

EL APRENDIZAJE EN EQUIPO

PRIMER PASO HACIA LA GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO

Un equipo es un grupo de personas que se necesitan mutuamente para actuar, pero habrá aprendizaje si se fomenta el espíritu inquisitivo y se superan las rutinas defensivas, al igual que otros problemas de aprendizaje, como la idea de la propiedad del puesto, o que todos los problemas son causados por un enemigo externo, la ilusión de hacerse cargo personalmente de todo, la fijación coyuntural en los hechos y la convicción de que se aprende con la experiencia..

El aprendizaje no es adquirir más información sino expandir la aptitud para producir los resultados que deseamos, para ello es preciso diferenciar entre diálogo y discusión, suspender los supuestos o las verdades y las relaciones establecidas, verse todos como colegas, avivar el flujo de sentido entre las dos orillas de la comunicación, para entrar en contacto con una inteligencia más grande y compartir la fidelidad al propósito institucional y el interés genuino en la gestión del conocimiento.

Aprender a dialogar:

Yo juego bien cuando permito que mis compañeros de trabajo jueguen bien, cuando estimo y practico el funcionamiento de todos como una totalidad. La práctica más fructífera del aprendizaje en equipo surge de dos formas de la conversación: el diálogo y la discusión experta. El diálogo crea condiciones para experimentar la primacía del todo, donde los equipos son la unidad predominante para la decisión y la acción.

El único aprendizaje importante en una organización es el de las personas con poder para actuar. El aprendizaje en equipo es la disciplina más dificultosa, en lo intelectual, emocional, social y espiritual, pues el proceso de aprender a aprender colectivamente es poco familiar. Es útil tener una razón para hablar y aprender, una situación que cree ímpetu, la necesidad de resolver un problema, el deseo colectivo de crear algo nuevo o de alentar nuevas relaciones.

Un equipo desarrolla mejores aptitudes con ayuda de un moderador externo, diestro en técnicas de reflexión, indagación y mediación en el diálogo. Los equipos deben fijar por consenso sus reglas de conversación, sus modos de decisión y sus procedimientos con las infracciones. Se requiere aprender el arte del perdón, pues buscar un chivo expiatorio atenta contra la organización. El perdón es descubrir juntos las fuerzas que llevaron al error.

Durante el proceso de diálogo la gente aprende a pensar en conjunto y descubre las raíces del pensamiento. La indagación crea un clima propicio a la comprensión colectiva. Al principio el continente mental de supuestos, intenciones y creencias es inestable y puede desviarse a la discusión improductiva en vez de ir a la discusión experta. Nadie debe renunciar a sus opiniones, sino examinarlas todas a la luz de la indagación colectiva: la idea es que estalle el caldero de los sentimientos reprimidos. Con la dinámica de iniciar el diálogo con los ojos vendados, se genera un ambiente abierto, con confianza y sin distinciones.

La esencia de todo proceso de diálogo radica en que cada uno aclare por qué está aquí y cuál es su propósito en la vida, hablando sin rodeos y diciendo las cosas tal como son: todo surge de nuestra capacidad para comunicarnos profundamente. Los hombres no se hacen en el silencio, sino en la palabra, en el trabajo, en la acción, en la reflexión... el diálogo es este encuentro de los hombres... El diálogo es una exigencia existencia. Es un acto creador. Es la conquista del mundo para la liberación de los hombres. Es así como no hay diálogo, si no hay un profundo amor al mundo y a los hombres... siendo el amor fundamento del diálogo, es también diálogo; si no amo al mundo, si no amo la vida, si no amo a los hombres, no me es posible el diálogo... sin él no hay comunicación y sin ésta no hay verdadera educación.

Para nosotros el diálogo es esencialmente la comunicación e interacción del hombre y de los grupos humanos entre sí y con su medio exterior. El trabajo es una forma tecnificada y socializada del diálogo. La acción organizada de las luchas por la liberación es una forma solidaria del diálogo. Nos convertimos en seres transitivos, reflexivos y solidarios a través del diálogo. Es por ello que en todo diálogo existe una dinámica de ida y vuelta. Es un proceso de interacción dialéctica. Y en ella se dan todas las variantes. Desde los puntos de encuentro hasta los puntos de ruptura, Y por qué no también los puntos muertos, los puntos de tensión, los puntos de conflicto y la crisis.

