

Susanne Weber

1. La Demanda de Participación y el Proceder participativo

La exigencia de los "nuevos movimientos sociales" de participación –implicación- parece haber llegado a las instituciones: así se habla de modelos políticos deliberativos, de participación ciudadana, de métodos de hacer consenso y formar opinión que promueven la democratización y complementan el proceder clásico de la democracia representativa. Partiendo de una teoría del Estado de sociedades policéntricas (Willke 1996) y de la "democracia de redes" (Messner 1995) se implementan métodos como la "mesa redonda" o la "célula de planeación" (Dienel 1997, 4). La "agenda 21" "procesos de desarrollo futuro sostenido" son sólo un ejemplo de planteamientos en el área política.

También en Economía se constata una tendencia al pensamiento y modelos de acción cooperativos. El mito de racionalidad de los antiguos modelos de organización es puesto en cuestión (Kasper 1995, 2: 1366 y sig.). En lugar de la imagen de la "máquina bien aceiteada" se toman en cuenta cada vez más los supuestos básicos del riesgo, de la complejidad y de la ingobernabilidad en el proceder de las organizaciones. La organización de forma piramidal es sustituida en los actuales conceptos de cambio por el ideal de organización de la red (Weber 2000b, Petersen H. C. 2000). De acuerdo al supuesto básico del desarrollo organizacional de "convertir a los afectados en implicados" la participación es irrenunciable, si las organizaciones se han de desarrollar y adecuar a las necesidades de transformación actuales. Se reconoce que la implementación es el parteaguas o también el ojo de la aguja de la innovación social. Así trabajan los métodos de administración de proyectos que son puestos en práctica para la realización de procesos de transformación, con los principios de la representatividad, de la autoorganización y la propia responsabilidad (Petersen D. 2000, Weber i. E. A.). En el ámbito de discusión del liderazgo cooperativo se habla de actitudes y valores transformados de las y los compañeras de trabajo, que van de la mano del aumento de actividades calificadas siguiendo la corriente del cambio tecnológico y de la ocupación de posiciones con compañeras y compañeros de trabajo más altamente calificados (Wunderer 1995, 2 a: 1375). Justamente bajo condiciones de cambio acelerado y situaciones que se han vuelto más complejas e impredecibles, las compañeras y los compañeros de trabajo son vistos como recursos humanos que pueden hacer valiosos aportes al desarrollo de la organización. La trabajadora o el trabajador no ha de ser ya un mero receptor de órdenes, sino un "empresario en sí mismo" (Weber 1998).

Aun cuando la práctica del comportamiento dirigente todavía sigue los pasos de handicaps normativos, las filosofías directivas orientadas al tema se convierten en texto corriente en destacados folletos y con ello en meta de una praxis organizacional todavía por desarrollarse. En las lecciones de dirección de la administración de empresas se describe el continuo de participación y formación de voluntad con los dos polos finales "información" y "decisión", desarrollado por Tannenbaum y Schmidt. El espectro de "participación" va desde la autoritaria pasando por la patriarcal y consultiva del lado de la fuerza conductora a la cooperativa, delegativa y autónoma por parte de las y los trabajadores (Wunderer 1995, 2 a: 1352). La participación de los implicados para el crecimiento general del saber, el aprendizaje vital, la administración del conocimiento y el desarrollo colectivo en la organización y las redes de organización son consideradas también y justamente en los campos de manejo económico como cada vez más importantes. Al contrario de otros settings sociales, la participación y la forma de participación no tienen aquí una base de legitimación normativa o humanística, sino que se defienden simplemente con el argumento de la funcionalidad – correspondiente al pensamiento económico (Wunderer 1995, 2: 1373).

