

## Trabajando en Desarrollo de Liderazgo y Aprendizaje Organizacional con Inspiración de John Shotter

Lone Hersted  
Aalborg, Denmark

John Shotter ofrece una visión radicalmente nueva de organización y liderazgo, y he encontrado que su pensamiento extremadamente inspirador y útil en mi trabajo con liderazgo y aprendizaje organizacional. No sólo en mi trabajo como consultora sino, también, en mi práctica como investigadora. Muchas veces trabajo facilitando y entendiendo procesos dialógicos desde un enfoque inspirado en la investigación acción. Por ejemplo, uso este enfoque al trabajar con líderes y empleados en el desarrollo de competencias reflexivas, comunicativas y relacionales. Aquí incluyo entendimientos socio construccionistas y, entre otros, las ideas de John Shotter sobre investigación, producción del conocimiento y comunicación, que sirven como grandes recursos inspiracionales para mi.

Para muchos, leer o escuchar algunas de las lecturas de John Shotter puede ser un encuentro sorprendente la primera vez. Sorprendente en el sentido de que cuestiona muchas de las categorías con las que se nos ha enseñado a pensar; tales como sujeto-objeto, verdadero-falso, interno-externo, movimiento-estasis, causa-efecto, realidad-construcción, subjetividad-objetividad, inmanencia-emergencia, etc. Parte de lo que me fascina de Shoter es que constantemente cuestiona no sólo cómo percibimos el mundo a nuestro alrededor, pero también las maneras en que lo describimos. Por ejemplo, argumenta en contra del dualismo Cartesiano, la racionalidad, la lógica de causalidad y modernismo. Adopta una aproximación crítica a las definiciones científicas establecidas y reta las aproximaciones convencionales del pensamiento y escritura académicos. Shotter cree que tendemos a repetir y a sostener ideas anticuadas en nuestro uso del lenguaje, nuestras rutinas diarias, nuestras prácticas organizacionales e investigación académica. Como parte de su crítica, y basado en su creencia en el cambio constante, Shotter deconstruye nuestra tradicional noción de conceptos tales como tiempo y espacio, patrones materiales, movimiento y cambio, pero también nuestras maneras de entender la producción de conocimiento y la investigación.

Shotter se inspira en Heráclito (entre muchos otros). Está fascinado por lo emergente, lo situacional, y nuestra existencia y comunicación en lo que describe como *fluido, mundo afluyente en constante cambio*. Shotter cita a William James, quien acuñó la frase “un flujo continuo de experiencia” (James, 1890; Shotter, 2015) en donde estamos inmersos e incrustados. De esta manera, las ideas de Shotter están impregnadas de una aproximación al mundo en constante movimiento, constante cambio. En otras palabras, Shotter toma una perspectiva-del-devenir, en donde el significado emerge del contacto entre nosotros. Cuando nos comunicamos, tomamos parte inadvertidamente y afectamos las vidas de cada uno de nosotros. Es a través del diálogo que podemos abrirnos a nuevas oportunidades e invitar nuevas maneras de ver las cosas, nuevas perspectivas. Similarmente, nuestra manera de comunicarnos puede también restringir este espacio de oportunidades y cerrar nuevas aperturas. No consiste en observar al compañero o

compañera en nuestra conversación como si él o ella fueran un objeto distante. De acuerdo con Shotter, estamos mucho más involucrados unos con otros de lo que nos damos cuenta porque continuamente afectamos y nos vemos afectados unos por otros de maneras maravillosas e impredecibles. Esta manera de pensar requiere la responsabilidad humana de nuestro compañero o compañera y un mutuo compromiso y Shotter argumenta por una postura basada en el *pensamiento-de-‘estar-con’* en lugar del *pensamiento-‘acerca-de’*. Shotter cree que es importante relacionarse al proceso o diálogo junto *con* otros y desde este *‘estar-con’* sentir las aperturas y oportunidades que pudieran ocurrir – en lugar de observar el proceso a la distancia, desde afuera. Por la misma razón, en lugar de, por ejemplo, permitirnos nosotros mismos ser guiados por teorías abstractas y modelos, argumenta que debemos ser curiosos e investigar las cosas estableciendo contacto con los otros, usando nuestros sentidos y prestando atención a nuestros alrededores. Shotter impugna la visión-del-mundo Cartesiana que sostiene un distanciado *pensamiento – ‘acerca-de.’* Pareciera que para él es más un asunto de controlar intelectualmente y ganar maestría sobre la naturaleza y los seres vivientes desde la distancia, que un asunto de relacionarse con ellos al participar activamente en *la única ‘otredad’* en otros seres vivientes. En lugar de ver a los seres humanos como entidades aisladas u objetos, Shotter nos considera participantes activos en las ecología sociales y comunidades sociales que están caracterizadas por una mutua interdependencia y por ser dinámicas y extramadamente complejas.

Shotter ve lo relacional y la comunidad como condiciones que son fundamentales a los seres humanos. Como yo lo veo, está interesado primordialmente en cómo podemos entrar en relaciones fructíferas unos con otros, en reuniones entre personas y cómo podemos usar la comunicación para navegar y encontrar orientación en esto, nuestro mundo fluido y constantemente cambiante. No está interesado en poner fenómenos en fórmulas y es crítico de la tendencia dentro de las ciencias a subdividir todo en entidades y categorías generales, definir patrones generales o reducir fenómenos complejos a modelos. Él se dirige, más bien, a lo dinámico, lo procesal y el movimiento en una corriente de actividades. Shotter reta el concepto de la función representativa-referencial del lenguaje y señala que el lenguaje es constitutivo y también construido y que se desarrolla en encuentros relacionales-responsivos entre la gente. En lugar de analizar y resolver problemas de maneras “científicas” tradicionales, Shotter está más interesado en cómo *encontramos la manera* y nos movemos *en relación* a otros a nuestro alrededor en este, nuestro mundo fluido y constantemente cambiante. Advoca por una aproximación antes-del-hecho donde tratamos de asir, crear y formular futuras posibilidades en lugar de trabajar desde una aproximación que sea orientada primariamente de manera retrospectiva (después-del-hecho).

