

Métodos de Diálogo con Grandes Grupos. Herramientas para afrontar la complejidad*

Xavier Mínguez Alcaide✦

Fecha de recepción: 16 de septiembre de 2013
Fecha de aceptación: 18 de marzo de 2014
Fecha de modificación: 13 de mayo de 2014

DOI: <http://dx.doi.org/10.7440/res51.2015.14>

RESUMEN

El artículo presenta las características básicas de los Métodos de Diálogo con Grandes Grupos (MDGG), herramientas de diálogo para hacer frente a realidades complejas del mundo actual. Partiendo de una visión de los fenómenos sociales basada en la complejidad, según la cual su afrontamiento debe establecerse a partir de enfoques sistémicos, participativos y creativos, se plantea la utilización de los MDGG. Tras presentar los motivos para su utilización, las características comunes a todos ellos y diferentes clasificaciones, se muestran tres ejemplos de MDGG: The World Café, Future Search Conference y Open Space Technology. El artículo concluye enfatizando la necesidad de innovar socialmente generando espacios de diálogo que contribuyan a una mayor profundización democrática.

PALABRAS CLAVE

Métodos de Diálogo con Grandes Grupos, complejidad, innovación social.

Large Group Methods: Tools for Dealing with Complexity

ABSTRACT

The article presents the basic characteristics of Large Group Methods (LGM), a set of dialogue tools to deal with the complex realities of today's world. Starting off from a vision of social phenomena based on complexity, according to which they must be dealt with through systemic, participatory and creative approaches, it proposes the use of LGM. After introducing the reasons for their use, their common characteristics and different classifications, it presents three examples of LGM: The World Café, Future Search Conference, and Open Space Technology. The article concludes by emphasizing the need for social innovation to create spaces for dialogue that will contribute to greater democracy.

KEY WORDS

Large Group Methods, complexity, social innovation.

Métodos de diálogo com grandes grupos. Ferramentas para enfrentar a complexidade

RESUMO

Este artigo apresenta as características básicas dos Métodos de Diálogo com Grandes Grupos (MDGG), ferramentas de diálogo para enfrentar realidades complexas do mundo atual. Partindo de uma visão dos fenômenos sociais baseadas na complexidade, segundo a qual seu enfrentamento deve ser estabelecido a partir de enfoques sistêmicos, participativos e criativos, propõe-se a utilização dos MDGG. Após apresentar os motivos para sua utilização, as características comuns a todos eles e diferentes classificações, mostram-se três exemplos de MDGG: The World Café, Future Search Conference e Open Space Technology. O artigo conclui enfatizando a necessidade de inovar socialmente gerando espaços de diálogo que contribuam a um maior aprofundamento democrático.

PALAVRAS-CHAVE

Métodos de Diálogo com Grandes Grupos, complexidade, inovação social.

* El artículo es producto de mi tesis doctoral, titulada "Una aproximación psicosocial al conflicto vasco. Construyendo la paz en Espacio Abierto", y contó con la financiación de la beca predoctoral de la Universidad del País Vasco.

✦ Doctor en Psicología por la Universidad del País Vasco (España). Colaborador de la Cátedra de Resolución de Conflictos de la Universidad del País Vasco (España). Entre sus últimas publicaciones se encuentran: La paz en el País Vasco. Una interpretación desde los significados sociales (en coautoría con Ramón Alzate y Manuel Sánchez). *Revista de Paz y Conflictos* 7 (2014), y Herbert C. Kelman, Psicología social al servicio de la paz en Oriente Medio (en coautoría con Ramón Alzate y Manuel Sánchez). *Psicología Política* 38 (2009): 7-30. Correo electrónico: xavier.minguez@ehu.es

Una breve introducción a la complejidad

Muchos autores de diferentes disciplinas científicas sostienen que las aproximaciones a los fenómenos sociales del mundo actual requieren enfoques basados en la complejidad, donde tiene un valor central la atención a lo multidimensional y a las dinámicas internas de los fenómenos (Dimitrov 2003; Goerner 1995; Johnson 2003; Kauffman 1993 y 1995; Luhmann 1998; Maturana y Varela 1996; Prigogine 1993). Tal y como dice Morin (1995), el pensamiento complejo está animado por la aspiración a un saber no parcelado, no dividido, y no reduccionista, y el reconocimiento de lo inacabado e incompleto de todo conocimiento. Así, el pensamiento complejo trata de integrar los modos simplificadores de pensar, pero rechaza sus consecuencias mutiladoras, reduccionistas y unidimensionales, aspirando al conocimiento multidimensional.

Según Munné (2005), la complejidad es el conjunto de propiedades cualitativas de un fenómeno de la realidad, las cuales vienen determinadas por el conjunto de relaciones e interdependencias que se establecen entre los elementos que lo componen, y de éstos con el medio natural y/o social donde se produce el fenómeno. Desde la complejidad, se entiende la realidad como una compleja red de elementos interrelacionados, y los sistemas complejos, como estructuras de redes, donde los elementos de sus diferentes niveles se relacionan entre sí de manera multidireccional, generando dinámicas de multicausalidad (Pastor y León 2007). En muchas ocasiones, las situaciones sociales complejas y conflictivas se abordan desde visiones simplificadas, obviando atender a sus múltiples dimensiones y las dinámicas que se producen en y entre ellas, y desatendiendo la posibilidad de acercarse a dichos fenómenos desde múltiples marcos de interpretación.

La Complejidad se ha constituido como un nuevo enfoque para analizar y construir la realidad, en gran medida gracias a las teorías sobre la borrosidad, la fractalidad, el catastrofismo y la caoticidad (Diegoli 2003; Munné 1993, 1995 y 2005). Entendemos por borrosidad el hecho de que los límites de los conjuntos de elementos son difusos, variables y permeables, por lo que la pertenencia se entiende como una cuestión de grado, múltiple y temporal, ya que un elemento puede pertenecer o no a diferentes conjuntos de elementos de una misma realidad en diversos momentos.

Desde la Teoría de los Fractales, se entiende que cualquier subdivisión de un sistema mantiene la misma estructura que el sistema entero, existiendo una relación isomórfica entre la totalidad del sistema y sus posibles divisiones. Así, el objeto fractal (fenómeno o proceso de la realidad física, biológica o social) puede ser dividido hasta el infinito, y mantener grandes semejanzas estructurales en cada una de sus subdivisiones. Por su parte, las Catástrofes son cambios repentinos y bruscos que se producen en un sistema, y que lo llevan a un estado cualitativamente nuevo, pero sin que éste pierda su estructura global. Los cambios sustanciales en la estructura de un sistema no suponen necesariamente una ruptura o transformación total del mismo, ya que los sistemas reaccionan a las catástrofes mediante respuestas adaptativas gracias a su capacidad de autorregulación.

Por su parte, la caoticidad es la propiedad de los sistemas que explican su equilibrio, partiendo del hecho que los sistemas se mueven de manera constante entre el orden y el desorden. Desde la teoría del caos se afirma que los fenómenos deben abordarse teniendo en cuenta la interacción multicausal entre los elementos, y atendiendo a las dinámicas que mueven los sistemas entre el orden y el desorden. Esta interacción multicausal en el movimiento orden/desorden posibilita la emergencia de nuevas características en el sistema, que le permiten autorregularse y perpetuarse (Pérez, Nuño y González 2006).