Los métodos de trabajo con grupos grandes son considerados los más efectivos y radicales conceptos de desarrollo y transformación de organizaciones, primordialmente porque en tal caso se logra de hecho de manera rápida y efectiva "convertir a los afectados en implicados". En settings de grandes grupos aparecen ideas que posibilitan un discurso colectivo sobre escenarios deseables de organizaciones que producen fundamentos de acción colectivos. Los métodos de participación de los grupos grandes ponen a los seres humanos en movimiento. Superan fronteras departamentales, la anonimidad de las grandes empresas y las barreras de comunicación que va de la mano con la complejidad de las redes de organización. Generan nuevos contactos e intensifican las relaciones de trabajo como relaciones sociales. Los procedimientos con grandes grupos conectan las más diversas perspectivas y posibilitan la puesta en práctica de conceptos tales como la "administración de la diversidad". No sólo reconocen la variedad, la pluralidad y la diferencia, sino que trabajan sistemáticamente con ellas. No sólo hablan de autoorganización, sino que la organizan. Más allá de las fronteras de organizaciones individuales, ponen "al sistema completo en un ámbito". Junto a la autoorganización, el aprendizaje social y la administración sistemática del saber, producen también el desarrollo de relaciones sociales y redes. Uno de sus resultados inmateriales centrales es la confianza que crece entre los seres humanos y reduce la complejidad. Justamente en contextos económicos ha destacado la confianza destruida por formas de administración y olas de despido como proceder funcional y parte vital del comportamiento organizacional. Si aquí no se puede generar "acuerdo" y "causa común", los por todas partes dispersos empresarias y empresarios inmersos en el funcionamiento proliferan como masa riesgosa ingobernable (Weber 19989. Por otra parte la

dirección de la empresa considera riesgoso permitir de hecho participación, desarrollar la confianza en la generación de confianza, renunciar a controles directos a favor de controles implícito, sociales y contextuales en un contexto de trabajo horizontal.

Los métodos de trabajo con grupos grandes que se presentan en esta aportación "Tecnología de Espacio Abierto" (OST por sus siglas en inglés), "Inquirir apreciativo" (AI según siglas en inglés), la "Conferencia del Futuro" (ZUKO de acuerdo a sus iniciales en alemán) y "Estrategia de Cambio de Tiempo Real" (RTSC, según siglas en inglés) son todos participativos en el sentido de que asignan un papel activo a los seres humanos en los procesos de planeación y transformación. En el ámbito de la presentación que a continuación se hace de dichos métodos se explica cuáles son sus fundamentos, qué beneficios reportan, qué tanto se diferencian unos de otros, cómo entienden la participación. Todos estos procedimientos son especialmente adecuados para su aplicación en grandes grupos, por ello se denominan métodos de grandes grupos. El concepto "grupo grande" no se define de manera unívoca. Las concepciones del punto a partir del cual un grupo puede ser definido como grande difieren: Algunas moderadores consideran que un grupo es grande a partir de 50 participantes. Los editores de los volúmenes más actuales sobre el tema consideran que 30 personas es el punto definitorio de un grupo grande: En esta dimensión existe todavía la posibilidad de interacción directa, pero con formas de trabajo tradicionales, ya no la de trabajo conjunto efectivo (Königswieser/Keil 2000:11). Pero también hacia "arriba" están abiertas las fronteras: El método de planeación RTSC posibilita trabajar participativamente incluso con hasta 2500 personas a la vez.

Los métodos de trabajo con grupos grandes no son por lo demás nuevos, sino que tienen predecesores y raíces. Así por ejemplo Carl Rogers en su libro "El Nuevo Ser Humano" describe sus experiencias tempranas en el trabajo con grupos grandes (Rogers 1993). Un impulso esencial para el desarrollo del trabajo con grupos grandes lo dio sobre todo también Ronald Lippitt, quien fue profesor en la Universidad de Michigan y que a su vez se apoya en los trabajos de Dinámica de Grupos de Kurt Lewins (Boos/Königswieser 2000: 17). Lippitt trabajó junto con Eva Schindler-Raiman en los años 60s y 70s con grupos grandes. En el ámbito de este trabajo entrenaron ellos a muchos asesores y asesoras de desarrollo organizacional, que a su vez sobre tal base variaron y desarrollaron los conceptos disponibles.

