

CÓMO SER UN BUEN FACILITADOR

Traducción libre a cargo de Paula Manoni (Licenciada en Historia de la UDTT) del libro “How to make meetings work”, de Michael Doyle y David Straus

Aprender a convertirse en un facilitador es como aprender a jugar un juego o aprender un deporte. Puedes aprender las reglas de forma rápida y comenzar a jugar, sin embargo, para convertirse en un buen jugador se requiere práctica.

Tienes que saber sobre la teoría del juego y sus estrategias para lidiar con las diferentes situaciones que vayan surgiendo. Pero más que nada, debes desarrollar tus usándolas.

Algunas personas prefieren comenzar un nuevo proyecto a través de un paneo general para comprender como algo funciona y por que es necesario -tal o cual procedimiento-.

En capítulos pasados, especialmente en el Capítulo 2, respondimos “por qué” (es muy importante comprender de que manera un facilitador puede colaborar mucho en una reunión y por que su rol funciona dentro de la misma. Así como también hace tu vida más fácil: si comprendes de verdad la teoría, puedes inventar tus propias técnicas).

Otras personas prefieren lanzarse y tratar de aprender por experiencia. Sólo quieren que les den algunas reglas y mostrar las suyas. También apoyamos esto, si todos supieran que puede hacer un facilitador y que no, el grupo puede ayudarte a aprender. A continuación, dejamos algunos “do’s and don’t” y situaciones específicas:

1. Como hacer que un grupo se focalice en un mismo problema y un mismo proceso.
2. Como proteger a los miembros del grupo y asegurarse que todos participen y
3. Como mantenerse neutral y construir confianza.

Ya que el rol del facilitado se basa en la flexibilidad y la manera en que este se puede acomodar a las necesidades del grupo, sería hipócrita e imposible establecer un “paso a paso”.

El facilitador tiene que tener la flexibilidad que implica regularse a tipos distintos de música, ya sea una combinación de tap, tango, o algún movimiento sincronizado e imprescindible que todos los humanos solemos tener.

No hay una correcta forma de facilitar. Mucho depende de tu personalidad, la situación y la naturaleza de las personas que componen al grupo. Debes elegir las técnicas que consideres que se acoplan mejor a cada tiempo. Recuerda, tu grupo es como un reservorio de conocimiento y creatividad; con las técnicas detalladas aquí, puedes hacer funcionar este recurso. Así entonces tu grupo puede resolver casi todos los problemas que encuentres.

COMO EXPLICAR LAS FUNCIONES DEL FACILITADOR

Es muy importante que todos en la reunión comprendan exactamente su función. En la primera vez que facilites un grupo; tu explicación acerca del rol que desempeñas puede ayudar a bajar la ansiedad de algunos miembros del grupo. Explicando roles

definidos y responsabilidades, creas un contrato social con tu grupo. Acuerdas mantenerte neutral, a no evaluar o contribuir con tus propias ideas y, por otro lado, los miembros del grupo acuerdan compartir la responsabilidad de mantenerte en tu rol.

Entonces, esto es lo que podrías decir como un facilitador al presentarse con los participantes:

*Hola, mi nombre es... y voy a ser su facilitador hoy. Solo para que quede claro, ser facilitador significa que no voy a contribuir con mis ideas o evaluar las tuyas. Mi rol es ayudarlos a focalizar sus energías en las tareas a resolver. Voy a tratar arduamente para mantenerme neutral y defenderlos de ataques personales en caso de que sea necesario. Probablemente haga algunas sugerencias, pero solo serán acerca del **proceso** de la reunión – formas de proceder y no temas de contenido-. Estoy a su servicio y esta es su reunión.*

Ser un buen facilitador es difícil, les agradezco que puedan ayudarme. Si consideran que estoy presionando demasiado o manipulando de alguna forma, por favor háganmelo saber. Si me corrigen, voy a tratar de no actuar a la defensiva. Con su ayuda, seguramente tendremos una excelente reunión y podremos hacer mucho a lo largo del día.

Luego debes asegurarte de que todos los roles fueron claros para el grupo. El *recorder* debe explicar su rol y función en la memoria grupal y tu debes lograr que los miembros del grupo saben cuáles con sus responsabilidades. El rol del manager también debe ser claramente definido. Por último, si hay otros roles que establecer, deben definirse en esta instancia.

Cuando todos los miembros del grupo sepan sus roles, considérate listo para comenzar la reunión. (Esta introducción puede ser abreviada luego de haber facilitado al mismo grupo varias veces).

COMO CONCENTRARSE EN UN MISMO PROBLEMA AL MISMO TIEMPO

El facilitador libera a los miembros del grupo para que se focalicen en sus propias tareas. Asumiendo la responsabilidad de guiar al grupo, le ofreces a las personas una mejor oportunidad para lograr la llamada sinergia: cuando el grupo se convierte en si mismo en algo más grande que la suma de sus miembros.

Este enorme potencial de creatividad y logros -grupales (sic)- usualmente están latentes. Gran parte de nuestro trabajo es despertar esa sinergia dormida y, como en una orquesta dirigir a cada músico para que toque y produzca una armonía que ningún músico por si solo pudiera producir.

Recordarás nuestro desagradable síndrome del animal de cabezas múltiples (multi-headed animal syndrome), la tendencia de las personas que tienen en las reuniones de ir en diferentes direcciones al mismo tiempo. Concluimos que en una reunión efectiva; un grupo tiene que tener una sola mente, enfocada en un mismo problema de la misma forma y al mismo tiempo.

Mientras más miembros del grupo entiendan la dinámica de las reuniones, mejor van a funcionar juntos. Tal vez debas comenzar explicando la diferencia entre contenido (lo que la gente quiere hacer) y el proceso (**cómo** van a lograr hacerlo). También debas tener que decirles a los miembros que “paren el carro” (hold their horses) hasta que hayan acordado en:

1. El primer ítem de la agenda (el contenido)
2. La forma en que vamos a lidiar con él (el proceso). Este segundo paso raramente está en las reuniones. Significa que debes sostener a tu grupo y no dejarlo ir hasta que el nuevo procedimiento sea comprendido.

COMO CONSTRUIR UNA AGENDA

Supóngase que enfrentas a un grupo que no tiene agenda y nunca estuvo en una reunión manejada a través del Método Interactivo.

Esta es la forma en que puedes hacer que el grupo trabaje

Facilitador: ¿Hay alguna pregunta más acerca de por qué estamos aquí y como vamos a llevar a cabo esta reunión? (*Nadie hace ninguna pregunta*). Ok, entonces continuemos. Vamos a hacer una lista de posibles ítems que van a formar parte de la agenda y luego elegimos uno para comenzar. ¿Por qué no nos arrojas aquello que necesites que se resuelva en el día de hoy y el recorder bajará tus ideas a la memoria del grupo? No te preocupes acerca de que ítem es más importante, trata de no evaluar cada sugerencia. Solo asegúrate que esté incluida en tu propia agenda. OK, comencemos; ¿Quién tiene algún tema/ítem para sugerir? (*El grupo realiza una lista de temas*)

Facilitador: ¿Okey, algún tema más? Recuerden que podemos seguir agregando temas al listado a lo largo de la reunión. (*Alguien sugiere un tema más*). Ok, paremos aquí. (*mira la memoria del grupo*). Bueno parece que tenemos mucho trabajo que hacer (*Hablando más fuerte*) Por supuesto que no vamos a poder resolver todos estos problemas en esta reunión, por lo que debemos elegir por donde comenzar. ¿Quién puede pensar un tema/ítem que esté muy tensionado (*pressing*) para comenzar? (*Tres personas sugieren distintos temas, con los que el recorder comienza la lista*). Okey, tenemos tres temas que generan mucha tensión. ¿Tienen orden de secuencia lógica para abordarlos? (*Alguien sugiere un orden, muchas cabezas asientan acordando*). Deberíamos poder tratar estos tres temas por completo hoy, si les parece a todos comencemos con el número 3, luego el número 5 y finalmente el número 2. (*No se escuchan objeciones*) Muy bien, ahora vamos a comenzar atacando el punto 3. Pero antes que vayamos en diferentes direcciones; acordemos en cómo vamos a discutir este tema.

No hay una única manera de resolver este problema. Vamos a tocarlo desde otra dirección, ver como viene y luego volver desde otra dirección distinta. Tal cual como el boxeo. Veamos si podemos acordar en el primer golpe. ¿Alguna sugerencia?

Frank: Dejemos que José nos dé un pantallazo de lo que se estuvo haciendo hasta ahora.

Facilitador: ¿Alguna otra sugerencia en cuanto al proceso?

María: Podríamos decir todos que creemos que debe hacerse.

Paul: Creo que la respuesta a este problema es simple...

