

Diseño de conversaciones estratégicas: Pasar a los talleres clúster

Ed Morrison, PhD, JD, MBA
Laboratorio de Estrategia Ágil



College of BUSINESS
and TECHNOLOGY
University of NORTH ALABAMA

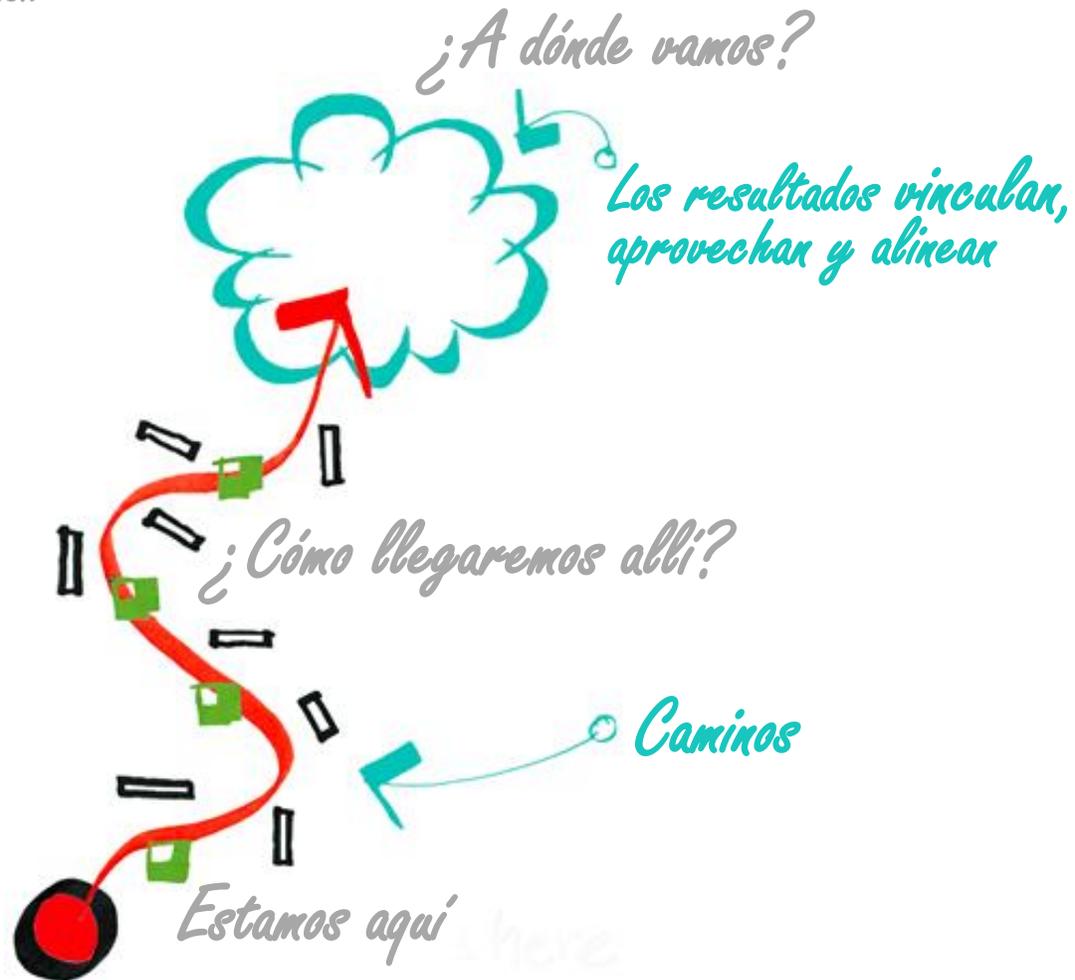
La lógica del *Strategic Doing*

Strategic Doing surgió de esta pregunta:

¿Cuáles son las reglas simples que guían las colaboraciones complejas?



Strategic Doing comienza con una definición clara de estrategia: una Estrategia responde a 2 preguntas

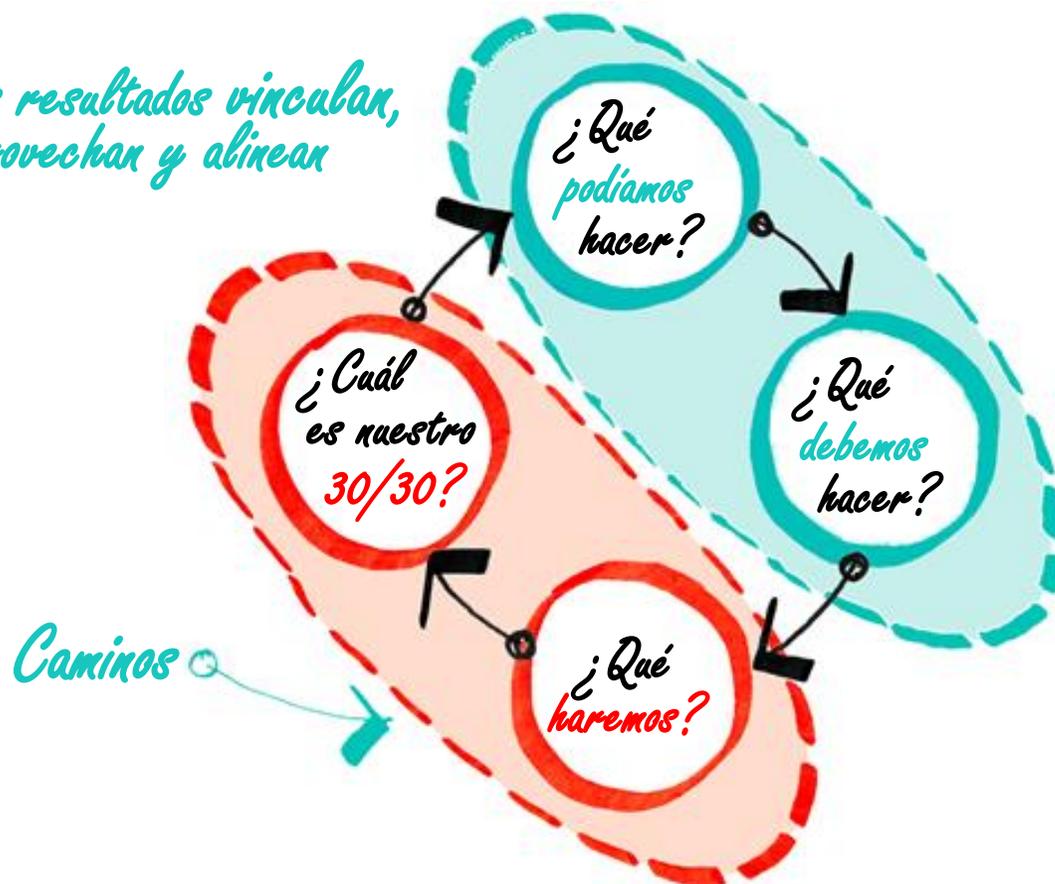


¿A dónde vamos?

¿Cómo llegaremos allí?

