Entrevista de diálogo



**Dónde Estás:**

Las entrevistas de diálogo se pueden utilizar en todas las fases del proceso-U, pero lo más común es durante la fase de preparación.

**Un Vistazo:**

Las entrevistas de diálogo involucran al entrevistado en una conversación reflexiva y generativa. Esta herramienta puede utilizarse para preparar proyectos, talleres o programas de creación de capacidad. Las entrevistas de diálogo:

* Proporcionan ideas sobre las preguntas y desafíos que enfrentan los entrevistados;
* Puede ayudarle a encontrar socios para un proyecto,
* Preparan proyecto para un próximo evento:
* Comienzan a construir un campo generativo para la iniciativa que quieres co-crear.

**El Propósito:**

Iniciar un diálogo generativo que se permite la reflexión, el pensar juntos, y algunas chispas de creatividad colectiva.

**Los Usos y los resultados:**

Las entrevistas de diálogo se utilizan para preparar proyectos, talleres, programas de creación de capacidad, o para cambiar iniciativas en las maneras siguientes:

* Proporcionar datos sobre los desafíos, preguntas, y expectaciones actuales de los participantes o sobre los desafíos actuales de la organización.
* Crear mayor conciencia entre los participantes o dentro de una organización sobre el próximo proceso y cómo podría servir las necesidades e intenciones de ellos.
* Aumentar la confianza entre los facilitadores y las participantes que se ayuda crear un campo generativo de las conexiones.

**La Estructura:**

*Las personas y el sitio*

* Las entrevistas de diálogo funciona mejor cara a cara. Si eso no es posible, usa entrevistas por teléfono.

*Tiempo (Las cifras son estimaciones y necesitan ser ajustadas al contexto específico.)*

* 30-60 minutos para la entrevista por el teléfono.
* 30-90 minutos para la entrevista cara a cara.

*Los Materiales*

* Utiliza la guía de la entrevista (cuestionario) pero siéntete libre desviarte cuando sea necesario.
* Utiliza un papel y una pluma para tomar notas. A veces usa la grabadora.

**El Proceso:**

*Paso 1*

La preparación

* Define/revisa las preguntas para ajustar al contexto y propósito específico.
* Programa las entrevistas. Si la entrevista va a ocurrir cara a cara, consiga un espacio tranquilo.
* Obtén información sobre el entrevistado y su organización.
* Si varios entrevistadores llevarán la entrevista juntos, define los papeles (entrevistador primero, tomador de notas).

*Paso 2*

Antes de reunirse con el entrevistado, permite unos minutos para la preparación tranquilo o en silencio. Por ejemplo, 15-30 minutos antes de una entrevista cara a cara, comienza a anticipar la conversación con la mente y el corazón abiertos.

*Paso 3*

Comienza la entrevista. Utiliza el cuestionario de entrevista siguiente como una guía, pero sale de la para permitir que la conversación desarrolla su propia dirección.

**Cuestionario de muestra:**

1. Describe el viaje de liderazgo que te trajo aquí.
2. ¿Cuando has enfrentado desafíos nuevos y significativos, y que te ayudo lidiar con ellos?
3. Describe sus mejores experiencias de estar parte de un equipo. ¿Cómo difieren de sus otras experiencias de estar en un equipo?
4. ¿Cuales son los tres desafíos más significativos que le enfrentas ahora?
5. ¿Quienes son tus partes interesadas más importantes?
6. ¿Qué resultados utiliza para medir si su desempeño fue en éxito o un fracaso, y hasta cuando?
7. ¿Para tener éxito en su papel de liderazgo actual, de que necesitas dejar ir y qué necesitas aprender? ¿Qué capacidades necesitan desarrollar?
8. ¿Como vas a desarrollar su equipo? ¿Que necesitas de su equipo, que necesita tu equipo de ti?
9. ¿Nueve a doce meses a partir de ahora, qué criterios utilizarías para evaluar si tuviste éxito?

*Paso 4*

La reflexión sobre la Entrevista. Refleja sobre su conversación y escucha a su mismo: ¿qué preguntas importantes suben para ti, qué sacas de la conversación y traes a su viaje hacia adelante? Tómate un tiempo inmediatamente después de la entrevista para revisar:

* ¿Que me impresiono mas? ¿Que me sopriendió?
* ¿Que me toco?
* ¿Hay alguna cosa sobre que necesito saber mas?