Según Munné (2000), cinco son las características del caos que permiten la autorregulación de los sistemas:

1. La *sensibilidad a (la variación de) las condiciones iniciales*. Significa que cualquier modificación de las condiciones en las que se encuentra un fenómeno puede tener una gran implicación en los efectos posteriores.
2. La *relación no lineal entre las variables*. El propio Munné (2005) afirma que el caos es *un orden no lineal*. Las implicaciones de la no linealidad, además de la inclusión del azar y la imprevisibilidad en la explicación de los fenómenos, hacen referencia a la posibilidad de que la interacción de pocos elementos produzca grandes cambios en un sistema complejo.
3. Los sistemas están *determinados por el tipo de relaciones que se establecen entre los elementos que los componen*. Abordar la totalidad de los sistemas complejos requiere visiones centradas en las relaciones cualitativas que se dan entre sus elementos.
4. La *inestabilidad y la retroalimentación*. Los sistemas complejos se caracterizan por mantener un flujo multidireccional de energía e información que comparten todos los elementos. Esta dinámica de comunicación

recursiva, unida a la inestabilidad de los sistemas complejos, posibilita la emergencia de cambios cualitativos en el sistema. La capacidad de los sistemas de crecer y autorregularse en su propia inestabilidad, es posible gracias a las múltiples conexiones entre sus elementos y al proceso de retroalimentación constante entre ellos (Johnson 2003).

5. La *autoorganización*. Es considerada la forma más común y natural de organización (Goerner 1995). La autoorganización y la emergencia son dos conceptos centrales del pensamiento complejo, ya que son las características que permiten la supervivencia de los sistemas complejos cuando están alejados del equilibrio, haciendo que evolucionen hacia estructuras completamente nuevas (Diegoli 2003). La autoorganización se nos presenta como un proceso emergente que, sin plan establecido ni control externo, dirige el comportamiento del sistema a partir de las interacciones de sus elementos, posibilitando la (re)adaptación de dicho sistema en su medio (Pastor y León 2007).

Por su parte, la emergencia es una cuestión trascendental para comprender los cambios cualitativos en los sistemas complejos. Las nuevas propiedades que emergen en los sistemas los conducen a estructurarse bajo niveles más elevados de complejidad, tanto en su organización como en sus propiedades cualitativas (Johnson 2003). Siguiendo la Ley de la Emergencia, Dimitrov (2003) sitúa la emergencia como consecuencia de la interacción autoorganizada de los elementos de un sistema dentro de la totalidad. El autor afirma que la emergencia de nuevas propiedades puede ser facilitada mediante: a) el mantenimiento del carácter impredecible del sistema; b) teniendo en cuenta que la causalidad es compleja, y no simple; c) percibiendo su fractalidad; d) permitiendo al sistema deslizarse en el límite del caos, entre el caos y el orden, allí donde es más posible la aparición de transformaciones fruto de la creatividad colectiva; y e) facilitando la autoorganización espontánea en condiciones de desorden (Dimitrov 2000).

Desde la Complejidad, se entiende que las sociedades son sistemas abiertos en continuo movimiento de (re) equilibrio. El proceso constante de autorregulación que las mueve entre el orden y el desorden está determinado tanto por los cambios internos de las sociedades como por la influencia del entorno global. Vistas de un modo complejo, las sociedades son un conjunto de relaciones cualitativas entre sus elementos y con elementos externos del mundo global. Así, los cambios sociales se producen como consecuencia de la alteración de las relaciones en todos los niveles.

Los Métodos de Diálogo con Grandes Grupos (en adelante, MDGG) —como describiremos a lo largo del artículo— son herramientas para intervenir fenómenos sociales complejos, que permiten generar mejoras a través de la emergencia de nuevas cualidades en los sistemas, es decir, facilitan el desarrollo de nuevas formas de relación entre los distintos actores, a la par que favorecen la aparición de visiones e ideas alternativas a las que previamente sostienen las personas implicadas. Los MDGG nos brindan la posibilidad de abordar fenómenos complejos desde las múltiples visiones existentes sobre los mismos, promueven la atención a sus múltiples dimensiones y favorecen la construcción de nuevas relaciones entre los socialmente implicados.

El punto de vista de Kahane sobre la complejidad del mundo actual

Con la finalidad de desarrollar un análisis sobre las implicaciones de la creciente complejidad del mundo en el siglo XXI, y de las posibilidades que ofrecen los MDGG para intervenir situaciones complejas, se considera interesante tener en cuenta la visión que plantea Kahane (2004) sobre la complejidad de los fenómenos sociales del mundo actual. Esta propuesta se nos presenta estructurada en tres vertientes: la *complejidad dinámica*, la *complejidad social* y la *complejidad generativa*.

La complejidad dinámica aduce que los fenómenos complejos están determinados por relaciones no lineales, multidireccionales y multicausales entre los elementos que los constituyen, y de éstos con el entorno (Pastor y León 2007; Munné 2005). Así, las causas y los efectos de las cuestiones complejas son múltiples, tanto cuantitativa como cualitativamente, y en relación con la distancia en el espacio y el tiempo en que se producen. Los fenómenos sociales del mundo actual no son hechos que suceden como consecuencia de un único fenómeno inmediatamente cercano en el espacio y anterior en el tiempo, sino que son procesos interrelacionados con un elevado número de factores históricos y sociales del pasado y del presente que se influyen de manera multidireccional. Partiendo de la relación no lineal entre las variables de un sistema complejo y de la retroalimentación multidireccional que se produce entre ellas, desde la complejidad se entiende que la modificación de unas condiciones determinadas puede generar grandes cambios en los fenómenos sociales, proceso denominado Catástrofes (Diegoli 2003; Munné 1993 y 1995). Tal y como se ha expresado con anterioridad, el catastrofismo es una característica de la complejidad que nos puede ayudar a entender los cambios y transformaciones del medio social.

Superar la complejidad dinámica de los fenómenos del mundo actual requiere *enfoques sistémicos* que nos permitan afrontarlos de manera global y holística (Kahane 2004). Es necesario tener en cuenta la interrelación entre las múltiples dimensiones de los fenómenos y las complejas relaciones de interdependencia entre diferentes asuntos y agentes implicados en problemáticas sociales, ambientales, económicas o políticas. En este sentido, los MDGG permiten el contacto cara a cara y la comunicación directa entre todos los grupos de interés implicados en una cuestión compleja, es decir, del sistema en su totalidad. Tener todo el sistema en la sala permite hacer explícitas las diferentes visiones sobre múltiples dimensiones de la cuestión por tratar, aplicar múltiples marcos de interpretación de los fenómenos teniendo en cuenta diversos puntos de partida para ser interpretados, alentar la consideración de todos los elementos determinantes de asuntos y sus relaciones, para ver las partes en el todo y el todo en las partes, y lo que es más importante, facilitar la emergencia de ideas desde la construcción colectiva de conocimiento que surge de la intersubjetividad.

Según el autor, la segunda característica del mundo actual es la *complejidad social*. Las grandes diferencias culturales y sociales que se dan en distintas partes del planeta no excluyen el que parece ser un elemento transversal a diversas regiones, naciones y ciudades: la elevada y creciente heterogeneidad. La convivencia de diferentes religiones, lenguas, culturas, nacionalidades, etcétera, en un mismo territorio es un fenómeno global, ya sea como consecuencia de los movimientos migratorios, o por la forma que tomaron los Estados-naciones durante los siglos XIX y XX, sobre todo tras los procesos de descolonización y tras la caída del bloque soviético. A la par con esta creciente complejidad, la vertiente cultural de la globalización parece generar una fuerza en sentido contrario. La velocidad de la globalización en sus diferentes aspectos es percibida desde distintas cosmovisiones como una amenaza a la heterogeneidad sociocultural (Malouf 1999), lo que parece vinculado a sensaciones de pérdida de autonomía y de control del destino colectivo, y asociado a movilizaciones y luchas por mantener los elementos idiosincrásicos de las identidades colectivas (Kelman 1997 y 1999).

