

Lo Mejor de Fogata

Una selección de artículos de la publicación online del Instituto Internacional de Facilitación y Cambio con información adicional e inspiración tomada de nuestros talleres y otras publicaciones

Tema de este número:
Consejos para Facilitadores Noveles

Índice*

Introducción	3
Las seis tareas básicas de un facilitador	4
Niveles de competencia	5
Algunas preguntas frecuentes	6
Las alegrías y peligros de la co-facilitación	8
¿Yo – facilitar un conflicto?	10
La sonrisa del facilitador	13
La lista de control del facilitador, previa a una reunión/capacitación	14

*Salvo indicación en contrario, todos los artículos son de Beatrice Briggs

Derechos de autor

Te invitamos a compartir y reproducir información de este documento, con la siguiente mención:

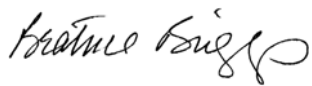
© Beatrice Briggs, Instituto Internacional de Facilitación y Cambio (IIFAC). Derechos reservados. La misión de IIFAC es trabajar con grupos orientados al cambio, tanto del sector público como privado, y también con redes nacionales e internacionales, ayudando a mejorar su capacidad para colaborar y tomar buenas decisiones. Con sede en México, IIFAC trabaja tanto en español como en inglés, brindando capacitación y consultoría sobre facilitación en todo el mundo. Más información y recursos de facilitación gratuitos en www.iifac.org.

Introducción

Si eres novato en facilitación de grupos – ¡bienvenido! En el mundo hace falta gente dispuesta a ayudar a los grupos a soñar, disentar, plantar y actuar unidos. Además de un servicio a los demás, la facilitación es también un potente camino hacia el autodescubrimiento.

Si bien esta pequeña colección de artículos no te va a enseñar todo lo que debes saber para poder facilitar, tiene la intención de ayudarte a empezar – y a evitar que renuncies la primera vez que las cosas se pongan difíciles. Para encontrar más consejos sobre facilitación puedes consultar los archivos de *Fogata*, la publicación online del Instituto Internacional de Facilitación y Cambio, www.iifac.org/fogata. Para capacitación en facilitación de grupos, puedes escribirme a bbriggs@iifac.org.

Recuerda, cuando estés en duda, ¡haz una pausa!



Beatrice Briggs,
Fundadora y Directora de IIFAC
Cuernavaca, México



La misión de IIFAC es trabajar con grupos orientados al cambio, tanto en el sector público como el privado, como también con redes nacionales e internacionales, ayudándolos a mejorar su capacidad para colaborar y tomar buenas decisiones.

Con sede en México, trabajamos tanto en inglés como en español, brindando servicios de capacitación y asesoramiento en facilitación.

Por favor, comuníquese con nosotros para averiguar sobre nuestros servicios.

MEX +52 (777) 102 2288 y +52 (777) 102 2290

USA +1 (608) 268 6286

www.iifac.org

Las seis tareas básicas de un facilitador

(“Básicas” quiere decir que son los fundamentos del trabajo, no que sean necesariamente fáciles de lograr.)



Mantener encaminado al grupo



Equilibrar la participación



Crear un ambiente de confianza y seguridad



Mantener el orden en que hablan las personas



Registrar las ideas clave



Ser neutral en cuanto al contenido

*Para ser efectivo, un facilitador debe comprender la diferencia entre proceso y contenido.

Proceso y contenido



Niveles de Competencia

Si bien mucha gente tiene una capacidad natural para facilitar, nada substituye la experiencia. A continuación, unas cuantas ideas para ayudarte a establecer tu nivel actual de competencia, decidir a cuáles grupos puedes servir mejor e identificar áreas en las que debes crecer.

