

APRECIACIÓN TRANSFORMATIVA Y CONSTRUCCIÓN DE REALIDADES POSITIVAS

Nora Femenia, Ph. D.

(TRABAJO LEÍDO POR MARIA MONTANI FISCHER EN EL

IV ENCUENTRO DE LAS AMÉRICAS PARA LA TRANSFORMACIÓN PACÍFICA DE CONFLICTOS

EVOLUCIÓN DE SABERES Y PRÁCTICAS,

Buenos Aires, Septiembre 2007)

1.-Presentación del tema:

La pregunta o indagación apreciativa se enfoca en buscar, junto con la evolución del sistema, los aspectos más positivos de las personas, de sus organizaciones y del mundo que las rodea. En su foco más amplio, cubre el descubrimiento sistemático de lo que le da "vida" a un sistema, cuando está en su estado óptimo, más efectivo, y más capaz en términos ecológicos, económicos y humanos. La pregunta apreciativa es el arte y la práctica de hacer preguntas que fortalezcan la capacidad de un sistema de aprehender, anticipar y reforzar el potencial positivo. Envuelve de modo central el hacer investigación a través de formular esta pregunta "incondicionalmente positiva," a veces a cientos o miles de personas simultáneamente, y tabular los resultados. (1)

Desde el enfoque tradicional de la perspectiva psicolingüística (2) y constructivista(3), el foco en el análisis del problema está puesto en lo que está roto o dañado, demasiada atención en las etiquetas con las cuales describimos los síntomas de una enfermedad lleva a generalizar los síntomas a toda la entidad (4), y a enfatizar la importancia de resolver el "problema", de ese modo como diría Mafalda nos convertimos en "problemólogos" olvidando la esencia de la búsqueda que es dar solución a las etiquetas que

nos rodean.

Este constituye un modelo mental limitado.

Las miradas objetivas frente a algo definido como "un problema" corresponden más a un investigador que no se impregna por la realidad que investiga; esto está bien para quien investiga anémonas de mar, pero no para el intenso, sistémico e interconectado universo social.

Es importante valorar las diferencias, dado que en el diálogo apreciativo no existen incompatibilidades o diferencias irreconciliables, existen tan solo diferencias a conectar entre sí, las cuales pueden hacer al sistema más poderoso y sinérgico.

Las palabras representan realidades no sólo racionales sino también emocionales, y el uso de palabras como "adicto," "depresivo," etc. nos conecta con realidades negativas, que pueden llevarnos a generalizar estados que de ninguna manera reflejan la totalidad del ser humano.

La realidad es creada a cada momento, y esta presunción le otorga una enorme responsabilidad a los actores del sistema para construir percepciones positivas de sí mismos y del sistema.

La Indagación Apreciativa nos debe remontar, o remitir, a la manera de preguntar que se tiene en la niñez, los niños aún no han sido taladrados con reflejos negativos de sí mismos, por ello sus preguntas son lineales y positivas. Si tomamos este ejemplo, en el plano de las interrelaciones personales, grupales y organizacionales la idea fuerza es descubrir y analizar los factores que dan vida, en lugar de formular preguntas sobre lo que no está funcionando, deberíamos aprender a preguntar y preguntarnos:

- ¿Cuáles son los factores que elevan el nivel de rendimiento?
- ¿Cómo funcionan las cosas en un momento óptimo?

Cuando lo mejor de lo que existe se ha identificado y valorizado, la mente naturalmente se adelanta, imaginándose nuevas posibilidades. El valorizar lo mejor de lo que existe nos encamina a concebir aquello que podría llegar a ser.

El fin es crear una imagen positiva de un futuro preferido y deseado, una

visión utópica que se transforma en utopía consensual. La visión personal se convierte en una visión compartida, socializada y así mueve a grupos más amplios.

La indagación apreciativa ayuda a crear un contexto deliberado que fortalece el diálogo y el compartir ideales, permite que se genere un contrato social, dándole permiso al equipo a trabajar unidos hacia un futuro positivo posible.

