



Una buena base relacional para un #KOOPtel

Texto publicado originalmente en:

<http://www.colaborabora.org/2014/12/18/base-relacional-kooptel/>

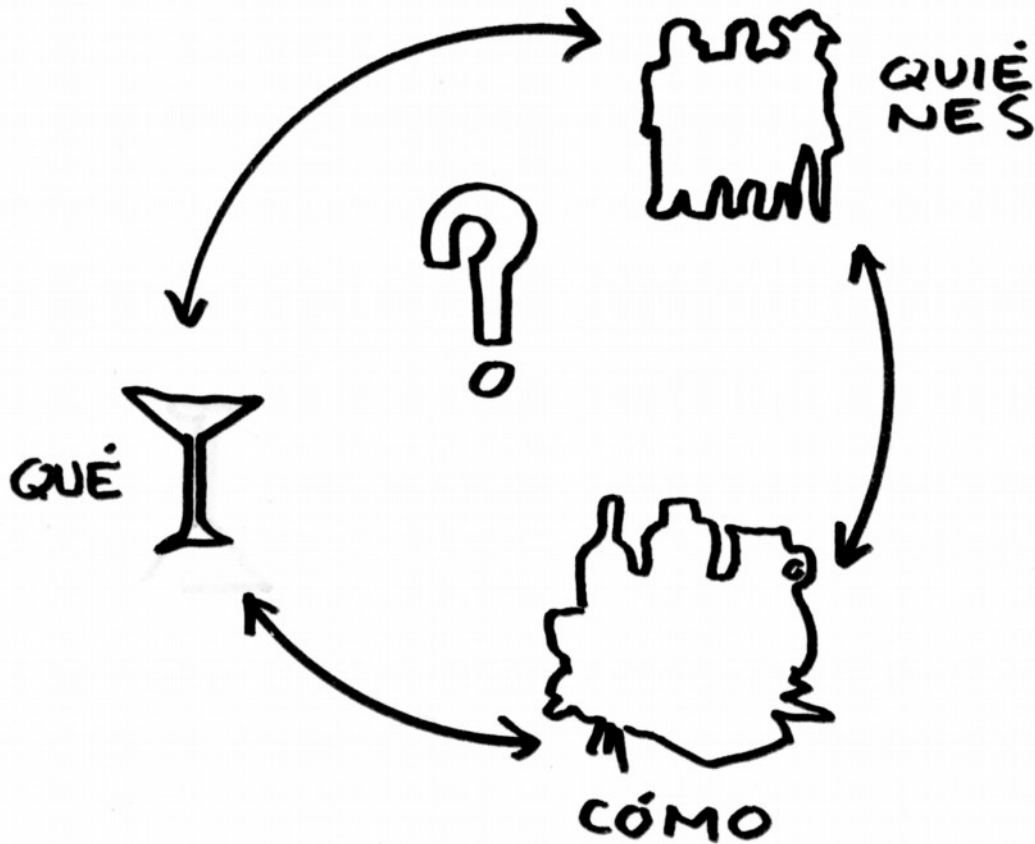
El apasionante pero complejo reto de cooperar

Cooperar es tratar de llegar juntas a lugares donde difícilmente podríamos haberlo hecho por separado. Es el fruto de la suma de distintos recursos y activos particulares, desde una perspectiva colectiva, en beneficio común.

Cooperar nos ayuda a acometer nuevos proyectos aumentando nuestras capacidades, sumando visiones y abriendo nuevas posibilidades desde una mayor interdisciplinaridad. También nos sirve para compartir riesgos, recursos y costes y minimizar las posibilidades de fracaso.

Los resultados de la cooperación son de distinto tipo, tanto económicos y relacionales, como cognitivos y actitudinales. Lo ideal es que de cada una de nuestras aventuras cooperativas obtengamos un mix de estos resultados, que aporten recursos y aprendizajes para futuras experiencias

Pero cooperar no suele resultar sencillo. No siempre funciona y las malas experiencias producen reticencias. Y es que, no hemos aprendido a cooperar -o nos han desenseñado- y generalmente esto se agrava con las excesivas urgencias y el insuficiente tiempo que dedicamos a cuidar las relaciones y profundizar los procesos.



¿Y si cooperar fuese como preparar un #KOOPtel?

Por eso, para indagar en cómo propiciar las condiciones que favorezcan los procesos cooperativos para la innovación, desde ColaBoraBora estamos trabajando con el Departamento de Promoción Económica de la Diputación Foral de Bizkaia.