Facilitador: Espera un minuto Paul. No avances aún, ya vas a tener oportunidad de darnos tu solución mas tarde. Estás tratando de resolver el problema antes que el resto de nosotros pueda decidir cómo vamos a comenzar. De eso estaba hablando previamente. Puede ser frustrante al principio, pero si vamos a trabajar todos juntos debemos usar las mismas herramientas al mismo tiempo. Debemos acordar en el

“cómo” asique Paul, por favor aguarda con tu idea por un rato. ¿Tenes alguna sugerencia, es decir alguna **manera** de atacar este problema?

Paul: Bueno... yo estoy de acuerdo con María; podríamos ir uno por uno y que demos una solución cada uno.

Facilitador: Bien. ¿Alguna otra idea?

Elizabeth: Veamos si podemos llegar a entender bien el problema.

Facilitador: ¿Alguna idea sobre cómo podemos llegar a eso Elizabeth?

Elizabeth: Bueno, podríamos concentrarnos en saber por qué está pasando.

Facilitador: ¿Qué les parece esta manera de continuar? ¿Por qué no mejor comenzar preguntándole a José para que nos dé un breve análisis del problema, ya que el es el mas cercano a éste? Luego, como grupo, continuemos analizando el problema a partir de la presentación de José y hagamos una lista de posibles causas del problema. Veremos si podremos ponernos de acuerdo sobre los factores mas probables que causan el problema y luego pensar ideas para abordarlo. Si esta aproximación no funciona, trataremos de atacar el problema de la manera en que sugirió María. ¿Están todos de acuerdo con esta aproximación? (*Las personas mueven la cabeza acordando*). Ok José, ¿Por qué no nos das un pantallazo de unos 15 minutos sobre el problema en cuestión y que estuvieron haciendo al respecto?

Comenzar de esta forma toma más tiempo que ir saltando de tema en tema y que se haga una disputa de todos contra todos. Sin embargo, el resultado hace que valga la pena.

Muchas reuniones no comienzan desde esta base rudimentaria. Tal vez se preparó una agenda previamente y algunos de los participantes tuvieron alguna experiencia previa sobre el Método de Interacción. Entonces, el grupo puede comenzar en seguida con el primer tema y solo deberá acordar acerca de la metodología. Algunas veces se puede hacer un “procedimiento de agenda” tentativo.

¿QUIEN “CONTROLA” LA AGENDA?

Particularmente en las reuniones que convocan distintas áreas y grupos, la primera parte de la reunión debe dedicarse a darle forma a la agenda para que el grupo la sienta como suya. Si tú, como facilitador, haces una agenda y das comienzo a la reunión diciéndole a los participantes que es lo que deben hacer, algunas personas tendrán objeciones y comenzaran a cuestionar tu manera de actuar y cuál es tu derecho a actuar de esa forma. Un grupo se va a resistir naturalmente a tener una agenda seteadada sin haber tenido la oportunidad de agregar sus propios contenidos o de decidir con que temas lidiar primero. Acordar trabajar sobre un método también es muy importante. Luego de haber comenzado a construir confianza con tu grupo, vas a tener mayor permiso para dirigir más sobre el tipo de acercamiento que debe usarse (el proceso).

Como verás, en la primera parte de nuestro ejemplo; el facilitador sugirió un método (proceso) solo para construir una lista de contenidos a tratar en la agenda: pregunto a cada miembro que arroje al grupo lo que creía que debía hacerse sin evaluar las sugerencias de otros. Por supuesto que el proceso de **acordar un proceso** puede convertirse en ridículo o en una regresión constante. Debes comenzar por algún lugar.

Si dos o tres personas quieren interrumpir la reunión por completo, pueden negarse a acordar cualquier tipo de procedimiento. Entonces, como facilitador, tal vez debas confrontarlos directamente: “Parecería que no quieres trabajar en este grupo, ¿qué pasa? ¿Algo te preocupa? Si resulta que algunos de los participantes están comprometidos a una estrategia de “lose/lose” de interrupción (como un sabotaje a la reunión) entonces resolver el problema de forma colaborativa se va a tornar imposible. Debes posicionarte como facilitador y adoptar un procedimiento de win/lose.

MANTEN LAS RIENDAS LIBRES AL PRINCIPIO

Cuando facilites un nuevo grupo, es una buena regla dejar que ellos mismos que discutan por donde quieren comenzar y como. Dales algunas direcciones posibles, sobre todo al principio. Espera que la gente se convenza de que estas para ayudarlos y que necesitan de tu ayuda. Pronto los participantes podrían empezar a quejarse que la reunión esta avanzando muy lenta y te pedirán que tomes el control. Entonces podrás comenzar a ser más empático, pero sin salir de tu rol como facilitador. Podrás dar algunas direcciones como “Creo que debemos para y seguir con la siguiente alternativa y hacer a su vez, una lista de ventajas y desventajas; Jon ¿Puedes pensar en una ventaja de esta alternativa?

Puede darte cuenta por las caras de tu grupo si ellos están contigo o no. Sus expresiones harán que sepas si los estas presionando demasiado.

En el ejemplo previo, el facilitador llevó al grupo a generar una lista de maneras para atacar el primer problema, mientras mantuvo a Paul sin entrometerse. La sugerencia final sobre el proceso por parte del facilitador fue una combinación de dos de las sugerencias más populares. Luego en la reunión, puedes, como facilitador pasar esto y simplemente decirle al grupo que piensas sobre cual debe ser el siguiente proceso.

Asegúrate de que todos los miembros del grupo sepan con claridad acerca del “Que” (que se va a discutir) y el “como” (el procedimiento). Si existiese alguna confusión, no debe continuarse sin antes aclararla.

Subraya esta transición de un proceso a otro: “Ok, ahora vamos a dejar a un lado el brainstorming y comenzaremos a evaluarlo”. “¿Vamos ahora a pasar al ítem 3”, “John, terminaste? Ok, ahora es tu turno”.

Todos estos pequeños saltos son simples e inconscientes para la mente de un individuo, pero infinitamente mas complejo para que un grupo pueda lidiarlo. Es por eso que necesitan que todo sea explicitado y de forma consciente.

CUANDO SEGUIR O BAJAR EL RITMO

Debido a que, como facilitador, no estás tratando de resolver el problema o decidir por vos mismo, puedes diagnosticar más fácilmente cuando tu grupo está asfixiado – cuando es tiempo de tratar algo más, de seguir adelante-. Como facilitador debes preguntarte a ti mismo y al grupo: ¿Estamos llegando a algún lado? ¿Es momento de seguir con un tópico distinto o tratar el problema desde un nuevo punto de vista?

Estás en un buen lugar para hacer sugerencias de procedimiento y decisiones. Debes tratar de bajar el ritmo del grupo cuando están muy acelerados, comienzan a saltarse asuntos importantes y tomar decisiones apresuradas. Es fácil bajar al grupo, trata de

hacerlo diciendo “Hey, ¡nos queda todavía mucho tiempo! Asegurémonos que estamos yendo todos juntos, no querrán apurarse con algo que luego puedan arrepentirse”.

Cuando la energía del grupo está bajando, cuando las personas pierden interés o muestras signos de frustración porque no están yendo a ningún lado, es tu trabajo ser convertirte en el energizante. Muévete alrededor de ellos, muestra entusiasmo, no tiene que sonar como una porrista, pero puede fácilmente decir “Lo están haciendo muy bien. No nos atasquemos, tenemos todavía un poco más para seguir resolviendo. Tal vez es tiempo de ir al siguiente punto”.

A veces puede hacer que las personas se den cuenta de su lentitud. Trata con “Hey, todos ustedes parecen unos muertos esta mañana. ¿Qué pasa?” o trata con un poco de humor: “Todos parecen que tuvieron una buena noche ayer”. Las risas y las sonrisas, junto con honestidad y aceptación; ayudan tremendamente. Así como también un cambio físico: has que la gente se pare y se estire o abre una ventana, toma un pequeño receso.

Se consciente de que un grupo puede tener humores distintos. Mantente en contacto con su felicidad o tristeza, exaltación o frustración, su amistad u hostilidad, su pasividad o su ansiedad. Empatía con tu grupo y trata de mantenerte en su misma sintonía.

CUANDO EL GRUPO SE ATASCA

Aquí es cuando el facilitador puede usar la “memoria del grupo” para captar la atención del grupo. Cuando no emerge nada cohesivo de una reunión, muévete cerca del grupo hasta que tengas la atención de ellos. Luego vuelve al lugar donde se plasma la memoria del grupo y di “Ok, aquí es donde estamos ahora. Acabamos de terminar de hablar sobre el criterio, ¿existe alguna mejor alternativa o podemos seguir y testear lo que hicimos hasta ahora con las alternativas que propusimos?”

La última línea de la memoria de grupo se convierte en una marca distintiva para volver luego de una digresión.

