

**EL DIÁLOGO COMO ESTRATEGIA PARA EL DESARROLLO DE LA
MENTE COLECTIVA EN LAS ORGANIZACIONES: HACIA UN MODELO
DE INTERVENCIÓN***

Leticia Costa,
Claudia Perlo y
Rosario de la Riestra*a

Dirección Postal:

Leticia Costa – IRICE -
Ocampo y Esmeralda,
(2000) Rosario, Santa Fe,
Argentina

Título Abreviado: El diálogo como estrategia para el desarrollo en las organizaciones.

* El presente trabajo ha sido realizado bajo la dirección de la Dra. María de los Ángeles Sagastizabal.

*a Leticia Costa, Psicóloga UADER; Claudia Perlo, licenciada en ciencias de la educación CONICET, María del Rosario de la Riestra, licenciada en ciencias de la educación CONICET. Miembros del Área de Aprendizaje y Desarrollo Organizacional – Instituto Rosario Investigación en Ciencias de la Educación – IRICE - CONICET.

RESUMEN

El siguiente trabajo presenta dos partes íntimamente articuladas. La primera, refiere una síntesis teórico-metodológica de los principales conceptos abordados en el estudio realizado sobre el modelo de diálogo, desarrollado por *William Isaacs*, en el marco del Proyecto *Diálogo del Centro de Aprendizaje Organizacional* del MIT.

La segunda parte, profundiza sobre el análisis de las posibilidades y limitaciones de las prácticas dialógicas en el contexto de nuestras organizaciones; y en base a éste presenta un modelo de intervención para implementar el proceso del diálogo en el contexto organizacional.

Las conclusiones apuntan a una análisis crítico de la factibilidad de implementación de este modelo teniendo en cuenta los fuertes condicionantes de las estructuras organizacionales, atravesadas por las relaciones de poder existentes en todo contexto social. Como así también los condicionantes y posibilidades de los sujetos involucrados en este proceso, que es en definitiva lo que posibilitará o no que el diálogo ocurra.

Palabras Claves:

Diálogo – mentes colectivas - organización

1- INTRODUCCIÓN

El artículo presenta dos partes íntimamente articuladas. La primera, constituye una síntesis teórico-metodológica de un estudio¹ realizado sobre el modelo de diálogo desarrollado por *William Isaacs*, en el marco del Proyecto *Diálogo del Centro de Aprendizaje Organizacional* del MIT. A este modelo, integramos el marco desarrollado por Chris Argyris y Donald Schön.; a partir del mismo, consideramos al diálogo como una estrategia de desarrollo organizacional, que permite maximizar la inteligencia colectiva (Weick,1993) y vehicular la gestión del conocimiento, posibilitando la articulación de lo individual con lo colectivo.

La segunda parte, profundiza sobre el análisis de las posibilidades y limitaciones de las prácticas dialógicas en el contexto de nuestras organizaciones, y en base a éste presenta un modelo de intervención, para implementar el proceso de diálogo en el contexto organizacional.

Finalmente, arribamos a algunas conclusiones en las cuales relacionamos las teorías abordadas, el modelo de intervención propuesto, y un análisis crítico de su factibilidad en el contexto actual de nuestras organizaciones.

2- SÍNTESIS TEÓRICO-METODOLÓGICA

*“Si la fragmentación es típica en nuestra época, el diálogo es una estrategia para eludir el pensamiento fragmentario” (Bohm, 1995:373)*²

¹ Este estudio se llevó a cabo a través de un grupo de trabajo integrado por las autoras y el Ing. Roberto Demidchuk, Ing. Diego Giavarini e Ingeniero Eugenio Maranghello a quienes agradecemos su participación y reflexiones, muchas de ellas retomamos en este artículo.

² Citado por Peter Senge, 1995.

2.1. Las organizaciones entre la conversación y el diálogo

Entendemos a la **organización** como “una red de conversaciones” (Flores, 1994) de manera similar que Walsh y Ungson definieron la organización, como una red de significados intersubjetivos compartidos, sustentada a través del desarrollo y uso de un lenguaje común e interacciones sociales cotidianas.

“Es posible describir una gama amplia de conversaciones que implican a su vez diversos diseños, donde los más “naturales” son aquel tipo que se organiza fundado en patrones culturales compartidos, lo que la vuelve conocida y predecible; habitual y natural. Estas conversaciones aportan seguridad y estabilidad al encuentro relacional; generando por su función normatizadora fuertes restricciones en la exploración de modos alternativos de conversación”(Fuks, 1998:3-11)

Consideramos que este tipo de interacción social genera permanencia sobre lo contingente, y brinda una imagen dando consistencia a la organización. La repetencia y recursividad de determinados temas y estilos conversacionales van construyendo con su permanencia, la identidad de las organizaciones.

Ahora, si bien estas conversaciones constituyen identidad, al mismo tiempo generan “*fuertes restricciones en la exploración de modos alternativos de conversación*” (Fuks, 1998:3--11). Son estas restricciones las que disminuyen las posibilidades de aprendizaje organizacional.

Una herramienta de gestión que permite encontrar la forma de empezar a expresar lo inexpressado, es el diálogo en tanto modelo posibilitador de exploración de modos y temas de conversación. Este último es una condición necesaria para el desarrollo de **la mente colectiva**.

Podríamos afirmar entonces, que la organizaciones abiertas al aprendizaje organizacional deberían transitar su existencia entre la conversación y el dialogo.