Somos conscientes de que una parte fundamental en todo proceso cooperativo es identificar QUÉ queremos conseguir juntándonos con otros -ya sea algo muy concreto o abrir un proceso más disruptivo-; pero tanto o más que los QUÉS (hay tantos como procesos cooperativos), lo que creemos resulta determinante y en lo que queremos poner el acento, es en encontrar fórmulas operativas para combinar los QUIÉNES y los CÓMOS.

Y pensando sobre todo esto llegamos a la metáfora del cóctel. Tener en cuenta la base, el aroma, el juego de proporciones, el procedimiento de preparación, la decoración, la cristalería, la coctelera y otros utensilios específicos... Todo un ejercicio de mezclar y agitar, de elegir y combinar elementos con creatividad, para conseguir el mejor cóctel posible para cada situación.

Así es como surge #KOOPtel, una propuesta que da sus primeros pasos en la jornada de Arbela el 12 de diciembre, en la que hay apuntadas más de 120 personas y en la que, además de nosotras desde ColaBoraBora, planteando la base relacional para cooperar, estarán: Javier Creus de Ideas for Change hablando sobre la combinación de ingredientes y sus proporciones a través del modelo @pentagrowth; y Ane Abarrategi de Ttipi Studio y Diego Soroa de Cuantics que propondrán entornos y herramientas que nos ayuden a hacer bien la mezcla.



¡Nos ponemos a kooptelear!

La coctelería es el estudio de la combinación proporcionada entre los líquidos, las frutas, las flores, las hierbas, los helados y cualquier otro ingrediente comestible, que pueda ser transformado por distintos métodos de preparación, en la mejor de las bebidas posibles para cada ocasión. El fruto de la MEZCLA EQUILIBRADA de los ingredientes, gustos y costumbres propios de cada contexto. Todo un ejemplo de cooperación en pos de un fin común.

Preparar un buen #KOOPtel depende en gran medida de nuestra habilidad y cuidado a la hora de combinar distintos agentes, contenidos, recursos... Y la mejor manera de conseguirlo es pasando a la acción, atreviéndose a mezclar ¡COMENZANDO A KOOPTELEAR! Empezar toda una serie de procesos relacionales experimentales, de prueba y error, a medio camino entre el juego más libre y el rigor de la fórmula científica, entre la intuición y la imaginación disruptiva y el método deliberado.

A continuación vamos a desarrollar un poco más el contenido de nuestra presentación el día 12, centrada en los fundamentos relacionales para la realización de un buen #KOOPtel. Hablar brevemente sobre las principales tipologías y sobre los elementos que los componen y son necesarios para su preparación; a la vez que exponer las cuestiones que consideramos más significativas para activar procesos de cooperación. Un pequeño juego de relaciones metafóricas entre coctelería y cooperación que esperamos resulte sabroso y productivo.