La existencia de muchos puntos de vista, opiniones y formas de vida conviviendo en el espacio y el tiempo, es uno de los mayores potenciales para el desarrollo social y comunitario en el mundo actual, tanto en lo local como en lo global. Según Navarro (2001), la estimulación de la creatividad y la innovación requieren fuerzas contrapuestas que posibiliten el conflicto positivo en un ambiente de

complejidad e incertidumbre. Por ello, se enfatiza adoptar *enfoques participativos* que impliquen a todos los afectados en la toma de decisiones, promoviendo la conexión intersubjetiva de diversos enfoques y la cooperación entre agentes con intereses dispares, todo ello con tal de favorecer el desarrollo de fórmulas alternativas para afrontar los retos que presenta el mundo actual.

En este sentido, el impulso de muchos MDGG ha estado influenciado por una concepción deliberativa de la democracia (Habermas 1998), sugiriéndose la necesidad de tomar decisiones con la participación de todos los que se verán afectados por las mismas, con base en un diálogo argumentativo regido por la imparcialidad y la racionalidad, es decir, por la deliberación (Elster 2001). Este enfoque del hecho democrático enfatiza la búsqueda de nuevas alternativas, desde el tratamiento de todas las materias de interés y mediante la construcción colectiva de voluntades informadas (Blondiaux y Sintomer 2004; Fearon 2001). Según Manin, Stein y Mansbridge (1987), la legitimidad de las decisiones colectivas no viene dada por la voluntad ya formada de todos los implicados, sino por la formación colectiva de nuevas voluntades. La implicación de todos los afectados por las cuestiones a tratar en los MDGG dota de legitimidad a los eventos y a lo que en ellos suceda, ya que promueven situaciones de cooperación en condiciones de horizontalidad, para compartir información, construir ideas colectivas, voluntades conjuntas, metas comunes y visiones comunes del futuro.

La última dimensión de la complejidad del mundo actual a la que hace referencia Kahane (2004) es la *complejidad generativa*. Ésta se refiere a que la emergencia de cuestiones nuevas e imprevistas se produce en situaciones sociales donde los diferentes agentes tienen muchas posibilidades de interrelación, muchos momentos y lugares donde puede producirse y donde crear conjuntamente. Según el autor, el sentido de esta característica versa sobre la necesidad de transformar los mecanismos que usamos para solucionar los problemas, debido a la inadecuación de muchas recetas para superar situaciones de adversidad, de incompatibilidad de intereses o de insatisfacción. Como aseveran Funtowicz y Ravetz (2000) en su planteamiento de la ciencia posnormal, ni el ámbito político ni la ciencia normal están dando soluciones a problemas complejos del mundo actual, como las consecuencias de las transformaciones del clima —a lo que podríamos añadir la crisis económica, la crisis alimentaria o los conflictos armados—, por lo que afirman la necesidad de implicar a la sociedad en la construcción de conocimiento para hacer frente a los problemas complejos y generar soluciones emergentes.

Los fenómenos sociales, políticos, económicos y medioambientales del mundo actual aparecen marcados por grandes incertidumbres en relación con el futuro. Desde un punto de vista complejo, esto es debido en gran medida al elevado número de factores que los determinan, factores cuya interacción afecta a la dirección que van a tomar los fenómenos centrales de las sociedades hoy en día. Ante este fenómeno, Kahane (2004) aboga por la puesta en práctica de *enfoques creativos* para hacer frente a los problemas actuales.

Los procesos que facilitan la emergencia de nuevas ideas y alternativas organizativas, culturales y morales que emanan de la creatividad humana parecen vinculados a la creación de espacios sociales plurales donde sea posible cooperar en condiciones de horizontalidad (Goerner 1995; Morales 2003). Según Dimitrov (2003), la emergencia de nuevas cualidades depende de las posibilidades de interacción entre todos los elementos en situaciones de globalidad (Dimitrov 2003). Esta interacción debe favorecer que todos los elementos del sistema compartan la totalidad de la información a partir de mecanismos de comunicación recursiva y multidireccional (Maturana 1995). Por otro lado, la construcción colectiva del conocimiento social mediante un diálogo enfocado hacia el afrontamiento de problemas sociales, se concibe como un elemento fundamental para tomar decisiones de manera creativa; tomar decisiones colectivamente no es un proceso en el que sólo se escoge entre las alternativas propuestas, sino también, y sobre todo, un proceso para generar nuevas alternativas (Fearon 2001).

Morales (2003) afirma que la variedad de actores es la que da posibilidad a la emergencia de la creatividad humana y el desarrollo cultural y moral. Los MDGG se erigen en espacios donde compartir ideas e percepciones sobre la realidad, expresar voluntades concretas sobre fenómenos de interés común o proyectar las visiones sobre el futuro que se desea para el colectivo, y tienen sentido en la medida en que las personas que conforman el colectivo de participantes van más allá de sus planteamientos previos. Estas herramientas de diálogo permiten la búsqueda de alternativas plausibles a cuestiones complejas que implican a múltiples actores con perspectivas y motivaciones diversas, que, unido a la creación de sensaciones colectivas de empoderamiento colectivo en interdependencia, posibilita el desarrollo compartido de propuestas que previamente no formaban parte de las agendas de los actores concretos. En este sentido, Worley, Mohrman y Nevitt (2011) afirman que la aplicación de MDGG con una elevada diversidad favorece la puesta en liza de un elevado número de perspectivas, el tratamiento de un elevado número de cuestiones, además de propiciar resultados más novedosos y relevantes.

Ante esta necesidad de afrontar los problemas de la realidad de manera sistémica, participativa y creativa, Boyer *et al.* (2006), miembros de Pionners of Change y de la Nelson Mandela Foundation, afirman que los Métodos de Diálogo con Grandes Grupos,

Ponen el foco en permitir una comunicación abierta, hablar honestamente, y escuchar de manera genuina. Permiten a la gente tomar la responsabilidad de su propio aprendizaje y sus propias ideas. Crean un espacio seguro para que la gente haga emerger sus asunciones, para cuestionarse sus propios juicios y puntos de vista, y para cambiar sus vías de pensamiento. Generan nuevas ideas o soluciones que están más allá de lo que cada uno había pensado antes. Crean un nivel diferente de comprensión de las personas y de los problemas. Permiten visiones más contextuales y holísticas. (Boyer *et al.* 2006, 6)

¿Por qué dialogar con tantas personas a la vez? Motivos para el uso de Métodos de Diálogo con Grandes Grupos

En el marco de las ciencias sociales, los Grupos Focales y los Grupos de Discusión son dos herramientas ampliamente utilizadas en distintos ámbitos y con objetivos diversos (Canales 2006; Merton 1987; Krueger 1991). Estas técnicas de diálogo pueden ser consideradas como antecedentes de los MDGG, ya que, a pesar de sus diferencias, presentan características atribuibles a los mismos (Callejo 2001). Como veremos a lo largo del apartado, nos encontramos con la existencia de MDGG flexibles, abiertos y poco directivos, donde participan personas desconocidas entre sí, como son los Grupos de Discusión, y MDGG conscientemente dirigidos sobre temáticas concretas y centrados en lograr una serie de resultados, y, por lo tanto, más cercanos al proceder de los Grupos Focales.