Recuerda, tienes una posición poderosa cuando facilitas, tu comandas la atención del grupo. No abuses de tu poder, debes convertirte en un lente a través del cual la atención del grupo vuelve para focalizarse en el problema. Puedes ayudar a moldear y dirigir la atención del grupo, pero no puedes bloquearlos. No seas seducido para ser el foco de atención, cuando sea posible, ponte a un costado y deja al grupo que se mueva a su propia velocidad.

Cuando la reunión va bien, tal vez debas decir algo cada algún minuto. Algunos grupos pueden estar un buen rato facilitándose a ellos mismos. Puedes sentarte y esperar hasta que te necesiten.

Es una gran tentación ser el centro de la atención (en sentido de ser “la burla”) y que el grupo te termine echando. De todas formas, el grupo vino a trabajar no a escucharte. Los participantes deben hacer el 95% de la discusión. Se consciente de cuan seguido hablas. ¿Hablas cada vez de que alguien hace una contribución al grupo? Esta es una manera de medir si estás controlando la circulación o monopolizando la atención del grupo. Habla solo cuando debas y se corto y conciso.

COMO MANEJAR SILENCIOS

Los silencios son una de las mayores dificultades para un facilitador. Ahí estas parado frente aun grupo y no pasa nada – nadie habla-. Es una enorme tentación comenzar a hablar uno mismo (el facilitador) solo para salir de los nervios.

Sin embargo, diferentes silencios tienen distintos significados. Checkea que está pasando ¿Acaso el grupo esta llegando a un punto y esta realizando una pausa natural? ¿O es el producto de confusión, fatiga, aburrimiento? Descubre que esta pasando, no asumas demasiado. Prueba con “Hey, ¿acaso están todos dormidos o están pensando? ¿Esta todo bien?” o “¿Están perdidos o solo necesitan un tiempo para reflexionar?”

Si haces una pregunta y no tienes una respuesta inmediata, no digas nada solo espera un rato. Si respondes tus propias preguntas, el grupo se convertirá en vago y te dejará a ti haciendo todo el trabajo por ellos. Espéralos.

Si realmente quiere sugerencias o que hacer luego, dilo. “Necesito su ayuda. ¿Qué creen que debemos hacer a continuación? Pero luego quédate en silencio “No comiences a ofrecer posibilidades hasta que la gente se apropie de la pregunta por un tiempo. Si luego de un minuto o dos nadie contesta nada, puede hacer sugerencias con ejemplo: “Por ejemplo, podríamos movernos hacia el siguiente punto de la agenda, o hacer un break o tratar de abordar este problema desde otro punto de vista; ¿qué creen?” Si con esto no viene ninguna sugerencia, puedes ofrecer un menú de alternativas y ver si logras algún tipo de compromiso sobre alguna.

Finalmente, si consideras que algún movimiento es mejor que ninguno, puedes tomar el toro por las astas y decir “Bueno, como parece no haber ningún sentimiento fuerte sobre una forma -de abordar el problema- u otra, sugiero que tratemos...”. No obstante, recuerda que si bien hay veces que es apropiado ser quien fuerza las cosas o ser dictatorial, si asumes demasiado el control, el grupo va a tornarse contra tuyo y te dirá que dejes de presionarlos o peor: se convertirá en totalmente dependiente tuyo y no sentirá ninguna responsabilidad por el éxito -o no éxito- de la reunión.

COMO PROMOVER LA PARTICIPACION

Recordarás 2 problemas que limitan la participación efectiva, a saber:

1. Dificultad para tener la oportunidad de hablar
2. Miedo al ataque personal (el síndrome del grupo atacado -the group-rape síndrome)

Es tu rol, como facilitador, prevenir estos problemas. A través del consenso con el grupo, un facilitador esta empoderado para actuar como oficial de policía. Un buen facilitador promete proteger a cada miembro del grupo de cualquier ataque personal (esto incluye a los miembros del grupo que se encuentran ausentes). No tienes que ser un líder experimentado para poder mantener esta promesa.

Siendo un oficial de policía justo y amistoso puedes promover la participación un tiempo largo.

Comienza la reunión con algo positivo y alentador. Ayuda al grupo a llevar la reunión, aliéntalos cuando están haciendo un buen trabajo: “Buena idea! Realmente estamos avanzando. Estamos realmente trabajando todos juntos. ¡Lo están haciendo muy bien! Sigamos así”. Generando un ambiente positivo, ayudarás a los miembros del grupo a participar por si mismos- especialmente si tienes personas naturalmente tímidas o calladas-. De esta forma serán mas abiertos y responderán mejor. Cuando no se

sientan en peligro o cautelosos, se sentirán mas libres de contribuir con ideas creativas que de otra forma las hubieran considerado como extrañas. Tal vez puedas oírlos decir “Esto es un poco descabellado, pero tal vez si...”.

MENTIR NO AYUDA

Es importante felicitar al grupo, pero no exageres. Se sincero, el grupo se dará cuenta cuando no están haciendo un buen trabajo y si les mientes (y les haces creer lo contrario) solamente lograrás reducir tu credibilidad. En vez de eso, cuando las cosas empiecen a salir mal; dilo manteniendo una posición tal donde puedas alentar al grupo dando cuenta que esta situación puede cambiar: “Bueno, parece que nos estamos atascando. Veníamos bien hasta ahora, pero nos distrajimos. Parece que algunos de ustedes están fuera de sintonía ¿Cómo se sienten? Hagamos un poco de memoria sobre lo que estuvimos trabajando y volvamos a la memoria del grupo para ver como fue que nos salimos del rumbo. Creo que todavía podemos redireccionarnos e ir por el camino correcto. Vamos, ¿Alguno recuerda que era lo que estábamos tratando de resolver?”

Esto incluye aceptar ideas incompletas. La gente no siempre piensa propuestas completas, los miembros del grupo pueden tirar ideas que suenen extrañas, incompletas o fragmentadas. Acéptalas de todas formas, no le digas a nadie que piense bien lo que vaya a decir antes de hablar en grupo.

Si una idea resulta imposible de descifrar para ti, vuelve a preguntársela de otra forma, reformúlala o simplemente trata de rephrasearla para saber si estas comprendiendo su idea o no. Si suena como la punta de un iceberg di algo como “Bien, si quieres puedes agregar algo después, por supuesto que podemos volver a ello. ¿Tal vez el grupo tenga algo que decir sobre esa idea, ok?”

Trata de moverte con la energía de cada individuo en conjunto con el grupo en su totalidad. Si están pensando de forma fragmentada, déjalos un rato. Mira si pueden apoyarse entre ellos y pensar juntos. Protege al grupo de cualquier dominación de alguien, en grupos heterogéneos hay muchos tipos de vínculos que van desde los mas sociales a los más profesionales. Y casi siempre, hay una persona que le encanta ser el que habla (el maratonista parlante). Como facilitador, puedes tratar de no hacer foco en ese individuo interrumpiéndolo: “Gracias Bob. Ahora ¿tú que crees Ruth?”.

COMO PINCHAR A UN PARLANCHÍN

Para manejar esta situación, vas a tener que manejar un lenguaje corporal con disciplina y rapidez. Acércate a la persona que está acaparando la atención (el maratonista parlante) y cuando ella o él te mire o pare para respirar; cambia la atención a alguien más (tal vez hasta debas moverte y darle la espalda).

Si haces esto varias veces y la persona sigue sin comprenderlo, tal vez debas evidenciarlo: “Bob, seguro tienes mucho que decir. Escuchemos también que tienen para decir el resto de las personas”. El secreto es ser amable pero firme.

A veces algunos individuos del grupo terminan quedando afuera, sus sentimientos terminan heridos y se alienan. Por una serie de razones, puede que tengan problemas en articular sus ideas o puntos de vista. Las personas calladas suelen ser pasadas por encima por la gente verbosísima y agresiva del grupo. Algunas personas sienten que

no van a ser escuchadas de todas formas o que sus puntos de vistas son “demasiado diferentes” y por lo tanto no va a ser respetado. Se inhiben y se retiran.

En ciertos estratos sociales la “teoría de la expectativa” suele sabotear la participación. Esto es: la gente pobre sin educación asiste a las reuniones esperando que los profesionales y otras personas “bien educadas” naturalmente activen su capacidad de oratoria y dominen la reunión. De la misma forma, éstos esperarán que los grupos minoritarios sean pasivos y los escuchen.

Se convierte de esta forma, en una profecía autocumplida y lo mismo puede pasar cuando personas de distinto nivel jerárquico se juntan. Sin embargo, las habilidades de la facilitación pueden romper con esta situación de participación grupal.

Como “aquel que guía el proceso” se puede detener al verborragico y agresivo mientras se promueve la respuesta del resto. Al principio será una situación pujante pero luego de un tiempo; las personas se sentirán mas libres y menos tímidas. Pero lo que es aún más importante es lo siguiente: mientras aumenta la confianza en sí mismos, las personas se van a ir acostumbrando a participar realmente y luego van a esperar -y demandar- esta participación.