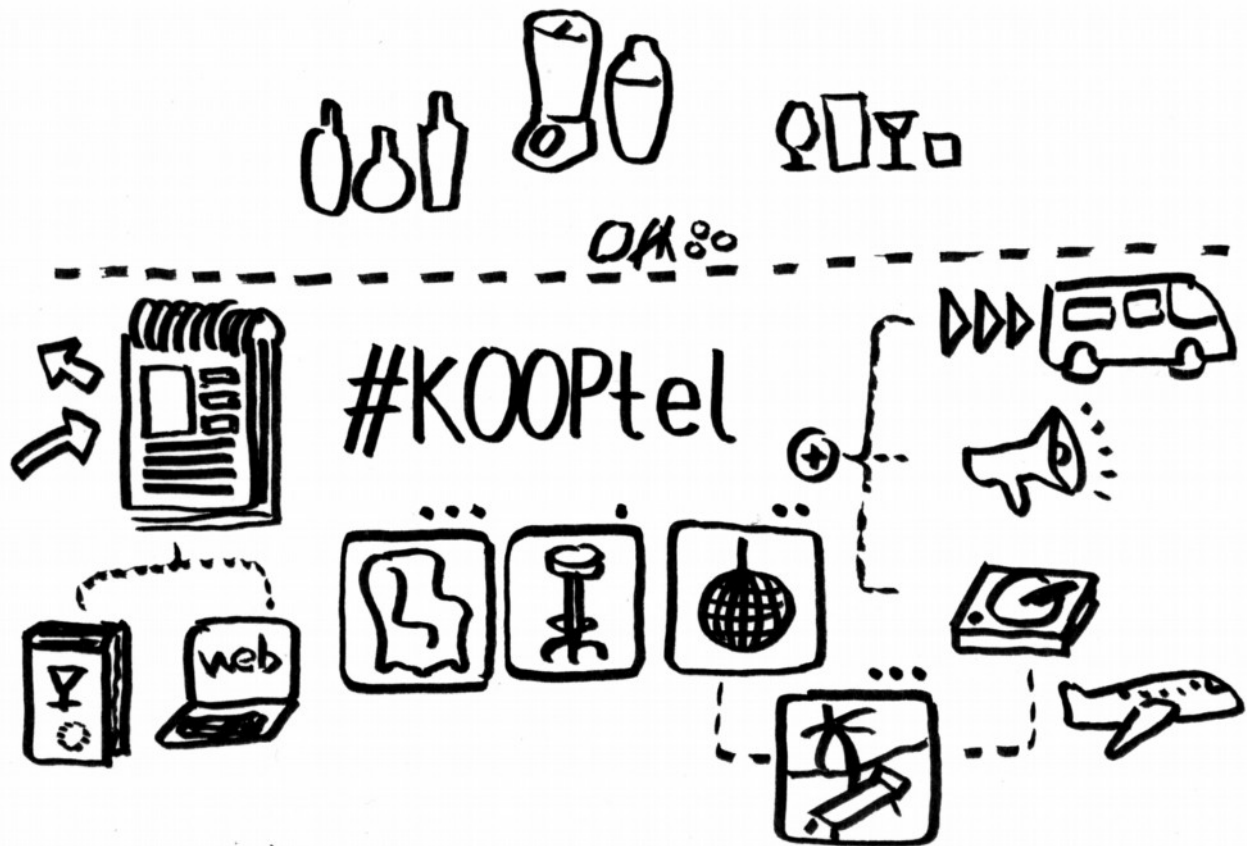
Los ingredientes que componen un #KOOPtel

Quizá lo primero a tener en cuenta sea el QUIÉNES (incluso en muchas ocasiones a la vez e incluso antes de identificar QUÉ queremos hacer -teniendo en cuenta que el orden de los factores si puede alterar el producto-). El éxito de un buen #KOOPtel depende en gran medida de conseguir un perfecto balance de sabores y aromas -dulces, ácidos y amargos-, en el que cada elemento tenga algo que aportar, sin que ninguno esté subordinado o se sobreponga al resto. Se trata de que cada cual pueda contribuir en mayor o menor medida pero de forma específica y determinante.

Entender quiénes somos

Una buena manera de empezar puede ser DIBUJAR UN SOCIOGRAMA (un tipo de esquema o mapa, algo similar a un *canvas*), en el que se representen los agentes y las relaciones (las existentes y otras posibles) dentro del grupo promotor y con otros agentes externos implicados en el reto a afrontar y/o que puedan afectar al desarrollo del proceso. El sociograma es una herramienta estratégica que ayuda al análisis y a la planificación de un proyecto y que se puede realizar en diferentes fases del mismo.

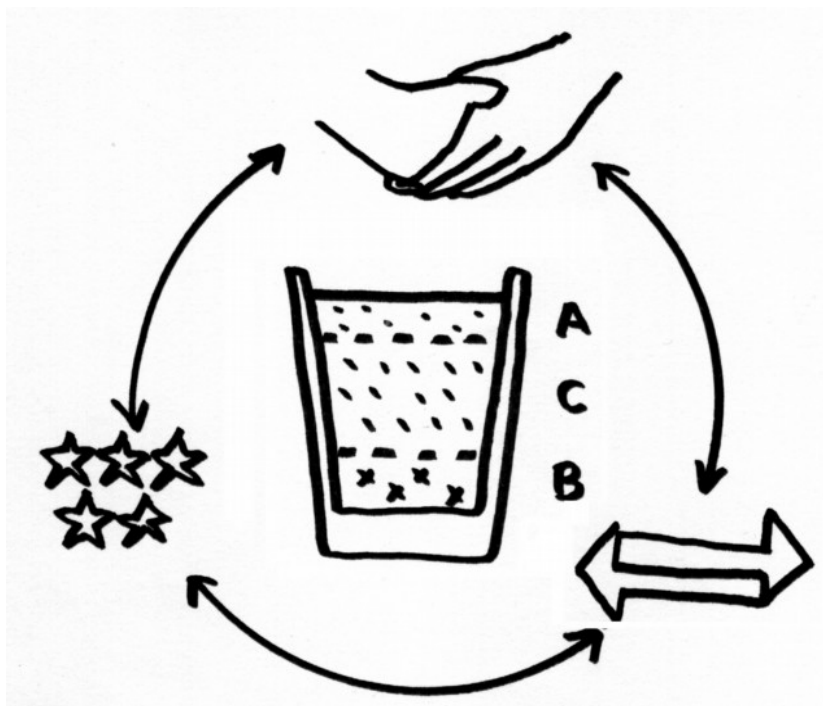
Se puede comenzar con un sencillo mapa de agentes, señalando en cada caso qué buscan y qué pueden aportar en el proceso de cooperación; viendo qué oportunidades, complementariedades, solapamientos o conflictos de intereses se vislumbran; y descubriendo que agentes pueden faltar y es necesario incorporar al proceso. En un segundo estadio el sociograma puede irse sofisticando y aplicando a hitos concretos, representando a los agentes implicados, los parámetros específicos de relación entre ellos -por ejemplo: relaciones de poder, la implicación de agentes o proximidad con l*s destinatari*s- y qué hacer para desarrollar o modificar los procesos y relaciones (necesidades y posibilidades).