2. Tecnología de Espacio Abierto: Orden a partir del Caos creativo de la Pausa de Café

A mediados de los años 80s Harrison Owen desarrolló el método del la "Tecnología de Espacio Abierto". En un año de arduo trabajo él organizó un congreso y constató que los participantes habían valorado sobre todo las pausas de café (Owen 1997). Así diseñó un método que corresponde justamente a la falta de estructura de las pausas de café y utiliza para un

diseño de congreso la dinámica de dichas pausas de café (Petri 1996). Como en las pausas de café, los contenidos de lo que sucede no están preestructurados. La mínima preestructuración indica que la agenda del congreso no se organiza en un campo anterior, sino que se genera en el congreso mismo. "Espacio Abierto" es pues un "ámbito de apertura" para lo nuevo, para lo no dicho, para exposiciones que normalmente no se escuchan. El espacio abierto parte del supuesto de que el saber, la creatividad y la capacidad de aprendizaje están presentes en toda organización, sólo ha de dárseles suficiente ámbito de desarrollo. El espacio abierto es un instrumento altamente variable que trabaja con la competencia de autoorganización de los participantes, con sus intereses y la energía vigente en el recinto. Sus características son ámbito de juego para la configuración, interés y orientación en los procesos, tanto los clientes como los conductores dan dirección al proceso, establecen el marco y generan una tendencia que es cumplida por los participantes. De lo hablado y trabajado en este ámbito abierto surge una energía de transformación que desemboca en la planeación y puesta en práctica de pasos concretos (zur Bonsen 1998).

2.1 Recursos que a todos sirven para temas importantes, amplios y complejos

Se recomienda el uso de "Espacio Abierto" cuando el tema general es importante para todos los participantes, está planteado de una manera amplia y compleja y no puede ser trabajado adecuadamente y solucionado por personas de manera individual, esto es, cuando requiere de la participación de muchos seres humanos. Los motivos, temas y tareas a desempeñar implicados en el modelo son variables. Dicho procedimiento puede ser puesto en acción para la introducción y manejo de cambios, para la generación de ideas participativas en el desarrollo de productos, como también para propiciar la generación de motivación e identificaciones. En general se recomiendan los "espacios abiertos" cuando el tema es candente, ha de solucionarse rápidamente, nadie tiene una respuesta y nadie puede o debe controlar el curso de los resultados. Este método se utiliza tanto para la elaboración de temas armónicos como controvertidos, aunque temas altamente conflictivos deberían manejarse con otros procedimientos. A causa de su escasa preestructuración este dispositivo es especialmente apropiado para situaciones en las que se desea conocer con exactitud un estado de cosas para estructurarlo, se busca crear consenso y correlativamente establecer prioridades y configurarlas a través de los medios adecuados. El procedimiento es adecuado tanto para grupos pequeños como grandes, para reuniones cortas o largas, así como para la combinación con otras formas de evento. La participación es voluntaria, la elección de tema y el número de participantes es abierto. El tamaño de los grupos varía de 10 a 1000 participantes, la duración del evento de medio día

hasta 6 días (Malch 2000).

2.2 Acomodo circular y Pizarrón – Autoorganización y Transparencia de la Información

Al principio del evento las y los participantes están sentados en sillas que forman un gran círculo. Después de un breve saludo e introducción al tema de la reunión los participantes son invitados a mencionar temas que son importantes para ellos y que desearían trabajar en la conferencia. Todas las personas que encuentran un tema lo suficiente importante como para darle secuencia en un mini-taller pasan al centro, se anotan en una hoja y presentan el tema brevemente ante el grupo. El temor de pasar al centro es rápidamente superado. Pasan al centro aquellos que verdaderamente quieren presentar algo. Se buscan "portadores de energía" y "campeones de tema", sin importar su posición y función (zur Bonsen 1998). Quien propone un tema tiene luego la oportunidad de trabajarlo con un grupo voluntario. Se llena el pizarrón de propuestas y acto seguido: se abre el "mercado". Todos pasan al pizarrón a apuntarse en el tema en el que desean colaborar.

Los ritmos temporales se fijan de acuerdo a las necesidades. Pueden ser talleres de una hora, de hora y media o de dos horas, adecuándose a la situación global y a las propuestas temáticas. Según sea planeada la densidad de las reuniones y la intensidad del trabajo, pueden programarse muchas secuencias de talleres distintas. En cada uno de los periodos previstos hay varios temas a disposición. Cada participante anota su nombre en las hojas de los temas en cuyos talleres desea colaborar. Este o aquel tema se distribuyen en tiempos diferentes, a fin de que todos los que lo deseen puedan participar. Una vez establecida la agenda, comienza el trabajo en los talleres. El flujo de la información se asegura sintetizando los resultados de los talleres en protocolos con frases clave que aluden a la elaboración de los datos, dichos protocolos están permanentemente a disposición en un tablero de noticias. Los resultados están pues legiblemente documentados y puestos al alcance de todos. La tarea del moderador es ofrecer el marco estructural que pueda abarcar dos, tres o incluso hasta cuatro talleres por días. En las mañanas y en las tardes hay "noticias" y discusiones en sesión plenaria. La ronda del espacio abierto concluye la retroalimentación personal en el grupo completo.