Para responder las 2 preguntas de estrategia,
necesitamos una conversación con 4 preguntas

*Los resultados vinculan,
aprovechar y alinean*



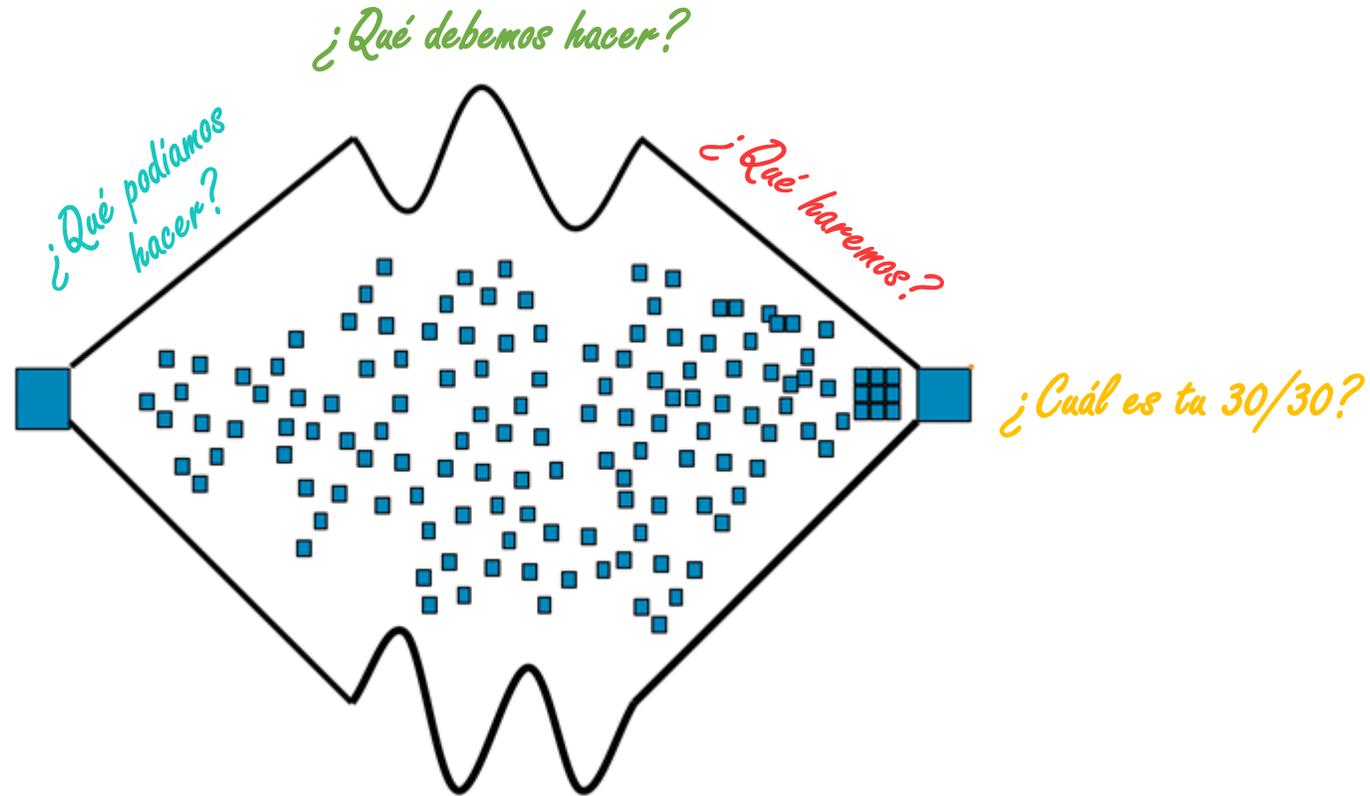
Las 2 primeras preguntas se centran en hacia dónde vamos

Las segundas 2 preguntas se centran en cómo llegaremos allí

Una conversación estratégica sigue las 4 preguntas del ciclo del *Strategic Doing*

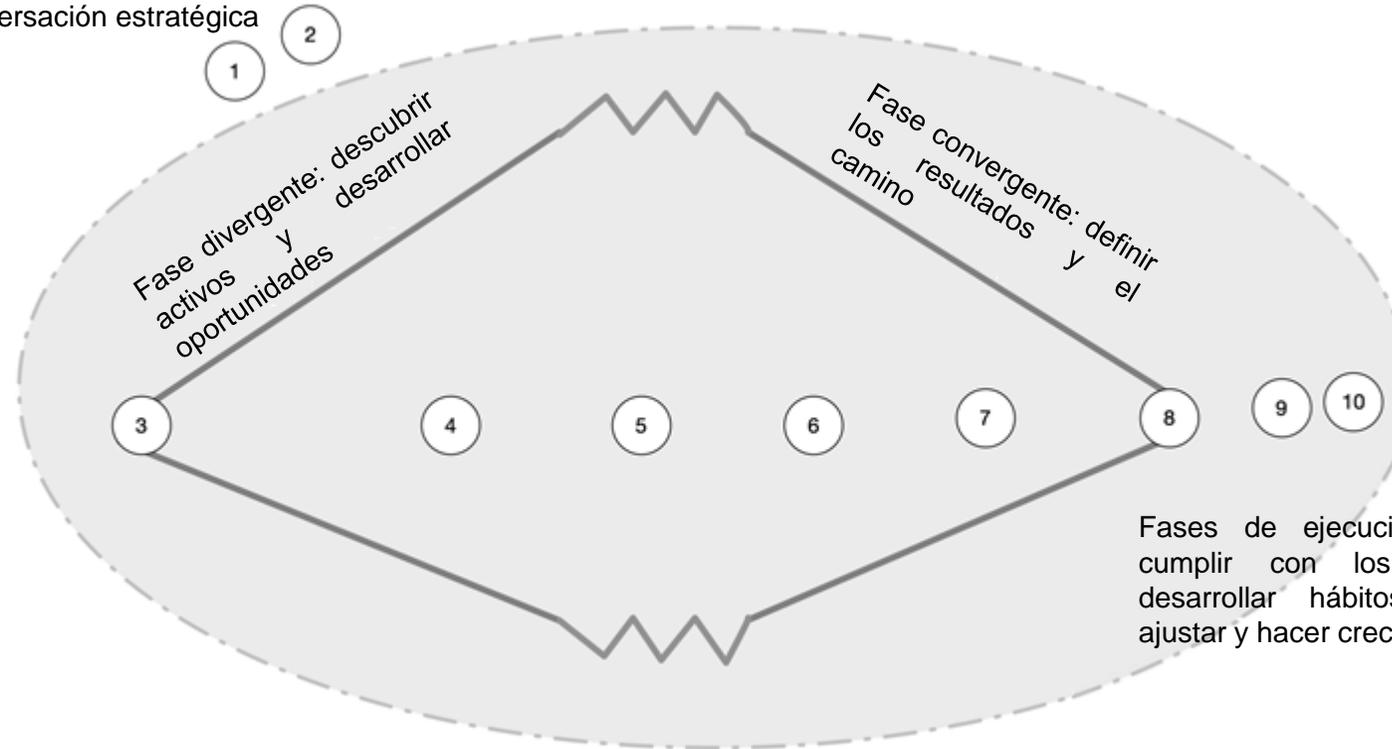


Una conversación estratégica tiene una estructura oculta: es divergente, convergente y recursiva (se repite)



Diez reglas guían el diseño y la gestión de conversaciones estratégicas

Fase de diseño: establezca el límite para una conversación estratégica



Fases de ejecución y aprendizaje: cumplir con los compromisos y desarrollar hábitos para aprender, ajustar y hacer crecer la red

Característica clave de un equipo central: diversidad cognitiva

Equipos centrales: no intenten una transformación sin uno

- Obligatorio: **no avanzar sin uno**
- Función diferente a un equipo de acción: pastorear la red
 - Alineación
 - Recursos
 - Medir y comunicar el impacto
- Generalmente pequeño (3-6 personas)
- Dirigido por un Director Ejecutivo
- Cognitivamente diverso