Combinando tres partes

El truco es encontrar la complementariedad y el equilibrio entre los distintos elementos del #KOOPtel (se aconseja no utilizar más de 5 ingredientes). Las partes que lo componen y que debemos combinar son las siguientes:

- **La base.** Es el ingrediente que da la orientación principal al #KOOPtel. Suele ser un aguardiente y equivaldría al agente, recurso u objetivo que en principio vaya a ser más determinante o tener mayor relevancia en el proceso cooperativo.
- **El cuerpo.** Es el ingrediente, o grupo de ingredientes, que complementan la base y determinan el tipo de #KOOPtel que vayamos a preparar, sus características, su formato, su función. Un licor, una soda, un zumo, una crema, un champán, un vermut... y equivaldría a otros agentes, capitales o roles que es necesario poner en juego para elaborar el #KOOPtel (diseño, tecnologías, sistemas de fabricación, marketing, logística...).
- **El aditivo.** Son ingredientes que se agregan en pocas cantidades y dan el toque, el tono al #KOOPtel, lo equilibran, lo tonifican, terminan de significar su sabor y aroma y pueden aportar un toque ornamental. Azúcar, pimienta, lima, angostura, una aceituna, unas hojas de menta... y equivaldría a recursos o funciones que tienen que ver con aspectos cualitativos y/o colaterales (metodologías, creatividad, nuevos mercados, aportaciones de usuarios...).



Entenderse, gustarse, llevarse bien

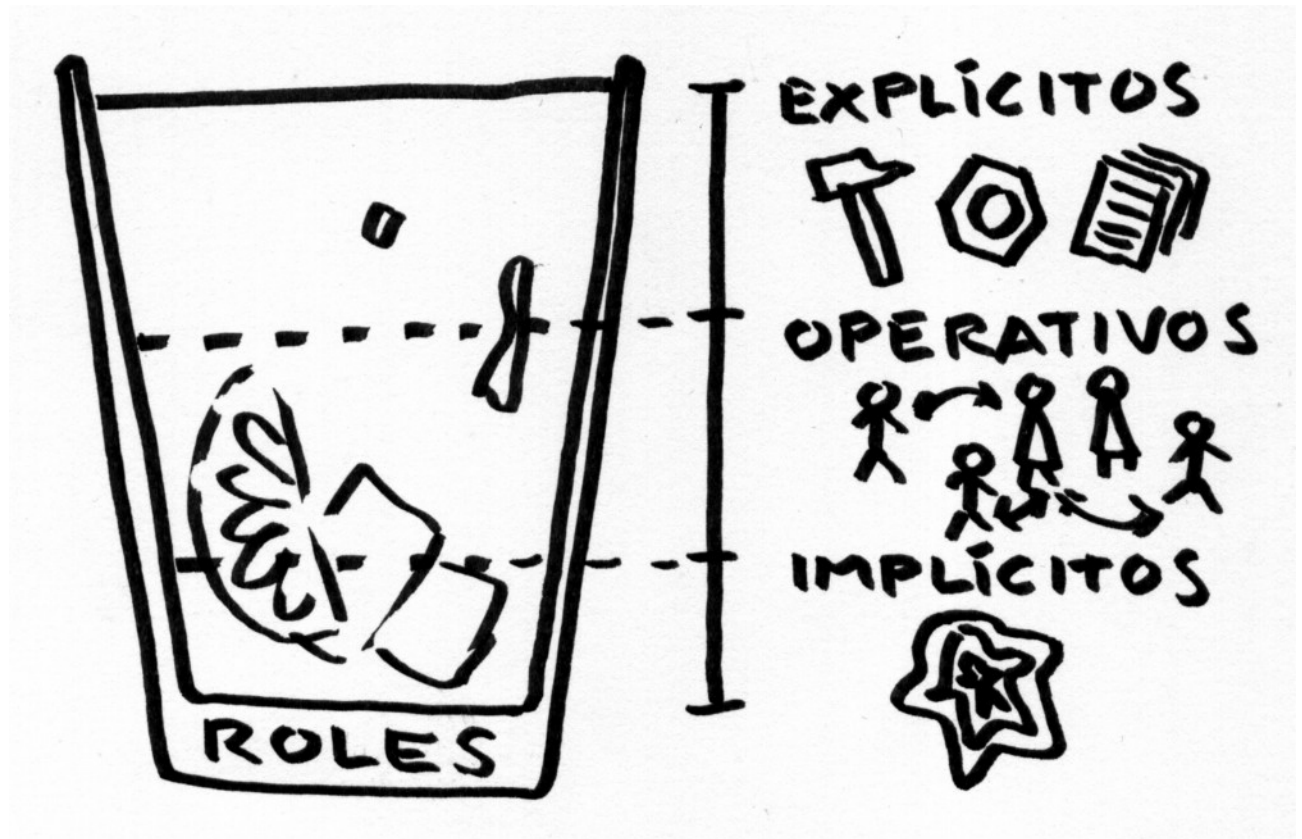
Algo fundamental es que los distintos elementos combinen bien, 'se gusten', para lo que es necesario que las relaciones de CONFIANZA / RECONOCIMIENTO / RECIPROCIDAD fluyan y se retroalimenten. El nivel de estas relaciones puede ir variando a lo largo de todo el proceso, como si de unos ecualizadores se tratara, pero nunca deben estar por debajo de los umbrales (líneas rojas) que cada uno de los agentes haya establecido con respecto a los otros.