El diálogo auténtico busca el tipo de encuentro, si bien acepta caminar entre los tropiezos de las tensiones, y los conflictos, corriendo los riesgos de los puntos de ruptura. Nosotros planteamos el diálogo no solamente como " signo de los tiempos", sino esencialmente como dinámica natural de la misma vida. Es que nacimos para el diálogo, vivimos dialogando y nos realizamos en el diálogo. Este intercambio de información exige veracidad, objetividad, honestidad. La emulación exige capacidad, competencia, respeto. La reflexión debe entonces ser una compañera inseparable del diálogo, no un mero amante, sino un compañero de su vida.

La conciencia política es la medida última. En ella descansa el sentido de la capacidad de comprometernos y de actuar. Aquí el diálogo determina sus fines, escoge sus medios. Y surgen las funciones y tareas que el curso del diálogo impone. Aquí es donde se muestra que hacemos con, por y para los demás. Y en los demás está uno mismo, ya que para nosotros no cuenta eso de que "la mirada del prójimo me roba el universo". De ahí que, decir conciencia crítica y política es, como decir: reflexión y acción.

El dogmatismo es negación de la criticidad. Todo dogmático es un enemigo público número uno del diálogo, es un ser cerrado, es un círculo o cuadrado completo, dominado por la superstición y el prejuicio. Las segundas intenciones son vicios lamentables del diálogo. Estos vicios a veces hasta se convierten en males connaturales de todo tipo de diálogo.

Un diálogo serio reclama, sin embargo, firmeza y mucha firmeza, convicciones serenas, posiciones definidas. Y tampoco es renuente al apasionamiento sincero, al calor musculoso del debate. La totalidad de la entrega a sus consecuencias necesarias y contingentes es un precio irremediable. Nunca olvidemos que el diálogo nuestro no es mero "verbalismo de la palabra ni de la imagen". El diálogo es potencia convertida en acto creador. Es transformación del mundo. Es creación de nuevas formas de cultura y de historia. Toda duda es camino de fe, lo es porque la reflexión y la acción son las verdaderas formas del diálogo.

El verdadero diálogo se realiza en la acción y la acción es la forma superior del diálogo. Pero la verdadera acción- a la acción que nos referimos- es aquella que se motoriza en la reflexión, en la deliberación libre y consciente del sujeto o del grupo y que a su vez genera interminablemente nuevos procesos de reflexión. En el movimiento de los trabajadores nada es tan perentorio como la síntesis de reflexión-acción. Esa síntesis es la praxis. Y la praxis nuestra es una praxis revolucionaria.

La potencia del hombre radica en su poder de diálogo, en su poder de emanación, en su poder de transitividad crítica y política. Es por ello que el hombre se identifica con el homo sapiens, el homo faber, y el homo ludens. Como se define por su historicidad, vive la proyección del tiempo y el desafío del espacio. Así acepta el reto de la vida. El hombre no realiza el diálogo por mero afán especulativo. El hombre es un ser práctico que busca inteligentemente finalidades también prácticas. Podemos estimar que los objetivos básicos del diálogo son: la comunicación, la transformación, la convivencia socializada y la liberación.

La sola palabra no es diálogo, y muchas veces, más que camino es laberinto. La acción es el verdadero diálogo. La convivencia fraterna es el objetivo social de todo diálogo. Entre sociedad e individuo, debemos crear la síntesis. Y esta síntesis sedará inevitablemente en una fórmula de convivencia socializada. Todo diálogo al fin y al cabo es para poder convivir más fraternalmente unos con otros y esa convivencia no podrá ser otra que una convivencia socializada. Hacia una síntesis de unidad de las comunidades humanas y del mismo género humano.

Si el hombre es una dialéctica de necesidad y libertad, de "trabajo y palabra", es evidente que su lucha es una búsqueda de una síntesis. Y la verdadera síntesis es la liberación. No creemos en los momentos definitivos de la historia, sino en el devenir histórico. Y entendemos que la liberación total, sólo tendrá vigencia plena cuando seamos capaces de liberarnos de toda clase de alineación, ya que la "alineación, cualquiera sea su forma, revela el fracaso de la especie humana." El objetivo final de todo diálogo es la liberación. Es mucha pretensión. Pero con menos, el diálogo perdería perspectivas. Su verdadera grandeza es esa original y humana ambición.

