significaba tener por lo menos una comprensión básica de la filosofía. Estaba enredada en la entonces novedad de la postmodernidad y buscando un camino hacia adelante. *Realidades Conversacionales* ofrecía ese camino y ese fue el punto de comienzo para leer mucho más del trabajo de John.

Pero, ¿cuáles fueron esas 21 palabras que habían tenido tanto impacto en mi vida y en mi carrera?

“Voy a postular que el problema moral práctico básico en la vida no es *qué* hacer sino *qué* (*quién*) ser...” (Shotter, 1993, p. 118)

Yo cambio el “qué” por “quién” ser – porque creo que esto es crucial. Las Escuelas de Negocios en EEUU están principalmente enfocadas en qué hacer: cuáles son las técnicas de gerenciamiento que toman en cuenta recursos humanos efectivos, cuáles son los cinco pasos de buen planeamiento, cuáles son las buenas conductas de liderazgo, cuál es la estrategia para el cambio gerencial, cuáles son los 5, 6, 10 roles de un dirigente efectivo, etcétera. Los Estudios en Organización y Gerenciamiento (OMS), como John ha notado en relación a la Psicología, investigan especialmente estructuras, sistemas, y personas como objetos y conceptos – como paquetes de esquemas cognitivos, percepciones, competencias, etc. También abarcan teorizaciones abstractas “post factum” – lo que significa que yo nunca voy a ser publicada en los cuatro más altos (basados en EEUU) *journals* en mi disciplina! Y mientras en el Reino Unido y en Europa el discurso del ‘impacto’ y la ‘relevancia’ es influyente, ni siquiera alcanza las sutilezas de las distinciones de John (2006) entre los pensamientos de ‘aboutness’ y ‘withness,’ en la necesidad de enfocarse en ‘totalidades vivientes’ y ‘palabras en su hablar.’ Impacto es a menudo definido como lo que hace a nuestras teorías relevantes para la práctica. Dentro de las OMS, son sus estudiantes los que ponen el foco en procesos y prácticas que los conectan más confortablemente con su trabajo, tal vez porque ellos también están

desafiando epistemologías convencionales. John nos ha seducido para pensar más procesualmente y prácticamente acerca de investigar, organizar y gerenciar.

Esas 21 palabras cambiaron el modo en el que continúe haciendo mi investigación y enseñando. Las ideas de John me inspiraron a moverme por fuera de los "qué" para explorar los "quién" en mi investigar y en mi enseñar. En mis investigaciones me aparté del funcionalismo hacia el construccionismo social, la hermenéutica y la reflexividad. No en términos de investigar organizaciones y gerenciamientos desde una perspectiva socioconstruccionista, sino en poder pensar más reflexivamente acerca de mis propias relaciones y responsabilidades como investigadora – responsabilidad para/con los participantes en nuestras investigaciones y para con los informes de investigación que escribimos (Cunliffe & Karunanayake, 2013). Ciertamente, mientras la reflexividad está a menudo implícita más bien que explícita en el trabajo de John, creo que figura en mucho de lo que él escribe porque nos desafía a preguntarnos acerca de lo que se toma por sabido en nuestros modos de encuestar y preguntar, examinar lo que significa ser un autor/gerenciador/investigador en una práctica relacionalmente – responsivo (no quedo muy conforme con esta frase).

Pero volviendo a la importancia de "quién ser," que se ha vuelto una preocupación central en mi propia investigación y en mi vida...por muchos años...John nos ha estimulado a enfocarnos en cómo:

“desarrollar y sostener entre nosotros diferentes, particulares *modos* de relacionarnos unos con otros” (Shotter, 1996, p. 299)

Y en la responsabilidad moral que tenemos hacia los demás dentro de nuestras 'actividades sociales comprometidas' (Shotter, 2016). Veo esto particularmente crucial para nuestros estudios acerca del liderazgo en los estudios sobre organizaciones y gerenciamientos porque nos conduce al tema de qué significa ser un buen líder y una buena persona. Cuando enseñé liderazgo (y métodos de investigación), comienzo con un cuestionario sobre ontología – ¿qué creemos que es la naturaleza de las realidades sociales y organizacionales, y qué significa ser humano – y un líder responsivo y responsable – en el mundo. (Cunliffe, 2009, 2014; Cunliffe & Eriksen, 2011)? ¿Cómo deberíamos /cómo nos relacionamos con los otros? Todas estas preguntas que John continúa explorando.

Finalmente, ¿cómo John Shotter me ha inspirado? Creo que sus palabras están en cada artículo que he escrito – y si falta en alguno, entonces no va a estar lejos porque lo debemos haber discutido alguna vez en algún lugar!

## Referencias

- Cunliffe, A. L. (2009). The philosopher leader: On relationalism, ethics and reflexivity – A critical perspective to teaching leadership. *Management Learning*, 40, 87-101.
- Cunliffe, A. L., & Eriksen, M. (2011). Relational leadership. *Human Relations*, 64, 1425-1449.
- Cunliffe, A. L. (Eds.). (2014). *A very short, fairly interesting and reasonably cheap book about management* (2nd ed.). London: Sage Publications.
- Cunliffe, A. L. (2016). Twenty-one words that made a difference: Shifting paradigms. In T. Corcoran, & J. Cromby (Eds), *Joint action: Essays in honour of John Shotter* (pp. 173-

- 190). Oxn: Routledge Taylor & Francis' Psychology Press, Explorations in Social Psychology.
- Cunliffe, A. L., & Karunanayake, G. (2013). Working within hyphen-spaces in ethnographic research: Implications for research identities and practice. *Organizational Research Methods*, 16, 364-392.
- Shotter, J. (1993). *Conversational realities: Constructing life through language*. London: Sage.
- Shotter, J. (1996). Living in a Wittgensteinian world: Beyond theory to a poetics of practices. *Journal for the Theory of Social Behaviour*, 26(3), 293-311.
- Shotter, J. (2006). Understanding process from within: An argument for 'witness'-thinking. *Organization Studies*, 27(4), 585-604.
- Shotter, J. (2016). Ontological risks and communication anxieties – on what and whom others will 'allow' us to be. *International Journal of Collaborative-Dialogic Practices*, 6(1), 1-12.

**Nota del Autor:**

Ann Cunliffe  
Professor of Organization Studies, University of Bradford, UK  
Correo electrónico: [A.Cunliffe@bradford.ac.uk](mailto:A.Cunliffe@bradford.ac.uk)

**Nota del Traductor:**

Cristina Ravazzola  
General Manager, Fundación Proyecto Cambio  
Correo electrónico: [mravazzo2@gmail.com](mailto:mravazzo2@gmail.com)