Para Isaacs el diálogo es un proceso donde compartir la indagación constituye una manera de pensar y reflexionar juntos. Es algo que se hace con otro, no a otro permitiendo crear patrones nuevos. “*Es un proceso de indagación colectiva sobre los supuestos y certezas que conforman la experiencia diaria*”(Isaacs 1999: 9). Además,

“implica el presupuesto compartido de que existirán condiciones para la cooperación entre los participantes”(Fuks 1998:3-11)

La coyuntura actual que atraviesan nuestras organizaciones constituye un fuerte desafío que nos conduce a reflexionar sobre cuáles son las características de las mismas que inhiben o posibilitan las prácticas dialógicas.

Schön (1992) afirma que los individuos viven en sistemas organizativos que promueven o inhiben la “reflexión en acción”. Los patrones de relación en estos sistemas pueden estar más o menos abiertos al intercambio de información, a la explicitación de dilemas o a la indagación. Es en este sentido que planteamos la cuestión, más allá de las capacidades singulares de los individuos, y nos preguntamos cuáles deben ser **las condiciones organizativas que posibiliten el diálogo y la generación de capacidades dialogicas en las organizaciones.**

2.2. La teoría del diálogo como proceso de aprendizaje reflexivo

Génesis

Esta teoría se origina con el aporte de tres grandes pensadores del siglo XX. El filósofo Martín Buber (1914) quien utiliza el término diálogo para dar cuenta de “*un modo de intercambio entre los seres humanos donde hay un auténtico volcarse al otro*”. El psicólogo Patric De Maré sugiere en los años '80 realizar grandes reuniones socioterapéuticas con el objetivo de capacitar a la gente para comprender y modificar los significados culturales actuales y corregir las fuentes de conflictos masivos. El físico y filósofo David Bohm que considera al diálogo como una nueva forma de conversación

donde se debe procurar llevar a la superficie la “*infraestructura tácita del pensamiento*”.

“*El diálogo en la concepción de Bohm debía alentar un nuevo modo de prestar atención, para percibir supuestos incuestionados a medida que afloraban en la conversación, la polarización de opiniones, las normas de conversación aceptable e inaceptable y los métodos para manejar la diferencia*” (Senge 1999:372)

Modelo de Isaacs

Isaacs plantea que generalmente los fracasos existentes en las organizaciones se debe a la falta de práctica de las personas para pensar juntos.

El pensar juntos hace posible actuar en forma coherente y alineada adoptando planes coordinados de acción, sin que sea preciso un proceso de toma de decisiones o un plan de acción determinado, de la misma forma en que una bandada de aves que se eleva desde un árbol en un orden perfectamente natural, no requiere planificación (Isaacs,1999).

David Bhöm reconoce cuatro patologías en el pensamiento colectivo, que dificultan la generación de espacios inclusivos entre los sujetos y la emergencia del dialogo. Ellos son la ***abstracción, la certeza, la idolatría y la violencia.***

La *abstracción* que implica un ensimismamiento en el propio modelo mental, la *certeza* refiere a la ausencia de suspensión, la *idolatría* indica que “me escucho solo a mi mismo” y finalmente la *violencia* significa el no respeto y la agresión al otro.

Para enfrentar cada una de esta patologías, Isaacs propone que es necesario poner en acto las siguientes prácticas: *escuchar, respetar, suspender y dar voz.*

Escuchar que implica escucharnos a nosotros mismos y en segundo, escuchar al otro. Ésta última no es posible sin la primera.

Respetar supone legitimar y reconocer la existencia del otro.

Suspend es tomar conciencia y observar nuestros pensamientos y sentimientos, implica un cambio de dirección.

Dar voz implica expresar, revelar al grupo nuestra perspectiva propia y única.

Estas prácticas están sustentadas en los siguientes principios: *participación, coherencia, conciencia, descubrimiento*.

La práctica de escuchar permite la participación, del mismo modo que la acción de respetarnos da coherencia. Asimismo suspender implica tomar conciencia y finalmente dar voz da cuenta de nuestro descubrimiento.

Por otra parte, William Isaacs toma de David Kantor (1975) conceptos articuladores tales como, las cuatro posturas psicopolíticas que se pueden ocupar en el proceso de diálogo, estas son: *impulsor, opositor, seguidor y testigo* que pone en relación con las cuatro capacidades anteriormente citadas.

El *impulsor* es aquel que mueve dando dirección (dar voz), el *opositor* es el que se opone, sin el cual no habría corrección (respetar), el *seguidor* permite que alguien complete el movimiento dialógico (escucha) y finalmente el *testigo* que es aquel que observa, da perspectiva y testimonio de todo el proceso (suspende).

Una conversación sana, sostiene Kantor, consiste en el uso balanceado de estas cuatro posiciones psicopolíticas.

Sin impulsor, no hay dirección. Sin seguidor, no hay complemento. Sin opositor, no hay corrección. Sin testigo, no hay perspectiva. .

El autor expresa que las conversaciones afloran en campos que están contruidos con la atmósfera, la energía y la memoria de las personas que interactúan. Estos campos denominados por Isaacs "*containers*" se constituyen a partir de la calidad de los significados compartidos y de la energía emergente en un grupo de personas.

Las condiciones para generarlo es lo que Isaacs llama *continente* (container). "Éste es entendido como un conjunto de condiciones bajo las cuales es altamente probable que se genere un rico campo de interacción". (Isaacs 1999:142)

El modelo reconoce los siguientes 4 campos conversacionales, que se van desarrollando dentro de un proceso de manera consecutiva y evolutiva. El paso de un campo conversacional a otro supone una crisis. Crisis que de ser superada posibilitará las condiciones para el ingreso al siguiente campo.

