

## MINUTAS PROYECTO COMMUNITAS

### Reunión 08-06-11

"Los problemas específicos que enfrentamos hoy en día no pueden resolverse usando los mismos patrones de pensamiento que fueron utilizados para crearlos." (Einstein).

1. Esta cita me ha hecho reflexionar sobre un tema que tratamos en nuestra reunión del miércoles 08 de junio. En un grupo humano como el que vive en Los Periodistas se establecen una serie de hábitos y costumbres que van constituyendo las formas en que los seres humanos se relacionan entre sí. Otras analogías vienen al caso. Se establecen como "surcos" por donde consuetudinariamente circulan las relaciones entre los miembros de un grupo humano que comparte como residencia un mismo lugar geográfico; también podemos imaginarlas como "juegos" que se establecen entre los miembros de dicho grupo humano, lo que implica que cuando un miembro hace una jugada (v.gr. "buenos días vecino") el otro responde con una jugada apropiada al juego ("buenos días, cómo va la cosa").

Pues bien sucede entonces que una vez se van estableciendo ciertos "surcos" principales, los mismos van determinando los "surcos" futuros que se establezcan. Un patrón de "surcos" básicos domina las formas sociales en que nos relacionamos y pensamos. Y ellos son los que en un momento determinado han generados una "forma de vida" que por diversas razones consideramos NO DESEABLE es decir la consideramos problemática. Más concretamente, lo que identificamos NO es la forma de vida en si sino problemas aislados. Y es aquí en donde entra la cita de Einstein: ¿Podremos resolver esos problemas con las formas de pensamiento que precisamente generaron dichos problemas? Habría que salirse de los "surcos" y generar nuevos "surcos". ¿Qué implica esto?

2. Imaginemos que uno de nosotros (por ejemplo el profesor Terán) decide irse a vivir a Los Periodistas. Y entonces observa las formas en que los seres humanos se relacionan entre sí. Esta observación se le hace posible porque el profesor Terán está acostumbrado a otros "surcos" y por contraste con su modo de vida descubre lo siguiente. Observa, por ejemplo, que es habitual que los jóvenes se reúnan en las calles de Los Periodistas los fines de semana y se emborrachen hasta altas horas de la madrugada, haciendo escándalo, enfrascándose en reyertas, ensuciando las

calles...etc. Observa igualmente que la relación que se establece entre estos jóvenes y los demás miembros de la comunidad es una de tolerancia infinita por parte de gran parte de la colectividad y hasta de temor de varios de sus miembros (temor a ser agredidos por estos jóvenes si se les invita a irse a sus casas y se les pide que dejen dormir a los demás).Oswaldo intenta con respecto hablarle a los padres de estos jóvenes, pero generalmente nunca los encuentra en sus casas o apartamentos pues trabajan en la ciudad y regresan muy tarde en la noche. Pero con algunos que ha hablado al respecto han reaccionado negativamente, sintiendo que la calle es de todos y por ello no ven por qué sus hijos no la puedan usar. Algunos le han contado que hay padres que se han enemistado con otros padres y vecinos cuando se les reclama por el mal comportamiento de sus hijos.

Cambiar estas relaciones a unas de respeto de parte de los jóvenes por el sueño y la tranquilidad de los demás, requiere que comiencen a andar por otros “surcos”, lo que a su vez afectaría el resto del sistema de relaciones que ya hemos descrito (v.gr. las relaciones entre los padres de los jóvenes alborotadores y otros miembros de la colectividad, de los padres y sus hijos...etc.). Pero ¿cómo se logra esto? Ciertamente no hay una fórmula para ello pero lo que estamos diciendo (siguiendo el pensamiento einsteniano) es que se requiere fundamentalmente un cambio en los “patrones de pensamiento” (formas de pensar y actuar, hábitos y costumbres) que han ido trillando el camino por el que no sólo la acción sino el pensamiento fluye a diario y constituye las relaciones humanas cotidianas no deseadas. Incluso yo diría que el cambio real ocurre cuando finalmente NOS DAMOS CUENTA DE CÓMO ESOS VIEJOS PATRONES DE PENSAMIENTO GENERABAN EL PROBLEMA QUE LUEGO INTENTABAMOS RESOLVER CON LOS MISMOS PATRONES QUE LO HABIAN GENERADO.

Discutíamos el miércoles que obviamente esto implica crear/trillar nuevos caminos, pero que el primer paso en la apertura de esos nuevos surcos puede ser (y frecuentemente lo es) muy CONTRA-INTUITIVO (ejemplo caso alcohólicos: primer paso sembrar y cuidar un rosal). En una colectividad ¿qué ejemplos se nos ocurren? ¿El club amateur de realizadores de cine átomo? Todo depende de la colectividad en cuestión pues creemos que en ella existen dialécticamente las semillas en potencia del pensamiento/hábito/costumbre contrarias. Es decir la actividad que se proponga para dar el primer paso (y sub-siguientes) NO ES ARBITRARIA. Aún más, no se trata simplemente de por ejemplo sembrar y

cuidar un rosal y punto. Se trata de aprovechar la siembra y cuidado del rosal para ir generando un cambio de surco/hábito. A medida que la nueva actividad se vaya desplegando el “oído” del investigador debe estar atento a los “vientos” que genere y entonces cuando se vea un propicio para impulsar el velero en la dirección deseada, aprovecharlo al máximo posible. Por supuesto, pudiera suceder que la actividad propuesta finalmente NO genere ningún viento favorable. Entonces habrá que pararla y buscar nuevas alternativas. Diríamos que es más un asunto de ensayo y error, de estar abierto a posibilidades y trabajar las que se presenten como promisorias.