Este juego de relaciones tiene mucho de personal y subjetivo, lo que se mezcla con otra serie de tensiones y (des)entendimientos entre lo particular y lo común, entre la legitimidad y la dominación, que tienen que ver con las identidades, los objetivos, las prioridades... Se generan fronteras y dinámicas de inclusión y exclusión que hay que cuidar a lo largo de todo el proceso. Lo mejor para llevar(se) bien el proceso es que las normas estén claras (contemplándose su posible modificación si fuese necesario), que se afronten los conflictos para que no se enquisten, que la transparencia sea una máxima, y cuidar la comunicación y la representatividad entre todos los agentes implicados.

Articular el grupo y repartir roles

Entenderse bien es algo decisivo pero de ahí hay que pasar a articular el grupo de trabajo para acometer la tarea común; algo que lo mejor es que suceda al principio, durante la fase que se conoce como de 'Pre-tarea'. Durante esta fase es necesario enfocar y concretar colectivamente el objetivo común, y explicitarlo, nombrarlo, para que sea compartido de forma consciente por todos los integrantes. Son momentos para conocerse, compartir información, poner sobre la mesa las diferentes motivaciones y compromisos, calentar cuerpos, encuadrar conceptos, planificar acciones, repartir roles...

La cuestión de LA DIFERENCIACIÓN Y DISTRIBUCIÓN DE ROLES (pueden establecerse de manera fija o rotativa), es algo que puede marcar para bien o para mal el desarrollo del proceso cooperativo. Al hablar de los roles, el estereotipo social nos lleva a visualizar la figura de líder como única función útil y válida para el trabajo en equipo. En cambio existen otros roles sociales fundamentales para que la dinámica de un grupo resulte sana, funcional y operativa.



Los roles que debemos tener en cuenta para el buen funcionamiento de los grupos se subdividen en tres categorías:

- **Roles implícitos.** Los relacionados con la experiencia grupal *interna*, en un plano de autoconocimiento, más individual, introspectivo y analítico. Se basan en las características de la personalidad de cada individuo y las pautas de conducta que tienden a desarrollar dentro de un grupo. Hay distintas formas de clasificación como por ejemplo: la *Programación Neurolingüística (PNL)*, que categoriza a los individuos en *visuales*, *auditivos* y *kinestésicos*; o los *Eneagramas* que establecen nueve tipos de personalidad según la pasión (*indolencia*, *ira*, *miedo*, *gula...*) y la fijación (*perfeccionismo*, *insatisfacción*, *apariencia...*) con la que cada individuo oriente sus acciones.
- **Roles explícitos.** Se sitúan en el otro extremo, en la experiencia grupal *externa*. La que comprende a los aspectos más formales y pragmáticos de lo grupal. Esta categorización reúne funciones muy específicas y ejecutivas, persiguiendo la eficiencia. Son muy conocidos los llamados *Roles de Belbin* (*cerebro*, *finalizador*, *especialista*, *impulsor*, *implementador...*) o podemos fijarnos en los que plantea Juanjo Goñi basándose de manera simbólica en la ornitología (*búho*, *colibrí*, *cigüeña*, *golondrina*, *pavo real*).
- **Roles operativos.** Se basan en la experiencia grupal *integral*. Por ello están a medio camino entre ambas categorías balanceándose entre buscar el (auto)conocimiento de las integrantes para conseguir la operatividad del grupo de trabajo. Funciones orientadas específicamente al mantenimiento grupal como: la escucha del sentir grupal, velar y proteger los límites del grupo, entretener las relaciones inter-grupales...



Qué tipo de #KOOPtel queremos preparar

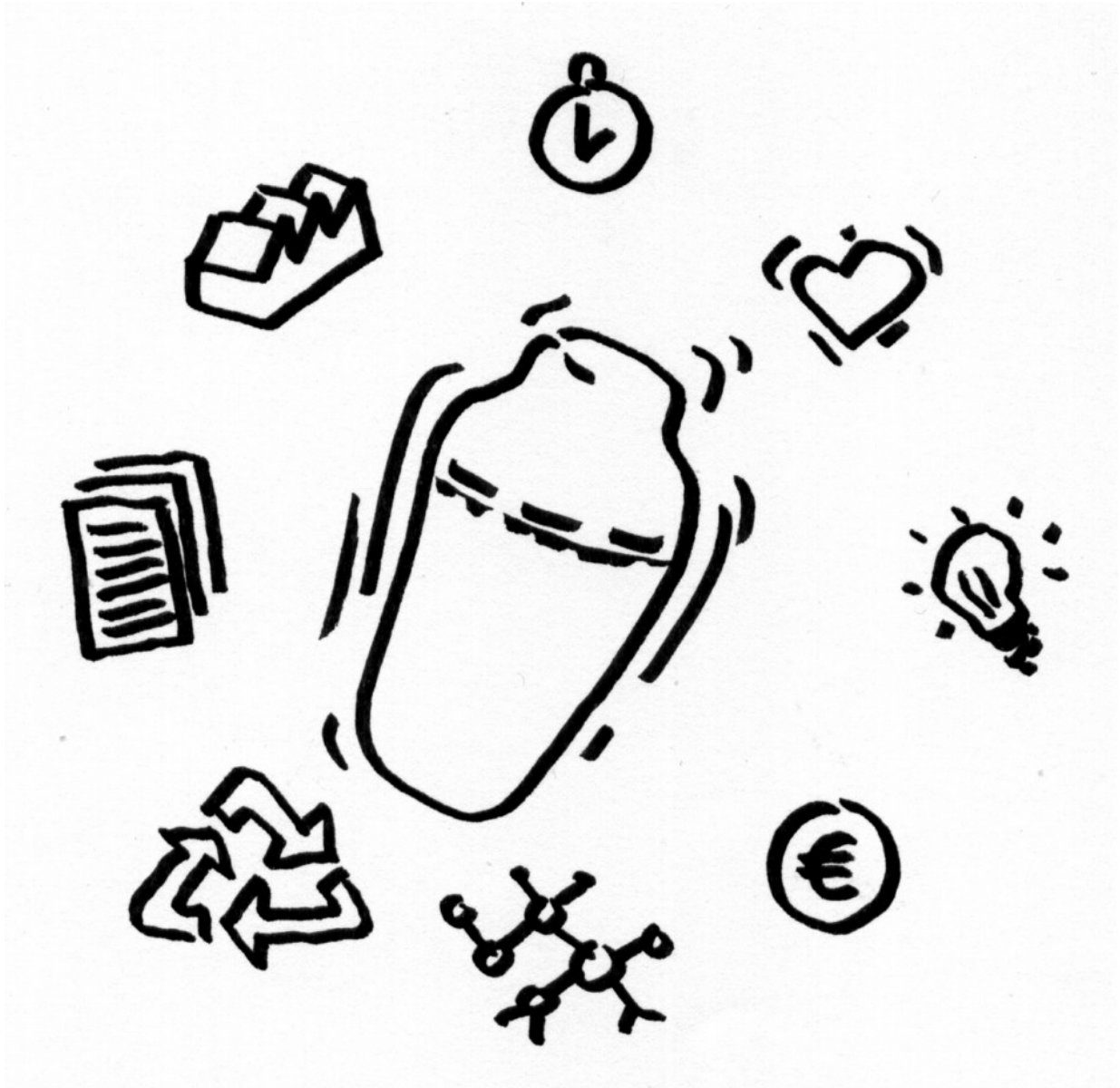
Existen muchos tipos de cócteles, igual que muchos tipos de procesos cooperativos. Cada uno de ellos debe estar orientado de manera concreta a necesidades-oportunidades / resultados / mercados; sin olvidar la potencia del deseo y otras cuestiones más intangibles e irracionales que pueden hacernos llegar más lejos; y estar guiados y atravesados por unos principios éticos (unos fundamentales y otros complementarios) negociados dentro del grupo. Debemos encontrar el #KOOPtel idóneo para cada ocasión (complejidad, temporalidad, situación del mercado, relación entre los agentes...).