Principiante: “Policía de tránsito imparcial”

- Trabaja principalmente con grupos en los que el/ella ya está participando
- Participa en la planificación de la agenda y en la preparación de la reunión
- Comprende y puede explicar claramente el procedimiento del grupo para la toma de decisiones
- Es capaz de guiar al grupo mediante una agenda simple
- Plantea preguntas facilitadoras (ejemplo: Estamos listos para seguir?)
- Mantiene el orden en que hablan las personas
- Busca apoyo y consejos de facilitadores más experimentados

Intermedio: “Facilitador competente”

Todo lo anterior, más

- Puede servir como facilitador externo
- Inicia y participa en la planificación de reuniones
- Hace síntesis de la discusión
- Ayuda al grupo a “salir del atasco” y mantenerse enfocado en resultados
- Convierte conflictos en dilemas
- Entabla relaciones con participantes clave para ganar confianza y cooperación
- Está atento a las cuestiones de rango y privilegio en el grupo
- Adopta un compromiso personal para asegurar que las cosas salgan bien en la reunión
- Colabora y apoya a otros facilitadores

Experto: “Chaman objetivo”

Todo lo anterior, más

- Conoce temas de desarrollo organizativo y gerencial para comprender mejor la situación y las necesidades del grupo
- Es un modelo de compromiso, responsabilidad y respeto por todas las personas
- Tiene una percepción elevada de la importancia de la misión del grupo y usa mitos (la historia propia del grupo), símbolos (objetos tótem del grupo) y rituales (apertura/cierre de reuniones, comidas) para dar lugar a la sanación, alcanzar metas y construir comunidad
- Es capacitador y mentor de nuevos facilitadores
- Contribuye a la profesión escribiendo artículos, exponiendo en seminarios y conferencias, asume roles de liderazgo en asociaciones profesionales, etc.

*Del mejor líder, cuando el trabajo está hecho, la gente dice “Lo hicimos nosotros”
Lao Tzu, Tao Te Ching*

Algunas preguntas frecuentes

P: ¿Cuánto debe saber el facilitador sobre el tema de la reunión?

R: Solamente lo suficiente para poder seguir la discusión. Recuerda que la destreza del facilitador se encuentra en el proceso -no en el contenido- de la reunión. O, para ponerlo de otra forma, nuestro enfoque está en "cómo" va a trabajar el grupo y no en "qué" se está discutiendo. Nuestro trabajo es ayudar al grupo a aclarar de qué se está hablando, mantenerse en el tema y saber cuándo se ha llegado a una conclusión. Así que si bien ayuda conocer las palabras clave y reconocer los conceptos clave, es mucho más importante saber cuándo y cómo hacer preguntas del proceso tales como "¿Está claro esto para todos?", "¿Hay alguna otra preocupación?" y "¿Estamos listos para pasar al siguiente punto de la agenda?". Si sucede que sabes mucho del tema que se está discutiendo, asegúrate de mantener tus opiniones para ti mismo – aun cuando el grupo te pregunte. Sucumbir a esta tentación te deja vulnerable a cargos por favoritismo y debilita tu posición como guía imparcial del proceso.

P: ¿Qué puedo hacer con participantes que se resisten al proceso?

R: A medida que los grupos se vuelven más participativos, usando la facilitación y un conjunto de dinámicas para promover el diálogo y el consenso, surge un nuevo tipo de participante, que parece ser "anti-proceso" o "resistente al proceso." Como facilitadores, debemos ver a estas personas como nuestros más grandes aliados, porque ellos nos pueden ayudar a detectar dónde estamos "perdiendo" al grupo y cómo reencontrar el camino.

La resistencia al proceso puede ser verbal o no verbal. Algunas de las manifestaciones más comunes son:

- La impaciencia ("Esto está tardando mucho. ¿No podemos seguir adelante y tomar una decisión?")
- La desesperación ("Nunca nos vamos a poner de acuerdo.")
- El cinismo ("¿Para qué molestarse? El jefe/líder/elite del poder no va a aceptar nuestras recomendaciones")
- La confusión ("Pensé que ya habíamos decidido esto la semana pasada")
- El boicot ("Voy por un café. Cuéntenme luego qué pasó")
- El silencio. ("No me voy a arriesgar a decir nada. Puede haber represalias")

Paradójicamente, algunas de las personas que se resisten al proceso son las que están acostumbradas a controlar al grupo y resienten tener que compartir el poder, mientras otras son los participantes que históricamente han sido marginados y tienen miedo de expresar su opinión ante el grupo. Otros más son los participantes experimentados en procesos, que pueden oler un proceso defectuoso a una milla de distancia - y no tienen ningún problema en informar al facilitador que algo huele mal. En cualquier caso, su resistencia a tus esfuerzos bien intencionados para estimular la participación puede ser difícil de aceptar. Yo recomiendo que tomes en serio su resistencia.

Aquí sugerimos algunas formas para encarar esas situaciones frustrantes y a veces humillantes.