2.3 Aplicación y Difusión en el Ambito Lingüístico Alemán

Los primeros eventos de espacio abierto tuvieron lugar a mediados de los años noventas en grandes empresas alemanas. Hasta hoy día predomina su aplicación en grandes empresas. Pero el método es también aplicable a empresas pequeñas y medianas, como lo demuestra Maleh en una investigación de 165 reuniones llevadas a cabo (Maleh 2000: 133). También cooperativas, iglesias, guarderías, seguidas de ciudades, comunas y escuelas, así como instituciones educativas y otras organizaciones recurren a este método para configurar sus reuniones y procesos de cambio. Actualmente son todavía los procesos de transformación la principal causa para organizar reuniones de espacio abierto. Otras metas mencionadas en la citada investigación son el desarrollo de ideas centrales, la optimización del rendimiento y el desarrollo de la cultura empresarial. El evento más numeroso reunió a 420 participantes, el más pequeño fue de 8 personas. La mayoría de los eventos contaron con entre 8-50 o 51-100 personas y duraron de uno a dos días, si bien en la actualidad lo predominante son reuniones de un día (Maleh 2000: 135 y sig.). Hasta ahora se sigue siendo 1000 el número límite de personas que se considera se pueden manejar con el dispositivo de espacio abierto. Carole Maleh llega a la conclusión de que el espacio abierto gana rápidamente aprobación. Las organizaciones utilizan con

frecuencia el procedimiento, la que indica que es visto como un dispositivo valioso (Maleh 2000: 137).

2.4 Areas de Resultados y Utilidad

El espacio abierto tiene las siguientes tres áreas de resultados: se adquieren conocimientos acerca de lo que debe hacerse inmediatamente. Se descubre dónde se requieren nuevas informaciones y en qué se necesita seguir trabajando. Los espacios abiertos son instrumentos adecuados para la generación de ideas, para el aprendizaje social, para la administración del saber y para el inicio de planes concretos (Weber i. E. A). Pero no se han de dejar de lado los resultados a nivel inmaterial. Son criterios de éxito para "espacios abiertos" hasta qué punto se logra "arrancar" un grupo, esto es, llevar al grupo el "fuego de la marcha" y hacer que el acontecimiento se convierta en vivencia. La energía aquí generada es el motor para la transformación. Al asegurar resultados y llevar lo descubierto a la cotidianeidad, el resultado individual se acuna en procesos de cambio de más alcance (Königswieser/Exner 1999, 3). El "espacio abierto" es también un instrumento de motivación en aspectos significativos, dado que da lugar a contacto, intercambio, encuentro y aprendizaje y promueve la calidad del trabajo conjunto en culturas de organización o de red (Weber/Brünjes, i.E.)

Una ventaja del "espacio abierto" es su rapidez. Sin embargo, cuando se requiere sistematicidad y rigor el "espacio abierto" puede ser una desventaja, dado que trabaja exclusivamente con intereses y cuestiones consideradas relevantes e importantes dentro del ámbito de la reunión. Se trata pues de un procedimiento ligeramente "superficial". La experiencia muestra que mientras más laxa sea la cohesión, más atención debe prestarse al aseguramiento de los resultados y a su implementación (Weber/Brünjes i. E.). Permitir tanto espacio libre la trabajo productivo, altamente motivado y comprometido no es siempre fácil, sobre todo para las fuerzas conductoras. Ello exige a la dirección permitir libertad de movimiento, confiar, ser receptivo a las ideas y energía de una conferencia de espacio abierto y la disposición a permitir posteriormente la puesta en práctica de nuevas ideas (zur Bosen 1998).

