

SOÑANDO EL FUTURO

Sergio Fernando Abrevaya

Hemos trabajado en estos años en el mundo de la resolución de los conflictos basados en la idea de intereses y posiciones para pasar de uno a otro proponiendo una mirada al futuro para un nuevo acuerdo sobre la disputa. Dentro de esta idea muchas técnicas se han desarrollado, desde la mediación, aplicada a distintos ámbitos que van desde la problemática familiar a la patrimonial, pasando por la penal, la comunitaria y la escolar. Distintas formas aplicadas de acuerdo al contexto y a las condiciones de los actores.

Junto a la mediación, la facilitación, como metodología para tratar grandes conflictos, organizar proceso multipartes, que refieren una definición acerca del futuro, con una mayor proyección de la técnica para organizar procesos de decisión conjunta.

Pero aun así, este esfuerzo técnico y de voluntad, en ocasiones no alcanza para superar una disyuntiva de raigambre cultural, muy asentada, que busca un cambio de una fórmula a la otra, pero que por su lentitud, lógica por cierto, nos propone aguzar el ingenio.

El paternalismo cultural, vigente, nos invita permanentemente a esperar que alguien resuelva, rápidamente, y de manera eficaz, nuestros conflictos. El protagonismo, propuesto en metodologías como la mediación, requiere de una convicción de cambio que solo es posible cuando el caso, a las partes, le muestra el valor de su propia intervención, tanto en el conflicto como en la solución.

Los resultados de esta maravillosa propuesta han sido siempre favorables, útiles, importantes.

Aún así, desde hace unos años, por alguna extraña razón de insatisfacción busco alguna forma mas aceptada, con un “in-sight” más potente genuino, que garantice hacia delante que a partir de ese proceso de comunicación, un “clic” insoslayable, marca el camino de no retorno.

En procesos de grandes conflictos, el camino que elegí, junto a otros profesionales, fue el de la facilitación, apoyados en la idea de, a diferencia de cómo hemos etiquetado la mediación en nuestro medio, que debíamos diseñar el proceso, incluso en conjunto con las partes, acompañando sus tiempos culturales y la elasticidad de sus mapas mentales, que determinaban una cultura de ese cultura, peculiar al caso.

En general, los resultados fueron buenos, con acuerdos importantes. , ¿Pero cambios? Podríamos decir que algunos, pequeños y limitados.

Como si nos perdiéramos de algo, de una energía con mayores posibilidades, pero que por los emergentes del paternalismo, no podíamos aprovechar. En cada caso, buscando un punto de cambio, y conectando con ese mapa, mental y cultural, accediendo a algún requerimiento del paternalismo.

Los cambios son posibles, pero poco a poco. Aun así, el monitoreo final ofrecía resultados positivos.

¿A que me refiero con este doble juego?

Mientras las partes del conflicto, iban articulando su proceso de decisión conjunta, en algún punto, por la intensidad del conflicto, requerían de alguna decisión de un tercero, el estado, un juez atrás, esperando tomar una decisión previsible, alguna autoridad, de algún tipo, sobre la que recaía la “decisión final” en algún tema del proceso.

¿Cambio? Si, por supuesto, este era el pacto entre la realidad de lo paternal y el nuevo cambio. Pero creo, hoy más seguro, que es posible, armar procesos más eficientes aun, no pensados desde el conflicto, aunque este nos

convoque, sino desde el deseo, el sueño, como motor propio, individual, colectivo, capaz de construir un poder suficiente que no reclame de tercero alguno para ningún “detalle”.

Sin duda, la técnica de facilitación de los procesos de comunicación, sirve. Pensados esos procesos como de comunicación, negociación, decisión conjunta. ¿Pero que norte tienen, el del conflicto primero y el del futuro como punto de reunión?

Quizás haya maneras de construcción de una conciencia superior que inviten al cambio sustancial y definitivo.

Un ejemplo:

El caso del Hospital Posadas surge de un conflicto entre los trabajadores de esa institución y la dirección, que había decidido aplicar el descuento a los sueldos del 13% de la ley pertinente y circunstancial, pero guardar el ahorro de ese dinero para otros insumos. El Hospital por el reclamo de ese excedente económico se cristalizó en la ocupación de la institución desde el sector laboral. Un juez, a requerimiento de la autoridad hospitalaria ordenó despejar el lugar, pero, todo terminó en represión y violencia. Ahí intervenimos nosotros, desde el Ministerio de Justicia de la Nación, convocados por en aquel entonces titular de la Sindicatura General de la Nación.

