

La Facilitación

Por Francisco Ingouville

Aprender a facilitar es como aprender un deporte. Las reglas e instrucciones son sencillas. Pero hay que entenderlas y recordarlas para poder practicarlas y con el tiempo dominar la disciplina. Sobre todo hay que tener claro el objetivo. Eso nos permitirá, con la práctica, crear nuestras propias herramientas y maneras de alcanzarlo.

Estos apuntes se refieren al facilitador y dan por supuesta toda la estructura de un diálogo político que incluye relator, convocante, organizadores etc. etc.

Objetivos

Si bien la facilitación es un medio de lograr otras cosas, dentro de su aprendizaje podemos fijarnos algunos objetivos:

Michael Ooyle y David Strauss (O&S) en su libro "Cómo hacer que las reuniones funcionen" señalan tres grandes temas:

1. Lograr que un grupo se concentre en un tema y un proceso para tratarlo
2. Proteger a los miembros y asegurar que todos participen
3. Permanecer neutral

No hay una manera correcta de hacer esto, como no hay una personalidad correcta. Facilitar requiere percepción de lo que está ocurriendo en el grupo y flexibilidad para adaptarse a las necesidades de cada momento. Es bueno tener una caja de herramientas para poder echar mano a lo que haga falta en cada caso. En este apunte trataremos de ayudar a que cada uno de forma a su estilo. Para eso es conveniente tener claro para qué hacemos lo que hacemos, y una serie de fórmulas y recetas entre las que podamos elegir las que nos parecen adecuadas a nuestros objetivos y personalidad. Las recetas, muletillas y frases hechas son especialmente útiles al principio. Hasta que uno construye su propia estructura de trabajo.

Explique su rol

Al presentarse para facilitar una reunión, es fundamental explicar qué es lo que uno pretende hacer allí, al frente del grupo. La gente trabaja mejor cuando sabe a qué atenerse, que esperar de nosotros y qué esperar de las personas con que interactúan.

Una buena presentación disipa dudas, aleja suspicacias, y da confianza para ponerse a trabajar. Es importante decir que el facilitador permanecerá **neutral** y no se inmiscuirá en la substancia de la discusión. Para los contenidos no tendrá voz ni voto ni evaluará las opiniones de los otros. Al mismo tiempo hay que enfatizar que el **proceso** para tratar los temas es su responsabilidad y que en eso el grupo debe delegarle la autoridad mientras esté facilitando.

Yo uso frecuentemente la imagen de la partera: "Ustedes son los padres de la criatura. El producto de esta reunión es mérito y responsabilidad de ustedes, pero, durante el parto, la autoridad la tiene la partera que es el facilitador, porque ustedes se la conceden para que los ayude". También puede usarse la imagen del director de tránsito. Quien ha estado en un semáforo descompuesto donde confluyen dos avenidas, sabe lo importante que puede ser la intervención de una persona que da simples instrucciones de proceso pero que cuenta con algo muy valioso: la autoridad conferida por los que manejan los autos".

Es importante aclarar que en el momento en que el grupo desee retirarle esa autoridad, su trabajo cesa instantáneamente, ya que sólo tiene sentido mientras los

participantes estén dispuestos a conferírsela. Creo que esta aclaración legitima su presencia y la hace más aceptable en los eventuales momentos en que deba intervenir.

En el caso de que alguien cuestione su autoridad y deba partir, el hecho de haberlo puesto como una posibilidad, le quita dramatismo al hecho y protege el proceso para que pueda continuar con otro facilitador.

El ejemplo que sigue está basado en un discurso de apertura que proponen D&S y que puede funcionar muy bien como modelo para que cada uno lo adapte:

"Hola, mi nombre es "Fulanito Perez" y voy a ser el facilitador de la reunión de hoy. Permítanme aclarar que ser un facilitador implica que no voy a aportar mis propias ideas ni evaluar las de ustedes. Mi rol es ayudarlos a concentrar su energía en la tarea a realizar. Voy a hacer todo lo posible por permanecer neutral y les pido que si en algún momento sienten que no lo estoy siendo me lo señalen... me comprometo a no reaccionar mal a ese tipo de comentarios. Yo voy a hacer sugerencias y propuestas, pero sólo con respeto al proceso: maneras de trabajar, no asuntos de contenido. Para ello es importante que me confíen esa autoridad y que tengan claro que en el momento en que no estén de acuerdo conque yo siga facilitando me retiraré. Mi rol tiene sentido mientras sea útil a ustedes y solo puedo trabajar con su consentimiento y la autoridad que me otorgan. Mientras esté en funciones mi autoridad debe ser respetada. Es importante que lo aclare porque cuando nos pongamos de acuerdo en algunas reglas, será luego mi función aplicarlas. Ser un buen facilitador no es fácil, así que les agradeceré toda la ayuda que quieran darme. Veo que asienten con la cabeza. Hay alguien que tenga alguna duda o comentario... (esperar un buen tiempo en silencio, mirar a todos los participantes) Entonces, ¿lo damos por acordado? ¡Empecemos a trabajar!"