Shotter ha escrito muchas publicaciones académicas y supongo que leer sus textos es algo que nunca dejaré de disfrutar. Cada vez que leo su trabajo, aprendo algo nuevo y vislumbro nuevos matices en su manera de pensar. Shotter no es un hombre que podamos encasillar. Su pensamiento es complejo e inspirado por muchas fuentes diferentes, pero antes que nada, su interés ha sido teorizar sobre la comunicación y filosofía de la comunicación. Personalmente he sido grandemente inspirada por sus escritos y lecturas para poder lograr un mejor entendimiento de lo que pasa cuando nos encontramos y comunicamos unos con otros, pero ejemplo, en contextos organizacionales.

En conexión con mi propio viaje académico como investigadora y mi práctica como educadora y consultora de procesos con un especial interés en el liderazgo relacional, facilitación de procesos y comunicación, hay un número de conceptos de Shotter que encuentro particularmente inspiracionales, que he hecho una impresión particularmente fuerte en mí. Las ideas de Shotter que me han inspirado más son sus nociones del *entendimiento performativo*, *acción conjunta*, *responsividad relacional*, *pensamiento-‘estando-con,’* *pensamiento en duración*, *pensamiento-corriente-arriba* y *corriente abajo*, *anticipaciones que guían la acción*, *otredad*, *phronesis*, *polifonía* y la idea del líder como *compañero conversacional lleno de recursos*. En un capítulo específico del libro titulado *Bevægelige Verdener* (Mundos en movimiento, publicado en Danés) he interpretado y explicado el uso de Shotter de estas ideas (como yo las entiendo) y las he puesto en perspectiva en relación a la comunicación, el liderazgo y el aprendizaje organizacional.

### Referencias

- Shotter, J. (1984). *Social accountability and selfhood*. Oxford: Blackwell.
- Shotter, J. (1997). *The social construction of our ‘inner’ lives.*” Article written for Journal of Constructivist Psychology, 1997 website: <http://www.massey.ac.nz>
- Shotter, J., & Cunliffe, A. (2003). Managers as practical authors: Everyday conversations for action. In D. Holman, & R. Thorpe (Eds.), *Management and Language* (pp. 15-37). London: Sage Publications.
- Shotter, J. (2005). *"About-ness"-thinking to "withness"-thinking*. Translated into Danish by Hanne Buhl. London: KCC-F. (Original work published 2005).
- Shotter, J. (2005). *The short book of ‘withness’-thinking*. London: KCCF.
- Shotter, J. (2005). Inside the moment of managing: Wittgenstein and the everyday dynamics of our expressive-responsive activities. In *Organization Studies* (Vol. 26, p 113). Los Angeles, London, New Delhi and Singapore: Sage Publications.
- Shotter, J. S. (2008). *Conversational realities revisited: Life, language, body and world*. Chagrin Falls, Ohio: Taos Institute Publications.
- Shotter, J. S. (2008). Dialogism and polyphony in organizing theorizing in organization studies: Action guiding anticipations and the continuous creation of novelty. In *Organization Studies* (Vol. 29(04)). Los Angeles, London, New Delhi and Singapore: Sage Publications.
- Shotter, J. S. (2010). Movements of feeling and moments of judgement: Towards an ontological social constructionism. *International Journal of Action Research*, 6(1), 16-42.
- Shotter, J. (2010). *Social Constructionism on the Edge*. Chagrin Falls, OH: The Taos Institute Publications.
- Shotter, J. (2011, March 5-9). *Language, joint action, and the ethical domain: The importance of the relations between our living bodies and their surroundings*. Speech to III Congreso de Psicología y responsabilidad Social, Campus San Alberto Magno. Universidad Santo Tomás, Colombia.
- Shotter, J. (2011). *Getting it: Withness-thinking and the dialogical in practice*. New York: Hampton Press.
- Shotter, J. (2011, June). *Reflections on sociomateriality and dialogicality in organization studies: From ‘inter-‘ to ‘intra-thinking’...in performing practices*. Paper for submission to the book series Perspectives on Process Organization Studies (P-PROS), vol. 3, proceedings of Third International Symposium on Process Organization Studies in Corfu.

Shotter, J., & Tsoukas, H. (2013, June). *In search of phronesis: Leadership and the art of coming to judgement*. Paper submitted to the Academy of Management Learning and Education.  
Shotter, J. (2014, August 28). Occasioning [John Shotter's website]. Retrieved from <http://www.johnshotter.com/2014/08/29/occasioning>  
Shotter, J. (2015). *Doorways into a new 'fluid' philosophy of communication* (F. Mindspace, Trans.). Durham, NH: University of New Hampshire. (Original work published 2014).

**Nota del Autor:**

Lone Hersted  
Lecturer at the Department of Learning and Philosophy at Aalborg University and Independent Consultant  
Correo electrónico: [lhersted@learning.aau.dk](mailto:lhersted@learning.aau.dk)

**Nota de Traducción:**

Mtro. Psic. René Emir Buenfil Viera  
Correo electrónico: [r.buenfil@hotmail.com](mailto:r.buenfil@hotmail.com)