Diseñamos el proceso en dos fases, una para la urgencia, y la otra para proyectar otro formato relacional en esa comunidad de actores, hacia el futuro.

Se firmó un acuerdo, y casi simultáneamente comenzaron dos procesos paralelos para la aprobación de una Ley marco especial para la Institución y para la integración de una Comisión Fiscalizadora, fruto del acuerdo, de las futuras gestiones, integrada por los trabajadores.

El proceso, articulado entre todas las partes funcionó. Para abreviar, todo encontró cauce aún en la dificultad de lo intenso del conflicto y de su necesaria urgencia. Pero fue de notar, que aun en la libertad de construir confianza en los demás y si mismos, en ocasiones los sectores buscaban decisiones en otros, terceros.

El titular de la Sindicatura, referente de todas las partes, había ocupado el rol de convocante, legitimado para ello, y era parte a la vez, en su función de producir algún dictamen administrativo, pero había dejado en manos del equipo, en total libertad, el diseño y la decisión acerca de cómo articular el proceso.

Pero, su rol, con un fuerte liderazgo y legitimación suficiente para mantener viva la propuesta de una negociación asistida de sectores, encontró una demanda contraria en las partes, de intervención mas decidida, en distintas oportunidades. Es interesante porque va de ser parte y convocante legitimado, dejando que el proceso tome curso sin intervenir, a, en ocasiones, funcionar bajo el esquema cultural paternal dentro del proceso tomando decisiones para todas las partes y pedidas por estas.

Participaban seis asociaciones gremiales, la principal era ATE, se desarrollo en el propio hospital y en ocasiones en las oficinas de la Sindicatura General. También participó el Subsecretario de Salud de la Nación (fue uno de los firmantes del acuerdo) y dos diputadas nacionales.

Algunos datos interesantes fueron, por ejemplo, tener que detener el proceso en dos ocasiones por el desbalance de poder entre las gremiales (en el proceso de la comisión de contralor); otro hecho fue el juego de representatividades entre cada agremiación, mientras una, poderosa, era capaz de mantener movilizadas a algo mas de trescientas personas en estado de alerta. Las demás no, pero aun así, el total de empleados era de tres mil; el voltaje político era intenso; anteriormente los piqueteros, habían acarpado en las instalaciones del hospital, para disgusto de muchos otros trabajadores.

En definitiva es un proceso que conjuga un conflicto multiparte, que se llega a resolver en parte y que permite la proyección en el mismo texto de dos procesos más para construir en conjunto la política de gestión así como una ley marco definitiva.

Un conflicto, una propuesta para abordarlo, una serie de acuerdos que reivindican la utilización de la facilitación.

¿Y si hubiésemos tenido el tiempo de plantearlo de otra manera, o antes de que ocurra?.

El análisis crítico, nos llevó a explorar otras formas y propuestas que organizan metodológicamente los procesos desde otra óptica, utilizando la facilitación como herramienta.

El sueño:

En los últimos dos años la sociedad ha participado en una serie de hechos históricos que la muestra intentando asumir paulatinamente un rol: cada vez más protagónico. Más allá de los liderazgos y consensos políticos – institucionales, este protagonismo creciente de la comunidad requiere un trabajo de visión común acerca de su futuro. Una metodología generativa de su propia visión del mañana y del deseo.

Cada vez que hacemos algo en nuestra vida, el mañana nos esta guiando. En nuestra mente la visión de nosotros mañana tiene la fuerza de crear la realidad que deseamos, a la que apostamos.

Un juego entre la construcción de la realidad que nuestro mapa al percibir, hace, con los juegos que otros hacen con sus percepciones y sus realidades. El deseo es el mayor condicionante.

¿Que quiero, que expectativas, como me veo a un tiempo vista, que objetivos y que metas?.

La secuencia es interminable.

Esta característica tiene efectos sobre el futuro, esta ligada al futuro y también condicionada por este. Pero además, el hecho de vivir en una comunidad, nos obliga a combinar con cada acción individual y proyecto del futuro de otros miembros de la misma. Ese accionar estuvo siempre pensando en el vivir mejor mañana. Sin embargo, aun cuando las políticas públicas y la legislación dan un importante marco de referencia, esas acciones individuales, usualmente, tienen choques entre sí. Ahí nacen las desconfianzas y los temores. Esto ocurre aun cuando todos queremos lo mismo. Nuestra prosperidad.

