

"En mis viajes por muchas escuelas Waldorf de Europa, EEUU, Asia y África pude observar en todas ellas la pugna por alcanzar una buena autogestión. A veces, dependiendo del potencial de las personas, los procesos no transcurren tan bien como podrían hacerlo. Por ello, decidí escribir este libro específicamente dedicado a los problemas en la autogestión.

Espero que las experiencias y los consejos que se exponen sean una ayuda para los maestros y las personas implicadas en las diversas tareas de la autogestión que han de llevar a cabo en una escuela. El libro contiene los principios y técnicas de gestión más importantes que vale la pena que conozcan todos los maestros y maestras, así como los miembros de la junta escolar. Ante todo, se informa sobre los motivos intrínsecos de la autogestión colegial en los que Rudolf Steiner había puesto su atención. He podido constatar que esos motivos a menudo se desconocen por completo, y que, al enterarse de ellos, muchos se sienten sorprendidos y nuevamente motivados"

Valentin Wember

EDITORIAL
Pau de
Ramasc
www.paudedamasc.com



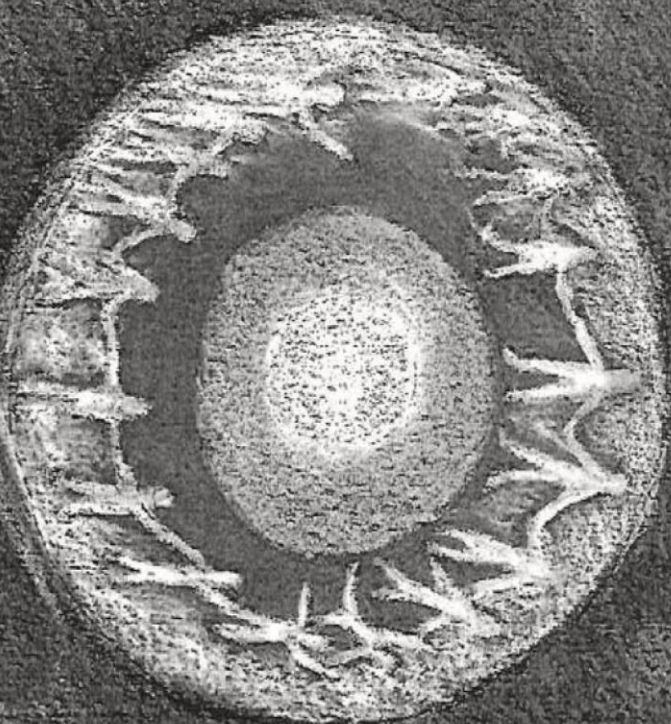
Valentin Wember

LA GESTIÓN DE LA ESCUELA

LA GESTIÓN DE LA ESCUELA

Una guía para las escuelas Waldorf

Principios y técnicas



Valentin Wember

punto de vista unilateral a un punto de vista en el sentido de toda la comunidad? Cuando el principio de la delegación conduzca a que con el tiempo las consultas conjuntas vayan disminuyendo hasta que ya no tengan lugar, parecerá que se produzca un aumento de la eficacia, pero en realidad nos estaremos alejando del ideal de la sabiduría del propio cuerpo: todos los órganos se comunican entre ellos. Todos los órganos saben de los otros. Todos los órganos cooperan. En el capítulo 24 volveremos a ello.

SEGUNDA PARTE

TÉCNICAS

Gestión de procesos

13. El feedback colegia

Reglas de comunicación

En las obras sobre gestión se encuentran algunas reglas fundamentales para el "feedback", es decir, el comentario que se le hace a un colaborador sobre su trabajo y/o sobre su conducta:

-El feedback sólo se debería dar cuando el colaborador lo ha pedido explícitamente. ("¿Puedes darme un feedback, por favor?") Con otras palabras: ¡Ningún feedback sin ser solicitado!

-El feedback se debería dar sin demora, pero siempre con una distancia mínima de uno o dos días, y nunca inmediatamente tras un acontecimiento.

-Se debería dar siempre en un ámbito adecuado y no a toda prisa.

-Debería siempre estar preparado convenientemente y no espontáneamente.

-Si es posible, toda crítica de un feedback debería estar formulada basándose en un manifiesto aprecio.

-El feedback debería estar formulado en primera persona. ("Yo lo he visto así").

¿Son estas reglas razonables? Sí, pero con diferencias. Ya en el primer punto se ha de distinguir entre el caso en que el

feedback está acordado y cuando no es así, es decir, donde se trata de un feedback ad hoc⁴².

Feedback pe1·so11al ad hoc

En el siguiente ejemplo opuesto veremos lo razonable de las reglas del feedback nombradas anteriormente.

La profesora A acaba de presentar un concierto con la orquesta. Poco después el colega B se le acerca y prorrumpe con su opinión: "Lo siento mucho, pero sinceramente te tengo que decir que encontré el concierto totalmente fuera de lugar. Las obras musicales eran demasiado difíciles para los alumnos. En principio, los has metido en una mala situación".

Por muy justa que, según cómo, pueda ser esa crítica, es evidente la infracción contra las reglas del feedback. Primero, el feedback no fue solicitado de ningún modo. Segundo, tuvo lugar directamente después de la representación sin una pausa de por medio, cosa que en representaciones artísticas es un fallo imperdonable. Tercero, no fue dado en un ambiente adecuado, sino de paso y a toda prisa. Cuarto, fue espontáneo y sin preparación. Quinto, no tuvo ningún aprecio y sexto, no se trataba de ninguna afirmación del yo, sino de acusaciones. ("Tú has hecho esto y aquello").

En el fondo, la situación anterior es un ejemplo de falta de tacto y de respeto del señor B hacia la señora A, y uno se preguntará qué le debe ocurrir al señor B que se haya de equivocar de tal modo en todos los puntos. No sólo es desconcertante su falta de dominio encubierto por el motivo de la sinceridad, sino también la falta de aprecio expresada por su

42.- Un tema particular es el feedback dado por los padres o por los alumnos. Lo trataremos en el capítulo siguiente.

falta de espera con su feedback, aunque solamente sea por un mínimo de respeto frente a la situación de la señora A.

En lugar de ello, se comporta tajante como un hac11a en el bosque, se airea a sí mismo, pero a costa de una artista que se encuentra en una situación, la mayoría de las veces, falta de defensas, necesitando abrigo porque se ha abierto totalmente. Seguramente que a él apenas se le ocurrirá que la señora A necesitará días e incluso semanas para poder digerir este incidente. Éste ocasionará la absorción de gran cantidad de energías que ya no estarán a disposición, a no ser que la señora A tenga una coraza, en lugar de piel, con la que las acusaciones le resbalen o que pueda rehusar las flechas lanzadas con indulgencia y basta con comprensión y perdón, gracias a una formación espiritual. Algo así también existe, como ya veremos, pero no se puede contar con ello.

El ejemplo negativo que hemos visto es tan claro como aleccionador desde el punto de vista fundamental de que las reglas son valiosas.

Pues, si en una escuela, las reglas del feedback mencionadas son conocidas por todos y todos los colaboradores se comprometen a seguirlas, el incidente descrito llegaría a pasar muy raramente, a no ser que a alguien se le hayan "fundido los fusibles" olvidando todas las reglas como un conductor que cae en un coma diabético y se pasa los semáforos rojos uno tras otro. Es algo poco frecuente, pero pasa, y hay que tratarlo aparte.

Por otro lado, las reglas serían innecesarias si entre todos los colaboradores de una escuela hubiera un evidente nivel de comportamiento correcto y colegial. ¿para qué las reglas, si son evidentes? Los idealistas presuponen que existe un nivel parecido. Pero se engañan, pues la realidad es otra, y cada incidente que pueda ocurrir es grave de por sí.

Por ello, las reglas del feedback tienen un sentido pleno. Para los que las respetan, a ellos no les será ninguna molestia. Y para los pocos que las infrinjan, les servirán para contenerlos basta que, llegado el caso, reciban una reprimenda o, en caso de reincidencia, una sanción, porque una escuela tiene, por supuesto, el deber de proteger a sus colaboradores de feedbacks nocivos. Sin reglas vinculantes será difícil que sea posible.

Feedback acordado apriori

En esos casos normalmente se habrá acordado un feedback, simplemente porque eso hay que acordarlo. Por ejemplo, en las siguientes situaciones:

- cuando un mentor le ha de dar su feedback, por ejemplo, a un aprendiz o a un principiante.

- cuando se hace una retrospectiva de un evento en el claustro.

- cuando se hace una retrospectiva de un proceso de gestión en un momento acordado.

Esas situaciones se presentan en distintos campos:

- En el trabajo principalmente pedagógico.* Entre ellos cuentan en primer lugar las clases, el trabajo colegial cooperativo en una clase, el trabajo con los padres y algunos más.

- Eventos pedagógicos que culminan en una representación.* Aquí pertenecen los proyectos teatrales, los conciertos de orquesta y coro, y los viajes escolares. Además, también se habla sobre las alocuciones y conferencias, los mercadillos, etc.

- Procesos de gestión.* Aquí pertenecen las retrospectivas sobre el transcurso y la cualidad de los claustros, así como el trabajo de las distintas delegaciones o la mirada retrospectiva a grandes proyectos de gestión.

Cuando se quiera dar un feedback hay que distinguir si se dará en privado, en un grupo o en el gran círculo, como es costumbre en muchas escuelas Waldorf⁴³, aunque no esté exento de problemas.

Feedback convenido previamente en el gran círculo

Las retrospectivas en el gran círculo (y no en privado) son principalmente para expresar el reconocimiento y no para criticar, a no sea que todos los implicados lo deseen.

Quien quiera dar un feedback crítico en el gran círculo lo hará únicamente si anteriormente hubo una reunión con los implicados y éstos están conformes que los comentarios críticos se expresen en el gran círculo (a no ser que desde un principio se haya acordado expresamente que la retrospectiva planeada en el gran círculo ha de ser crítica, y el destinatario se tiene que enfrentar con ella, tanto si le gusta como si no)⁴³.

43.- La práctica de la crítica la he experimentado muchos años en escuelas Waldorf. Apesar de ser incómodas y penosas, curiosamente se ha generalizado y nadie las cuestionaba. Aunque no haya ninguna investigación sistemática de esta práctica, mi opinión no es de ningún modo positiva. A menudo, la crítica pronunciada en el gran círculo ha producido heridas amargas. El efecto positivo se redujo a que muchos y muchas colegas se endurecieron en la "forja de la crítica pública" y se volvieron más resistentes ("Hay que aguantarlo"). Pero nunca se pudo cambiar nada perdurablemente con esa "crítica en el foso de los leones". Finalmente, esa forma de crítica siempre conducía a que el criticado escuchaba con bravura media hora o una hora entera para luego seguir obrando como antes. No es que fuera muy eficaz?..

Feed back mediante un mentor

Aquí todo depende del grado de confianza. A pesar de ello, además de las reglas mencionadas, hay otras normas⁴⁴:

- Valorar tanto como sea posible lo efectuado y expresar la crítica exclusivamente basándose en el reconocimiento.

- Tan directamente como sea posible.

- De diez puntos críticos que uno quisiera expresar se debe escoger solamente uno y que sea el que pueda ser más eficaz, según la situación. (Ese principio se basa en la psicología del aprender: uno no se puede concentrar mejor en un punto que en cinco). Al menos para empezar. Más tarde, en cada feedback también se pueden mencionar dos o tres puntos críticos como máximo, a no ser que el afectado desee oír más. A pesar de ello, es mejor limitarse a solamente un punto crítico por feedback.

Protocolizar el feed back

El destinatario del feed back

Es importante considerar cómo se da el feedback. Por ello, las reglas no sólo son valiosas a modo de compromiso, sino que también son indispensables. No obstante, el éxito del feedback depende en gran medida del destinatario, lo cual significa que el éxito depende de lo mucho que el destinatario tenga necesidad de recibir un feedback crítico. Y, en segundo lugar, depende considerablemente de la medida en que el destinatario mismo pueda indagarse críticamente. Por ello, volvamos al ejemplo expuesto anteriormente. Imaginémosnos que el feedback ad hoc hubiera sido correcto siguiendo los seis criterios. Uno o dos días después del concierto el señor B

44.- Este capítulo trata sobre el "feedback", y no de cómo se ejerce la función de mentor.

hubiera hablado con la señora A, directora de la orquesta: "Me gustaría mencionarte algunas observaciones que hice durante el concierto. ¿Tienes tiempo y ganas de oírlas?" Por supuesto que la señora A debería ser libre de rechazar un feedback. Pero supongamos que aceptara hablar sobre ello y que el encuentro tuviera lugar en un lugar adecuado y bien preparado, y que el señor B consiguiera transmitir su mensaje en la forma del yo. Todavía restaría el punto central de la crítica, que en el caso descrito es bastante dura, sin que todas las reglas del feedback puedan cambiarla.

Aquí pueden darse dos posibilidades contrarias (con todo un espectro de grados intermedios). Una posibilidad: en el fondo, la señora A se ha formado la misma opinión que el señor B y también se ha dado cuenta de que el programa era demasiado difícil para las alumnas y los alumnos. Si la señora A tiene la misma opinión será fácil que tengan un buen encuentro y que hablen sobre por qué la señora A no ha anulado el concierto, qué alternativas hubieran sido posibles, y por qué no se tuvieron en cuenta. En resumen: quien como artista se critique a sí mismo más duramente que cualquier crítico desde fuera, cualquier crítica que le llegue, por muy dura que sea, ni lo podrá afectar ni ofender.

Pero será completamente distinto, si la señora A, quedándose perpleja, no puede comprender la crítica del señor B. Por muy prudente que el señor B haya formulado su crítica seguirá siendo duro aceptarla y considerarla. Haber exigido demasiado de los alumnos y alumnas y haberlos puesto en evidencia delante del público. Normalmente, aquí acontece una especie de "bifurcación": un camino conduce por reflejo a una reacción en cadena. El otro camino conduce hacia una profundización reflexiva. Veamos primero la reacción en cadena: si realmente la señora se siente perpleja, la situación del feedback no resultará precisamente confortable. Pero

cuando la gente abandona la zona anímica confortable (o cuando se siente amenazada) por reflejo reacciona siguiendo un patrón biológico.

Hay cuatro patrones principales: pasar al contraataque (el tipo león), poner los pies en polvorosa (el tipo gacela), cerrarse aislándose (el tipo tortuga o erizo) o hacerse el muerto como una cabra, que cuando se siente amenazada se echa al suelo haciéndose la muerta. Independientemente del tipo al que se pertenezca, la reacción ocure por reflejo. Y la reacción en contra no será distinta (Todos los grados de conflicto que ahora pueden seguir, se pueden leer en el libro de Friedrich Glasl). Eso cambiará cuando uno se encuentre en condiciones de detener el reflejo diciéndose a sí mismo: "¡Alto! Estoy siguiendo un patrón biológico. Quiero interrumpirlo porque a fin de cuentas no soy ningún perro experimental de Pávlov. En lugar de ser arrastrado por la corriente de un patrón quiero cuestionarme qué respuesta quiero dar en lugar de reaccionar por reflejo". ¿Qué significa eso?

Supongamos que la señora A, a primera vista no puede entenderla tajante crítica del señor B y por ello la rechaza. Pero ahora -y eso es lo decisivo- interrumpe la conversación para tener más tiempo para reflexionar en casa sobre lo dicho. Quiere tomar en serio lo que el señor B le ha dicho porque piensa que probablemente no se da cuenta de algo. Supongamos que se toma el tiempo preguntándose durante los próximos días si, con su crítica, el señor B puede que tenga razón. Tras reflexionar, reconoce finalmente que efectivamente, tiende a ser ambiciosa y exigente. Se acuerda de las lágrimas que algunos derramaron durante los difíciles ensayos. Y hasta llega a darse cuenta que siempre estuvo un poco decepcionada con su hijo porque se mostraba poco talentoso con los instrumentos.

Resumiendo: la crítica del señor B le es un punto de partida para hacer un recorrido crítico de sí misma y al final de ese recorrido, después de algunos días, decide reflexionar sobre su ambición y cambiar su relación con su hijo de nueve años. Un resultado adicional a este recorrido es que no se toma a mal la crítica al señor B. Con el tiempo, la puede aceptar aunque siga opinando que el programa del concierto no era demasiado ambicioso y que lo alcanzado por los alumnos era considerable. Pero, si al principio pensaba que la crítica del señor B quizás era por envidia, ahora hasta empieza a estarle agradecida por su feedback. Y, con esta disposición, volverá a conversar con el señor B.

En el pasado, siempre me encontré con personas que de modo parecido se enfrentaron a duras críticas. Es decir, que cuando se sentían ofendidos y al principio la tajante crítica les parecía fuera de lugar, querían entender la situación como una prueba de la vida y como oportunidad para profundizar en el conocimiento de sí mismos. Tras un largo trabajo en sí mismos, algunos hasta llegaron a alcanzar resultados sorprendentes: sentían que habían transformado sistemáticamente su vulnerabilidad en una señal para no rechazar la crítica (lo que sería fácil), y, en lugar de esto, buscar en los estratos más profundos de su alma el conocimiento de sí mismos como resultado de esa prueba de la vida. "El conocimiento de sí mismo no es gratis" me dijeron una vez, "seforja con el fuego, ahí donde duele".

Si, teniendo en cuenta el ejemplo visto, volvemos a plantearnos la cuestión sobre la relación entre las reglas y la personalidad, se hace patente lo necesarias que son las reglas, pero, por otro lado, cuán decisiva es la personalidad y su trabajo sobre sí misma. Todas las reglas, por mucho que se respeten con exactitud, llegarán a sus límites, como cuando una persona se siente tan ofendida por una crítica que, por muy

correcta que se haya dado, se bloquea, se siente enloquecida anímicamente, o se desploma interiormente.

Pero, si además, no se han respetado las reglas del feedback, se obtendrán dos campos problemáticos: el contenido de la crítica y el procedimiento erróneo que a su vez ofrece un motivo de ataque que nos desviará del motivo principal. Por otro lado, también es posible que ocurra lo contrario: quien tome el camino del conocimiento de sí mismo, por muy grosera mente que se haya expresado la crítica, o por muy disfrazada que esté la crítica con una alabanza hipócrita, puede hacer que la situación cambie por completo, quitándole hierro, hasta que llegue a ser positiva.

Todavía más: él puede perdonar la errónea manera de proceder sin omitir que se arregle cariñosamente: "Por favor, la próxima no me des la crítica directamente después del concierto. Una se siente como si le hubieran un cuchillo en el pecho. Pero parece que en mi situación actual fue necesario que ocurriera tan vehementemente. Supongo que lo debo haber necesitado así sin que tú lo supieras, y con ello me has hecho el favor de sacudirme con fuerza. Sé que ahora te avergüenzas de cómo me diste el feedback. pero entre nosotros las cosas están bien. Gracias a ello hemos podido dar un paso adelante".

Si ocurre así, será como un momento estelar de la relación. Si no ocurre así, las reglas todavía tendrán más importancia. Pero lo bueno no está en las reglas, sino en el alma⁴⁵.

45.- Hay gente que está constituida de tal forma que, además de rechazar toda crítica, a veces responde con una afectada arrogancia. Ejemplo: Una colega nueva, respetando las reglas del feedback, le dio un feedback crítico a un expeditado moderador del claustro por su manera de moderarlo. Lo encontraba demasiado falto de estructuras y de resultados. Su respuesta: "Como colega nueva usted no puede juzgar como -partiendo de la antropo-sofia- dirijo los

Comentario poste-rio1

No pertenece a las técnicas del feedback, pero que en una escuela se introduzca y se cuide a largo plazo un buen estilo de feedback es una tarea importante de la gestión. Cómo se puede alcanzar, es una cuestión de una disciplina particular de la gestión, la gestión de cambios. Cómo funciona esa disciplina particular, lo veremos en una próxima publicación.

claustros y qué cualidad posee mi manera de dilgirlo porque usted no conoce la antroposofía. Con una respuesta parecida es normal que la conversación se termine apenas haya empezado. Que como colega experimentado se ponga en ridículo y perjudique a la escuela, y también la antroposofía, seguramente que con su obcecación ni llegará a darse cuenta de ello. Pero la moderación estará de todas formas falta de estructura, sea por razón de la antroposofía, o no, y los largos comentarios de un moderador narcisista son una frescura. Que lo justifique con argumentos antroposóficos (¿cuáles?) es contraproducente, y que además le niegue a su interlocutora su competencia de juicio descalificándola en lugar de tomar en serio su crítica, es muestra de una elevada falta de madurez encubierta con la pose de una mayor experiencia. Un caso en el que hubiera puntos de vista antroposóficos. tendrfa otro aspecto: "Su moderación del claustro está muy estructurada y con su estilo reservado hace posible que los participantes siempre puedan aportar lo mejor de ellos. Quería preguntarle que cómo lo hace. Al final el claustro siempre resulta satisfactorio. ¿Cuál es su secreto? ¿Cuál es la fuente que le enseña a tomar esa actitud para poder moderar tan bien el claustro? ¿Puedo aprender de usted?". Si entonces el moderador puede contar cuáles son los puntos de vista antroposóficos que le ayudan, le hará un bien a la antroposofía. Pero hacer callar a alguien refiriéndose a la antroposofía por una crítica por falta de cualidad que es evidente para cada persona con un sano juicio, es inaceptable. Hay el proverbio de Schiller: "Contra la estupidez los propios dioses luchan en vano". Seguramente que contra la vanidad y la falta de capacidad crítica también.

