Sombreando

 

**Dónde Estás:**

Sombreando es un ejercicio de la fase Viendo y Percibiendo en el lado izquierdo de laU.

**Un Vistazo:**

Sombreando consiste en que una persona acompaña a alguien por un período definido para observarlo durante el trabajo y aprender de esta observación.

Sombreando permite a la persona que sombrea a alguien:

* Observar y aprender de un profesional/líder experimentado
* Ingresar en la experiencia laboral diaria de otra persona
* Conectarse con alguien que está enfrentando desafíos similares

**El Propósito:**

El propósito de sombreando es observar y absorber el conocimiento práctico e intuitivo de un colega, cliente, o una persona interesante de otra manera, y al hacerlo, obtener una nueva perspectiva sobre su propio trabajo.

**Los usos y los resultados:**

* Información en tiempo real sobre las prácticas de un líder experimentado.
* El acceso a información sobre las rutinas diarias del trabajo de liderazgo sin estar “en el escenario”
* Una comprensión más profunda del trabajo del líder
* La identificación de las barreras y las oportunidades de liderazgo que deben abordarse
* Una red personal ampliada
* Nueva ideas para sus propias prácticas de liderazgo
* Mayor claridad sobre su propio perfil de desafío a través del lente de esta experiencia.

**La Estructura:**

*Las personas y el sitio*

Los participantes identifican un “sombreado” (persona que vas a sombrear) potencial, y después visitan a la persona por un día.

*Tiempo*

Un mínimo de medio día; preferiblemente un día de trabajo completo

**El Proceso:**

*Paso 1*

Define el objetivo del proceso e identifica a una persona apropiada para sombrear. La persona y el contexto deben ser interesantes y desconocidos.

*Paso 2*

* Haz una cita con el sombreado
* Deja a la persona que deseas sombrear saber que estás interesado apenas en seguir su práctica y rutinas diarias y que no hay necesidad de ningún programa o tratamiento especial.
* No hay necesidad de que reserve tiempo extra para ti, excepto al final del día para la entrevista de cierre (de minutos a una hora). Eso también se puede hacer durante el almuerzo o la cena.
* Deja al sombreado saber sobre lo que estás particularmente interesado en aprender. El sombreado puede seleccionar el mejor día para su experiencia de sombreando.
* Confidencialidad: aclarar que cualquier cosa que observas u oigas será manejada confidencialmente.

*Paso 3*

En la mañana del día del sombreando, prepárate y toma 10-20 minutos antes del ejercicio para:

* Enfocar en el propósito de sombrear: que quieres aprender?
* Imaginar el mejor resultado posible del día para ti y para tu sombreado.
* Conectar al futuro que quieres crear--y piensa en cómo tu sombreando podría ser un primer aporte en esta dirección.

Una vez que llegas a la oficina de tu sombreado, crea transparencia y confianza sobre el propósito y el proceso de la experiencia del ejercicio de sombreando; establece una conexión personal desde el principio; usa observaciones en la oficina de su entrevistado o regresa a temas que surgieron durante los primeros momentos de la conversación para establecer una conexión personal. Deja a tu sombreado saber que lo que aprendes durante el día es para su uso personal solamente y no será compartido con otros.

Durante el ejercicio de sombreando escucha con la mente y el corazón bien abiertos, toma notas, y sigue las principios a continuación.

*Paso 4*

La entrevista de la interrogación:

Al final del día o durante el almuerzo, conducta una breve entrevista con la persona que sombreaste.

**Ejemplos de preguntas para la interrogación:**

1. ¿Qué viaje le llevó a su posición actual?
2. ¿Qué ejemplos buenos y malos de liderazgo ha experimentado?
3. ¿Cuáles son los desafíos clave que está enfrentando actualmente?
4. ¿Cuál es su trabajo como líder? Que en la organización faltaría sin usted? ¿Qué valor alegra?
5. ¿Cuándo empezó en esta posición, que tenía que dejar ir (desaprender) y qué nuevas competencias tenía que desarrollar?
6. ¿Qué barreras existen en el sistema actual que impiden a su equipo/organización realizar su potencial más plenamente?
7. ¿Qué prácticas personales usa usted para aprovechar su mejor potencial?
8. Después de completar todo las preguntas, revisa los datos de la entrevista, y resume los resultados.

*Paso 5*

“Interroga” y cristaliza inmediatamente después; captura las observaciones y las ideas en tu diario; no hagas llamadas telefónicas o tengas conversaciones entre la experiencia de sombreando, y el recordar tus pensamientos e impresiones; usa un proceso estructurado como este que se ofrece a continuación:

1. ¿Cuáles son las 2-3 observaciones claves de hoy?
2. ¿Cuáles son sus implicaciones para su propio trabajo?
3. ¿Cuáles fueron los 2-3 desafíos importante de liderazgo que su sombreado enfrentó hoy?
4. ¿Cuál intervención que hizo el sombreado cambió el curso?
5. Refleja sobre las intervenciones que han fallado.
6. ¿Hubo momentos en los que me sentí incómodo con cómo fueron las cosas? ¿Por qué?
7. ¿Hubo momentos en lo que me sentí inspirado durante el día? ¿Por qué?
8. ¿Cuáles otras cosas notaste sobre tu mismo?
9. ¿Otras observaciones claves?

*Paso 6*

Manda una nota de agradecimiento: cierra el bucle de retroalimentación enviando a tu sombreado un breve correo electrónico o buzón de voz para decir gracias por el día (dentro de las 24 horas). También puedes usarlo para decir algo sobre la información más importante que has recogido del día o de la entrevista del cierre.

**Los Principios:**

Sombreando funciona mejor cuando los participantes seleccionan a una persona que no conocen y un área de negocios que no es familiar o “al otro extremo del universo corporativo.”

Sombreando no es una entrevista o una visita con un amigo viejo. No sigue un programa estructurado.

Suspende su voz de juicio (VDJ) para ver la situación con ojos frescos. Observa. Observa. Observa. Trata de ver la situación desde la perspectiva de una cámara de vídeo, o un primer día en el trabajo, o la de un investigador. Tu no has visitado o estado en reuniones en esta empresa antes. Sólo ves a esta persona trabajando durante el día tratando de hacer las cosas. Lo que importa en este punto no es si o en qué manera su entorno de trabajo, reuniones, o colegas son similares o diferentes de la tuya. Puedes evaluar eso en un momento posterior. Estás ahí para observar y sumergirte en cómo evoluciona el día.

 Accede a tu ignorancia: A medida que el día se desarrolla, presta atención y confíe en las preguntas y observaciones que se te ocurren; graba preguntas y observaciones importantes en su cuaderno.

Sé empático con su sombreado y su entorno: trata de observar desde la perspectiva de la otra persona. Simpatiza con la persona y su tarea, y aprecia su estrategia y manera de manejar las cosas.

**Usa con…:**

Herramientas de escucha y de la atención plena.

**Ejemplo:**

Al comienzo de un programa de desarrollo de liderazgo, todos los participantes fueron emparejados y sombrearon a otro participante durante un día. Esto les permitió no sólo sumergirse rápidamente en otra parte de la organización, sino también ver su propio trabajo desde una perspectiva nueva. Ambas partes, sombreador y sombreado, obtuvieron nuevos conocimientos y preguntas sobre su trabajo. Esta experiencia llegó a ser el punto de partido para un trabajo de liderazgo más amplio.

**Los Recursos:**

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

**Documentos Relacionados:**

[**PI Tool: Shadowing**](https://uschool.presencing.com/sites/default/files/tools/PI_Tool_Shadowing.pdf)