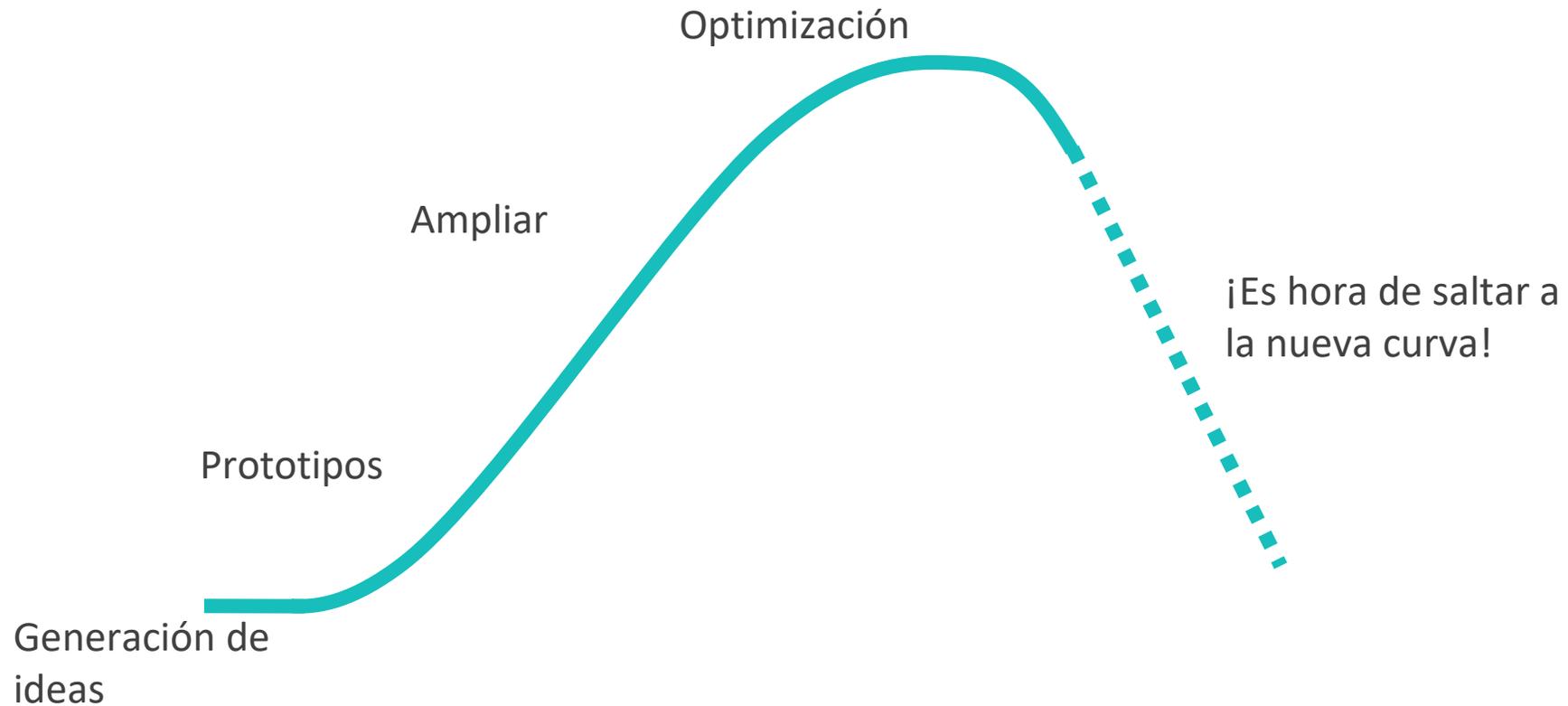
Diversidad cognitiva: Estamos viendo nuestra propia película

- Definición informal: la variedad de formas en que las personas abordan ideas y tareas
- Las personas pueden trabajar fuera de sus fortalezas cognitivas, pero no de manera óptima
- Sin alineación particular con otros tipos de diversidad (aunque las experiencias de las personas pueden influir en su orientación cognitiva)
- Cuanto más complejo es el desafío, más importante es la diversidad cognitiva

Volver a la curva-S



¿Qué está pasando “dentro” de la curva?



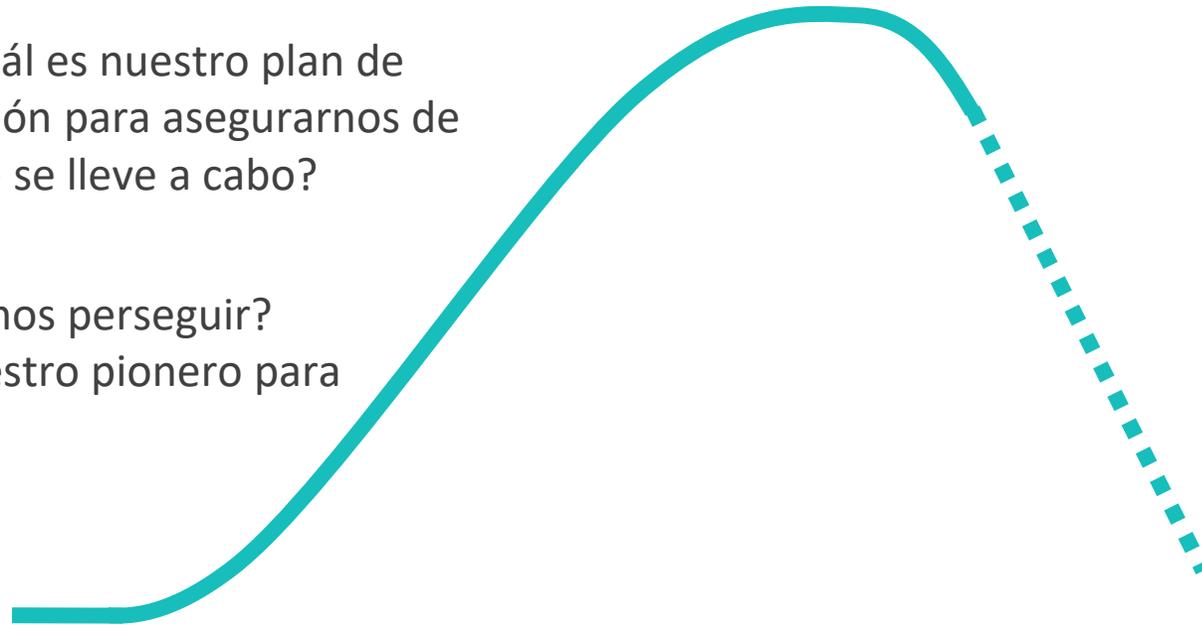
Nadie es bueno en las 10 habilidades, ¿dónde estás tú?

¿Quién se asegurará de que sigamos avanzando con 30/30?