En el "espacio abierto" hay una escasa preestructuración en el campo previo al trabajo que tenga que ver con la logística y la preparación organizativa. Y ésta en todo caso no tiene influencia en la correlación de los participantes o la estructuración de los contenidos. El "espacio abierto" es pues paradigmático del principio de autoorganización de los participantes. Participación implica aquí un alto grado de tiempo y actividad propia configurados de manera autodeterminada por los participantes. Depende de cada contexto lo que por iniciativa propia pueda ser planeado y puesto en práctica a través del evento y hasta qué punto hay necesidad de esclarecimiento y votación en el seno de las estructuras formales de decisión.

A continuación se expondrá el procedimiento de "Indagación Apreciativa", que es especialmente propicio para el desarrollo de relaciones positivas y culturas de trabajo constructivas y en cuanto a aprendizaje psicológico parte del principio del reforzamiento positivo (Weber i. E.: b).

3. Indagación Apreciativa: Contacto, Valoración y la Búsqueda de Reforzamiento

La "Indagación Apreciativa" (appreciative Inquiry), el "cuestionamiento valorativo" no es un procedimiento originario del trabajo con grandes grupos, pero se combina muchas veces con métodos de trabajo con grandes grupos (Bruck/Weber 2000). Es un método de preguntas, una actitud cuestionadora y con sus orígenes en planteamientos filosóficos, constructivistas y postmodernos una "decisión de forma de percepción" del

mundo. La indagación apreciativa se pregunta qué es aquello que pone en movimiento a los seres humanos. Así como la imagen del vaso medio vacío puede ser la del vaso a medio llenar, en la indagación apreciativa no se acentúan los matices de una perspectiva orientada al problema, sino de una orientada al potencial. David Cooperrider y Suresh Srivastva, quienes en 1987 adecuaron la "indagación apreciativa" como instrumento de desarrollo organizacional, utilizan aquí la imagen del preguntar infantil, que se convierte en "modus operandi" (Cooperrider 1996: 6). El preguntar infantil representa apertura, accesibilidad, sencillez, la capacidad de admirarse, de dejarse sorprender y sentir inspiración, de maravillarse. La infancia es seguramente lo último que uno relacionaría espontáneamente con análisis organizacional y la activación de las así llamadas "fuerzas vitalizadoras" y "fuentes de energía en la empresa" (Bruck 1999). Cooperrider y Srivastva dan curso a la idea de que las organizaciones se desarrollan en dirección a lo que más observan, investigan y cuestionan (Bushe o. J.). Crecen en una dirección determinada, a saber en la dirección de su foco de atención. También los procesos de transformación se apoyan la mayoría de las veces con más énfasis en el análisis de problemas que en el análisis de fuerzas. Cooperrider y Srivastva suponen que los procesos de cambio son más bien bloqueados que promovidos en una perspectiva orientada predominantemente al problema.

3.1 El Poder del Diálogo Interno

Los bloqueos y las resistencias se vuelven visibles cuando uno rastrea el diálogo interno de la organización. El diálogo interno de una organización es lo que los seres humanos se dicen unos a otros en grupos pequeños y de confianza, las historias que los seres humanos se cuentan, los modelos predominantes de acción en la organización. El diálogo interno estabiliza la organización del sistema social – y es por ello la mayoría de las veces el probable punto de quiebre de estrategias de cambio que tienen un punto de partida meramente "racional". Ellas fracasan en la transformación del diálogo interno de la organización. Esta teoría del cambio de organizaciones afirma pues: nada, que decida el sí mismo racional se pondrá en práctica si el diálogo interno se resiste a ello.