Bunker afirmó que en los años posteriores a la fecha de publicación del manual *Large Groups Interventions* (Bunker y Alban 1997) se produjo un auge de la aplicación de los MDGG. Los motivos que adujo para realizar tal afirmación fueron:

- a. *La velocidad en los cambios que demandan los gerentes de las organizaciones y las sociedades en su conjunto.* Con los MDGG se aceleran la toma de decisiones y su legitimidad, a la vez que se aceleran las propuestas de acción y su puesta en práctica. Estas herramientas facilitan la concreción de cambios de manera rápida, ya que

permiten que todos los implicados puedan compartir asunciones, rastrear elementos comunes, planificar cuestiones futuras a partir de respuestas innovadoras y establecer planes de acción con elevados índices de motivación.

- b. *La necesidad de abrir canales de comunicación entre todos los estamentos de organizaciones y comunidades.* Las posiciones de liderazgo no pueden hacer frente a la actual demanda de actualización y cambio, debido a la complejidad de las situaciones y los retos que plantea la actualidad. Los MDGG permiten diseminar la información e incrementar el conocimiento compartido por todos los miembros del colectivo, pudiéndose aplicar diferentes marcos de interpretación a los fenómenos, para una comprensión más global de los mismos. Un mayor tránsito de información y conocimiento supone un mayor número de puntos de contacto dentro de la organización, comunidad o sociedad, y con ello, mayores posibilidades de generar conocimiento colectivo para tomar decisiones acertadas.
- c. *La necesidad de hacer que todos los miembros de una organización o comunidad perciban los cambios estructurales como propios, se impliquen en la implementación de los mismos para que su efectividad sea óptima, y sientan satisfacción y compromiso al perseguir fines comunes.* En este sentido, la propia ciudadanía ha desarrollado voluntades para formar parte de las decisiones que afectan de un modo directo a sus vidas, actuando desde la libertad y la autodeterminación en la búsqueda de soluciones a los problemas que frenan su desarrollo individual y colectivo (Boyer et al. 2006).
- d. *El desarrollo organizacional y comunitario y la transformación social requieren espacios donde impulsar la emergencia de nuevas ideas desde la construcción colectiva de conocimiento, espacios donde se fomenten la intersubjetividad y la creatividad colectiva para generar soluciones plausibles a los problemas colectivos.*

La intersubjetividad que se produce en el diálogo entre personas con diferentes significados facilita el reconocimiento del otro como elemento central para el desarrollo de la equidad, la justicia y la solidaridad humana, y con ello, la generación de nuevas culturas para la convivencia (Díaz 2007; Fant 2007). La intersubjetividad en interacción continuada en el medio social es un elemento fundamental para la construcción de significados socialmente compartidos sobre las cuestiones de interés, adquiriendo dichos significados una naturaleza relacional. Bajo esta perspectiva, Lederach (1995) entiende que los significados compartidos están vinculados al conocimiento acumulado por el colectivo social, y, por tanto, forman parte de su propio acervo cultural.

Por otro lado, establecer un contacto continuo y fluido entre los diferentes sectores de una comunidad u organización puede contribuir a transformar el habitual desinterés de los que carecen de poder de influencia y decisión, en una continua demanda hacia la jerarquía basada en el compromiso. Así, la energía compartida por todos los miembros, y focalizada en el desarrollo de la organización o comunidad, puede ejercer una presión continua sobre la punta de la pirámide para que desde las posiciones de poder se posibilite el cambio (Holman, Devane y Cady 2007).

Asimismo, el diálogo y el trabajo conjunto que llegan a buen puerto abren la posibilidad de crear un apego emocional del colectivo, tanto hacia el resultado como hacia el proceso que les ha conducido a dicho resultado, generando sensaciones de creencia y posibilidad sobre el propio colectivo y sobre la construcción colectiva de decisiones. Este fenómeno es clave para que los propios participantes se vuelvan promotores del diálogo organizacional o comunitario y luchan por mantener su uso.

En definitiva, para crear el mensaje “esto puede ser diferente”, y para creer en la transformación de la cultura participativa de las comunidades y organizaciones, se apunta hacia la energía colectiva que se crea al compartir experiencias en co-construcción de soluciones creativas mediante la colaboración; la motivación intrínseca en la tarea, fruto de la implicación íntegra de las personas en cuestiones trascendentales para su devenir; y el compromiso emocional que sirve de motor para superar obstáculos e implementar los resultados creados por el colectivo (Holman, Devane y Cady 2007).

Elementos característicos de los Métodos de Diálogo con Grandes Grupos

La similitud clave es que estos métodos involucran deliberadamente una masa crítica de la gente afectada por el cambio.
(Bunker y Alban 1997, XV)

Como vemos en la afirmación de Bunker y Alban, los MDGG facilitan la participación de todos los implicados en un asunto particular y de todos los que se pueden ver afectados por las decisiones que se tomen. Ésta es la característica central de los MDGG: favorecer la participación amplia de todos los sectores interesados.

Por su parte, Manning y Binzagr (1996) apuntan a seis valores que subyacen a la aplicación de MDGG. Dichos valores hacen referencia a: 1) una visión de las organizaciones y comunidades como un todo; 2) la creación de espacios para el diálogo entre todos los grupos de interés; 3) el énfasis en los procesos y procedimientos organizacionales; 4) la visión de que la creación de las organizaciones se da a partir de las percepciones de la propia realidad organizacional o social; 5) la capacidad autoorganizativa de las personas para reconstruir su propia realidad colectiva; y 6) el compartir valores universales positivos como motor para la acción colectiva voluntaria.

Se percibe con cierta lógica que un ejercicio de diálogo en el que participan 100 o 3000 personas en un mismo espacio físico requiera lugares de encuentro cara a cara donde establecer una comunicación directa entre los participantes. Los MDGG combinan momentos de diálogo en un gran grupo con espacios para el intercambio entre un número reducido de personas, lo que cumple una doble función: mientras que el grupo pequeño permite compartir información y puntos de vista, explorar cuestiones comunes y alternativas para satisfacer intereses y necesidades, el gran grupo es el espacio que da legitimidad a la toma de decisiones colectiva (Bunker y Alban 1997 y 2006).

Además, el contacto cara a cara en pequeños grupos de diálogo permite superar dilemas que se producen en el gran grupo. El *Dilema de la Voz* hace referencia al problema de no sentirse reconocido en el gran grupo, a la incertidumbre e intimidación sobre las reacciones posibles del gran grupo, y al desarrollo de roles contrarios de *hablador/activo* y *silencioso/pasivo* que conlleva una dinámica de separación y/o marginación entre participantes. El diálogo cara a cara en un grupo pequeño de personas a las que interesa significativamente el tema por tratar facilita superar la desindividuación y la incertidumbre del gran grupo y permite un reparto horizontal de los roles de la comunicación, facilitando la aportación y la escucha activa de todos.

Por *Dilema de la Estructura* se entiende que un encuentro en un gran grupo provoca la aparición de sensaciones de ansiedad y miedo derivadas de la incertidumbre, por no controlar el devenir del evento. Para contrarrestar estas emociones que bloquean la comunicación eficaz y creativa, es importante que la organización muestre coherencia y sentido sobre cuestiones tangibles, tales como un orden y unos propósitos claros, la creación de un ambiente seguro y sano, y una estructura de roles compartidos en los pequeños grupos.

