

Poniendo el foco en lo mejor

Diálogos *Apreciativos* y *Apreciatividad*

Fortalezas, *Recursos*, Talentos, *Valores*, Habilidades y *Buenas Prácticas*

¿Qué son los Diálogos *Apreciativos*?

Es una metodología creada por el Dr. David Cooperrider, y su equipo, a mediados de los 80' en la Escuela de Management Weatherhead, Case Western Reserve University, considerada entre las mejores a nivel mundial en materia de Desarrollo Organizacional.

Todo comenzó cuando David Cooperrider, de 24 años de edad, se encontraba haciendo un diagnóstico convencional como parte de su tesis doctoral acerca de “lo que estaba mal en el aspecto humano de la organización” en la Cleveland Clinic. Mientras investigaba el tema se sorprendió del alto nivel de cooperación positiva, innovación y co-liderazgo que había en la organización. Comentó sus hallazgos a Suresh Srivastva, su tutor de tesis, quien viendo su entusiasmo lo alentó a poner el foco en estos aspectos. David consiguió el permiso del director de la clínica para dar un giro a su investigación y comenzó a preguntarse ¿Cuáles eran los factores que contribuían al funcionamiento altamente efectivo de la clínica cuando estaba en su mejor momento?

Esta pregunta fue la que lo guió hacia la búsqueda de lo mejor. Registró los talentos, habilidades, valores y prácticas más frecuentes cuando la organización se hallaba en sus momentos cumbres y presentó su reporte al Directorio. Creó un revuelo tan poderoso que le pidieron que utilizara esta metodología con la totalidad de los grupos de trabajo de la clínica.

La Cleveland Clinic se convirtió en el primer lugar donde se decidió conscientemente el uso de la Investigación *Apreciativa*. Ya no se encontraban buscando una solución para lo que no funcionaba (el déficit) sino potenciando y desarrollando aquello que querían ver crecer (lo mejor).

La calidad y cualidad de las preguntas que nos hacemos determina lo que encontramos y lo que hacemos con

lo que encontramos determina nuestro futuro.

Su denominación de origen es Appreciative Inquiry o Indagación *Apreciativa*. En mi país, Argentina, la hemos cambiado por Diálogos *Apreciativos* porque creemos que en muchos países de Latinoamérica la palabra indagación ha sido vapuleada y se la relaciona con interrogatorios malintencionados, lo que hace que en algunas personas resuene negativamente.

Indagar significa preguntar para saber más acerca de algo, es buscar y descubrir para ver nuevas posibilidades.

Apreciar es la búsqueda deliberada de lo que es valioso. Si a la Indagación le sumamos la apreciación lo que tenemos como resultado es el arte y la práctica de hacer preguntas para descubrir lo valioso y significativo dentro de las historias de la organización. Es la búsqueda de su potencial positivo, aquello que le da vida.



Cambiando el foco

En general los consultores somos contratados por las empresas para dar solución a algún problema o a algo que no funciona como se esperaba.

En muchos casos contamos con las herramientas para solucionar lo que nos piden, podemos “arreglar” lo que está roto y lograr lo que el cliente deseaba, pero ¿Es esto lo que el cliente en verdad quiere que ocurra?

Al llegar a las empresas lo que nos cuentan es el problema, lo que desean corregir esperando de nuestra parte una propuesta que pueda identificar y analizar las causas, desarrolle las soluciones posibles y ponga en marcha un programa de “reparación” de lo que no funciona, el foco está puesto en eliminar lo que no quieren ver más, el déficit.

Cuando vamos más allá de lo que nos dicen e indagamos más profundamente con preguntas como por ejemplo, ¿Qué es lo que verdaderamente anhelan ver más? ó ¿Qué quieren que florezca todos los días en la organización? Allí nos encontramos con algunas sorpresas. La primera es que generalmente los responsables de las organizaciones no suelen hacerse esta pregunta por lo que los primeros sorprendidos son ellos al escuchar sus propias respuestas.

Allí descubrimos que su deseo es mayor y que la solución al problema suele tratarse de una necesidad inmediata, a veces más urgente otras menos, pero que no es lo que pedirían si los dejáramos soñar. Llevar a las personas a que pongan el foco en lo que desean es mucho más poderoso que solo llegar a las organizaciones como “solucionólogos” para resolver aquello que los inquieta.

Parece razonable que para mejorar una situación sea necesario que primero se arregle lo que está mal y esto puede ser cierto en algunos casos pero no siempre es la mejor opción.

Para un consultor *apreciativo* es importante llevar a las organizaciones a

un escalón más alto, a ir por más y facilitar procesos que les permitan llegar a ser la mejor versión de sí mismas. Que puedan salir del paradigma de la resolución de problemas, que es inherentemente conservador, y entren, a través de nuevas prácticas que las favorezcan, al mundo de creatividad y la innovación para transformar a su organización – como dice Jim Collins – “de buena en genial”. Cuando estamos absorbidos por lo que queremos evitar o en reparar los errores pasados hay poco espacio para desarrollar la creatividad y la innovación.