El diálogo del hombre con el hombre y del hombre con la naturaleza tiene formas concretas de expresión. El trabajo: ser operante. la palabra: ser cultural, la lucha social: ser político. Unas suponen a las otras, se interaccionan mutuamente y en el fondo constituyen un todo único. Es que el hombre, en cada gesto, cada palabra, en cada acto, en cada esfuerzo, expresa su totalidad.

A medida que los equipos afinan su aptitud para la conversación, avanzan inadvertidamente hacia el diálogo. La técnica no basta para alcanzar la meta, sin embargo, con el diálogo se genera una aptitud que va más allá de las mismas técnicas. Sentirse obligado a actuar puede resultar una paradoja negativa, cuando lo urgente es hacer algo acerca de nuestro pensamiento, no al propósito de tomar una decisión, que es lo mismo que matar las opciones, sino indagar, que es lo mismo que investigar sin preocuparse por los resultados.

La seguridad del diálogo nace de la voluntad de tocar lo peligroso, así como la educación pone en peligro al alma en un clima de discurso esclarecedor. Este es el espíritu del diálogo. Habrá progreso en el diálogo colectivo cuando cada cual aprenda a escucharse a sí mismo, a su corazón, su mente y su cuerpo.

Ciertamente, es tan complejo el diálogo que se requiere de un mediador que ayude al grupo a afinar un campo de indagación y de atención colectiva y lo oriente durante los momentos de crisis emocionales, malentendidos o polarización.

¿Cómo debe interrogarse a sí mismo el mediador del diálogo? El debe preguntarse ¿cómo oigo lo que se dice aquí, quién soy cuando escucho, qué soy en esta escena, desde qué parte de mí mismo escucho, soy ellos, soy el silencio, soy mis ideas, soy mis turbaciones, quién se encuentra aquí en una posición emocional más débil, quién buscará aplausos, quién querrá ajustar y mejorar el proceso, quién querrá reñir con el mediador y quién querrá oponer objeciones al proceso?

La mera invitación al diálogo inicia la construcción del ambiente propicio, al ofrecer la opción de participar sin resistencias ni temores. El diálogo no se debe imponer pues provoca repulsión y fuga: en lugar de ello es necesario diluir las estructuras jerárquicas tradicionales y suscitar energías para la indagación colectiva.

La escucha generativa resulta de prestar atención a lo que está debajo de las palabras: no se trata sólo de escuchar la música de las palabras, sino también la esencia, la armonía del que habla. Observar al observador y su pensamiento, dialogar con la técnica del silencio, actuar desde la inacción.

La suspensión del juicio se logra al hacer aflorar los supuestos, exhibirlos e indagar sobre ellos y las intenciones que los secundan, para entre todos considerar nuevas dimensiones en lo que decimos o hacemos. Para ello es preciso colgar nuestros juicios ante las narices de todos, ligados como están a nuestros valores, creencias y sentimientos, y pedirles ayuda para ver lo que no vemos en ellos, y comprender si resisten la indagación ajena o si precisamos de fuerza y apertura para revisarlos. El desacuerdo ofrece más oportunidades para cavar hondo y es preferible a la falta de desacuerdo y a una aparente celeridad del proceso.

En líneas generales, el diálogo franco carece de reglas estrictas, pero unas mínimas deben ser que cada sesión sea de al menos dos horas, que se inicie y se termine expresando cada uno lo que piensa, lo que siente, lo que ha notado y su experiencia personal. Se debe hablar para todos, no para alguien en particular, pues esto favorece la creación de un sentido común, en vez de una dinámica interpersonal.

"El hombre no es un ser encerrado en algo meramente material", la formación con carácter ético y cultural debe ayudar a profundizar "cual es el sentido de la vida de uno". Ningún ámbito de la vida en sociedad puede desarrollarse con equidad si no lo sustentan valores éticos, tampoco pueden ser aceptadas dos dimensiones de la ética: una personal y una colectiva. Frente al individualismo imperante hay que revisar la lista de los puntos que son necesarios para la común existencia de los seres humanos. Las categorías éticas deben servir

para aprehender y diferenciar. Las virtudes sociales deben fundamentar la vida de las instituciones.