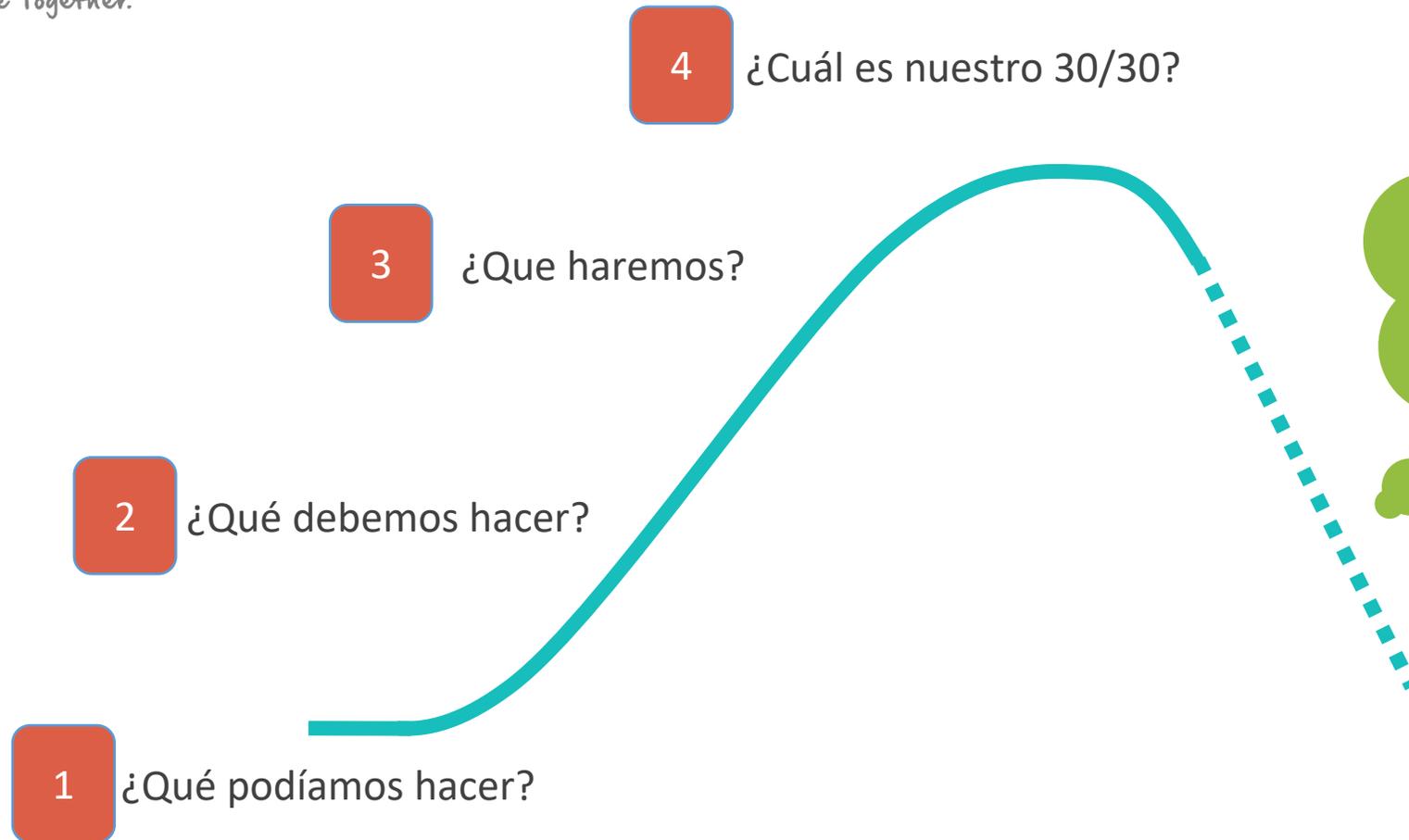
¿Cuál es nuestro plan de acción para asegurarnos de que se lleve a cabo?

¿Cuál debemos perseguir?
¿Cuál es nuestro pionero para explorarlo?

¿Cuáles son nuestros activos? ¿Qué oportunidades surgen cuando las buscamos y las aprovechamos?



Nadie es bueno en las 10 habilidades, ¿dónde estás tú?

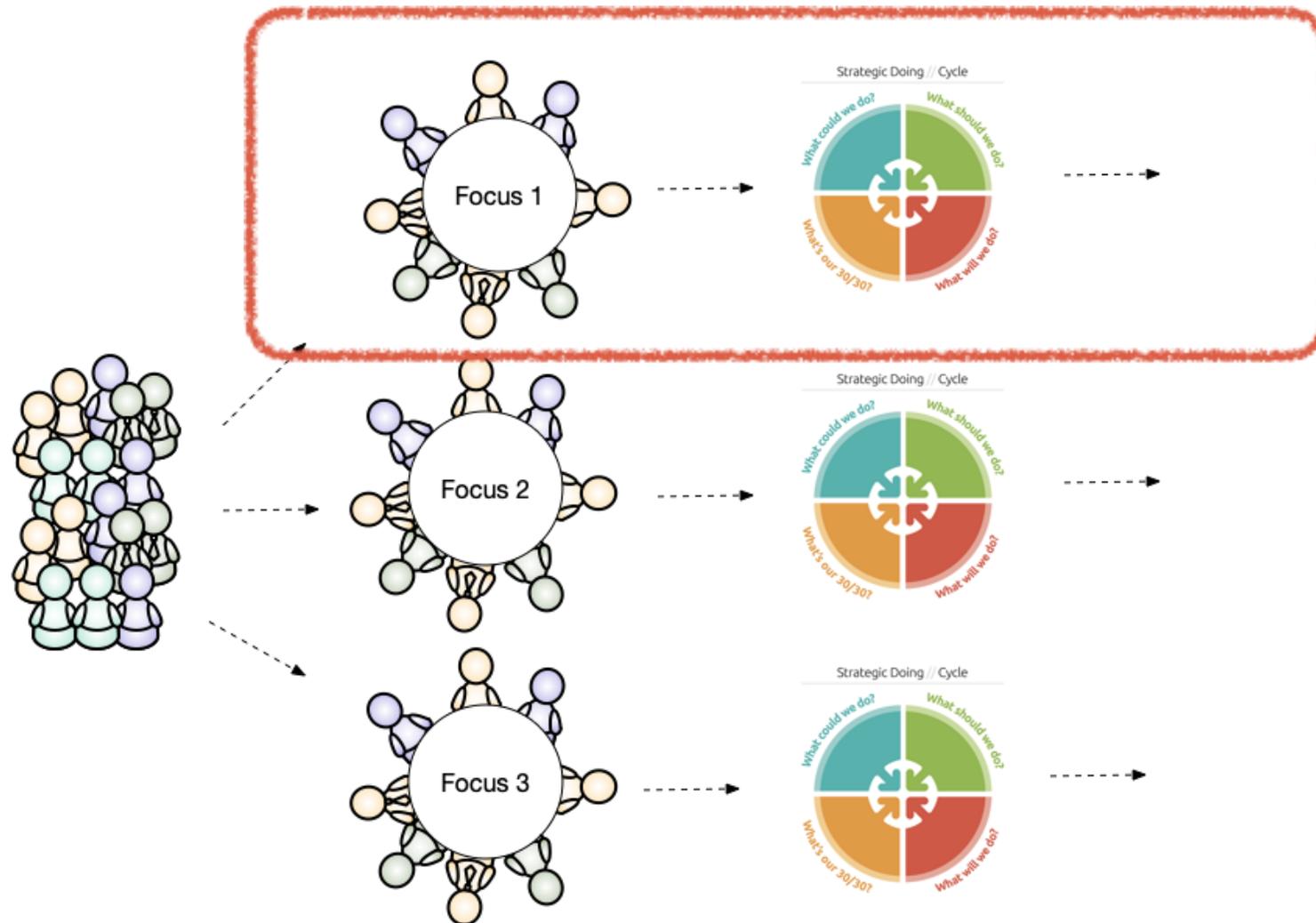


Si está interesado en cómo medir la diversidad cognitiva de manera más específica, explore AEM-Cube.

