



VISION



WISDOM



RESOLUTION



PEACE

## Diseñando contratos para un nuevo paradigma

Publicado el 30 de octubre de 2017

### J. Kim Wright

Durante varios años, mi curso más popular ha sido la Masterclass sobre Contratos Conscientes. En ella he integrado la nueva concepción de la empresa - negocios conscientes, enfoques de valores - e incorporado ideas de la tecnología social a partir de la [Dinámica Espiral](#), la [Reinvención de las Organizaciones](#) y otras disciplinas. Forma parte de un enfoque multidisciplinar y holístico conocido como derecho integrativo que pone en paralelo distintos enfoques desarrollados en las empresas. Las porciones de contratos específicos proceden de mi trabajo, así como de [Discovering Agreement](#) de Linda Alvarez, [The Book of Agreement](#) de Stewart Levine y el documento de colaboración [The Blueprint of We](#).

En 2016 empecé a trabajar con un grupo innovador en España que combinaba el [pensamiento de diseño con la práctica colaborativa](#). Comenzamos por explorar la idea de aplicar el pensamiento de diseño a mi formación de contratos. Nos vimos en persona a principios de año para probar algunas de nuestras ideas y posteriormente seguimos trabajando por Internet. Yo llegué una semana antes para preparar las traducciones de los materiales y finalizar la colaboración con el líder de pensamiento de diseño.

Alex Carrascosa, artista y diseñador, creó lo que él llama el Pastel de Harvard (el grupo había recibido formación sobre Negociación de Harvard y aprendió allí a "hacer crecer el pastel"). Proporciona una estructura para las conversaciones que conducirán a un acuerdo.

Nuestro acto fue inaugurado por dos representantes del Gobierno Vasco. Entre los más de 60 participantes había abogados, algunos venidos desde Madrid, abogados de grandes bufetes, PYMEs y autónomos, emprendedores en start-ups y consultorías, el presidente de una fundación jurídica, profesionales de la salud, abogados fiscales y mercantiles, un notario, abogados de familia, líderes de más de una Asociación de Práctica Colaborativa, y muchos administradores públicos.



VISION



WISDOM



RESOLUTION



PEACE

El primer día del programa de formación se inició con una visión general sobre los Cambios de Paradigma. Utilizando imágenes que ilustran cómo a menudo tenemos que mirar las cosas desde un ángulo diferente para ver lo que después parece evidente, empezamos a practicar cómo dejar a atrás nuestras primeras impresiones e intentar algo nuevo. De la Economía Donut a los Nuevos Medios, del Capitalismo Consciente a la Medicina centrada en el Paciente e Integrativa, de la Tecnología a la Educación, presenté innovaciones en muchas disciplinas. La mayoría eran quizás nuevas para los participantes y sirvieron para sentar las bases iniciales.

Una vez repasados los cambios de paradigma entre disciplinas a nivel mundial, me centré en la evolución de la profesión jurídica. La mayor parte de las conversaciones sobre innovación en el derecho tienen que ver con la tecnología. Como usuaria pionera de casi todas las nuevas tecnologías (abrí mi primera página web en los años 90), me gustan mucho las nuevas herramientas. Sin embargo, nuestro enfoque se centra en los avances de la tecnología humana, en cómo construir las relaciones y trabajar juntos en pro de un mundo mejor para todos.

Tras una rauda presentación (cada diapositiva, que mostré sólo unos pocos segundos, podía dar para un taller completo), hice una introducción a la justicia restaurativa, la práctica colaborativa, la jurisprudencia terapéutica, la jurisprudencia para la Tierra, la planificación patrimonial basada en valores, etc... Analizamos qué habilidades son necesarias para esos nuevos enfoques y los valores que comparten. A continuación, hablamos más específicamente de los contratos. Presenté las 12 características distintivas del proceso y del documento de los Contratos Colaborativos.

Las doce características están adaptadas de este [artículo](#). Para ello usé unas divertidas imágenes de una docena de donuts. Luego nos comimos los coloridos donuts, ¡tan difíciles de encontrar en España! ¡Fue una auténtica experiencia multisensorial!

Con los años he aprendido que las características de los contratos no pueden ser válidas por sí solas. El contexto del cambio y los valores cambiantes son una base para entenderlas. De lo contrario, la gente las considera como una mera lista de comprobación y no como el cambio total que requieren.