Bajo perfil

El hecho de que el grupo apruebe las reglas, nos delegue su autoridad y centre su atención en nosotros puede conducirnos a la percepción errada de que somos lo más importante de la reunión.

En otros trabajos uno puede felicitarse por trabajar mucho. En este debe felicitarse por que el grupo trabaje mucho con la menor intervención de nuestra parte. Hay momentos en que el grupo logra debatir sin siquiera necesidad de levantar la mano para que el facilitador confiera el uso de la palabra. De esas pequeñas cosas debe alegrarse el facilitador. En el "Tao de los líderes" John Shnider dice que el líder casi debe parecer tonto y hacer muy poco. "El líder que brilla encandila" agrega. En una mediación en Bastan, las partes que estaban muy enojadas entre sí, lograron pedirse disculpas y llegar a un acuerdo durante un recreo. Mientras tanto, los facilitadores -en otra habitación- discutían como seguir "solucionando" un caso tan difícil. Paradójicamente los mediadores se sintieron decepcionados de que se hubiera logrado un acuerdo sin ellos. Todos tenemos necesidad de sentir que somos útiles, lo importante es darse cuenta que a veces contribuimos más con la habilidad de hacernos a un lado en el momento oportuno.

Hay un mediador africano que convoca a las partes, pide a una que narre su visión de las cosas y luego solicita un minuto de silencio para orar a Dios por la solución del caso. Después pide la versión de la otra parte y ora de nuevo. Vuelven a intervenir alternativamente y siempre seguidos de oración, hasta que se ponen de acuerdo sin que el mediador haya intervenido directamente.

El tono y el clima

La conducta del facilitador debe adaptarse a lo que percibe del grupo. Al principio de la reunión quizá no tenga mucho que percibir y quiera imprimir un clima de

entusiasmo y confianza. Su tono debe ser el de bienvenida y optimismo, alentando a hacer un buen trabajo. Es importante inspirar confianza y proteger los sentimientos de los participantes para que se sientan cómodos. La imaginación es como un paracaídas, solo funciona cuando está abierto, y la desconfianza o el miedo la cierran. Si bien hemos prometido no evaluar las observaciones de los otros, es posible agradecer y felicitar a los participantes por sus intervenciones sin analizarlas. Al principio es recomendable intervenir poco. Es preferible cierto grado de desorden a la sensación de dictadura, la cual puede generar reacciones adversas. A medida que el grupo acepta al facilitador y reconoce la necesidad de sus intervenciones se puede ir tomando las riendas con más firmeza.

El facilitador no debe polemizar con el grupo o sus miembros. Eso lo transformaría en una parte en vez de un neutral. Si por algún motivo es agredido o se contradice alguna de sus instrucciones, tiene que tratar de entender los motivos de esa intervención. Debe indagar más antes de contestar y en general devolver al grupo las cuestiones para que sean ellos los que decidan.

Un recurso que debemos tener siempre a mano para no reaccionar es la frase "díganos más sobre esto" que legitima a la persona que intervino, con lo cual se calma, nos da mayor información para entender lo que está ocurriendo, nos permite serenarnos si la intervención nos había tomado desprevenidos y no influye para nada en el proceso, dejando intacta nuestra posición neutral.

A qué cosas estar atento

Que se cumplan las reglas

Inmediatamente a las presentaciones, se consensúan ciertas reglas de juego.

Las más comunes son:

1. Evitar las acusaciones o agresiones.
2. Pedir la palabra al facilitador levantado la mano.
3. No interrumpir.
4. Ser breve en las intervenciones.
5. Sujetarse al tema que se debate.
6. Contribuir a que todos participen.
7. Ser puntuales.
8. Celulares apagados, no fumar, etc.

Que se use el método más eficaz para cada etapa

Hay muchos tipos de ejercicios posibles para tratar un tema, por ejemplo: lluvia de ideas, dramatizaciones, dibujo en equipo.... Se consiguen libros con gran variedad de ellos. Algunos factores a tener en cuenta al elegir son:

1. ¿Quiénes deben trabajar con quienes?
2. ¿A quiénes es mejor separar?
3. ¿Es conveniente que sea una discusión racional o hay riesgo de que haya problemas semánticos?
4. Los componentes lúdicos, ¿serían útiles para aflojar a los participantes?
5. El temor al ridículo, ¿puede entorpecer el trabajo?