Gestión de procesos

14 Feedback de los padres y de los alumnos *Quien no quiere escuchar, deja que los otros sientan*

Feedback de los padres

En la gestión del feedback de los padres y/o de los alumnos el tríptico de la efectividad juega un papel muy importante. Por un lado, está la disposición de las reglas. Por ejemplo, algunas escuelas poseen con regularidad un feedback con los padres y con los alumnos de los grados superiores. Está estandarizado y ejerce su efecto. Por otro lado, está la disposición interior del individuo. Eso significa que el feedback de los padres será solamente eficaz si su destinatario lo quiere realmente. Quien no tenga una necesidad genuina de recibir un feedback crítico puede ignorar tranquilamente todo feedback que de forma rutinada sea preguntado por una escuela o una universidad, y no cambiar nada. Si los estudiantes publican malas evaluaciones sobre un catedrático, y éste no le da importancia, llevará a que en sus seminarios habrá menos estudiantes y a que tendrá que ser mentor de todavía menos estudiantes.

También en una escuela, los feedback hechos regularmente por los padres y por los alumnos de los grados superiores producirán un efecto positivo si la crítica es deseada explícitamente. Si no lo es, normalmente no se cambia mucho. La disposición interior correspondiente la mencionó Steven Covey en su bestseller mundial *"Los siete hábitos de la gente altamente efectiva"* con una fórmula concisa: "Busque primero

entender, luego ser entendido"⁴⁶. Empleada como técnica, en una escuela puede jugar un papel extraordinario en la gestión de los feedbacks de los padres y de los alumnos.

He aquí un ejemplo: En una de las entrevistas que tenían lugar regularmente con todos los padres, una vez los padres de un alumno me dijeron francamente: "Nuestro hijo no se siente aceptado por usted. Tiene la sensación de que usted tiene preferencia por los otros niños. Nuestro hijo se siente postergado". Algo así duele. Y duele por dos razones: primero, porque encuentro que es una mala situación. Y segundo, duele sentir que uno se haya equivocado tanto. Pero, cuando me dicen que un niño no se siente aceptado inconclumemente por mí, enseguida se pone alerta mi ministro de defensa interior. A éste le gustaría contestarles: "Pero desde mi punto de vista no es así. Claro que a su hijo lo quiero tanto como a todo el resto de la clase". Y esto es precisamente lo que Covey recomienda no hacer. Ninguna defensa, ¡ni hablar! Ninguna réplica. Ninguna justificación.

En lugar de eso, debería buscar primero entender. Es decir: "Describame cómo lo ven ustedes y cómo se comporta él en casa". Concretamente, quiere decir que tuve que escucharme todo el infortunio, cómo el niño por la tarde se echaba en la cama y lloraba porque escribía y hacía el cálculo aritmético mucho más lento que la mayoría, y cómo sufría porque yo exhortaba y alababa más a los otros niños.

Pero, mientras lo escuchaba, enseguida me llamó la atención mi ministro de defensa: "No es verdad", me decía, "a este niño le pregunto y lo alabo tanto como a los demás". Y a mi ministro

46.- Stephen Covey (1989) *"Los siete hábitos de la gente altamente efectiva"*. Capítulo: el quinto hábito. Buscar primero entender, luego ser entendido. Principios de la comunicación empática. Paidós Ibérica, 1997.

de defensa todavía se le ocurren muchos más argumentos para justificarme. Él es realmente leal y se coloca incondicionalmente a mi lado para proteger a mi ego. Pero, como dice Covey, mejor sería que le pida que se calle. Yo debería hacer algo completamente distinto: "buscar primero entender, y sólo más tarde ser entendido".

Es decir, que no le doy Ja palabra al ministro de defensa, sino al ministro de la empatía. Éste habla de forma distinta y me exige que me ponga en la situación del niño, sintiendo como está. echado en la cama Llorando porque tiene la sensación de que lo he ignorado. Él me dice: "Métete en su piel, o mejor: en el alma del niño y siente lo que siente como si fuera tu propio sentimiento". "Siente a tu prójimo como a tú mismo". Sisigo susinstrucciones, se calla efectivamente mijustificaci6n propia. Siento la preocupación del niño. Finalmente, el buscar primero entender se vuelve una autocdtica: "¿Dónde se encuentra en mi la causa de que no sea justo con ese niño, tal como me gustada?".

No es extraño que en las entrevistas con los padres los maestros les hablen sobre el rendimiento escolar de su hijo (y quizás también sobre su comportamiento). Los padres lo quieren saber exactamente. "Cómo se porta mi niño en la escuela? ¿Está todo en orden? ¿Está contento con mí niño? ¿Necesita ayuda alguna? ¿Qué podemos hacer para que mejore su rendimiento?". Una vez, un padre que yo había citado para hablar sobre su hija, me dijo que para él seguramente resultará un "camino hacia Canossa"⁴⁷.

47.- N. del T.: Para poder conseguir el perdón papal, y por la mediación de la dueña de la fortaleza, Matilde de Canossa y el abad de Cluny, Hugo, Enrique IV tuvo que permanecer arrodillado tres días y tres noches a las puertas del castillo mientras nevaba, vestido como monje, con túnica de lana y descalzo.

Utilizando la técnica de) "buscar primero entender" las entrevistas con los padres reciben un nuevo sentido. En lugar de ser informaciones de cómo se porta un niño o de si tiene un buen rendimiento> se convierten en una oportunidad para entender mejor a un niño. Pues mi punto de vista es siempre parcial y no raramente lleno de prejuicios. Los padres me pueden ayudar a superar mi punto de vista limitado. (Y al contrario también). Con ello, las entrevistas se volverán para mí una oportunidad para mejorar mi conducta para mí y para el niño.

Para Ja gestión de procesos de los feedback de los padres resulta una consecuencia doble: en las reglas del tríptico de la efectividad se recomienda tener una entrevista con los padres al menos dos veces al año, en la que se planteen las dos preguntas: "¿Se siente su niño incondicionalmente aceptado por mí?". "¿Veo a su niño adecuadamente o piensan que me hago una imagen falsa de él?". En la tabla del tríptico "Efectividad con la individualidad" primero todo depende de la medida en que efectivamente se quiere entender. Si ese es el caso, pasaremos a la tercera tabla de la efectividad: uno se pone a la búsqueda de lo individualmente adecuado para cada niño.

¿Se vuelve más fácil con ello? No, más difícil. Pero más valioso.

El feedback de los alumnos

Repetidamente, ocurre que los alumnos de las clases superiores se quejan de un maestro. A veces no están satisfechos con la calidad de las clases ("demasiado estructuradas", "demasiado aburridas", "se aprende demasiado poco", "el señor X no puede explicarse", "nos devuelve nuestros exámenes demasiado tarde" y muchas más). A veces se quejan de su conducta ("es impuntual", "hace comentarios picantes", "pone en evidencia a compañeros de clase", "no cumple con lo acordado").

"¿Lo habéis hablado con el maestro?"

"Lo hemos intentado, pero él lo rechaza. Intenta rebatirlos y replica diciendo que a menudo no hemos hecho nuestros deberes. Hablando con él no llegamos a ningún sitio".

También una situación como esta merece la técnica de Covey: "buscar primero entender, y luego ser entendido".

Veamos un ejemplo:

En una primera entrevista bajo la dirección de un mediador, los alumnos exponen sus motivos delante del maestro en cuestión. Describen sus problemas y quejas. En la preparación para la entrevista se les requirió que expresaran sus quejas de manera justa y con respeto. Y, entonces, llega el punto decisivo. El maestro no replica nada. Sólo escucha. De vez en cuando pone preguntas, si hay algo que no está claro. Pero no dice su opinión. (Todos los implicados saben que va a ser así gracias a la preparación y acompañamiento del proceso).

Luego se hace una pausa de algunos días en la que el maestro tendrá tiempo para reflexionar lo escuchado con calma y autocrítica, y si lo desea, juntamente con el mediador. Tendrá la oportunidad de querer entender a los alumnos. Luego sigue la segunda parte: ser entendido. El maestro podrá preparar su respuesta con calma. En una segunda sesión, en presencia del mediador, el maestro se explicará delante de los alumnos. Esta vez los alumnos solamente escuchan. Esta vez les toca: "querer entender".

Durante años he acompañado procesos semejantes. Ni una sola vez un maestro rechazó todas las quejas. Al contrario: en todos los casos los maestros implicados no sólo estuvieron en condiciones de tomar en serio las quejas, sino que las aceptaron.

Y, precisamente con ello, ya habían ganado mucho. Pues los alumnos estuvieron agradecidos porque se sintieron comprendidos y porque vieron a un maestro que, en vez de

retirarse detrás de su bastión, reflexionó todo lo dicho de forma soberana y con autocrítica. Lo curioso es que en la tercera sesión eran los alumnos mismos quienes relativizaban sus quejas y empezaban a ver y a expresar su parte en la situación. Con ello, se había preparado una base para buscar soluciones constructivas.

No obstante, la frase "buscar primero entender, y luego ser entendido" tiene un reverso: "Quien no quiere escuchar deja que otros sientan". Y eso quiere decir: quien como maestro no quiere percibir lo que ocurre con los niños (por ejemplo, lo que él provoca en los alumnos con su conducta) hace que los alumnos lo tengan que soportar. Según cómo, sufrirán bajo su presencia y su conducta, sin que él lo quiera ver.

Para prevenirlo, dentro del marco de la gestión del feedback, a los alumnos de los cursos superiores se les puede dar con regularidad un cuestionario sobre las propias clases que deberán reñir de forma anónima. De este modo, un día me enteré de que había algunos alumnos y alumnas que me temían. ¡Qué choque! Sabía que era severo y a veces quizás demasiado. ¡Pero que tuviera miedo de mí? No me lo podía imaginar de ningún modo. Pero de repente me tuve que confrontar con la realidad. Que tuvieran miedo de mí, era inaceptable. "O consigo que esta situación insostenible desaparezca en el plazo de un año, o dejo de ser maestro", me dije en aquel tiempo. "No quiero ser alguien de quien los alumnos tienen miedo". Un proceso de aprendizaje se puso en marcha. Pero por suerte había preguntado. Solamente así tuve la oportunidad de "buscar primero entender a los alumnos y luego aprender a verse mejor uno mismo". Así se podría decir.

Gestión de procesos

15. Moderar reuniones

Reglas básicas

Cuando en 1919 se inauguró la primera escuela Waldorf, Rudolf Steiner tomó medidas dignas de atención: primero, dispuso que las maestras y los maestros que llevaran la gerencia de la escuela y que moderaran las distintas reuniones fueran considerados como si estuvieran de permiso para un curso de perfeccionamiento. Con otras palabras: hasta un 50 % de sus clases habían de ser suplidas. Segundo, la moderación de reuniones importantes fue repartida a distintas personas, de tal modo que cada uno moderara los claustros de dirección durante tres semanas como máximo. Durante este tiempo los maestros gestores tenían un mandato muy reducido de clases. Cuán razonables eran esas medidas, lo veremos rápidamente si en las obras sobre gestión estudiamos las condiciones que debe cumplir una moderación profesional.

Preparación

El moderador debería previamente contactar al "dueño" de cada punto del programa para informarse sobre los distintos aspectos del asunto y acordar con él el modo de proceder.

El moderador le exige al "dueño de un punto" una preparación minuciosa. Aquí pertenece esa norma: "Lo que se puede esclarecer antes de una reunión lo debe también esclarecer el dueño del punto". El moderador lo comprueba y, dado el caso, puede anular puntos del programa que no estén suficientemente preparados.

El moderador determina los puntos del programa. Decide el orden de éstos y el tiempo que se les concederá.

El moderador no puede tomar partido y tiene que colocar su propia posición en segundo plano. Él mismo no es nunca dueño de un punto del programa. (Si eso no es posible, durante el punto en el que debe expresar su opinión, pasará la moderación a otra persona). Su única función es la moderar y procurar que todos los aspectos esenciales se sometan a discusión. Él es en gran medida responsable de que en las reuniones selleguen a obtener resultados. (Un moderador débil le da la culpa a los asistentes cuando una reunión fracasa. Un moderador consciente de su responsabilidad se preguntará qué hubiera podido hacer mejor para que la reunión tuviera éxito).

El moderador se informa sobre el objetivo de cada punto del programa: ¿Se trata de una simple información? ¿Se trata de un cambio de opiniones? ¿Se trata de discutir distintas propuestas? ¿Se trata de encontrar nuevas soluciones para un problema? ¿Se trata de tomar decisiones? ¿Se trata de encontrar una delegación para una tarea?

El moderador decide el procedimiento para llegar a una decisión o para crear una delegación, informando en el programa sobre el procedimiento.

Los asistentes a la reunión reciben el programa de ésta por escrito, al menos 24 horas antes. (Un resumen impreso hay que evitarlo). El programa debe estar formulado de tal forma que a cada uno le sirva para prepararse. (Informaciones previas y/o documentos necesarios deben acompañar al programa).

Para los puntos importantes, el moderador pide una revisión del programa para confirmarlo. También puede exigir que se informe sobre dificultades previsibles.

El moderador comprueba con anterioridad que los medios técnicos necesarios funcionen correctamente. Es responsable para decidir el lugar de la reunión y su preparación.

El moderador se prepara mentalmente. Él sabe que mucho depende de su disposición interior y de su "estado de humor".

La moderación de la reunión

El moderador es responsable del comienzo y del final puntual de la reunión. Es decir, en caso de faltas de puntualidad, personalmente se ocupará de encontrar un modo pertinente de que no vuelva a ocurrir. (Por ejemplo, hacer una demanda en público, un encuentro con la persona implicada, un a reprimenda, una amonestación, una exclusión, etc.). El moderador debe estar presente con la debida antelación.

Normalmente, el moderador le encarga la introducción del punto al dueño de éste.

Si él mismo modera el punto, su introducción debe ser tan sucinta como sea posible.

Si es posible, y sobre todo cuando hay un gran número de asistentes, el moderador tendrá a alguien que le asista para anotar el orden de los que piden la palabra.

El moderador decide el orden de las intervenciones y su duración.

El moderador habla tan poco como sea posible y tanto como sea necesario. Con su reserva personal ayuda a que el transcurso de la reunión sea constructivo.

El moderador rechaza respetuosamente, pero con decisión, intervenciones que están evidentemente faltas de preparación y que no están al nivel de conocimientos de la reunión precedente. Además, le puede retirar la palabra a un asistente.

El moderador decide si se permiten aportaciones ad hoc que cambian el transcurso del programa, o si las rechaza, las tiene en cuenta o deja que se discutan. El moderador no puede ser nunca "una hoja llevada por el viento", sino que siempre ha de estar en condiciones de decidir el transcurso de la reunión. En ningún momento puede permitir que nadie le arrebatase las riendas de la mano. Solamente él decide el transcurso de la

reunión. Naturalmente, según cómo, puede cambiar el transcurso, pero por un motivo fundamentado, y no a la ligera, porque alguien propuso cambiarlo.

Especialmente en discusiones encarnizadas, el moderador no debe nunca perder la calma complaciente y amistosa. Su tarea es valorar hasta qué punto puede permitir la emocionalidad. Las olas emocionales de un debate no deben nunca desbordarse. El moderador ha de dominar siempre la situación y ser capaz de calmar las "mareas" con su humor y buen juicio. Fundamentalmente, posee la autoridad para expulsar a los asistentes que no se sujetan a las reglas de la reunión (por ejemplo, cuando pierden los estribos).

El moderador ha de proteger a los asistentes de ataques personales de otros asistentes.

El moderador ha de escuchar atentamente cada intervención. A cada asistente le ha de dar la sensación de que su aportación es aceptada. (Tareas que lo distraigan durante una intervención son tabú).

El moderador ni comenta ni valora ninguna intervención.

El moderador procurará que las resoluciones sean tan concretas como sea posible. Es decir que el contenido de una resolución se formulará lo más exactamente posible. Cuanto más se pueda comprobar posteriormente, mejor. Para la realización de una resolución se encontrará una persona responsable.

Para su cumplimiento se pondrá una fecha determinada.

Antes de la reunión, el jefe ha de poner en claro quien escribe el protocolo.

Las actas, como actas de resoluciones, han de ser tan resumidas como sea posible. Los asistentes y el moderador reciben el acta, como más tarde, 48 horas después de la reunión. Si no se recibe ningún comentario, quiere decir que el acta fue leída y se consideró correcta. Las propuestas de

corrección del acta las recibirá el moderador, como más tarde, 48 horas después de haberla recibido. El moderador corregirá el acta de acuerdo con el redactor de éste y otros asistentes, y luego se volverá a poner a disposición de los asistentes. Además, se puede pedir que se dé como correcta después de haberla leído. Lo más fácil es acordar que si no hay ningún comentario se considere correcta. Tras confirmar la lectura el acta será dada como buena. Las discusiones sobre el acta han de tener lugar antes de una reunión, y solamente en casos de diferencias notables tendrá lugar en una reunión.

El repaso de una reunión

El moderador hace un repaso de la reunión con un asistente o con un colaborador: ¿Qué fue bien, y qué no? y por qué? Y, además, se tomará contacto con los dueños de los distintos puntos.

El moderador se hará cargo personalmente de los daños que haya podido causar con su moderación. (¿Se pasó de alto a alguien?, ¿Fue demasiado rudo o demasiado laxo con algunos asistentes?, ¿Se saltaron puntos importantes? Él intenta compensar los daños causados y pide perdón por sus errores).

El moderador crea junto con el acta una lista de "follow-ups" y "follow-throughs" que seguirá elaborando.

Un follow-up, del inglés "seguir atentamente", es llamado así en las obras sobre gestión y quiere decir "verificar". Es decir, el moderador se hace cargo personalmente de si se cumple lo acordado en la reunión. Se asegura él mismo, y no preguntando en una reunión posterior⁴⁸.

48.- En asuntos de investigación el follow-up es la verificación posterior del efecto y persistencia de tesis, estudios clínicos o análisis científicos. En el follow-up se analiza después si las afirmaciones o tesis precedentes se han confirmado y si todavía persisten.

Follow-through quiere decir llevar a cabo algo hasta el fin y procurar que se realice por completo. El moderador se hará cargo de que se cumpla realmente. La voluntad de realizar el "follow-through" hace la diferencia entre un gestor fuerte y uno débil.

Comentarios

Todo aquel que posea años de experiencia como moderador en una escuela Waldorf, pronto se dará cuenta que las reglas mencionadas son plenamente razonables, a pesar de que se cuestione uno u otro punto. Y no será difícil constatar que no habrá ninguna mala reunión cuya falta de calidad no se haya debido a olvidar alguna de las reglas mencionadas. A pesar de ello, en una escuela Waldorf hay un problema de peso: el tiempo necesario para la preparación y el repaso de una reunión es enorme si se quieren seguir consecuentemente las normas mencionadas. Según la complejidad de los distintos puntos del programa, puede que se lleguen a necesitar hasta diez horas o más.

Es fácil exigirle calidad al moderador, pero por otra parte hay que ver que se le otorguen las condiciones necesarias para poder cumplir las exigencias. Una cosa está fuera de dudas: con un mandato completo de maestro es imposible poder seguir las técnicas mencionadas. La moderación de reuniones importantes no puede considerarse como una tarea de más a más o como un hobby. La razón es bien simple: las reuniones mal preparadas y con un mal repaso, además de malgastar el tiempo de los colaboradores también dañan a la escuela. En una reunión con 24 asistentes y una duración de una hora y media que haya sido inefectiva se habrán malgastado 36 horas (sin contar la pérdida de energías). Con un sueldo bruto de 60 euros por hora, serían 2.160 euros que se habrían desperdiciado en 90 minutos.

Con ese trasfondo, vale la pena reflexionar cómo se puede introducir la propuesta que hizo Rudolf Steiner en la primera escuela Waldorf para encontrar una solución fácil al problema: sacarle las horas de clase necesarias al moderador de reuniones importantes, haciendo que temporalmente sean dadas por un suplente. Y las suplencias deberían estar repartidas entre distintos maestros.

La carga suplementaria que eso supone tendrá un efecto positivo si se tienen en cuenta las reuniones eficaces. ("Mejor: suplir activamente una o dos horas de clases que soportar pasivamente una mala reunión"). Todo aquel que se encarga de una suplencia hace su aportación para que las reuniones importantes sean eficaces. Algo así se ha de valorar. Y esas reuniones serán el resultado de todos los implicados.

Todavía quisiera añadir que el equipo del moderador de las reuniones se encontrará regularmente para intercambiar un feedback. Así, con el tiempo, se creará una alta profesionalidad.

Pero, no obstante, en una escuela Waldorf eso no lo es todo, pues a pesar de toda la profesionalidad en la gestión de las reuniones, todavía existe una decisiva dimensión espiritual.

Gestión de procesos

16. El buen espíritu de una reunión

La disposición interior

Puede que un moderador respete cuidadosamente todas las normas, pero todavía hay algo más decisivo para la calidad de las decisiones: la disposición de los participantes. ¿Están los participantes "bien en forma mentalmente", o no? Dicho de otro modo: ¿Están los participantes inspirados o tienen pocas ocurrencias constructivas? ¿Trabajan por debajo de sus posibilidades o han perdido el entendimiento, como

seguramente pasó con la decisión de Volkswagen de montar el fraudulento software en los coches Diesel? ¿Por qué los responsables, al tomar esa decisión, no estuvieron poseídos por el espíritu de la verdad y de la honestidad? ¿Por miedo? ¿Por avaricia? Para los resultados de una reunión (sobre todo en reuniones en las que hay que tomar decisiones importantes) es muy distinto si los asistentes están "en forma mentalmente", o no. Aquí hemos de plantearnos una cuestión que no debemos menospreciar: como moderador (como "dueño de un punto", o como simple participante) ¿qué puedo hacer para que tantos participantes como sea posible, obtengan una tal disposición interior de modo que se les ocurra lo adecuado en el momento adecuado?