Campo 1 "Polite"³

Este campo se caracteriza por una conversación amable, en tanto priman el respeto, la educación, los modales, la intención de agradar y cierto grado de inhibición de las conductas espontáneas. En ese momento el diálogo enfrenta su primera crisis: ***crisis de vacío*** que se caracteriza por un vacío de expectativas porque no se puede hacer que el diálogo ocurra; cuándo se siente que los esfuerzos del diálogo chocan con un intercambio "diplomático". En esta crisis inicial la gente enfrenta una paradoja crítica, se propone dialogar, pero no puede forzar el proceso. De a poco se visualizan dos opciones. Por un lado, es posible suspender el juicio, poner nuestras opiniones entre paréntesis, perdiendo la certidumbre. Cuestionar el proceso de pensamiento y sentimiento que generó el conflicto, provocando un impulso hacia el *diálogo*. Por el otro lado, el grupo puede tratar de converger, eludiendo el reto de comprender las barreras que están apareciendo, optando en cambio, por diseccionar o defender posiciones previas que permiten la generación del conflicto.

Campo 2 "Controversia"

Este campo se caracteriza por la inestabilidad del continente.

³ Cabe aclarar que utilizamos la palabra "polite" del idioma inglés ya que no tiene una traducción exacta en idioma español, por lo cual la presentamos en el idioma original. En idioma español la connotación dada sería de refinamiento, pulido.

Los miembros del grupo están desorientados, tal vez inhibidos por los demás. Esto conduce a una “crisis de suspensión”, donde se adoptan y defienden puntos de vista extremos, asomando la fragmentación que hasta ahora permanecía oculta.

El significado del conflicto cambia, si se invita a reflexionar sobre las estructuras y fuerzas que conducen a la ruptura. Los miembros del grupo comienzan a diferenciarse de su propio punto de vista: “Yo no soy mi punto de vista”. Esto permite escuchar al otro, y abrir espacios para indagar y abogar, soltando el control de nuestra posición y tomando un horizonte más amplio. De este modo, se hace espacio para otras posiciones sin arriesgar la propia estabilidad.

Para operar en la crisis de suspensión colectiva, los participantes deben escuchar e indagar sobre el significado de lo que sucede. No solo deben escuchar a los demás, sino también a si mismos, cuestionarse desde donde se está escuchando, cuáles son las perturbaciones que se sufren, y qué aprendizajes puedo obtener, si me sereno e indago en mi interior.

Campo 3 “Reflexivo / Explorativo”

Se caracteriza por la indagación en el continente, es decir trabaja sobre las condiciones necesarias para generar el clima del campo conversacional. Si las partes persisten dentro de este proceso reflexivo, la conversación comienza a fluir de un nuevo modo, generándose un dialogo reflexivo.

Sin embargo, este diálogo reflexivo que se presenta de manera lúdica, desestructura al mismo tiempo que esclarece, y puede conducir a otra crisis: *crisis de fragmentación*. La misma se caracteriza por dejar ir una identidad aislada que muchos han desarrollado para “sobrevivir”. Por lo tanto, los miembros del grupo comienzan a ver la separación. Isaacs sostiene que esta indagación “fría” en el continente, es percibida como dolorosa, ya que el ejercitar nuevos músculos cognoscitivos y emocionales produce dolor. Esta

“crisis de dolor colectivo” es difícil, y constituye un reto para el grupo, para lo cual se requiere disciplina y confianza colectiva. Al descubrirse las diferentes fragmentaciones, los integrantes del grupo comienzan a cambiar, disminuyéndose la rigidez y los hábitos que habían sido adquiridos.

La duración de este crisis varia según las necesidades y los tiempos de cada grupo, no se debe avanzar hasta no estar en condiciones.

Campo 4, “Diálogo”

Isaacs caracteriza a este Campo como, “fluir de sentido”. El grupo “pierde sentido” en su conversación, el grupo es el sentido. Esto es lo que conduce a que los miembros del grupo generen nuevos niveles de inteligencia y creatividad y vivencien la “belleza estética del hablar compartido”.

Sin embargo, el proceso no finaliza aquí sino que continúa como un proceso que se reinicia permanentemente. Pero para reiniciar este proceso la persona debe vivenciar otra nueva crisis, la cual es denominada como “*crisis de re-entrada*”.

La misma se caracteriza por un retorno al lugar de partida, pero desde un punto diferente, se reconoce que una diferente clase de conversación es posible, pero aunque el lugar de partida no cambió, la relación de la persona cambió, y finalmente se comprende que diálogo es movimiento, un continuo ciclo de cambio.

El dialogo como estrategia para el desarrollo de la mente colectiva

Teniendo en cuenta que la inteligencia de un grupo es más alta que la del mejor individuo (Weick, 1993), es que introducimos el concepto de mente colectiva.

La mente colectiva existe potencialmente como un tipo de capacidad y emerge en la forma en que esas actividades se interrelacionan.

“La mente colectiva puede ser mejor descripta como un método que como un contenido, como una estructuración que como una

estructura, como un conectar que como conexiones. Las interrelaciones no están dadas sino que son construidas y reconstruidas continuamente por los individuos a través de las actividades continuas de contribuir, representar y subordinar. Aunque estas actividades son realizadas por individuos, su referente es un campo socialmente estructurado". (Weick,1993:364-365)

En síntesis, un desempeño adecuado necesita una mente colectiva altamente desarrollada en la forma de un sistema complejo. Esta solo podrá darse en un contexto organizativo abierto al aprendizaje. Si consideramos a las organizaciones como tramas conversacionales, deberíamos pensar al proceso de diálogo como un dispositivo que tiende a reconstituir el tejido organizativo.

