

Rosa Zubizarreta

Manual
de
Facilitación Dinámica
Método Creado por Jim Rough

©2006

Se otorga permiso no-comercial de reproducir este
manual para fines educativos.

Para cualquier otro uso solicitar permiso a la autora

Índice

Bases

Introducción

¿Para quién es este manual?

La relación entre teoría y práctica

Historia y visión general de la Facilitación Dinámica

Semejanzas y diferencias con otros métodos

Elementos básicos del papel de facilitación

¿Qué implica el "escuchar a fondo"?

Confiar en la auto-organización del grupo y apoyarla

Tomar nota de las contribuciones de los participantes

El uso de los carteles para mantener abierta la fluidez del proceso

La diferencia entre la Facilitación Dinámica y la lluvia de ideas

Para comenzar

Iniciar una reunión con "participación espontánea"

Presentar el proceso

¿Y qué de las normas o pautas de conducta?

Aspectos esenciales de la etapa inicial

Dar la bienvenida a las "soluciones iniciales"

Dar la bienvenida a las inquietudes y los nuevos planteamientos de problemas

Trabajar con la energía de los argumentos, defensas y promociones

Elicitar las divergencias del grupo

Etapas de transición e intermedia

Permitir que emerja la convergencia

Ayudar al grupo a navegar momentos de crisis

Permanecer en un proceso creativo

Considerar cada arribo como nuevo punto de partida

La apariencia de la convergencia

El encuentro de mentes y corazones

Abandonar el control y permitir

Etapas de conclusión y seguimiento

Etapas de clausura de una reunión

Carteles de resultados y marcador de página

Cosechar los carteles

Aplicaciones

¿Cuándo es apropiada la Facilitación Dinámica?

Explorar el contexto mayor

Bases

Introducción

En *The Promise of Mediation* (La promesa de la mediación) Bush y Folger reconocen que antes de que ellos escribieran su libro emblemático sobre la filosofía y práctica de la Mediación Transformadora (1994, 2004) muchos mediadores ya estaban llevando a cabo intuitivamente un proceso transformador.

De modo similar quiero reconocer que muchos de quienes ejercen la facilitación ya han estado utilizando intuitivamente un proceso transformador y emergente mientras ayudan a grupos de trabajo a realizar tareas prácticas. El espíritu de su praxis puede semejarse en algunos aspectos a lo que este manual describe.

Sin embargo, Jim Rough ha sido uno de los primeros en nombrar en forma explícita, en definir y en enseñar una orientación transformadora a la facilitación de grupos de trabajo, que él ha llamado Facilitación Dinámica.

El trabajo de Rough se inicio en el ámbito industrial, ayudando a equipos de producción en la búsqueda de soluciones a los problemas prácticos y logísticos que enfrentaban. Originalmente se diseñó para ayudar a estos grupos a aplicar la creatividad a asuntos prácticos, incluidos aquellos temas difíciles en los cuales los participantes pueden tener intereses personales profundos o que pueden producir mucha emotividad.

Al mismo tiempo, hemos descubierto que esta orientación puede ser muy efectiva en un amplio espectro de inquietudes humanas. En la última década, los participantes en los talleres de Rough han aprendido la praxis de la Facilitación Dinámica, facilitando el diálogo en grupos pequeños en torno a distintos temas humanos: la falta de la vivienda, la drogadicción, la crisis en el sistema de salud pública, etc. A través de estas experiencias hemos aprendido que este proceso tiene gran fuerza para ayudar a grupos que están enfrentando problemas comunitarios y sociales.

He creado este manual, con el apoyo y el estímulo de Jim Rough, para poner la Facilitación Dinámica al alcance de todos. Los retos que la especie humana confronta en el mundo actual hacen de gran importancia que pongamos nuestras herramientas al alcance público. El objetivo de este manual es que la Facilitación Dinámica tenga toda la difusión posible.

¿Para quién es este manual?

Este trabajo puede interesarle si usted es:

- Una facilitadora, mediadora o consultante profesional que desea ampliar su repertorio de modelos para trabajar con grupos
- Una persona que quiere aprender cómo facilitar el diálogo creativo en un grupo
- Alguien interesada en explorar la auto-organización, la creatividad, la inteligencia colectiva y la transformación

Aunque muchos profesionales encuentran que este trabajo les resulta extraordinariamente útil, quisiéramos que la Facilitación Dinámica también se convirtiera en un movimiento popular. Lo creemos posible puesto que hay muchas personas que han estado desarrollando las habilidades básicas que sirven de sustento a este proceso.

Estas habilidades básicas incluyen:

1. La habilidad de escuchar bien a otros,
2. La habilidad de no "tomar partido" sino de "tomar todos los partidos",
3. La habilidad de confiar, permitir y seguir un proceso emergente,
4. El tener suficiente auto-comprensión para "quitarse de en medio".

Muchas personas que han participado activamente en el movimiento de auto-desarrollo, el crecimiento personal y la espiritualidad han desarrollado ya estas habilidades. La Facilitación Dinámica ofrece una oportunidad para utilizarlas con el propósito de ayudar a otros a experimentar el poder transformador del diálogo generador.

Por supuesto, para ejercer la Facilitación Dinámica profesionalmente se necesita manejar una serie de conocimientos y técnicas más amplias que no se contemplan en este manual. Para realizar el cambio sostenible, no basta con ayudar a un grupo a realizar una dinámica creativa y transformadora. Cada grupo forma parte de una organización o una red mayor. Por lo tanto es necesario poder trabajar con la situación en su enteridad.

LA RELACIÓN ENTRE LA TEORÍA Y LA PRÁCTICA

La Facilitación Dinámica es un método muy efectivo, con características únicas, para la de facilitación de grupos. Puede ayudar a los grupos a alcanzar soluciones creativas, prácticas y elegantes para temas difíciles. Con este manual deseamos no sólo ayudarle a comprender en qué consiste este método sino en que pueda llegar a practicarlo.

A la vez creemos con Kurt Lewis que "no hay nada más práctico que una buena teoría", Si comprendemos el funcionamiento de algo tenemos la posibilidad de adaptar su diseño en forma creativa, decidir cuándo y cómo usarlo, e incluso mejorar el diseño original. De otro modo, si nos limitamos a "seguir una receta" podemos dejar fuera algún ingrediente y no comprender por qué no hemos obtenido los resultados deseados.

Por lo tanto este manual no sólo incluye el "como hacerlo" sino que también explica los principios fundamentales, del modo como yo los comprendo. No le pido al lector que simplemente crea en los puntos de vista y los acercamientos filosóficos que aquí se ofrecen. Sin embargo, si le sugiero que los pruebe y los utilice como hipótesis de trabajo.

Uno de los presupuestos básicos de este trabajo es que el punto de vista del facilitador es un elemento integral de la práctica. Esto incluye:

- Cuán bien nos comprendemos a nosotros mismos y a los demás
- Cómo entendemos el papel del facilitador
- Nuestra habilidad para confiar en el proceso del grupo.

Todos estos aspectos están, por supuesto, relacionados. Nuestro punto de vista incluye no sólo las posibilidades que vemos para nosotros mismos o para otras personas, sino también las posibilidades que vemos para una colectividad.

Este principio influye en cómo enseñamos la Facilitación Dinámica. Cuando dirigimos un seminario no nos limitamos a ofrecer una colección de técnicas. Por el contrario, guiamos un proceso experiencial, destinado a ayudar a los participantes a expandir su visión de lo que es posible lograr con un grupo. Nuestro objetivo es que esta experiencia les dé a los participantes suficiente confianza para seguir practicando por sí mismos, y que al hacerlo adquieran experiencias adicionales que les confirmen y ahonden su sentido de lo que es posible.

Historia y visión general de la Facilitación Dinámica

Jim Rough creó la Facilitación Dinámica mientras ejercía como consultante de mejoramiento de calidad en un aserradero, trabajando con equipos de trabajadores manuales. Diseñó el proceso para ayudar a que los equipos enfrentaran problemas que pensaban "imposibles de resolver" y descubrieran su propia capacidad creativa para encontrar soluciones prácticas y poderosas. El método ayuda a los participantes a llegar a soluciones efectivas por medio de "breakthroughs", "Eurekas" colectivos que emergen del grupo de manera espontánea (Rough, 2002, 1997, 1992, 1991.) Estos ¡ajás! también pueden llamarse "descubrimientos revelatorios."

Una característica de este proceso es la facilidad con la cual se puede implementar las decisiones a las cuales se ha llegado de esta manera. Rara vez hay dificultades en la implementación ya que el sentimiento de haber "descubierto" la solución juntos, tiende a generar altas dosis de energía y compromiso.

Una vez que Rough empezó a enseñar se hizo evidente una aplicación adicional. Puesto que la Facilitación Dinámica depende de las aperturas genuinas de pensamiento y sentimientos que se generan en los participantes, Rough no quería utilizar situaciones dramatizadas como método de enseñanza. Y como los participantes en sus seminarios provenían de distintos lugares, los únicos "temas auténticos" que compartían eran los temas humanos. Por lo tanto, Rough comenzó a pedirles a sus alumnos que para practicar las habilidades de facilitación trabajaran en grupos sobre temas humanos como la indigencia, la crisis del SIDA, el aborto, etc.

La utilidad del proceso para promover el diálogo sobre temas sociales difíciles se hizo evidente enseguida. La Facilitación Dinámica permite que cada persona participe de manera auténtica y desinhibida. Este método no requiere que los participantes se adhieran a reglas especiales ni que adquieran nuevos modos de comunicación para poder dialogar. En cambio, la facilitadora tiene un papel muy activo, aunque no directivo: acepta la postura de cada participante, mientras crea, al mismo tiempo, el espacio para la transformación.

A algunos consultantes de orientación progresista, les puede preocupar que un método dependa tanto de la habilidad de la facilitadora, por lo que esto pudiera implicar de posición jerárquica. La Facilitación Dinámica ciertamente exige que alguien tome el papel de facilitadora o escucha, de manera muy activa. Sin embargo, la simplicidad de este papel es tal que no es necesario que quien lo lleve a cabo sea un profesional. Cualquier persona que sabe escuchar puede aprender a "proteger el espacio" que este trabajo requiere. De hecho, con frecuencia los principiantes logran comprender este rol con mayor facilidad que consultantes experimentados.

En el área del desarrollo personal hay varios modelos eficaces de auto-desarrollo que se basan en el apoyo mutuo, donde las personas intercambian turnos de escucha. Del mismo modo, nuestra experiencia con la Facilitación Dinámica nos lleva a pensar que es posible crear redes de facilitación en las

cuales se intercambie el papel de escuchar a un grupo. Confiamos en que este manual sea un paso más en esa dirección.