COMO EVADIR LA REPETICIÓN

Nada golpea la energía del grupo como aburrirse por aquellas personas que están repitiendo constantemente sus propias ideas o las discusiones largas y sin sentido.

La memoria del grupo puede ayudarte a que el grupo deje de dar vueltas en sí mismo. Puedes recordarles a las personas que ya han dicho eso, señalar sus palabras en la memoria del grupo, puedes mirar a Richard y decirle “Ya has dicho eso, mira Richard aquí lo asentamos. ¿Hay algo nuevo que quieras agregar? Si no, continuemos para adelante”.

Si las personas se van del tema en cuestión, puedes volver a la memoria del grupo y decir “Aquí dijimos que íbamos a hablar sobre esto. No estoy seguro/a que este es el problema que estamos tratando ahora. Si quieres, podemos anotarlo también y dejarlo para resolverlo mas tarde”. O si alguien habla demasiado sobre un mismo tópico, dile gentilmente “Gloria, ¿podrías ser más concisa?” Prepárate para lidiar con personas que van a las reuniones con la intención de usar al grupo para tener una audiencia y engrosar su filosofía personal o las grietas.

Existe una diferencia entre el conflicto creativo y la confrontación interpersonal. El conflicto creativo sucede cuando las personas están prestando atención y escuchando otros puntos de vista. Cualquier agitación que surja estará enfocada en las *ideas* que se están tratando y no en las personas que las dicen.

Sin embargo, la confrontación interpersonal puede sabotear resoluciones creativas: cuando dos o más personas están haciendo foco en las características personales del otro en vez de en sus ideas, cuando empiezan a desviarse en pequeñas disputas; alguien debe intervenir antes que la energía de todo el grupo se desvíe.

AGUANTÁ LOS TRAPOS! (HOLD YOUR FIRE!)

Cuando comienzan los argumentos destructivos, trata de combatirlos haciendo foco en resolver el problema en vez de prestar atención a los ataques entre ellos. Tal vez esto sirva: “Esa es una idea. No la evaluemos todavía, por ahora la anotará el recorder.

¿Qué tal alguna otra idea? ¿Qué piensan? Mantengámonos constructivos y positivos". Cuando sea posible, trata de que todos los participantes lidien con sus conflictos interpersonales por fuera de la reunión.

Para asegurarse un ambiente positivo (especialmente si ya sabes que existen confrontaciones personales), pregúntales a todos que les gusta sobre una idea antes de comenzar con la parte negativa. Esto suele prevenir soluciones potenciales de ser eliminadas (estranguladas) desde un principio.

Algunos individuos necesitan ser protegidos de las interrupciones o de que otro miembro del grupo les quite las palabras de su boca y no lo deje expresarse. Es tu trabajo, salvaguardar los derechos de aquel que no es tan articulado al hablar como el resto. Se paciente y maneja la impaciencia de los miembros del grupo: "Tomate tu tiempo! Te esperaremos. Aguarda; deja a Martin decirlo con sus propias palabras. Si necesita ayuda, la pedirá". Algunas veces el grupo querrá apurarse, algunos miembros trataran de apurar al menos articulado y a la gente agresiva. Tranquilízalos "Tomate tu tiempo. No te apures, tenemos suficiente tiempo. Escuchemos todos a Joan".

No dejes que los miembros del grupo intimiden a otros. No dejes que las personas se critiquen o insulten entre sí. Si alguien dice "Esta es una idea estúpida, ¿eres estúpido?" debes contrariarlo diciendo "Aguarda! Las ideas de Barr son tan importantes como las del resto". Los miembros del grupo van a apreciar esto y se van a sentir mas cómodos participando y compartiendo sus ideas personas si saben que no van a ser atacados.

MÍRATE COMO EL RESTO TE VE A TI

Estar al frente de un grupo y que sus participantes focalicen su atención en ti como líder es una bendición mixta. Como facilitador, debes estar consciente de tus mensajes no verbales y tu postura corporal, así como también los movimientos que haces con los miembros del grupo. Tal vez pienses que estás proyectando una imagen positiva y placentera cuando en realidad estás temblando y moviendo tu cabeza negativamente. Trata de observarte de tanto en tanto, grábate o practica frente un espejo. Se consciente de como usas tu cuerpo para bajar al grupo, ejercer poder o alejarte de una situación. A menudo con tal de demostrar entusiasmo u ocultar frustraciones; tu cuerpo puede revelar un mensaje negativo al grupo. Y como ya discutimos la importancia de mantener y generar un tono positivo, es obvio que un facilitador depresivo (bajonero) puede perjudicar a un grupo.

Se consciente de tu "lenguaje espacial". Esto es, has que la reunión se desarrolle en un ambiente confortable y cuyo espacio pueda usarse eficientemente. Para proyectar una sensación de apertura, cierre, representatividad; no pongas nada (como podios, mesas, escritorios, etc.) entre tú y el grupo ya que puede dificultar la interacción entre ti y el grupo sin habértelo propuesto previamente al crear una especie de cerca que los separe.

En otras palabras, se sensible con el ambiente. Vas a afrontar a un grupo directamente, ve la manera en la que puedas hacer contacto visual con todos y así poder ver si alguien quiere hablar o si todos quieren decir algo al mismo tiempo. Mediante pequeños movimientos como asentir con la cabeza, señalar, moverte alrededor de alguien o referirte a alguien por su nombre, puedes controlar la fluidez de la conversación de forma gentil. En un pequeño grupo tal vez no tengas que señalar

mucho, pero cuando un grupo consiste en 7 o más personas, tus funciones como oficial de tráfico se convierten en importantes.

CÓMO REGULAR EL TRÁFICO

Tu objetivo es lograr que esas personas que quieren hablar se alineen y vaya una a la vez -y prevenir que alguien encabece siempre al grupo-. Puedes lograr estos de varias maneras. Cuando muchas personas comienzan a hablar al mismo tiempo, puedes decir: "Espera! Vayamos de a uno a la vez. ¿Por qué no vas primero Mary? Luego puede ir Phil y Harry a continuación". Por otro lado, cuando alguien está hablando y otros señalan que quieren hablar, puedes reconocer esto y establecer el orden en el que tú quieras que hablen señalando una secuencia ("Tú, ¡tú y luego te toca a ti") si alguien se adelanta puedes decirle "Aguarda un momento Frank! Phil y Harry llevan un tiempo queriendo hablar, primero irán ellos y luego tu". Los miembros del grupo verán que actúas con firmeza, pero de forma justa. De esta forma se relajarán y se pondrán contactos haciendo contacto visual contigo porque sabrán que de esta forma van a tener su oportunidad de hablar. En reuniones grandes (mas de 15 personas) tal vez debas insistir en que levanten la mano.

A veces cuando estas frente a un grupo muy enérgico, puedes sentirte que estas metido en una jungla con todo tipo de animales apurados a llegar al agua. Como animales, se atolondran y se empujan para pasar al otro, los más rápidos trataran de pasar a los mas lentos y los más tímidos trataran de aguardar para moverse sin ser aplastados. En esta jungla también estarán los animales más furiosos, hambrientos y sedientos preparados para atacar al turista sospechoso. Es tu trabajo domar estas bestias y lograr una coexistencia pacífica entre ellos.

COMO LIDIAR CON GENTE PROBLEMÁTICA

En casi todas las reuniones hay una o dos personas que causan problemas para el resto. Tratar con estas personas es como caminar sobre una cuerda floja: debes mantener un balance delicado entre proteger al grupo de los individuos dominantes mientras proteges a los individuos de ser atacados por el grupo. Como siempre, debes tratar de que todos sientan que ganan al intervenir en la reunión antes que se produzca la solución de win/lose.

Este es un método que hemos encontrado útil. Si bien, cada situación es distinta, la próxima secuencia de respuesta usualmente funciona.

Acepta: Cuando una persona problemática irrumpe una reunión; acepta que esta persona está haciendo eso en vez de ignorar su interrupción. Puedes dar cuenta de su acción individual solamente describiéndola sin evaluarla. Cuando Thomas El Inseguro (Doubting Thomas) hace un ruido alto y molesto desaprobando una sugerencia particular, puedes decir "Thomas, parece que no crees en eso. Ya vamos a poder llegar a un consenso sobre eso. ¿No es verdad?" Siempre chequea tus percepciones, no te apresures asumiendo cosas, puedes equivocarte.

Legítima: Una vez que has dejado a la persona problemática que sepa que la has oído correctamente, legítima la validez de sus sentimientos por encima de su comportamiento "Thomas, se que estás preocupado. El proceso de crear consenso puede ser frustrante y está bien que te sientas así". No tienes por qué estar de acuerdo con el problemático, pero puedes hacerle saber que es legítimo que se sienta

de esa forma. Señala que el o ella puede estar ayudando al grupo generando dudas o introduciendo otro punto de vista.