Por lo que consideramos que el diálogo posibilita el proceso de desarrollo de la mente colectiva en las organizaciones.

3- UN MODELO DE INTERVENCIÓN PARA IMPLEMENTAR EL PROCESO DE DIÁLOGO EN EL CONTEXTO ORGANIZACIONAL.

En primer lugar consideramos que en la práctica cuando interactuamos con alguien o algo, y esta interacción demanda un corpus teórico que explique y permita comprender las relaciones existentes, buscamos un *modelo*. Este se construye a partir de los datos observados, basándose en experiencias anteriores a las nuestras, inferidas del mundo real. Desde esta perspectiva entendemos que un modelo, no es la realidad sino la representación de la misma.

Un modelo no es verdadero o falso, un modelo es útil o inútil, en tanto nos permita una representación más o menos ajustada de la realidad. En síntesis concebimos al modelo *como una lectura de la realidad*, que intenta dar cuenta teóricamente de ésta, brindando un marco de comprensión de los fenómenos que permitan volver sobre ellos interviniendo. Este concepto reconoce una realidad cambiante, múltiple, compleja,

construida socialmente, donde el conocimiento está abierto a la incertidumbre y las intervenciones están en diálogo con el contexto.

Consideramos que la relativa eficacia o incluso el fracaso de muchas de las intervenciones organizacionales, para llevar a cabo determinados procesos de aprendizaje y cambio, están enmarcados en una posición conceptual que busca detectar respuestas unívocas de intervención en la realidad.

En este sentido es que debemos apartarnos de la concepción de modelos ideales y “exitosos” a aplicar, y centrar nuestra mirada en la observación de la realidad como una *totalidad compleja*, para poder representarla lo más fielmente posible y en función de ésta, generar intervenciones ajustadas al contexto.

3.1- Nuestra propuesta: aportes teórico- metodológicos:

Etapa Cartográfica

En primer lugar reconocemos una etapa previa, denominada *cartográfica*. La misma constituye una etapa de preparación para el proceso del diálogo, donde es necesario generar acuerdos entre los diferentes niveles en la organización. La concreción de estos espacios de acuerdos preliminares, permitirá relevar el grado de predisposición de los actores involucrados políticamente con la organización, y vehiculizará el ingreso a los campos conversacionales. Esta etapa constituye el primer acercamiento al campo, en el cual deseamos desarrollar e implementar el proceso dialógico deseado. La misma es exploratoria y consiste en primer lugar, en un trabajo de reconocimiento intensivo de las posibilidades (capacidades e intereses) de las personas dispuestas a emprender este proceso. En segundo lugar, es un trabajo de reconocimiento extensivo en el contexto organizativo, donde se llevará el proceso de diálogo.

Factores dinamizadores de los campos conversacionales

Para cada uno de los cuatro campos conversacionales descritos por Isaacs, hemos categorizado y sistematizado **factores predisponentes, precipitantes y perpetuantes**. Estos factores permitirán dinamizar cada uno de estos campos en particular y se constituyen en herramientas a instrumentar en cada campo. Algunas en potencia (predisponentes), y otras en acto (precipitantes y perpetuantes).

Asimismo estos factores son condicionantes necesarios que habilitan, por medio de intervenciones estratégicas, la configuración de diferentes calidades de “containers”, que posibilitan la emergencia de las diversas crisis y el sostenimiento, desarrollo y flujo de un campo conversacional a otro.

3.2- Hacia un modelo de intervención

Presentamos un modelo de intervención, donde incorporamos la etapa cartográfica y los factores dinamizadores, ya mencionados.

Etapa Previa Cartográfica

Factores predisponentes

- Indagación sobre las sensaciones, inquietudes, expectativas y supuestos del actor interesado en realizar el proceso de diálogo.
- Indagación sobre las inquietudes, expectativas y supuestos de los actores de la organización.

Factores precipitantes:

- Conocimiento personal: Ampliación del campo de percepción y desempeño de las prácticas generativas para el diálogo.

-
- Conocimiento del contexto: Indagación sobre el desempeño dialógico de los actores o grupos de actores de la organización para poder realizar el dispositivo diálogo.
 - Explicitación del objetivo y formación en el proceso de diálogo.

Factores perpetuantes:

- Afianzamiento en el conocimiento y la conciencia personal.
- Apertura e interés exploratorio de las generalidades del contexto organizativo y las particularidades de los actores.
- Testeo (luego de la explicitación) del grado de factibilidad técnica y política, y del grado de sensibilización, y motivación de los actores involucrados en la propuesta.

Técnicas de indagación y observación para explorar prácticas, habilidades y posibilidades dialógicas.

- **Preguntas para posibilitar el pasaje desde individual hacia lo grupal**

Las posibilidades generativas se identificarán a través de la indagación de las capacidades dialógicas: *escuchar, respetar, suspender y dar voz*; y las limitaciones emergentes a través de la exploración de las patologías en el pensamiento colectivo: *abstracción, violencia simbólica, certeza e idolatría*.