La percepción de posesión de la verdad absoluta es un elemento intrínseco al pensamiento grupal (Janis 1982). Durante los MDGG, la percepción de los participantes sobre la realidad se pone en cuestión, ya que se explicitan un elevado número de perspectivas y nuevas informaciones por personas o grupos con los que no existe un canal de comunicación habitual. El llamado *Dilema Egocéntrico* se produce por la puesta en funcionamiento de mecanismos que nos llevan a confirmar aquello que pensamos y rechazar aquello que cuestiona nuestras asunciones, también llamado intolerancia a la información contradictoria (Coleman y Lowe 2007). Los momentos de diálogo en un grupo pequeño permiten ir más allá de los planteamientos previos, ya que el diálogo seguro y genuino permite saltar las barreras de los estereotipos y de las visiones simplificadas vinculadas a marcos rígidos de pensamiento. Así, se facilita identificar otras perspectivas desde las que abordar los temas que se plantean, y crear colectivamente nuevos significados sobre las cuestiones de interés común.

Desde los orígenes del estudio de los grupos grandes se dio gran importancia a las emociones, en especial al contagio emocional (Le Bon 1986; Peiró 2000). La situación en un grupo grande tiene el potencial de desarrollar un apego emocional hacia el proceso de diálogo y hacia el resultado del mismo, mientras que las dinámicas de un grupo pequeño reducen la posibilidad de un contagio emocional negativo propio de los grupos grandes. Con tal de aprovechar los factores emocionales potenciales de los grupos pequeños y grandes, Bunker y Alban (2006) señalan como muy importante que los facilitadores sean personas con recursos y habilidades en el manejo de las emociones —además del manejo de las emociones propias—, para crear climas emocionales positivos que faciliten las dinámicas de diálogo, y para manejar situaciones emocionalmente tensas que puedan darse durante los eventos.

Los MDGG brindan la posibilidad de mejorar la comprensión global de las organizaciones y comunidades, ya sea en relación con sus contextos y con las relaciones internas y con el medio, o con sus potencialidades, deficiencias, problemas o posibilidades de futuro (Boyer *et al.* 2006). Ya sea con los objetivos de planificar una acción, resolver un problema o generar nuevas ideas, poner en práctica estas herramientas de diálogo posibilita adentrarse en un proceso democrático de empoderamiento donde el protagonismo se distribuye a lo largo del sistema. En este sentido, se facilita el paso de formas de tradicionales de liderazgo a procesos donde el liderazgo es compartido, horizontal y transformador. En un momento histórico de crisis multidimensional, enrolarse en un proceso novedoso e innovador crea sensaciones de

excitación y atmósferas de posibilidad de cambio colectivo, además de contribuir a satisfacer las necesidades de pertenencia y contacto humano.

Las personas que han ideado y practicado los MDGG, a pesar de la disparidad de propósitos con los cuales enfocarlos, coinciden en que se trata de un ejercicio educativo. La apertura de canales de comunicación para diseminar toda la información en colectivos heterogéneos donde conviven múltiples puntos de vista posibilita la comprensión global y holística del “sistema”, de sus partes, de sus procesos, y de sus relaciones tanto internas como externas. Durante los MDGG se produce una construcción conjunta de conocimiento, compartiendo información y significados. Podemos decir que se trata de una (re)construcción conjunta de la realidad social, una ampliación del campo de representación con el que una comunidad u organización observa los fenómenos de su entorno. Así, se presenta como un ejercicio doblemente educativo, por un lado, en relación con los contenidos, y por otro, y más importante, con los aprendizajes de tipo social, organizativo y relacional que se producen por su puesta en práctica.

Otro elemento clave de los MDGG es crear una atmósfera que permita el surgimiento de la creatividad de las personas, y que dicha creatividad se canalice hacia la construcción de nuevos aprendizajes y hacia la búsqueda de elementos comunes a todos los puntos de vista desde los cuales crear nuevas alternativas. Es imprescindible explorar alternativas que satisfagan los intereses y necesidades de todos los individuos y colectivos implicados en las decisiones tomadas, con el fin de generar dinámicas de acción continua para el bien común (Boyer *et al.* 2006; Bunker y Alban 1997 y 2006; Holman, Devane y Cady 2007).

Clasificaciones de los MDGG

Diferentes autores que han estudiado los MDGG difieren en los criterios para clasificarlos. La National Coalition for Dialogue & Deliberation¹ clasifica los MDGG en función de su propósito, es decir, en función de su idoneidad para perseguir diferentes objetivos, tales como explorar cuestiones, transformar conflictos, tomar decisiones o generar acciones colaborativas. Bunker y Alban (1997 y 2006) clasifican los métodos en función de si ponen el foco en el futuro, si persiguen la mejora del diseño del trabajo común, o bien si su objetivo es la inclusión de todas las partes implicadas en la toma de decisiones.

Por su parte, Boyer *et al.* (2006) clasifican los MDGG en función de dos criterios: el contexto y el propósito. El criterio contextual incluye la complejidad y el grado de conflictividad del contexto; el tamaño y grado de homogeneidad del grupo, y la diversidad cultural y de poder entre los participantes; y las capacidades y necesidades de entrenamiento del facilitador. Por lo que se refiere al propósito, los autores clasifican los métodos en función de si son adecuados para generar conciencia colectiva, resolver problemas, construir la relación entre las partes, compartir conocimientos e ideas, innovar, compartir la visión de la situación, construir capacidades, alentar el desarrollo personal y el liderazgo, tratar un conflicto, planificar acciones o estrategias y tomar decisiones.

En uno de los manuales más recientes y exhaustivos sobre el tema (Holman, Devane y Cady, 2007), se clasifican los diferentes métodos en función del propósito de los promotores, esto es: la planificación del futuro (*Dynamic Planning Charrettes; Future Search; Scenario Thinking; Search Conference*); la reestructuración de la relación o de las prácticas (*Community Weaving; Participative Design Workshop*); o la mejora de la efectividad de los procesos, relaciones, conocimientos, o del liderazgo (*Rapid Results; Six Sigma*). Asimismo, en esta clasificación aparece una serie de MDGG que son utilizados como complemento de otros MDGG para mejorar su eficacia (*Online Environments; Playback Theatre; Visual Recording & Graphic Facilitation*). Por último, estos autores entienden que existe una serie de métodos versátiles, que pueden ser adaptados a diferentes situaciones y propósitos (*Appreciative Inquiry Summit; Collaborative Loops; Dialogue & Deliberation; Integrated Clarity; Open Space Technology; Technology of Participation; Whole Scale Change; The World Café*).

Ejemplos de Métodos de Diálogo con Grandes Grupos: *The World Café, Future Search* y *Open Space Technology*

*The World Café*²

El World Café puede ser definido como un proceso flexible, sencillo y con poder para generar diálogos colaborativos donde los individuos comparten sus conocimientos y descubren nuevas oportunidades de acción conjunta. Las dinámicas de la conversación penetran y

1 Ver <www.thataway.org>.

2 Ver <www.theworldcafe.com>.

aprovechan la inteligencia colectiva de organizaciones y comunidades en torno a preguntas relevantes (Brown e Isaacs 2006). Un estudio desarrollado en Singapur mediante la herramienta World Café nos muestra cómo esta herramienta es efectiva a la hora de generar nuevas formas culturales para crear condiciones sociales de mayor inclusividad (Tan y Brown 2005).