En síntesis el modelo mental del diálogo apreciativo constituye una invitación a hacernos cargo de la forma cómo hablamos, cómo conversamos y cómo construimos de una manera responsable una realidad mejor

Un excelente ejemplo de apreciación, provisto por Thatchenkery, es el siguiente:

En la tribu Babemba de Sudáfrica, cuando una persona actúa de manera irresponsable o injusta, se lo pone en el centro de la villa, aislado. No está atado ni sujeto a nada. Todo el trabajo tribal se detiene, y cada hombre, mujer o niño de la aldea se reúne en un círculo amplio alrededor del acusado. Entonces, cada persona de la tribu cuando le llega el turno, no importando su edad, comienza a decirle en voz alta al acusado, la historia de todas las cosas buenas que esta persona ha hecho a lo largo de su vida.

Se menciona cada incidente, grande o chico, que se pueda recordar con un poco de detalles y veracidad. Todos sus atributos positivos, buenas obras, fortalezas y amabilidades son descritas cuidadosamente y en todos los detalles.

La ceremonia tribal sólo se termina cuando a todos los presentes se les terminan los comentarios positivos que puedan aportar sobre la persona identificada en el centro del círculo. Al final, se rompe este círculo, se ofrece una fiesta y la persona es recibida simbólicamente y literalmente de vuelta dentro de la tribu, como un miembro más.(5)

Mientras debamos interpretar esta tradición probablemente como sólo válida para el grupo que la sostiene, y no sabemos si una práctica parecida podría iniciarse en otro grupo cultural, de todos modos revela una lección importante en el poder del re-enmarcado. Al enfocarse intencionalmente sólo en los aspectos positivos de la persona, la tribu crea una realidad opuesta a la realidad de "persona conflictuada." La tradición parece indicar

que en este proceso, la persona misma es transformada, y llega a verse a sí misma a través de la perspectiva tribal, reintegrando todos sus aspectos positivos en su auto-autoestima.

2.- EJEMPLO DE APLICACIÓN ESPONTÁNEA Y BAJO PRESIÓN DE UN ENFOQUE APRECIATIVO

Después de terminar el entrenamiento en videoconferencia, con Nora Femenia desde la Universidad Internacional de Florida sobre diálogo apreciativo, se debía presentar un trabajo relacionado con algún caso práctico, o en su defecto alguna historia personal, donde se pudiera advertir la aplicación de este método.

Oportunamente, quien presentó la tesis que a continuación se transcribe, solicitó tomarse un tiempo para poder reflexionar sobre la técnica. La realidad le presentó una experiencia personal imprevisible, donde aplicó espontáneamente la técnica apreciativa.

Historia de Cristina M.:

La protagonista llegaba a su casa con una amiga y después de estacionar el auto, bajar y caminar unos metros la intercepta una persona de unos 30 años, pidiéndole la cartera. Cabe agregar que en esta zona de la ciudad hay muchos asaltos y actos delictivos contra los vecinos. Cabría pensar que la protagonista se asustó al percibir que era objeto de un asalto, pero esta definición no entró nunca en su apreciación de la situación.

Su reacción inmediata fue actuar como si no escuchara la demanda, así rodeó al asaltante, y atravesó la puerta baja de entrada, a la que le siguen en forma perpendicular, cuatro escalones anchos pero muy bajos que forman como un balcón, de modo que quedaron de un lado y del otro de la baranda. Sin proponérselo la persona había logrado más altura de modo de quedar a la misma altura que el asaltante.

Con tono muy intimidatorio, éste le inquirió nuevamente: *"te dije que me dieras la cartera"...* y le muestra un arma, pese a lo cual la reacción absolutamente espontánea y natural, con voz normal, -sin gritarle-, fue responderle...*"vos no sos un ladrón!"...* *"vos no sos un ladrón!"..* *"No te das cuenta que sos una persona igual que yo!"...* *"que estas haciendo!"...* *"vos no*

sos un ladrón!"