Dentro de un Taller *Strategic Doing*



Los talleres pueden tener varias mesas, pero debe comenzar con una





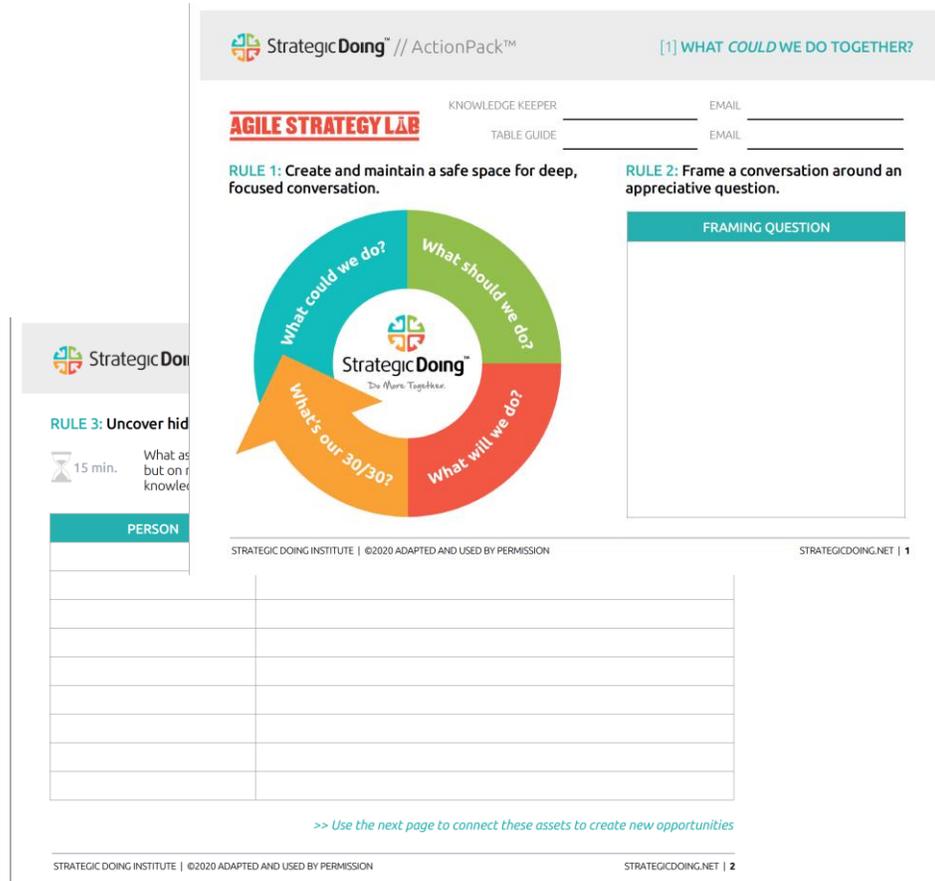
Strategic Doing™

Do More Together.

Los talleres de *Strategic Doing* involucrán algunos roles únicos y específicos

- **Guía de mesa:** persona que orienta la conversación.
- **Guardian del conocimiento:** captura, escribe y recopila toda la información que se genera durante el taller.
- **Temporizadores:** permiten tener control del tiempo en cada fase y mantener una sesión ordenada

El paquete de acción es una herramienta fundamental del taller



Strategic Doing™ // ActionPack™ [1] WHAT COULD WE DO TOGETHER?

AGILE STRATEGY LAB KNOWLEDGE KEEPER _____ EMAIL _____
TABLE GUIDE _____ EMAIL _____

RULE 1: Create and maintain a safe space for deep, focused conversation. **RULE 2:** Frame a conversation around an appreciative question.

RULE 3: Uncover hidden assets but on a 15 min. timer.

PERSON

STRATEGIC DOING INSTITUTE | ©2020 ADAPTED AND USED BY PERMISSION STRATEGICDOING.NET | 1

>> Use the next page to connect these assets to create new opportunities

STRATEGIC DOING INSTITUTE | ©2020 ADAPTED AND USED BY PERMISSION STRATEGICDOING.NET | 2

- “Recorre” el proceso.
- Mantiene las cosas en movimiento.
- Captura el conocimiento

Talleres presenciales:
Proporcionar a todos un
paquete

Disponible en la
Biblioteca de recursos

GUARDIAN DEL CONOCIMIENTO _____

EMAIL _____

GUÍA DE LA MESA _____

EMAIL _____

REGLA 1: Crear y mantener un espacio seguro para una conversación profunda y enfocada

REGLA 2: Enmarque una conversación alrededor de una pregunta apreciativa.



PREGUNTA APRECIATIVA

REGLA 3: Descubrir activos ocultos que las personas están dispuestas a compartir



10 min.

¿Qué activos está dispuesta a compartir cada persona? Enfoque su conversación no tanto en lo que hace, sino en los recursos que está dispuesto a compartir con una nueva red (por ejemplo, activos físicos, activos de habilidades y conocimientos, activos sociales, activos de capital).

PERSONA	CUALIDADES Y/O ACTIVOS

>> Use la página siguiente para conectar estos activos para crear nuevas oportunidades

REGLA 4: Vincule y aproveche sus activos para crear nuevas oportunidades estratégicas (Parte 1)



10 min.

Anote rápidamente las conexiones que surjan de la discusión. Haga preguntas como "¿Cómo sería eso?" o "¿Qué pasa si nosotros...?"

OPORTUNIDADES

>> Use la siguiente página para reducir sus ideas a tres oportunidades

REGLA 4: Vincule y aproveche sus activos para crear nuevas oportunidades estratégicas (Parte 2)



10 min.

Limite sus ideas de enlace y apalancamiento a tres opciones principales. ¿Cómo podría describir cada oportunidad en una o dos frases?

OPORTUNIDAD	DESCRIPCIÓN

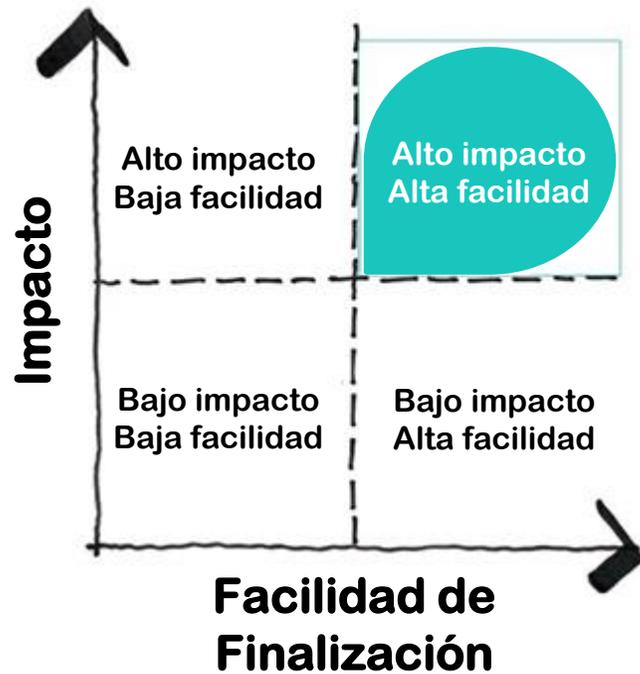
>> Use la siguiente página para encontrar su “Big Easy”

REGLA 5: Califique todas sus oportunidades estratégicas para encontrar su “Big Easy.”



10 min.

Tu “Big Easy” es la oportunidad que mejor resulta en cuanto la facilidad de implementación y alto impacto. Clasifique la facilidad de implementación y el impacto de las tres oportunidades de la página anterior. Primero, cada persona evalúa el impacto potencial de cada oportunidad, siendo 5 alto y 1 bajo. Agregue los números de todos. A continuación, cada persona evalúa qué tan fácil o difícil sería ejecutar estas oportunidades, siendo 5 fácil implementación y 1 difícil implementación. Agregue los números de todos, luego calcule el total para ambas categorías y para cada oportunidad para así encontrar su “Big Easy”.