**“El ejecutivo eficiente se apoya en las fortalezas: las propias, las de los superiores, las de los colegas y las de los subalternos, y en la fortaleza de la situación”.
Peter Drucker.**

En la metodología de Diálogos Appreciativos el énfasis está puesto en expandir y desarrollar el potencial ya existente dentro de la organización. Indagamos para descubrir lo que ya tiene de valioso y significativo, visualizamos el futuro deseado, proponemos diferentes caminos para alcanzarlo e innovamos. El foco está puesto en lo que queremos ver crecer, lo que deseamos alcanzar.

La apreciatividad en varias versiones

Puede que Ud. haya oído hablar de Diálogos Appreciativos, Inteligencia Appreciativa y/o Apreciatividad, si bien todas ellas tienen puntos en común hay algunas diferencias.

Los Diálogos Appreciativos son una **metodología**. Etimológicamente, metodología viene del griego “methodos” (método) y logos (estudio de). A su vez, methodos está formado por la raíz “meta” (más allá) y “hodos” (camino o Viaje). Metodología es “el estudio del conjunto de operaciones y procedimientos racionales y sistemáticos que se utilizan para llegar a un fin.

Hacer Diálogos Appreciativos es utilizar diferentes técnicas e instrumentos de indagación apreciativa para llegar a un objetivo.

La Inteligencia Appreciativa es una **habilidad** que todos tenemos, en mayor o menor medida, y que puede desarrollarse y aumentarse con la práctica y el aprendizaje consciente. Los individuos con alta Inteligencia Appreciativa son muy valiosos para las

organizaciones porque tienen cualidades que impactan positivamente en los resultados de la organización como lo son las interacciones de alta calidad, capacidad para innovar, baja frecuencia de reacciones negativas, mucha pericia para ver el talento en otros y hacer que el mismo se despliegue dentro de la organización, facilidad para encabezar nuevos emprendimientos, competencias para el liderazgo efectivo, destreza para responder a medios desafiantes y a los vaivenes de la economía y los mercados, entre algunas otras más.

Y la apreciatividad es la **capacidad** de ver y rescatar lo valioso y significativo de las personas, los sucesos y las cosas. Es la observación deliberada de lo mejor, lopreciado y es una de las características de los individuos con alta Inteligencia Appreciativa.

Las personas con alta Inteligencia Appreciativa tienen la capacidad de ver más allá de lo obvio.

Metafóricamente se dice que pueden “*Ver el roble en la bellota*”. Ven ya en la semilla un fuerte tronco e innumerables hojas. Los Diálogos Appreciativos son una eficaz metodología para que las personas puedan plasmar en el mundo estas poderosas imágenes de futuro y hacerlas realidad.

¿Para que puede servirnos conocer sobre Diálogos Appreciativos?

En principio porque es bueno contar con una herramienta más en nuestra caja.

Cuando yo me casé mi padre me regaló una caja de herramientas con lo básico, destornillador, pinza y martillo. A medida que iban surgiendo nuevos escenarios iba incorporando nuevas herramientas, hasta llegar a tener un taladro eléctrico con diferentes mechas. Hoy mi caja es más poderosa y cuento con mayores posibilidades para alcanzar lo que deseo. Si quiero clavar un clavo, tengo un martillo y si deseo hacer un agujero uso mi taladro. Evalúo en cada caso cual es la mejor herramienta que

puedo utilizar, esa es la ventaja de tener una caja con muchas opciones, aumenta mi efectividad.

Tal vez alguna vez escucharon la frase “Para el hombre que tiene sólo un martillo cualquier cosa es un clavo”. Sin darnos cuenta las herramientas que tenemos nos limitan en el abanico de acciones y soluciones posibles.

Si solo tengo herramientas para solucionar problemas tal vez solo vea problemas. Si tengo un destornillador, tal vez distinga tornillos. Si tengo herramientas apreciativas tal vez advierta nuevas posibilidades, talentos, prácticas y habilidades a la espera de ser desarrollados.

La apreciatividad, los DA y las prácticas que desarrollan la Inteligencia Appreciativa no son las únicas herramientas posibles, pero es indispensable contar con ellas en nuestra caja si queremos aumentar la efectividad y el bienestar de las personas y las organizaciones.

La metodología de los Diálogos Appreciativos ayuda a las organizaciones a ir más allá de la resolución de los problemas. Transforma a las personas de mecánicos, “reparadores de errores”, a fervientes jardineros “facilitadores del potencial y la innovación”. Llevan a las empresas de “promedio” a “excelentes”.

Laura Isanta
Appreciative Consulting

“Cuando estamos absorbidos por lo que queremos evitar o en reparar los errores pasados hay poco espacio para desarrollar la creatividad y la innovación”