Existen muchas formas de caminar ese futuro. Una es simplemente, por el imperativo orden de las acciones, que éste se vaya escribiendo con pocos consensos, o simplemente por las consecuencias que tiene el accionar de un sector sobre el otro.

El futuro no es predecible, pero es obvio que nuestras acciones nos orientan hacia un camino, abandonando otras posibilidades, estas acciones se combinan - y en ocasiones interceptan - con las de otras fuerzas sociales o productivas, generando nuevas resultantes.

Es decir que, sin proponérselo, construimos en conjunto el futuro, aunque el resultado no siempre coincide con lo deseado.

¿Se puede pensar en conjunto el futuro?

Desde lo individual, las personas diseñan sus actividades o negocios con la idea de concretar anhelos que perduren en el tiempo. Este proceso requiere: definir un objetivo (deseo) a alcanzar y poner en marcha una serie de acciones que implican el transcurso del tiempo.

Del mismo modo, desde el conjunto se puede pensar y encaminar, en buena parte, el accionar colectivo, lo que lo puede hacer previsible y encaminado a lo añorado. Esto es: construcción conjunta de pensamiento estratégico.

Normalmente, el proceso de crecimiento productivo de una comunidad puede llevar muchos años y se desarrolla de una manera no planificada, o apenas planificada por alguno de los actores, pero no por el conjunto.

Al mismo tiempo, en ocasiones, un sector, o acontecimiento introduce algún elemento que modifica definitivamente la vida y la proyección de cualquier grupo social, como por ejemplo: , el aumento de la cota de una represa sobre las poblaciones vecinas.

Está claro que proyectar y decidir unilateralmente, desemboca en el choque con las decisiones de los otros sectores, las consecuencias son conocidas: enfrentamientos y desperdicio de recursos y energía.

En consecuencia, cuando se genera o avizora un conflicto de esta naturaleza, se plantea la necesidad de un sistema de consensos, de manera de integrar todas las visiones de manera articulada y de ese modo superarlo o evitar su desencadenamiento.

Existen muchas maneras de definir el consenso. En el marco de esta idea consenso es un proceso de comunicación y fundamentalmente de decisión conjunta.

La diferencia propuesta es abandonar la mecánica de decidir cada sector de forma unilateral, confrontar con los otros sectores y quedar a la resultante. No deben confundirse las audiencias para escuchar propuestas y problemáticas de distintos sectores sociales de la comunidad, ciudadanos organismos de primer grado, con la participación en un proceso estructurado de decisiones. En definitiva: no es lo mismo escuchar al otro, que decidir juntos.

En cambio, un proceso de decisión conjunta implica la participación de los distintos sectores interesados en una interacción articulada con el objetivo de alcanzar decisiones conjuntas que beneficien e incluyan a todos los componentes.

Que los participantes alcancen decisiones desde un “sentir común”, generará sin dudas “sentido de comunidad”. Este sentido de comunidad permitirá que el producto de estos acuerdos sea reconocido como propios y valiosos y desde ese lugar: legitimados, apoyados, promovidos, multiplicados y alcanzados.

Decidir en conjunto implica la conformidad de esa totalidad sobre esa decisión, y el consecuente compromiso con las acciones resultantes.

Podemos preguntarnos: ¿Se habría evitado el desastre de Santa Fe si la comunidad se hubiese involucrado en el proceso de planificación previa? Probablemente, mas allá de las medidas que no se tomaron.

Y por otra parte, ¿qué hará mañana Santa fe al respecto? ¿Solamente consensuar medidas, o cambiar sus paradigmas como conjunto cultural, y hacerse cargo de protagonizar la previsión?

Pero, ¿qué sucedería, si el argumento de una *comunidad próspera*, se transforma en el fundamento del proceso?

Ponemos norte en el trabajo conjunto, no en el consenso que previene conflictos, no en la transformación de problemas en proyectos, sino en la necesidad de organizar el camino hacia una prosperidad ansiada y proyectada por todos.

La idea de fundar ese proceso consensual en un futuro esperanzador, pero estratégicamente diseñado, define la diferencia con un simple proceso de consenso, que previene conflictos, o que proyecta decisiones comunes de toda índole, sin duda útil para numerosas situaciones de la vida en comunidad.

Si pensamos arbitrariamente que en los próximos 10 años, por ejemplo, en una comunidad dedicada al turismo, a la pesca y al agro por el juego natural de las fuerzas sectoriales e individuales, será posible obtener los mejores resultados para el conjunto de la comunidad, en términos de calidad de vida y progreso económico, nos equivocamos.