Después de completar todas las entrevistas, revisa los datos de las entrevistas y resume los resultados.

*Paso 5*

Cierra el círculo de retroalimentación: Después de cada entrevista (antes de la mañana siguiente), envía una nota de agradecimiento a su entrevistado.

**Los principios:**

* Crea la transparencia y la confianza sobre el propósito de la entrevista.
* Practica la escucha profunda.
* Suspende su “Voz del Juicio”: ve a la situación a través de los ojos del entrevistado, no juzgues.
* Accesa su ignorancia: a medida que se desarrolla la conversación, presta atención y confía la preguntas que se te ocurren.
* Acessa su escucha apreciativa : Aprecia profundamente y disfruta de la historia que escuchas desplegando. Pónte en los zapatos de su entrevistado.
* Acessa su escucha generativa: trata de enfocarse en la mejor posibilidad futura para su entrevistado y para la situación actual.
* Sé flexible: No interrumpas. Haz preguntas espontáneamente. Siempre siéntete libre de desviar del cuestionario si te le ocurren preguntas importantes.

Aprovecha el poder de la presencia y el silencio: Uno de las “intervenciones” más efectivas para una entrevistador es estar completamente presente con el entrevistado--y no interrumpir un momento breve de silencio.

**Usa con…**

Practica de Attención Plena

Entrevistas con las Partes Interesadas

**Un Ejemplo:**

Ursula Versteegen, quien co-desarrolló ese metodología con Otto, describe uno de sus experiencias:

“Hace un tiempo, tuve una entrevista de diálogo con Walter H. Para mi, el desafío más duro en una entrevista de diálogo es cuando necesito “saltar del puente.” El momento de empujarme fuera de la tierra segura hacia una “presencia total” es el momento más laborioso de la entrevista, y estoy muy asustado cuando siento que se está acumulando. Pero después de que me he atrevido a saltar y he vencido mi renuencia y torpeza interior, es la forma más natural y más hermosa de ser.

“Walter es un ingeniero en un negocio mundial de carros. ‘Yo sabía a los diez años.’ Walter empezó, ‘que quería ser un ingeniero, trabajando con carros.’ Cuando era un niño, pasé más tiempo en junkyards que en patios de recreo.’ Por más de una década él había estado trabajando como un experto de calidad en diferentes posiciones y maquinarias. Cuando Walter habló sobre los carros estaba entusiasta: disfruté escuchando: ‘Todos unieron brazos conmigo desde el principio. Me dieron la responsabilidad temprano.’ Casi podía tocar su orgullo sobre haciendo carros de buena calidad.

 ‘Desde hace unas semanas,’ él continuó, ‘he estado en Recursos Humanos/Relaciones Industriales. Es un país muy exótico para mi. Hay una lista enorme de cosas’--y él empezó a leer la lista-- ‘para que soy responsible ahora: la organización de trabajo; reorganización; la organización del liderazgo en las maquinarias; las uniones; manejo de la salud; informes de la lista de las enfermas; mantenimiento de la salud la seguridad ocupacional; mano de obra envejecida...El desafío mio es: ¿Como puedo convencer a la gente en la maquinaria participar en la gestión de la salud? Cómo puedo negociar con los sindicatos, venderles nuestros conceptos? ¿Cómo puedo tomar decisiones sin autoridad formal sobre las personas que necesitan consentir con todas estas reglas?’

“Después de leer esa lista para mi, me sentí extraño. Me tomo un momento para darse cuenta que mi nivel de energía había bajado desde cien a cero. ¿Por qué fue eso? ¿Qué ha pasado? Escuchándolo mientras continuaba hablando de su desafío, me dí cuenta que él también ha cambiado. Su voz se había vuelto más formal, estaba hablando mucho más rápido, la manera en que hablaba se sentía más distante, cerrándose y tal vez más decidida y resuelta. Mi escucha estaba empeorando. Sonaba si hubiera pasado de ser un hombre de producción ingenioso y entusiasta, al papel de un burócrata que sabía exactamente lo que todas esas trabajadores tenían que hacer. Me sentí distante, también. Le pregunté sobre sus partes interesadas: ‘¿Quién sería la gente más importante para conversar y obtener perspectivas diferentes de su trabajo nuevo?’ Esperaba en silencio que las partes interesadas le dijeran lo que sentía que no podía. ‘Ah, ya he hecho estos,’ dijo Walter rápidamente, ‘les dije a mi partes interesadas que eran mis responsabilidades les pedí comentarios.’