- Asume que los que se resisten al proceso tienen algo válido que comunicar.
- Ten una genuina curiosidad acerca del mensaje que ellos traen.
- Una vez que hayas verificado por qué están molestos (y que tiene algo que ver con el proceso del grupo y no con otra cosa que está pasando en sus vidas), pregúntales si están dispuestos a explicarle a todo el grupo qué les está molestando.
- Si no aceptan la invitación, respeta su decisión. Aprovecha la oportunidad para preguntar si otras personas tienen preocupaciones que no hayan expresado acerca del proceso.

- Si la "persona resistente al proceso" explica lo que le está molestando, pregunta si otros comparten su preocupación.
- Si tú estás de acuerdo con el diagnóstico, dilo.
- Si parte de la culpa recae sobre algo que tú, como facilitador, hiciste o dejaste de hacer (como explicar claramente el proceso, mantener centrada la discusión, equilibrar la participación, etc.), admite tu error y explica qué vas a hacer para corregirlo - ¡empezando ahora mismo!
- Pregunta qué debería cambiar para mejorar la situación para quienes no están contentos.
- Negocia cambios en el proceso para poder abordar dichas preocupaciones.

Al responder de esta manera, estás modelando los comportamientos que transforman una estructura de mando y control que es piramidal y que sólo habla de participación de la boca para afuera, en una organización donde las personas realmente se escuchan unas a otras, aprenden y buscan una solución en conjunto.

P: ¿Qué se supone que debe hacer una persona cuando fracasa completamente como facilitadora?

Regularmente facilito una reunión bi-semanal entre tres agencias gubernamentales. Trabajo para una de ellas. Hoy perdí completamente el control del proceso, que terminó cayendo en espiral descendiente hacia un pozo de confusión. No fui capaz de ver con claridad lo que estaba pasando y mis compañeros definitivamente ayudaron a confundir aun más las cosas. Mi equipo y yo parecíamos estar desconectados y en conflicto, y me desacredité frente a las otras agencias. ¡Me siento FRACASADA! Sé que puedo aclarar la información que quedó confusa simplemente enviando al grupo un memorándum. ¿Pero cómo explico lo que le sucedió a mi equipo y cómo recupero la confianza en mi capacidad como facilitadora? ¿Te ha pasado esto alguna vez?

R: Antes que nada ¡un gran abrazo! Debe haber sido una experiencia horrible.

En segundo lugar, ¡NO fracasaste completamente como facilitadora! Quedaste atrapada en una extraña dinámica de grupo, de la cual la facilitación era sólo un elemento. ¿Qué otra cosa estaba sucediendo en el salón o el contexto más amplio de la reunión que contribuyó al caos y la confusión?

Tercero, olvídate de intentar "explicar lo que sucedió" tú sola. Esto sólo sumaría a la impresión de que tú sola eres responsable de la catástrofe. Todo lo que puede hacer un facilitador es guiar —no controlar— el proceso del grupo.

Una sugerencia: Al comienzo de la próxima reunión, pide al grupo que reflexione acerca de lo que salió mal la última vez. Esto dará a los demás la oportunidad de asumir cierta responsabilidad por lo que pasó, y ayudará a todos —incluyéndote a ti— a comprender mejor el rol del facilitador.

Y finalmente: Sí, nos ha pasado a todos. En ese momento es horrible, pero son precisamente experiencias como éstas las que ayudan a los buenos facilitadores como tú a mejorar. ¡No te rindas!

Las Alegrías y Peligros de la Co-Facilitación

¿Has estado alguna vez en una reunión grande en la que el facilitador estaba relajado y calmo, todos los elementos para la reunión aparecían como por arte de magia en el momento apropiado y las cosas fluían fácilmente?

Ese facilitador probablemente tenía un co-facilitador trabajando en segundo plano, prestando atención a sus necesidades y brindándole asistencia sin necesidad de que se la pidieran, de manera que la reunión saliera bien. Este artículo explorará algunas de las variedades de co-facilitación y cómo hacer que funcione para ti.

Definición de Co-facilitación: La facilitación de una reunión u otro proceso de grupo por dos o más personas en una forma cooperativa y colegiada. Cada uno de los facilitadores es capaz de asumir el rol principal y cuando no están conduciendo apoyan a quien facilita en varias formas.