En esos 10 años, seguramente se desperdiciara energía no solo en el juego permanente de lo que en cada sector se define en la acción, resultando en pequeños y grandes conflictos, sino también en el juego de interrelaciones entre algunos de ellos, obteniendo en algunos casos buenos resultados y en otros su fracaso.

Si el conjunto de los actores de una empresa, de manera estructurada, pensasen los próximos años de su emprendimiento y de ellos mismos en ese marco, podrían alcanzar una mayor eficiencia en sus decisiones actuales, enmarcados en un diseño de futuro conjunto.

Casi como un atajo al porvenir, además, se revierte el pensamiento negativo hacia el positivo, convirtiendo las dificultades en desafíos que se traducen en acciones.

Anclando en Mañana:

Técnicamente no separamos crisis de mañana, nos metemos en el conflicto, buscamos los intereses y los proyectamos a una mirada de futuro, novedosa.

Podríamos, a la inversa, pararnos en el mañana, mirar hacia atrás de forma positiva. Recorriendo el camino que nos llevó al camino deseado. Estamos sintonizando el cuerpo de relaciones que llevó originalmente al conflicto desde un nuevo sistema, la resultante de una visión común.

La fuerza de este nuevo escenario, el deseado, nos habilita a transitar por lo positivo del sueño.

El cambio, con relación al protagonismo es genuino y poderoso, ya que la expresión de los deseado troca el conflicto.

¿Y acaso el deseo, no podría ser tomado como el interés?

Más allá de la discusión teórica acerca de ello, solemos trabajarlo, en el esquema del interés como algo a descubrir desde el conflicto. Hurgar, ayudar a las partes a ponerlo sobre la mesa para replantear el conflicto.

Y aun más, la expresión libre del sueño, puesto a años vista, produce un “insight “ que solo requiere del facilitador la guía del proceso hacia ese estadio. No tiene mas intervención que el protagonismo de las partes. El facilitador no indaga, los integrantes de ese conjunto con el que trabajamos sí lo hacen, entre ellos.

Descubrir, aprender de uno mismo y del conjunto motoriza nuevos estadios y procesos culturales

- **Organización de procesos de consenso en círculos de prosperidad de Los sectores económicos**

Es posible reproducir el juego de 10 años futuros en un numero limitado de jornadas intensivas, en las que todos los sectores puedan actuar el juego de la vida sobre la base de lo que aspiraría y cómo lo harían, organizando intercaladamente negociaciones libres entre cada sector, para tamizarlos luego por el consenso favorable de la comunidad, revisarlo e intentar nuevamente una nueva ronda hasta completar satisfactoriamente el juego.

En definitiva cada sector buscaría cumplir sus objetivos, proyectando el cómo con otros sectores aliados para cumplir sus proyectos, y sometiéndolo a la opinión del conjunto, marco en el cual todo se desarrollaría en el juego real, pero que sin embargo no tiene dimensión en la opinión de cada sector al momento de decidir.

Se trata de reunirnos por una vida más prospera, en diseñar y empujar el porvenir de manera mas planificada, y aunque la simulación resulte en acuerdos menos precisos que en la vida real, semejante consenso empuja la fuerza del conjunto a realizar todos y cada uno de los proyectos sectoriales, aprobados por el conjunto.

Podríamos mirar a cada sector integrante de la comunidad como accionistas de una gran empresa, que si progresa como unidad es porque lo ha hecho individualmente, y viceversa.

Toda técnica para construir visión común resulta aplicable en este juego, en el que se introduce la votación parcial a manos del conjunto, acerca de la factibilidad e importancia de los acuerdos bi o multisectoriales, hasta terminar en una planificación armónica a todo la comunidad, satisfaciendo intereses particulares y sectoriales.

Colocar como eje de convocatoria los objetivos desarrollados en torno al crecimiento económico de cada sector productivo

- **Diálogos Apreciativos en las Organizaciones:**

Esta metodología propone, a partir de cinco principios, una escala metodológica de cuatro etapas. Primero Descubrir: volver presentarse los integrantes de esa comunidad convocada, desde lo positivo, indagando los unos a los otros con las mismas preguntas: Experiencias positivas. Apreciando, en el sentido de dar valor, se construye, una idea de lo positivo en común. Entonces, la segunda etapa propone el sueño, la búsqueda conjunta del mañana, única y positiva. Tras ello, en una tercera etapa se le da forma al sueño, se trata del Diseño. Finalmente el Destino, la agenda para poder llegar a ese sueño, las acciones propias, el destino propio.