Sólo el hecho de plantear esa pregunta ya significa un cambio de paradigmas en relación a las reuniones. Por un lado, esta temática no es completamente nueva, pues para los monjes de un monasterio de la Edad Media no habría sido una pregunta inusitada. Para esos monjes era plenamente evidente cómo querían intentar tener la disposición interior adecuada. Como es sabido, la hermandad de los monjes rezaba para tomar decisiones partiendo del espíritu de la búsqueda de la verdad, de la justicia y de la fraternidad. Es decir, en la plegaria le pedían a la divinidad una buena inspiración⁴⁹. Sea cual sea la opinión que se tenga de ello, desde nuestra perspectiva actual, no deja de ser un hecho que después de una preparación mental adecuada -aunque sea con una plegada-

49.- Como monjes cristianos, para ello poseían una imagen arquetípica: el suceso de Pentecostés narrado en "Hechos de los apóstoles". Para todas las comunidades monásticas de la Edad Media, en sus reuniones se trataba de "multiplicar" el suceso de Pentecostés (o al menos acercarse a él).

un grupo de personas se encuentra con otra disposición interior que sin esa preparación.

Pero, como que una empresa o una escuela moderna no es ninguna hermandad monástica medieval, con mayor razón se mantendrá la pregunta de qué se puede hacer para que en una comunidad secular moderna cada individualidad de una reunión tenga la idea adecuada en el momento adecuado. ¿Qué disposición mental es favorable y cuál es desfavorable? Sería muy interesante saber ¿qué disposición interior tenían los responsables de Volkswagen para decidirse por un software fraudulento? ¿Con qué disposición interior probablemente lo habrían rechazado? ¿Con qué disposición interior un parlamento se decide por la guerra? ¿Con qué disposición interior hubiera escogido otra opción? Esas preguntas no son irrelevantes; son decisivas. Sea como fuera, desde hace algunos años cada vez más hay empresas modernas que empiezan a considerar la disposición interior de los asistentes a reuniones importantes. Y, mientras tanto, se pueden distinguir las empresas por el criterio de si toman esas preguntas en serio, o no. En relación a ello, quizás incluso existe una especie de "mancha ciega", como lo dice Claus Otto Scharmer. En su "Teoría U" menciona como fue su impulso inicial cuando se fijó en la importancia de la disposición interior:

"En una conversación con Bill O'Brien, el antiguo CEO de Hanover Insurance (...) me contó que, después de muchos años de procesos organizacionales de aprendizaje y de la dirección de procesos de transformación en empresas, su conclusión más importante fue que el éxito de una intervención depende de la disposición interior del interventor".

Este comentario le cayó a Scharmer como un rayo.

"Lo que en realidad cuenta, pensaba, no es sólo lo que hacen los ejecutivos, y cómo lo hacen, sino la 'disposición interior', el

lugar interior desde el que actúan, la fuente de la que procede su obrar"⁵⁰.

Mientras tanto, existen un montón de técnicas que intentan poner atención de un modo y otro a la disposición interior de los asistentes a una reunión. He aquí una selección:

El moderador sigue la divisa: "Una decisión importante y transcendental no puede ser tomada en una situación altamente emocional. Es aplazada por una noche, como menos, para que haya la oportunidad de tomar la decisión con una disposición interior más calmada y con un mínimo de reflexión crítica".

El miedo o las agresiones pertenecen a las emociones que ejercen un mal efecto en la disposición interior. En especial también cuentan las situaciones en las que uno tiene un shock o está convulso.

La historia nos muestra un montón de situaciones en las que a parlamentos en estado de shock les faltaba la necesaria capacidad de reflexión olvidando comprobar los hechos que se les presentaron. Con posterioridad, se pudo ver que les habían dado noticias falsas. Para los muertos en la guerra ese conocimiento les llegó demasiado tarde.

El moderador previamente les pide a los participantes que con toda libertad se preparen meditativamente para una reunión difícil.

Qué aspecto tendrá esa preparación meditativa será cosa de cada participante.

El moderador les pide a los asistentes que para prepararse no sólo se concentren en su propia opinión y en sus argumentos para corroborarla, sino que -a modo de prueba-

50.- C. Otto Scharmer. "Teoría U. Liderar desde el futuro a medida que emerge". Ed. Eleftheria.

se adueñen también de la posición contraria y que se pongan en el lugar del otro.

No se debe menospreciar el efecto que produce ese modo de proceder, pues, al abandonar temporalmente la propia posición, puede que ésta se distienda. Si cada uno se compenetra con la posición de un oponente se creará más bien un ambiente abierto para lo inesperado y nuevo, en vez de que cada asistente "llinque los dientes" en su propia posición defendiéndola a brazo partido.

Algunos participantes deciden intentar guardar conscientemente una disposición interior calma y reflexiva.

En relación a ello, he conocido colegas de escuelas Waldorf que me contaron como durante una reunión visualizaban a propósito, y casi como un rezo, una luz que les simbolizaba el "espíritu del buen juicio" de la sesión. Eso lo hacían sobre todo cuando se daban cuenta que estaban a punto de perder el equilibrio interior.

Ese proceder me ha recordado una frase procedente del acto cúltico para los niños de las clases de ética cristiana de las escuelas Waldorf: "Pensaremos en el espíritu de Dios cuando estemos solos, y también cuando estemos con otros". Puede que en las palabras "espíritu de Dios" cada uno entienda algo completamente distinto. En esa expresión algunos ven una trilogía: el principio universal del conocimiento, el de la justicia y el de la fraternidad. Otros tienen una imagen de Dios más tradicional.

Pero me parece que lo decisivo era que esas personas no solamente intentaban hacerse conscientes de ese espíritu preparándose "entre sus cuatro paredes" ("cuando estemos solos"), sino también "cuando estemos juntos con otros" en una reunión, y especialmente cuando las olas de la reunión batían fuertemente. Para mí está completamente fuera de dudas que los asistentes a una reunión influyen en ella cuando piensan en

el espíritu del buen juicio o en el espíritu del conocimiento y en el calor de la disputa no se olvidan de ello. Cuán grande es esa influencia es difícil de valorar. Pero ya es suficiente si solamente uno, gracias a su buen juicio, encuentra las palabras adecuadas y estimula así a otros para que desplieguen sus mejores energías.

La peculiar combinación de dos jefes de equipo contra, -ios

En muchas organizaciones hay, por una parte, gente que tiene un don para la dimensión espiritual de la preparación de las reuniones y, por otra parte, están los racionalistas a los que les falta por completo un sentido para ello, faltos "espiritualmente de talento musical", como dijo Jürgen Habermas. Es una probada táctica poner a trabajar en equipo a dos personas con las mencionadas distintas mentalidades. Es decir, que, si se busca un socio para alguien encargado de una tarea determinada, no se escogerá a uno que se le parezca, sino a alguien que sea lo contrario. La condición previa es que, a pesar de sus diferencias, los dos se respeten, que estén dispuestos a bajar juntos y a aprender uno del otro sin querer convencerlo.

En un caso parecido, la comunidad pondrá una gran confianza en ese equipo, pues no habrá de temer que dos fanáticos esotéricos pierdan el sentido de la realidad o que dos ultraracionalistas quieran atender la disposición interior de los asistentes reduciéndola a que en las mesas haya suficientes bebidas y galletas para picar, y que las pausas sean suficientemente grandes para poder fumar. En lugar de eso, si todo va bien, se alcanzará una ampliación y combinación de las perspectivas: una claridad sobria y racional junto a una preparación espiritual y meditativa. El objetivo: que la disposición interior de los participantes resulte una fuente de buenas ideas. bien

afinadas como las cuerdas de un instrumento. Ambas técnicas son importantes: tanto las del capítulo 15 como la dimensión aquí expuesta. Las dos dependen recíprocamente la una de la otra.

Un montón de reglas perspicaces sin las ideas adecuadas en el momento adecuado conducirá tan poco al éxito de una reunión como un montón de ideas inspiradas en una reunión sin estructuras.

Gestión de proyectos

17. La dirección de proyectos I

El tíjipo de la efectividad en los proyectos

Para el éxito de un proyecto hay una simple verdad: el éxito depende de la fuerza de voluntad. Norbert Bliim, ministro de asuntos sociales desde 1982 hasta 1998: *«Para conseguir algo, digamos el seguro de invalidez, no se necesita poder; se necesita persistencia. Hay quien piensa que el poder es una palanca que solamente hace falta activar. En realidad, al igual que un monje, durante todo un año no debes pensar otra cosa más que esa. A todo aquel que quiere divergir tienes que acariciarle o darle una patada en el culo. Presuntuoso como soy, quisiera decir- que sin mi el seguro de invalidez no existiría. Al menos estuvo diez veces en la comisión mediadora. ¿pero dónde está el poder?»*⁵¹.

Detrás del éxito de un proyecto normalmente está una individualidad que, primero, está inspirada con su meta y, segundo, lucha con una fuerza de voluntad inquebrantable para realizarlo. Pero, por muy simple que sea esa verdad, muy a

51.- Der Spiegel. N.º 47, 2017.

menudo es olvidada, reprimida o negada por organizaciones dirigidas en común. Vale la pena considerarlo de cerca.

En primer lugar, los hechos hablan por sí solos: objetivos importantes solamente fueron alcanzados tras una enorme fuerza de voluntad⁵². En las fundaciones se puede ver claramente. La fuerza de voluntad de las individualidades fundadoras era tan poderosa que ninguna dificultad pudo detenerla, por muy grande que fuera. Y, cuando en un proyecto, "sólo" se trata de seguir desarrollando una institución ya existente, también eso depende de una individualidad que posee suficiente inspiración y energía volitiva.

Por el contrario, la formación de un grupo responsable contiene un peligro: la responsabilidad de cada uno se dispersa en el grupo. El término técnico de este efecto de llama "social loafing". La consecuencia es que, si uno espera ganar energías con el trabajo cooperativo para un proyecto, al menos ha de tener en cuenta el efecto del "social loafing", y saber cómo lo puede impedir. Sobre todo, la responsabilidad compartida conduce normalmente a que ésta disminuya, en vez de aumentar. Si, por el contrario, queremos que la

52.- Ejemplos: el proyecto "Sekem" (Egipto); el proyecto "Gaviotas"; la fundación del banco GLS (Triodos en España); la fundación de la primera escuela Waldorf; la fundación de innumerables escuelas Waldorf; la reforma de la empresa FAVI con la responsabilidad propia; la fundación del movimiento Campbell en general y de sus distintas instituciones; los hospitales antroposóficos de Filderstadt o Herdecke; e) proyecto de la escuela Hibernia; el proyecto del "Michael-Bauer-Werkhof". En todos los casos fue una personalidad la fuerza impulsora. Incluso en proyectos más pequeños, como en la introducción de la clase en movimiento o en la fundación de empresas por alumnos, normalmente siempre es una personalidad quien asume el proyecto y lo tira adelante. Esa personalidad es la que convence a los otros y busca y encuentra a sus patrocinadores.

responsabilidad y la energía volitiva aumenten en un trabajo cooperativo se han de tomar medidas. ¿y cuáles?

Apenas hay otro lugar donde se muestre tan claramente cómo se toma en serio el principio de la individualidad, queriéndolo aplicar consecuentemente o debilitándolo. Hoy, normalmente, se acostumbra a colocar a un grupo de personas como responsable de la dirección de un proyecto. Pero sólo muy raramente se llega a discutir con antelación el efecto que producirá Ja responsabilidad difundida. En lugar de ello, hay un cierto temor inconsciente frente al principio de la individualidad y, como consecuencia, se teme transferir solamente a una persona la responsabilidad principal de un proyecto. Pero, la lógica interior no se puede suprimir: al disponer a un grupo como responsable se debilita enseguida el principio de la individualidad. Como mucho, se puede ignorar sin darle tanta importancia o se pueden acarrear las consecuencias y centrar la responsabilidad.

¿Cuáles son las razones por las que en un sistema de dirección sociocrático no se confía en una sola persona? ¿Se teme que no lo consiga sola? ¿Se piensa que esa persona es tan limitada que no lo podrá ver ella misma? (Entonces) de todos modos, no sería adecuada). ¿Se considera incapacitada para escoger a sus colaboradores? ¿Se teme que se pueda volver monomaniaca y que no trabaje teniendo en cuenta el conjunto? ¿Es desconfianza? ¿Se teme que se vea como una ayuda personal? ¿Sólo queremos ayudar repartiendo el trabajo entre unos cuantos? ¿Por qué no se confía en que la persona responsable misma ya sabe que no puede llevarlo a cabo sola? ¿Por qué no se confía en que esa persona ya se buscará a sus críticos para evitar los peligros de la parcialidad? El GLS

(Triados). Sekem⁶³ y la escuela Hibernia no fueron llevados a cabo por una persona sola. Que uno solo no lo puede llevar a cabo es trivial. ¿Pero por qué hay que prescribirle al que tiene la iniciativa con quien ha de trabajar? Aunque se haga con buena intención, en realidad a menudo se trata de la desconfianza o del miedo que se esconde detrás de toda iniciativa⁵⁴.

Imaginémonos que a) fundador de Sekem, Ibrahim Abouleish (1937-2017) se le hubiera prescrito con quien hubiera tenido que edificar Sekem. Es una idea tan absurda como la idea de que un banco antroposófico se hubiera podido fundar por un "grupo de control". Las obras de importancia son el resultado de individualidades inspiradas y con fuerza de

53.- La organización Sekem (antiguo egipcio: 'vitalidad del Sol') fue fundada en 1977 por el farmacólogo y emprendedor social egipcio Dr. Ibrahim Abouleish con el fin de lograr una renovación cultural en Egipto de forma sostenible. Ubicada al noreste de El Cairo, la organización hoy incluye: granjas biodinámicas; empresas comerciales de productos agrícolas y alimentos procesados, infusiones de hierbas y productos de belleza, hierbas medicinales y medicinas y productos de algodón orgánico; un centro médico; una escuela basada en los principios de la pedagogía Waldorf abierta a alumnos de cualquier origen religioso o étnico; una escuela comunitaria que atiende específicamente a las necesidades de los niños de grupos desfavorecidos; una guardería; un centro de formación profesional; un colegio (Instituto de Formación en Educación de Adultos de Mahad) y un centro de investigación (Academia SEKEM de Artes y Ciencias Aplicadas).

54.- Muchas veces es la proyección inconsciente de la propia debilidad: "Yo mismo no podría hacerlo, así pues, el otro tampoco".

voluntad junto con sus colaboradores⁵⁵. La cuestión es en qué medida se querrá también tener en cuenta ese aspecto en los proyectos de menor importancia.

Pero, por favor, que no haya malentendidos: aquí no se está diciendo que para el éxito de un proyecto se necesitan grandes personalidades como Ibrahlm Abonleish, Ernst wnhelm J3arkhoff, Gerhard Kienleo Karl Konig. Aquí estamos hablando de si, desde un principio, se aplica intensam ente, o no, el principio de la individualidad, aunque solamente se trate de un proyecto de menor importancia. La confianza fortalece. La desconfianza debilita. Y tampoco se trata de decir como reacción: "Hoy, en las escuelas ya no tenemos las fuertes personalidades fundadoras de antaño". Se trata de apostar por todas las personalidades mediante el principio de la individualidad, pues con él se mejora n. Y eso es incluso válido para las personalidades llegadas de nuevo. Y hasta para las personas que prefieren trabajar en un grupo, pues con ello reciben un nuevo impulso.

55.- La llama de la idea de la fundación del primer banco antropológico en Alemania, el GLS-Bank, ardía en Wilhelm Ernst Barkhoff que luchaba contra todas las contrariedades (que no fueron pocas). Él estaba inspirado y entusiasmado por un comentario que Rudolf Steiner dijo en un paso en una conferencia del 23 de diciembre de 1921: "Lo que más me gustaría sería fundar un banco antropológico". Para Barkhoff se volvió la misión de su vida. Su entusiasmo y su fuerza de voluntad le permitieron llevar a cabo esa idea. Imaginémoslo al contrario: un grupo de personas encuentra simpática la idea de fundar un banco y lo hace tal como es costumbre hoy: se funda un grupo de control" que se ocupará de fundar un banco antropológico después de haberlo equipado con todas las herramientas de gestión posibles. Pero sólo resultará algo de importancia si existe uno que se ponga por meta llevarlo a cabo con la misma fuerza de voluntad que Ernst Barkhoff.

"Concédele a una individualidad la confianza y la responsabilidad total, y así aplicarás ya en la fase inicial el principio más poderoso del ser humano que se volverá un principio conductor. Desconfías el principio de la individualidad y, por ello, desconfías de una individualidad porque quizás piensas, o lo piensa él mismo, que él sólo es demasiado débil, incompleto, demasiado incapaz, no a tu gusto, o demasiado joven y novato, y le pones a disposición otras personas a su lado con las que ha de trabajar obligadamente. Desde un principio, crearás debilidad y desconfianza en el DNA de un proyecto. Pero piensa que en adelante el proyecto se desarrollará tal como fue dispuesto .

Claro que con el principio de la individualidad no hay ninguna garantía de éxito. Hay también individualidades que han echado a perder proyectos. Pero eso no es lo más importante. La cuestión es: ¿con qué enfoque básico se quiere trabajar? El principio de la individualidad es un motivo continuo de discusiones. Unos encuentran mil razones para que un grupo se haga responsable. Pero apenas son conscientes de que con ello debilitan el principio de la individualidad y que fomentan la difusión de la responsabilidad, pues cuando se designa a un grupo, en ese principio aparece solamente una grieta muy fina, apenas perceptible. Por el contrario, los otros solamente tienen una razón por la que quieren confiar: el principio más antiguo del ser humano es tan poderoso que, sin quererlo, nos asusta y nos da miedo como en la Biblia cuando aparece el ángel que ha de decir: "No tengáis miedo".

Pero, es más fácil pasar un camello por el ojo de una aguja que un grupo confíe en el principio de la individualidad y, con ello, en una individualidad, pues precisamente el grupo mismo lo dificulta en gran manera. Pero, a pesar de ello, el grupo ha de pasar por el ojo de la aguja. E incluso la tarea del grupo es procurar que viva el principio de la individualidad para que así

Las distintas individualidades puedan desplegar sus potenciales al servicio del todo. Y así, aparece una paradoja sorprendente, pero sólo aparentemente: el grupo, como tal, se ha de replegar, para darle lugar a la individualidad. Y ésta servirá al grupo cuanto más fuertemente gane los impulsos para su obrar, no partiendo de una arbitrariedad subjetiva, sino partiendo de su desinteresada aspiración hacia la verdad.

Un punto central es la diferencia entre la individualidad, por un lado, y el espíritu de la personalidad, por otro lado, y, así mismo, la diferencia entre libertad y arbitrariedad subjetiva. Steiner lo define bien claramente: *«Libertad significa obrar partiendo de uno mismo. Y partiendo de uno mismo sola mente puede obrar quien tome sus motivos de lo eterno. Un ser que no lo haga, obrará por motivos distintos a los que son propios de las cosas. Algo así está en oposición con el orden universal. Y ese tendrá que vencerlo. Eso significa que lo que reside en su voluntad no podrá finalmente tener lugar. La arbitrariedad de uno solo se destruye por sí misma por el efecto de sus obras»* (GA 9).

Con otras palabras: el principio básico de la individualidad a menudo es confundido con el principio de la subjetividad o el principio del egocentrismo. Los diagnosticadores actuales, los sociólogos y los psicólogos hablan hoy de una "generación del yo", de una "inflación del yo" y hasta de una "epidemia de narcisismo". Pero la inflación del yo es consecuencia y contrapartida de la pérdida de una libertad individual "que toma sus motivos de lo eterno". Paradójicamente, como consecuencia de la fragmentación, en los innumerables intereses subjetivos aparece la contrapartida que, sobrevalorando al grupo, se ataca el auténtico principio de la individualidad. Una razón típica: en el grupo se quisiera tener representados a los distintos intereses y, por ello, para la dirección de un proyecto, se favorece la incorporación de un

grupo en lugar de tener el valor de favorecer la individualidad. Defenderse para evitar el paso del espíritu de la personalidad hacia una auténtica individualización es una estrategia instintiva del espíritu de la personalidad. En las condiciones que dicta la sociedad dominada por el espíritu de la personalidad, es bien raro que haya gente que se decida por el principio de la individualidad. Pero, precisamente, esa es la circunstancia que hay que ver con claridad. Solamente así se puede cambiar el rumbo.

Gestión de proyectos

8. La dirección de proyectos

Lista de consejos para evitar errores

Si un proyecto fracasa, será mayoritariamente por dos razones: se subestimaron las oposiciones y las dificultades y se sobrevaloraron las capacidades propias y los recursos. Las dos razones son dos caras de la misma moneda. De ello se pueden sacar normas básicas para evitar errores:

- Se han de evaluar todas las oposiciones y dificultades dentro de lo posible.

- Nunca da buen resultado sacarle importancia a las oposiciones y dificultades. (Si luego resultan ser de poca importancia, mejor).

- Una indagación esmerada. A ello pertenece que se indague qué resultados se han alcanzado en otro lugar con un proyecto parecido y a largo plazo. Una de las peores experiencias que he vivido como consejero fue un caso en que no se había indagado con esmero. Una mala indagación ocurre, sobre todo, cuando el responsable siente aprecio por su proyecto como si fuera su propio hijo. No ramente, sólo se quiere oír inconscientemente lo que ha persistido de un "hijo" parecido.