El proceso mismo no es complejo. El mayor reto para los facilitadores es aprender una manera distinta de pensar de la que usualmente se asume en procesos convencionales que intentan "guiar" el proceso de una reunión. En la Facilitación Dinámica no tratamos de conseguir que los participantes se "mantenegan enfocados en el tema". Por el contrario, a los participantes se les estimula a hablar de lo que más los preocupe en ese momento. A menudo comparo el proceso con el de una familia que está tratando de resolver un rompecabezas gigante sobre la mesa del comedor. Es posible que alguien esté completando la sección de las nubes, otro una serie de árboles y un tercero puede estar trabajando en el edificio. Sin embargo, a medida que cada participante coloca una nueva pieza del rompecabezas la imagen total se hace más clara.

El hecho de que el facilitador no intente guiar o conducir el proceso, no significa que no esté trabajando. Al contrario, su trabajo consiste en escuchar con gran atención y esfuerzo a cada participante, elicitando activamente y creando espacio para sus contribuciones. Además, el facilitador está creando un mapa compartido al recoger todas las contribuciones por diversas que sean.

A medida que los participantes se sienten escuchados, su enfoque comienza a expandirse de modo natural. En lugar de sentir la necesidad de permanecer dentro del marco estrecho de su perspectiva inicial, su atención ha sido liberada y están en posición de empezar a explorar el panorama mayor que se está abriendo. Empieza a emerger la motivación intrínseca de todos para descubrir patrones significativos, para entender las informaciones contradictorias y para crear nuevas posibilidades y los participantes empiezan a propiciar los esfuerzos creativos unos de otros.

A través de todo el proceso el facilitador estimula que se expresen perspectivas diversas. Él o ella abre espacio no sólo a nuevas ideas sino también a las soluciones que otros hayan propuesto. Todo se incluye dentro del espacio creativo. Como resultado cuando surgen los ajás colectivos o descubrimientos revelatorios, ya han sido informados y refinados por las mejores ideas del grupo.

Quizá lo más importante sea que los participantes se vuelven naturalmente más abiertos y receptivos de las diferencias de opinión a medida que el proceso evoluciona, ya que han empezado a experimentar las diferencias como una rica fuente que nutre una mayor creatividad. La perspectiva única e individual de cada participante contribuye a la fuerza de la experiencia compuesta que vive el grupo.

Semejanzas y diferencias con otros métodos

La mayoría de los métodos diseñados para ayudar a los grupos a buscar soluciones a dificultades prácticas no utilizan un proceso emergente. Por el contrario, tienden a utilizar agendas, secuencias de pasos preconcebidos y decisiones negociadas. La Facilitación Dinámica procede de manera muy distinta, invitando a los participantes a permanecer dentro de un proceso creativo que permite que el grupo llegue a sus propios descubrimientos, a los ¡ajás! que denotan que ha aparecido la claridad.

Hay otros métodos para la facilitación de grupos que también siguen un proceso emergente, tal como el Diálogo Bohmiano y los grupos de entrenamiento en sensibilidad. Los facilitadores que practican estos métodos tampoco dirigen al grupo por pasos predeterminados y también evitan cualquier tipo de dirección hacia el consenso. Sin embargo, esos métodos no han sido diseñados para la búsqueda de soluciones prácticas.

En el Diálogo Bohmiano el propósito principal del grupo es desarrollar una comprensión más profunda de la naturaleza del pensamiento. En los grupos de entrenamiento en sensibilidad, el propósito principal es desarrollar la comprensión interpersonal. En contraste, el propósito de la Facilitación Dinámica es ayudar a las personas a descubrir soluciones creativas y prácticas para circunstancias difíciles que incluyen desde "*¿Cómo diseñamos un mejor espacio laboral?*" a "*¿Cómo respondemos al problema de la falta de vivienda en nuestra comunidad?*"

Durante el proceso de llegar a nuevas soluciones creativas, las personas generalmente alcanzan también una mayor comprensión interpersonal y también es posible que lleguen a descubrir elementos de "la naturaleza del pensamiento". Pero si bien éstos pueden ser "beneficios añadidos", no son el foco principal de nuestro trabajo.

La Facilitación Dinámica tiene en algunos aspectos grandes semejanzas con la práctica de la Mediación Transformativa (Bush y Folger, 2004). Ambos métodos tienen intervenciones muy activas al nivel micro, diseñadas para apoyar la contribución de cada participante. Y a la vez, al nivel macro, ambos "siguen el proceso" en lugar de dirigirlo.

La Facilitación Dinámica también tiene algunas semejanzas significativas con "*Dialogue Mapping*" (Creación de mapas del diálogo), una versión con apoyo tecnológico de la creación de mapas cognoscitivos (Conklin, 2005).

Elementos básicos del papel de facilitación

¿Qué implica el "escuchar a fondo"?

En la Facilitación Dinámica el papel principal del facilitador es escuchar profundamente, y crear un espacio en el cual cada participante pueda sentirse verdaderamente oído. Para ello, el facilitador apoya en forma muy activa y consistente la seguridad emocional, la perspectiva individual y la contribución creativa de cada participante.

Como ya se mencionó anteriormente el facilitador NO dirige al grupo llevándolo por pasos predeterminados. Al contrario, el facilitador se dedica en el "nivel micro" a proporcionar empatía, respeto y apoyo a la contribución de cada participante.

En la Facilitación Dinámica estas intervenciones al "nivel micro" incluyen:

1. **Escuchar profundamente a cada participante, dándoles la bienvenida tal como son;**
2. **Propiciar la expresión de cada participante, invitándolo a "decir más";**
3. **Usar la reflexión para ayudar a cada participante a conectar más profundamente con lo que él o ella está tratando de decir;**
4. **Anotar la contribución de cada participante.**

Además el facilitador:

5. **Protege activamente la contribución de cada participante, asegurándose de que los participantes dirijan todos los comentarios críticos al facilitador y no a los otros participantes;**
6. **"Toma todos los partidos" al valorar la contribución de cada participante.**

Más adelante en este manual se describen estos distintos tipos de participaciones con mayor detalle.

Con igual importancia a todo lo anterior, el facilitador:

7. **Elicita y da la bienvenida a perspectivas divergentes, mientras "crea el espacio" para que co-existan posiciones opuestas;**
8. **Evita por completo el "guiar hacia la convergencia";**
9. **Provee oportunidades para que el grupo verifique cualquier convergencia aparente que pueda emerger.**

Estas tres últimas intervenciones pueden categorizarse como pertenecientes al "nivel macro" ya que tienen que ver con todo el grupo. En la sección sobre "Carteles de Resultados y Marcador de Página" se explica como "marcar la página" al final de una sesión, otra intervención a nivel macro.

Confiar en y apoyar la auto-organización del grupo

En la Facilitación Dinámica apoyamos el desarrollo de un proceso de auto-organización del grupo. Esto significa que no guiamos al grupo a través de una secuencia de pasos preestablecidos, sino que por el contrario, apoyamos la evolución natural del grupo. Esto pudiera parecer una contradicción de términos. ¿Por qué necesita apoyo la auto-organización?

Si reflexionamos sobre ello comprendemos que nada puede auto-organizarse sin apoyo. Una bellota no necesita que nadie le diga cómo convertirse en roble. Sin embargo, para lograrlo necesita agua, luz del sol y aire en cantidades adecuadas. Si carece de alguno de estos elementos, no crecerá. Si los recibe en forma insuficiente, su crecimiento también lo será.

Los seres humanos también necesitan condiciones básicas para crecer adecuadamente. Además de comida, agua y aire, las personas necesitan sentirse comprendidas y respetadas por ser quienes son. Los seres humanos también necesitamos que los demás nos traten con honestidad.

Carl Rogers, el fundador de la psicología humanística, describe estos tres requisitos para el crecimiento como:

- empatía
- reconocimiento positivo incondicional y
- congruencia

Rogers descubrió que estas condiciones son "necesarias y suficientes" para apoyar la auto-organización y el crecimiento en una variedad de situaciones distintas, desde la terapia individual a los grupos de estudiantes en una clase (Rogers, 1983).

Estas tres condiciones son también un componente clave de la Facilitación Dinámica. Cuando le ofrecemos a cada participante en un grupo atención empática y respetuosa, la totalidad del grupo es capaz de descubrir sus propias respuestas creativas y prácticas a cualquier reto que esté confrontando. No necesitamos guiarlos por un "proceso de solución de problemas" o enseñarles una serie de "herramientas de comunicación" para que la auto-organización se produzca. Por supuesto, esas herramientas y procesos tienen su propio valor. Sin embargo, el depender de ellos puede oscurecer nuestra habilidad para confiar en la evolución natural del grupo.

Tomar nota de las contribuciones de los participantes

Una clave del trabajo de la Facilitación Dinámica es recoger en carteles las contribuciones de cada participante, como extensión del escuchar atentamente a cada contribución y reflejarla para asegurarnos que ha hemos entendido. **Al crear los carteles, nuestra intención es elaborar un "mapa" completo del diálogo emergente.** Este mapa incluye todas las perspectivas diversas que el grupo ofrece. Esto incluye distintos puntos de vista sobre "*cuál es el verdadero problema*" o "*de qué deberíamos estar hablando*". También incluye todas las "soluciones iniciales" que los participantes ya traían consigo al llegar a la reunión así como las preocupaciones e inquietudes de los participantes con respecto a las "soluciones" ofrecidas por los demás. También se incluyen todos los datos e información que cualquier participante considere relevante.

En general, cualquier contribución se podrá incluir dentro de una o más de una de las siguientes categorías:

1. El planteamiento de un problema o de un reto a la creatividad: "*¿Cómo podemos encontrar una solución a...?*"
2. La sugerencia de una solución
3. Una preocupación con respecto a una sugerencia ofrecida por otra persona
4. Información general. (Esto puede considerarse una categoría "miscelánea". Las creencias que manifiestan los participantes caben aquí como "perspectivas que existen en el grupo". También cabe aquí cualquier tipo de "datos externos".)

El facilitador no intenta controlar el orden en que ocurren estas contribuciones, ni trata de mantener al grupo enfocado en un tema particular. En cambio, simplemente escucha, invita a los participantes a expresarse, refleja sus contribuciones, y añade su contribución a el cartel apropiado. Cada cartel contiene una lista ennumerada. Cada contribución se añade como un punto nuevo en la lista. Y ya que estamos anotando la participación de cada persona, cada cartel constará de varias hojas. Cada vez que se llene una hoja, se comienza otra.

El mantener cuatro carteles, uno para cada una de estas categorías, le proporciona al facilitador una manera de recibir, valorar y conservar las contribuciones de todo tipo. Sea cual sea el tema, la participación de cada persona puede añadirse como un punto adicional a uno o más de los carteles ya establecidos. Los cuatro tipos de carteles corresponden a las categorías ya mencionadas.