Se dispone de múltiples metodologías, técnicas y dinámicas grupales para el aprendizaje en equipo y para el crecimiento en común, entre ellas mencionamos la triada, de amplio desarrollo y aplicación, el trabajo en comisiones, la plenaria, el pequeño grupo de discusión, el llamado phillips 66, el cuchicheo, la clínica del rumor, la discusión de gabinete, el servicio de estado mayor, la técnica del riesgo, el torbellino de ideas, el proceso incidente, el estudio de casos, la simulación, el sociodrama, el juego de papeles, el simposio, la mesa redonda, el panel, el diálogo o debate público, etc.

Destacamos como características de la triada el trabajo en equipo, la actitud dialogal, el ánimo de convivencia, la reflexión colectiva, el aprendizaje por y en la acción, el aprender a aprender y el ambiente democrático, al tiempo que supera actitudes marginales o liderazgos solitarios, facilita la integración y la comunicación grupal, enriquece los aportes del grupo, promueve la iniciativa personal y colectiva y el espíritu de solidaridad.

Otras dinámicas de escucha profunda para fomentar el aprendizaje en equipo están diseñados para inducir estados de conciencia especiales, avivar aspectos sutiles de las facultades humanas y desarrollar el tono y la calidad de la atención. Entre otras, están los ejercicios de respiración y relajación y la meditación.

Proyector y pantallas:

Permite ver bajo la superficie múltiples puntos de vista con su propia lógica o sentido y ver cómo nos atascamos en una sola perspectiva. Para desarrollarlo se organizan tríadas, de las cuales un integrante hace de proyector, o relator de un dilema real con dos alternativas, las cuales serán encarnadas por los otros dos que las representarán y luego se unen y disciernen las distintas voces y matices exhibidos.

Discusión experta:

Es un punto medio entre el diálogo y el alegato, pues en el primero la intención es explorar, descubrir y esclarecer, en tanto que en el segundo sólo se quiere ganar y acribillar con ideas fuertes. En la discusión experta se busca un sentido compartido, llegar a una conclusión, a un acuerdo, a una decisión.

Los protocolos mínimos de la discusión experta son prestar atención a las intenciones propias, equilibrar la indagación con el alegato, elaborar sentidos comunes, usar la autoconciencia como recurso para superar los atascos y explorar las fuentes, métodos, metas y valores del rompecabezas mental que entre todos han construido.

La tarjeta del protocolo sería como sigue:

- 1. Presta atención a tus intenciones. ¿Qué deseo de esta conversación? ¿Estoy dispuesto a recibir influencias?*
- 2. Equilibra alegato con indagación. ¿Qué condujo a este punto de vista? ¿Qué significa este punto de vista?*
- 3. Elabora un sentido compartido. Cuando usamos la palabra ---X- ---- ¿qué queremos decir?*
- 4. Sé consciente de tus reacciones. ¿Qué estoy pensando y sintiendo y qué quiero en este momento?*
- 5. Explora los atascos. ¿En qué estamos de acuerdo y en qué disentimos?*

¿Cómo escuchar en la discusión experta? Deje de hablar y silencie su voz interior; imagine el punto de vista de la otra persona, sea ella; preste atención y demuestre interés, no haga otra cosa que escuchar; observe la conducta no verbal; no interrumpa, sea tolerante y aguántese hasta que quien habla haya terminado; escuche entre líneas y prepare sus preguntas. Cuando le toque hablar, hágalo positivamente, sin gestos o comentarios despectivos; plantee con otras palabras lo que se ha dicho, para asegurarse de su comprensión. Finalmente, como en el principio, deje de hablar: tome un voto de silencio por un rato.

Otras condiciones para la discusión experta son la participación del jefe, una masa crítica de personas comprometidas, una atmósfera de confianza, un trato igualitario, plantear preguntas sin respuestas rígidas y tomarse en serio la relevancia de llevarse bien con los demás como si su propio éxito dependiera de cada uno.