La misma consiste en una reflexión individual en torno a las siguientes preguntas:

- ¿Qué posibilidades tengo de escucharme a mí mismo? ¿He tenido la oportunidad de escuchar alguna grabación o video donde pudiera observar mi desempeño?
- ¿De qué manera he recepcionado los comentarios u opiniones respecto a lo que he dicho? ¿Escucho con atención y cuidado lo que dice el otro?
- ¿Soy capaz de escuchar, valorando las ideas independientemente de las personas que las transmiten?. Cuando escucho: ¿Tengo en cuenta que la opinión de una persona se encuentra enmarcada en un sistema de creencias a la cual ésta pertenece?

- ¿Expreso lo que verdaderamente pienso y siento? ¿Hasta que punto soy capaz de declinar las certezas que sostengo? ¿En qué medida me causa malestar el desacuerdo?

- ¿Cuál mi actitud frente al desacuerdo? ¿Indago acerca del significado que el otro le atribuye a conceptos que utilizamos comúnmente? ¿Permito que se expresen opiniones diferentes a la mía? ¿Cómo me siento cuando mis ideas entran en conflicto con la de los demás?

En síntesis, de acuerdo a las respuestas obtenidas en las preguntas precedentes:

- ¿Qué balance puedo hacer de mis prácticas respecto a si posibilitan o inhiben “el pensar juntos”? ¿De qué manera podría contribuir a la implementación del dialogo y a su sostén?

- **Instrumentos para la observación de reuniones de trabajo**

Protocolo de aplicación:

- Ésta constituye una herramienta, que puede utilizarse combinadamente con otros instrumentos tales como entrevistas, grupos de discusión, etc.
- Se sugiere la participación de observadores, utilizando las listas de control .
- Para el análisis de los datos y concluir al respecto se deberán cruzar los datos registrados en los diferentes instrumentos.

Instrumentos:

I- Grilla de observación según los roles de Kantor

Rol Participantes	Impulsor	Opositor	Seguidor	Testigo
1				
2				
N				

Indicadores de cada rol

Impulsor

-
- Presenta y propone una idea, proyecto o tarea abriendo la reunión.
 - Demuestra compromiso con sus ideas.
 - Se dirige a todos por igual.
 - Hace explícita sus intenciones.
 - Plantea cuestiones claras a través de ejemplos y explicaciones.
 - Trata de convencer a los demás de su postura.
 - Puede presentar a veces una actitud impaciente y autoritaria.
 - Busca ganar con sus argumentos.

Opositor

- Presenta su postura oponiéndose total o parcialmente a la propuesta en cuestión.
- Se siente libre para expresar los que desea.
- Busca alianza en el grupo para fortalecer su oposición.
- Puede realizar observaciones claras, coherentes y fundamentadas a los planteos de los demás.
- Puede presentar una propuesta alternativa.
- Puede realizar una crítica despiadada, sin fundamento y agresiva.
- Puede culpar a otros de los problemas.
- Puede atacar cuando no está de acuerdo.

Seguidor

- Refuerza las ideas de otros con ejemplos y situaciones concretas.
- Participa con argumentos propios, sin miedo apoyando la idea de otro.
- Puede dar continuidad a las ideas a través de planteos comprometidos
- Puede mostrarse indeciso e influenciado por los distintos argumentos.

Testigo

- Escucha (se queda en silencio)

- Sintetiza posturas que se confrontan o problemas que se plantean de modo ambiguo.
- Realiza preguntas para que los demás aclaren sus posturas.
- Realiza conclusiones que ponen de manifiesto lo evidente y lo no evidente (intenciones, sentimientos, malestares) en el grupo.
- “Sopesa” las diferentes alternativas, brindando perspectiva a la situación.
- Brinda distancia respecto al problema.
- Posibilita que el grupo pueda evaluar alternativas.
- Modera la conversación para que todos participen.

II- Grilla de observación de prácticas/Habilidades dialógicas

Prácticas/habilidades Participantes	Dar Voz	Respetar	Escuchar	Suspender
1				
2				
N				

Dar voz:

- Hablar en 1º persona del singular, mostrando compromiso con lo que se dice.
- Reconocer los propios sentimientos y pensamientos cuando habla.
- Realizar planteos claros y con fundamentos.
- Indagar a los demás de modo que puedan no sólo aclarar al grupo sino también aclararse sus propios puntos de vista.

Respetar:

- Escuchar de manera activa, atento a lo que el otro dice (inclusive con la postura corporal)
- Se interesa por lo que el otro dice preguntando y profundizando en torno a sus

ideas.

- Es flexible ante la diversidad pero con un punto de apoyo, balanceado con sus propios fundamentos.

Escuchar:

- Comprobar las conclusiones a las que se arriban, testeando lo que se dice (preguntas, reforzando una idea).
- Estar atento a los datos que sostienen las propias conclusiones.
- Diferenciar la “experiencia” con las “inferencias de esas experiencias”.
- Reconocer los propios supuestos, explicitarlos.
- Evaluar las diferentes interpretaciones de los hechos, antes de identificarse con alguna en particular.

Suspender

- Relacionar lo que se piensa con ejemplos concretos, para no caer en conclusiones rápidas y abstractas, basadas en prejuicios.
- Buscar alternativas a una postura, idea.
- Modificar perspectivas propias luego de revisar supuestos e ideas del conjunto.
- Desafiar los propios puntos de vista, explicitando las certezas que cada uno tiene.
- Reconocer explícitamente lo que no se sabe.
- Detener la crítica al otro y revisar las emociones que me provoca el otro.
- Evitar los argumentos que representan una idea unilateral.

Campo 1

Características del campo:

Como ya hemos explicitado anteriormente, este campo es considerado un todo, debido a que no se explicitan aún las diferencias que evidencian las partes, creando la apariencia de un todo homogéneo.