Aplaza: Suponte que has alcanzado un punto decisivo: Puedes lidiar con el tema rápidamente o acordar aplazar el tema para más tarde. Tomemos la segunda opción, en muchas situaciones es mejor no tratar de resolver un tema en el medio de la reunión, es más apropiado dejarlo para después. Asegúrate que las preocupaciones estén grabadas en la memoria del grupo para que no sean olvidadas; luego explícale a la persona problemática por que decides aplazarlo. En el caso de Thomas El Inseguro, puedes decir “No sabemos si vamos a alcanzar consenso hasta que lo intentemos. ¿Estas dispuesto a darle una oportunidad? Si vemos que no avanzamos el consenso siempre podremos volver atrás y ver otra manera de acercarnos”. Si la persona problemática accede a aplazar, rápidamente reubica la reunión y continúa con lo que venias haciendo antes de la interrupción. Si la persona problemática insiste en continuar con la interrupción, ve al siguiente paso.

Gradúa la responsabilidad: Al lidiar con la gente problemática, siempre comienza con la intervención más sutil y menor amenazante. Si una aproximación en clave tranquila no funciona, tal vez debas escalarla dejando la confrontación directa como ultimo recurso. Muévete gradualmente de una técnica de win/win y una de win/lose. En el caso del “malhablado” (Loudmouth), comienza mirándolo directamente y agradeciéndole personalmente por su contribución; luego llama a alguien más. “Gracias Harry, ok Elizabeth tú sigues”. Si no funciona, ponte al lado de Harry haciéndolo sentir incómodo con tu proximidad física, invadiendo su espacio personal. Míralo a los ojos y dile “Ya entendimos...Harry” quédate al lado, voltéate y llama a alguien más. Si eso tampoco sirve, confronta a Harry fuera de la reunión y pregúntale “¿Qué te sucede Harry? ¿Por qué estas dominando la reunión y no estás dejando al resto hablar? Me gustaría compartir mi sensación con el resto de ustedes. ¿Sienten lo mismo?” Esta es la forma mas amenazante de acercarse y debería ser reservada para el final como última opción.

CONOCE A LA GENTE PROBLEMÁTICA

La gente problemática cae dentro de una tipología básica. Ésta es la manera en que puedes lidiar con algunos de esos tipos.

El que siempre llega tarde (The Late comer): Siempre llega tarde a las reuniones, haciendo una gran escena, parando la reunión y esperando a que lo pongan al tanto. Como regla general, no confrontes al que llega tarde (en adelante *late comer*) en el medio de la reunión con todos, no va a ayudar a nada y va a ser embarazoso. Hay una serie de razones por las que un *late comer* no llega a tiempo: puede que no crea que la reunión sea importante, no cree que va a comenzar puntual, trata de hacer muchas cosas en un mismo día o siempre está atrás del resto. Espera hasta que la reunión haya terminado y luego simplemente pregúntale por que llega tarde tan frecuentemente. ¡No hagas tu propia lectura! Pregúntale que es lo que debería hacer esta reunión para que sea lo suficientemente importante para ella/el a fin de que llegue a tiempo. Tal vez puedes proponerle al *late comer* que sea el facilitador o el recorder la próxima vez.

La única manera que las reuniones comiencen a tiempo es haciéndolas comenzar a tiempo. Esperar 5 minutos en una reunión hará que la siguiente se demore 10 minutos. Rápidamente todos van a calcular su tiempo de llegada de acuerdo a su propia estima sobre la hora en que creen que va a comenzar la reunión. Si comienzas la reunión a

tiempo, la gente se va a hacer la idea de que cuando dices 10:30, quieres decir 10:30 y no 10:45 o 10:50. (Si son las 10:30 y solo llegaron un puñal de personas, déjalos a ellos que decidan cuando quieren comenzar la reunión. Tal vez consideren que es una pérdida de tiempo comenzar sin que todos estén presentes).

Probablemente todos los miembros del grupo van a llegar tarde alguna que otra vez. Sin embargo, mantener las interrupciones (como la llegada tarde) al mínimo hace que las reuniones estén lejos de la puerta de salida (en el sentido que quieren dejar de participar). Cuando alguien llega tarde, puedes dar cuenta de su presencia "Hey Rita, que bueno que viniste. Siéntate aquí y ponte al día leyendo la memoria del grupo". No pases la reunión para hacerle un resumen, deja al *late comer* que se siente en silencio sin participar por un rato para que vea lo que está pasando a su alrededor. Si el *late comer* es una persona crítica y se requiere su mirada detallada, haz un corte rápido y revisa la memoria del grupo con ella/el, de esta forma no desperdiciarás el tiempo de los demás.

El que siempre se va temprano (The Early Leaver): Drena la energía de la reunión yéndose antes que termine. Como el *late comer*, tampoco debe ser confrontado frente a todos. Descubre luego por qué continúa esta conducta disruptiva. Tal vez tus reuniones son muy largas o muy dispersas.

Tal vez haya algo que puedas aprender del *Early Leaver*. Al principio de la reunión chequea si todos pueden quedarse hasta el final. Si todos los participantes se comprometen a quedarse, es menos probable que se escape un *early leaver* potencial.

Si una o más personas anuncian que deben irse antes, averigua cuán antes deben irse y decide al comienzo de la reunión si es que van a continuar sin estas personas o no. No hay nada peor que continuar una reunión con gente yéndose lentamente. Es como estar en una bañera y ver como el agua caliente se va yendo lentamente (¿).

El que rompe el récord (The Broken Record): Se lo pasa señalando el mismo punto una y otra vez. Usa la memoria del grupo para señalar que su punto es importante. Demuéstrale que fue oído y anotado varias veces: "Si Alice, sé que esta idea es importante para ti, lo hemos escrito en la página 3 y en la 6 de la memoria del grupo. No lo perderemos de vista. Tendremos la oportunidad de evaluarla más tarde junto con las otras ideas cuando terminemos de generar alternativas. ¿Hay algo **más** que quieras agregar? De lo contrario, podríamos dejar esto y continuar. ¿Te parece?"

Si el individuo está muy consternado por resolver este tema y te mira como si necesitara una oportunidad para hablarlo, puedes sugerir: "¿Por qué no nos tomamos 3 minutos ahora para escuchar lo que tienes que decir? Tal vez de esta forma puedas dejarlo ir. Queremos liberar tu mente para que puedas seguir con nosotros en el resto de la reunión".

El negativo (The Doubting Thomas): Está constantemente tirando para abajo todo. "Esto jamás va a servir" "Esto nunca va a pasar" "No me gusta esto". Este *Thomas* siempre es negativo, según este tipo de persona; tú estás equivocado hasta que demuestres lo contrario. Si bien es saludable tener un escéptico en el grupo, un negativo-agresivo puede dañar el esfuerzo creativo.

Como facilitador puedes usar tu "judo mental" para cooptar al *Thomas*. Haz que todo el mundo acuerde un proceso donde no se evalúen ideas por un período de tiempo, luego usa este argumento para corregir a quien lo viole, especialmente con el *Thomas*. "Espera un momento Harry! Tú y el resto del grupo acordamos en no evaluar ideas por

un tiempo y acabas de atacar la sugerencia de José. Aguarda, ya van a tener la oportunidad de evaluarla luego.

El que mueve la cabeza (The Headshaker) Las desaprobaciones no verbales de forma dramática pueden generar interrupciones.

Los *headshakers* mueven sus cabezas, giran sus ojos, cruzan y descruzan sus piernas, cierran libros abruptamente, mueven sus sillas o escriben notas cada vez que habla alguien. Estos gestos no verbales pueden interrumpir una reunión de forma tan efectiva como las palabras, tal vez hasta resulte peor para ti como facilitador ya que el *headshaker* puede acaparar tu atención y hacer que pierdas tu temperamento con ella/el. Comenzarás viéndote reaccionando a todo lo que hace el *headshaker* debido a que tú eres el único en el grupo que lo está viendo directamente.

La primera estrategia es tratar de ignorarlo y concentrar tu atención en la persona que está hablando. Usualmente el *headshaker* no suele ser consciente de su comportamiento. Puedes dirigirte a él y decirle “Frank, veo que estas moviendo tu cabeza; pareciera que no estás de acuerdo con lo que se dijo recientemente ¿Quieres compartir tu reacción con el resto del grupo?”