La pecera:

Es una variante de la discusión experta, disponiendo al grupo en círculos concéntricos: el de adentro expone, alega o indaga y el de afuera observa e instruye y anota; se reúnen los pares interno y externo, o sea el hablante y el observador, para revisar juntos la aplicación de los protocolos de la discusión, para regresar a una sesión de primer cierre y luego invertir los papeles de los miembros de los círculos, repitiendo todo el proceso. Así se origina la competencia del equipo para una comprensión más amplia y una transformación de su conducta. Con ayuda de la filmación en video se ilustra más el proceso personal y grupal.

Autopsias públicas:

Es una retroalimentación que se pide a los grupos para evaluar el grado de satisfacción de los participantes, que mide, en una escala de 1 a 7, los valores para estoy muy insatisfecho hasta estoy muy satisfecho. Se debe indagar por los valores inferiores a 4, pues la gente suele tener peor opinión de la que expresa, y es muy

significativo, como autoaprendizaje y equilibrio ante los grupos, atender esos reclamos o llenar esos vacíos.

Silencio:

Se pide silencio en la crisis personal o grupal y en el atasco para avivar la mente conjunta y permitir que otros puntos de vista entren en el pensamiento del grupo. Se pide silencio cuando se pierde el rumbo y la concentración. Se pide silencio para colgar los pensamientos y reencauzar la conversación. Este silencio puede ser de entre 3 y 5 minutos para reflexionar, pero pueden ser más.

Durante el silencio, cada cual debe concentrarse en su respiración, en un objeto o lugar del salón o en el recuerdo de un sonido, que pueden ser las vocales, un nombre sagrado, un valor o un mantra.

Los indiscutibles:

Forman parte de las rutinas defensivas y de los temas o personas tabú, cuyas actitudes o relaciones de poder impiden una real discusión. Se juega con tarjetas anónimas que se reparten para ser leídas por personas distintas de las que las escribieron.

Las reglas mínimas son respetar el temor que acompaña este ejercicio, reflexionar y observar su reacción ante cada indiscutible, prestar atención a lo que se dice y a lo que se calla, cuestionar las ideas y las premisas pero no a la gente ni su motivación. Luego se distribuyen las tarjetas de acuerdo con los temas que traten y se abordan uno a uno, empezando por los que garanticen una solución factible y considerando el tiempo destinado y su complejidad.

Las preguntas básicas para orientar el diálogo experto en cuanto a los indiscutibles son: ¿cuál es la amenaza que se oculta detrás del indiscutible? ¿Qué esquema mental lo ha permitido? ¿Qué impide que este tema se discuta con seriedad? ¿Cuáles son las consecuencias indeseables en el pasado, el presente y el futuro? ¿En qué medida respalda u obstruye nuestra capacidad para el aprendizaje en equipo? ¿Cómo se relaciona con la visión y los valores que suscribimos? Y ¿qué deseamos hacer con este tema indiscutible?

La mano silenciosa:

Generalmente, en toda relación de equipos o grupos, existen unos arquetipos y posturas o conductas personales de cada miembro, como una repartición de papeles en una comedia, en un juego, a veces macabro. Los roles principales son los de impulsor, opositor, seguidor y testigo. El impulsor ofrece una posición o dirección al grupo; el opositor es el escéptico que cuestiona al primero; el seguidor está de acuerdo con uno o con otro, y el testigo, observa y examina críticamente a todos los anteriores. Lo sano es intercambiar

papeles y no caer presos en conductas recurrentes y espirales de fracaso..

La dinámica psicopolítica de mano silenciosa nace en los dramas personales y en los problemas de comunicación, generando las mismas situaciones e idénticas reuniones inútiles: círculos viciosos. El equipo debe detectar este mecanismo, expandir su libertad, su repertorio de acciones y su reflexión. A veces es necesario que haya un mediador para que haga comprender que es un problema del equipo y que es preciso resolverlo juntos.

Al identificar los bloqueos rituales, por medio de dinámicas o socio dramas, se abrirá la comprensión, lo indecible se podrá decir y empezará el aprendizaje en equipo. La persona y la organización interactúan y se influyen mutuamente y a veces de forma sutil, pero perceptible. Las características de la acción se perciben directamente, pues incluyen las posturas psicopolíticas-impulsor, opositor, seguidor y testigo- así como el lenguaje no verbal: gestos, movimientos oculares, expresiones faciales, tono de voz, respiración, ademanes.