Los principios que guían el World Café son: a) establecer un contexto propicio en cuanto al tema, los participantes y parámetros del proceso; b) generar un espacio acogedor, cálido y agradable; c) explorar preguntas significativas para los participantes, con implicación de valores importantes para el colectivo; d) alentar la participación de todos y todas; e) promover la polinización de ideas y la conexión de perspectivas diversas; f) escuchar juntos para profundizar y descubrir; y g) compartir todos los conocimientos colectivos generados.

La planificación del evento es un aspecto fundamental. En esta fase se deciden el tema central y el desarrollo de preguntas significativas sobre dicho tema, se selecciona una muestra idónea de participantes y se plantea una lista de recursos materiales y humanos para llevar a cabo el evento. En cuanto a los recursos materiales, el espacio debe ser lo suficientemente amplio, a fin de albergar una silla para cada participante, una mesa cada cuatro sillas, y espacio entre dichas mesas para poder transitar con comodidad. Es importante que las mesas no estén dispuestas en filas sino de una forma más o menos anárquica. En las paredes del recinto, es conveniente que se coloquen carteles con los principios fundamentales del World Café, sus supuestos, las preguntas significativas, etcétera, intercalados con cuadros y pinturas cuyos significados estén relacionados con el diálogo.

El World Café empieza dando la bienvenida a los participantes por parte de los anfitriones del evento, invitándolos a sentarse en cualquiera de las mesas que se han dispuesto para la ocasión. Una vez hayan entrado todos los participantes, se les invitará a observar el espacio, leer los carteles, y seguidamente se explicarán los motivos del evento y su funcionamiento.

El World Café consiste en dialogar en grupos de cuatro personas sobre una de las preguntas planteadas en cada una de las mesas durante unos 30'-45'. Durante ese tiempo, los participantes podrán escribir y dibujar, en el mantel de la mesa o en folios, todo aquello que les haya resultado significativo durante la conversación. Una vez finalizado el tiempo, tres de los cuatro participantes de cada mesa se moverán a otra de las mesas, cambiando de compa-

ñeros de conversación, mientras que el otro participante se quedará de anfitrión de la misma. El anfitrión de cada mesa pondrá al corriente de las ideas surgidas en esa mesa durante el (los) momento(s) anterior(es). Este procedimiento, que se repetirá una y otra vez a lo largo del ejercicio, es lo que denominamos polinización cruzada.

Los tiempos de descanso son importantes en el desarrollo de un World Café. Así, en la agenda del evento se tendrán en cuenta los momentos para el almuerzo y la comida. En muchas ocasiones, las mejores ideas surgen en los momentos dedicados al descanso, por lo que es importante que los diferentes participantes las trasladen a los espacios de diálogo. Por último, es imprescindible dejar un tiempo al final para que todos los participantes puedan ver todas las ideas y los conocimientos generados durante el evento, y extraer conclusiones del mismo tanto individuales como grupales.

Future Search³

La herramienta de diálogo Future Search es una experiencia de aprendizaje para mejorar la globalidad de una organización o comunidad, donde los participantes asumen la responsabilidad colectiva y el compromiso con el propio grupo, y amplían su visión sobre el control del propio destino con base en compartir valores, ideas, emociones y experiencias comunes. El Future Search capacita a la gente para experimentar y aceptar la polaridad, rompiendo barreras de todo tipo a partir del trabajo como iguales en tareas de mutuo interés. La ruptura de los viejos patrones se produce, no por el intento de cambiar el mundo o al otro, sino por el cambio de las condiciones en las que la gente interactúa, y consecuentemente, por el cambio en las relaciones (Weisbord 1992; Weisbord y Janoff 2000).

Esta herramienta de diálogo centrada en la construcción del futuro permite conducir a los diferentes grupos de interés hacia la creación de ideas y acciones para el futuro de sus organizaciones o comunidades, basándose en una visión de futuro compartida. También permite a los diferentes grupos de interés el descubrimiento de las intenciones compartidas por todos, y asumir responsabilidades con respecto a sus propios planes, y además ayuda a las personas a implementar una visión compartida sobre los mismos. Como ejemplo de ello, podemos tomar la experiencia de Weisbord y Janoff en la empresa multinacional Ikea (Weisbord y Janoff 2005).

³ Ver <www.futuresearch.net>.

Entre las condiciones principales para el éxito, destacamos la necesidad de que estén presentes todos los grupos de interés, de focalizar en el futuro, y no en problemas y conflictos, y de crear pequeños grupos autogestionados que compartan el liderazgo.

En una agenda típica de Future Search de dos días y medio de duración, durante la primera tarde se pone el foco en las cuestiones pasadas y presentes relativas al tema por tratar. En la mañana del segundo día se pone el foco en las fortalezas y debilidades sobre lo que se está haciendo en la actualidad, y se plantean cuestiones que deberían hacerse en el futuro. En la tarde del segundo día se generan escenarios futuros deseables de manera colectiva, haciéndose visible lo que se piensa y se quiere del futuro, y proponiéndose cuestiones concretas para ser desarrolladas. Por último, durante la mañana del tercer día, se confirman de manera colectiva las cuestiones compartidas y las acciones elegidas, y se desarrollan planes de acción para establecer ese ideal de futuro compartido.

Open Space Technology (Espacio Abierto)

El Espacio Abierto, además de ser un MDGG fácil de aprender y de usar, es uno de los más versátiles, ya que puede ser puesto en funcionamiento con grupos de diferentes tamaños —entre 10 y 1000 personas—, y puede ser aplicado para resolver gran cantidad de cuestiones, permitiendo abordar temáticas importantes y complejas de manera autoorganizada y efectiva con una gran diversidad de actores con puntos de vista diferentes (Heft 2006; Herman 1998; Owen 1997a y 1997b). Un ejemplo ilustrativo de la validez de la herramienta para abordar situaciones de gran complejidad es su aplicación en la construcción de paz en el País Vasco, haciendo partícipes del diálogo a personas de diferentes agentes sociales y políticos de la sociedad vasca (Mínguez 2013; Mínguez y Alzate 2014).

Esta herramienta de diálogo plantea su funcionamiento desde la pasión de los participantes por el tema a tratar, y por la asunción de una responsabilidad genuina con el mismo. Además, se guía por la idea de que la emergencia de cuestiones puede darse en la interacción con cualquier persona o grupo de personas, por la necesidad de que ningún actor tenga el control del evento y el resultado no sea conocido, y por el uso del reloj como un *colaborador* del evento, y no como el que tiene que marcar los tiempos del evento de manera rígida.

Una particularidad del Espacio Abierto es su única ley, la Ley de los Dos Pies, que dice así: “Si durante nuestro tiempo juntos te encuentras en una situación en la que ni aprendes ni contribuyes, usa tus dos pies y vete a un lugar más productivo” (Owen 2008). Esta herramienta permite que las personas puedan cambiar de espacio de diálogo en cualquier momento, estar en aquellos espacios de diálogo donde más pueden aprender o aportar, construir colectivamente y desarrollar su máximo potencial.