Formas de Co-Facilitación

- **Tomar turnos:** Dos o más facilitadores toman turnos en el rol de líder, alternando cada cierto número de horas o cada día. Esta estrategia es útil durante reuniones largas y difíciles, reuniones en las que hay varios facilitadores capacitados disponibles, o cuando los facilitadores son miembros del grupo y quieren tener la oportunidad de participar en el proceso. (Ver la advertencia más adelante).
- **Asistir, tomando otros roles:** Cuando no está facilitando, el otro u otros facilitadores asisten tomando otros roles en el proceso, como tomar minutas, escribiendo, marcar los tiempos, observar las vibraciones, guardar la puerta, etc. Tener gente capacitada en estos roles libera al facilitador principal para enfocarse en la discusión.
- **Trabajo en equipo:** En asambleas o convenciones muy grandes, un equipo de co-facilitadores trabajan juntos para asegurar que la reunión salga bien.
- **Capacitación:** Un facilitador experimentado trabaja con un aprendiz quien, además de asistir, también tiene la oportunidad de facilitar parte de la reunión. El cambio de roles tiene lugar en un punto de la agenda en el cual el aprendiz tiene más posibilidades de tener éxito y ganar confianza, con una mínima interferencia en el grupo.

Beneficios de la Co-Facilitación

- **Diversidad:** La colaboración entre facilitadores de diferente género, etnia, nacionalidad, edad, etc., manda un mensaje positivo acerca del valor de la diversidad en el liderazgo y brinda una perspectiva más amplia al proceso del grupo.
- **Manejo del Estrés:** Las reuniones largas pueden ser verdaderamente agotadoras para un solo facilitador. Rotar las tareas de facilitación es una buena manera de cuidarte a ti mismo y a tu grupo.
- **Soltar:** Si tiendes a creer que "si no hago las cosas yo, no se hacen bien", practicar la co-facilitación te puede ayudar a romper este patrón de control.
- **Apoyo:** Si un facilitador se siente abrumado, enfermo, lastimado o es llamado por una emergencia, la reunión puede continuar con el otro u otros facilitadores.
- **Construir confianza:** Trabajar con un facilitador más experimentado, observar cómo trabaja y anticipar lo que tú puedes hacer para facilitar su trabajo es una buena manera de ganar confianza, especialmente en situaciones potencialmente intimidantes, tales como reuniones grandes o conflictivas.
- **Alegría:** ¡Trabajar en equipo puede ser una delicia!

Consejos para una Co-Facilitación Exitosa

- **Un Líder:** Para simplificar la comunicación, designen una persona como contacto y líder del equipo de co-facilitación.
- **Aclarar Roles/Tareas:** Los co-facilitadores deben reunirse antes de la reunión para planear cómo van a trabajar juntos. ¿Quién facilitará primero? ¿Qué otras tareas harán los otros facilitadores mientras no facilitan? ¿Con qué frecuencia intercambiarán roles? ¿Qué señales discretas utilizarán para comunicar necesidades entre ellos durante la reunión? Si es una facilitación pagada, ¿cómo se repartirán los ingresos?

- Evaluación Post Reunión: Reúnanse después de la reunión para discutir qué salió bien y qué puede mejorar en el futuro.
- Espíritu de Servicio: Sé humilde. Presta atención. Da buen servicio al grupo.

Advertencias

- No co-facilites con un extraño: Si no conoces a un co-facilitador propuesto, trata de observarlo facilitar y establece una relación colegiada antes de aceptar co-facilitar. Como mínimo, reúnete con la persona con anticipación para conocer más su experiencia y estilo de facilitación. Discutir los roles y las expectativas mutuas puede evitar sorpresas desagradables, tanto para ustedes dos como para el grupo.
- No asumas el mando: Si eres un facilitador muy experimentado trabajando con uno relativamente novato, resiste la tentación de saltar y tomar el lugar del otro. Sirve simplemente como asistente, y si orientas a la persona durante la reunión, hazlo discretamente.
- No cambien muy a menudo: Es importante que el grupo tenga una sensación de estabilidad y continuidad durante la reunión. Cambiar facilitadores muy a menudo puede ser confuso, especialmente si sus estilos son muy diferentes. Si tú eres miembro del grupo, resiste la tentación de salir del rol de facilitador y participar en la discusión. Busca a alguien que hable por ti hasta que puedas salir de tu turno.
- No comiences demasiado pronto: Toma tiempo como aprendiz antes de intentar co-facilitar. Tratar de aprender al calor de una reunión grande no te ayudará a ti ni al grupo.
- Nunca critiques públicamente o discutas con tu co-facilitador durante la reunión: Este comportamiento sólo sirve para dañar tu relación y perder la confianza del grupo. Si es necesario, habla con el facilitador en un descanso o discretamente pidan que el grupo tome un descanso para que ustedes puedan discutir un tema.