OPORTUNIDAD

1

2

3

	IMPACTO	IMPLEMENTACIÓN	TOTAL
1			
2			
3			

>> Use la siguiente página para convertir su “Big Easy” en un resultado

REGLA 6: Convierta su "Big Easy" en un resultado con características medibles.



15 min.

¿Qué vería la gente, cómo se sentiría la gente, cómo sería diferente la vida de la gente si tuviéramos un éxito total?

OPORTUNIDAD ESTRATÉGICA	CARACTERÍSTICA	INDICADOR

>> Use la página siguiente para definir indicadores y un camino para alcanzar su resultado

RULE 7: Defina un Proyecto Piloto con indicadores



10 min.

Tu proyecto piloto te lleva hacia tu resultado. Los hitos son pasos clave que son críticos para su éxito; definirlos te ayudará a mantenerte en tu camino.

PROYECTO PILOTO	ETAPAS	PLAZO
	1.	
	2.	
	3.	

>> Use la siguiente página para desarrollar un Plan de Acción

Lista de verificación para un buen proyecto piloto:

- Involucrará a todas las personas alrededor de la mesa
- No necesitas permiso para llevarlo a cabo
- Se completará dentro de aproximadamente 3 a 6 meses (90-180 días)
- Servirá como vehículo para atraer a otros y “crear un zumbido”
- Ayudará a los participantes a probar algunas suposiciones claves
- Tendrá un punto final claro para una decisión de "continuar/no continuar"

REGLA 8: Elabore un plan de acción a corto plazo con todos dando un pequeño paso



10 min.

Un Plan de Acción incluye lo que cada uno de ustedes hará en los próximos 30 días. Cuanto más claramente entienda a dónde quiere ir, más claramente podrá ver sus próximos pasos.

QUIÉN?/PERSONA	¿QUÉ VA A REALIZAR?	ENTREGABLE	PARA CUÁNDO

>> Utilice la página siguiente para planificar su próxima reunión

REGLA 9: Establezca la reunión 1 30/30 para revisar su progreso y hacer ajustes.



5 min.

Mantener la alineación es un proceso dinámico que requiere atención y comunicación continua, pero no constante. ¿Qué se ha hecho en los últimos 30 días? ¿Qué tiene que pasar en los próximos 30?

REUNIÓN DE SEGUIMIENTO Y COMUNICACIÓN		
FECHA		¿Cómo compartiremos la información?
HORA		
LUGAR		

Quando se reúnan nuevamente para su 30/30, use estas preguntas para guiar su conversación

1. ¿Qué hemos aprendido cada uno (nueva información, ideas, etc.) durante los últimos 30 días mientras realizamos nuestros elementos de acción?
2. ¿Algo que debía haberse hecho en los últimos 30 días NO se hizo? Si no, ¿TODAVÍA es necesario hacerlo? En caso afirmativo, ¿cómo se hará?
3. ¿ Sigue teniendo sentido nuestro curso propuesto? ¿Es necesario hacer alguna corrección de rumbo a la luz de lo que hemos aprendido en los últimos 30 días? ¿Necesitan ajustarse nuestras fechas (postes indicadores, etc.)?
4. Ahora... ¿qué haremos cada uno de nosotros durante los PRÓXIMOS 30 días? ¿Quién hará qué, para cuándo y cuál es el resultado final?
5. ¿Quién hará qué, para cuándo y cuál es el resultado final? ¿Cuándo, dónde y cómo nos reuniremos la próxima vez (en unos 30 días)?

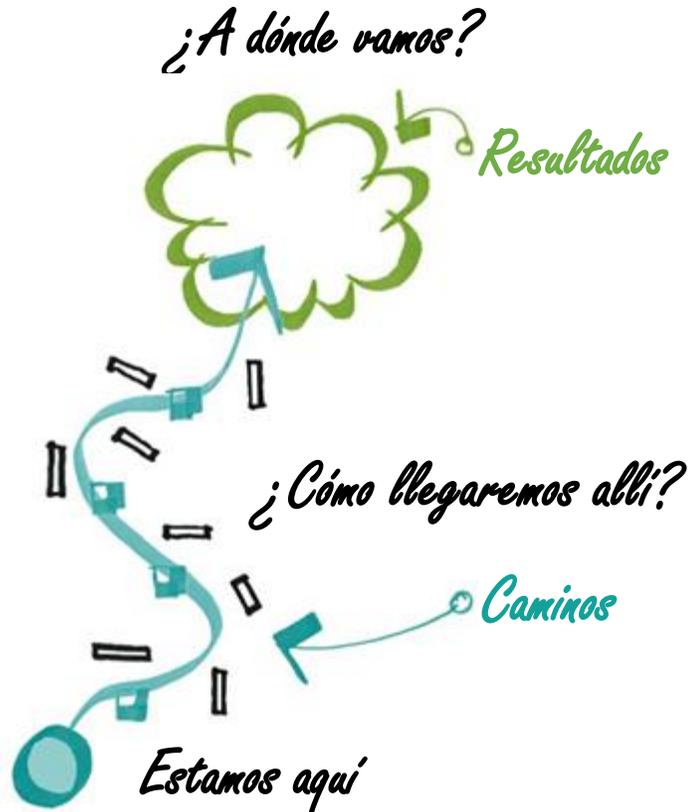
REGLA 10: Empuje, conéctese y promueva sin descanso para desarrollar sus nuevos hábitos de colaboración