La tarde del primer día practicamos algunas de las habilidades del proceso de formación de contratos. Primero, los participantes identificaron sus propios valores. Luego los compartieron con todo el grupo y se organizaron en pequeños



VISION



WISDOM



RESOLUTION



PEACE

grupos de personas con valores similares. Cuando empezamos a profundizar en la exploración, un abogado exclamó: "¡He encontrado a mi gente!"

Dentro de los grupos que compartían valores, los participantes diseñaron un espacio de oficina y una serie de procedimientos alineados con dichos valores. Fue un buen ejercicio para trabajar juntos en torno a una tarea basada en valores comunes. A continuación, diseñamos un proceso para Abordar el Cambio y Enfrentarse al Desacuerdo ("ACED") que podía ser activado como intervención temprana, evitando así conflictos más serios. El ACED constituye un marco para ser conscientes en momentos de estrés y de desafío. Al igual que cada empresa es diferente, cada ACED es también distinto, diseñado a la medida de la empresa.

En España, todas las reuniones comienzan o terminan con comida. Al final del primer día, los más animados hicieron una pausa al término del taller y se fueron a cenar juntos horas después. Mi compañera de piso volvió a casa pasada la medianoche...o eso creo, porque yo me metí en la cama mucho antes de que ella regresara.

El segundo día empezamos con una introducción al Pensamiento de Diseño, luego utilizamos nuestro Pastel de Harvard para ir paso a paso, poco a poco hacia un acuerdo. Dado que yo ya había dirigido el programa del primer día, el segundo día me senté con los participantes mientras Alex se encargaba de facilitar la sesión. Me agradó mucho poder usar la herramienta y evaluarla desde una perspectiva diferente. Mi grupo reconoció que teníamos ventaja con respecto a los demás grupos, ya que yo había co-diseñado el Pastel de Harvard y conocía sus secretos...

La mayoría de los contratos comienzan con una idea establecida y el proceso está encaminado a hacer realidad dicha idea. Queríamos mostrar la capacidad de explorar y de sacar a la luz ideas que no habrían emergido en procesos más dirigidos. Empezamos con nuestros valores del primer día y nos pusimos manos a la obra para descubrir qué podríamos ser y hacer juntos.

Practicamos la escucha mutua, explorando nuestros valores más profundamente. Durante la escucha, se nos animó a dibujar o a anotar impresiones y temas resonantes. En nuestro grupo de cuatro, realizamos varias rondas de *storytelling* (narración), más claras y más profundas a medida que avanzábamos. Acabamos con un montón de notas de papel.

La siguiente fase consistió en identificar valores comunes dentro del grupo. Tras la intensa escucha anterior, esta tarea fue fácil. Cogimos los montones de temas y clasificamos los valores comunes. Discutimos los valores que no eran comunes y buscamos también maneras de respetar (y especialmente no



VISION



WISDOM



RESOLUTION



PEACE

contradecir) estos últimos. Pusimos nuestras notas de papel con los valores comunes en el Pastel de Harvard, alrededor del segundo círculo.

En este punto, Alex presentó nuestra hipotética tarea: crear un proyecto que pueda hacer del mundo un lugar mejor. En mi grupo, dos personas dejaron claro que eran pensadores locales, no globales. Decidimos que nos íbamos a centrar en pequeñas acciones destinadas a ayudar a las personas más cercanas y establecimos que para hacer del mundo un lugar mejor habría que empezar muy localmente, por ejemplo mejorando la sala donde estábamos reunidos.

Hicimos una lista de distintos modos de mejorar la sala. Alguien propuso abrir la ventana y dejar que entrara el aire para mejorar el ambiente. Otra idea fue buscar botellas de agua y llenar vasos. También se propuso compartir una sonrisa o enseñar una habilidad. En nuestro *storytelling*, todos habíamos hablado de enseñar y aprender, por lo que decidimos centrarnos en eso.

En ese punto nos dimos cuenta de que habíamos sido bastante cerebrales. En nuestro montoncito de notas de papel teníamos palabras pero no imágenes. Los miembros de mi grupo se resistieron a la idea de dibujar. Y como yo no soy una artista, no me atreví a dibujar en papel de verdad, pero una servilleta de papel me dio menos reparo. Después de todo, no era un lienzo. Empecé con un punto en el centro: todos valoramos el crecimiento y la transformación personal así que nuestro dibujo comenzó ahí. La familia, también un valor común, nos rodeaba y nos apoyaba. Un miembro del grupo dijo: "¡Necesitamos un marco!", y entonces dibujé un cuadrado alrededor del círculo. Cada lado del cuadrado era un valor, nuestro marco. Cuando acabé el dibujo, otro miembro del grupo sujetó la servilleta alrededor de un bolígrafo y ¡ya teníamos una bandera! (no juzguéis mi dibujo, por favor).