¿Yo – facilitar un conflicto?

Una vez que te das a conocer como facilitador de grupos, seguramente serás contactado para ayudar a resolver conflictos específicos. Si tu primera reacción ante este tipo de invitación es decir: "¿Quién, yo?, ¡Oh, no!"; entonces este artículo es para ti.

Sentirse un poco inadecuado es una respuesta normal - tal vez, incluso sana. Asumiendo que el problema que se te presenta no es complejo, ni se trata de un conflicto entre diversas partes interesadas, ni requiere un trabajo sofisticado de diagnóstico organizacional, sino que es más bien un asunto entre amigos, vecinos, colegas u otro tipo de grupo pequeño o mediano, probablemente harás un buen trabajo. Los requisitos clave son las habilidades básicas de facilitación, de escuchar activamente y la capacidad de permanecer neutral en la discusión. La experiencia es la mejor maestra, así que ¡anímate y hazlo!

A continuación te damos algunas sugerencias de cómo servir de ayuda en estas situaciones.

1. Obtén información sobre los antecedentes. No te bases únicamente en la información de una sola persona. Habla con tantos involucrados en el conflicto como te sea posible para averiguar su punto de vista. Haz contacto personal o telefónico con ellos. Preséntate, informa cuál es tu rol y haz algunas preguntas abiertas, tales como: "En tu opinión, ¿qué está sucediendo aquí?" ¡Es increíblemente sorprendente la diversidad de respuestas que recibirás! Después de escuchar el análisis de la situación de esa persona, pregúntale: "Desde tu perspectiva, ¿cuál sería la solución deseable?" Esta fase de recopilación de información es importante, porque:

- Te provee un panorama mucho más completo del que podrías obtener hablando únicamente con una o dos personas.
- Genera confianza, reduciendo la preocupación de que puedas ser parcial a un lado o a otro.
- (A veces) ahorra tiempo durante la sesión del grupo porque ya estás familiarizado con la historia.

Te puede resultar útil hacer una lista de los temas prioritarios, como también de las dificultades y soluciones, antes de la reunión. (Es para tu uso personal. No la compartas con el grupo sin el acuerdo de los participantes.)

2. Obtén acuerdos sobre las personas que estarán presentes en el lugar y hora de la sesión. En ocasiones los protagonistas desean tener un "aliado" presente para que los apoye. A veces el grupo quiere tener a sus mayores, u otras personas que piensan van a ser neutrales y justos. Define estos roles y negocia un lugar y hora para reunirse que sea conveniente para todos.

3. Prepara el lugar. Encuentra un espacio tranquilo y cómodo donde el grupo pueda tener privacidad. Considera si vas a necesitar alguien que cuide la puerta, o un letrero, para asegurar que nadie interrumpa la sesión. Llega temprano para asegurar que el lugar esté limpio. Acomoda las sillas o cojines formando un círculo. En caso de una pareja, pídeles que se ubiquen frente a ti, en lugar de uno frente a otro. Utiliza un poco de aromaterapia, Reiki u otro método para armonizar la energía de la sala antes de que lleguen los demás.

4. Explica tu papel. Una vez que se reúne el grupo, agradéceles por la oportunidad de estar con ellos, explica quién te invitó, y reconoce que te están pagando por tu trabajo, y en tal caso, quién lo hace. Afirma tu intención de ser un facilitador imparcial y solicita el apoyo del grupo en este esfuerzo. Pídeles que te hagan saber si en algún momento parece que estás mostrando favoritismo. Explica que tu papel es asegurar que todos sean escuchados y crear un espacio seguro donde pueda darse el diálogo. Haz énfasis en que la diversidad de opiniones es bien recibida y que tú asumes que todos los presentes tienen algo importante para aportar.