Dependiendo de su dimensión, tipo de vaso y otros elementos que los componen

- Cortos, intensos y fuertes. Dentro de estos encontramos los que son más sofisticados y concisos. Indicado para proyectos de cooperación muy específicos, de carácter planificado, ejecutivo y eficiente, orientados a resultados, que se desarrollan en un tiempo concentrado, implicando pocos agentes con funciones muy determinadas y recursos concretos.
- Largos, más procesuales y diluidos, con mayor número de elementos y decoración. Dentro de estos encontramos los que son más espectaculares y festivos. Indicado para proyectos de cooperación más complejos, profundos y/o experimentales, con tiempos, agentes y recursos implicados más amplios y diversificados, con un enfoque abierto, disperso y flexible.
- Los cócteles suelen además culminarse con elementos que aportan cierta vistosidad. Ornamentos y adornos (detalles comestibles que afectan o no al sabor -como unas gotas de angostura, una rodaja de limón o una guinda-) y decoraciones meramente estéticas (elementos no comestibles como cañitas, o sombrillas). Indicado para proyectos de cooperación más disruptivos, creativos y exploratorios, que además del objetivo principal pueden incluir otros objetivos colaterales relacionados con marketing, transformación organizacional, introducción en nuevos mercados, etc.

Dependiendo del procedimiento e intensidad de mezclado (según el efecto que busquemos, del tipo de elementos, su densidad y textura, y del nivel de fusión de agentes y recursos)

- Nivel 1. Mezclado
- Nivel 2. Agitado
- Nivel 3. Batido / Licuado



Equilibrio de capitales

Para elegir qué tipo de #KOOPtel podemos intentar preparar, ante todo debemos ser coherentes entre la ilusión implicada, los fines perseguidos y los capitales dispuestos para ello.

Entendemos por capitales cualquier tipo de recursos y activos que entran en juego y producen efectos en un proceso. Aunque el capital predominante es el económico hay muchos otros a tener en cuenta (simbólico, relacional, cognitivo, infraestructural, temporal, afectivo...). Tenemos que ser capaces de valorizarlos objetivamente (en cuanto a su cantidad y calidad) para poder relacionar, combinar y/o intercambiar unos con otros.

El equilibrio o el reconocimiento entre los DIVERSOS TIPOS DE CAPITAL, y las distintas percepciones sobre la cantidad, interés o valor de lo que cada cual aporta para la consecución del objetivo común, suele ser uno de los puntos más conflictivos en las relaciones cooperativas. Para tratar de solventar estas cuestiones, cada cual debe estar dispuesto a poner en común los capitales que aporta y al mismo tiempo, explicitar cuáles pretende fortalecer al final del proceso.



Qué procedimientos y herramientas vamos a necesitar

Un #KOOPtel puede ser algo muy sencillo o muy complejo. Ambas cosas están bien, depende de lo que se busque en cada caso. Pero sea lo que sea, hay una serie de procedimientos y herramientas a tener en cuenta, tanto en el arte de la coctelería como en el de la cooperación.

- ABRIR > Sacacorchos y abrebotellas
- MEDIR > Jigger o medidor para cócteles
- FRAGMENTAR > Cuchillo y tabla
- EXPRIMIR > Exprimidor
- FILTRAR > Colador o strainer
- MEZCLAR > Vaso mezclador o mixer
- REFRESCAR (Y ALIGERAR) > Hielo
- REMOVER > Cucharilla de bar
- AGITAR > Coctelera
- BATIR > Batidora o licuadora
- PROBAR > ¡Brindar! Mejorar o replicar

Estos procedimientos se complementan y retroalimentan unos a otros y pueden estar facilitados por metodologías concretas y desde el acompañamiento de agentes externos. Estos agentes aportan CONOCIMIENTOS METODOLÓGICOS Y DINAMIZAN SESIONES favoreciendo el flujo de la creatividad y el trabajo colectivo, generando frente a la incertidumbre inicial, seguridad y confianza en el proceso; ayudan a identificar objetivos, fijar el plan de trabajo y marcar los tiempos; median en situaciones conflictivas o momentos de atasco; así como llevan al grupo una mirada externa siempre necesaria y refrescante.