Las esferas de intención son las metas y deseos que impulsan a la gente y pueden obstruir el curso del diálogo; entre ellos están el afecto-respaldo o intimidación-, el sentido-validez, pertenencia, conocimiento- y el poder-eficacia, competencia, libertad, restricción, predominio-, entre otros.

Los paradigmas del sistema son las creencias o los supuestos, o sea los valores de la organización acerca de la autoridad y los límites. Pueden ser igualmente sanos o perversos y se expresan como estructuras cerradas, con énfasis en la estabilidad, lealtad, seguridad, límites claros y controles estrictos; abiertas, con énfasis en la flexibilidad, colaboración, consenso y comunicación auténtica; o aleatorias, con énfasis en la variedad, el logro, el entusiasmo, el riesgo y la diversión. La evidencia de una buena disposición para el aprendizaje consiste en la capacidad para transformar la propia imagen con el transcurso del tiempo.

Examen de los roles:

¿Son flexibles las posturas en este equipo?

¿Podemos todos expandir nuestro repertorio? Ser impulsor o testigo.

¿Qué sucedería si el principal opositor se retirara y no fuera remplazado?

¿Qué sucedería si los testigos pudieran presentar una propuesta?

¿Hemos generado estructuras que obstruyen sistemáticamente el libre desempeño de ciertos roles? Como un líder muy dominante que aplasta las opciones.

¿Qué secuencias negativas se suceden una y otra vez? ¿Se pueden interrumpir esos rituales?

La organización empieza a ser inteligente cuando reconoce la singularidad de cada persona y promueve entre sus equipos el aprecio mutuo, sin sacrificar otros componentes, como la situación familiar y aspectos etnográficos de los individuos y los grupos. También debe estimular el diálogo y el entendimiento, para la creación de un lenguaje común, pero es muy importante partir de la experiencia personal, eludiendo las generalidades, estereotipos y simplificaciones. Se debe superar toda diferencia y discriminación, aprendiendo a escuchar voces distintas, otros caminos y otras ideas. Así se consolida un modelo social de democracia participativa, los grupos rescatan un saber que ya tenían y se abren puertas dentro de cada uno.

Epílogo:

El equipo se inventa a sí mismo. Ninguna receta sirve para el que no desea cocinar y cada cual, aún siguiendo a pie juntillas las técnicas del manual de preparación, le impone a cada plato su propia sazón. Así ocurre con la dinámica de los equipos, que pueden afrontar el aprendizaje afinando sus relaciones interpersonales o regresar a la tozudez autoritaria y a la prevalencia de las formas jerárquicas tradicionales.

Para garantizar el aprendizaje en equipo se debe hablar francamente sobre las aspiraciones y los resultados que se esperan del conjunto, así como de la realidad actual en comparación con dichas expectativas, señalando los problemas, como los indiscutibles, y los elementos positivos; se deben identificar en el equipo, en forma de carencias y abundancias, con el fin de aprender de las unas y fortalecerse en las otras; además, se tiene que determinar si ansían en verdad aprender, para mantener la tensión creativa y el proyecto en marcha.

Hay seis características que conducen al fracaso a todo proyecto de calidad, ellas son: la falta de un modelo mental compartido de calidad; la carencia de una visión y unos valores compartidos; el acatamiento en vez del compromiso; las paredes de hormigón que se levantan entre funciones, áreas o equipos; un enfoque no sistemático de la ejecución de los procesos y la incapacidad para el aprendizaje colectivo.

Hay cuatro características, en cambio, que conducen a un liderazgo transformador, y son que los mismos líderes cambien su estilo personal, que reorienten la capacitación y la construcción de equipos, que participen personalmente con un liderazgo orientador, que sean pacientes, pues los resultados demoran, y que trabajen en forma paralela, combinando medidas rápidas con cambios sistémicos.

El otro ingrediente necesario es tener disposición para variar el rumbo, para ajustar el sistema, reconocer y corregir los errores, tal como un navío responde a los embates del viento y de las corrientes del mar. El primer y último imperativo es estar dispuesto siempre a emprender un viaje sin regreso...