>> Use la página siguiente para mapear su plan de acciones estratégicas

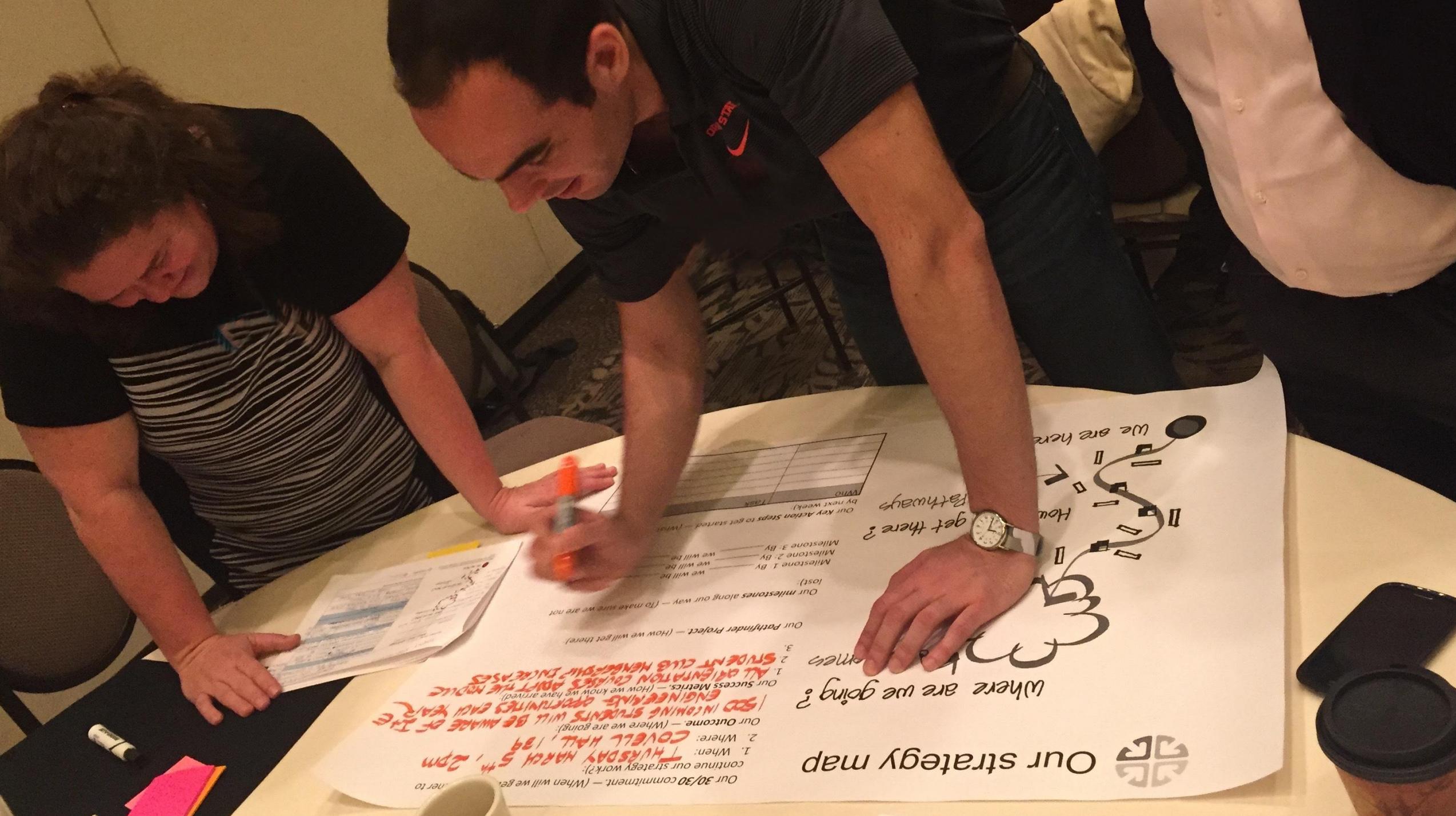


5 min.

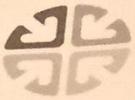
Tener su estrategia en una página puede ayudarlo a ver el panorama general y comunicarlo a los demás. Resuma su estrategia para prepararse para compartir su información en un formato más grande.



SALIR A DÓNDE VAMOS?	
MÉTRICAS DE ÉXITO Cómo sabremos cuándo hemos llegado?	1
	2
	3
PROYECTO PILOTO Cómo llegaremos ahí?	
METAS Cómo sabremos que no estaremos perdidos?	1
	2
	3
PLAN DE ACCIÓN Qué vamos a empezar hacer la siguiente semana?	1
	2
	3



Our strategy map



Where are we going?

- Our 30/30 commitment: - (When will we get there?)
- 1. When: **THURSDAY MARCH 5th, 2PM**
- 2. Where: **COVERL HALL, 189**
- Our Outcome: - (Where we are going)
- 500 INCOMING STUDENTS WILL BE AWARE OF THE ENGINEERING OPPORTUNITIES EACH YEAR**
- 1. **ALL ORIENTATION COURSES ABOUT THE FACULTY**
- 2. **STUDENT CLUB MEMBERSHIP INCREASES**
- 3. **STUDENT CLUB MEMBERSHIP INCREASES**

Our Pathfinder Project - (How we will get there)

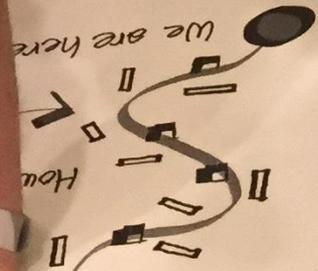
Our milestones along our way - (To make sure we are not lost)

- Milestone 1 By _____ we will be _____
- Milestone 2 By _____ we will be _____
- Milestone 3 By _____ we will be _____

Our Key Action Steps to get started - (What to do by next week)

TASK	WHO

How do we get there?

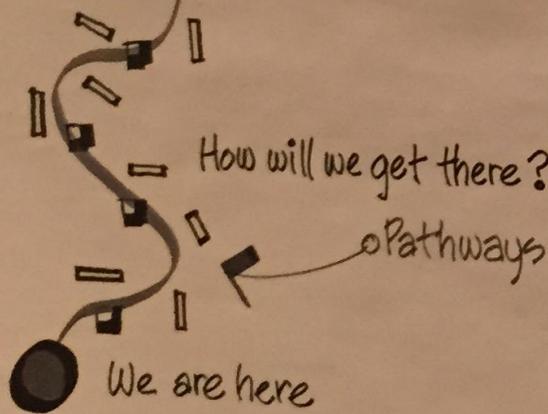
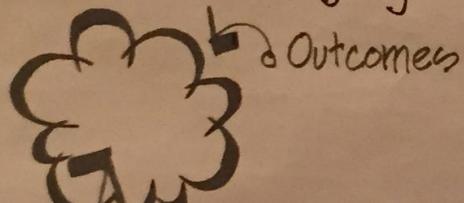




Our strategy map



Where are we going?



How will we get there?

Pathways

We are here

Our 30/30 commitment. — (When will we get back together to continue our strategy work?):

1. When: Feb. 23, 1:30 - 2:30pm
2. Where: ENGR conference room

Our Outcome. — (Where we are going):

Create the Madison Eng. Community that fosters...

Our Success Metrics. — (How we know we have arrived):

1. Identity of Innovation [Δ in Perception]
2. Ownership of Contribution [# of Student ID/Driven Projects]
3. Belonging through Engagement [Mattering Metric]

Our Pathfinder Project. — (How we will get there):

X Change RE: Design

Our milestones along our way. — (To make sure we are not lost):

- Milestone 1: By Feb 28th we will ~~be~~ have event plan.
- Milestone 2: By March 9th we will ~~be~~ invite attendees.
- Milestone 3: By April 3rd we will ~~be~~ design interactions.

Our Key Action Steps to get started. — (What we will start doing by next week):

Who	Task
Kurt	Build Working Group
Robert	Macroscopic Plan {NAMES}
Justin	Landscape Plan {IDEAS}
Kyle	Measurement Tools {Actors}
Keith	

Diseñando un Taller de *Strategic Doing*

Planifique su taller con una sesión de diseño con su equipo principal

- Definir un resultado para el taller
- Identificar a los participantes
- Identificar el espacio y cómo debe configurarse

Diseñar una pregunta marco es la parte más difícil de la sesión de diseño

- Debe hacerse con su equipo central
- Probar con los participantes objetivo
- Tomarse el tiempo que sea necesario... pero no existe una pregunta marco perfecta
- No rediseñar la pregunta en el taller

Características de una buena pregunta marco

- Corto: alrededor de 20-25 palabras
- Sorprendente: mira la realidad un poco diferente
- Lenguaje vívido: Toca emocionalmente a las personas... fomenta la visualización
- Inclusivo: ayuda a construir relaciones
- Centrado en la oportunidad: comienza con "imaginar" o "cómo sería"

Redacción de invitaciones a su Taller

- Puede ser correo electrónico, video o papel
- Permita suficiente tiempo para RSVP
- Incluir la pregunta marco
- Si es relevante, adjunte lectura previa u otra "tarea"

Redacción de invitaciones a su Taller

- Establecer expectativas:
- Se espera que cada persona comparta algunos activos que controle y esté dispuesto a compartir
- Sea explícito: si asiste, se compromete a pasar 1 hora por mes durante los próximos 3-4 meses
- Invitar preguntas

Introduciendo el *Strategic Doing* en su taller

- Corto: no más de 20 minutos
- Explique por qué está utilizando *Strategic Doing*
- Refuerce que las personas harán un “microcompromiso”: alrededor de 1 hora al mes durante 3 o 4 meses