Los informes negativos, que también habrían podido recibir, no se llegan a solicitar. Pero, quien solamente quiere oír la autoconfirmación del propio concepto, estará en peligro deirse a pique. Un proceder contrario es más responsable: todos los reparos y experiencias negativas han de ponerse sobre la mesa. Eso no quiere decir que haya que seguirlos pero, si se pasa a por alto, que sea conscientemente y sólo por una razón plausible, y no por ignorancia.

Se debería evaluar y hasta preguntar qué personas rechazan o, al menos, están escépticas frente al proyecto y a su objetivo (o partes de él).

Es importante conocer sus razones. Un punto difícil: ¿Se han dado a conocer las razones abiertamente o podda haber otras que no se dieron a conocer? (¿Por ejemplo, se tienen dudas no expresadas sobre la dirección del proyecto?)

También se ha de evaluar qué importantes son para el proyecto las personas que se oponen, o están escépticas, y qué importancia tiene que estén en contra.

¿Cuáles son las dificultades prácticas o concepcionales

¿Cuáles son las dificultades jurídicas?

¿Cuánta premura de tiempo hay?

La mayoría de las veces, las evaluaciones son inexactas y se acercarán más a la realidad si se tiene experiencia y un buen conocimiento de la naturaleza humana. Y lo mismo sucede con las consecuencias que las evaluaciones conllevan. Aquí no se pueden dar soluciones en general.

Se han de determinar con exactitud las propias capacidades y los propios recursos.

A ello corresponde sobre todo conocer con exactitud los límites de las propias capacidades y los recursos disponibles.

¿Tengo (tenemos) suficientes personas cualificadas en el equipo?

¿Qué personas y, sobre todo, que especialistas me (nos) faltan y deberían formar parte del equipo?

¿Tengo (tenemos) suficiente experiencia para un proyecto de esas dimensiones?

Dado el caso de que me falte la experiencia correspondiente :
¿Cómo pienso compensar la experiencia que me falta?

¿Con qué dispositivos evitaré (evitaremos) el "groupthink" (pensamiento de grupo)? ¿Cómo evitaré (evitaremos) que yo (o nosotros) en mi ilusión narcisista empiece a producir ideas fantásticas olvidándome de lo factible?

¿Tiene la dirección del proyecto y los colaboradores suficiente libertad o han de cargar con otras tareas a la vez? ¿Puede cambiarse esa situación?

Tanto en la política como en la economía siempre hubo "hombres de acción" con éxito, que especialmente sobresalían por su capacidad de reflexión crítica de sí mismos. Instintivamente sabían lo que podían y lo que no.

Más difícil lo tienen aquellos cuya capacidad directiva para un proyecto está bien alejada de su autoevaluación. No son apropiados para la dirección de un proyecto.

El Groupthink y la ilusión narcisista se pueden evitar introduciendo en el equipo críticos conocidos con el explícito requerimiento de que juzguen todos los pasos y todos los planos previstos, avisando cuando haya errores.

Una "crítica operativa" o una evaluación de la situación del trabajo en equipo debería tener lugar regularmente. Ese tipo de intervenciones son llamadas "regular formal reviews". Michael A. West (2012) aconseja pasar de uno a tres días alejados del entorno laboral acostumbrado para reflexionar los objetivos, los papeles, las estrategias y los procesos en vistas a un método

de trabajo eficaz⁵⁶. Dentro de lo posible, todos los miembros de un equipo deberían tomar parte de esa medida. Su foco debería encontrarse en una selección de temas que se pudieran reflexionar profundamente. Eso se debería preparar minuciosamente y bien estructurado.

Durante todas las fases del proceso, ayuda disponer un buzón en el que se puedan echar las críticas y las sugerencias, sean con el nombre del autor o anónimas. Lo decisivo es que el director del proyecto tome en serio todas las críticas y sugerencias, y que las responda.

Hay que distinguir entre oposiciones dentro del grupo y oposiciones fuera del grupo. Las oposiciones en el grupo son las que salen de las propias filas. Las de fuera del grupo son las que provienen de gente fuera de la organización.

Oposiciones dentro del grupo

Uno de los errores más graves es cuando el director del proyecto hace que su propio equipo se ponga contra suyo. Como mínimo, el propio equipo ha de ser absolutamente fiel, y todavía será mejor, si con entusiasmo da soporte a la dirección del proyecto: "Trabajar con ustedes es realmente agotador, pero me lo paso muy bien. Me alegraría poder volver a trabajar con ustedes". Si los miembros del equipo se expresan así quiere decir la mayor parte se hizo correctamente. Lo contrario sería realmente malo: "Dios me libe de tener que volver a trabajar con esa dirección de proyectos". Generalmente la dirección de un proyecto no puede buscarse los miembros del equipo a su gusto. Por ello, todavía es más importante ganarse las simpatías de todos los miembros (es decir, también de

56.- Michael A. West (2012) "El trabajo eficaz en equipo". Editorial Paidós Ibérica.

aquellos con quien el trato no es tan fácil). En la siguiente lista veremos las condiciones básicas:

¿Muestro mi reconocimiento suficientemente por el rendimiento de los colaboradores? Toda forma de desprecio (a diferencia de una crítica directa y objetiva), aunque sea en dosis "homeopáticas", es contraproducente y, por ello, tabú.

¿Trato a cada uno amable y correctamente, pero sin una exagerada afabilidad o incluso falta de distanciamiento?

Como director del proyecto tengo que demostrar mi capacidad profesional con la modestia oportuna. ¿Consigo hacerlo?

Como director del proyecto tengo que ser un ejemplo de fiabilidad absoluta. ¿En qué medida lo consigo en una escala de 0 a 10?

Como director del proyecto tengo que dar ejemplo de autocrítica sin perder por ello la autoridad.

Otro error es menospreciar la oposición de miembros influyentes de una organización que no pertenecen al equipo, pero que en el trasfondo de la organización ejercen una enorme influencia. Eso es especialmente importante cuando se trata de la dirección de la organización.

Es de lo más arriesgado menospreciar el escepticismo o la oposición de esas personas. "Ignorarlo" es muy raramente una buena opción. Ponerlos al corriente o, al menos, pedirles su consejo es más constructivo que evitarlos. Precisamente a los superiores hay que ponerlos al corriente y hay que pedirles consejo o soporte, especialmente cuando hay retrasos.

Oposiciones fuera del grupo

En cuanto a las oposiciones fuera del grupo, a menudo tiene una importancia decisiva enviar a negociar a alguien de las propias filas. Pero no todo el mundo es apropiado para ello.

Además de profesionalidad y una buena preparación también juegan un papel importante: "procedencia social", "posición social", "relaciones", "posición", "habilidad de negociación", "nivel de simpatía" y "nivel de antipatía". Si uno, por ejemplo, está mal visto por la parte con quien hay que negociar no debería llevar las negociaciones. Cuanto más importantes sean las negociaciones tanto más se debe tener cuidado al escoger al jefe de negociaciones.

¿Quién es para las negociaciones la persona adecuada en el lugar adecuado?

¿Qué formas de negociación son buenas y cuáles son contraproducentes?

¿Estamos en condiciones de distinguir claramente entre las perspectivas vagas o los incentivos que nos darán y las contestaciones afirmativas?

¿Poseemos suficiente profesionalidad? (Este será el caso sobre todo cuando aparezcan cuestiones jurídicas).

Combinación entre oposiciones internas y externas

La combinación de oposiciones interiores y externas es mortal y, en la mayoría de los casos, conduce al fracaso del proyecto, sobre todo cuando los niveles de oposición de ambos bandos son demasiado altos.

Para superar la oposición hay principalmente sólo cuatro opciones:

a) Se gana al oponente para el proyecto (y en cierto modo se lo involucra en él) o...

b) Se consigue impulsar al oponente a que tome una posición neutral frente al proyecto, de tal modo que no pueda seguir oponiéndose o...

e) Uno se impone a los oponentes de tal modo que ya no puedan ejercer ninguna resistencia más o que su resistencia sea inefectiva.

d) Junto al oponente se encuentra una nueva solución que nadie había atisbado antes.

En la mayoría de los casos, la opción primera es la más corriente. Pero para ello no hay muchos métodos. Una persona puede ser ganada: primero, convenciéndola; segundo, haciendo un trato; tercero, persuadiéndola; cuarto, engañándola; quinto, sobornándola; sexto, apremiándola y séptimo, por la fuerza.

De la segunda hasta la séptima variante, la serie televisiva "*House of cards*" nos proporciona suficiente material ilustrativo. Si, por buenas razones, esas variantes se descartan para las escuelas Waldm, nos queda solamente la primera, y, en caso de apuro, la segunda. Lo mismo vale con la opción b).

a opción e) es la más difícil. Quien quiera escogerla debe pensárselo tres veces y al menos tener en cuenta dos situaciones. La primera ya la formuló Friedrich Schiller: "El enemigo derrocado puede volver a levantarse. Solamente el reconciliado está realmente superado. (Porque ya no es ningún enemigo)".

Con otras palabras: un oponente presuntamente eliminado puede más tarde levantarse y hacer que fracase un proyecto, perjudicarlo o imposibilitar un proyecto posterior. El precio por haber "derrocado" generalmente es mucho más alto de lo que se creía al principio. O sea, tenerlo en cuenta desde un principio no es ninguna mala idea.

La segunda situación tiene que ver con el "imponerse". En el noventa por ciento de los casos, en los planes estratégicos solamente se tiene en cuenta lo que uno mismo puede hacer para imponerse. Pero rara vez se piensa, dos o tres pasos por anticipado, qué puede emprender el oponente como reacción, y cómo puede con ello hacer que suba el precio del éxito.

La opción d) es la más creativa. En relación a ello quisiera llamar la atención sobre dos libros que recomendaría a todos los directores de un proyecto:

Claus-Otto Scharmer, *"La teoría U"*.

Steven Covey, *"La 3ª alternativa"*.

Independientemente de la variante escogida, siempre se debería tener un plan realista de cómo se quieren superar las oposiciones.

Para las oposiciones más difíciles que podrían hacer fracasar un proyecto se necesita un plan B e incluso un plan C.

Por ejemplo: El director de un proyecto (o de un equipo de un proyecto) tiene la tarea de desarrollar un nuevo horario escolar y está además autorizado a tomar la decisión final. Por supuesto que la dirección del proyecto involucrará continuamente a quien normalmente está encargado de hacer el horario escolar. Pero, sobre todo, depende de que desde un principio se tenga en cuenta un "worst-case", es decir, una mala salida del plan: "¿Qué haremos si al final de todo, cuando se trate de poner en marcha el nuevo horario escolar, el encargado de ello nos dice que no lo puede, o no lo quiere realizar?".

Con otras palabras: con anticipación se ha de tener en cuenta que este caso es posible y que lo echas todo a perder. Es decir, no nos hemos de preguntar solamente: "Estamos absolutamente seguros de que no pasará?". También debemos preguntarnos: "¿Cuál es nuestro plan B? Concretamente, ¿tenemos un plan sustituto de reserva?". Para poderlo aplicar a tiempo es algo importante.

Gestión de proyectos

19. La elección de los proyectos

Claves de elección

Hay escuelas que, de vez en cuando, reflexionan sobre qué será de ellos dentro de siete o doce años. En esas ocasiones se crean muchas ideas, y, sobre todo, lo que se podría organizar o mejorar. Al final de esa reflexión se ha recolectado un montón de ideas relativas a proyectos. Entonces surge la pregunta de cuáles hay que escoger y cuáles no. En total, se tienen tres grupos:

-Los proyectos que necesariamente se han de tener en cuenta porque son apremiantes. Entre ellos cuentan, por ejemplo, la organización de una tutela escolar por las tardes o de clases de ingreso en algunas escuelas. Esos proyectos tuvieron siempre éxito porque era o suficientemente apremiantes.

-Los proyectos que están demasiado maduros.

Son los proyectos que ya fueron elaborados durante mucho tiempo y que por sí mismos se caen del árbol cuando es sacudido. Pero, con ello, todavía no se ha dicho nada sobre su importancia. (También los frutos podridos algún día caerán del árbol).

Por desgracia, aquí también cuentan proyectos que siguen alguna moda. En las escuelas públicas hubo la introducción de la teoría de los conjuntos en las matemáticas o de los laboratorios de idiomas. Eran modas que aparecieron rápidamente y que luego se retiraron porque resultaron desatinadas.

-Todos los demás proyectos.

Entre ellos hay a menudo muchas utopías, realistas y poco realistas, importantes y de poca importancia. Sólo la

experiencia de la vida y profesional, así como el conocimiento de la catedral, y con ello la altura del punto de vista de la valoración, pueden sopesar qué es realista, qué es importante o qué es engañoso y qué ayuda a construir la catedral. Eso no resulta fácil, y depende del conocimiento de la catedral con sus detalles.

Si eso no es posible, hay un simple criterio para escogerlos: "survival of the fittest" (supervivencia del más apto).

Y eso quiere decir: a cada uno le está permitido llevar adelante el proyecto que le sea importante. Pues, por principio, es frustrante desmotivar a alguien con su iniciativa: "Nunca lo conseguirás". Es mejor llamar la atención sobre las dificultades y consecuencias, diciendo a la vez: "¡Intenta!". Al final, se impondrán las iniciativas con más fuerza (o las que tengan menos oposiciones). Una persona muy convencida de que por razones biológicas las clases deben empezar a las 9 de la mañana no se dejará frenar fácilmente por los opositores y luchará por su idea. Si fracasa, unos dirán: "Fue culpa de los otros. Eran demasiado cómodos y no toman en serio los resultados de la investigación científica. Las desventajas personales son más importantes y me han puesto cantidad de trabas. Por ello ha fracasado el proyecto". Otros dirán: "¡Fue por *mi* culpa! No he conseguido superar las resistencias. No he encontrado la llave apropiada para las distintas cerraduras".

Con otras palabras: si bien previamente se ha de discutir en calma sopesando la importancia, su relación con la catedral, las posibilidades, los riesgos y la viabilidad de un proyecto, a fin de cuentas, no debemos preocuparnos demasiado, pues la vida misma hará una selección. Es decir, la selección la hará la fuerza de las individualidades que quieran llevar a cabo un proyecto con éxito. Y, con ello, volvemos al principio. El éxito de un proyecto importante se basa en una simple verdad: depende siempre de una individualidad inspirada por esa meta

y que arde con mucha energía, con inteligencia, con imaginación, con habilidad social y una constancia inquebrantable por alcanzar un buen resultado.

Gestión de procesos y de proyectos

20. "No confíes en nadie. Nunca"

Las seis reglas de oro

En mis encuentros con jefes de departamento de la Industria y con directores de medianas y grandes empresas les pregunté si había "reglas de oro" implícitas que me pudieran aconsejar para la realización de proyectos y también para la gestión diaria de procesos. Como maestro Völk, las respuestas me sorprendieron y a la vez me hicieron gracia. Les di el título de "Las seis reglas de oro del sistema de lobos". No obstante, me pregunten dónde poseían un sentido legítimo. Fueron las siguientes:

"No confíes en nadie. Nunca"

Su legítimo sentido: Controla sistemáticamente (por ejemplo, con la técnica de las pruebas al azar) el rendimiento, las finanzas, el mantenimiento de los términos, la correspondencia importante, etc. Pues todo ha de estar en orden. Si no es así, se propagan situaciones nocivas y rendimientos mínimos. Ten en cuenta que tú eres el director del proyecto, responsable de que todo marche correctamente. Si tú mismo no lo controlas, obras imprudentemente e irresponsablemente.

"Exige una fidelidad absoluta"

Su legítimo sentido: Cuando ya no estés de acuerdo conmigo, dímelo, por favor, personalmente, directamente y enseguida.

Pero no trabajes nunca detrás de una máscara amigable con una intención disimulada; ni conmigo, ni contra mí.

"Lo que se dice se ha de cumplir. Siempre"

Su legítimo sentido: Haz solamente las declaraciones que puedas cumplir. La dirección de un proyecto, dentro de lo posible, no debería errar con sus declaraciones, teniendo que retirarse después. Esos cambios no son buenos.

La cuestión es qué debe hacer un director de un proyecto cuando se da cuenta de que una declaración es desatinada. ¿Es bueno, a pesar de ello, cumplirla? Eso depende, me dijeron, del nivel mental de los colaboradores. Personas de mentalidad "simple" estarían absolutamente desconcertados, si el jefe da marcha atrás a una declaración. Él perdería autoridad.

Yo personalmente no lo comparto: según mi experiencia, el confesar los errores y las correcciones siempre es siempre aceptado y apreciado, independientemente de un supuesto nivel "simple". Corregir los errores da prueba de autoridad. Pero como se dijo, mis interlocutores tenían otra opinión.

"No te hagas dependiente de nadie"

Ningún comentario, pues: Es verdad.

"No hay nada que regalar"

Su legítimo sentido: Siempre has de tener el control de los costes y evitar el despilfarro.

"Exige lo máximo posible"

Su legítimo sentido: "Quien quiera lo excelente, al final aterrizará por encima del nivel medio. Quien quiera el nivel medio, aterrizará con seguridad mucho más bajo".

Gestión de proyectos

21. Implementar

El navío abandona el pitelito

"Ya lo hemos logrado" piensan muchos, cuando tras un largo proceso se han puesto de acuerdo sobre nuevas estructuras y nuevas formas de decisión. Pero no es verdad. Ahora se empieza de verdad.

Uno de los errores en la gestión de estructuras o de constituciones está en menospreciar la práctica de los nuevos procedimientos. El planear y disponer las nuevas estructuras es como la construcción de un nuevo barco. La construcción es una cosa, pero otra cosa es navegar con el nuevo barco. Dicho de forma ilustre, se llama "implementar" las nuevas estructuras.

Implementando, he vivido dos casos polarmente contrarios. En uno, el nuevo barco constitutivo se había acabado de terminar y estaba saliendo del puerto, cuando de repente se encontró con un temporal huracanado. ¡Una dura prueba! Pero el barco funcionaba y la gente sabía lo que se tenía que hacer en el temporal. El informe de la tripulación de oficiales: "Gracias a Dios teníamos un barco nuevo. Con el viejo nos habría matado a pique".

Pero lo contrario también puede pasar: un barco nuevo es distinto y ahora nadie sabe cómo funciona. ¿Qué nos está todavía permitido, y qué no? Las preguntas sobre los detalles se amontonan. El barco todavía debe ser puesto a disposición, y aquí se hacen los errores. Lo que pertenece a la sala de máquinas va a parar a la cocina y lo que debería ir a los camarotes se lleva al puente de mando. Un desconcierto descomunal. Muchos esperaban que con el nuevo barco todo

sería más fácil, pero, en lugar de eso, nadie se aclara. Las cosas ya no funcionan como antes. Y enseguida se dice: "Hubiera sido mejor quedarnos con el viejo barco".

Para evitarlo, se ha de disponer el nuevo barco y poner a la práctica los nuevos procedimientos de forma cuidadosa y profesional. Si se omite, puede peligrar todo el proceso, pues durante la fase de planeamiento hay muchas cosas que no se pueden prevenir detalladamente. Se han de decidir según la situación. Así, cada semana se añaden modificaciones y detalles nuevos. Cuanto mejor se acompañe esa fase, mayor serán las posibilidades de que se realicen los efectos deseados y que se pueda experimentar.

Solamente una cosa no ocurrirá: que no se presente ninguna tempestad. El nuevo barco no puede influenciar al tiempo, pero, a pesar de ello, sorprendentemente a menudo, en el fondo del alma se tiene la esperanza irracional: "Ahora ya no habrá tempestades". Eso es una ilusión. (Psicológicamente es comprensible: se ha trabajado duro, y, como recompensa, se espera que no venga ninguna tempestad).

Pero el barco se ha construido sobre todo para la tempestad. Para un buen tiempo no se necesita ninguna constitución. Una constitución se crea para superar mejor las tempestades. Y uno de los errores más graves que se pueden hacer construyendo una constitución (o los estatutos de una sociedad) es solamente describir un ideal. Una tarea primordial de una constitución es prever claramente qué pasará en caso de tempestad. El barco de la constitución se construye para llevar hasta la meta con seguridad una carga valiosa, es decir, los niños y una nueva pedagogía.

Según muestra la experiencia, cada año habrá entre dos y tres fuertes tempestades. En todo este tiempo debería haber un acompañamiento concienzudo. Una o dos fuertes tempestades han de venir, además de la superación semanal de una

marejada que también puede ser fuerte. Y una vez al año también se ha de analizar qué ha funcionado y qué no, y ver por qué fue así. En tonces nos plantearemos todavía la pregunta decisiva: *¿Fue una aportación fecunda para la catechía?*

Gestión de proyectos

22. Planificación del tiempo de los proyectos

Evitar los errores de planificación

En 2011 el premio Nobel de economía de 2002, Daniel Kahneman (nacido en Tel Aviv, en 1934) publicó los resultados más importantes de sus largas investigaciones en su libro *"Thinking, Fast and Slow"* (En español: "Pensar rápido, pensar despacio". Ed. Debate).

La diferencia entre pensar rápido o despacio la ilustra Kahneman con una simple tarea de cálculo:

"Una pala de pingpong y una pelota de pingpong cuestan juntas 11 euros. La pala cuesta 10 euros más que la pelota. ¿cuánto cuestan la pala y la pelota?"

La respuesta espontánea de la mayoría es: la pelota cuesta un euro y la pala diez. Pero eso es *falso*. ¿Por qué? Se dijo que la pala cuesta diez euros más que la pelota. Pero si la pelota cuesta un euro y la pala diez, entonces esa cuesta sólo nueve euros más que la pelota. La respuesta correcta sería: la pelota cuesta 0,50 euros y la pala 10,50.

¿Por qué damos una respuesta falsa? Según Kahneman, es el resultado de un pensar demasiado rápido que se toma poco tiempo para reflexionar algo y sopesarlo por todas partes, y que tampoco se toma ningún tiempo para comprobar el resultado críticamente.