Por ello es central para el trabajo de transformación el trabajar en la metáfora fundamental del comportamiento organizacional y de asesoría: Mientras que en el modelo tradicional de asesoría organizacional el organizar representa un problema a solucionar (Barrett/Cooperrider 1990: 226), la "indagación apreciativa" proyecta la visión de un futuro positivo que está ya en ciernes en el ahora. La "indagación apreciativa" tiene como meta salir de la defensividad y las rutinas destructivas, superar la angustia y la desconfianza, permitir la generación de un futuro colectivamente deseado, participar y involucrarse sistemáticamente en relaciones de confianza que crean una base de trabajo capaz de funcionalidad (Cooperrider/Whitney 1999.3). La transformación se pone en marcha, según Cooperrider y Srivastva, cuando un "programa" oficial se convierte en el diálogo interno de la organización. El diálogo interno de la organización se transforma cuando uno modifica la historia que uno narra. Barret y Cooperrider llaman a esto intervención a nivel de la "metáfora generativa". El acentuar lo positivo, de las posibilidades, de las fuerzas en lugar de las deficiencias y debilidades de una organización lo ven ellos como arranque ofensivo para el trabajo con sistemas que están atrapados en el conflicto, la defensividad (Barrett/Cooperrider 1990) y las angustias frente a la transformación.

3.2 Configurar las metáforas básicas y seguir escribiendo poéticamente la historia de la organización

Las metáforas básicas organizan la mirada del mundo, dirigen el actuar y pueden producir apertura para nuevas percepciones. Son capaces de transición y susceptibles

de transformación. Las metáforas en imágenes pueden asociar y transformar diversos mundos de experiencias y características totalmente distintas. Las metáforas pueden reorganizar los significados y las explicaciones con las que nos enfrentamos al mundo (Barrett/Cooperrider 1990: 222). En este sentido las metáforas trabajan en base a un principio poético configurativo. El trabajo con metáforas se da en forma indirecta: no es la directa focalización de problemas y la problematización la que pone cosas en movimientos, sino la visión. Las zonas de resistencia son evitadas de una manera positiva al acentuar lo valioso y deseable y con ello son objeto de repentina transformación (Barrett/Cooperrider 1990: 224). El trabajo en la "metáfora generativa" tiene como meta el sentido de comunidad, la reciprocidad y el futuro. En las actuales imágenes predominantes las organizaciones son representados como bandas de jazz, tripulaciones de barco o comunidades pueblerinas (Weber 1998). Dado que las organizaciones y su historia son escritas permanentemente, existe la posibilidad de no reproducir la historia, sino de esbozarla. Cooperrider llama a esto el "principio poético". El imaginario colectivo genera la transformación constructiva de la organización. El "principio positivo" dice que son necesarias grandes cantidades de energía positiva y vínculos sociales para producir eficacia. Mientras más positivamente se plantee una pregunta, más exitoso y duradero será el esfuerzo de transformación.

Una perspectiva constructivista parte de que el preguntar no excluye el actuar. El cuestionamiento y el cambio aparecen simultáneamente, el cuestionamiento es intervención. Un elemento central de este procedimiento es la entrevista valorativa en el marco del proceso de transformación, en la que con frecuencia cientos o miles de personas están implicadas. El preguntar positivo no es un "cuento alegre" sino un dispositivo de cambio orientado a la solución (Cooperrider 1996: 23), orientado a la complejidad /Cooperrider/Whitney 1999: 8). No se trata pues de respuestas "correctas" o "falsas", sino de cómo mis preguntas vinculan nuestras vidas entre sí. "¿Se generan conversaciones sobre lo bueno, lo mejor, lo posible?" (Cooperrider/Whitney 1999: 26).

El Paso 1 del complejo dispositivo de transformación del "indagar apreciativo" es el "viaje a la metáfora" a través de preguntas positivas. Algunas preguntas en el contexto de la organización son por ejemplo: ¿Qué es lo que más valora de su organización? Describa un lapso de tiempo en el que se ha sentido lo mejor posible y el trabajo colectivo ha funcionado de manera óptima. ¿Qué ha llevado a cabo exitosamente la organización? ¿Qué ha de evitar en el futuro? ¿Cómo ha de proceder? Tales preguntas generan impresionantes respuestas y una alta calidad de las informaciones disponibles. El preguntar valorativo tiende a crear una atmósfera positiva de aprendizaje, la empatía, esperanza, emoción y vinculación social en torno a los valores deseados y una actitud creativa ante la vida. En el resultado se encuentran ejemplos de "lo mejor en la práctica" y sueños aún no realizados que estimulan a romper rutinas y generan fuerzas que atraen hacia el futuro. Están "plantadas" en experiencia, en los ejemplos a la mano que muestran al ideal como una posibilidad real y lo vuelven aprehensible.