El elemento central y distintivo del Espacio Abierto es la autoorganización. El propio colectivo de participantes decide los temas que se van a tratar a partir de las propuestas para el diálogo que cada cual plantea. Es el propio colectivo de participantes el que genera la secuencia de temas por tratar y los espacios donde los mismos van a ser tratados. Asimismo, cada participante en un evento de diálogo en Espacio Abierto decide sobre qué temas quiere hablar, haciendo que la formación de los grupos de diálogo se genere de manera espontánea partiendo de los intereses de cada participante.

Conclusiones

La complejidad ha pasado a ser un marco de interpretación de referencia en el mundo científico y del pensamiento actual (Morin 1995). De las ciencias físicas a las ciencias sociales, la complejidad está dejando una impronta trascendental para avanzar en la comprensión de los fenómenos. El punto de vista de la complejidad promueve la necesidad de replantear las formas de intervenir ante situaciones complejas, es decir, aquellas donde existen múltiples actores directamente vinculados o que pueden ser afectados por el devenir de problemáticas que incluyen una gran cantidad de elementos interconectados entre sí.

La perspectiva de los sistemas complejos nos proporciona claves para comprender cómo evolucionan, y, por tanto, cómo incidir para provocar cambios. Desde una perspectiva psicosocial dinámica/sistémica de la transformación de conflictos, Coleman y colaboradores afirman la necesidad de transformar las relaciones entre los elementos de los sistemas complejos que hacen que éstos sean sistemas en equilibrio —los atractores—, y, por lo tanto, muy difíciles de transformar (Coleman 2006; Novak *et al.* 2012). El propio Prigogine (1993) nos habla de la necesidad de alejar los sistemas de su equilibrio para propiciar su transformación, ya que al alejarse del equilibrio, los sistemas complejos pueden alcanzar mayores cotas de complejidad, a partir de la autoorganización de sus elementos y la emergencia de nuevas propiedades. Ésta es la pretensión de la aplicación

de los MDGG: generar espacios de empoderamiento social con patrones de intercambio e interrelación completamente diferentes a los socialmente establecidos, *alejando el sistema del equilibrio* para que, a partir de dinámicas basadas en la autoorganización, se facilite la emergencia de nuevas propiedades que contribuyan a la transformación.

En el presente artículo se plantea la necesidad de poner en marcha herramientas innovadoras que generen cambios en procesos organizacionales y sociales, tanto en las visiones que tienen los grupos de interés implicados como en las prácticas sociales que se dan entre los mismos. La interconexión de todos los estamentos de sociedades y organizaciones, la influencia del entorno, y el gran número de actores y cuestiones que se influyen de manera multidireccional, nos conducen a plantear la necesidad de abordar los fenómenos desde el punto de vista que nos ofrece el pensamiento complejo (Kahane 2004; Johnson 2003; Morin 1995; Munné 2005).

Los Métodos de Diálogo con Grandes Grupos han ido apareciendo en diferentes contextos sociales que comparten la necesidad de generar cambios profundos, en aras de alcanzar mayores cotas de democracia. Así, estos métodos aparecen como herramientas eficaces para construir el futuro de organizaciones y comunidades complejas que tienen el reto de tratar acerca de asuntos de gran importancia. Las diversas experiencias que se han desarrollado mediante la aplicación de MDGG nos indican un camino por el que pueden transitar la innovación en los procesos sociales, el cambio en las formas de relación dentro y entre organizaciones y comunidades, y el desarrollo emergente de ideas alternativas desde la conjugación e integración de los puntos de vista de todos aquellos individuos y grupos que asumen la responsabilidad del desarrollo de sus colectivos. ♦

Referencias

1. Blondiaux, Loïc e Yves Sintomer. 2004. El imperio deliberativo. *Estudios Políticos* 24: 95-114.
2. Boyer, Marianne, Marianne Knuth, Colleen Magner, Elaine McKay y Heiko Roehl. 2006. *Mapping Dialogue*. <www.pioneersofchange.net>.
3. Brown, Juanita y David Isaacs. 2006. *World Café. El nuevo paradigma de comunicación organizacional y social*. México: Editorial Grupo Patria Cultural.
4. Bunker, Barbara Benedict y Billie T. Alban. 1997. *Large Group Interventions. Engaging the Whole System for Rapid Change*. San Francisco: Jossey-Bass Publishers.
5. Bunker, Barbara Benedict y Billie T. Alban. 2006. *The Handbook of Large Group Methods. Creating Systemic Change in Organizations and Communities*. San Francisco: Jossey-Bass Publishers.
6. Callejo, Javier. 2001. *El grupo de discusión. Introducción a una práctica de investigación*. Barcelona: Ariel.
7. Canales, Manuel. 2006. *Metodologías de investigación social*. Santiago de Chile: Lom.
8. Coleman, Peter T. 2006. Conflict, Complexity, and Change: A Meta-Framework for Addressing Protracted, Intractable Conflicts - III. *Peace and Conflict: Journal of Peace Psychology* 12, n° 4: 325-348.
9. Coleman, Peter T. y J. Krister Lowe. 2007. Conflict, Identity, and Resilience: Negotiating Collective Identities within the Israeli and Palestinian Diasporas. *Conflict Resolution Quarterly* 24, n° 3: 377-411.
10. Díaz Montiel, Zulay C. 2007. J. Habermas: lenguaje y diálogo, el rol del entendimiento intersubjetivo en la sociedad moderna. *Utopía y Praxis Latinoamericana. Revista Internacional de Filosofía Iberoamericana y Teoría Social* 12, n° 39: 47-73.
11. Diegoli, Samantha. 2003. "El comportamiento de los grupos pequeños de trabajo bajo la perspectiva de la complejidad: Modelos descriptivos y estudio de casos". Disertación doctoral, Universidad de Barcelona, España.
12. Dimitrov, Vladimir. 2000. *Introduction to Social Fuzziology*. <<http://www.zulenet.com/VladimirDimitrov/pages/IntroSocialFuzz.html>>.
13. Dimitrov, Vladimir. 2003. *Paradigm of Complexity: The Law of Emergence*. <<http://www.zulenet.com/VladimirDimitrov/pages/paradigm.html>>.
14. Elster, Jon. 2001. *La democracia deliberativa*. Barcelona: Gedisa.
15. Fant, Lars. 2007. Negociación y modalización de la intersubjetividad en el diálogo espontáneo. *Quaderns de filologia, estudis lingüístics* 12: 231-252.
16. Fearon, James D. 2001. La deliberación como discusión. En *La democracia deliberativa*, ed. Jon Elster. Barcelona: Gedisa, 65-94.
17. Funtowicz, Silvio O. y Jerome R. Ravetz. 2000. *La ciencia posnormal: ciencia con la gente*. Barcelona: Icaria.
18. Goerner, Steve. 1995. Chaos, Evolution and Deep Ecology. En *Chaos Theory in Psychology and the Live Sciences*, eds. Robin Robertson y Allan Combs. Nueva Jersey: Lawrence Erlbaum Associates, 155-173.
19. Habermas, Jürgen. 1998. *Facticidad y validez. Sobre el derecho y el Estado democrático de derecho en términos de teoría del discurso*. Madrid: Trotta.
20. Heft, Lisa. 2006. *Abriendo espacio para la comunicación y la colaboración a través de la metodología del espacio abierto*. <www.openspace.net>.
21. Herman, Michael. 1998. *Working in Open Space: A Guided Tour*. <<http://www.openspaceworld.org/cgi/wiki.cgi?WorkingInOpenSpace>>.
22. Holman, Peggy, Tom Devane y Steven Cady. 2007. *The Change Handbook*. San Francisco: Barrett Koehler Publishers.
23. Janis, Irvin L. 1982. *Groupthink*. Boston: Houghton Mifflin.
24. Johnson, Steven. 2003. *Sistemas emergentes. O qué tienen en común hormigas, neuronas, ciudades y software*. Madrid: Turner Publicaciones.
25. Kahane, Adam. 2004. *Solving Tough Problems*. San Francisco: Berrett-Koehler.