Bajo pensar rápido Kahneman entiende los juicios que se dan de modo reflejo o intuitivamente, pero sin conocimiento de

causa. Y así, uno yerra en muchos casos. En la gestión, esos errores causados por un pensar rápido ocasionan a menudo consecuencias graves. Lo típico son los llamados errores de planificación: uno se deja inducir por la duración de un proyecto que, en general, se ha calculado demasiado corto, a pesar de que ya debería saber que no puede ser así. Veamos un ejemplo sencillo.

Cuando se ha de viajar a una cita en una ciudad lejana, uno cuenta con que llegará con tiempo más que suficiente. Normalmente se calcula así: "Si la cita es a las 20.00 horas, lo más tarde debería estar ahí a las 19.00 horas. Entonces es suficiente si tomo el tren de las 14.32. Llegaré a las 18.40, y con el taxi estaré allí a las 19.00 horas". Pero quien viaja regularmente, sea con tren o con coche, sabe que las cosas no funcionan así. Uno hace un típico error de planeamiento, pues, sin querer, se piensa con optimismo. Como un reflejo, se cuenta con que los trenes son puntuales y que los transbordos funcionan y también que en las autopistas no hay atascos. Pero no es verdad. Uno piensa que los trenes puntuales y los atascos son excepciones. Pero es todo lo contrario: son lo normal, y que los trenes a larga distancia funcionen sin problemas es más bien una excepción. La situación se le hace a uno clara, cuando pone atención a los hechos reales (como cuando al reflexionar descubrimos el error en el problema de la pelota y la pala).

La realidad es que la red ferroviaria es un sistema demasiado complejo para que pueda funcionar sin problemas⁵⁷. Con la

57.- 33.000 km de vías en Alemania. 12.000 trenes diarios. 71.000 desvíos. 3.000 puestos de enclavamiento, 300.000 empleados, 798 suicidios por año en las vías, etc. Según la revista SZ del 18.04.2013 en el 2012 se registraron 3,28 millones de llegadas a las estaciones. 667.535 llegaron con

cantidad de posibles incidencias en un sistema tan complejo es prácticamente imposible que los transbordos puedan funcionar siempre. Pero el pensar rápido parte de que cómo debería ser y no de cómo es realmente. En el pensar rápido tenemos fijado: La puntualidad es lo normal, los retrasos la excepción". La natural suposición y expectativa están tan fuertemente enraizadas en el pensar que superpone la realidad absolutamente. Es tanto así, que la realidad se cohibe.

La consecuencia del error de planificación normalmente es estrés causado por la esperanza de todavía poder alcanzar el tren de transbordo y, después de que se ha perdido, las muchas llamadas telefónicas, la premura de tiempo y el organizar de nuevo el resto del viaje sin olvidar el enojo obligatorio con la compañía de ferrocarriles o con los responsables de la autopista que no tienen bajo control la organización de las obras. El apremio y el enfado desaparecen enseguida si se sabe que en los viajes largos con varios transbordos es normal que uno u otro se pierdan. Hay gestores que, habiendo de viajar mucho por su profesión, han cambiado los planes de sus viajes. Se han adaptado a la realidad evitando así el estrés, el apremio y el enojo.

"¿Cómo lo hace?" pregunté.

"Muy fácil: si es posible, tomo tranquilamente no un tren más temprano, sino uno mucho más temprano. Dado el caso que, fuera de lo normal, todos los transbordos funcionen, llegaré muchas horas antes. Pero esas horas las aprovecho para trabajar relajado en un café. Cuando pierdo un transbordo y la gente a mi entorno está enojada y nerviosa, eso no me atañe. Sé que, aunque pierda muchos transbordos, llegaré puntual. No

retraso: un promedio de noventa y cinco minutos. (En algunos trechos fue superior). De promedio, cada uno de esos trenes tenía más de 15 minutos de retraso.

me preocupa nada. En lugar de ello, puedo seguir trabajando tranquilamente en el tren o interrumpir el viaje en el restaurante de una estación. Ningún estrés. En mis viajes disfruto de una productividad elevada, sin ninguna tensión nerviosa. Sabe usted, hay trayectos en los que el tren no puede ser puntual, y tampoco lo espero. Lo tomo como es: un sistema propenso a fallar y hago mis planes contando con ello".

El mismo error de planeamiento que se hace con un viaje en tren a causa de una suposición demasiado optimista y poco adecuada también se hace con el planeamiento de proyectos: inconscientemente se parte de la suposición profundamente arraigada de que todo funciona de manera óptima. Pero precisamente eso no es casi nunca así. Normalmente, los procesos duran muchísimo más. Eso ya se debería saber. Al fin y al cabo, uno ya ha podido experimentar suficientemente cuánto duran las reuniones cuando se trata de cuestiones difíciles y cuán ineficazmente se trabaja a menudo.

Pero, precisamente esos factores son reprimidos casi mágicamente por un mecanismo psíquico inconsciente cuando se ha de calcular cuánto durará un proyecto. Según Kahneman, en un noventa por ciento de los casos, a pesar de todas las experiencias, se calcula de modo demasiado optimista.

De las investigaciones de Kahneman se pueden sacar dos reglas generales para establecer el plazo de un proyecto (sin un agobio de tiempo venido de fuera):

-Un plazo de tiempo ambicioso solamente se debería proponer cuando, basándose en la experiencia y en los conocimientos de la materia, se sepa que los procesos planeados normalmente pueden llevarse a cabo en ese tiempo.

Si no se posee una experiencia basada en el conocimiento de la materia se puede contar con que el plazo de tiempo propuesto originalmente es demasiado optimista. Doblar el

tiempo y, según cómo, triplicarlo, será lo acertado. (Si doblarlo no es posible, es mejor poner de inmediato más personas calificadas). No obstante, hay que poner atención a uno error de planificación clásico:

-Cuando al hacer los planes para ir seguros se cuenta con una "reserva" de tiempo, enseguida se cae en un error: "Hemos planeado tiempo de sobras, así que tenemos mucho tiempo". O concretamente: "Tenemos un año de tiempo, así que tenemos mucho tiempo". En la mayoría de los casos esa suposición es errónea y está ligada al hecho de que el plazo de "un año" en general se siente muy lejos.

Pero, la creencia de que se tiene tiempo de sobras es errónea. "Muy lejos es algo distinto que "mucho tiempo". "¡Mucho tiempo para qué?". Según la dificultad de la tarea puede que "un año" sea muy poco tiempo. Si no se tiene en cuenta, al final estaremos bajo la presión del tiempo. No son pocos los alumnos y las alumnas Waldorf que hacen este error con la presentación de su trabajo de final de curso. "Un año todavía está muy lejos = tengo mucho tiempo" La consecuencia es que al principio trabajan demasiado lentos. Por ello, he aquí la tercera regla:

-Aunque se haya planeado una "reserva" de tiempo, desde un principio se trabajará a buen paso, y con la meta por delante.

*

Totalmente distinto es con los proyectos en los que la presión del tiempo es dada por requerimientos externos, pues contra una presión de tiempo aguda dada desde fuera apenas se puede hacer nada. Pero aquí también son válidos los consejos del modelo de Steven Covey:

-Distingue lo que es importante y lo que es urgente de todo lo que es urgente y no es importante. En lo último no se debería perder el tiempo.

-Identifica qué actividades ni apremian, ni son importantes. Esas hay que mantenerlas a cero.

-Prepara lo más pronto posible suficientes recursos, y no cuando ya está a la vista un fracaso.

Además, una de las ideas más útiles es que la presión del tiempo elegida por uno mismo es generalmente mejor que la presión dada desde fuera. Con ello, nos preguntamos en qué medida la presión dada desde fuera se puede transformar en una presión impuesta por uno mismo. ¿Qué quiere decir?

Seguidamente, describiré un experimento que hice hace muchos años en un caso sin importancia. Pero, aunque fuera sin importancia, se puede reconocer el principio.

Cuando todavía era profesor de Jos cursos más elevados en Stuttgart y en Tübingen, cada año tenía que conegir los exámenes de *abiru1*,^{s⁸}. Para la entrega de la primera corrección el ministerio pone una fecha fija. Normalmente, yo repartía las tareas de corrección por los días que tenía a disposición hasta llegado el plazo de entrega, hasta que una vez se presentó una circunstancia que me hizo "despertar".

Ya cerca de la fecha de entrega, sucedió un acontecimiento imprevisto del que tuve que ocuparme sin demora. Me tomó tanto tiempo que llegué a tener un gran apremio con las correcciones. Al final, todo fue bien, pero me dije: "¡Eso no me volverá a pasar nunca más!". A partir de aquel momento, me decidí por otra estrategia. En lugar de repartir las correcciones regularmente por todos los días, me propuse hacer las correcciones en nada más dos días (máximo tres). Me "encadené" a la silla y al escritorio, trabajé casi sin parar, y al cabo de dos días pude entregar las correcciones.

58.- N. del T.: examen equivalente a la selectividad. Hay dos correctores: uno de la escuela y uno del ministerio.

El resultado de ese experimento fue notable: El agobio de tiempo impuesto desde fuera lo aumenté yo mismo todavía más, pero lo sentí subjetivamente mucho más agradable (por no decir "satisfactorio") que el impuesto desde fuera. Me confirmó el conocimiento de que el obrar siguiendo un impulso propio cuesta menos energía que uno impuesto desde fuera.

En los primeros días, el agobio elegido libremente me provocó una falta de libertad (no tenía ninguna opción), pero seguidamente se abrió un enorme espacio. Ubre. Resumiendo, subjetivamente experimenté menos esfuerzo. Y, además, el rendimiento aumentó sin sentir que hubiera hecho un mayor esfuerzo.

El sentirme en seguridad, pensando que a partir de ahí podría pasar lo que quisiera, ejerció un considerable efecto positivo.

Sin embargo, no siempre es posible aumentar uno mismo el agobio de tiempo impuesto desde fuera para obtener más seguridad y libertad, pero si es posible, vale la pena intentarlo.

*

En toda gestión profesional de proyectos es importante evitar errores de planeamiento.

Disminuyen el peligro de fracasar. Pero solamente con ello no están garantizados los buenos resultados de un proyecto. Según mi experiencia, uno de los conocimientos más eficaces es el análisis del concepto del tiempo que Rudolf Steiner ya publicó en su juventud. Sea como sea, para las distintas técnicas de la gestión del tiempo de Jos proyectos no hay nada que me haya ayudado más que las explicaciones de Rudolf Steiner sobre la esencia del tiempo.

23. Desde ahorrar tiempo hasta crear tiempo *Consecuencias del concepto del tiempo de Rudolf Steiner*

En mi imaginación, el tiempo parece ser algo que se puede poseer, pero que es escaso. Una especie de materia prima invisible de la que no hay suficiente.

Una vez el Dr. Olaf Dekkers me dijo que el tiempo es una materia que está repartida de forma excepcionalmente democrática por todo el mundo. Todos poseen la misma cantidad, es decir, 24 horas al día. ¿De qué otra materia prima se podría decir que todo el mundo la recibe por igual?

Por otro lado, parece que la gente tenga necesidad de la materia "tiempo" de forma bien distinta. Unos tienen más que suficiente y otros siempre demasiado poco. Sobre todo, los habitantes de países muy industrializados parecen "tener" siempre demasiado poco. En todo caso, a mucha gente a menudo no les bastan las 24 horas asignadas.

Por ello, en esos países, se hacen grandes esfuerzos para ahorrar tiempo. Quiere ocuparse del tiempo de forma más o menos económica y eficaz. Uno de los medios principales para conseguirlo es la velocidad. Cuanto más rápido se haga algo, más tiempo se habrá ahorrado. Parece lógico, y por ello también intentamos ahorrar tiempo donde sea posible⁵⁹.

59.- En los tiempos de Goethe, un viaje de Stuttgart a Hamburgo duraba varios días. Con el ICE hoy dura cinco horas. ¿Hemos ahorrado tiempo con ello? En principio debería ser así. Pero entonces deberíamos tener mucho más tiempo que Goethe. Curiosamente no es verdad. Tanto en las cartas, como en los diarios de Goethe en ningún sitio se puede leer que no tuviera tiempo. Al contrario, basta

la diligencia le era demasiado rápida. A él le hubiera gustado observar con más calma el paisaje y la vegetación con sus cambios. Le gustaba más ir a pie, y hoy pocos de sus trabajos se crearon así. También Holderlin, otro autor contemporáneo de Goethe, lo pensaba igual. Aunque fuera de Nürtingen a Bordeaux o de Karlsruhe a Frankfurt, Holderlin iba siempre a pie. Según su biógrafo Piene Bertaux podía hasta llegar a andar 80 kilómetros en un día.

Hoy uno diría: qué pérdida de tiempo. Qué bien que hoy poseamos las técnicas modernas con las velocidades enormes que nos ayudan a ahorrar tiempo. Y a pesar de ello, hay algo en nuestro pensar moderno que no es correcto. En la revista "Der Spiegel" se podía leer que la velocidad media de los coches circulando en una gran ciudad es de 16 km por hora, y con ello se acerca a la velocidad "que ya alcanzaban nuestros antepasados cuando descubrieron la rueda hace 6.000 años" ("Das mobile Chaos". En "Der Spiegel" n° 29, 13/07/98). Apenas se puede creer, pues se contradice con el sentimiento subjetivo que se es mucho más rápido. Pero los tiempos de espera en los semáforos y especialmente en los atascos dan esa media de resultado. El filósofo francés Paul Virilio no habló sin razón de la "vertiginosa paralización" de nuestra civilización.

¿Creemos que ahorramos tiempo, cuando -como con un truco sutil- a fin de cuentas, no hemos ganado nada? Solamente una minoría lo afirmaría. ¿Una semana para el trayecto Karlsruhe-Italia como en los tiempos de Goethe? ¿Una semana para una carta de Europa a América, como era hace años? Naturalmente que con las técnicas modernas ahorramos tiempo. Pero ¿no se pregunta la pregunta? Precisamente con los viajes a alta velocidad se puede experimentar como el tiempo "ahorrado" a menudo solamente se puede aprovechar de forma limitada. Si uno no está acostumbrado a la alta velocidad, puede que las propias energías vitales necesiten días hasta que vuelvan a la normalidad (con los vuelos esto se conoce como el "Jet Lag").

Parece ser que el alma y las energías vitales no se dejan engañar con la alta velocidad. Hasta que llegan al destino necesitan el tiempo que les es propio.

Un método actual para ahorrar tiempo es utilizar el tiempo lo más eficazmente posible. La llamada gestión del tiempo. Se puede aprender como organizar bien el tiempo poniendo, por ejemplo, prioridades o eliminando la pérdida de tiempo con autodisciplina. Pero esas técnicas no cambian mucho la relación básica con el tiempo. También aquí se considera el tiempo como una valiosa materia prima que se puede poseer y que se debería utilizar de forma beneficiosa. Y así como cada euro se puede gastar solamente una vez, así también cada hora de vida solamente se puede "gastar" una vez. Se puede malgastar, nos puede ser hurtada o se puede invertir produciendo beneficios.

Pero ¿es correcta la idea acostumbrada del tiempo? ¿Es el tiempo una especie de recipiente en el que transcurre la vida, y de este recipiente cada uno tiene asignada una cantidad determinada? ¿El tiempo se puede tener?

El famoso psicólogo Erich Fromm escribió en su libro *¿Tenerlo o ser?* que vivimos en una cultura del tener, y no en una cultura del ser. Con ello, Fromm quiere decir que todavía no somos el ser humano donador, más elevado, altruista y creativo, cuya predisposición está en nosotros mismos.

La disposición básica moderna de querer tener que describe Fromm se ha extendido consecuentemente también a nuestra relación con el tiempo y pensamos que podríamos tener tiempo. Pero solamente el ego del ser humano quiere siempre tener, mientras que el ser más elevado del ser humano no quiere nada, sino que es porque es activo creativamente y dona.

Así que, si se intenta ahorrar tiempo con su gestión puede que fácilmente, y sin darse cuenta, se conserve, en relación al

tiempo, la disposición básica del tener y, en el peor de los casos, incluso reforzarla. Un cambio profundo sucederá solamente cuando se aprenda a pensar de otro modo sobre la esencia del tiempo. Y con ello también puede cambiar nuestra disposición interior con relación al tiempo.

En los años noventa del siglo XIX Rudolf Steiner obtuvo algunos conocimientos fundamentales nuevos sobre la esencia del tiempo. Los primeros fragmentos los publicó⁶⁰ con ocasión de la edición de los escritos científicos de Goethe. La profundidad de los comentarios de Rudolf Steiner no se puede comprender fácilmente y enseguida, pero sobre los rasgos básicos se pueden ver en un esbozo⁶¹.

Rudolf Steiner señala que, a diferencia del mundo físico, en el mundo espiritual no existe el tiempo. Eso se puede ver con las matemáticas, que se encuentran en un campo puramente no material que es accesible a la conciencia humana.

Por ejemplo, los ángulos de un triángulo, como imagen geométrica, se encuentran en una relación no temporal entre ellos. También la regla de la suma de los ángulos del triángulo es válida independientemente de cualquier disposición temporal. Pero si en el mundo físico se quiere construir un triángulo, eso solamente puede ocurrir en una secuencia temporal. El tiempo empieza a jugar un papel, cuando algo puramente no material se ha de trasladar al mundo físico.

Otro ejemplo: los fenómenos que se pueden observar "papel de tornasol azul", "acidez" y "papel de tornasol rojo",

60.- Rudolf Steiner: "Goethes naturwissenschaftliche Schriften" Capítulo „Das Urphänomen". Stuttgart 1962.

61.- Véase: Georg Kniebe. "Was ist Zeit?" (¿Qué es el tiempo?). Stuttgart 1993. La antología contiene comentarios básicos sobre muchos aspectos del **co**l del tiempo de Steiner.

químicamente están relacionados entre ellos de modo puramente objetivo (no material), o sea, entre la causa y el efecto. La acidez es la causa de la coloración roja del papel de tornasol originalmente azul. Pero la causa y el efecto están en una relación puramente no material, todavía independiente del tiempo. Pero cuando esa relación entre la causa y el efecto ha de aparecer en el mundo físico, solamente puede suceder sucesivamente: la causa se ha de ver antes del efecto y el efecto después de la causa, mientras que, en el nivel objetivo, no material, existen lógicamente "uno en el otro", sin un antes y sin un después.

Con esas reflexiones, llegamos a un concepto del tiempo completamente nuevo y sorprendente. Así, Rudolf Steiner, en la lengua de la filosofía clásica escribe que "el tiempo aparece ahí donde la esencia de una cosa se hace visible. El tiempo pertenece al mundo visible. Con el ser mismo no tiene nada que ver. Ese ser sólo se puede considerar de forma ideal". Eso significa que: "el tiempo no es ningún recipiente en el que se suceden los cambios; no existe ni antes de las cosas o fuera de las mismas. El tiempo es la expresión manifiesta de la circunstancia de que los hechos, según su contenido, dependen los unos de los otros en una sucesión".

Si se comprenden esas ideas, se empieza a comprender que el tiempo -por muy paradójico que parezca por ahora- primero surge porque algo puramente no material entra en el mundo físico. El tiempo nace partiendo del espíritu cuando éste se manifiesta físicamente.

Las consecuencias de ese nuevo concepto del tiempo son graves para nuestra relación con el tiempo.

Pues, si el tiempo surge cuando algo puramente espiritual aparece, quiere decir que el ser humano ha contribuido a la aparición del tiempo. Es decir, que siempre que alguien introduce algo puramente espiritual en el mundo vivo se crea

tiempo. Ya no se está en el papel de que se ha de tener tiempo o de que se ha de tomar tiempo, sino que se participa en el proceso creador del tiempo.

Es comprensible que eso suene tan nuevo y extraño que al principio uno no apenas se lo puede imaginar. ¿Qué aspecto tendrá eso en la práctica?

Quien como maestro, ingeniero o compositor haya tenido una idea valiosa y fecunda, puede observar como esa buena idea misma crea el tiempo. De repente el tiempo está ahí y, curiosa mente, sin que falte en otros lugares. Con ese trasfondo se puede intuir porque Goethe nunca se quejó de carecer de tiempo: la gente mentalmente creativa no necesita tiempo, sino que lo crea realizando sus ideas. El tiempo les llega volando.

Pensemos en ejemplos extraordinarios como Mozart o Schubert que en su corta vida realizaron gran cantidad de obras. Hoy se necesitaría toda la vida de varias personas, solamente para copiar todo lo que crearon esos compositores. Una persona no creativa -y comparándonos con Mozart o Schubert somos muy poco creativos- no aporta, ni de cerca, tanto al mundo, y, por eso, le parece de forma puramente subjetiva que le falta el tiempo. En realidad, lo que le falta es la fuerza creativa. Así que el problema del tiempo no lo solucionaremos ahorrando tiempo, sino creándolo.

¿Qué significa eso para la gestión del tiempo? Precisamente en la vida diaria hay tantos trabajos fastidiosos que "cuestan" tanto tiempo y que nos alejan de lo esencial: los montones de exámenes por corregir por el maestro, el continuo volver a poner las cosas en su sitio para los padres, el papaleo, ocuparse del correo, reuniones inacabables, hacer las compras, reparar cosas, limpiar, lavar los platos, etc., etc. En vistas a todos esos trabajos, ¿qué cambia con el nuevo concepto del tiempo que se crea?