6. ¿Necesitamos lograr un acercamiento emotivo o una decisión racional?

Lo habitual es que facilitadores trabajen con mucha anterioridad preparando su agenda de trabajo en función de los objetivos, el tipo de gente y el tiempo disponible. Sin embargo, la percepción de una situación inesperada puede llevarlos a cambiar la dinámica.

Que todos tengan posibilidad de intervenir

No podemos suponer que quien no participa no tiene nada que decir. Hay personalidades más propensas a hablar. Debemos darles oportunidades a todos. Para que los más activos no se ofendan cuando se los posterga es posible anunciar que se pretende una participación que no excluya a nadie y por lo tanto se va a dar prioridad a quienes han levantado menos la mano. La gente más tímida o inactiva, a veces se anima más en grupos pequeños. Es importante que los voceros de los grupos pequeños respeten lo que dijeron "las minorías".

Cuándo avanzar rápido y cuándo lento

Una de las cosas más difíciles que debe aprender el facilitador es a tener una visión del proceso sin perder de vista lo que está pasando con el contenido. A menudo se llama a esto "ir de la pista de baile al balcón". Es decir actuar y observar. Estar involucrado allá abajo y tener una visión global. La mayor parte de nuestras vidas la pasamos siendo parte. Para la mayoría de nosotros lo difícil de aprender es a observar desapasionadamente el proceso. Ayuda mucho no sentirse responsable por un determinado resultado. También ayuda trabajar en equipo con otro facilitador. Mientras uno actúa el otro observa y viceversa.

Si el grupo está avanzando rápido pero dejando importantes puntos sin resolver el facilitador puede hacer preguntas para que tomen conciencia de los riesgos involucrados en esos descuidos. Si ocurre lo opuesto, y se demora mucho en detalles que podrían resolverse sin la presencia de todos, puede hacerlo notar y alentar al grupo a ir más rápido.

Cuándo el grupo se ha trabado

No es fácil darse cuenta si una caída en la producción del grupo está denotando un problema de dinámica que el facilitador pueda solucionar. A veces un tema que al facilitador le parece árido o menor, es vital para las partes.

Cuando el facilitador siente que las cosas no avanzan, pero no está seguro de estar en lo cierto, puede consultar con su co-facilitador (si lo hay), o con el relator, o con algún otro miembro del equipo. También es útil leer la mímica y el lenguaje corporal de los participantes. Si hay dos o tres que se han trezado en una discusión pero los demás no parecen muy interesados, es tiempo de ayudarlos a salir.

Para ello la memoria que lleva el anotador es una herramienta genuina. El Facilitador puede decir: "Tal vez nos ayude a organizar nuestro debate ver cómo hemos llegado hasta aquí", y revisar los últimos puntos tratados relacionando el curso del debate con la agenda y los objetivos.

Cómo tratar a las personas perturbadoras

Hay algunas conductas que afectan negativamente el trabajo:

La persona que insiste con un tema

Al grupo le cuesta avanzar cuando alguno de sus miembros vuelve a sacar un asunto ya hablado. A veces esto tiene la sana intención de que los demás tomen conciencia de un tema importante, que el participante considera que no fue suficientemente entendido. Es posible que eso se cure con una buena dosis de escucha activa, demostrando a la persona que se entendió el tema y que ha sido registrado en la memoria del grupo. Caso contrario se le recuerda la norma acordada de sujetarse al tema y de ser breve, y se lo invita a someter material por escrito para su distribución.

La persona que hace intervenciones demasiado largas

Hay quienes han aprendido a hablar aspirando para no ser interrumpido cuando toman aire. Son el ejemplo extremo de la persona difícil de interrumpir. Por eso es bueno avisar cuando se consensúan las normas que es por el bien del trabajo grupal que las aplicaremos y que esperamos que nadie se sienta mal al respecto. La manera menos violenta de interrumpir es acercarse a la persona hasta estar a una distancia que obviamente representa una intención de intervenir. Cuando nos dirija la mirada le pediremos permiso para interrumpirlo en función de las normas acordadas y lo invitamos a anotar el tema en el archivo. El archivo es una hoja grande en la pared, donde se inscriben los temas que debemos dejar inconclusos para seguir avanzando, pero que queremos volver a tratar al final si queda tiempo.