El curso del procedimiento escasamente estructurado se adapta a cada situación: Así por ejemplo, una empresa con 67,000 empleados puso en marcha su proceso de cambio sobre la base de la indagación apreciativa. Obtuvo por ello el premio de la Sociedad Americana para Entrenamiento y Desarrollo (ASTD según sus siglas en inglés) por el mejor programa de desarrollo organizacional en los Estados Unidos. En el proyecto de desarrollo de la ciudad "Imagina a Chicago" se hicieron más de 100,000 entrevistas a niños, jóvenes y seres humanos de todas las generaciones (Hammond/Royal 1998).

3.3 Resultados, Utilidades y Efectos sobre las Dinámicas de Poder y Autoridad

La indagación apreciativa da a las fuerzas conductoras igual que a todas las demás el estatus de participantes. Ellas son miembros del mismo rango en el acomodo grupal de las grandes reuniones. En este proceso participativo las y los asesores tienen el rol de

"agentes indagadores" (Cooperrider/Whitney 1999: 19). El rol de los participantes es estudiar la vida de la organización. Se elige el grupo conductor para organizar el proceso. Son resultados típicos de los procesos de información valorativa la transformación se da de manera más efectiva e informada, que envuelve a una masa crítica de seres humanos y que hace surgir en el individuo una actitud dirigida a la organización global. Cooperider califica el proceso de "holográfico" y "polifono", dado que es un paradigma que va de la gestión a la narración de historias. Quita seguridades y da reconocimiento, pone al consenso como fundamento de la acción inspirada para el colectivo. Cooperrider habla aquí de un nuevo prototipo de la "organización postburocrática" que consta al mismo tiempo de "caos" y "orden". El define a este tipo de organización como híbrido, el "caorden" – que es a la vez caótico y ordenado. La "indagación apreciativa" es investigación en la acción, metodología para el cambio, y un dispositivo para la conducción y el desarrollo humano (Cooperrider/Whitney 1999: 10). Cooperrider y Whitney parten del supuesto de que con este método las organizaciones pueden movilizarse rápida y democráticamente. La "indagación apreciativa" tiene en esos sentido más de un movimiento social que parte de las raíces que de un producto de administración ordenadamente empacado o producto de la "ingeniería". Cooperrider y Whitney definen a la "indagación apreciativa" incluso como una estrategia para la "subversión positiva", dado que la dinámica de la protesta positiva no puede frenarse una vez que se ha puesto en movimiento (Cooperrider/Whitney 1999: 15).

En los Estados Unidos este procedimiento está ya mucho más probado que en el ámbito de habla alemana. En él las primeras experiencias fueron hechas en Alemania sobre todo en grandes empresas como el aeropuerto en Frankfurt, el Centro de Correo Internacional, así como una gran empresa aseguradora. Las condiciones de éxito, los límites y las dinámicas de poder han de investigarse empíricamente. Desde luego es de suponerse que una preparación cuidadosa del proceso a todos los niveles es central. Desde arriba las y los compañeros de trabajo conscientes de sí mismos pueden ser vividos como amenaza, desde abajo el "preguntar valorativo" puede ser malinterpretado como el ponerse lentes rosa/rojos para encubrir el mal estado real de las cosas. También es central no tabuizar o reprimir la frustración, el duelo y la rabia, sino dejarlos estar presentes y decidirse conscientemente por la otra perspectiva (Weber i. E.b).

Participar quiere decir aquí de manera inmediata ser cuestionado, codesarrollar visiones positivas y dar los primeros pasos en el camino. También este procedimiento desemboca en la planeación de proyectos y la administración de los mismos. Activa a los seres humanos para transformar algo. Para saber hasta qué punto la vieja contradicción entre capital y trabajo no juega ya aquí ningún papel, y si la antigua tesis humanista de una perspectiva integrada y de la comunidad de intereses de empresarios y trabajadores es válida, es necesario hacer investigación empírica que vaya más allá de los casos individuales para abocarse a cuestiones estructurales.