-....._/_

Si se sabe que el tiempo se crea, ya no es tan importante la cuestión de cuánto tiempo se necesita para una tarea determinada, sino qué relación se tiene con esa tarea. (Con ello no se podrá evitar la planificación del tiempo, pero esto no será lo más importante). Lo esencial será mucho más, si se obtiene una relación creativa con el trabajo que se ha de rendir. Una relación creativa es, sin embargo, generalmente una relación amorosa. El creador ama su creación. Por consiguiente, con las tareas tan fastidiosas que aparentemente son "devoradoras de tiempo", hay que desarrollar una relación amorosa. Esa es la clave para una nueva relación con el tiempo.

Pero como que sugerirse o hacerse creer a uno mismo que se tiene una relación amorosa tiene poco sentido, ésta deberá ser edificada adecuadamente, y eso sólo será posible basándose en la comprensión y el conocimiento. Debo reconocer la tarea a realizar y su relación conmigo. Debo encontrar el punto donde la puedo entender y amar. El filósofo Spiro lo llamaba "amor fati", el amor al destino. Traducido: el amor a la tarea que se me ha puesto. Cuanto más profunda y sinceramente se realice, tanto más grande podrá ser la relación amorosa y creativa con la tarea. Y, por el contrario, cuanto más me enoje por una tarea porque no la encuentro adecuada para mí, tanto más socavaré mi capacidad creativa.

Cada uno ha vivido la experiencia de que una tarea se puede hacer mucho más fácilmente cuando se sienten las energías, y cuán penosa es cuando uno se siente debilitado. Por ello, muchas cosas son cuestión de energía y no de tiempo. Eso nos lleva a que preguntemos por las fuentes de energía que en el ser humano se encuentran, en gran parte, en su disposición interior. Puede que una vez al anochecer me sienta tan agotado que no quiera hablar con nadie más. Pero, inesperadamente, llama a la puerta alguien de quien me alegro mucho de volver a verlo. De repente, todo el cansancio ha desaparecido. Otra

persona quizás me hubiera hecho exclamar "¡El que me faltaba!". La diferencia fundamental entre ambas situaciones es solamente la disposición interior: o la alegría, o el enojo.

Con ello, se abre la perspectiva a reflexionar sobre las tareas fastidiosas y a intentar reconocer su sentido positivo en la propia vida. Cuando haya encontrado el punto donde se me esclarece su sentido, mi disposición va a cambiar. Según las circunstancias, la tarea fastidiosa no la podré cambiar, pero sí mi disposición.

Por supuesto que éste no es un método para ahorrar tiempo, y quien intente tomar el camino aquí descrito para ahorrar tiempo, va a fracasar. Las ideas esbozadas aquí tampoco sustituyen una organización del trabajo bien concebida. Pero, en todo caso, son pasos en el camino que va de una cultura del tener hacia una cultura del ser creativo con el tiempo.

Gestión de la constitución

24. Disponer las formas de decisión

líneas directivas y programaciones

En las escuelas Waldorf, durante muchos años fue el claustro de profesores quien decidía en consenso todos los asuntos relacionados con la dirección escolar. En consenso quiere decir: "por unanimidad", es decir sin ningún voto contrario y con escasas abstenciones. Mientras que en muchas escuelas todavía se hace así, otras han pasado a implantar un equipo de dirección que es el que toma todas las decisiones importantes. Y hay países, como Holanda, Noruega y Suecia, donde tienen un director.

También hay otras escuelas en las que los asuntos a decidir se discuten en el claustro de profesores, a modo de parlamento, pero las decisiones son tomadas por equipos a los que se les ha

delegado el poder de decisión. Pero, todavía hay escuelas que están buscando y se preguntan: "¿Cuál es la mejor forma de decisión?" o también: "¿Cuál es la mejor forma de decisión para nosotros?".

Pero ¿la mejor bajo qué aspecto?

En el presente capítulo se quiere presentar una técnica general con la que cada escuela puede decidir sus cuestiones de constitución.

Primer paso: usar todas las opciones

La primera condición previa para una buena gestión de la constitución es poner sobre la mesa todas las opciones posibles. En vistas a la pregunta "¿Quién decide algo?" existen distintas opciones:

1) Todos juntos deciden (sea por consenso o por votación).

Nota sobre la terminología: en los procesos conjuntos de consulta y de decisión del mundo Waldorf, siempre se habló de decisiones "colegiadas". En las obras especializadas, hoy se habla de formas de decisión "sociocráticas", y a veces también "holocráticas". Entre la "sociocracia" y la "holocracia" hay diferencias notables. Pero en nuestro contexto estas diferencias juegan un papel secundario. En este capítulo y en el siguiente utilizaré las expresiones sinónimas "colegiado" y "sociocrático".

2) Uno (un director) decide.

3) Un grupo (el equipo director) decide.

4) La comunidad elige delegaciones con poder de decisión para lo que se tenga que decidir en los distintos campos.

5) Cada uno puede decidir.

6) Distintas combinaciones, según el caso.

7) Decidir echando suertes.

Segundo paso: examinar todas las opciones

El segundo paso consiste en examinar y juzgar todas las opciones libres de prejuicios. Para ello se han de poner sobre la mesa todas las informaciones fundamentales. (Informaciones incompletas favorecen que haya graves deficiencias de juicio).

Se tratarán las siguientes preguntas directivas:

- ¿Qué motivo existe detrás de una opción?

- ¿Se conocen todos los motivos fundamentales?

- ¿Qué ventajas tiene la opción tratada?

- ¿De qué factores depende que una opción determinada funcione?

- ¿Qué consecuencias negativas se pueden esperar?

Como ejemplo, veámoslo con la primera opción:

Examen de la opción 1: "Todos juntos deciden en consenso".

Motivación

Por muy sorprendente que parezca, Rudolf Steiner quería disponer con esa forma de deliberación y decisión conjunta, uno de los modos más eficaces de decisión. En el capítulo 10 vimos que su enfoque hoy se podría llamar una "organización biónica": cuando se observa el sistema de los órganos vitales nos encontramos con una colaboración perfecta entre ellos. Todas las "decisiones" las toman los órganos en consenso para el conjunto. Todos los otros órganos lo "saben" y están de acuerdo con la decisión del hígado, dándole soporte tanto como les es posible. O cuando el sistema digestivo decide "excretar sin digerir", los otros órganos no interfieren en esa decisión, sino que la aceptan. Los distintos órganos son autónomos en su campo, pero de modo que, mediante cada órgano, todo el organismo decide a su vez.

Rudolf Steiner señaló que ese sistema biológico no se formó de la noche a la mañana, sino poco a poco y a lo largo de la evolución del ser humano. El sistema orgánico también hubiera podido desarrollarse de forma distinta. Pero cuando se trata de desarrollar algo parecido a nivel del ser humano consciente de sí mismo, éste lo ha de elaborar él mismo. No ocurre por sí solo. En consecuencia: lo que los órganos dominan a la perfección, en el organismo social se ha de aprender penosamente. *Primero*: todos los órganos "saben" los unos de los otros. Entre las personas eso sólo ocurrirá si, queriéndolo, se interesan los unos por los otros. *Segundo*: todos los órganos deben de manera plenamente altruista para el todo. Para los seres humanos poseedores de un ego y en un contexto social esto significa un largo proceso de aprendizaje. En primer lugar, uno se encuentra muy alejado del altruismo de los órganos vitales. Si realmente se ha de alcanzar un alto nivel parecido, solamente será posible mediante un esfuerzo consciente. *Tercero*: todos los órganos deciden en consenso.

Conclusión: El motivo de las deliberaciones en él incluye incluso las decisiones en consenso es, por consiguiente, un aprender de la naturaleza. Es una biónica de organizaciones que tiene como meta edificar un sistema parecido altamente eficaz.

Todavía me acuerdo vivamente de una situación, cuando, hace muchos años, después de un claustro directivo inacabable me quejaba del largo y penoso proceso. Una colega mayor me dijo: "Así es, cuando se quiere edificar el futuro. ¿Qué había esperado? Aquí hacemos una tarea pionera que no es nada fácil".

Pero, por otro lado, también se experimentó donde estaban las ventajas de la pugna por una decisión en consenso: el interés durante muchos años de los unos por los otros y por todo lo concerniente a la escuela, creó, por lo menos, los

comienzos de un organismo social en el que todos, en una medida sorprendentemente alta, decidían unánimes por el conjunto. Así, hubo decisiones difíciles que resultaron extraordinariamente eficaces. No todas las decisiones fueron así, pero al menos fue un comienzo. Quien haya experimentado como en un solo claustro se pueden tomar entre diez y veinte decisiones en consenso, sabe que no solamente funciona, sino que no hay algo más eficaz. El problema es que esa eficacia no sucede por sí sola. Se ha de desarrollar, y eso lleva tiempo. Veamos las condiciones previas necesarias:

-Todos los participantes no solamente conocen lo más posible el motivo esbozado, sino que lo han de convertir en su propio motivo. Saben por qué se han de esforzar para encontrar el consenso. Hoy se llama "MBO", "Management by objectives" ("Gestión mediante objetivos").

-Para todos los participantes las condiciones de trabajo están dispuestas de tal modo que para el camino esbozado se posea suficiente tiempo y energías. En las reuniones se minimizará toda pérdida de tiempo. Las horas lectivas no son muy numerosas. (Una de las "reglas de oro" de la pedagogía de Steiner, "menos clases, pero con una efectividad pedagógica más alta").

Sin las condiciones previas mencionadas, el procedimiento de las decisiones en consenso intercolegial/sociocrático sólo será posible con una gran entrega personal. En los primeros años, ese gran sacrificio personal lo efectuaron innumerables colegas. Por muy admirable que fuera, el problema estaba en que con ello se hicieron errores de gestión (demasiadas horas lectivas y demasiada pérdida de tiempo a causa de claustros no preparados profesionalmente).

Motivo nº2

Ya al principio del curso de preparación para la fundación de la primera escuela Waldorf, Rudolf Steiner dijo que tendrían éxito con el nuevo cometido si lo consideraban no sólo como una tarea técnica a resolver, sino como un reto ético. Con ello quería decir, entre otras cosas, que cada maestro debería siempre intentar hacerse consciente de los mejores potenciales de sus colegas. Así se crearía entre los miembros del claustro una relación especial que, en su pugna conjunta por tomar una decisión correcta, lo capacitaría para tener la inspiración adecuada en el momento adecuado⁶².

En el pasado, he vivido repetidas veces sorprendentes ejemplos de esa "inspiración" dando buenos resultados. Recuerdo un caso sobre el futuro de un miembro de la escuela. La opinión del claustro estaba dividida. Unos eran favorables a que permaneciera en la escuela y otros opinaban que una separación sería lo único correcto. Una situación difícil de resolver por su enorme potencial conflictivo. Pero, de repente, un colega tuvo una idea inspirada proponiendo

"Hagamos ambas cosas: nos separamos de él y nos quedamos con él". ¿Cómo?

"De momento, la separación es lo único correcto. En vistas a las circunstancias no podemos evitarlo. Pero, por otro lado, nos gustaría que permaneciera. Le podemos ofrecer que, dentro de un año, después de que haya hecho una formación, lo volveremos a acoger".

Enseguida se pudo ver como todo el claustro sintió esa propuesta como una idea salvadora que estaba de acuerdo con todos los puntos de vista.

62.- Ver la descripción hecha en: "*Menschenkunde Meditieren*" (Meditar el estudio del Hombre). Valentín Wember, 2017.

¿Qué había pasado? Gracias a la disposición interior del claustro, la comunidad se volvió como un espacio de resonancia o "cuenca" en el que una individualidad única tuvo la intuición adecuada en el momento adecuado. Por un lado, fue "su" idea, pero al mismo tiempo fue una inspiración de toda la comunidad. Tras una verificación, cada uno pudo contestar afirmativamente. Se había creado el consenso.

En el motivo de reconocer conscientemente los mejores potenciales de los otros para fortalecer una comunidad también es válido: su existencia pone en acción todos los puntos fuertes del consenso colegiado, su ausencia muchas debilidades. Si se desea una dirección colegiada sin esa dimensión, existen muchas dificultades de decisión tan fáciles de utilizar que cada colaborador de una empresa las puede emplear sin poseer condiciones previas extraordinarias. Una de ellas es la decisión por mayoría. Para ella solamente se necesita la llamada "virtud democrática". Se acepta la decisión de la mayoría.

Motivo nº3

Junto a las dos motivaciones para las decisiones colegiadas dispuestas en 1919, hay todavía una tercera bien distinta: uno sólo quisiera participar en la decisión para defender sus intereses. Se trata pues de un motivo democrático legítimo, pero totalmente opuesto a los dos motivos expuestos anteriormente que, por ello, durante muchos años apenas tenían importancia. (En la fundación de la escuela Waldorf, Steiner distinguió explícitamente entre una constitución "democrática" y una "republicana"). Pero, cuando se trata de discutir los distintos intereses y de encontrar un compromiso, entonces el consenso es inadecuado. (La razón de ello pueden leerla en el análisis del capítulo 5 de mi libro "*Plena responsabilidad*").

La decisión por mayoría es un procedimiento desarrollado históricamente para el caso de intereses contrarios y cuya meta

no es encontrar la decisión correcta, sino una decisión que sea aceptada por todos, con una inversión de tiempo razonable⁶³. Es un instrumento de compensación de intereses y, por ello, algo con una meta completamente distinta al caso de la orgánica social. (Sobre la paradójica problemática de la decisión por mayoría véase el capítulo 6 de "*Plena responsabilidad*": "La cruz del principio mayoritario").

El aspecto de la transparencia

Otra ventaja de la deliberación sociocrática y de las decisiones en común es la transparencia. Toda decisión en la que uno ha participado es automáticamente más transparente que cualquier otra. En la práctica, es imposible más transparencia que la que hay en un procedimiento en consenso, pues una decisión tomada por un grupo, aunque se pueda dilucidar de manera comprensible, nunca será tan transparente como una decisión en la que se estuvo presente durante todas las sesiones deliberantes hasta llegar a la decisión.

El aspecto de "capacitar para la dirección y la responsabilidad"

La "dirección", según Marvin Bower, en todas partes tiene dos tareas principales:

-Primera tarea: intensificar cada año el cumplimiento de la misión de la empresa.

-Segunda tarea: dirigir significa capacitar a tantos empleados como sea posible para dirigir.

63.- Véase el discurso del antiguo presidente de la federación Norbert Laromert con motivo de la celebración del 50 aniversario del seminario de retórica "Hablar en la democracia" el 4 de abril de 2017 en Tübingen.
<https://youtube.com/watch?v=oZsoTcKhKVQ>.

Si se quiere capacitar a tantos empleados como sea posible para dirigir, se estará más cerca de un "parlamento de reyes" que cualquier forma de organización en la que todos los empleados solamente son receptores de decisiones sin haber tomado parte responsable en los procesos deliberantes y de decisión. Un "parlamento de reyes" quiere decir que cada maestro o maestra posee en principio la posición de un director, sin serlo oficialmente. No existe una jerarquía con cuatro niveles, sino solamente un solo nivel jerárquico en el que todos los órganos perciben sus tareas decidiendo con los otros en consenso.

El aspecto de la difusión de la responsabilidad

Una de los puntos débiles de las decisiones colegiadas es el peligro de la difusión de la responsabilidad. (Encontrarán un amplio análisis en "*Plena responsabilidad*"⁶⁴).

64.- Las decisiones colectivas traen consigo un sentido de la responsabilidad muy indefinido, por decirlo así, una "difusión de responsabilidad". Con la responsabilidad ocurre al igual que con el compromiso y con el rendimiento: en grupo, disminuyen. El ingeniero francés Maximilian Ringelman investigó entre los años 1882 y 1887 el rendimiento de los caballos y descubrió lo siguiente: "El rendimiento de dos caballos de tiro que se enganchen a un carruaje no será el doble que el de un solo caballo". (Ringelman publicó sus investigaciones en 1913: Ringelman M. (1913) '*Recherches sur les moteurs animés. Travail de l'homme*'. En: Annales de l'Institut National Agronomique. 2.e serie-tome XII (Pág. 1-40).

El experimento de Ringelman se volvió a repetir más perfeccionado los años 1970 y revalidado: Ingham et al. (1974): The Ringelman Effect: Studies of group size and group performance. Journal of Experimental Social Psychology, 10, pág. 371-384). Esto fue tan sorprendente que Ringelman amplió sus investigaciones: hizo que un grupo de hombres tirara de una cuerda, primero solos, luego en

La difusión de la responsabilidad no ocurrirá si se enfrenta conscientemente. Un fuerte remedio es la consciencia pionera: si los participantes trabajan con el objetivo de montar un sistema orgánico social en el que cada órgano sepa de los otros, la difusión de la responsabilidad disminuirá enormemente. También disminuirá con el objetivo de que cada uno trabaje, no para seguir sus propios intereses, sino para buscar lo mejor para todo el organismo. En el ejemplo visto anteriormente con una solución "inspirada", apenas había difusión de la responsabilidad porque cada participante experimentó la solución como la suya propia y, al mismo tiempo, como solución de la comunidad. Si esos factores están ausentes, la difusión de la responsabilidad será inevitable.

grupos de diferente número midiendo cada vez la fuerza que hizo cada uno de ellos. Resultado: de promedio dos personas tiraban de la cuerda solamente con el 93 por ciento de la fuerza de una sola persona; cuando tiraban tres era un 85 por ciento y cuando tiraban ocho fue solamente un 49 por ciento.

El término técnico de este efecto se denomina Social Loafing: pereza social, un fenómeno que se ha investigado intensamente desde los años 1970. "La 'Social Loafing' no tiene lugar solamente con la fuerza corporal. Intelectualmente, también holgazaneamos, como, por ejemplo, en las reuniones. Cuanto más grande sea el grupo, más débil se volverá nuestra participación, aunque a partir de un cierto número de participantes se alcanzará un nivel de rendimiento que ya no va a descender más. Ya no tendrá importancia si se trata de un grupo de veinte o cien personas porque ya se habrá alcanzado el grado máximo de holgazanería".

El efecto de Social Loafing tiene ante todo masivas repercusiones en la responsabilidad de las decisiones en grupo, pues cuando el grupo no solamente disminuimos nuestro rendimiento, sino también nuestra responsabilidad (...) Nos escondemos detrás de las resoluciones del grupo". La consecuencia: la responsabilidad individual disminuye rápidamente.

Análisis de las opciones 2 y 3:

"Un director o un equipo directivo decide" ¿por qué?

Como que los motivos correspondientes son más conocidos que los de la primera opción, será suficiente nombrarlos justamente:

Motivo 1: Se aceleran los procesos para tomar decisiones.

Motivo 2: Se aligera la carga de los otros colaboradores.

Motivo 3: Uno posee una responsabilidad asignada claramente.

Con los motivos mencionados también se mencionaron los puntos fuertes que se esperan de las opciones 2 y 3.

Se han de sopesar las debilidades teniendo en cuenta los aspectos siguientes:

-El aspecto de la transparencia

Para el claustro de profesores, la transparencia no es la misma con un equipo directivo que con las deliberaciones y las decisiones colegiadas. Por ello, se habrá de poner en claro cómo se puede alcanzar un alto grado de transparencia.

Sobre todo, se ha de contar con una situación desagradable: tan pronto como a un colaborador no le gusta el contenido de la decisión de un equipo directivo, siempre podrá afirmar que no ha sido transparente o que ha habido algún chanchullo, o algo parecido. Cuando aparecen esas acusaciones, el tiempo presuntamente ganado con las decisiones del equipo de dirección se perderá rápidamente a causa de los daños ocasionados por fricciones o recusaciones sociales.

-El aspecto "capacitar para la dirección y la responsabilidad"

¿En qué medida y de qué modo se quiere resolver la tarea directiva de capacitar al mayor número de personas para hacerse responsables? (El espectro de respuestas va desde "renunciamos a esa tarea" hasta "delegamos a muchos grupos concediéndoles la capacidad de decidir").

-El aspecto de la difusión de la responsabilidad

El problema de la difusión de la responsabilidad se solucionará minimizando conscientemente la responsabilidad para la mayoría de los colaboradores, a la vez que se eleva al máximo para un pequeño grupo. Aquí se pueden sopesar las consecuencias pedagógicas.

-El efecto de Peter

Es inevitable que un equipo directivo también tenga que tomar decisiones desagradables. Quien forme parte de él, ha de saber que no puede ser un "everybody's darling". Pero las decisiones desagradables conducen fácilmente a que, lo más tarde, en las próximas elecciones sea sancionado. La consecuencia es que a lo largo del tiempo habrá cada vez menos gente dispuesta a cargar con esa tarea.

(Aquí hay una gran diferencia con la dirección escolar de las escuelas públicas, donde el director es colocado por las autoridades superiores, gracias a las cuales recibe su autoridad y respaldo).

En relación a ello se han de esclarecer cuestiones importantes sobre los detalles:

¿Cómo se encuentra al director o al equipo adecuado? (Ver el análisis en "*Plena responsabilidad*")

¿Mediante qué procedimiento electoral se elegirá el equipo?

¿Qué competencias se concederán y cuáles se excluirán?

¿Cómo se incluirá a la comunidad en el futuro?

¿Cómo se separará el poder ejecutivo del legislativo? (¿Se van a separar?)

¿Cuánto tiempo ha de durar el periodo ejecutivo?

¿Qué reglas procesuales se fijarán para campos de trabajo importantes? ¿Quién lo hará? (¿El parlamento o el equipo?)

¿Cómo está reglamentada la colaboración con otros grupos?

¿En cuánto se estima el volumen de trabajo y su remuneración? (Los costes anuales deben ser especificados exactamente).

¿Con qué procedimiento se podrá destituir a un equipo director?