Esta repetición de un mismo concepto no le daba espacio al asaltante para que pudiera decir nada más, y cuando trató de decir algo, pero su voz se superpuso con una actitud de mucho convencimiento de la otra parte que le reiteraba... *"vos no sos un ladrón"*.

Entre tanto, su amiga se había escapado y trataba de lograr que algún conductor detuviera su auto, gesticulando como loca, pero sin gritar por miedo a llamarle la atención al ladrón.

Demás está decir que todo esto era visto por la protagonista como un telón de fondo, sobre el cual también quería tener algún control, pero su foco estaba puesto absolutamente en el ladrón, a quien continuaba diciéndole...

"pensá que a partir de este momento te puede cambiar la vida, vos no sos un ladrón, no te conviertas en algo que no sos: no te conviertas en un ladrón".

De pronto se sumó al telón de fondo la llegada de su hermano, quien estacionó su auto detrás del de ella. Intencionalmente, sabiendo que él sabía que era imposible que no lo viera, no lo miró. Sintió que para él esa sería una señal de alerta, y hasta de cautela.

Su hermano bajó de su auto unos metros antes de llegar a ella, le preguntó *"¿qué tal, cómo estás?"*... y ella le respondió, sin pensarlo un instante *"¡bien!"*... *"te presento al Sr. Ladrón"*, y su hermano, como si le hubiera dicho la cosa más normal del mundo, tendió su mano y le dijo... *"encantado mucho gusto"* y ese hombre que no era ya un ladrón, y que no se sabe cuando guardó su arma en la cintura, le tendió la mano, mientras ella pensaba *"¡por dios que no aparezca nadie más!"*.

Juan, el hermano de la protagonista repitió su maniobra...en ese momento, cuando pasó detrás del ladrón, para ponerse a su lado, sintió mucho miedo, porque el hombre se sobresaltó y sacó el arma de nuevo, al mismo tiempo Juan le preguntaba *"¿Cuánto es lo que necesitas?"*, mientras metía la mano en el bolsillo y le daba algo de dinero, diciéndole *"andate y tirà eso"* (por el arma) y ella le gritaba, mientras se iba, *"y no te olvides de quien sos"*.

Entraron a la casa, su mucama, que siempre estaba atenta a cuando ella llegaba, había intentado llamar a la policía. Sonó el timbre, y era la amiga, olvidada fuera de la casa, estaba pálida, y llena de reproches hacia ella, no hacía más que decirle que estaba loca, dado que no había escuchado nada ... así que comenzaron a contar lo que había ocurrido.

Su amiga no salía del asombro hasta que logró soltar la primera carcajada. Su hermano, comentó que no había visto que tenía un arma, que se había dado cuenta que le estaba enviando una señal de alerta, al no mirarlo, y lo que presintió fue que ella tenía la situación controlada,...lo que no sabía era cómo le había seguido la corriente con su comentario, ni cómo se le ocurrió tenderle la mano y agregar "encantado mucho gusto".

Repetían el relato de lo ocurrido una y otra vez, tratando de entender...mientras reían y reían.

En un primer momento Cristina M. no entendía por qué su propia conducta tan diferente a la normal en un caso de asalto y robo; mientras reían, ella trataba de comprender.

Lo primero que supo fue que no había actuado inconscientemente, se dió cuenta que había evaluado rápidamente al hombre, y que había actuado segura de que no estaba drogado, su mirada, su actitud corporal tenía las alas de la nariz agrandadas, pero no se mostraba inquieto, alterado...supuso que eso, la había llevado a pensar que era una persona con la que se podía razonar.

Lo que no terminaba de entender era por qué se le había ocurrido argumentar y decirle que él no era un ladrón: era como querer hacerle creer algo imposible, ni que hablar de tratarlo del modo respetuoso de "Sr." Luego comprendió: en el momento siguiente se dijo a sí misma "*me salió sólo!*" "*me salió solo!*" evidentemente lo que había hecho espontáneamente con el asaltante fue cambiarle el escenario, ofreciéndole no rechazo ni miedo, sino respeto.