1. Cartel para planteamientos de problemas o retos a la creatividad
2. Cartel para soluciones
3. Cartel para preocupaciones frente a soluciones proporcionadas
4. Cartel para datos y perspectivas

El uso de los carteles para mantener abierta la fluidez del proceso

Cada cartel consiste en una lista numerada de temas. No le pedimos al grupo que "decida" cuál es el mejor planteamiento del problema. Tampoco le pedimos al grupo que se enfoque en explorar los pros y contras de ninguna de las soluciones. En cambio, escuchamos con interés a cada uno de los participantes en su debido momento y anotamos los distintos planteamientos, soluciones, preocupaciones y datos que emergen.

Nuestro propósito principal es escuchar con atención a cada persona y elicitár su contribución, no "categorizar" las palabras de alguien. A medida que escuchamos, es posible que nos demos cuenta que detrás de la preocupación de un participante con respecto a la solución de otra persona, el participante está realmente tratando de ofrecer su propia solución al problema. En ese caso, le preguntamos a la persona si tienen ellos su propia solución que quisieran ofrecer. O, quizá el participante quisiera plantear otro problema completamente distinto. (*"De esto es de lo que verdaderamente debiéramos estar hablando..."*). Así a medida que seguimos escuchando, lo que inicialmente parecía una preocupación, puede resultar siendo una nueva solución o un nuevo problema.

No hay necesidad de preocuparnos demasiado sobre dónde colocar cada contribución. Si no estamos claros sobre dónde colocar una contribución particular siempre podemos preguntarle a la persona a quien estamos escuchando. También es posible escribir algo en dos lugares distintos. El objetivo fundamental de los cuatro carteles es dar la bienvenida a la contribución de cada persona, no obstante cuán divergente pueda parecer. Al reflejar, anotar, y verificar las contribuciones de cada persona estamos apoyándolos para encontrar lo que verdaderamente quisieran decir, más allá de sus primeros intentos.

Las listas numeradas son un modo útil de crear espacio para la coexistencia de puntos de vista opuestos. En lugar de intentar reconciliar las diferencias, la facilitadora simplemente escucha atentamente y crea espacio al añadir cada contribución como un nuevo tema numerado a las listas crecientes.

La facilitadora se esfuerza por escribir oraciones completas o por lo menos frases. Vale la pena en lo posible utilizar las palabras propias del participante, y al mismo tiempo, resumir la esencia de la comunicación en una frase completa.

Cada participante es dueño o dueña de sus propias palabras. El propósito de la lista es mantener un récord fiel a la intención de los participantes. Por lo tanto, el facilitador o la facilitadora continuamente verifica lo que ha escrito con

los participantes, invitándolos a ofrecer cualquier corrección o cambio que sea necesario.

La facilitadora coloca todo lo que ha recogido en las paredes. Así cada persona comienza a obtener una idea más clara de la complejidad de la situación, incluyendo los distintos planteamientos, soluciones, preocupaciones y perspectivas de cada cual.

La diferencia entre la Facilitación Dinámica y la "lluvia de ideas"

A este punto algunas personas pueden estarse preguntando, ¿en qué se diferencia el proceso que estamos describiendo de la "lluvia de ideas" (brainstorming)? Aunque tanto la lluvia de ideas como la Facilitación Dinámica han sido diseñadas para facilitar la creatividad en un contexto grupal, hay algunas diferencias básicas entre los dos métodos:

- **En la Facilitación Dinámica, dedicamos tiempo para escuchar a cada persona en su profundidad** y nos esforzamos en ayudar a cada persona a expresar su perspectiva plenamente. Esto es muy distinto al paso rápido de la lluvia de ideas tradicional. En contraste a la "creatividad mental" generada por la lluvia de ideas, la Facilitación Dinámica está diseñada para apoyar la "creatividad del corazón."
- **En la Facilitación Dinámica le damos la bienvenida a todas las preocupaciones que los participantes puedan tener con relación a las soluciones propuestas por otros.** En la lluvia de ideas se crea un ambiente de seguridad pidiéndoles a los participantes que no comenten sobre las ideas y sugerencias de los demás. En la Facilitación Dinámica también creamos un ambiente de seguridad para las contribuciones creativas de los participantes. Si embargo, lo hacemos de un modo muy distinto. Pedimos a los participantes que dirijan sus comentarios críticos al facilitador, no a otros participantes. Esto nos permite recibir y escuchar atentamente a cualquier inquietud que un participante pueda tener sobre las ideas de otros.
- **En la Facilitación Dinámica animamos a los participantes y los apoyamos para que se mantengan en un espacio creativo a través de toda la reunión.** En la facilitación convencional, la lluvia de ideas se usa con frecuencia como una técnica que estimula el pensamiento creativo al inicio de la reunión. A continuación el facilitador utiliza otras técnicas para ayudar al grupo a "moverse hacia un acuerdo." En contraste, la Facilitación Dinámica toma una postura radicalmente distinta. Ya sea que estemos al inicio, o cerca del final de una reunión, nuestro método es consistente: recibimos con agrado la divergencia. También le damos la bienvenida a cualquier convergencia que pueda ocurrir como parte del proceso creativo. Sin embargo, no intentamos en ningún momento "mover" al grupo para que llegue a un acuerdo. Y si parece que se ha producido un acuerdo, nuestro papel es asegurarnos que todas las personas tienen la oportunidad de disentir y de aclarar si el acuerdo es sólo aparente. Lo que descubrimos es que si se ha llegado a un verdadero entendimiento común, entonces ¡es inamovible!

Para comenzar

Iniciar una reunión con "participación espontánea"

Si la facilitadora tiene gran experiencia, o si ya ha logrado la confianza del grupo, puede comenzar la reunión simplemente preguntando: "*¿De qué quieren hablar ustedes hoy?*"

1. **La facilitadora comienza a trabajar con la primera persona que responde, ayudándole a establecer su respuesta y a formular el asunto como planteamiento de problema o reto a la creatividad.** Por ejemplo, si el tema fuera las relaciones interpersonales, la facilitadora invita al participante a establecer su inquietud en forma de pregunta deóntica: "*¿Cómo podemos...*". El resultado pudiera ser algo semejante a: "*¿Cómo podemos mejorar nuestras relaciones interpersonales para que cada persona se sienta respetada y escuchada?*"
2. **Después de apuntar el planteamiento del problema, la facilitadora pregunta al mismo participante si tiene alguna idea de cómo solucionar el asunto y anota esas ideas también.** Para animar a los participantes a hablar, la facilitadora puede preguntar algo como: "*Si estuviera completamente en sus manos, ¿cuál sería su solución?*"
3. **Cuando la facilitadora completa el proceso de escuchar completamente a la primera persona se vuelve a la próxima persona.** El participante siguiente puede expresar una inquietud sobre la "solución" ya propuesta. A su vez puede proponer una solución distinta, o proponer un tema diferente.
4. **La facilitadora se asegura que la segunda persona ha sido completamente escuchada antes de proceder a escuchar a la tercera (y ¡así sucesivamente!).**

A este punto, la reunión no está en sus inicios, sino en pleno desarrollo de la fase inicial. La próxima sección ofrece más detalles sobre el papel de la facilitadora durante esta fase inicial.

En algunos contextos la "participación espontánea" que acabamos de describir puede funcionar por sí misma. Sin embargo en muchas otras ocasiones puede ser útil ofrecerles a los participantes un encuadre inicial, para darles una idea de lo que se espera de la reunión, antes de que empiecen a participar espontáneamente. En la próxima sección describo algunos modos de hacerlo.

Presentar el proceso

Jim Rough prefiere por lo general la "participación espontánea" o el "lanzarse al agua" que acabamos de describir. En cambio, otros han descubierto que puede ser útil empezar la reunión con una breve presentación del proceso, antes de lanzarse a discutir los temas.

Por ejemplo, usted puede querer:

1. Informar a los participantes que este proceso está destinado a generar creatividad y que es posible que un primer momento les resulte algo ajeno.
2. Usar la analogía del rompecabezas, para describir que es posible que el grupo explore varios temas a la vez, pero que el cuadro general se irá formando poco a poco.
3. Explicar que en su papel de facilitador usted sólo puede escuchar a una persona a la vez y que por lo tanto les pide que esperen su turno para hablar.
4. Reforzar que usted va a escuchar a cada persona hasta que termine de ofrecer su pensamiento completo, antes de darle la palabra a otra persona; y que usted reconoce que este procedimiento es distinto a lo usual, y más lento al principio.
5. Invitar a los participantes a hablar con sinceridad y recordarles que sus contribuciones son claves para el éxito del proceso. Esto es de suma importancia especialmente en cualquier momento en el que se sientan en discordancia con el resto del grupo. Es muy posible que su perspectiva única resulte ser la pieza que faltaba en el rompecabezas, aun si al principio parece no relacionarse a las otras piezas.

Estos cinco marcos son generalmente suficientes para presentarle el proceso a un grupo. Si está planeando entrevistar a los participantes antes de la reunión (véase la sección "Explorar el contexto mayor") ésa puede ser una buena oportunidad para ofrecerles una idea de estos marcos. Aún así vale la pena volver a recordarlos al principio de la reunión.

Puesto que el modo en que se llega a los acuerdos dentro de este proceso es tan distinto a los métodos convencionales, puede ser útil sugerir que el propósito de esta serie de reuniones es simplemente explorar un tema de manera creativa, en lugar de la toma de decisiones. Dado a los acuerdos reales que se generan como resultado de este proceso, la necesidad de tener una reunión subsiguiente para la toma formal de decisiones con frecuencia se evapora. Pero es innecesario, y puede resultar contraproducente, hablar demasiado de ello de antemano.

¿Y QUÉ DE LAS NORMAS O PAUTAS DE CONDUCTA?

En la Facilitación Dinámica valoramos la creación de un espacio seguro para los participantes. Al mismo tiempo, queremos trabajar con las personas tal como son, en lugar de pedirles que aprendan nuevos métodos de comunicación como prerequisite para su participación. Por lo tanto, en lugar de usar normas o pautas utilizamos la facilitación activa para crear la seguridad y también modelamos el comportamiento que queremos alentar.

A medida que la facilitadora escucha con atención a los participantes está modelando el proceso de escuchar. Aún más importante, la facilitadora está

ayudando a que los participantes se sientan verdaderamente oídos. El resultado natural de esto es que los participantes en turno se vuelven más capacitados y dispuestos a escuchar a otros.