Tercer paso: sopesar y creación de una nueva franqueza

Después de haber reflexionado todas las opciones todavía tendrán lugar dos consideraciones:

-Comparar desde la perspectiva del águila

Eso se ve bien claro desde la perspectiva del águila: la supresión del pleno en el que se discuten y deciden todas las cuestiones importantes es todo lo contrario de lo que se pretendió en 1919. Desde el momento de la supresión también se suprime la "constitución republicana" o la "república de reyes". Y eso sucede principalmente por cuestiones de efectividad y de carga de trabajo. Con mayor razón se ha de tener en cuenta que no hay otra forma de colaboración más efectiva que la que existe entre los órganos corporales humanos. Cualquier otra forma de dirección puede que, como mucho, parezca más efectiva a corto plazo.

Y algo más se ve claro desde la perspectiva del águila: la elección entre la primera y la segunda opción no deja de tener su importancia, pues esa decisión posee, de principio, una enorme trascendencia. Es una elección que marca el rumbo. Por ello, todos deberían ser plenamente conscientes de su responsabilidad por el futuro.

-Toma de posición de cada uno

Las cuestiones constitucionales tienen una alta importancia. Por ello, se ha de actuar así:

mediante una aportación personal cada uno expone su posición (y dentro de lo posible, no solamente con una simple

nominación o una entrega de puntos). Un nivel apropiado se alcanzará si cada uno se toma el tiempo necesario para escribir sus pensamientos y ponerlos a disposición de los otros. Haciendo una nominación ("quien encuentre mejor la 1ª opción que se ponga en el espacio A, y quien encuentre mejor la 2ª opción en el espacio B) no se puede alcanzar el nivel de una toma de posición objetiva.

Cada uno debe hacerse consciente de la medida en que juegan un papel sus intereses personales y de cómo -dejando a parte los intereses personales - se decide para la totalidad y su futuro.

Establecer franqueza y creatividad

Tan pronto como se presenten grandes contrastes es muy importante aprovechar la oportunidad. Jamás buscar una tercera vía con tiempo suficiente, de forma creativa y abiertos a cualquier resultado. En el mejor de los casos hasta se encontrará lo que Goethe llamaba una "elevación" entre dos polaridades.

En el caso ejemplar mencionado las alternativas serían:

-La situación de estrés de todo el profesorado se cambia con el proyecto "con menos horas de clase alcanzar mucho más pedagógicamente".

-El equipo directivo dispone su tarea de tal modo que se tenga en cuenta a toda la comunidad: delibera y decide (si es posible, en consenso). Solamente si no se alcanza ningún acuerdo será el equipo directivo quien decidirá.

En el libro "*Plena responsabilidad*" hay expuesto otro intento de equilibrar las polaridades "deliberar y decidir en común" y "responsabilidad individual dependiente de uno".

Cuarto paso: elegir el principio

Como que se trata de la constitución de una escuela, se recomienda que se vote por una mayoría de tres cuartos de los votos. Antes de la votación cada uno debería expresarse (uno tras otro o por orden alfabético).

¿La votación será secreta o pública? Aquí también es válido el principio practicado en la política: en decisiones de tipo fáctico se votará nominalmente. (Cada ciudadano de Alemania puede comprobar cómo ha votado cada diputado del parlamento). En votaciones sobre personas se votará en secreto (anónimamente). Disponer una constitución es un tema fáctico y ninguna votación sobre personas. Así pues, la votación será nominal.

Para todos los implicados, ha de estar claro que, en las decisiones tomadas por la mayoría de dos tercios, cada abstención cuenta como un voto negativo, pues no depende de la relativa cantidad de votos positivos, sino de la cantidad absoluta. (Quien crea que absteniéndose no votará ni a favor, ni en contra de la constitución estará equivocado. Su abstención contará como un no)⁶⁵.

Quinto paso: Un equipo elaborará detalladamente la nueva constitución

Este paso se deberá subdividir en otros más para poder tratar los distintos puntos de la constitución. Cada artículo de la constitución será debatido en el pleno. Habrá propuestas de corrección y de añadiduras. El equipo elaborador modelará la

65.- Por ejemplo: con treinta votantes serán necesarios veinte votos positivos. Con veinte positivos y diez negativos se aprobará la constitución. Con diecinueve votos positivos, diez negativos y una abstención no se aprobará.

primera versión. Según cómo se trabaje, al final la constitución completa se aprobará por una mayoría de dos tercios o a lo largo de varias semanas se irán aprobando los puntos.

Sexto paso: ocupar las nuevas posiciones creadas

Ver para ello el capítulo de "Plena responsabilidad": "¿A quién se puede hacer responsable?".

Séptimo paso: acompañar el nuevo procedimiento

Ver al capítulo 21 de este libro

Octavo paso: reflexión. Valoración crítica de proceso de la constitución

*

La enorme velocidad del año 1919

Es sorprendente con qué poco esfuerzo en 1919 se dispuso la constitución "biónica" de la dirección escolar. Rudolf Steiner proporcionó la idea básica: ni dirección democrática, ni directoral, sino republicana. Esto bastó. Con otras palabras: una meta exigente y entusiasta fue suficiente. Así se empezó. "Learning by Doing" (aprender al hacer). El procedimiento de aquel tiempo no pudo ser más eficaz. ¿Somos capaces hoy de repetirlo de forma parecida? Si, se puede. Pero no tan fácilmente.

Pues si miramos la organización perfecta de los órganos vitales, esa perfección resulta de un principio más elevado que, como un arquitecto, les da forma a los órganos. En los animales, el principio organizador es el alma del animal que forma su base en los órganos mismos. En el ser humano son su alma y su espíritu: se crean como directores arquitectónicos de la organización que necesitan. (Para una amplia exposición

véase la bibliografía)⁶⁶. Para la organización de la colaboración de los órganos de un organismo social se necesita, por ello, un espíritu superior, organizador, que viva y actúe en todos los órganos como un "lazo espiritual" (así lo formulaba Goethe). Rudolf Steiner lo mencionó al comienzo del curso de preparación y también recalcó que la escuela Waldorf no tenía ningún director.

Pero si lo miramos con exactitud, tendremos que decir: ningún director en el sentido habitual. Pues, inicialmente, el mismo Steiner era el director de la escuela: él representaba la escuela hacia fuera y la dirigía hacia dentro, organizaba todas las estructuras, desde el plan de estudios hasta el horario escolar, contrataba a los maestros o los despedía, cambiaba el maestro cuando una clase no se avenía con él, y sobre todo, ponía exigencias concernientes a los métodos de dar clases y lo decía claramente, cuando veía que no se trabajaba en el sentido de la pedagogía Waldorf: «Por ello, (...) como director de la escuela Waldorf, exijo que (...) se aparte de las clases todo lo (...) que sea ciencia ajaja sacada de los libros»⁶⁷.

66.- Peter Selg: "Vom Logos der menschlichen Physis. Die Entfaltung einer anthroposophischen Humanphysiologie im Werk Rudolf Steiners." (El Logos de la fisiología humana. El despliegue de una fisiología humana antroposófica en la obra de Rudolf Steiner). Dos tomos (1999) O también: Armin Husemann, "Form, Leben und Bewusstsein. Einführung in die Anthroposophische Medizin" (Forma, vida y conciencia. Introducción en el estudio del Hombre en la medicina antroposófica). Stuttgart, 2015.

67.- Esas palabras no se deben entender mal. Léidas en su contexto (GA 310) se verá que no es que Steiner quisiera mantener la ciencia fuera de las aulas. Él quería que el maestro mismo se apropiara de la ciencia de forma viva, aportando a sus clases esa ciencia personalmente vivificada y no trabajando con una ciencia ya fijada.

¿Cómo encaja esta manera de proceder con la afirmación de que las escuelas Waldorf no se dirigen de forma directorial?

Esa contradicción aparente se entenderá si se tiene en cuenta que Steiner consideró que la nueva pedagogía debería dirigir la escuela. Es uno de los directores más curiosos del mundo: ni es visible físicamente, ni trabaja dando órdenes y controlando, sino que se individualiza en cada maestro que lo busca. Por ello, Steiner se alegraba cuando veía que la maestra de la clase 5A daba la clase de forma completamente distinta que el maestro de la clase 5B, aunque en ambas reinara el mismo espíritu de la nueva pedagogía.

El director pedagogo invisible, es decir, el espíritu de la nueva pedagogía, lo hace posible. Él vive de forma individual en la cabeza y en el corazón del profesorado. Él vive en ellos y ellos viven en él.

Si no es así, la escuela irá perdiendo la relación con su misión.

Aquí se encuentra la indispensable dimensión vertical de la dirección en una escuela Waldorf. El concepto de la dirección horizontal permanece incompleto -por muy bueno que sea- si le falta la dimensión vertical. Originariamente, las escuelas Waldorf no debían ser dirigidas ni por una jerarquía vertical, en el sentido acostumbrado, ni por una jerarquía exclusivamente horizontal. Ambas dimensiones más bien se debían unir del modo expuesto. Juntas forman la imagen de una cruz. Se podría llamar una dirección crucial o pluridimensional.

Es decir, cuando Steiner intervenía como director de la escuela avisando a los maestros, en aquellos momentos se consideraba portavoz de este director invisible. Pero él prefería que ese espíritu de la escuela, invisible físicamente, se pudiera percibir en el interior de cada maestro.

¿Por qué en 1919 pudo todo ir tan rápido? La respuesta es bien simple: el espíritu vivo une a las personas. Cuando no está presente, todo se vuelve penoso y cuesta mucho tiempo. Así que repito: Cambiando las estructuras se podría hoy alcanzar un mínimo de la eficacia del año 1919? Y en caso afirmativo ¿cómo? En corto verso de Rudolf Steiner nos da la respuesta:

Entregándose a la materia

se devastan las almas.

Entendiéndose en el espíritu

se unen los seres humanos.

Mirándose en el espíritu

Se edifican mundos.

La cuestión es si se toma suficientemente en serio.

Gestión de procesos y de proyectos

25. . Las buenas decisiones necesitan buenos caminos

Requisitos interiores y técnicos

En una orquesta, la calidad de la música del conjunto depende principalmente de la calidad de cada músico. Con amateurs que no dominan suficientemente su instrumento el resultado tendrá sus límites. En el sistema de los órganos vitales del cuerpo humano no es otra cosa: los distintos órganos vitales colaboran a la perfección, pero eso sólo es posible porque cada órgano a lo largo de la evolución ha desarrollado un alto grado de perfección junto a los otros órganos.

Lo mismo es válido para tomar las decisiones colegiadas. Cuanto más egocéntrico sea cada uno, tanto más penoso se volverá. Los seres humanos no están tan desarrollados a nivel anímico como los órganos corporales lo están a nivel vital.

Pero, sin lugar a dudas, el nivel y la cualidad de los procesos de decisión sociocráticos dependen inmensamente del nivel y cualidad de cada miembro. Cuanto más se cultive la actividad anímica de cada uno, más probable será que se llegue a tomar buenas decisiones sociocráticamente. Pero este es solamente un aspecto. Por otro lado también se puede producir un modo de enconhar las decisiones mediante técnicas, es decir, con reglas de conversación y con una moderación al respecto.

Preparar el comienzo

El modo cómo se entra en la sala ya juega un papel. Sorprendentemente, he podido observar diferencias. Hay lugares en los que los participantes entran conversando sobre temas corrientes y no terminan cuando ya están dentro. El comienzo no es puntual. Muchos participantes llegan demasiado tarde. Cada uno tiene un motivo personal comprensible, pero dan la impresión de que un comienzo juntos no se considera tan importante. El moderador empieza con un epígrafe, pero lo que da la sensación de ser falto de compromiso. En general, la conducta de los participantes no da la impresión de que estén a la altura de la importancia de la decisión a tomar. Durante la deliberación algunos beben y comen, otros no ponen atención y se ocupan con otras cosas. Envían SMS y emails o trabajan en sus papeles. En general, todo parece falto de seriedad.

En otros lugares, los participantes entran en la sala concentrados y en otros, hasta en silencio. Están preparados interiormente. Y, sorprendentemente, todos son puntuales. El ambiente es relajado, pero concentrado, como un músico antes del concierto o como un deportista antes de la competición.

Mi observación: ya el modo cómo se comienza determina la dirección que se seguirá. En principio, según como ha

empezado, no se necesita ver mucho más para poder predecir como seguirá todo.

Escuchar sin replicar

Hay lugares en los que las deliberaciones transcurren desordenadamente. Los participantes replican enseguida mientras uno habla. A menudo hablan asociativamente. Suena como una buena taberna de tapas. Lo que a uno se le ocurre, se expresa espontáneamente. Uno corta la palabra al otro. En las distintas aportaciones apenas hay pausas para reflexionar.

En otros lugares, no solamente es válido el principio de pedir la palabra que el moderador respeta concienzudamente, sino que parece que se haya desarrollado una cultura del escuchar: tomar en serio lo que dice el otro, guardando silencio, y sin responder interiormente. Este ejercicio solamente lo conocía del sendero octuple de Buda. Que en las reuniones decisivas pueda ser eficaz como actitud general, es algo imponente. Algunas reglas de la conversación parece que se apoyen en ello:

-Después de cada aportación sigue una pausa de cinco a diez segundos en silencio.

-Cuando se trata de puntos importantes se hablará cuando a uno le toque el turno. Así no habrá ningún desorden turbulento.

Hablar sin dar aguijonazos

Hay lugares donde muchas aportaciones contienen un texto con un doble sentido que no raramente está lleno de acusaciones. Por ejemplo, se disfraza en forma de pregunta lo que es en realidad una acusación; una mascarada penosa que es tan fatigosa y artificiosa que a quien la ha aportado se le comprimen las comisuras de los labios, y al oyente, el alma. O

también se habla según el principio del "saco y el asno". Se golpea el saco, pero *se* está pensando en el asno. Se critica el procedimiento, pero en realidad, y, en primer lugar, no se está de acuerdo con una decisión. (Por ejemplo, con una contratación o con un despido). El problema del saco y el asno siempre lleva a una falta de eficacia porque la comunicación está escondida. No se dice lo que en realidad se piensa y, en lugar de ello, se arranca una discusión que no tiene que ver con el punto central del asunto. El texto y su doble sentido se abren

uno se lo confiese reflexionando, más los procesos sucederán fluidos y sinceros.

La crítica no pierde su aguijón en el enmascaramiento que aparenta llegar pacíficamente, sino en las profundidades del alma de] que habla.

Tomar en serio las objeciones

En las decisiones democráticas se pregunta: "¿Quién está a favor?". De forma parecida, en el Parlamento se trata de organizar mayorías. Según lo que prescribe la constitución, son necesarias mayorías absolutas o relativas. En la práctica política, cuando faltan las mayorías o cuando están muy ajustadas, se intenta "comprar" votos ofreciendo, por ejemplo, "compensaciones": *usi* tú votas a favor de este asunto que me concierne, otra vez votaré a favor de un asunto tuyo". Es como un negocio en el mercado de votos.

La moneda de cambio va desde hueques hasta sobornos (como en muchas concesiones de Volkswagen) y amenazas. Lo más importante es alcanzar los propios intereses tanto como sea posible. Pero, con ello, existe siempre el grave problema de cómo se atienden las necesidades de la minoría. (Por ello, los padres fundadores de la constitución de EEUU se esforzaron mucho para que también se tuvieran en cuenta las minorías).

En las decisiones sociocráticas la cuestión básica no es "¿Quién está a favor?" sino "¿Qué objeciones hay?". La cantidad de personas que tengan una objeción no es decisiva. Una sola persona que ponga una objeción ya basta. (En una decisión por mayoría sería una cantidad a desatender). Lo decisivo es el peso de la objeción y, además, quién la pone. En las decisiones sociocráticas el principio de la individualidad se tiene en cuenta mucho más que en las resoluciones democráticas por mayoría.

reducirlas. La mayoría de las veces esto se consigue cambiando la solución o buscando una nueva solución hasta que, dentro de lo posible, ya no haya ninguna objeción, o hasta que las retiren los que las hayan puesto. No se abstienen del voto, pues ya expresaron su opinión, pero pueden aceptar la decisión, aunque no estén a favor. La aceptan, pero con un grado mínimo de aceptación. En la decisión sociocrática el individuo no es simplemente un votante y, aún menos, un simple voto, sino una personalidad que es tomada en serio.

Quien pone una objeción plantea al mismo tiempo la cuestión de cómo se puede transformar la solución para que esté de acuerdo con su objeción. "¿Cómo podría ser la solución para que no tengas ninguna objeción más?".

Con otras palabras: se trata de integrar las objeciones en la solución. La meta es una decisión "impecable".

En las escuelas Waldorf se practicó durante muchos años una forma especialmente rigurosa de las decisiones sociocráticas: mientras una sola persona pusiera un veto no se podía aceptar la decisión⁶⁸.

68.- En el libro "*Plena responsabilidad*" se puede leer un amplio análisis de este procedimiento.

Para sopesar las objeciones se puede hacer la "consulta de la resistencia": "Según tu opinión ¿cuánto pesa tu objeción en una escala de 1 a 5?".

(1 = poco, 2 = no tanto, pero se ha de tomar en serio, 3 = media, 4 = grave, 5 = veto). Si se consulta sistemáticamente a todos los colegas que tengan propuestas, se podrá identificar la propuesta que tiene la menor resistencia.

A menudo aparece el más bajo común denominador, y entonces uno se ha de preguntar si la decisión propuesta es una buena idea. La mayoría de las veces, el más bajo común denominador es solamente una solución de emergencia. Si se toma esto como norma, la emergencia se convertirá en una norma. Es algo que se olvida fácilmente. Pero, a la larga, la gente padecerá mucho más por el hecho de que siempre resulta el más bajo común denominador, que si se hacen esfuerzos para buscar una solución innovativa con las mejores energías.

Hacer por adelantado que el proceso sea transparente

Si está previsto tomar una decisión, el moderador tendrá que anunciar en el programa los pasos a seguir, el tiempo disponible y el procedimiento:

- Por votación (con una mayoría simple o cualificada)
- Por consenso
- Por delegación a un grupo capacitado para decidir

Los debates sobre el método para decidir que surgen durante una discusión sobre un asunto son un indicio de una preparación insuficiente.

Aprender del proceso

El 99 por ciento de las críticas pensadas o expresadas al final de una reunión se dirigen a los otros. A largo plazo, se creará una buena cultura de debates y de toma de decisiones si se hace un

giro de 180 grados y al final de una reunión cada uno dirige las críticas a sí mismo:

-¿Qué he dicho con un doble sentido que no hubiera debido decir (o qué debería haber dicho francamente)?

-¿Qué no he dicho que hubiera tenido que decir?

-¿Cuándo, al escuchar, repliqué interiormente en lugar de intentar mantener el silencio interior para entender mejor lo dicho desde la perspectiva del otro?

-¿Qué he sentido y pensado que no fuera precisamente agradable?

-¿Qué hubiera podido sentir y pensar que hubiera sido provechoso?

Es suficiente que sólo haya algunos participantes que se planteen esas preguntas para que el nivel y la calidad de los procesos decisivos mejoren enormemente.

Digresión: comentarios sobre la evaluación

El "valorar" hoy es denominado un poco incompetentemente "evaluar". Pero "evaluar", en el sentido justo de la palabra, solo lo puede hacer un evaluador con una formación específica para ello. Si no se tiene, se debería formular más escuetamente "retrospección y valoración".

Fuera del mundo Waldorf, existe una gran "industria de evaluación"⁶⁹. De hecho, la evaluación tiene sentido y es necesaria para valorar los procesos de una organización en vistas a su eficacia y a su relación entre costes y ganancias. Pero las siguientes parcialidades ya conocidas deberían evitarse:

69.- Ver el artículo de Christine Schwarz (2006) "Evaluation als modernes Ritual" (La evaluación como ritual moderno). http://www.heratungspool.ch/fileadmin/autoren/dossiers/evaluation/schwarz_evaluation.pdf

En la nueva moda evaluativa a menudo se le da demasiada importancia a la valoración, en lugar de optimizar la práctica. En esos casos, ocurre el llamado "paradojismo de la evaluación": a fin de cuentas, la evaluación ha de servir para aumentar la eficacia, pero con frecuencia conduce a una ineficacia extrema. Al final, se obtiene un montón de archivadores con resultados de las evaluaciones, pero ese despliegue no está en una sana correspondencia con las mejoras alcanzadas. Entonces la evaluación aumenta la efectividad que la ha de superar. En el peor de los casos, la evaluación conducirá a un bloqueo. (Se crea una especie de pulpo de la reflexión que paraliza la acción).

La evaluación persigue la objetividad. (La tripartición moderna se llama "validez", "rendimiento" y "esencialidad"). La tendencia es que el esfuerzo por la objetividad favorezca una reducción de la responsabilidad de cada uno. Se descubren errores de procedimiento y deficiencias estructurales, pero a menudo se olvida que uno mismo debería preguntarse: "¿Qué puedo hacer mejor? ¿Dónde soy responsable?".

La evaluación con la ayuda de cuestionarios y entrevistas, u otras herramientas, es algo parecido a las votaciones por mayoría: la responsabilidad se vuelve difusa y sobre la cualidad de la materia en sí, se dice bien poco. Un ejemplo famoso: cuando hace 65 años, se introdujo la Constitución en la República Federal Alemana, después de dos años sólo un dos por ciento de la población la encontró buena. Por suerte, en aquellos tiempos hubo políticos que no se dejaban dirigir por resultados de encuestas, porque sabían que era buena.

La retrospectiva y la valoración son muy importantes.

NCA se deben olvidar. Y la capacidad de encontrar seguidamente ideas creativas para llegar a alcanzar soluciones es el doble de importante. Pero la energía para llevarlas a cabo es el triple de importante.