El tercer procedimiento que aquí se presenta es el "congreso del futuro". Los congresos del futuro se entienden como "laboratorios de aprendizaje" con exigencias sistemáticas. Parten también del desarrollo de una base común de acción. El procedimiento es, al contrario del del "espacio abierto" altamente estructurado y no abierto a los procesos. Es participativo en el sentido de que han de estar presentes representantes de todos los grupos participantes en el congreso y de que trabaja en forma orientada al consenso. Tiende de la misma forma que la "indagación apreciativa" a generar visiones y convertirlas en medidas puestas en práctica.

4. Laboratorio de Aprendizaje "Congreso del Futuro": "Todo el Sistema en un Ambito"

El congreso del futuro trabaja "desde todas las partes del sistema" y no como los

dispositivos orientados de "arriba abajo". Al contrario de la política tradicional de información y comunicación, se encuentra con todas las personas del ámbito una base de acción colectiva para todas. Estas personas no están por sí mismas, sino que son representantes de grupos de referencia determinados identificados como importantes, que se convierten en participantes a través del congreso del futuro. Por ello el evento es preparado a lo largo de varios meses por un grupo de planeación a su vez lo más representativo posible. De esta forma se trae a "todo el sistema a un mismo ámbito" y se trabaja con orientación al futuro en grupos autodirigidos y no orientados a problemas. Los cuatro principios fundamentales de la conferencia del futuro son: "traer a todo el sistema a un mismo ámbito", "pensar globalmente y actuar localmente", "focalizar el futuro en vez de los problemas" y "trabajar en grupos autodirigidos" (Weisbord/Janoff 2000, 1995). En los congresos del futuro se hace patente que la mayoría de los seres humanos están en condiciones de mediar diferencias cuando se trabaja con igualdad de derechos en un tema común. La clave del éxito del método la ven las y los "inventores" en vincular la meta que se tiene con las personas correctas: con aquellas que son necesarias para poner en práctica los resultados" (Weisbord/Janoff 2000: 130). En lugar de pretender cambiar a otros seres humanos, se transforman las condiciones bajo las cuales se interactúa.

4.1 Diferencia, Reconocimiento y Aprendizaje de Consensos

Los límites de la vista individual y la irrenunciabilidad del desarrollo del diálogo de una colectividad es sin lugar a dudas una de las características esenciales del congreso del futuro. El aprendizaje es aquí una especie de "puente de la esperanza" que puede superar y ha de hacerlo, las diferencias existentes en el mundo. Los congresos del futuro son definidos como "laboratorios de aprendizaje" dado que elevan sistemáticamente la capacidad humana de aprendizaje a principio que sustenta su procedimiento. El aprendizaje tiene en este caso las dimensiones de aprendizaje por experiencia, de aprendizaje social y de aprendizaje de estados del saber complejos. El aprendizaje por experiencia se hace efectivo a través del proceso en varios pasos en tanto el pasado es la base para el análisis del presente y la planeación del futuro. El pasado es complejo: ha de investigarse a nivel personal, global y temático. La cualidad del aprendizaje social se hace efectiva en tanto los seres humanos con los bagajes históricos, intereses y visión de problemas más diversos se ponen en contacto entre sí, seres humanos entre los cuales en la vida cotidiana se extiende el "abismo entre los poseedores y los desposeídos, los expertos y los laicos, los dirigentes y los dirigidos". Aprender significa también en este contexto, tomar la responsabilidad de sí mismo (Weisbord/Janoff 2000: 131). Dos días y medio parece un lapso de tiempo adecuado para que el procedimiento propicie el diálogo, el desmontaje de estereotipos y el surgimiento de relaciones. El diálogo lleva al consenso, en el que se logra la comprensión sobre la base de metas comunes y vinculantes. Del nivel de la acción concreta el consenso desemboca en la planeación de pasos concretos. Surgen de una tercera cualidad del aprendizaje que yace en el aprendizaje cognitivo, pero también afectivo, de hechos y estados del saber complejos. El congreso del futuro se mueve la mayoría de las veces a nivel de efectos inmateriales como la motivación, la capacidad de diálogo y una perspectiva orientada al pensar sistemático. Frente a la edificación de una base de acción compleja, sistemática y orientada a una visión, el aspecto de la planeación de medidas concretas pasa más bien a un segundo plano. La meta de los congresos del futuro es en consecuencia también la "construcción de una base común".

Dr. Susanne Weber
Institut fuer Erziehungswissenschaft

der Philipps-Universitaet Marburg