¡¡A KOOPtelear!!

Resumiendo...

Para terminar, antes de pasar a la acción, queremos hacer un pequeño repaso; señalar algunas cuestiones, que desde nuestra experiencia en este tipo de procesos cooperativos, creemos que conviene tener en cuenta; y aportar algunas referencias producidas desde ColaBoraBora con las que profundizar en muchos de los aspectos de los que hemos hablado aquí.

De qué hemos hablado en este post

- Cooperar es tratar de LLEGAR JUNTAS a lugares donde difícilmente podríamos haberlo hecho por separado.
- Encontrar el tipo de #KOOPtel idóneo para cada ocasión (complejidad, temporalidad, situación del mercado, relación entre los agentes...).
- Orientación a necesidades-oportunidades / resultados / mercados, teniendo en cuenta además deseos propios y principios éticos.
- Ser coherentes entre la ilusión implicada, los fines perseguidos y los capitales dispuestos para ello.
- Además de identificar el QUÉ, encontrar fórmulas operativas para combinar los QUIÉNES y los CÓMOS.
- ¿Quiénes somos? DIBUJAR UN SOCIOGRAMA.
- Dar importancia a LOS PRELIMINARES, sin prisas y ansiedad.
- Entenderse, gustarse, llevarse bien. Que la CONFIANZA / RECONOCIMIENTO /



- RECIPROCIDAD fluyan y se retroalimenten.
- Articular el grupo desde la fase de 'pretarea' y DIFERENCIAR Y DISTRIBUIR LOS ROLES implícitos, explícitos y operativos.
 - Equilibrar y reconocer los DIVERSOS CAPITALES que entran en juego y producen efectos en el proceso cooperativo.
 - Un #KOOPtel es la combinación en la que cada elemento tiene algo que aportar, contribuyendo en mayor o menor medida, pero de forma específica y determinante, sin que ninguno esté subordinado o se sobreponga al resto.
 - Contar con METODOLOGÍAS Y HERRAMIENTAS que faciliten las distintas fases del proceso de cooperación. Y si es posible, contar con personas externas que acompañen y medien en el proceso.
 - Los resultados de la cooperación son de distinto tipo, tanto económicos y relacionales, como cognitivos y actitudinales.
 - La mejor manera de conseguirlo es pasando a la acción, atreviéndose a mezclar ¡COMENZANDO A KOOPTELEAR!

Una check list de lo que no se nos debe pasar

- Dosificar expectativas y canalizar exceso de ambición y optimismo.
- Mantener el compromiso y el entusiasmo a lo largo del proceso.
- Si se pierde la confianza se acabó el proceso.
- Los pies en la tierra, el corazón por las nubes y el cerebro balanceando.
- Centrar la atención en el reto común, pero sin olvidar las necesidades particulares de cada uno de los agentes. Dar lo mejor de una misma y recibir lo que cada cual necesita.
- Mantener una visión panorámica / Fijar objetivos concretos / especificar acciones concretas.
- Señalar, documentar y celebrar los hitos intermedios.
- Planificar, pero dejando espacio a la improvisación, atendiendo al proceso.
- Cuidar y cuidarse.

Media docena de referencias

- *Guía incompleta para colaborar*
<http://www.colaborabora.org/2012/12/26/guia-incompleta-para-colaborar/>
- *Sobre la gestión de roles*
<http://www.colaborabora.org/category/hondartzan/hondartzan13/>
- *Sobre la gestión de capitales*
<http://www.colaborabora.org/category/hondartzan/hondartzan18/>
- *Mapa de la colaboración*
Versión I, <http://www.colaborabora.org/2013/09/16/mapa-de-la-colaboracion/>
Versión II, <http://www.colaborabora.org/2013/11/13/un-mapa-de-la-colaboracion-ii/>
- *Sobre cooperación libre y forzada*
<http://www.colaborabora.org/category/hondartzan/hondartzan16/>
- *Kit DIWO*
<http://es.slideshare.net/ColaBoraBora/hondartzan-kit-diwo>