Esta "táctica guerrillera de interacción" (6) había desconcertado al ladrón y lo tomó por sorpresa, y llegó a algún aspecto interior necesitado de reconocimiento, pues nunca el asaltante rechazó este tipo de afirmación. Esta persona había logrado entrar -casi sin palabras de su parte- en un

diálogo interno en el que pudo apreciar o imaginar algo mucho mejor respecto de él mismo. De allí que la relación entre ambas partes, desde la violencia de una parte contra otra, construyera otro vínculo diferente.

3.- CONCLUSIONES DE AMBOS CASOS

Lo primero que podríamos plantearnos es qué tienen en común ambas narrativas? Esto no es complicado advertirlo: en ambos casos frente a interacciones donde una parte fuerza a la otra, hay una reacción diferente a la que podría darse normalmente, en un esquema de relación víctima-victimario, o agresor-agredido.

Aquí lo extraordinario es que se niega la realidad de la interacción negativa, reemplazada por un marco diferente que muestra un tipo de relación positiva y apreciativa.

Lo que se le devuelve en ambos casos a estas personas es una mirada completamente distinta de la que ellas evidentemente tienen de sí mismas.

En el caso de la tribu africana, es la manera de sanar a la persona, que ha hecho algo equivocado y de recuperarla como miembro de la comunidad.

El ritual para "sanar a la persona de su equivocación," se realiza aplicando de alguna manera la sabiduría de esta tribu que los lleva a actuar recordándole las cosas buenas, que ha hecho, y de ese modo, recomponen su auto estima.

Sabemos que la imagen que nos entregan los demás de nosotros mismos es sumamente relevante para la recomposición de la autoimagen y por ende de la auto estima, y del fortalecimiento del yo.

En el caso del frustrado robo, la protagonista se niega a jugar el rol de víctima de un robo. Jugando con las palabras, podríamos inventar el concepto de "desladroneización," para la acción de cambiar el contexto y por lo tanto el sentido de la interacción que se da entre ambos. Como esta respuesta no está incorporada a la respuesta habitual de miedo y enojo contra el ladrón, tiene la virtud de sorprender al asaltante, y lo descoloca.

El escenario cambia de modo abrupto para él, y lo sorprende de tal modo que otro no lo vea como él se presenta, que ignore el hecho del asalto y lo

vea como una persona igual a ella misma, a quien ha pretendido atacar, que podríamos pensar que lo paraliza. También podríamos pensar que lo conmueve fuertemente el poder imaginarse "igual al otro," y por sobre todo, que lo vean así, como una persona de bien, hace que el episodio casi se convierta en una terapia intensiva hacia el auto-reconocimiento, y la autovaloración.

Todas las personas necesitamos de la aprobación de los otros, por tal razón en el caso del ladrón, al decirle que lo ven como un hombre honesto, se lo está empujando ineludiblemente a que piense: "¿Qué estoy haciendo?" "es esta conducta coherente con ser un hombre honesto?"

Los dos casos tiene en común, en el primero como ya hemos dicho por tradición, en el segundo por sorpresa, que lo que se logra es cambiar la mirada que los individuos en cuestión tenían de sí mismos, en virtud de reconocerlos recordándoles, en un caso, desconociéndose en el otro y reconociéndose de una manera diferente a la que se muestra.

3.- Qué podemos aprender de estos casos?:

Podríamos decir, que hemos encontrado una nueva herramienta, para bajar el nivel de violencia, y es importante porque todos estamos muy preocupados, por las interacciones violentas, y esa herramienta está al alcance de cualquier persona. Este método se basa en la necesidad humana de recibir reconocimiento de nuestros aspectos positivos de parte de los que nos rodean; suponemos que las acciones violentas son maneras desesperadas de llamar la atención y recibir algo: respeto, reconocimiento o dinero del otro que nos ignora.

En ambos casos se ha luchado contra la auto desvalorización del yo, y mediante el recordatorio o la mirada diferente de los otros según los casos, se los reconfortó, se los dignificó, su propio yo no era visto por los otros como algo desdeñable, todo lo contrario al auto-identificado como "yo soy un ladrón"...se le decía ," vos no sos un ladrón"...esto equivale a yo no te veo como un ladrón, pues sos igual a mí".