La técnica permite redescubrir al otro desde un lugar diferente, Volverlo a conocer. Y luego soñar juntos, ya que alguna forma asociativa los ha reunido.

Cuenta Cooperrider, autor de buena parte del sustento teórico de esta metodología, que en una ocasión, en una empresa, fue convocado a trabajar con los numerosos conflictos surgidos de repetidos acosos sexuales dentro de la organización, y que enormes costos judiciales y de productividad estaban limitando a la organización.

Cambiando el eje de la propuesta, decidió trabajar el camino inverso. Articulo un proceso que permitió pensar como sería trabajar en armonía hombres y mujeres, juntos.

- **LA FORMULA DE LOS ESCENARIOS FUTUROS**

Desde hace unos años, en distintas experiencias mundiales críticas, se fue desarrollando esta idea descripta, articulando el pensamiento colectivo hacia el futuro a través de la técnica de los escenarios.

Quien primero desarrollo esta técnica fue la empresa Shell, desde los años 70, para su propia estrategia mundial, trabajando los escenarios sobre el futuro del mundo, y la energía dentro del mismo.

Luego, el caso más sonado, resultó en Sudáfrica, los escenarios de Montt Fleur, que determinaron el camino de la transición de un Gobierno Blanco a uno negro, y sobretodo, cómo se iba a desarrollar hacia el futuro la economía y la convivencia en ese nuevo marco.

La idea de trabajar escenarios del futuro implica, en principio, en cualquier organización o grupo, identificar los sistemas subyacentes que, en su cultura, proyectan accionares del conjunto, y, tras ellos, imaginar, hacia adelante como sería o resultaría, o me gustaría que fuese ese porvenir. Luego, cada historia

imaginada se va aprobando como la más factible y genera más interés entre quienes participan del ejercicio, hasta llegar a tres o cuatro, según resulte, que más acaparan la tensión y el consenso de todos. En estas tres o cuatro historias, entonces, se concentra el trabajo de todos los representantes de las fuerzas vivas involucradas que están participando del proceso. Cada equipo que desarrolla las historias elegidas, realiza la proyección de ese escenario imaginado en la mayor amplitud y precisión posible, integrando las consecuencias, el poder, la economía y la cultura a la visión. Se buscan los puntos de cambio, posibles en la proyección de aquellos sistemas subyacentes.

Finalmente, se comparten estas historias del futuro desarrolladas, para buscar la más factible, la que mayor interés despierta, la que más importa al conjunto. Todo ello teniendo a la vista las consecuencias de los otros posibles tres o cuatro caminos pensados y no queridos.

Este ejercicio obliga a pensar las consecuencias de lo que hacemos o creemos que hay que hacer, en definitiva a repensar nuestras acciones al punto de encontrar formas más eficientes para nuestros objetivos, pero sobretodo, a hacerlo de manera conjunta, es decir en el marco de la elaboración de un pensamiento colectivo.

A diferencia de los Diálogos Appreciativos, propone mirar los varios posibles futuros, buenos o malos, y buscar los puntos de cambio de los cuales los intervinientes, como líderes, pueden hacerse cargo. Identificando las claves de esas construcciones futuras, para visualizar lo que más deseamos.

Conclusión

Se abre un nuevo espectro para la resolución de conflictos, y más aun, para su prevención. Podemos pensar, según el caso, en mediar, al modo tradicional u conflicto multiparte; bien podemos, sino, codiseñar el proceso con las partes, armar una agenda, y formular en conjunto un proceso en el cual el facilitador va articulando la comunicación y la indagación en los intereses.

Podemos, también, no pensar en la resolución del conflicto abordándolo, sino trabajar desde el deseo y el futuro, parados lejos de la situación actual, y reorganizar el juego de energías de esa convivencia en cualquier identidad grupal desde ese lugar, con metodologías pensadas en ese sentido, de las cuales hemos descrito tres.

Bibliografía: Carl Rogers, “**Realness in the facilitator of learning**”; Josphe Jaworski “**Sincronicidad**”; David L. Cooperrider , Diana Whitney, “**Collaborating for Change: Appreciative Inquiry**”, Joseph Campbell “ **el viaje del heroe**”, Peter Senge, “**La Quinta Disciplina**”