5. Si existe resistencia a que tú actúes como facilitador, aclara que si es la voluntad del grupo, tú con gusto te harás a un lado. Si tu ayuda es rechazada, alienta al grupo para que elijan a alguien que desempeñe este papel. Es probable que, a pesar del nerviosismo o escepticismo inicial, estarán agradecidos por tu disposición para ayudarles.

6. Establece algunos acuerdos básicos.

- Hablar por uno mismo (hacer declaraciones con "yo")
- Sólo una persona habla a la vez. (Considera utilizar el "bastón de la palabra".)
- Todos tienen la oportunidad de participar
- Puede atacarse únicamente a las ideas, no a las personas
- Buscar primero comprenderse unos a otros y luego buscar soluciones
- Confidencialidad

7. Administra el tiempo. Establece un acuerdo en cuanto al tiempo que durará la sesión y luego no te excedas de este límite, salvo que todos estén de acuerdo en cambiarlo. A veces es conveniente programar una serie de dos o tres sesiones, para dejar tiempo a que los participantes expresen y procesen sus pensamientos y sentimientos antes de que intenten llegar a conclusiones, tomar decisiones o a desarrollar planes paso a paso.

8. Propón un proceso. Mantén el proceso tan simple y fluido como sea posible. Aquí damos algunas alternativas para hacer que la conversación continúe.

- **Declaraciones de apertura.** Si es apropiado, invita a cada uno de los presentes a explicar la importancia que tiene la relación con el grupo (o pareja) y lo que primero los atrajo. Esto da inicio a la sesión con un tono positivo y aclara las motivaciones para resolver el conflicto.
- **Identificar los temas.** Otorga a cada uno de los principales involucrados en el conflicto cinco minutos para hablar sin interrupción, luego cinco minutos a cada uno para responder, y luego abre la discusión para todos.
- **Pregunta, "Bueno, ¿qué está pasando aquí?"**, y permite que fluya la conversación. Captura las respuestas en una de cuatro hojas de papel separadas, que ya están colgadas en la pared o en rotafolios, con títulos como:
 - Datos (lo que sabemos)
 - Problemas (el problema es....)
 - Soluciones (lo que debemos/podemos hacer)
 - Preocupaciones (me preocupa que...)
 (Referencia: Jim Rough, Facilitación Dinámica)
- **Estructurar la discusión en cuatro partes**
 - ¿Qué pasó?
 - ¿Cómo te sientes al respecto?
 - ¿Qué significa esto para ti?
 - ¿Qué podemos hacer al respecto?
 (Referencia: Instituto de Asuntos Culturales, Conversación Enfocada y Conversaciones Difíciles de Stone, Patton y Heen)

9. Sigue la corriente. Una vez que la conversación tome vuelo, sigue la dirección del grupo. Permanece presente, y toma un rol de apoyo - no de dominio. Intervén principalmente para equilibrar la participación, hacer que se cumplan los acuerdos básicos, centrar o profundizar la conversación y para ayudar al grupo a darse cuenta cuando surge nueva información o hay algún cambio en la energía.

10. Reorienta la corriente. Si un participante comienza a quejarse demasiado sobre algún aspecto de la situación, primero, reconoce sus preocupaciones ("puedo darme cuenta de cuán importante/frustrante/atemorizante resulta esto para ti"). Luego animalo a hablar más y a desahogarse hasta que sienta que ha sido escuchado. Finalmente, pregunta, "Si tú estuvieras a cargo, ¿qué harías con respecto a esto?". Esta intervención libera la energía emocional y mueve la conversación fuera del ámbito de las críticas y las quejas y la conduce al ámbito de las soluciones. Al tratar a cada uno como a un solucionador de problemas en potencia, se abre un espacio para que surja la creatividad natural del grupo. El efecto neto puede ser la sinergia en lugar de la polarización.

11. Está pendiente de los momentos de revelación. Estos momentos pueden ser fugaces. Cuando ocurre un cambio en la dinámica del grupo, haz una pausa y atrae la atención hacia lo que acaba de ocurrir. Ayudar al grupo a darse cuenta de estos descubrimientos es parte del valor que puedes añadir como facilitador.

12. Después, consigue apoyo para ti. Aún cuando estas sesiones salgan bien, pueden ser muy estresantes para el facilitador. Haz arreglos con antelación para que algún amigo te busque o te espere en un lugar cercano para ayudarte a informar, desahogarte o procesar la experiencia de alguna otra manera. Sal a caminar, toma un masaje, ve a bailar - lo que sea que te ayude a salir del rol de facilitador de conflictos y regresar al ritmo normal de tu vida.