Por supuesto, este método de aprendizaje toma tiempo. Mientras tanto, la facilitadora interviene activamente para "proteger" a los participantes siempre que sea necesario. Por ejemplo, si alguien interrumpe durante un momento sensible, la facilitadora puede decir: *"Perdóneme, me gustaría poder escuchar lo que está diciendo, pero primero tengo que asegurarme de que he oído todo lo que esta otra persona quiere decir."* Tan pronto como la facilitadora ha terminado con la primera persona, podrá dirigirse a la persona que estaba interrumpiendo, para escuchar todo lo que esa persona tenga que decir.

O, dependiendo de las circunstancias, es posible que la facilitadora redirija su atención a alguien que está en verdaderos apuros, y luego regrese a la persona que estaba hablando originalmente. No obstante el orden, lo importante es que cada persona será escuchada a su vez, y es la responsabilidad de la facilitadora que se la escuche en su plenitud.

Algunas veces nuestro papel como facilitadora exige que nos coloquemos físicamente entre dos participantes para interrumpir una discusión acalorada entre ellos. En esas circunstancias podemos decir: "Realmente me gustaría oír lo que están diciendo. Pero sólo puedo escuchar a una persona a la vez, así que necesito pedirles que se turnen." Luego invitamos a cada participante a que dirija sus comentarios acalorados a la facilitadora en lugar de hacerlo entre ellos. De este modo pueden decir lo que piensan libremente, alcanzan a oír lo que la otra persona está diciendo, y pueden sentirse seguros dentro del grupo.

Es posible que un grupo insista en crear normas o pautas de comportamiento porque ésa es su costumbre. Lo importante aquí es la conversación misma. Más significativo que cualquier grupo de normas o acuerdos es la comprensión compartida que se crea cuando los miembros de un grupo exploran el significado concreto para ellos de esos acuerdos.

Aun si el grupo decide seguir ciertas normas específicas, nuestro papel como facilitadores no es asegurar que las reglas se cumplan, sino facilitar de tal modo que las reglas se vuelvan innecesarias, gracias a la comprensión mutua, cotización del valor de la diversidad, y sinergia que se han desarrollado en el grupo.

Aspectos esenciales de la etapa inicial

Dar la bienvenida a las "soluciones iniciales"

Una parte de lo que las personas traen consigo cuando llegan a una reunión son las "soluciones iniciales" que ya han estado generando en respuesta a los retos conocen íntimamente y que enfrentan a diario. Como facilitadores, queremos apoyar y animar la creatividad de los participantes. Queremos que se sientan escuchados, de modo que a su vez ellos sean capaces de escuchar a otros. También queremos que los participantes "se vacíen" de lo que ya saben, para que puedan generar nuevas ideas. **Hemos encontrado que el mejor modo de conseguir todo esto es el darle la bienvenida y escuchar con atención a las soluciones iniciales que los participantes traen consigo.**

Por esta razón, NO les pedimos a las personas que esperen hasta que emerja un acuerdo sobre el planteamiento del problema central antes de tener la oportunidad de compartir sus soluciones iniciales. Por el contrario, cada vez que un participante plantea un problema o un reto a la creatividad, asumimos que este problema es algo sobre lo cual esa persona ya ha reflexionado. **Y, por lo tanto, animamos de inmediato a la persona que ha planteado el problema a que comparta la solución que ya ha imaginado.**

Esto puede ser mucho más difícil de lo que aparenta. A menudo las personas necesitan mucho estímulo para compartir su propia solución al problema, ya que es muy probable que en el pasado se hayan sentido criticados cuando han ofrecido sus propias ideas. Comienzan a decir algo pero luego se inhiben, diciendo "ya he dicho suficiente, debe ser el turno de alguien más." Le toca al facilitador animar a la persona a soltar la prenda de su solución completa. **En general, al principio la gente ofrece sólo la punta del témpano de hielo. Pero nosotros queremos todo el témpano.**

Por supuesto, hay quienes tienen gran entusiasmo por ofrecer sus ideas. Si un facilitador no es receptivo, esas personas persistirán en sus intentos de hacerlo. Pero una vez que se sienten plenamente escuchados, que el facilitador refleja su idea, la escribe, le pide al participante que la verifique y/o la amplíe, es muy raro que alguien no quede satisfecho. En realidad, en este proceso no encontramos demasiadas diferencias entre las personas reticentes o entusiastas. En ambos casos, **el que a una persona se la escuche con atención, se la anime a profundizar y se le de la bienvenida a sus "soluciones iniciales" facilita el que pueda escuchar con atención a las perspectivas de los demás.**

A medida que el facilitador anima a cada participante a expresarse, cada cual comienza a enfrentar de manera vivencial las distintas perspectivas de los demás y empieza a reconocer la mayor complejidad de la situación. En el proceso, las limitaciones de las soluciones iniciales se vuelven fácilmente aparentes. Sin embargo, **no es el papel del facilitador señalar los defectos**

de las soluciones iniciales, sino en cambio, ayudar a que cada persona se sienta oída y anotar todos los datos que aparezcan.

Dar la bienvenida a las inquietudes y a los nuevos problemas

Las soluciones iniciales contienen información valiosa para el grupo, ya que ofrecen información sobre las distintas perspectivas de los participantes. Sirven como una fuente valiosa de material para las soluciones mucho más complejas que surgirán más adelante, una vez que el grupo haya tenido la oportunidad de asimilar el cuadro mayor que habrá ido emergiendo. **Las soluciones iniciales también son útiles al grupo porque elicitán las preocupaciones de los otros participantes.**

Cualquier preocupación que los participantes ofrecen en respuesta a las soluciones de los demás son fuentes valiosas de información para el grupo. Además, debajo de las preocupaciones que los participantes expresan a menudo hay una solución alternativa. **La tarea de la facilitadora es apoyar la expresión tanto de las varias preocupaciones, como de las soluciones alternativas que pueden estar detrás de ellas.**

En general, no queremos usar las preocupaciones y las soluciones alternativas para regresar a una solución previa propuesta por otro y modificarla. En cambio, es más útil que sigamos hacia adelante. Primero, anotaremos la preocupación en el Cartel de Preocupaciones. Luego, **si la preocupación contiene una solución alternativa, la anotaremos como una nueva solución, aún si fuera una modificación a una solución anterior.**

La razón por esto es la importancia de proteger los matices individuales de la creatividad de cada persona. Muchas veces pensamos que dos personas están diciendo "casi lo mismo". Pero la vitalidad del pensamiento complejo y de la creatividad, está precisamente en reconocer las distinciones entre la participación única de cada cual. Por lo mismo, **si alguien ofrece un nuevo planteamiento del problema que es una modificación de un planteamiento anterior, la facilitadora la anotará como una nueva adición en el Cartel de Problemas**, en lugar de regresar a modificar un planteamiento previo.

OBSERVACIÓN: De vez en cuando, durante la etapa inicial de la reunión, el grupo experimenta una verdadera revelación. A medida que la facilitadora anima a una persona a expresarse, y la ayuda a presentar su perspectiva en forma coherente, los miembros del grupo pueden darse cuenta que esa persona tenía la respuesta que buscaban. Es posible que esa persona haya tratado anteriormente de comunicar, sin éxito, su solución a otros. Sin embargo, sólo cuando los miembros del grupo llegan a escuchar a esa persona en su plenitud, es posible descubrir que tiene la respuesta que han estado buscando.

Por supuesto, en la mayoría de los casos no es esto lo que ocurre. La perla que es posible que descubramos alguna vez NO es la razón principal para darle la bienvenida a las soluciones iniciales. Es mucho más probable que todas las soluciones iniciales terminen como material para el trabajo posterior. Aun así, estas revelaciones ocurren con suficiente frecuencia como para ser dignas de mención.

Trabajar con la defensa de las posiciones

En la Facilitación Dinámica el papel del facilitador es crear un ambiente donde la defensa de las posiciones contribuye a la vitalidad del grupo. Lo conseguimos al escuchar atentamente a las posiciones que cada cual defiende con fervor, al reflejar cada contribución y anotarla. A medida que lo hacemos, se crea un contexto en el cual los participantes son más capaces de escucharse a sí mismos. Descubrimos que estas posiciones tienen a volverse más complejas a medida que los participantes comprenden mejor que es lo que ellos realmente quieren y sienten. A la vez, a la medida que cada participante se siente escuchado empieza de un modo natural a abrirse a las experiencias de los demás y a sentir mayor curiosidad sobre ellas.

Por supuesto, **algunas personas pueden necesitar más tiempo y apoyo que otras para poder expresar lo que realmente quieren decir.** El conseguir que esos participantes expresen "las gemas" que traen al grupo puede exigir mayor estímulo de parte del facilitador. Sin embargo a menudo encontramos que las personas "más difíciles" tienen una pieza clave para el rompecabezas general.

Nuestro propio papel como facilitadores es aceptar a las personas donde están y no pedirles que cambien. Hasta el grado en que el cambio se produce como parte de un proceso en desarrollo natural, lo aceptamos agradecidos. Sin embargo, nuestra actividad no se centra en conseguir que los participantes establezcan o respeten ninguna regla de comunicación más allá de la necesidad práctica de que hablen por turnos de modo que podamos escuchar a cada persona plenamente.

En cambio, como facilitadores, **tomamos un papel activo para proteger a cada participante de las convicciones y las emociones intensas de los demás; lo conseguimos pidiéndoles que se dirijan a nosotros,** y recibiendo sus contribuciones con apertura y receptividad. Si es necesario, nos colocamos físicamente entre quienes discuten e invitamos a cada persona a hablar por turnos. Les pediremos que dirijan sus preocupaciones e inquietudes a nosotros, para que podamos escuchar sus posiciones, reflejarlas y anotarlas. **Esto permite que los demás participantes del grupo escuchen mejor y puedan alcanzar a oír lo que unos y otros quieren defender,** en lugar de ser objetos de la energía emocional de los demás.

Una manera de darse cuenta de cuándo alguien se siente escuchado, es observar los cambios en la postura y el lenguaje corporal de la persona a quien uno está escuchando. **A medida que a las personas se les da la oportunidad de conectar más profundamente con sus propios pensamientos y sentimientos, de sentirse escuchados completamente y de ser bien recibidos por lo menos por una persona, tienden a relajarse y suavizarse visiblemente.** La presencia o ausencia de estas señales puede ayudarnos a darnos cuenta de si necesitamos continuar con nuestros esfuerzos respetuosos de comprender mejor lo que alguien está comunicando o de si ya de veras lo hemos logrado.

El solicitar y apoyar las divergencias del grupo

El mayor reto en la Facilitación Dinámica es cómo conseguir que cada uno de los miembros del grupo se exprese plenamente, de modo que las perspectivas diversas de todos los participantes informe adecuadamente el trabajo creativo del grupo.