- Podríamos entonces incorporar como aprendizaje, aún en casos extremos, que el reconocimiento positivo del otro es una gran herramienta de pacificación.

Antes de continuar debemos tener presente lo que en el segundo caso ha quedado muy claro: que la protagonista manifiesta claramente que mediante una evaluación casi instintiva, sabía que el sujeto en cuestión no estaba drogado, y por lo tanto ofrecía alguna posibilidad de interacción genuina.

Este llamado de atención es importante, porque al entender y aceptar este encuadre de cambiar la realidad interpersonal sorprendentemente y de un solo lado, se trata de correr un riesgo calculado. En algunos casos, algunas personas no aceptarán el cambio de realidad, aunque el ofrecido sea más positivo que el que tenían...pues el anterior está demasiado ligado a su identidad, y temen correr mucho riesgo al aceptar uno nuevo.

4.- También cabe que nos preguntemos y en qué otros casos podemos aplicar esta técnica, tal como aquí ha quedado expuesta?

Esto puede ser de gran utilidad en la educación de los niños, en el caso de los más pequeños nos lleva a pensar que debemos recordarles las cosas que hacen bien,(no se trata de omitir las que no, sino simplemente no ocuparnos de reforzarlas o de tratar de describirlas primero). De ese modo estaremos reforzando las conductas que se premian con el elogio, con el reconocimiento, y eso es en definitiva lo que queremos lograr, ya hemos dicho que las conductas que se ignoran se extinguen, de manera que frente a un capricho, si lo ignoramos dejará de actuar, porque no le sirve para obtener atención.

Lo mismo ocurre con los más grandes, es bastante común la estigmatización de parte de los padres y aún de los maestros("este niño es insoportable," "son unos vándalos," "sos un burro") en estos casos se deben omitir las estigmatizaciones, y si bien no debemos negar las inconductas, la idea sería en momentos de paz, premiar con comentarios de apreciación positiva, aquellas conductas buenas.

La violencia en los adolescentes se contrarresta diciéndole al violento espontáneamente cosas positivas fuertes, eso lo hace dudar de su auto percepción negativa. El violento lo es por que no recibe valoración ni atención de otro modo, y si tiene que pedirla eso lo humilla; no es tan complicado ir desestructurando a un violento, con comentarios cuando está tranquilo, cómo: "es sorprendente tu agudeza en la observación," o "en el

análisis," o "que interesante tal opinión" (aunque ella fuera negativa, pero nos permitiría trabajar con la otra cara de la mirada), de ese modo les estaríamos aportando lo opuesto, a lo que ese adolescente piensa de sí mismo.

Rosmary Bradley (7) destaca que el método de la indagación apreciativa se creó por que se advirtió que el sistema educativo occidental nos enseña a percibir eventos del pasado como problemas del pasado y pasa por alto el hecho de que al tratar de resolver un problema, se generan más problemas, esto nos precipita en un círculo vicioso negativo que por lo, general tiende a destruir el entusiasmo, y además desmoraliza.

La idea y el propósito del método se orienta a cambiar la forma en que las personas se ven a sí mismas con relación a los demás, a fin de que logren alcanzar una visión más positiva del futuro e implementarla.

El lenguaje usado es capaz de crear una nueva y futura realidad hacia la cual podemos dirigirnos. Dado que no existe una única realidad, el reconocimiento y la valoración del otro lo posicionan en un lugar más valioso como para impulsarlo al cambio siguiente.

5.- CONCLUSIONES GENERALES

Este método de construcción de una realidad más positiva para el otro, que requiere nuestra atención a través de la transgresión o la violencia, no es para gente que tenga un paradigma del mundo dividido en "buenos" y "malos".

Requiere una radical identificación con el agresor, una empatía radical con esta persona para poder ofrecerle una visión positiva de sí mismo.