Gestión de procesos y de proyectos

26. 'Dinámica espiral'

Notas sobre una teoría del nivel cultural para las organizaciones

Recientemente, en las escuelas Waldorf se habla sobre técnicas de gestión procedentes de la teoría sobre la gestión llamada "Dinámica espiral".

Se trata de una teoría del norteamericano Don Beck y de su coautor Chris Cowan sobre el nivel cultural. Ambos autores publicaron su teoría en 1996 y, desde entonces, la vendieron con su marca registrada "Spiral Dynamics". La empresa ha conseguido introducir la teoría y sus técnicas tanto en la gestión de algunas empresas como en la política. Entre sus clientes famosos están Bill Clinton, Tony Blair y Nelson Mandela.

Su punto central es que los managers y los políticos deberían saber cómo "funcionan" sus trabajadores (o distintos estratos de la sociedad). Exactamente: cómo piensan, sienten y actúan. Así, la "dinámica espiral" alista ocho tipos distintos de actitudes hacia la vida. Esos ocho tipos, según los autores, se corresponden con ocho niveles culturales de la humanidad, entre otros, el nivel cultural de la edad de piedra, de la teocracia, de las ciencias racionales, etc.⁷⁰ Cada nivel cultural

70.- Con ello, los autores siguen la concepción tradicional de la historia. Que haya otras exposiciones completamente distintas, sobre todo de la historia más antigua, no lo tienen en cuenta. En consecuencia, se empieza, como habitualmente, con lo primitivo {Oa Edad de piedra}. Otros autores, desde Platón pasando por los indios americanos hasta los resultados de la investigación

está marcado por un modo determinado de pensar y de actuar. Para poder nombrar los distintos niveles claramente, en lugar de darles nombres (o números del 1 al 8) los autores les asignaron ocho colores: beige, púrpura, rojo, azul, naranja, verde, amarillo y turquesa.

Beige

Con el beige, en la teoría de la dinámica espiral, se denomina un modo de vivir arcaico e instintivo. En esa concepción de la vida se trata principalmente de sobrevivir y se actúa según reflejos biológicos. Históricamente este nivel cultural se sitúa en el paleolítico medio (unos 100.000 años a.C.). Según los autores, en este nivel lo importante es la nutrición, el calor, la reproducción y la seguridad. Los hábitos y los instintos se emplean principalmente para sobrevivir. Todavía no existe ningún yo autoconsciente que se distinga del mundo y de otras personas.

Sin embargo, como dicen los autores, esta visión de la vida no ha desaparecido por completo. También en el presente hay muchas personas que actúan con un modelo de pensar y de sentir parecido. Esas personas trabajan en una empresa en primer lugar para poder ganarse la vida y para que sus familias tengan una vivienda. No se interesan por la empresa. Trabajar en la empresa es más bien un medio para sobrevivir. En primer

científico-espiritual de Rudolf Steiner y de los ensayos sobre el transcurso de la evolución de Wolfgang Schad basándose en hallazgos, dan una imagen distinta: en los tiempos más remotos -por ejemplo, paralelamente a la cultura de la Edad de piedra- hubo culturas superiores importantes. Pero a pesar de mi objeción contra la imagen de la historia de los autores, voy a desatenderlo. La razón: La imagen utilizada de la historia no es esencial para su tema principal. Se podría dejar la clasificación histórica, y, en lugar de ello, trabajar con las mentalidades expuestas.

lugar, les interesa la seguridad personal elemental. Otras necesidades están en un segundo plano.

Para los managers, CEOs o políticos es importante -según la teoría- comprender a esas personas y tratarlas respectivamente. Dirigirse a esas personas con los altos ideales de la empresa no tiene sentido. No lo entenderán. Al contrario, esas ideas los desconciatan y amenazan su zona de confort. Por ello, como gestor, se ha de tener en cuenta el modo de pensar y de actuar de esas personas. Son modos de pensar principalmente fijados en la supervivencia propia y no en los objetivos de la empresa. Cuando, por ejemplo, en una empresa se trata de hacer cambios estructurales, de forma refleja esa gente se preocupa de su seguridad vital: "¿Voy a recibir ahora menos dinero? ¿Qué significado tiene el cambio estructural para mi seguridad vital? ¿Tendré que trabajar más o menos? ¿Tendré que adaptarme a nuevas formas de trabajar que todavía no conozco y que tampoco sé si podré apañármelas con ellas?".

Si no lo tengo en cuenta como organizador del trabajo, el rechazo de esa gente contra las reestructuraciones o mejoras en la empresa será innecesariamente fuerte.

Pero cómo se podrá satisfacer esa forma de pensar y de vivir, es otro asunto: ¿Se quiere integrar a "las personas de tipo beige" y ganarlos para lo nuevo? ¿Se quiere tranquilizarlos prometiéndoles seguridad? ¿En qué puesto pueden ser empleados para que por el bien de la empresa las personas adecuadas estén en el lugar adecuado, y en qué puestos debe evitarse colocarlos porque sería erróneo? ¿O se quiere eliminarlos -rápida y sangrientamente o despacio y poco a poco? La opción elegida será dependiente del color del nivel cultural del mismo gestor.

Por otra parte, los autores han inventado el término "meme" para las distintas concepciones de la vida. ("meme" = "actitud

de vida básica"). Pues del mismo modo que a nivel biológico existen los genes, también en el nivel cultural existen los "genes culturales" que determinan el pensar, sentir, desear y obrar de las personas. Esos "genes culturales", se encuentren donde se encuentren, determinan la orientación básica de la actividad hacia la vida. Los "genes culturales" determinan anticipadamente cómo estarán hechas las personas. Pero como que esos "genes culturales" no son genes en el sentido biológico, fueron llamados "meme" por los autores, cambiando dos letras de la palabra "gen". (En singular "mem"). De ese modo, entre los usuarios de la teoría de la "dinámica espiral" hay un entendimiento más rápido, cuando, por ejemplo, hablando sobre una persona, se dice que su conducta está marcada por un "mem beige".

Púrpura

La teoría de la "dinámica espiral" sitúa en el color "púrpura" un modo de vida que se desarrolló en el paleolítico medio (50.000 años a.C.). En ese nivel se trata de seguir rigurosamente los usos y costumbres. Se ha de trabajar según los antepasados y hay que sacrificarse por ellos. El individuo se ha de subordinar al grupo. Espíritus mágicos, buenos y malos, rondan la tierra y dejan atrás bendiciones, maldiciones y encantamientos que determinan lo que sucede. Se forman tribus étnicas. Los espíritus existen en los ancestros y mantienen unida a la tribu. Los parientes consanguíneos y las familias forman fuertes lazos.

También esta actitud hacia la vida -o este "mem", como dirían Beck y Cowan- sigue existiendo y está muy pronunciada en algunas personas. Las personas con esta actitud hacia la vida se preocupan principalmente por preservar lo pasado. La tradición les es sagrada. Y, del mismo modo, les es también sagrada la cohesión del grupo. Es de gran importancia que los

miembros del grupo se entiendan entre ellos. Los conflictos entre los miembros del grupo se sienten como una amenaza existencial. Pelearse entre los miembros es tabú y una especie de automutilación del grupo. La familia se mantiene unida, y ese es el mandamiento supremo. El individuo se define a sí mismo fuertemente a través de su afiliación al grupo. En las instituciones antijerosóficas a menudo son personas muy emotivas las que piensan y sienten de esta manera, y que se sienten como guardianas de lo verdadero y de lo social.

Rojo

En el sistema de la dinámica espiral se denomina con "rojo" un nivel cultural definido por la preponderancia de semidioses heroicos. Individualidades únicas y míticas sobresalían de la masa como dioses o semidioses y dirigían al pueblo. Pues los semidioses y los superhombres son los que vencen a los dragones malignos y a las bestias salvajes que el pueblo sencillo nunca podría vencer. En la historia, este nivel cultural se formó, más o menos, 7.000 años a.C.

En el presente, este "mem" se da, por un lado, en personas que se experimentan a sí mismas como sobresalientes y actúan con la correspondiente exigencia de liderazgo. Por otro lado, actúa en aquellas personas que gustan admirar a personalidades destacadas y se dejan guiar por ellas, e incluso anhelan por ellas, ya que sólo los semidioses destacados son capaces de lograr lo mejor para un grupo o una gran comunidad. "Nosotros no somos nada, pero nuestro X es grande, y estamos orgullosos de poder ser los colaboradores de nuestro X. Por nuestro X pasaríamos por el fuego".

En los equipos de fútbol con un entrenador calismático para el que los jugadores lo darían todo, o en una plantilla de trabajadores con un jefe espléndido que es admirado por todos los colaboradores, o también, en regímenes totalitarios con un

pronunciado culto al liderazgo, se puede observar el efecto actual de esta visión de la vida en tiempo real. También la necesidad de los romanos de deificar a sus generales, tal como era costumbre desde César y Augusto, procedió de este "red mem".

Esta actitud básica también ha existido en las instituciones y escuelas antroposóficas. Una serie de instituciones se caracterizaban por una especie de faraón que podía confiar en un grupo de empleados que lo veneraban. Hoy en día este no es el caso. Apenas es deseado por nadie y es rechazado por la mayoría. Hoy ya no hay nadie que quiera un faraón. Y los que quieren ser faraones tienen que aceptar el hecho de que se encuentran con una oposición decisiva que a menudo los pone fuera de juego.

Azul

El nivel llamado "azul" es muy similar al rojo, pero menos marcado por una exaltación mitológica. La actitud hacia la vida se caracteriza por los más altos valores como la autoridad, la instrucción y la obediencia, el orden, la justicia y la injusticia. Se ha desvanecido desde aproximadamente el año 3.000 a.C.

En la visión del mundo de este nivel de cultura hay un orden justo que lo domina todo, y que obliga a un código de conducta basado en principios fijos e inmutables de lo "bueno" y de lo "malo". Otros puntos de vista se consideran herejía. Una violación de las normas tiene repercusiones graves y quizás "eternas". La observancia del código, por otro lado, trae recompensa y ascenso al creyente.

En la economía moderna, esta actitud se puede encontrar, por ejemplo, en las teorías de gestión que se centran en la importancia de los principios y las reglas de los procesos. En las instituciones antroposóficas y/o en escuelas Waldorf el impulso "azul" aparece a través de personas que exigen estructuras

claras. También los ejemplos de los estatutos impresos en el anexo tienen en cuenta esta necesidad.

Naranja

Beck y Cowlan le dieron el color naranja al mundo científico-racional y a la actitud hacia la vida surgidos en los tiempos modernos.

Esta visión del mundo trabaja con hipótesis, experimental, objetiva, mecanicista y operativamente. es decir, de modo "científico" en el sentido típico. En el mundo no hay lugar para los dioses, espíritus o demonios, porque el mundo es un mecanismo complejo cuyos principios son reconocidos por las leyes naturales. Lo numinoso es reemplazado por los propios intereses, la autoridad eclesiástica es reemplazada por la autoridad de la institución "ciencia". El pensamiento está fuertemente orientado al rendimiento, especialmente en términos de beneficios materiales. Las leyes de la ciencia dominan la política, la economía y la sociedad. La mayoría de los principios y teorías de gestión clásicos recibirían, por ello, la etiqueta "naranja" de Beck y Cowlan.

Verde

Con el romanticismo, después intensificado desde principios del siglo XX, se ha desarrollado un movimiento contrario al pensamiento científico-racional y propositivo, al que los autores han asignado el color verde. La actitud "verde" ante la vida (el "mem"verde) se centra en la sensibilidad ecológica y la cooperación, las redes y una relación de respeto entre el hombre y la naturaleza. La mente humana debe finalmente alejarse de su egocentrismo, y también alejarse de los dogmas, no importa de qué color, porque todos los puntos de vista tienen su justificación. No sólo la del faraón, la iglesia o la ciencia, que, como monopolios, reclaman poseer la verdad. Se

está en contra de las jerarquías, de la autoridad y de todo tipo de pretensión de poder. Todo proyecto de vida está justificado, siempre y cuando no vaya a expensas de los demás. En las comunidades, todos tienen derecho a expresarse, porque todas las aportaciones son valiosas y tienen los mismos derechos.

Desde la perspectiva de la teoría clásica de la gestión, esta actitud básica es considerada un disparate y hasta perjudicial. En las escuelas Waldorf existen ambas: la actitud conocida como "verde" y la que ve en ella el peligro de abrir la puerta a la arbitrariedad. Según los críticos, "Waldorf" en el nivel "verde" se convierte en una feria pedagógica en la que todo se puede hacer de todo y hacerlo pasar por "Waldorf".

Amarillo

En el nivel cultural amarillo representado por Beck y Cowlan, se piensa de modo sistemático-integrativo.

Cada uno puede ser o hacer de sí mismo lo que quiere ser, teniendo en cuenta a los demás y a la vida en general, pero no sólo debe promoverse la propia vida, sino también la de los demás. En este nivel, los buenos gobernantes y directores de empresas procuran que todos los seres de todos los niveles de la existencia no solamente sean respetados, sino que también puedan ascender, desarrollarse y realizarse. Según Beck y Cowlan, al principio del siglo XXI pertenecen a este nivel aproximadamente un uno por ciento de la población mundial y cerca de un cinco por ciento de las estructuras de poder.

Probablemente Beck y Cowlan definirían las formas alternativas de gestión presentadas en ese libro como "amarillas", aunque sería una equivocación. Desde la perspectiva de las teorías clásicas de gestión, afirmaciones como que "toda existencia debe ser respetada y promovida en su ascender", son tan generales que seguramente pueden ser vistas como cursilería emocional.

Turquesa

En la escala de la teoría "dinámica espiral" turquesa es el color de una actitud holística hacia la vida.

Allí se esboza un sistema dispuesto al sacrificio desinteresado de múltiples niveles, que se entretajan en un sistema consciente. Según los críticos de "dinámica espiral" su significado es muy vago. Remiten al filósofo Hegel, que en relación a un punto de vista parecido dijo: "En la noche (de la razón) todas las vacas son grises" y en la brillantez de la totalidad probablemente turquesa.

Pero quien crea que se encuentre en el nivel turquesa, se considerará pionero de la humanidad.

Los críticos objetan que bajo el punto de vista de lo que significa la gestión, la mucha palabrería presuntuosa puede simplemente perder todo su significado. ¿Pero cómo? Gestión quiere decir organizar el trabajo de las individualidades de tal modo que se obtengan resultados óptimos. Así que: "¡Mostrad simplemente vuestros resultados!". Pero no parece que puedan mostrarlos.

Coral

En esa teoría todavía se pueden esperar otros niveles más elevados, y por ello, como previsión, se reservó el color "coral". Es comprensible que aquí no se pueda decir nada más.

Comentario

Lo denominado por los autores como distintos "meme" no aparece aislado en las personas, sino mezclado. Así, puede que, por ejemplo, haya personas que piensen de forma racional-científica ("naranja") y que sigan el modelo "beige" con su conducta alimentaria. Y del mismo modo puede que

haya personas que se alimenten en "turquesa", y que en su empresa piensen más bien "azul".

Naturalmente, tiene sentido contar con las distintas actitudes hacia la vida, pero se volverá problemático cuando se empiece clasificar a las personas en cajones pintados de colores. "Claro, un caso típico 'rojo'. Deberá volverse más 'azul'". Así se va a convertir a las personas en tipos, y no en individualidades. No tiene que ocurrir así forzosamente, pero no hay que subestimar el peligro.

Sobre todo, es problemática la opinión de que se tenga que pasar por toda la escala yendo de escalón en escalón. Es decir que quien, por ejemplo, esté en el "nivel púrpura" deberá pasar por el "nivel rojo" y luego el "nivel naranja", antes de poder llegar al "nivel amarillo". En relación a ello, el planteamiento de Rudolf Steiner fue todo lo contrario que la teoría de la "dinámica espiral". Para todo el mundo de la época actual, Steiner expuso lo que se necesita en el presente. Cada época histórica, dijo al principio del curso de fundación de la pedagogía Waldorf, tiene sus cometidos y sus metas. Cada uno no se puede concentrar en esas metas, aunque en determinados estratos de su alma se encuentren más o menos intensamente reminiscencias de épocas pasadas.

Así como todo el alumnado de una novena clase de la escuela Waldorf puede entender el cálculo de probabilidades, también los miembros de un profesorado pueden entender y practicar la idea básica de la dirección de una escuela Waldorf, aunque haya quienes en determinados estratos de su alma todavía sientan simpatías por la estructura jerárquica del antiguo Egipto y que haya otros que piensen más democráticamente. Y, aunque este sea el caso, es importante que cada uno acoja interiormente la forma de dirección de una escuela conforme a nuestra época, y que la desarrolle. Precisamente en la interacción dinámica de las formas antiguas

y de las adecuadas y necesarias para el presente, se encuentra el sano desarrollo de la humanidad.

Las formas necesarias de hoy ayudan tanto a los que tienen una mentalidad latente teocrática como a los que tienen una mentalidad democrática, o a los que piensan ante todo en su propia supervivencia. Cada uno puede experimentar cómo sus preferencias secretas se integran en lo nuevo de una forma transformada y, cómo al mismo tiempo, se han desarrollado más.

Por muy problemático que sea señalar con el dedo a otros asignándoles ciertos niveles, puede ser útil identificar los diferentes niveles en uno mismo. "Es sorprendente, pero en la dirección de la escuela me gustaría tener un jefe que me indicara qué hay que hacer". O también: "Sinceramente, me gustaría ser el jefe que está a cargo de ese tinglado, porque el peor jefe es siempre mejor que la eterna charla en un grupo, donde todo se trocea, y al final sólo sale el mínimo común denominador. ¡Si es que se consigue que salga algo!". Cuando uno identifica en sí mismo esa actitud perteneciente a una época pasada, se puede preguntar de dónde proviene ese modo de pensar. Pero también se puede preguntar cómo se modifica esa actitud cuando se enfrenta con lo nuevo. Se conservará integrada en lo nuevo, pero de forma transformada.

Bibliografía

- Appelo, Jurgén: *Cómo cambiar el mundo: Gestión del cambio 3.0*
- Balfreich, Glas]; Rudi Ballreich, Freidrich Glasl: *Konfliktmanagement und mediation in Organisationen. Ein Lelu- und Übungsbuch mit Filmbeispielen auf DVD*. Concadora Verlag.
- Bauer, Joachim: *Die Wiederentdeckung des freien Willens*. Karl Blessing Verlag.
- Beck Cowan; Don Edward Beck, Christopher C. Cowan, Spiral Dynamics. Kamphausen.
- Bekman, Adrian: *Die menschliche Schöpfung. Philosophie des organisierten Lebens*. Verlag Ch. Mollmann.
- Bower, Martín: *La voluntad directiva*. Editorial Labor
- Covey, Stephen R.: *La 3ª alternativa*. Ediciones Paidós.
- Covey, Stephen R.: *Los hábitos de la gente altamente efectiva*. Ed. Booket.
- Dietz, Karl Martín: *Dialogische Führung*. Campus Verlag, Frankfurt.
- Drucker, Peter F.: *Die Kunst des Managements*. Econ Verlag.
- Drucker, Peter F.: *Könlaltugenden effektive Führung*. Redline Wirtschaft, 2004.
- Erdmüller, Andreas: *Moderation*. Haufe, 2007.
- Endenburg, Gerald: *Sociocracy*. Eburon, 1998.
- Glasl, Friedrich: *Konfliktmanagement*. Haupt Verlag.
- Glasl, Friedrich: *Professionelle Prozessberatung*. Verlag Freies Geistesleben.

- Glockler, Michaela: *Macht in den zwischenmenschlichen Beziehungen*. Verlag J.M.Mayer, Stuttgart.
- ItAgilc: *Wie wir lernen, unser Gehalt selbst zu finden*. Agile Review Sonderausgabe 2015.
- Kahnemann, Daniel: *Pensar rápido, pensar despacio*. Ed. Debolsillo.
- Kotter, John: *Das Pinguin-Prinzip*. Droemer Verlag.
- Kotter, John: *Leading Change*. Harvard Business Review Press.
- Laloux, Frederic: *Reinventar las organizaciones*. Ed. Arpa.
- Largo, Remo H.: *Individualidad humana. Qué nos hace diferentes*. Ed. Debate.
- Malik, Fredmund: *Dirigir, rendir, vivir. Management eficaz para una nueva era*. Ed. Deusto.
- McGonigal, Kelly: *Autocontrol*. Ed. Urano.
- Oestereich, Bernd: *Das kollegial geführte Unternehmen*. Vahlen, 2017
- Paulus, Georg: *Systemisches Konsensiel' en*. Danke-Verlag., 2009.
- Robertson, Brian J.: *Holocausto*. Verlag Franz Vahlen, München, 2016.
- Scharmer, C. Otto: *Teoría U*. Ed. Eleftheria.
- Spitta, Dietrich: *Der soziale Organismus als Mysterium*. Verlag Freies Geistesleben. Stuttgart, 2015.
- Sprenger, Reinhard K.: *El mito de la motivación*. Ed. Díaz de Santos.
- Sprenger, Reinhard K.: *Das Prinzip Selbstverantwortung*. Campus Verlag, Frankfurt.
- Steiner, Rudolf: *La filosofía de la libertad*. Ed. Pau de Damasc, Barcelona.

- Steiner, Rudolf: *Teosofia*. Ed. Pau de Damasc, Barcelona.
- Steiner, Rudolf: *Die soziale Frage. Zur Neugestaltung des gesellschaftlichen Organismus*. Verlag Freies Geistesleben, Stuttgart, 2011.
- Wember, Valentin: *Plena responsabilidad*. Ed. Pau de Damasc, Barcelona.
- Wember, Valentin: *Las cinco dimensiones de la pedagogía Waldorf* www.stratosbooks.com