A menudo algunos participantes pueden tener una postura inicial de reticencia, esperando a ver si verdaderamente el ambiente es seguro antes de expresar sus perspectivas. O, pueden sentir que su punto de vista es demasiado divergente del resto de los participantes. **Siempre que parezca que sólo se está expresando un lado de una cuestión, es posible que tengamos que preguntar al grupo explícitamente si alguien tiene una perspectiva opuesta.**

Cuando alguien que no ha hablado con anterioridad ofrece al fin su perspectiva (muchas veces en forma tentativa o después de dudar antes de hacerlo) es importante que la facilitadora anime a ese participante a expresarse y lo proteja, que refleje su contribución y la afirme. A medida que los demás alcanzan a escuchar esta nueva perspectiva en su totalidad, se convierte en información adicional que ayuda al grupo a llegar a nuevos niveles de pensamiento. **A medida que el grupo comienza a experimentar cómo el proceso creativo se beneficia al escuchar perspectivas poco familiares, empieza a florecer un sentimiento compartido de bienvenida auténtica hacia divergencia.**

A pesar de los mejores esfuerzos de la facilitadora, es posible que no se dé cuenta que hay alguien reticente en el grupo hasta una etapa más avanzada del proceso. Es posible que la facilitadora descubra para su sorpresa, al tratar de verificar lo que parece ser una "revelación" dentro del grupo, que un participante no había expresado su perspectiva hasta ese momento.

Puede ser algo frustrante, en ese momento, para la facilitadora el darse cuenta que el grupo no ha avanzado tanto como ella había creído. Mientras muchos de los participantes pueden haber entrado en una fase de síntesis creativa, su

trabajo todavía no está informado por la perspectiva hasta ahora no descubierta de la persona que todavía no se ha manifestado.

Independientemente del tiempo, **el único modo de avanzar es aceptar esta situación como una oportunidad valiosa para recibir la contribución de esa persona, conseguir que se exprese plenamente, y protegerla como parte esencial de la complejidad del grupo.** Al paso que cada participante consigue una visión más completa de todas las distintas perspectivas que contiene el grupo, el proceso natural de síntesis puede continuar a un nivel más profundo.

Etapas de transición e intermedia

Permitir que emerja la convergencia

Muchos métodos de facilitación incluyen una variedad de técnicas para ayudar a que se exprese la divergencia. Si usted es un facilitador profesional, lo que hemos presentado hasta el momento le puede parecer simplemente una forma novedosa de ayudar a que la divergencia que ya existe dentro del grupo se exprese.

Sin embargo, la contribución radical de la Facilitación Dinámica es que en ningún momento "cambiamos de marcha" para conducir a un grupo a la etapa siguiente de convergencia. En cambio, invitamos al grupo a mantenerse dentro del proceso creativo y a permitir que la convergencia emerja naturalmente.

Aunque no guiamos al grupo a seguir una serie de pasos, sí descubrimos que el grupo tiende a moverse de manera orgánica a través de una serie de etapas. Algo que vemos con frecuencia es la progresión de

1. el estado de "purga" o "lo que ya sabemos" a →
2. el período de transición o "caos": "*¿cómo*

vamos a poder reconciliar todo esto???" a →

3. la etapa de entusiasmo y de posibilidades creativas, durante la cual se manifiesta un proceso fluido de divergencia - convergencia - divergencia continua, la "respiración" natural del grupo.

En la primera etapa, el facilitador está "purgando" a las personas de lo que ya saben consiguiendo que se expresen, ayudándolos a sentirse escuchados y anotando sus contribuciones para crear un "mapa mental".

La segunda etapa es semejante en algunos aspectos al bloqueo de la creatividad que un artista puede sentir algunas veces frente a un lienzo en blanco, o un escritor frente a la página en blanco. Excepto que en este caso el grupo se enfrenta a paredes llenas de carteles repletos de texto y se pregunta: "*¿cómo vamos a poder reconciliar todo esto???"*"

Mientras esta etapa conlleva un reto, es relativamente breve. Claro que, cuando el trabajo principal del facilitador consiste en aguantar la tensión creativa, y frenar el impulso de 'manejar' el proceso, unos cuantos minutos pueden parecer una eternidad.

En la tercera etapa, el facilitador continúa anotando las contribuciones de cada participante, justo como en la primera etapa. Algunas cosas han cambiado: la energía es distinta, las ideas son nuevas, y con frecuencia el facilitador puede

pasar de primer plano a un papel de trasfondo. Al mismo tiempo, se mantiene en alerta por si necesita intervenir para "abrir espacio" para la coexistencia de perspectivas aparentemente opuestas, escuchando a ambas perspectivas de la misma manera que en la primera etapa.

Ayudar al grupo a navegar momentos de crisis

Después de la etapa inicial de "purga" con frecuencia nos encontramos con una etapa de transición. La facilitadora ya ha conseguido que los participantes expresen las diversas perspectivas que contiene el grupo, las paredes están cubiertas de carteles con anotaciones y los participantes tienden a sentirse un poco sobrecargados por la divergencia que enfrentan.

En este punto podemos usar las siguientes intervenciones:

1. **Esperar** —encontrar una relación cómoda con el silencio y con el no saber lo que va a suceder. Esto puede ser más difícil de lo que parece, pues un minuto de silencio puede resultar una eternidad."
2. Si fuera necesario, **ofrecer un resumen de lo que ya se ha dicho**: (*"Bien, si miramos los carteles, parece que algunos de ustedes se sienten de este modo frente a este tema, y que otros se sienten de este otro modo, mientras que algunos de ustedes tienen otra perspectiva completamente distinta."*)
3. **Resistir la tentación de intervenir para rescatar al grupo**. (Regresar al punto primero -- ¡es hora de esperar un poco más!

En algún momento durante esta fase breve pero difícil, alguien en el grupo tendrá una inspiración creativa. *"¡Esperen! ¡Acabo de tener una idea! Y si..."* Esta chispa, a su vez,

inspirará nuevas soluciones, planteamientos y preocupaciones de parte del resto del grupo. Y el grupo estará de nuevo en funciones.

Si bien el proceso que la facilitadora sigue continúa siendo el mismo —anotar en los carteles las soluciones, perspectivas, planteamientos e inquietudes—la calidad del pensamiento del grupo tiende a ser más original y más inclusivo en esta etapa. Las soluciones que los participantes proponen no son ya las que tenían antes de venir a la reunión. En general los participantes han comenzado a responder a la diversidad de perspectivas que aparecieron en la primera fase.

Más significativo aún es que la facilitadora *no* toma ninguna de las propuestas sugeridas para intentar llevar al grupo a un proceso de negociación de modo que los miembros puedan "decidir" cuál es la solución. Por el contrario, la

facilitadora continúa anotando el cauce del diálogo. Sin embargo, en esta tercera etapa, la facilitadora a menudo descubre que puede retirarse a un papel más entre bastidores, aunque siempre alerta en caso de que se le necesite.

Permanecer en un proceso creativo

En nuestra experiencia, el fluir de divergencia —convergencia—divergencia—convergencia—etc. ocurre en forma natural cuando un grupo está en un proceso creativo. **Por lo tanto, una vez que el facilitador ha ayudado a un grupo a entrar en un proceso creativo, la tarea es ayudarlos a permanecer en el estado creativo.**

El facilitador lo consigue si continúa escuchando con suma atención y sigue anotando todo lo que se dice. **En la tercera etapa, puesto que los participantes tienden a sentirse más cómodos al compartir sus ideas y preocupaciones, es posible que el facilitador no necesite esforzarse tanto para conseguir que se expresen.** También, porque los participantes han empezado a escucharse con mayor atención los unos a los otros, y a expresar su curiosidad frente a las divergencias, muchas veces el facilitador puede tomar un papel menor.

Sin embargo, es de vital importancia que el facilitador continúe siguiendo la conversación muy de cerca y que participe cada vez que sea necesario crear espacio para la divergencia, especialmente siempre que parezca que las personas empiezan a tomar posiciones polarizadas sobre ideas aparentemente contradictorias.

Aún de más importancia, **el facilitador ayuda al grupo a mantenerse en un proceso creativo absteniéndose de todo intento de "manejar" el proceso para conseguir un acuerdo formal o un consenso.** Esto incluye evitar el voto, el que levanten las manos los que están de acuerdo, o cualquier otro método típico del esfuerzo para forjar un acuerdo en un grupo.

La mayoría de nosotros hemos aprendido a definir "acuerdo" como eso a lo que se arriba después de un proceso formal de toma de decisiones. Por lo tanto, el que la Facilitación Dinámica evita los procesos formales para llegar a un acuerdo, es una de las mayores diferencias entre este método y la facilitación convencional. Al mismo tiempo, tampoco nos interesa el consenso falso o el "groupthink" (pensamiento de grupo). Por lo tanto, **en lugar de intentar negociar un consenso "de antemano", es decir antes de que haya ocurrido genuinamente, nuestro esfuerzo consiste en siempre verificar la autenticidad de cualquier apariencia de entendimiento común, convergencia o revelación que parece haber emergido. Siempre hacemos esto, unos cuantos minutos después que lo ocurrido.**

Cuando estamos en un proceso creativo, cualquier convergencia alcanzada por el grupo creará enseguida un nuevo nivel de divergencia. No llamamos la atención sobre la convergencia en el momento en que aparece, sino que esperamos a que el grupo haya empezado a trabajar en un nuevo nivel de divergencia para comprobar con ellos si todo el mundo de veras está en la misma página.

Considerar cada arribo como nuevo punto de partida

Para imaginar cómo se manifiesta el fluir de divergencia —convergencia—divergencia, imaginemos por un momento que nuestra familia, que vive en la costa este de los Estados Unidos, está planeando las próximas vacaciones. Al inicio de la conversación todos empezamos con distintas ideas de a dónde queremos ir. Cada uno habla de por qué tenemos esas preferencias y luego empiezan a aparecer nuevas ideas. En algún punto, nuestro hijo adolescente menciona que ha oído hablar de los ranchos del Oeste de Estados Unidos. Si fuéramos allí su hermana podría montar a caballo, los padres podrían acampar y él podría sentarse junto a la hoguera a practicar la guitarra.

Parece que a todos les entusiasma esta nueva idea, entonces la madre empieza a preguntar cómo llegaríamos hasta allí. Ella siempre ha deseado hacer un viaje en tren, pero ir en tren requeriría tres días extras. El padre menciona que si fuéramos en auto, podríamos pasar a visitar a su tío. Por otra parte, la hermana ha estado acumulando millas que facilitan los viajes gratis.

Es obvio que una vez que el tema del transporte haya sido decidido, nuestra familia tendrá que plantearse nuevas preguntas. Estas pueden incluir qué equipaje llevaremos, qué arreglos vamos a hacer para las cosas que necesiten atención durante nuestra ausencia, etc. De hecho, desde una perspectiva pesimista podríamos decir que cada "convergencia" o acuerdo sobre lo que queremos hacer abre un nuevo grupo de "divergencias". Y, sin embargo, el grupo está haciendo progresos.