Estamos llenos de imágenes maniqueas del mundo, donde los malos atacan a los buenos...sin darnos cuenta que las motivaciones de los agresores revelan necesidades que nosotros hemos, en un sentido sistémico, ayudado a causar.

Más y más en un mundo interdependiente, la identificación con la raquítica autoestima del agresor nos permitirá entender las raíces de su violencia y saber qué ofrecerle para que el balance (aunque transitorio y provisional) se

produzca. La tarea de los mediadores, tan acostumbrados a aceptar que las dos partes tienen razón y a la vez, no la tienen, se combina aquí con la radical aceptación de los motivos del "perpetrador" en la negociación en situaciones de crisis con rehenes.

Allí se dan, instrumentalizados para por lo menos recobrar el control de la interacción, la empatía, el entendimiento, la aceptación y hasta el respeto a las motivaciones del atacante. Ojalá podamos aplicar la técnica para prevenir, desarmar y reparar situaciones de violencia, sin tener que llegar a usarla sólo para reducir a un atacante que toma rehenes, cuando ya es demasiado tarde para producir la magia de la "desladronización."

6.-RECOMENDACIÓN:

Podemos concluir con una recomendación, la de proponer una sociedad en la que cada uno usara como método para relacionarse con otros el reconocimiento en vez de la humillación verbal. Ofreceríamos a la gente cercana a nosotros, observaciones sobre sus aspectos valorados de un modo habitual, como una costumbre, como una filosofía de vida. Porque no? Y compartamos este pensamiento de Margaret Mead: no dudemos jamás de la capacidad de tan sólo un grupo de ciudadanos insistentes y comprometidos para cambiar el mundo!

7.-REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS:

- (1) Definición de: David L. Cooperrider, D. & Whitney, D., "A Positive Revolution in Change: Appreciative Inquiry," Taos Institute (2004), appreciativeinquiry.cwru.edu
- (2) Gerry T.M. ALTMAN *Linguística y Psicolinguística*, Editorial PAIDOS. Bs.As.
- (3) Berger, P., Luckmann, T. (1968): *La construcción social de la realidad*, Buenos Aires: Amorrortu, 1991
- (4) Folger, J. & Baruch Bush, R. 1996. "Constructing the World We Want" Plenary Address by Joseph Folger and Robert A. Baruch Bush at the Interaction/Network for Conflict Resolution (Canada) Conference, May 1996. [As summarized by Rosemarie Schmidt (Guest Editor), in *Interaction*, Special Issue, Summer 1996.
- (5) Alam Pease- "El lenguaje del cuerpo" Editorial Planeta. Bs. As.
- (6) Thatchenkerry, Tojo, (1999) "Affirmation as Intervention: the hermeneutics of reframing in organizational change and transformation," Paper presented at the 1999 International Conference of Language in Organizational Change and Transformation. May 14-16. Max M. Fisher College of Business, Ohio State University, Columbus, Ohio.
- (7) R.A. Baruch Bush-J.P. Folger "LA PROMESA DE LA MEDIACIÓN" *Cómo afrontar el conflicto a través del fortalecimiento propio y el reconocimiento de los otros*-Editorial GRANICA 1996

Barcelona España.

- (8) Videla del Mazo "Estrategia y Resolución de Conflictos" editorial Abeledo Perrot 1999 y apuntes del autor dados en clase Curso sobre Negociación con Toma de Rehenes – dictado en la Asociación Iberoamericana para la Resolución Alternativa de Disputas.
- (9) Morihei Ueshiba en su versión castellana editada en Bs.As. "El ARTE DE LA PAZ" , por Editorial Troquel
- (10) Paul Watslawick y Peter Krieg. "El Ojo del Observador" Editorial GEDISA, España Barcelona.
- (11) Femenia, Nora, (2006) Apuntes de clase, Curso "Mediación Appreciativa," ofrecido por Inter-Mediacion.com, en conjunto con Florida Internacional University de Miami.
- (12) Bradley, Rosemary ¿Qué es la "Indagación Appreciativa" (IA), artículo publicado en: https://www.mediate.com/articles/apreciacion_transformativa.cfm