Este campo se caracteriza por una conversación amable, en tanto priman el respeto, la educación, los modales, la intención de agradar. Las personas se manejan con ciertos grado de inhibición de sus conductas espontáneas.

Factores predisponentes

- Disposición de un tiempo y espacio compartidos por los integrantes.
- Generación del encuentro.
- Posibilidad de instauración progresiva de las cuatro prácticas del diálogo: escuchar, respetar, dar voz, suspender.

Factores precipitantes

- Invitación a participar.
- Habilitación de la dinámica: *Impulsor*: dar voz – *Seguidor*: escuchar.
- Participación inclusiva de los participantes, teniendo en cuenta las particularidades de cada uno de los integrantes, con el propósito de generar interés mutuo y alineación.

Factores perpetuantes

- Afianzamiento del conocimiento interpersonal.
- Establecimiento de lazos de inclusiones recíprocas.

Crisis de vacío:

En este campo se produce una crisis de vacío de expectativas porque los integrantes advierten que sus intenciones para dialogar son condiciones necesarias, pero no suficientes para que el diálogo acontezca.

...”En esta crisis inicial la gente enfrenta una paradoja crítica: se propone entablar un diálogo pero no puede forzarlo. Poco a poco se comprende que hay una opción: es posible suspender el juicio, poner nuestras opiniones entre paréntesis perdiendo la

certidumbre”... (Senge,1998:374)

Para atravesar esta crisis y transitar hacia un nuevo campo, se puede tener en cuenta los siguientes criterios:

- La posibilidad de expresar lo auténtico y lo genuino.
- La exploración de lo no explicitable y lo indiscutible.

Asimismo puede plantear las preguntas que Schnitman (2000) sugieren:

¿Cómo invito al diálogo con la propia experiencia?¿Cómo invito a los participantes a que elaboren, investiguen y expandan las nuevas posibilidades?¿Cómo solicito a los participantes que expresen sus incertidumbres, áreas grises, dilemas y dudas frente a estas posibilidades?

Campo 2

Características del campo:

En este campo se advierten las diferencias que evidencian las partes, constituyéndose un clima de controversia. Este campo no es reflexivo, cada actor defiende sus ideas. En el mismo se lleva a cabo una discusión controlada que no va más allá de la defensa de las propias ideas.

Factores predisponentes

- Sostenimiento de tiempo y espacio compartido.
- Afianzamiento de las cuatro prácticas del diálogo.
- Generación de un contexto confiable para promover una participación opositora.

Factores precipitantes

- Promoción de la dinámica, *Impulsor*: dar voz – *Opositor*: respetar.
- Explicitación de las contradicciones y dilemas.
- Ruptura de la cortesía y de la máscara ritual.

- Revalorización de la duda.

Factores perpetuantes

- Tolerancia de las diferencias.
- Fortaleza del lazo de inclusiones recíprocas.
- Constitución del círculo de confianza.
- Generación de sentido de pertenencia.
- Reconocimiento y registro de los indiscutibles.

Crisis de suspensión:

En este campo para facilitar la escucha y sostener la interacción, el facilitador debe propiciar:

- Un enfriamiento del intercambio.
- La modificación del significado de “conflicto”.
- Una reflexión sobre las estructuras y fuerzas que conducen a la ruptura.
- La suspensión de mi punto de vista para escuchar el punto de vista del otro.
- La apertura del espacio para indagar y abogar más.
- La flexibilización de las posiciones que permitan ampliar el horizonte.
- El espacio para otras posiciones sin arriesgar la estabilidad de cada uno de los integrantes.

Campo 3

Características del campo:

En este campo, se evidencia que el grupo no es un todo homogéneo, sino que está compuesto por partes diversas que constituyen una trama compleja. La gente comienza a indagar en conjunto, y a desarrollar prácticas reflexivas en torno a la indagación de

causas, reglas y supuestos, para llegar a planteos mas profundos. De este modo, se constituye un diálogo reflexivo.

Factores predisponentes

- Sostenimiento del tiempo y espacio compartido.
- Reconocimiento del otro y apertura de la participación.
- Crecimiento y consolidación de las cuatro prácticas del diálogo.

Factores precipitantes

- Promoción de la dinámica: *Impulsor*: dar voz - *Testigo*: suspender.
- Reflexión pública sobre las propias reacciones (en 1º persona) para invitar a otros a hacer lo mismo.
- Profundización y apertura de la pregunta.

Factores perpetuantes

- Sostenimiento de los enigmas que provoca el otro (curiosidad)
- Afianzamiento de un lazo empático.
- Consolidación del espacio de inclusiones recíprocas.
- Facilitación de la autoobservación.

Crisis de fragmentación

En esta crisis, las personas toman conciencia de sus diferencias y la aceptan.

...”A medida que se descubren zonas de fragmentación, los integrantes del grupo comienzan a cambiar, liberándose de la rigidez y de los viejos hábitos de atención y comunicación”... (Senge 1995:376)

El grupo acuerda “no estar de acuerdo” y aún así continuar con el fluir del diálogo, de modo de arribar a la construcción de un pensamiento colectivo.

Campo 4

Características del campo:

En el presente campo, las partes constituyen una totalidad. El dialogo generativo, basado en la reflexión, produce posibilidades sin precedentes en torno a un fluir colectivo.