Si no hay el proceso convencional de acuerdo-desacuerdo, es muy posible que el grupo no se dé cuenta de que ahora está trabajando sobre nuevos retos, porque ya ha resuelto los que se planteó inicialmente. De hecho esto ocurre con frecuencia en la Facilitación Dinámica. El detenerse por un momento a verificar las convergencias provee una oportunidad adicional para hacer una pausa y ayudar al grupo a reconocer el progreso que ya ha alcanzado.

Apliquemos esto al ejemplo anterior. Después de haber conversado por unos minutos sobre los medios de transporte que se van a emplear, alguien, que tome el papel de facilitadora puede decir: *"Bien, cuando empezamos queríamos decidir a dónde ir en las vacaciones. Ahora parece que a todos nos gusta la idea de ir a un rancho (espera un minuto para ver si todos asienten). Y por eso ahora hemos tomado el paso siguiente de ver cómo vamos a llegar allí."*

Parece que hay varias ideas creativas al respecto, así que continuemos pensando creativamente sobre ello..."

La aparición de la convergencia

Y, ¿qué pasaría si en el ejemplo que acabamos de dar ocurriera algo diferente cuando tratamos de comprobar que verdaderamente todos estaban felices con la idea de ir al rancho? ¿Que pasaría si después de decir: "*Bueno...*" la hermana bajara la cabeza y mirara al suelo?

Desde la perspectiva de la Facilitación Dinámica quedaría claro que de hecho no habíamos conseguido "purgar" a todos. **Cuando tratamos de comprobar si se ha producido una convergencia, algunas veces descubrimos que uno o más participantes no se habían sentido seguros del todo y no se habían reservado sus pensamientos y sentimientos.**

¡No hay problema! Sabemos lo que hay que hacer. **El facilitador debe aceptar esto como una oportunidad para escuchar con gran atención a la persona que, hasta ahora, se ha reservado sus preocupaciones.** El facilitador continúa escuchando a cada persona y ayudando al grupo a mantenerse en un espíritu creativo. De este modo, cuando el grupo llegue a otro punto de convergencia será algo en lo cual todos coincidan con igual entusiasmo.

A medida que "regresamos" para escuchar con atención a alguien que no se siente cómodo con lo que parecía ser una convergencia, estamos dejándoles saber a todos y cada uno de los miembros del grupo que su voz y su perspectiva es importante. **Los miembros del grupo empiezan a comprender que para que el grupo avance es necesaria su participación total.**

Lo que *no* queremos hacer es empezar a 'dirigir' el proceso cuando parece que comienza a emerger una convergencia. Podemos sentirnos tentados a pedirle al grupo que vote o que haga una señal para indicar que están de acuerdo antes de proceder a los temas siguientes. Sin embargo, si lo hacemos lo único que conseguiremos es interrumpir el proceso creativo y limitar las posibilidades del grupo.

Cuando les pedimos a las personas que entren en el pensamiento de 'estoy de acuerdo/estoy en desacuerdo', salimos del cauce en el cual fluye la creatividad, y retornamos al terreno de la negociación, el regateo, las opciones limitadas, y la inseguridad de las pugnas subterráneas en torno al poder. Es preferible esperar unos cuantos minutos hasta después que parece que el grupo ha experimentado un cambio de perspectiva común, y luego verificar si todos están verdaderamente de acuerdo con la nueva dirección del grupo. Si alguien no lo está, agradecerá la oportunidad de manifestarlo. Si de veras todos se sienten a gusto, es muy posible que simplemente miren al facilitador como si

hubiese hecho una pregunta idiota, y continúen con entusiasmo a enfrentar sus nuevos retos creativos.

El encuentro de mentes y corazones

Está empezando a quedar en claro, entonces, que cuando hablamos de la convergencia en la Facilitación Dinámica no estamos hablando de la clase de "decisiones" formales que generalmente nos cuestan tanto esfuerzo conseguir. En cambio, estamos hablando de cambios vivenciales en la energía, atención y el enfoque del grupo, que verificamos retroactivamente. El proceso de verificación es una oportunidad para asegurarse de que todas las divergencias presentes en el grupo han aflorado, y para darle la bienvenida a cualquier voz que no se haya expresado hasta entonces.

En una ocasión, trabajaba con una colega en los departamentos de ventas y almacenamiento en una bodega de vinos en el Condado de Sonoma, en California. Como parte de una sesión de entrenamiento de tres horas, dedicamos unos 45 minutos de Facilitación Dinámica para explorar un problema que la compañía tenía con unos camioneros. El problema era que los camioneros no estaban llegando a tiempo a las horas marcadas para las recogidas, y que sus tardanzas eran frecuentes y muy marcadas. Esto creaba grandes problemas al personal del almacenaje y los exasperaba. El grupo examinó varias respuestas posibles al problema. Cuando por fin apareció una solución quedó muy claro que todo el grupo estaba de acuerdo en que el problema se había resuelto y que no había necesidad de discutirlo más.

Más adelante, al reflexionar sobre el entrenamiento, uno de los participantes mencionó que le había agradado en particular la parte de la reunión cuando llegamos a un con... Empezó a decir *"llegamos a un consenso"*, pero se detuvo a mitad de la oración. Y entonces, después de pensar por un momento, dijo: *"llegamos al punto que nuestras mentes se encontraron."*

Aunque yo no había explicado el proceso con mucho detalle, esa persona comprendió que no habíamos sufrido para llegar a una solución, en la forma en que usualmente se arriba a un "consenso". Sino que, en cambio, algo distinto había ocurrido: habíamos llegado a un "encuentro de las mentes" y de los corazones también. A este tipo de convergencia la llamamos un "descubrimiento revelador" y alcanzarla es de hecho lo que la Facilitación Dinámica se propone.

Algunas revelaciones no se producen como soluciones sino como un nuevo planteamiento del problema, que todo el grupo acepta como propio. En uno de los seminarios de Jim Rough, un grupo exploraba el tema del aborto como problema social y la revelación se produjo en forma de un problema común. En lugar de *"¿Qué podemos hacer sobre el problema social del aborto?"* o cualquier de los otros planteamientos que habían emergido de la conversación,

el grupo descubrió que el problema real en el cual habían convergido era: "*¿Cómo podemos crear un mundo donde todo niño sea un niño deseado?*" (Por supuesto que esa pregunta a su vez generó todo otro tipo de preguntas...)

Abandonar el apego y permitir

En el corazón de la Facilitación Dinámica hay cierta paradoja. Por ejemplo, para poder permitir que los descubrimientos reveladores ocurran, necesitamos librarnos de nuestro apego a que se produzcan. Después de todo, si nos sentimos con demasiada necesidad de alcanzar un resultado determinado, podremos vernos tentados a tratar de controlar o dirigir el proceso en alguna forma. Y eso mismo dificultaría el que los descubrimientos reveladores se produjeran. Por el contrario, cuando estamos dispuestos a tomar riesgos, a confiar, y a abandonar el control, creamos las condiciones que permiten que éstos ocurran, a su debido tiempo y de manera apropiada.

Sin embargo, nuestra confianza en el proceso no es ciega. Al contrario, está fundamentada en nuestra experiencia. Un elemento clave de los seminarios consiste en dar a los participantes suficiente experiencia en la auto-organización de los grupos, para que a su vez desarrollen suficiente confianza en el proceso y se atrevan a aplicarlo. A medida que lo aplican los participantes ganan más experiencias y así se va ahondando su confianza en este trabajo y en la capacidad de los grupos para la auto-organización.

Otro aspecto paradójico es que este método protege de una manera absoluta la individualidad de los participantes y no busca en ningún momento que las personas cambien de posición "por el beneficio del grupo." Al mismo tiempo, este mismo énfasis en crear constantemente un espacio para la creatividad individual es lo que permite que el grupo tenga la experiencia de descubrimientos reveladores.

Esta paradoja no es nueva. Por ejemplo, en el trabajo sobre la diversidad, los participantes a menudo experimentan un sentido de unidad mucho más profundo como resultado de haber reconocido las historias y las perspectivas únicas de cada uno.

Sin embargo, no estamos acostumbrados a aplicar estas realizaciones a la búsqueda de soluciones prácticas. Por el contrario, hay la costumbre de creer que tenemos que regatear y negociar para conseguir cualquier acuerdo común, o que, por lo menos es necesario hacer un esfuerzo consciente de separarnos de nuestras posturas personales. (Si no hay un facilitador presente, este último recurso puede ser muy útil.)

En la Facilitación Dinámica, en cambio, constantemente buscamos elicitación la plenitud de la creatividad individual y la diversidad. Sabemos que esta plenitud se convierte en el material para la percepción compartida o el "co-sentir" a

medida que el grupo comienza a desarrollar una experiencia compartida de la situación mayor en toda su complejidad. El "co-sentir" a su vez, permite que el grupo llegue a descubrimientos reveladores o al "consenso creativo sin concesiones". Cualquier miembro del grupo puede dar voz a algo que luego resulta ser una convergencia. Lo que la marca como tal, es el modo en el cual el grupo entero se reconoce en esa revelación.

Etapas de conclusión y seguimiento

La clausura de una reunión

Puesto que estamos trabajando con un fluir natural de divergencia — convergencia—divergencia—etc. **no hay garantía de que nuestros encuentros van a concluir de modo amable justamente cuando estemos en un punto de convergencia.** De hecho, no es usual que esto ocurra. Es posible que el grupo haya experimentado algunas convergencias y esté explorando un nuevo grupo de retos al acercarse la hora de concluir la reunión. Y, de otra parte, si el tema que se está explorando es muy amplio y complejo, es posible que el grupo esté todavía en la mitad del proceso inicial de purga.

En otras ocasiones, el grupo habrá llegado a un descubrimiento revelador en una etapa anterior. Si esta revelación es lo suficientemente mayor, es posible que el grupo no quiera ni necesite continuar explorando el próximo grupo de retos de inmediato. Cuando esto ocurre una de las leyes del Open Space (Espacio Abierto) puede ser muy útil: *"Cuando se ha acabado, se ha acabado,"* aún si todavía queda la mitad del tiempo que se había destinado a la reunión. (Owen, 1992)

En otras circunstancias, si el grupo está todavía trabajando con interés, **la facilitadora necesita hacerle saber al grupo que se acerca el fin del tiempo destinado para la reunión. Esto ayudará al grupo a utilizar el tiempo restante de la manera adecuada.**

Esto es de particular importancia si los participantes han expresado la necesidad de llegar a una solución o decisión al final de la reunión. *"En unos 15 minutos debemos concluir y ustedes no han llegado a ningún acuerdo compartido sobre cómo proceder con x, y, y z."*

Tener conciencia de que el tiempo se acaba, algunas veces ayuda a los participantes a cambiar naturalmente a una marcha de mayor creatividad y es posible que un descubrimiento revelador se produzca en los últimos minutos de una reunión. Sin embargo, no podemos confiar en que esto ocurra. Por lo tanto, es importante haber explorado con el grupo cuáles pueden ser las alternativas antes de iniciar la reunión o serie de reuniones. "Si no han llegado a un

acuerdo al final de este proceso, ¿qué ocurrirá? ¿Qué otras alternativas existen?"