A veces si tratas estos gestos como cualquier otro comentario negativo; Frank tomará consciencia sobre lo que está haciendo y tratará de manejar su lenguaje corporal. Pero si el *headshaker* se convierte en alguien muy disruptivo o insoportable, espera al break y compártele tu percepción: “Frank, cada vez que empiezas a mover tu cabeza interrumpes la reunión al igual que lo haría cualquier comentario del grupo ¿Qué te está molestando? “. Tal vez tiene una razón legítima. En caso de que no funcione, eventualmente puede que debas decirle “Creo que estás siendo injustos con otros y personalmente, lo encuentro muy irritante. Por favor controla tu lenguaje corporal”.

El desganado (The dropout) Se sienta en el fondo de la habitación, ni dice nada o juega solo. El *dropout* tiende a ser más molesto para el facilitador que para el resto.

Están tratando de llevar a cabo una reunión creativa y enérgica y Carl se sienta ahí bostezando y leyendo revistas. Te urge una necesidad de atrapar al *dropout* preguntándole “¿Y qué piensas sobre eso Carl?” y verlo estremecerse y pensar “¡JA, te agarré!”. Pero a veces el *dropout* realmente no abandona la reunión, algunas personas piensan mejor con una lapicera en sus manos. Tal vez tiene una verdadera justificación para su conducta y no existe ninguna razón para que esté en la reunión. A veces pasar cerca del *dropout* (aproximarse físicamente) es suficiente para despertarlo. Sino espera a hacer contacto visual, has una pregunta y luego toma al *dropout* por sorpresa cambiando la dirección de tu pregunta hacia otra persona: “¿Cuál es tu idea sobre esto Carl? Te daré un momento para pensarlo, ¿Tu qué crees Jennifer?”. En el break, pregúntale al *dropout* por qué no está participando. Algunas veces este comportamiento resulta un indicador de que la reunión no está siendo muy efectiva, que un tema es irrelevante o que el *dropout* está preocupado por algo más.

El susurrador (The whisperer) Constantemente le está susurrando a quien tiene al lado y es una de las personas problemáticas más irritantes. Es muy difícil concentrarse cuando hay dos personas susurrando y riéndose cerca tuyo, pero muchos de los miembros del grupo no se sienten con la confianza suficiente para pedirle que deje de hacerlo. Como facilitador, trata de acercarte al *whisperer*. Muchas veces esta intervención mínima servirá. Si hay mucho susurro y risas en general, puedes decir “Hey, ¡mantengamos un único foco aquí! No vamos a llegar a nada si todos están en distintas direcciones.” Si dos *whisperer* crónicos siguen haciéndolo, puede para la

reunión y decir “¿Quieren compartir lo que están diciendo con el resto del grupo? Si no, ¿Por qué no van mejor afuera a hablar? Todavía tenemos mucho trabajo que hacer aquí”. En el break, pregúntales que es lo que está pasando. Una técnica sutil es encontrar la manera que los susurradores crónicos se sienten separados.

El parlanchín (The loudmouth) Habla mucho y muy alto, domina la reunión y parece imposible callarlo. Los *loudmouth* son muy comunes en las reuniones, gravitan naturalmente en reuniones de todo tipo. A menudo el *loudmouth* es una persona de cargo superior o un decisor importante en las reuniones –hecho que hace que lidiar con un *loudmouth* sea más difícil para el facilitador -. Las técnicas más sutiles para cooptar a los *loudmouths* requieren de adoptar posiciones físicas con respecto a ellos. Trata de moverte cada vez más cerca mientras están hablando y mantén el contacto visual hasta que estés parado al frente de ellos. Tu presencia física –mientras tu estas parado, ellos están sentados- les hará dar cuenta de su comportamiento y dejará de hablar. Luego, inmediatamente has foco en alguien más. Otra forma es lidiar con los *loudmouths* afuera de la reunión. A menudo, los *loudmouths* son personas que necesitan decir sus ideas ni bien las piensan, dales un papel y un lápiz y proponle que haga su propia memoria o has que haga de recorder, esto lo mantendrá ocupado y callado un rato. Señálale que está dominando la reunión y no está dejando al resto participar. Si nada de esto sirve, deberás confrontarlo directamente en la reunión.

El peleador (The attacker) lanza ataques personales contra otro miembro del grupo o a ti como facilitador. Si dos miembros del grupo están discutiendo entre sí; trata de interrumpir la pelea poniéndote físicamente entre ellos y pregunta: “Que es lo que está pasando? ¿Cuál es el problema?”. Recuérdales que todos están en esta reunión para trabajar juntos, no para resolver problemas personales. “¿Está bien si quieren resolver sus diferencias, pero por qué no lo hacen luego de la reunión?”. Usa la memoria del grupo para hacer foco en las ideas para dar cuenta que están por encima de los individuos. Acércate al recorder y has que el peleador haga foco en lo que se escribió recientemente. “Asegúrate de que estamos comprendiendo tu crítica. ¿Consideras que esta sugerencia que está aquí es irrealista e impracticable?” También podrías tratar con técnicas de evaluación diferida (Ver ejemplo del *Doubting Thomas* previo).

Si eres tú el que está siendo atacado, trata de resistirte el instinto natural de negar los cargos y defenderte. No eres tú sino tu facilitación la que está siendo criticada, córrete a un costado y dedícate un momento a componerte, agradecer al peleador por su crítica y úsalo como un boomerang pidiéndole al peleador si puede darte una sugerencia positiva. “Crees que no te estoy dando a ti y a Louise suficiente lugar para analizar su caso? ¿Qué crees que debería hacer para corregir eso?” Si el peleador está defendiendo a otro miembro del grupo, checkea con él su acusación. “Louise, ¿A ti te pasa lo mismo? ¿Crees que no les estoy dando suficiente tiempo para su caso?” Esta técnica puede ser una manera de involucrar al grupo para corregir una situación sin que el grupo ataque al peleador.

EL intérprete (The interpreter) Siempre habla por otros. “Lo que Alberto quiere decir es...” Si Alberto está en el medio de su explicación, rápidamente dile: “Aguarda un minuto George, déjalo a Alberto hablar por el mismo. Sigue Alberto, termina lo que estabas diciendo” o si Alberto ya terminó, checkea la interpretación del intérprete con él: “Alberto, crees que George entendió correctamente lo que decías? ¿Su interpretación es correcta?” Esta técnica les da a los miembros del grupo la oportunidad de decirle a George que no necesitan que hable por él.

El chismoso (The gossiper) es el que genera secretos dentro de la reunión. “Escuche a ellos hablando de...”; “Recuerdo que la regulación decía algo sobre...”; Horas valiosas de reuniones son desperdiciadas discutiendo sobre algo que no se sabe si es cierto o no, cuando una llamada por teléfono podría solucionar estas cuestiones definitivamente. Cuando ves información potencialmente importante que es arrojada a la reunión de forma vaga e imprecisa (“Ah sí, alguien dijo eso ya...” “Si lo recuerdo bien creo que...”) checkealo inmediatamente diciendo: “Estas seguro de eso? ¿Podrías verificarlo?”. ¿Si la respuesta es débil como “Como podríamos averiguar si eso es cierto? ¿Alguien lo sabe?”, entonces tanto el tema al que se refiere como la información necesaria para tener la certeza; puede obtenerse con una llamada por teléfono o buscando la información o invitando a un experto a la reunión.

El sabelotodo (The Know-it-all) usa credenciales: la edad, sus años de trabajo, su estatus profesional para discutir un punto: “Bueno, yo soy el único que tiene un PhD. en física y sé que no funciona así”; “Trabaje en este negocio mucho más que ustedes y sé que eso jamás va a tener éxito”.

Da cuenta de la experiencia del sabelotodo una vez pero enfatiza las razones por las cuales el tema es tratado por todo el grupo: “Si, todos reconocemos y respetamos tu experiencia en esta área pero la decisión final tiene que venir del grupo en su conjunto después de analizar todas las alternativas”; “Si, sabemos que esta es tu especialidad y puede que tengas razón, pero existe una razón por la cual trabajamos este problema como un grupo y se trata de ver nuevas soluciones y salidas al tema. Tu conocimiento podría cegar otras formas de ver el problema. ¿Podrías dejarnos realizar sugerencias que tal vez te parezcan descabelladas para ti? O trata con esto: “Esa es tu opinión, pero podría haber otros puntos de vista igual de válidas”.

El D.T. (The backseat driver) Es el que les dice a todos que deberían estar haciendo. “Dejaría a las personas discutir un poco más el tema antes de comenzar con el brainstorming”; “Iría al siguiente tópico si fuera vos”; “Dile que se calle!”. Como sirviente de tu grupo, el facilitador debe pedir que las sugerencias sobre el **procedimiento** de la reunión y luego seguirlas. Cuando un DT comienza a criticar tu facilitación, puedes preguntarle que te de una sugerencia sobre el **procedimiento** y luego checkearla con el resto del grupo. Si el resto del grupo está de acuerdo con un procedimiento, responde a la sugerencia inmediatamente. El DT va a estar satisfecho por un tiempo. Si el grupo no está de acuerdo, los argumentos del DT van a estar dirigidos hacia otros miembros del grupo, con hacia ti. Ocasionalmente vas a ver que el DT considera que tiene mejores capacidades, es más sensible o simplemente es mejor facilitador que tú y discutirá todo lo que digas. Esto puede ser muy molesto y enlentecer a la reunión. Señálale que hay distintos tipos de facilitación y distintas formas de acercarse a un problema. Dile que no hay una forma correcta de hacerlo pero que debes comenzar por algún lado. Pregúntale al DT amablemente que se quede contigo y trate de seguir tu manera. Si esto no sirve, el grupo siempre puede tratar algo más.