Este campo tiene características muy particulares y diferentes a los anteriores, ya que no constituye el camino hacia el diálogo, sino que es el diálogo mismo. En este campo de lo que se trata es nada más ni nada menos que de dialogar. Por lo que no podemos referirnos a técnicas y herramientas para propiciarlo, sino sólo pensar algunas formas y criterios que no obstaculicen su fluir. Sólo se trata de zambullirse en este proceso sin mayor esfuerzo que el de intentar sostenerse en este espacio.

Factores predisponentes

- Sostenimiento del tiempo y espacio compartido.
- Reconocimiento del otro y apertura de la participación.
- Desarrollo de las cuatro prácticas del diálogo.
- Alto grado de involucramiento y compromiso.

Factores precipitantes

- Equilibrio de las dinámicas: presencia balanceada de los 4 roles: *Impulsor*: dar voz; *Seguidor*: escuchar; *Opositor*: respetar; *Testigo*: suspender
- Disposición al fluir de significados.
- Instauración del pensar juntos. (mente colectiva)
- Metamorfosis de la identidad individual: Constitución del “nosotros”.

Factores perpetuantes

- Primacía del todo: co- existencia de lo mismo y lo diferente.

-
- Constitución del sujeto del diálogo.
 - Co-creación: trabajo de la mente colectiva.
 - Surgimiento de la acción en el diálogo.
 - Concientización de lo que significa haber participado en el círculo completo del proceso de diálogo.

Criterios para el fluir del diálogo:

La utilización de los siguientes criterios, puede ampliar el marco de comprensión de los participantes, y de este modo generar nuevas estructuras cognitivas, que posibilitan una mente colectiva más inteligente.

- Propiciar la escucha atenta no tanto de lo que el otro dice, sino de lo que el otro es.
- Reflexionar sobre el recorrido realizado por el grupo y buscar la comprensión de dicho proceso.
- Evaluar el resultado arribado (acción más efectiva) a través del proceso de diálogo.(pensar juntos)
- Mantener el espíritu de indagación en el grupo.
- No dar por sentado suposiciones sin la previa exploración de su real significado.
- Explicitar de manera continua los desacuerdos buscando la comprensión de los mismos.
- Abandonar el yo para descubrir nuestro potencial superior.
- Buscar experimentar un estado de calma interior.
- Cultivar un vacío fértil de pensamientos que conduzca a permanecer abierto y receptivo a lo que el otro dice.
- Permitir que la mente alcance un estado de quietud libre de ideas.

...”El diálogo trasciende al ego si uno reconoce que no es meramente la interacción entre dos interlocutores separados, sino la participación de dos personas en el logos. El diálogo es, por lo tanto,

la descendencia de dos personas y no algo que posee cada una de ellas”...(Apatow 1999:33)

Volver a empezar...una experiencia diferente

Llegar al Campo 4 de ningún modo significa estabilizarse en él. No existe la posibilidad de comenzar una nueva conversación desde este lugar. El proceso de las prácticas dialógicas es recursivo, lo que conlleva avances estrechamente vinculados con las posibilidades de volver reflexivamente sobre el mismo camino.

En este sentido se comprende que el diálogo es movimiento de apertura y cierre, un ciclo continuo de cambio. El diálogo generativo constituye una herramienta que promueve una acción organizativa más efectiva, y consecuentemente el desarrollo de una mente colectiva más inteligente.

4. CONCLUSIONES

Las organizaciones buscan menos equívoco, menos malestar, mayores niveles de producción, en síntesis buscan actuar más efectivamente. Las acciones individuales fragmentadas y competitivas inhiben esta búsqueda, obturando la exploración de nuevas alternativas que mejoren la acción.

El diálogo permite pasar desde una estructura organizacional fragmentada y competitiva a una estructura organizacional integrada y colaborativa, como así también ubicar a los participantes como protagonistas que exploran las situaciones que pretenden transformar.

La factibilidad de la implementación metodológica del modelo que hemos presentado en este trabajo, como toda aplicación requiere diseñar prescripciones ajustadas a cada contexto. Para lo cual el punto de partida lo constituirá indudablemente la realización de un diagnóstico entre los actores implicados.

El análisis cartográfico del contexto permitirá relevar las posibilidades y limitaciones de

esta herramienta en cada organización, como así también diseñar las adecuaciones necesarias para hacer factible su singular desarrollo.

Este diagnóstico implica un trabajo de reconocimiento intensivo de las prácticas, habilidades e intereses de las personas dispuestas a emprender este proceso.

La conceptualización de los factores y los instrumentos presentados, posibilitan a nuestro entender la implementación del proceso de diálogo de Isaacs. Asimismo cabe aclarar que su puesta en marcha no garantiza el acontecimiento, pero si crean las condiciones de posibilidad para que el diálogo ocurra.

En el mismo sentido, consideramos que las prácticas dialógicas que se proponen a partir de este artículo, no desconocen de modo alguno, las relaciones de poder existentes que atraviesan las estructuras organizacionales.

Pensar las prácticas organizacionales no implica desconocer los aparatos ideológicos (Althusser 1, 1974) y las estructuras de poder (Marx 2, 1859-1867, Foucault 3, 1971) que operan en el seno de toda sociedad y que condicionan en gran medida la vida social y el comportamiento organizacional. (lo instituido)

Las prácticas dialógicas constituyen prácticas sociales que son producto de la historia, y que a la vez éstas producen historia. Prácticas sociales fuertemente condicionadas por una marco histórico- político, y simultáneamente con la libertad y capacidad de engendrar nuevos productos, percepciones, expresiones y acciones entre los individuos que las llevan a cabo “cara a cara”, (Goffman, 1959) en un quehacer cotidiano.