En todo caso, **es necesario reservar algún tiempo al final de la reunión para revisar los carteles con el grupo y conseguir su ayuda para crear un Cartel de Resultados y/o un Cartel para "Marcar la Página" para la próxima reunión.**

Carteles de Resultados y Marcador de Página

Cuando ha llegado el momento de clausurar una reunión necesitamos ayudar a que el grupo tenga la experiencia de clausura. Un modo de lograrlo es revisar los carteles con el grupo y extraer todas las convergencias significativas que el grupo ha experimentado y colocarlas en un nuevo Cartel de Resultados.

Para prepararnos de antemano para la clausura, durante el transcurso de la reunión podemos ir resaltando las varias convergencias que se vayan produciendo en la conversación, y que forman puntos importantes donde la conversación cambia de rumbo. De este modo será más fácil localizarlas luego cuando llegue el momento de crear un Cartel de Resultados.

Aun si el grupo ha experimentado varias revelaciones importantes, es posible que en este momento se encuentre en medio de una divergencia significativa. Si así fuera, es posible que deseemos crear, además del Cartel de Resultados, un Cartel "Marcador de Página." Por otra parte, si el grupo está en la etapa inicial de purga, es posible que no haya todavía nada que anotar en un Cartel de Resultados. En ese caso el Cartel "Marcador de Página" es de especial importancia.

Los propósitos de "marcar la página" son:

1. Ayudar a reconocer los progresos que el grupo ha realizado
2. Hacer un sumario del estado actual de la conversación
3. Ayudar al grupo a volver a empezar en la próxima reunión

Especialmente cuando se está en medio de una divergencia significativa, es útil que el facilitador ayude a los miembros del grupo a reconocer el progreso que han logrado hacia la meta de obtener un entendimiento más completo de su situación actual.

Un modo de lograrlo es pedirles a los participantes que ayuden a resumir la conversación. ¿Cuáles son los temas principales que se han explorado? ¿Cuál es el panorama actual, incluyendo cualquier divergencia o polaridad por resolver? A menudo ayuda el pasar unos minutos revisando todos los carteles que se han creado durante la sesión, para ayudar al grupo a contestar estas preguntas.

El facilitador también les puede preguntar a los participantes si a alguien se le ocurre un símbolo que represente el estado actual de la conversación. En ese caso, se puede invitar a la persona a que pase al frente y a que dibuje el símbolo. Este Cartel "Marcador de Página" ya sea que esté compuesto de palabras, símbolos o una combinación de ambos, será muy útil para iniciar la próxima reunión del grupo.

Cosechar los carteles

Los carteles de Planteamientos de Problemas o Retos Creativos, Soluciones, Preocupaciones y Datos o Perspectivas que hemos creado a lo largo de la reunión constituyen una crónica valiosa del diálogo del grupo. Aún cuando el grupo ya ha obtenido las soluciones que buscaba, la crónica del diálogo puede servir como una rica fuente de preguntas para investigaciones futuras y un almacén de ideas creativas y de información .

Al mismo tiempo, la crónica del diálogo tiene un uso más inmediato. Idealmente, el proceso de la Facilitación Dinámica se realiza en el transcurso de una serie de reuniones. **El transcribir los carteles, y crear un documento escrito para compartir con el grupo antes de y/o al comienzo de la próxima reunión, es parte integral del proceso.** Además de los benéficos ya mencionados, los apuntes permiten que tanto los facilitadores como los participantes perciban la coherencia de la conversación en su totalidad, de manera mucho más clara de lo que habían podido apreciar cuando estaban participando en el proceso.

La transcripción de los carteles es usualmente mucho menos tedioso de lo que pudiéramos temer. Los facilitadores frecuentemente sienten al transcribir las notas que están reviviendo la reunión-. Esto los puede ayudar a reconstruir las oraciones originales. Para que las notas sean más legibles, la facilitadora podrá expandir algunas oraciones que originalmente anotó en forma abreviada. Por supuesto, es muy importante que el significado no sufra alteración.

Puesto que listas largas de cualquier tipo son difíciles de leer, tiene sentido "agrupar" el material para facilitar la presentación. Por ejemplo, podemos agrupar cuatro puntos y luego dejar un renglón en blanco entre ese grupo y el próximo.

Según las circunstancias y el propósito para el cual se piense usar las notas, la facilitador puede hacer algunos pequeños cambios editoriales, reagrupando temas semejantes. Por ejemplo, hace poco tiempo completé el proceso de facilitar una reunión de dos días de planeamiento estratégico. Al revisar el material al final del primer día me di cuenta que sencillamente con reagrupar unos cuantos temas podía crear una serie de categorías de contenido bien diferenciadas. Estas categorías, a su vez, contenían los aspectos principales de este negocio específico.

De hecho, una característica del proceso creativo es que lleva a resultados que, a posteriori, resultan perfectamente lineales y lógicos (Edward de Bono explica esto brillantemente en el libro *Serious Creativity* (La Creatividad Seria) 1992). Mientras el proceso de la Facilitación Dinámica puede parecer a veces algo impredecible, la mayor sorpresa puede ser el orden natural y el gran sentido práctico de los resultados que obtenemos.

APLICACIONES

¿Cuándo es apropiada la Facilitación Dinámica?

La Facilitación Dinámica es un método poderoso y eficaz tanto para situaciones en las cuales buscamos obtener soluciones prácticas, como cuando buscamos facilitar el diálogo sobre temas sociales difíciles. A continuación se ofrecen varias consideraciones que recordar durante la aplicación de este método en situaciones diversas.

1. La búsqueda de soluciones prácticas

La Facilitación Dinámica ayuda a conseguir resultados prácticos y poderosos en una serie de situaciones diversas. Es de especial utilidad para generar soluciones creativas y sensatas a situaciones complejas, y al mismo tiempo elicitación la participación plena, la motivación, y el compromiso de todos los participantes.

La Facilitación Dinámica se destaca en situaciones en las cuales:

-- existe una situación compleja

--no hay soluciones fáciles

--hay mucha divergencia, tensión, o conflicto.

Hay otras situaciones en las cuales la Facilitación Dinámica está menos indicada, o en las cuales se deben tomar en cuenta algunas consideraciones:

a) Cuando es necesario llegar a una decisión con rapidez

Puesto que la Facilitación Dinámica ayuda a los participantes a desarrollar una comprensión compleja de un panorama amplio y porque evoca altos niveles de creatividad, pudiera parecer a primera vista que no "encaja" en situaciones que exigen que un grupo llegue rápidamente a una solución. Sin embargo, aunque este método generalmente requiere una mayor inversión de tiempo al principio, también tiende a ser más eficaz a fin de cuentas.

Las decisiones que se hacen a base de acuerdos negociados tienden a deshacerse más adelante y esto dificulta su implementación. En contraste, los descubrimientos reveladores que emergen de un proceso que explora a fondo la divergencia, tienden a ser más estables y van acompañados de altos niveles de compromiso y de energía. Esto puede ahorrar mucho tiempo durante la fase de implementación.

Aun cuando no hay suficiente tiempo para permitir que una convergencia emerja naturalmente, es posible utilizar la Facilitación Dinámica por un período breve como un método de exploración creativa. Al final de este tiempo, el grupo puede regresar a su proceso establecido de arribar a soluciones. Aunque es probable que no se haya obtenido un descubrimiento revelador en este breve tiempo, con certeza se habrá logrado un mayor acercamiento a la complejidad de la situación actual y una visión más completa del panorama.

b) Cuando la elección está limitada a un grupo de opciones específicas

Ya que la Facilitación Dinámica se caracteriza por generar creatividad, es posible que no sea un método adecuado en situaciones en las cuales *no* se busca el pensamiento creativo. Sin embargo, es posible que un grupo decida que quiere destinar una reunión a pensar creativamente, aun sabiendo que al final del día tendrán que limitarse a elegir una de varias opciones previstas. (Siempre es posible que a lo largo del proceso descubran que en realidad sí existen más opciones de las veían originalmente...)

c) Cuando la decisión ya ha sido tomada

La Facilitación Dinámica *no* es aplicable para situaciones donde sólo se busca "vender una solución", o sea, fomentar la aceptación de una decisión ya hecha. Sin embargo, a veces es posible ofrecer un marco distinto y auténtico para este tipo de situación.

Por ejemplo, es posible que un administrador quiera participar en una exploración con su equipo para ver si es posible encontrar una opción mejor que la decisión actual. Si este esfuerzo se hace con buena fe, será beneficioso sea cual fuere el resultado. Dado el tiempo suficiente para llegar a una convergencia natural, un resultado posible es que el grupo entero, con la participación plena del administrador, llegue a descubrir otra solución que todos verdaderamente encuentren superior a la actual. La otra posibilidad es que el grupo llegue a "re-descubrir" el plan actual y que lo adopte como propio.

En caso de que no hubiera el tiempo para utilizar el método a fondo, los beneficios se limitarían a un mayor entendimiento de las perspectivas de los distintos miembros del grupo con respecto a la situación que la decisión ya tomada pretende resolver. En este caso es posible que las desventajas de la utilización de este método sean mayores que cualquier ventaja que se pudiera

obtener con el mismo, ya que el animar la creatividad en una situación en la cual no hay real posibilidad de participación puede generar un nivel mayor de frustración.

En tal circunstancia --una decisión ya tomada, en combinación con demasiado poco tiempo para una exploración auténtica de posibles alternativas -- es probable que, si se desea obtener las perspectivas de los miembros del grupo frente a la decisión, sea preferible utilizar algún otro método menos creativo.

2. El diálogo sobre temas sociales

La Facilitación Dinámica tiene gran utilidad para situaciones en las cuales se busca generar mayor entendimiento entre grupos distintos. A algunas personas que no han experimentado el proceso puede preocuparles que el enfoque en "planteamientos del problema", "soluciones" y "preocupaciones" no sea compatible con el diálogo, especialmente en contextos en los cuales el propósito del diálogo puede ser simplemente el aumentar la comprensión entre los distintos participantes.