El escéptico

Cuando alguien se opone frecuentemente a propuestas y ve obstáculos a todo, es conveniente consensuar que no se evaluarán las ideas hasta más tarde. Esta es una típica norma de la lluvia de ideas.

El facilitador voluntario

En algunas ocasiones alguien pretende dominar el grupo mediante el control del proceso y pone presión al facilitador para que adopte uno u otro camino. Ya vimos que el facilitador debe estar abierto a sugerencias, por lo que sería contradictorio pedirles al principio y rechazarlas inmediatamente, con lo cual lo más conveniente es someter la propuesta a consideración del grupo y adoptarla sin dudar en caso de que la aprueben.

Las personas que hablan entre sí.

Es perturbador para quien facilita o para quienes están haciendo uso de la palabra y escuchando, que otros mantengan diálogos paralelos. Es conveniente solicitar que esto no ocurra, pero a veces suena muy violento llamarles la atención como a chicos. Una manera suave puede ser pedirles que compartan sus ideas que seguramente el grupo se beneficiará con ellas.

Cuándo quedarse callado

Casi siempre.

El facilitador puede hacer mucho con su silencio y a veces su intervención inhibe el hacer de otros.

El silencio del facilitador es la confirmación en los hechos de lo que se dijo en el discurso de presentación: "los responsables son ustedes, yo soy la partera".

El "Tao de los líderes" dice que las intervenciones suelen interrumpir procesos, que los impulsos de esos procesos no desaparecen sino que se transforman o quedan acechando para atacar de nuevo más tarde. Por eso Shnider propone limitar las intervenciones al mínimo. Si es posible que sean muy suaves. Un pequeño toque aquí y otro pequeño toque allá, para no desperdiciar la inercia del proceso que estaba ocurriendo, sino corregir levemente su dirección.

No sentirse responsable de que la reunión logre determinado objetivo

Facilitar cansa. Hay un alto grado de tensión en ese rol. Si le sumamos la responsabilidad por lo que es trabajo de otros, estamos cargando demasiado peso como para trabajar bien. Nuestra misión es atender al proceso. Y ni siquiera con respecto a eso tenemos toda la responsabilidad. No hay dinámica que haga trabajar bien a quienes no quieran hacerlo.

Liberarse de estas responsabilidades no sólo nos permite trabajar mejor, sino que evita el riesgo de que un prejuicio equivocado sobre lo que el grupo desea o debe lograr, nos lleve a entorpecer su camino.

¿Hay algún herido?

A veces una intervención de alguien que nos parece inofensiva tiene un efecto doloroso para alguno de los participantes. Por ejemplo:

"Yo creo que es una idea genial que nos hayan convocado a esta reunión que parece tan bien organizada y que de una vez le demos la importancia que se merece al problema que tenemos entre manos. Quiero agradecer que me hayan invitado y propongo que todos pongamos buena voluntad para trabajar"

Ésta, que parece una frase positiva, puede interpretarse como un puñal por otro participante que organizó una reunión no "tan bien organizada" sobre el tema el mes pasado y que no invitó al que acaba de hablar. Esta persona puede sentirse acusada públicamente aunque nadie lo perciba y su enojo o humillación afectar su participación.

Por supuesto el facilitador no es un adivino. Pero debe tratar de conocer todo lo que pueda sobre los participantes y su historia. Y para aquello que no logre saber, debe estar atento a las conductas. ¿Alguien ha dejado de participar? ¿Algún participante tiene un lenguaje corporal que indica total desencanto con lo que ocurre?

Cuando a pesar de las normas sobre no agresión que se consensúan al principio alguien recibe una, es importante que el facilitador realice gestos para desagrar y enmendar el daño ocurrido. A veces el simple acto de poner una mano sobre el hombro de la persona agredida mientras se repite que se ha acordado no agredir puede ser adecuado. Cada uno tendrá que ver como lo trabaja, pero no es conveniente dejar el episodio sin solucionar. Una de las principales misiones del facilitador es proteger a los miembros del grupo. Recordemos que para que los participantes puedan pasar de posiciones a intereses y de allí a opciones se requieren confianza en que no serán abusados.

Gran parte del éxito de una reunión está en reunir a la gente representativa, en un lugar adecuado, con una contención psicológica contra las agresiones y con un marco de tiempo suficiente. Nadie que no se sienta protegido va a mostrar su vulnerabilidad confesando cuáles son sus verdaderos intereses. Y si eso no se logra, difícilmente pueda progresar un diálogo.

Por el contrario, cuando se dan las condiciones adecuadas, ocurren cambios y progresos que al principio parecían imposibles.