26. Kauffman, Stuart Alan. 1995. *At Home in the Universe. The Search for Laws of Complexity*. Londres: Penguin Group.
27. Kauffman, Stuart Alan. 1993. *The Origins of Order: Self-Organisation and Selection in Evolution*. Nueva York: Oxford University Press.
28. Kelman, Hervert C. 1997. Social-Psychological Dimensions of International Conflict. En *Peacemaking in International Conflict. Methods & Techniques*, eds. I. William Zartman y J. Lewis Rasmussen. Washington: United States Institute of Peace Press, 191-238.
29. Kelman, Hervert C. 1999. The Interdependence of Israeli and Palestinian National Identities: The Role of the Other in Existential Conflicts. *Journal of Social Issues* 55, n° 3: 581-600.
30. Krueger, Richard A. 1991. *Focus Groups: A Practical Guide for Applied Research*. Beverly Hills: Sage.
31. Le Bon, Gustav. 1986. *La psicología de las masas*. Madrid: Ediciones Morata.
32. Lederach, John Paul. 1995. *Preparing for Peace. Conflict Transformation across Cultures*. Syracuse: Syracuse University Press.
33. Luhmann, Niklas. 1998. *Sistemas sociales: lineamientos para una teoría general*. Bogotá: Centro Editorial Javeriano.
34. Malouf, Amin. 1999. *Identidades asesinas*. Madrid: Alianza Editorial.
35. Manin, Bernard, Elly Stein y Jane Mansbridge. 1987. On Legitimacy and Political Deliberation. *Political Theory* 15, n° 3: 338-368.
36. Manning, Michael R. y Ghazi Faisal Binzagr. 1996. Methods, Values, and Assumptions Underlying Large Group Interventions Intended to Change Whole Systems. *International Journal of Organizational Analysis* 4, n° 3: 268-284.
37. Maturana, Humberto. 1995. *La realidad: ¿objetiva o construida? I. Fundamentos biológicos de la realidad*. Barcelona: Anthropos.
38. Maturana, Humberto y Francisco Varela. 1996. *El árbol del conocimiento: las bases biológicas del entendimiento humano*. Santiago de Chile: Editorial Universitaria.
39. Merton, Robert K. 1987. The Focused Interview and Focus Group. Continuities and Discontinuities. *Public Opinion Quarterly* 51: 550-566.
40. Mínguez Alcaide, Xavier. 2013. "Una aproximación psico-social al conflicto vasco. Construyendo la paz en Espacio Abierto". Disertación doctoral. Universidad del País Vasco. España.
41. Mínguez Alcaide, Xavier y Ramón Alzate. 2014. Diálogo sostenido para la paz en el País Vasco mediante el método Open Space Technology. Texto no publicado.
42. Morales la Paz, Luis R. 2003. Autoorganización y orden espontáneo ¿dos caras de la misma moneda? En *Procesos de autoorganización*, eds. Rafael Rubio, Francisco José Vázquez y Félix Fernando Muñoz. Madrid: Unión Editorial, 377-399.
43. Morin, Edgar. 1995. *Introducción al pensamiento complejo*. Barcelona: Gedisa.
44. Munné, Frederic. 1993. La teoría del caos y la psicología social. Una nuevo enfoque epistemológico para el comportamiento social. En *Epistemología y procesos psicosociales básicos*, eds. Inmaculada Fernández Jiménez de Cisneros y Francisco Martínez García. Sevilla: Eudema, 37-48.
45. Munné, Frederic. 1995. Las teorías de la complejidad y sus implicaciones en las ciencias del comportamiento. *Revista Interamericana de Psicología* 29, n° 1: 1-12.
46. Munné, Frederic. 2000. El self paradójico: la identidad como substrato del self. En *La mirada psicopsicológica. Grupos, procesos, lenguajes y culturas*, eds. Domingo Caballero, María Teresa Méndez y Juan Pastor. Madrid: Biblioteca Nueva, 743-749.
47. Munné, Frederic. 2005. ¿Qué es la complejidad? *Encuentros de Psicología Social. Número monográfico sobre La complejidad en la psicología social y de las organizaciones* 3, n° 2: 6-17.
48. Navarro Cid, José. 2001. "Las organizaciones como sistemas abiertos alejados del equilibrio". Disertación doctoral. Universidad de Barcelona, España.
49. Novak, Andrzej, Lan Bui-Wrzosinska, Robin Vallacher y Peter T. Coleman. 2012. Sustainable Peace: A Dynamical Systems Perspective. En *Psychological Components of Sustainable Peace*, eds. Peter T. Coleman y Morton Deutsch. Nueva York: Springer, 265-281.
50. Owen, Harrison. 1997a. *Expanding our Now: The Story of Open Space Technology*. San Francisco: Berrett-Koehler.
51. Owen, Harrison. 1997b. *Open Space Technology: A User's Guide*. San Francisco: Berrett-Koehler.
52. Owen, Harrison. 2008. *A Brief User's Guide to Open Space Technology*. <<http://openspaceworld.com/usersguide.htm>>.
53. Pastor, Juan y Antonio León García-Izquierdo. 2007. Complejidad y psicología social de las organizaciones. *Psicothema* 19, n° 2: 212-217.
54. Peiró, José María. 2000. "Emotional Climates at Work: Determinants of the Formation Process of Collective Emotions". Ponencia presentada en el XXVII International Congress of Psychology. International Journal of Psychological Science, Suecia.
55. Pérez Martínez, Alfredo, Laura Nuño de la Rosa y José Luís González Recio. 2006. "La obra de Stuart Kauffman. El problema del orden complejo y sus implicaciones filosóficas". Ponencia presentada en el 3º Seminario Biental Internacional acerca de las Implicaciones filosóficas, epistemológicas y metodológicas de la teoría de la complejidad. Instituto de Filosofía de La Habana, Cuba. <<http://eprints.ucm.es/5120/>>.
56. Prigogine, Ilya. 1993. *Las leyes del caos*. Barcelona: Grijalbo.
57. Tan, Samanta y Juanita Brown. 2005. The World Café in Singapore: Creating a Learning Culture through Dialogue. *Journal of Applied Behavioural Science* 41, n° 1: 83-90.
58. Weisbord, Marvin 1992. *Discovering Common Ground. How Future Search Conferences bring People together to Achieve Breakthrough Innovation, Empowerment, Shared Vision, and Collaborative Action*. San Francisco: Berrett-Koehler.
59. Weisbord, Marvin y Sandra Janoff. 2000. *Future Search: An Action Guide to Finding Common Ground in Organizations and Communities*. San Francisco: Berrett-Koehler.
60. Weisbord, Marvin y Sandra Janoff. 2005. Faster, Shorter, Cheaper May Be Simple; It's Never Easy. *Journal of Applied Behavioural Science* 41, n° 1: 70-82.
61. Worley, Christopher G., Susan A. Mohrman y Jennifer A. Nevitt. 2011. Large Group Interventions. An Empirical Field Study of Their Composition, Process, and Outcomes. *Journal of Applied Behavioral Science* 47, n° 4: 404-431.