“Me vi en el pie del puente, y sabía que tenía que saltar para hacer un cambio. Pero una gravedad interior increíble me impedía. Una parte de mi me dijo: ‘Dile porque su manera de hacer entrevista con las partes interesadas es completamente inútil.’ La otra, la parte de miedo, me dijo, ‘Abre el corazón. Permítele que te cambie. En ese momento, un recuerdo estaba brotando dentro de mi: hace poco tiempo, cuando estaba trabajando en la sede de una empresa farmacéutica, estaba en la misma situación de Walter. Tenía que convencer a las unidades de negocio y sitios de producción de muchas posiciones conceptuales, declaraciones, y tareas que no relacionaban con mi propia experiencia. Cuanto más inútil que yo sentía, más mi estilo de comunicación cambió de aprender a enseñar e instruirlos.

“Salté: ‘Mientras estoy escuchando a tí, estoy empezando a desear saber sobre la diferencia entre trabajar en una maquinaria y en la sede.’ Escuché a él inclinando la cabeza. La distancia entre nosotros empezó a derretirse. Ralentizé, hablando desde el lugar interior de la persona perdida inútil que sentía ser en ese tiempo: ‘No se si o cómo esta experiencia puede estar relacionada con tu en alguna manera.’ Hablé como si estuviera caminando en puntas de pie, esperando las palabras correctas, sin saber qué sería la siguiente palabra. ‘Cuando yo, en mi caso, pide a la gente de la producción lo que necesitaban de mí, su respuesta fue, ‘Honestamente Señora Versteegen, no te necesitamos en absoluto por las cosas que estás haciendo ahora mismo, lo sentimos decirte.’

“Silencio. Yo podría haber oído un alfiler cayendo al suelo. Pero el silencio era pura energía. Escuché a un sonido de alivio profundo, y luego Walter dijo: ‘Eso es exactamente lo que me dijeron.’ En ese momento la conversación en total cambió. Yo le pregunté, ‘Antes, has mencionado que uno de sus aprendizajes claves era que las cosas siempre parecen ser diferente cuando se miran desde el exterior, en comparación con estas mirando desde dentro. ¿Como se aplica ese aprendizaje a la situación actual?’

“El tiempo se ralentizó. Finalmente dijo, ‘Bueno, fue diferente una de las entrevistas. Fue aquella en la que hablé con un jefe de producción que conozco bien y que respeto mucho. Yo no estaba hablando con él como una persona de relaciones laborales, le hablé como si yo todavía fuera un compañero, en mi papel anterior de ser también un jefe de producción. Dijo: ‘Walter, como persona corporativa estás aportando respuestas a preguntas que no tengo. Pero tengo un montón de preguntas y asuntos en los que necesito tu ayuda como practicante para ayudarme a encontrar respuestas nuevas e innovadoras.

Después, Ursula preguntó a él, “¿Porque te podría decir eso a ti?’ Walter respondió “Supongo que me puse en los zapatos del compañero, viendo desde la producción al corporativo. En otras entrevistas, estaba viendo desde el exterior, la corporativa, a la producción.”

**Los Recursos:**

C. Otto Scharmer, (2009) Theory U: Learning from the Future as it emerges. Berrett- Koehler: San Francisco. Chapters 17, 21.

W. Isaacs. (2009) The art of thinking together. Currency and Double Day: NY.

D. Bohm. (2204) On Dialogue. Routledge Classics: London and NY.

**Documentos Relacionados:**

[**PI Tool: Dialogue Interview**](https://uschool.presencing.com/sites/default/files/tools/PI_Tool_DialogueInterviews.pdf)