Sin embargo, sabemos que nada ayuda a crear mayor cohesión entre las personas que el trabajar en un problema común. El encuadrar un asunto en términos que apuntan a la creatividad práctica ("*¿Cómo podríamos encontrar un modo de...?*") y que apoyan la contribución que cada cual ofrece en forma de una "solución" ("*Pienso que podríamos...*") ayuda a crear un sentido de colaboración y de propósito compartido. Hemos descubierto que esto puede tener gran eficacia aun en situaciones en las cuales el interés del grupo no es elaborar un proyecto de acción en común, sino simplemente explorar un tema.

Por supuesto que cuando elicitamos la creatividad de los participantes en esta manera, es necesario que el facilitador juegue un papel muy activo protegiendo las contribuciones de cada persona y creando espacio para una diversidad de perspectivas, especialmente en situaciones de mucho conflicto. La estructura no-lineal, de final abierto de la Facilitación Dinámica libera al facilitador de la preocupación de guiar el proceso al nivel macro y le permite concentrarse en apoyar a cada participante por medio de las intervenciones a nivel micro.

Dado a la intervención activa de parte del facilitador, la Facilitación Dinámica tiene especial utilidad para facilitar el diálogo en situaciones difíciles en las cuales los participantes tienen distintas normas para la comunicación y es difícil llegar a un acuerdo general sobre "cómo debemos hablar". También sirve para de-escalar un conflicto en plena erupción. La habilidad del facilitador para escuchar y dar la bienvenida a la contribución de cada participante, con frecuencia ayuda a que las personas se sientan oídas y comiencen a calmarse.

Explorar el contexto mayor

El empleo profesional de la Facilitación Dinámica conlleva varios temas de importancia para el consultante. A continuación menciono algunos, aunque esta lista no es exhaustiva.

La creación de un contexto apropiado para la Facilitación Dinámica depende en gran medida de lograr buenos entendimientos de antemano con las personas con capacidad de decisión sobre una serie de puntos clave. En el mundo de la consulta profesional a menudo se conoce este aspecto como "contratar" y es tan importante para la Facilitación Dinámica como para cualquier otro método. La lista que aparece a continuación puede ser un buen punto de inicio.

Necesitamos alcanzar entendimientos compartidos sobre:

- a. **El papel y el propósito de la reunión que se nos ha pedido que facilitemos dentro de la panorámica general.**

Quizá esto sea aún más importante en el contexto de proyectos de participación pública que en el contexto de una organización comercial, ya que entra en juego no sólo el ambiente laboral, sino la confianza pública. En síntesis, una de las desilusiones mayores es llevar a cabo una serie de reuniones con gran éxito para luego descubrir que el trabajo del grupo no va a utilizarse.

- b. **Los intereses fundamentales en la situación, y cómo se manifiestan con respecto a los resultados que se esperan del trabajo del grupo**

Tal como ya se ha mencionado, la Facilitación Dinámica no es apropiada para situaciones en que sólo se busca la aquiescencia de un grupo. Es necesario que haya un deseo auténtico de llegar a descubrimientos reveladores para que el proceso sea efectivo.

Aun cuando las personas responsables del grupo están genuinamente abiertos al proceso, puede requerir varias conversaciones de antemano con ellos para escucharles a fondo y ayudarles a articular los resultados que verdaderamente desean. El tiempo que esto requiera estará bien invertido, ya que los líderes del equipo generalmente tienen un papel crítico en cuanto a si los descubrimientos del grupo llegarán a ser implementados o no. Además, a menudo tienen información clave sobre las conexiones entre las reuniones del grupo y el proceso organizativo más amplio. Así que es de particular importancia que sean capaces de participar a fondo en el proceso y expresar con voz clara sus propias perspectivas y soluciones.

- c. **La importancia de que las personas responsables participen a fondo**

A menudo la persona con responsabilidades gerenciales tiende a no querer participar a fondo en las reuniones, desde el deseo bien intencionado de animar a los demás a participar. En el contexto de la Facilitación Dinámica estos esfuerzos, por bien intencionados que sean, son contraproducentes. Lo último que queremos es animar la creatividad del grupo, para que luego vean su entusiasmo disiparse cuando, al final de la reunión, el líder del equipo al fin presenta los intereses fundamentales y cómo limitan las posibilidades reales en esta situación.

En cambio, necesitamos hacerle saber a los responsables del grupo que vamos a pedirles a ellos que participen desde el comienzo para que toda información relevante quede de manifiesto. De este modo la creatividad del grupo surgirá a partir de los parámetros expuestos.

Sin embargo, es posible que no sea suficiente el decir esto. Todavía recuerdo una situación en la cual, ya habiendo transcurrido tres cuartas partes de una reunión, me llevé la sorpresa de que el director de la organización sacó una lista larguísima de temas que quería que el grupo resolviera. Aunque yo había invertido una gran cantidad de tiempo contratando con él, ¡nunca había hecho mención alguna a la lista!

Lo que quiero enfatizar es la necesidad de que la persona responsable se manifieste de antemano. Si en nuestro trabajo preliminar logramos establecer suficiente confianza para que él o ella pueda expresar lo que verdaderamente quiere y desea, podremos recordarle la importancia de compartir esta información con el grupo al inicio del proceso.

d. Las dificultades reales presentes en el grupo

La Facilitación Dinámica es excelente para ayudar a los grupos a encontrar modos creativos y prácticos de engrentar temas difíciles y complejos. Sin embargo, su propia naturaleza abierta significa que es muy probable que elicite lo que realmente está ocurriendo en un grupo, especialmente porque no hay una agenda a la que atenerse, y las agendas con frecuencia sirven para evitar que el grupo toque los temas más difíciles.

Por lo tanto, puede ser muy útil llevar a cabo de antemano entrevistas personales con los miembros del grupo. Si los participantes son demasiados para que podamos entrevistarlos a todos, podemos elegir una selección representativa del grupo, asegurándonos de que incluya cualquier persona que los demás consideran difícil. Muchas veces las personas así caracterizadas están sirviendo la función en el grupo de "chivos expiatorios" y con frecuencia tienen perspectivas valiosas sobre temas importantes que el grupo no ha podido resolver.

Estas entrevistas tienen cuatro propósitos:

1. Comenzar a desarrollar una relación con los miembros del grupo al escuchar atentamente y reflejar sus perspectivas.

2. Empezar a entender mejor el contexto y la situación del grupo,
3. Darles a los participantes la oportunidad de desarrollar sus ideas y perspectivas, en preparación para el trabajo en grupo,
4. Empezar a presentar el método, para que los participantes tengan algo de familiaridad con el proceso (véase la sección, " Presentar el proceso".)

Al realizar las entrevistas utilizamos preguntas abiertas. Estas son algunas de las preguntas que utilizo con frecuencia:

1. ¿Qué está yendo bien?
2. ¿Qué pudiera mejorarse?
3. ¿Qué soluciones tiene usted al respecto?
4. ¿Cómo se siente de compartir lo que acaba de compartir conmigo, con el grupo entero?
5. ¿Cuáles son algunos de los temas que usted dudaría de compartir con el grupo porque parecen demasiado difíciles o sin solución?

Una vez que hemos realizado las entrevistas, podemos tener una sesión de cortesía para compartir con las personas responsables de la reunión algunas de nuestras impresiones. Si bien mantendremos la confidencialidad de cada persona, podemos conversar sobre los temas generales que han surgido, ofrecer nuestra ayuda y orientación y darle la oportunidad a la persona responsable para decidir si está dispuesto a proceder sabiendo que estos temas pueden surgir en la conversación.

e) El tiempo necesario para experimentar el método

A menudo cuando oímos hablar de un método nuevo y portentoso, tenemos la tendencia, muy humana, de esperar "curaciones mágicas" o "soluciones instantáneas."

De vez en cuando, la Facilitación Dinámica resulta en descubrimientos revelatorios al inicio del proceso. Sin embargo, **como norma general recomendamos una serie de tres o cuatro sesiones, cada una de dos o tres horas de duración, con un máximo de una semana entre reunión y reunión.** Esta configuración asegura que habrá suficiente tiempo para que los miembros del grupo puedan:

--explorar su situación, compartiendo sus soluciones iniciales y obteniendo un entendimiento compartido de la complejidad del contexto en el cual están trabajando, incluyendo las varias perspectivas de los distintos miembros del grupo;

--entrar en un proceso creativo de ideas nuevas que responden a la totalidad de la situación compleja con sus diversas perspectivas;

--comenzar a hallar descubrimientos revelatorios que clarifican el contexto compartido, ofrecen soluciones compartidas para enfrentar las dificultades prácticas de manera eficaz y creativa, y detallan los próximos pasos a tomar para implementar estas soluciones;

--reflexionar sobre el proceso humano de este método, y lo que han aprendido con respecto a la comunicación y el trabajo en equipo.

Claro está, que cada arribo es un nuevo punto de partida. Pero para este punto el grupo ya habrá experimentado este método en su plenitud, y logrado varios éxitos . Para la próxima fase de su labor, el grupo puede regresar por un tiempo a sus métodos convencionales de trabajo, hasta que se encuentre en otro punto de crisis o transición que lo impulse a buscar ayuda externa de un facilitador. O, si los responsables del grupo desean apoyo para mantener a su equipo en un alto nivel de creatividad generadora, se puede comenzar un nuevo ciclo de Facilitación Dinámica.

Una vez que un grupo intacto ha tenido la oportunidad de participar en 3 o 4 ciclos completos de Facilitación Dinámica (12 a 16 reuniones en total) ya tiende a poder facilitarse a si mismo. De vez en cuando, es posible que busque el apoyo de un facilitador externo; por ejemplo, cuando está enfrentando una situación especialmente difícil, y cada participante necesita tener la libertad de participar plenamente como tal. Pero aún así, podrán dirigir claramente al facilitador, utilizándolo como un oyente para apoyar al grupo en su propio proceso creativo.

Referencias

Bush and Folger. *The promise of mediation: The transformative approach to conflict*. San Francisco: Jossey-Bass, 2004.
(Originally published 1994.)

Conklin, J. *Dialogue Mapping: Building shared understanding of wicked problems*. Chichester: John Wiley and Sons, 2005.

DeBono, E. *Serious Creativity: Using the power of lateral thinking to create new ideas*. New York: HarperBusiness, 1992

Owen, H. *Open Space Technology*. Potomac, MD: Abbott Publishing, 1992.

Rogers, C. *Freedom to learn for the 80's*. Columbus: Charles E. Merrill Publishing Company, 1983.

Rough, J. *Society's breakthrough: Releasing essential wisdom and virtue in all the people*. 1stBooks Library. <http://1stbooks.com>, 2002

Rough, J. Dynamic Facilitation and the magic of self-organizing change. *The Journal for Quality and Participation*. June 1997.

Rough, J. Leaders slay dragons, don't they? *The Journal for Quality and Participation*, July/August 1992.

Rough, J. Choice-creating: How to solve impossible problems. *The Journal for Quality and Participation*. September 1991.