No ignoramos que la circulación de la palabra tiene diferentes niveles, jerarquías y legitimaciones, pero también debemos reconocer que todos conversan y que existen multiplicidad de textos, independientemente de que éstos sean escuchados o ignorados.

La cuestión se plantea en torno a quien tiene “la palabra” o “la última palabra” para la toma de decisiones en la organización, cuando se entiende a ésta como una red de

conversaciones, como se ha planteado en este trabajo.

Las organizaciones no son independientes de las personas que las construyen y que las dirigen. En definitiva las organizaciones son tanto producto de una estructura sociopolítica, como producto del pensamiento y la acción de sus miembros particulares. Se trata pues, de no reducir lo social a lo objetivo, ni a lo subjetivo exclusivamente. Necesitamos superar viejas antinomias, dejar de lado la mirada disyuntiva, que permite ver al individuo, o a la organización, y focalizar el interés en la implementación de procesos de construcción de entramados subjetivos. Las prácticas, aquí propuestas se orientan a la constitución de “un sujeto del entre”, producto emergente del diálogo. Mediante el proceso de diálogo las organizaciones pueden lograr sus objetivos al mismo tiempo que pueden contribuir a la co -construcción de tramas subjetivas. Esto último permite hablar de una articulación individuo – organización que ya lejos de perturbarse mutuamente permite entramarse en un crecimiento mutuo. En dicho contexto deberíamos pensar al diálogo como una estrategia que tiende a reconstituir el tejido organizativo.

Por otra parte desde este marco, las crisis no se dan exclusivamente a nivel de las creencias (ideas, representaciones, supuestos, teoría) sino también y fundamentalmente están atravesadas por la emoción. Ante una situación de cambio, entendido como reestructuración, no solo se ponen en crisis nuestros sistemas cognitivos, se pone en crisis todo el ser. Estas crisis constituyen crisis de sentido, de significado e identidad.

En el transcurso de este trabajo hemos tratado de vincular los desarrollos teóricos en torno al diálogo, el desarrollo organizacional, la inteligencia colectiva y la gestión del conocimiento, buscando una articulación entre conocimiento individual y conocimiento colectivo, es decir entre individuo y organización.

Lo hasta aquí desarrollado nos permite sostener que el diálogo constituye una valiosa

estrategia para el desarrollo de la mente colectiva en las organizaciones, proponemos a nuestros lectores el desafío de intervenir en las prácticas organizacionales a través de este modelo.

5. BIBLIOGRAFÍA

APATOW, R.(1999). El arte del diálogo. La comunicación para el crecimiento personal, las relaciones y la empresa. Edaf. Buenos Aires.

ARGYRIS,CH; SCHÖN, D.A..(1978) Organizational Learning: A theory of action Perspective. Addison Wesley.

ARGYRIS, CH. (2000) Sobre el aprendizaje organizacional. Oxford, México.

BÖHM, D (1995) Unfolding Memory. Foundation House, Laveland, Colorado.

BÖHM, D, (1994) On Dialogue. Kairós. España.

BRUNER, A. (1988).Realidad mental y mundos posibles. Gedisa, Barcelona,

FLORES, F. (1994) Creando organizaciones para el futuro, Dolmen Santiago.

FUKS, S. (1997). Transformando las conversaciones acerca de las transformaciones. Psykhe. Revista de la Escuela de Psicología. Facultad de Ciencias Sociales. Pontificia Universidad Católica de Chile. Vol. 7, nº 2 Pág. 3-11.

GOFFMAN, E. (2001) La presentación en la vida cotidiana. Amorrortu. Buenos Aires.

GORE, E; DUNLAP, D. (1988). Aprendizaje y Organización. Una lectura educativa de las teorías de la organización. Tesis, Buenos Aires.

GORE, E.(1998).La educación en la empresa. Aprendiendo en contextos organizativos. Granica. Barcelona.

ISAACS, W. (1999) Dialogue and the art of thinking together. Random House. USA.

MORIN, E. (1999) La Cabeza bien puesta. Ediciones Cátedra, Madrid.

MORGAN, G. Images of organization. Beverly Hills, Sage Publications, 1986.

NONAKA, Ikuoro. (1998) La empresa creadora de conocimiento en Gestión del conocimiento. Harvard Business Review

SCHNITMAN DORA FRIED (comp.)(2000) Nuevos Paradigmas en la resolución de conflictos. Perspectivas y prácticas. Granica. Buenos Aires.

SENGE, P (1992) La quinta disciplina. El arte y la práctica de la organización abierta al aprendizaje. Granica, Buenos Aires.

----- (1995). La Quinta disciplina en la práctica. Cómo construir una organización inteligente. Granica. Buenos Aires.

------(2000). La Danza del Cambio. Norma. Colombia.

WEICK, K; Roberts; Collective Mind in Organizations: Heedful Interrelating on Flight Decks, Administrative Science Quaterly, 38 (1993): 357,381.

WENGER, E.(1998) Communities of Practice. Learning, Meaning, and Identity. Cambridge University Press.

NOTAS

1 Althusser, L. (1974):“*Ideología y aparatos ideológicos del estado*”, en La revolución teórica de Marx, Siglo XXI, Madrid.

2 Marx, K. (1859) *Contribuciones a la crítica de la economía política* y (1867) *El Capital*.

3 Foucault, Michel 1971 (1993), *Microfísica del poder*, 3ra. Ed., La Piqueta, Madrid.