El asunto es cómo traducir estas ideas a acciones concretas (vamos a sembrar un rosal; vamos a construir un invernadero colectivo; vamos a crear un club de aficionados al teatro o al cine; vamos a construir un mercado popular en donde el trueque sea la “moneda corriente”; vamos a construir un colegio de artes y oficios, VAMOS A CREAR UNA PEQUEÑA CELULA DE VIDA DIFERENTE QUE SIRVA COMO DE CONTRASTE Y QUE ENTONCES VAYA PRODUCIENDO EN LAS VIEJAS CELULAS UN EFECTO IMITACION).

3. ¿En terminología ackoffiana se trataría de **solucionar** o **resolver** o **disolver** problemas, o nada de esto, es decir no es traducible lo que estamos planteando cuando hablamos de “surcos” y de cambio de “surcos”, para lo cual hay que generar nuevos hábitos y costumbres sobre la base o al margen de los viejos?

Para Ackoff, **solucionar** un conflicto es aceptar la situación y encontrar lo mejor que uno pueda hacer dentro de ella. Es decir **solucionar** un problema NO requiere un cambio de “surco” sino hacer lo mejor que se pueda dentro de él. Claramente todo depende de la naturaleza del problema. Y aquí se nos complica el asunto. Porque puede suceder que la situación requiera “romper” con el camino trillado pues de lo contrario simplemente vamos a continuar alimentando las circunstancias que dieron origen a la situación que deseamos cambiar.

**Resolverlo** es para Ackoff aceptar la situación y encontrar una distribución de ganancias y pérdidas entre los oponentes que ellos estén dispuestos a aceptar. Normalmente esto se alcanza a través de NEGOCIACION. Nuevamente aquí estamos aceptando trabajar dentro del “surco”. **Disolver** un conflicto es

CAMBIAR LA SITUACION, de tal modo que el conflicto sea removido. Idealización y Persuasión son formas de DISOLVER conflictos. Aparentemente la cita de Einstein estaría más a tono con la DISOLUCION DE PROBLEMAS. En efecto la Idealización buscaría traer nueva luz a la manera como hacemos las cosas cotidianamente. Ahora bien, puede suceder que uno pueda visualizar un nuevo estado deseado pero NO SEPA COMO GENERAR EL CAMBIO, ES DECIR NO SEPA QUE NUEVOS USOS Y COSTUMBRES SE REQUIEREN PARA CAMBIAR LA SITUACION.

Al respecto en nuestra reunión pasada hablamos del caso de un deportista que se dé cuenta de que tiene un defecto, por ejemplo en la manera como batea (en beisbol). El está consciente de que debe batear de otra forma (es decir tiene en mente la imagen del bateo ideal requerido). PERO POR MAS QUE TRATA NO PUEDE CORREGIR EL DEFECTO, ESTA DEMASIDADO ACENDRADO/INCORPORADO. Los buenos entrenadores están conscientes de esto y por ello es que hay veces para corregir esos errores tienen que acudir a técnicas y ejercicios que a primera vista parecen paradójicos. Ejemplo: comienza a partir de mañana a batear por el lado izquierdo (suponemos que el bateador es derecho). Este es el primer paso que nos conducirá a generar unos nuevos hábitos y costumbres sobre la base de los cuales más tarde regresaremos a tratar el problema original de bateo que teníamos.

Cómo es que estos juegos se forman uno puede observarlo cuando uno se muda a una nueva vecindad y entonces tiene que aprender las nuevas situaciones, y las formas como la gente de esa vecindad responde a esas situaciones...etc. Es decir uno es “socializado” en ese nuevo grupo. Tiene que aprender a jugar el “nuevo juego”.

El “lenguaje” particular que la gente de esa vecindad usa es una expresión verbal de la estructura de relaciones de los juegos que esa gente juega. Así podemos notar que el significado de las palabras está estrechamente ligado al USO particular que la gente hace de ellas, es decir a los juego que juega. Por ejemplo, cuando llegué a Lima en los años 90, me embarqué en un proyecto de Calidad Total con un banco cuyos accionistas eran Perú, Venezuela (principal accionista) y

España. En esa organización existía una pequeña cultura atravesada por las influencias culturales de los tres accionistas principales. Una palabra que estaba en boga en esa micro cultura organizacional era la palabra “monstruo”. Allí se usaba para calificar algo de ¡“bello”!<sup>1</sup>. Otro ejemplo viene de mi trabajo por varios años en la cárcel de Mérida. En la micro cultura organizacional de esa institución la palabra **número** tenía un uso muy distinto al común y corriente. “Número” significaba el rito matutino y vespertino de salir al patio central de la prisión, formarse en fila y comenzar a contarse: El primero a mano izquierda de la fila comienza diciendo: Uno. Sigue el segundo con: Dos...etc. SI el último dice Cuarenta y Nueve, algo anda mal pues deben haber cincuenta en ese pabellón. Todo esto hacía parte de un juego que se jugaba. ¿Cuál?

---

<sup>1</sup> Y en la sociedad limeña en general otra palabra cuyo uso es muy distinto al nuestro en Venezuela es la palabra PENDEJO. Allí se usaba para calificar a alguien que se las quiere pasar de vivo, mujeriego, astuto, particularmente en asuntos de faldas.