Capturando el conocimiento generado en tu taller

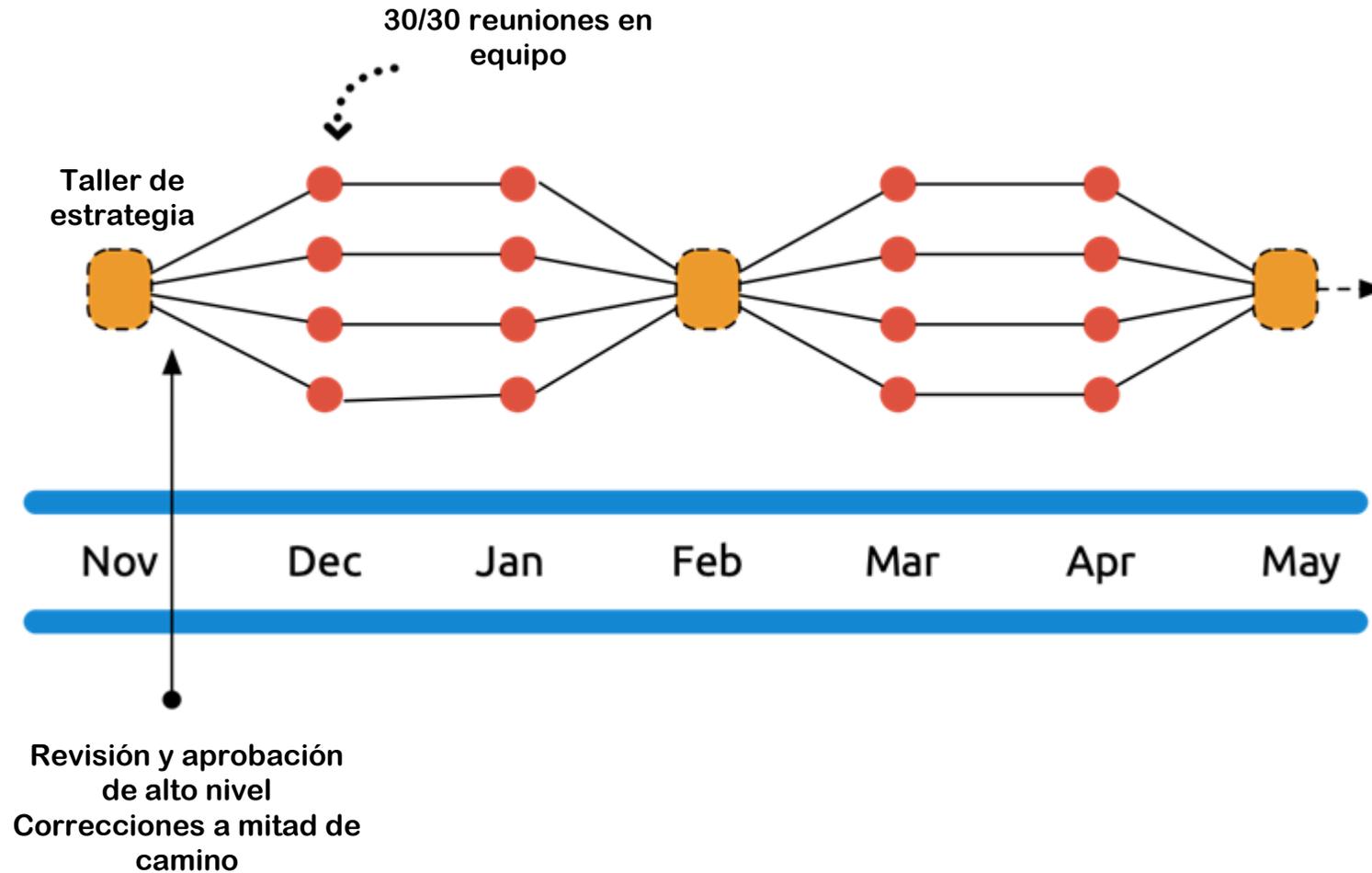
- *Knowledge Keeper* captura el conocimiento: crea el “paquete maestro” para la mesa
- Lleve un registro del “paquete maestro”... es valioso... desarrolle un plan claro de lo que sucede con el “paquete maestro” después del taller
- Anime a todos a escribir

Últimas consideraciones de diseño

- Reglas generales de tiempo
 - Introducción: 20 minutos
 - Qué podríamos hacer: 30% del tiempo restante
 - Qué debemos hacer: 40%
 - Qué haremos: 20%
 - Cuál es nuestro 30/30: 10%
- Realice cualquier modificación en el paquete de acción

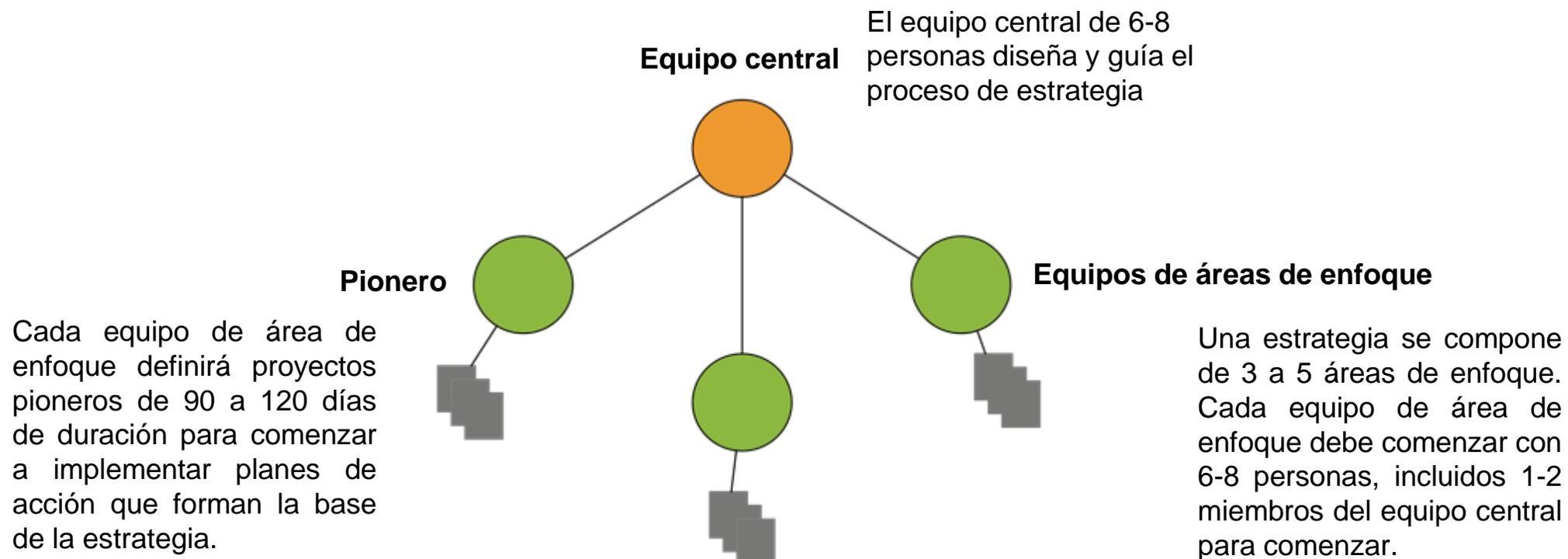
Organización de un proceso de
estrategia para un clúster

Diseñe un proceso de estrategia que satisfaga sus necesidades: El *Strategic Doing* es flexible



Organización de una estrategia de clúster

Las estrategias de clúster maduro involucran tres tipos de equipos: centro, área de enfoque y proyecto pionero





Strategic Doing™

Do More Together.