En casos extremos debes retarlo y enfrentarlo abiertamente: “Crees que puedes facilitar? Está bien si lo haces, pero si no por favor ten la cortesía de dejar tus críticas para después de la reunión” el DT generalmente se calla, pero si el DT toma el guante, apártate a un lado. El DT tal vez haga un mejor trabajo y está bien o hará un peor trabajo, que para el trabajo en grupo le hará dar cuenta lo difícil que es manejar posiciones distintas, apreciará mejor tu trabajo como facilitador y te pedirá que vuelvas a facilitar. PERO NO DIGAS “Te lo dije”.

El señor ocupado (The Busybody) Siempre está saliendo y entrando de la reunión. Recibiendo mensajes constantemente o apurándose para atender una llamada o responder a una crisis. Lo que es peor, el *Busybody* siempre suele ser el manager o el senior en una reunión. Por esa razón, se siente libre de salir y entrar. Sin embargo, cuando hace esto termina perdiendo su tiempo y el tiempo de los demás participantes. En cada partida del *Busybody*, la reunión puede pararse o también sucede que cada vez que vuelve a ingresar a la reunión debe ser informado.

Muy seguido, no hay ningún sentido en continuar la reunión si la persona clave está ausente. Como facilitador, es casi imposible lidiar con le *Busybody* durante la reunión; solo los miembros del grupo o el manager/presidente puede presionar realmente al *Busybody* para que pare sus interrupciones y continúe en la reunión.

Puedes recomendar que la reunión entre en receso o sea reagendada hasta que el *Busybody* puede asistir sin interrupciones. Al menos con esto estarás preservando el tiempo y las energías del resto de los participantes y te ayudara a demostrarle a *Busybody* que sus acciones son disruptivas.

El mejor momento para lidiar con el *Busybody* crónico es antes de la reunión. Señálale cuán maleducado e ineficiente es este tipo de comportamiento y ve si puedes acordar con el que aguarde sus llamados durante la reunión o que la reunión sea lejos de su oficina para que no haya interrupciones.

Otra posibilidad es agendar la reunión en un horario por fuera de las horas laborales normales y así minimizar sus distracciones. En cualquier caso -antes de la reunión- se puede lograr un acuerdo con él para que permanezca en la misma por un tiempo determinado sin interrupciones y puedes usar eso a tu favor si el *Busybody* vuelve a comportarse disruptivamente; puede decirle: “Hey, aguarda un momento! Pensé que habías quedado en que no ibas a atender llamadas en la próxima hora”

El que siempre interrumpe (The interrupter) empieza a hablar antes que otros terminen. A menudo, el *interrupter* no quiere ser descortés, pero se convierte en impaciente y se sobre excita. Al igual que el parlanchín –*loudmouth*- el *interrupter* tiene miedo de que una idea brillante se le escape si no la dice inmediatamente. Recuerda: Una de tus mayores funciones es ser un policía de tráfico y dejar que todos tengan la chance de ser escuchados sin interrupciones. Este puede ser una de las primeras pruebas de tu neutralidad y servicio con el grupo. Las personas van a estar observándote para ver si realmente las proteges. Querrán ver si realmente paras al *interrupter* aún si ella o él es un VIP. Debes decir inmediatamente: “Aguarda Irving, dejemos terminar a Charleen, veamos que tiene para decir”. Debes ser imparcial y justo con tus intervenciones. No juegues favoritismos. Entre las reuniones, puedes señalar al interruptor crónico cuán irritante es su comportamiento para el grupo y sugerir que traiga un pedazo de papel para anotar sus ideas y las exprese en el momento oportuno (una memoria personal). O puedes hacer que el interruptor sea el *recorder* (esta es una buena posición para ejercitar la escucha). Algunos *interrupter* y *loudmouth* se han convertido en excelentes *recorders* y han cambiado su conducta drásticamente.

El chupamedia (The teacher`s pet) le dedica más tiempo a buscar la aprobación del facilitador que concentrarse en el contenido de la reunión. El chupamedia puede distraerte como facilitador y puede terminar cooptando tu atención durante mucho tiempo hacia una sola persona. Se supone que debes servir al grupo y no que sea un juicio sobre lo bien que facilitas. Puede ser alentado, pero no dejes que el grupo o

algún individuo se convierta en dependiente de ti o te use. Si un chupamedia sigue hablando contigo en vez de a los otros miembros del grupo, camina alrededor del grupo y rompe el contacto visual con el chupamedia. La idea es que la gente hable entre sí. Si el chupamedia trata de que evalúes la reunión, has una pregunta del tipo boomerang: "No lo sé Ruth, como crees *tú* que nos está yendo en la reunión?". La responsabilidad sobre el éxito o el fracaso de la reunión debe ser compartida por todos los participantes.

COMO MANTENERSE NEUTRAL Y CONSTRUIR CONFIANZA

Una de las razones por las cuales funciona tan bien el Método de Interacción es que insiste en la neutralidad de la persona que lleva a cabo la reunión.

Llevar a cabo una reunión es cómo manejar un auto, es fácil mantenerte en una dirección el tiempo que quieras. Si lo que vaya a resultar de la reunión puede afectarte personalmente, es casi imposible no redireccionar la reunión (consciente o inconscientemente) hacia resultados que te favorezcan. Como lo señalamos previamente, ser un manager/director del grupo y llevar a cabo una reunión al mismo tiempo es como querer ser el capitán, el jugador, el referee y llevar un registro de la reunión todo junto.

Además, afrontémoslo: nadie es realmente neutral, todos tenemos preferencias y valores por lo que ser objetivo en la práctica significa tener una "neutralidad operacional". Esto significa que, aunque los participantes de la reunión estén preocupados, tú como facilitador, no vas a dejar que tus ideas afecten el curso de la reunión. Es parte del contrato social que acuerdes con tu grupo que cada miembro tiene la responsabilidad de hacerte saber si estas siendo subjetivo sobre algún punto de vista. Si nadie objeta tu comportamiento durante la reunión, has logrado la neutralidad operacional.

En la mayoría de las reuniones, el rol del facilitador puede rotar en tu grupo. Periódicamente, algunos (que no necesariamente es el manager/presidente) puede elegirse para planificar o conducir una reunión, por lo que cada participante solo tendría que facilitar cada algunas semanas o meses.

Para reuniones críticas, cuando todos están emocionalmente involucrados, podría ser mejor encontrar a alguien por fuera del grupo para facilitar o alguien de otro departamento o división por fuera de la organización.

Si sigues estos pasos, puedes lograr la neutralidad operacional aun si tienes sentimientos puestos en una reunión. Si te resistes a discutir puntos de vistas distintos, puedes asistir a otros a trabajar juntos y de forma creativa para alcanzar una solución win/win. Encontrarás que muchos (si no son todos) tendrán buenas ideas y fluirán naturalmente.

QUEDATE QUIETO!

No respondas las preguntas acerca del contenido de las reuniones. Una de las grandes trampas que puede enfrentar un facilitador principiante aparece cuando alguien del grupo te pregunta sobre qué piensas acerca de algo: "Acaso no fue un poco baja la productividad en el último cuatrimestre?" "Sabes que piensa el vicepresidente sobre eso?" "Que piensas acerca de esto?".

Es una gran tentación responder a estas preguntas, particularmente durante una discusión porque la gente está acostumbradas a tener una respuesta de la persona

que está al frente suyo. El truco es responder con un boomerang al grupo: “Esa es una buena pregunta! ¿Quién sabe la respuesta?” “Carlos, eres el manager del grupo, conoces la respuesta a esa pregunta?” “¿No lo sé, como podríamos averiguarlo?” “Que creen?”.

Algunas veces, no a menudo, los miembros del grupo van a buscar pincharte: “Hey, que crees? ¿No te pasa nada con esto? También eres parte de este esfuerzo”. Lo que debes hacer es recordarle cuál es tu función en la reunión y por qué es importante que no te involucres en estas cuestiones. Puedes decir algo así: “Me han pedido que facilite esta reunión. Para hacer un buen trabajo y asegurarnos que yo no voy a manipular a nadie, me he prometido mantenerme neutral y fuera de los temas que van a discutirse. Claro que tengo sentimientos sobre estos temas, cualquier persona los tendría y sería muy feliz poder compartirlo con ustedes luego de la reunión, pero, mientras sea el facilitador, se supone que no debo tener juicio sobre ninguna cuestión que surja de la reunión. Si es que tomo partido, perderé mi credibilidad para con ustedes”. Si crees que sabes algo que nadie más lo sabe en la reunión y resulta de información importante para lidiar con un problema, entonces puedes salir del rol de facilitador por un rato y contribuir a la reunión con tu información.