La fase siguiente del proceso era identificar los recursos y fortalezas de nuestro grupo con el fin de ayudarnos a desarrollar nuestra contribución. Como soy monolingüe, los miembros de mi grupo fueron elegidos porque hablaban inglés. Pero algunos de ellos también hablaban castellano, euskera y hasta francés. Con estos recursos a nuestra disposición, ideamos el proyecto de visitar a los demás grupos. Un miembro presentaría nuestro proyecto en castellano, invitando a los otros grupos a unirse a nosotros para hacer de la sala (es decir, nuestro mundo) un lugar mejor. Les explicaríamos que queríamos enseñarles unas cuantas palabras (la misma frase) en cada idioma. Y como una sonrisa siempre te alegra el día, yo entonces sonreiría a cada miembro del grupo. A continuación, animaríamos a los demás grupos a adoptar alguna de las ideas que habíamos tenido para mejorar la sala.



VISION



WISDOM



RESOLUTION



PEACE

Nuestro ejercicio del Pastel de Harvard prosiguió con la aclaración de cuales iban a ser nuestros siguientes pasos, nuestros roles y los principios operativos. Decidimos que limitaríamos nuestra interrupción de los otros grupos a menos de 2 minutos, poniendo así en práctica uno de nuestros valores compartidos, el respeto. Luego hablamos con Alex, para cumplir las reglas del grupo, y ahí tuvimos la ocasión de enfrentarnos a un cambio inesperado: no quería que interrumpiésemos a los otros grupos pero nos permitiría dirigirnos a ellos después de comer.

La fase final del Pastel de Harvard consistía en descubrir cómo reaccionábamos ante el cambio y cómo resolvíamos conflictos. Un miembro de nuestro grupo se negó lúdicamente a participar para que pudiéramos practicar distintos escenarios y anotarlos. Había planteado objeciones antes pero cuando le dieron permiso, se soltó. Incluso en el juego de rol (dramatización), se sorprendió al ver lo persuasivos que fuimos cuando nos volvimos a reunir y exploramos nuestros valores juntos como parte de la conversación para crear nuestro ACED.

El proceso terminado del Pastel de Harvard había revelado una misión compartida y una visión común y más específica del proyecto de nuestro grupo, elementos del proceso del Contrato Colaborativo que emergieron de forma natural en los ejercicios. Cuatro desconocidos se habían alineado para crear e incluso ejecutar un proyecto juntos, divirtiéndose y respetando nuestros puntos fuertes y nuestras contribuciones e incluso jugando juntos. Descubrimos nuestras maneras únicas de avanzar, de trabajar juntos, de compartir recursos y de respetar valores. Incluso yo me quedé impresionada por la facilidad con la que se había desarrollado todo.

Nuestro grupo concluyó su tarea mucho antes que los demás. Gran parte de los otros grupos estaban enzarzados en detalles y en proyectos complejos y de altos vuelos. Después del almuerzo, cumplimos nuestra misión compartiendo nuestro proceso, incluyendo nuestras sonrisas y las clases de idiomas en el grupo. El hecho de compartir el proyecto permitió hacer de la sala un lugar mejor, atravesando la complejidad de los otros grupos. Una persona de otro grupo dijo después que su grupo había logrado finalmente descubrir lo que era un acuerdo: el impasse desapareció cuando permitieron que las conversaciones fluyeran. Terminaron creando un proyecto en el que el swing sirvió para alinear la energía en la sala. Su presentación por la tarde incluyó música y baile. Mirad la foto e imaginad a todos los presentes moviéndose al ritmo de la música. ¡Y desde luego consiguieron que nuestra estancia se convirtiera en un lugar mejor y más feliz!



VISION



WISDOM



RESOLUTION



PEACE

Al final de la jornada, compartimos nuestros proyectos. Alex y yo daremos una sesión recapitulativa el lunes, buscando cómo mejorar el proceso para próximas ocasiones.

Sé que este post es relativamente largo y detallado. Algunas personas habían leído posts en las redes sociales sobre nuestros eventos y querían saber más, por lo que decidí escribir éste para compartir el proceso.

Enlaces para más información sobre [Contratos colaborativos](#)  
[Pensamiento de Diseño](#)