EL ÉXITO NO DEPENDE DE TI

No asumas la responsabilidad de salvar al grupo. En tu deseo y entusiasmo de hacer funcionar la reunión, podrías empezar a pensar que el éxito de la misma depende totalmente de ti. No, para nada. Recuerda que eres un sirviente del grupo; eres lo que el grupo quiere que hagas. Si ellos toman una decisión y resulta ser muy pobre, no es tu culpa. Siempre es fácil encontrar a alguien más para echarle la culpa por el fracaso de las reuniones y tú, como facilitador, eres el target predilecto. Recuérdale a tu grupo, en especial si las cosas están yéndose para cualquier lado y empiezan a señalar culpables; que es una reunión y que si no les gusta como están saliendo las cosas pueden cambiarlas.

Esto no significa decir que no tienes ninguna responsabilidad por lo que suceda en la reunión. Las perspectivas y las aproximaciones de tus sugerencias sobre el método que usará el grupo son tan importantes como el éxito de la reunión. Solo no dejes que cargan con toda la responsabilidad de la misma.

Recuerda que una de las mejores formas de alcanzar la neutralidad es pedir ayuda al grupo: “Va a ser realmente muy difícil mantenerme neutral sobre estos temas tan importante así que les voy a pedir ayuda para ello. Háganme saber si no los dejo hablar lo suficiente o los paro antes, si los estoy presionando hacia un lado que realmente no quieren ir”. Si le dejas saber a la gente que estas tratando de hacer lo mejor y solicitas su ayuda, ellos van a sentirse más tolerantes con tus errores y se sentirán más responsables sobre lo que llegue a pasar. Pero debes ser sincero con tu pedido y no defenderte cuando te critiquen (y casi siempre van a hacerlo).

A medida que la reunión vaya avanzando, tú vas a ser puesto a prueba en particular. Alguien puede decir: “Hey, estas evaluando mi idea!” o “No escuchaste lo que dije” o “Creo que estas forzando las cosas demasiado”. Cuando pase eso, debes agradecer a la persona por su crítica y apartarte a un lado: “Gracias por hacérmelo saber, trataré de no hacerlo otra vez. Si vuelvo a hacer, por favor háganmelo saber”. No dejes que tu ego te sobrepase, aun cuando piensas que lo que estás haciendo es correcto. Una vez que la gente empiece a aceptar que son ellos los que tienen el control de cómo va la reunión, que no estás tratando de ser el jefe, se relajarán y serán menos agresivos.

CUANDO HACERSE A UN LADO

En casos extremos, cuando el nivel emocional es alto y hay poca confianza, tal vez debas ofrecerte hacerte a un lado como facilitador. En reuniones grandes, puede haber personas que desconfíen de esta nueva técnica y tal vez debas agregar lo siguiente para definir tu rol: “Tratemos de trabajar de esta forma al menos por una hora. Si vemos que no estamos llegando a ningún lado o si sienten que pueden hacerlo mejor sin mi asistiéndolos, será un gusto hacerme a un costado”.

Realmente no hemos visto en ningún grupo que se haya ido un facilitador. ¿Hubo un caso de un grupo de estudiantes militantes en una conferencia que luego de una hora de estar sin el facilitador, el caos era tal que algunos estudiantes comenzaron a decir “Hey, quien está llevando a cabo esta reunión? Lo que necesitamos es facilitación, o como le llamen. ¿Dónde está ese tío? Necesitamos que vuelva”. Al final, todo el grupo terminó pidiendo que el facilitador regrese y mostraron una mayor comprensión y apreciaron más la función del facilitador.

Es aceptable que te hagas de lado como facilitador y contribuyas con tus propias ideas y evaluaciones cuando:

1. Tienes un nivel de confianza con tu grupo y hay un interés genuino en tu participación;
2. La reunión es muy pequeña (tres o cuatro personas) y tú eres una parte esencial del grupo.
3. Tienes una idea que consideras tan buena que no puedes aguantar más para decirla.
4. El problema que está tratando de solucionar el grupo está muy relacionado con tu experiencia y te consultan para que los ayudes.

Cuando te hagas a un lado como facilitador, asegúrate que la transición sea clara para ambos lados. Pídele permiso al grupo: “Les parece bien a todos ustedes que deje de ser el facilitador y agregue una idea al asunto?” (espera que asienten con la cabeza). “Ok, lo que creo es...” (sigue una discusión breve). “ok, ahora voy a volver a ser el facilitador. ¿Alguien tiene algo más que agregar al asunto que estamos discutiendo?”.

No hagas esto muy seguido, tu grupo se acostumbrará que tú eres el facilitador y el éxito de tu rol va a depender mucho de tu neutralidad y las sugerencias sobre el proceso. Cada vez que te salgas de tu rol, la gente va a tener que verte de otra forma y puede que te vean como un outsider que se está metiendo en el grupo. Que no te sorprenda que tu “brillante idea” caiga en oídos sordos. Hubo un caso donde un facilitador, quien salió de su rol para hacer una sugerencia y fue rechazado por el grupo, sin embargo, veinte minutos después una idea similar salió de un miembro del grupo y fue adoptada con gran entusiasmo. Si eres paciente, te sorprenderá cuantas veces las personas saldrán con “tus” ideas.

ADMITE TUS ERRORES

Si reconoces desde afuera que no eres infalible, el grupo empatizará contigo. Ser honesto y no mostrarse ofuscado por no tener todas las respuestas genera credibilidad en el grupo. Si cometes un error, pero eres el primero en admitirlo y decir: “Aguarda un minuto, me olvidé de algo; debemos asegurarnos de que todos consideran que este es un problema que es importante resolver antes que usemos tiempo en esto”. Trata de disminuir lo más posible tu criticismo y demuestra que eres abierto – aun hasta el punto de ser el primero en criticarte si haces algo sin sentido-.

Aunque tu rol demande algún tipo de actuación de tu parte (que tienes una energía positiva, vibrante, adaptable, etc.) más que nada significa que todos estos roles demandan mucho de vos. Permítete decirle a tu grupo si estas de resaca o cansado, enfermo o distraído y busca en ellos más un soporte. Admite sinceramente cuanto vas a depender de ellos.

Cuando estés con duda sobre cómo manejar una situación difícil, se honesto sobre lo que crees que va a pasar: "Mira, no sé muy bien cómo lidiar esto. Francamente estoy perdido. ¿Alguien tiene alguna sugerencia sobre cómo podemos salir de este lío?".

Nunca te olvides que no estás solo, siempre y cuando mantengas tu honestidad; la gente se mantendrá a tu lado y llevará la reunión contigo.

COMO SER UN OBSERVADOR

Algunas veces alguien puede llegar a preguntarte si puede observar algunas de tus reuniones. Eso está bien, mientras que tu grupo esté de acuerdo y el observante sea claramente identificado. El observador no es participante, se sienta al final de la habitación en silencio y no interfiere con el curso de la reunión (ya sea hablando, moviendo su cabeza, haciendo ruidos, etc.). La función del facilitador será dejarle en claro estas reglas y si las mismas son constantemente rotas; el facilitador puede pedirle al observador que se vaya.

Si un observador quiere comenzar a participar de la reunión, este cambio debe ser aprobado por los miembros de la reunión y el individuo debe incorporarse físicamente al grupo moviéndose para delante y sentándose junto con el resto.

COMO SER UN EXPERTO

Alguna que otra vez, puede ser que tu grupo te invite para hacer una presentación, responder algunas preguntas o dar algún consejo, pero no participar en la reunión. Es un pedido legítimo, puede ser muy disruptivo introducir a una nueva persona a un grupo que ya está funcionando y muchas personas han tenido la experiencia de haber recibidos expertos y que ellos terminen mandando al resto.

Como hemos dicho antes, las personas pueden aceptar casi cualquier rol por un tiempo mientras el mismo se presente claro y acordado por todos previamente. El rol del experto es ofrecerle un servicio al grupo – el de consulta-, el experto debe mantenerse en silencio y observar hasta que lo llamen. Si el resto de las personas comprendieron lo que deben hacer en la reunión, no van a estar sorprendidos u ofendidos cuando no son invitados a participar del procedimiento (como en el caso del experto). Es la responsabilidad del facilitador explicar el rol del experto previamente para mantenerlo fuera de la posibilidad que domine la reunión y pedirle que abandone la misma si alguna de las reglas es violada.