(Gracias a David Lillie por su apoyo en la preparación de este artículo.)

La Sonrisa del Facilitador

Durante la evaluación de una facilitación reciente, uno de los participantes apreció específicamente "la sonrisa del facilitador". Dado que yo era la facilitadora en cuestión, naturalmente me sentí complacida con esta retroalimentación. Además, el comentario me ayudó a reflexionar sobre la importancia de las señales no verbales que nosotros, como facilitadores, enviamos a los grupos que servimos.

La mayoría de los grupos sufren, por lo menos intermitentemente, de frustración, desesperanza y miedo. El trabajo parece abrumador, los obstáculos demasiados y los recursos muy pocos. La gente se vuelve desconfiada, impaciente y desanimada.

A pesar de que los facilitadores no podemos resolver estos problemas, podemos proyectar confianza en la habilidad del grupo para alcanzar el éxito. Una actitud positiva de la persona que está parada al frente del salón es una fuerte contradicción para la duda y el desaliento.

Los Psicólogos Amy y Arnold Mindell se refieren a este fenómeno en términos de "meta-competencias", refiriéndose a la actitud, sentimientos y creencias del facilitador con respecto al grupo. Meta-competencias son la forma en que aplicamos las otras destrezas y herramientas de nuestro oficio. Ejemplos de meta-competencias son la compasión, conciencia, desapego (en el sentido de no forzar un resultado determinado), flexibilidad y mantenerse en calma y centrado en medio del caos o situaciones tensas.

Las meta-competencias son dones personales que podemos descubrir dentro de uno mismo y desarrollar a través de trabajo personal, práctica y observación de modelos externos. No pueden ser adquiridas de la misma forma en que aprendemos técnicas, tales como conducir una lluvia de ideas (brainstorm) o preparar una agenda. Sin embargo, las meta-competencias afectan profundamente la manera en que aplicamos esas otras técnicas. La "mejor" técnica, usada de manera rígida, cínica o egoísta, probablemente será poco efectiva, y puede incluso ser causa de que el grupo se vuelva en contra del facilitador. Sin meta-competencias, todas las notas post-it y marcadores de colores del mundo no nos harán un buen facilitador. Por otro lado, una persona que puede elegir la técnica adecuada Y aplicarla con amor, cuidado, coraje, claridad y sensibilidad, puede dar un verdadero servicio al grupo.

La capacidad de llegar desde un lugar de profundo respeto y ver el bien en todos viene del trabajo personal de cada uno. No se puede fingir. Debemos comprometernos a confrontar nuestros propios prejuicios y otros hábitos emocionales destructivos para no caer fácilmente en las reacciones inconscientes y espirales destructivas de los miembros del grupo. Este trabajo interior nos permite sonreír genuinamente, aún en momentos difíciles.

El rol del facilitador es muy visible. Todo lo que pensamos, creemos, decimos y hacemos tiene un impacto en el grupo. En cierta forma los participantes nos buscan como guía y afirmación. Aunque no podemos decirles qué decidir, los podemos alentar con nuestras palabras y gestos. La próxima vez que estés frente a un grupo, junto al rotafolio, dale la bienvenida al grupo con una cálida sonrisa, no sólo al inicio de la sesión sino también después de cada descanso y al final. Siéntete genuinamente complacido de estar con ellos. La gente puede no notar lo que estás haciendo, pero sentirán la diferencia y sacarán fuerza de ella. Hasta es posible que alguien comente sobre tu sonrisa.

Lista de control del facilitador, previa a la reunión/capacitación

Nombre del Grupo

Fecha/lugar de la reunión:

Contactos principales de la organización patrocinadora

Nombre;

Teléfono:

Fecha de contacto:

Temas clave, puntos de la agenda, objetivos

Visita del lugar

- Sillas, mesas
- Rotafolios (atril)/paredes para colgar páginas de rotafolio
- Salas para reuniones de grupos pequeños
- Nombre e información de contacto de la persona responsable de la disposición o arreglo de la sala

Traer o encargar:

- Rotafolios
- Hojas de papel grandes
- Marcadores
- Cinta de pintor
- Campana para marcar los tiempos

Preparar con anticipación

- Acuerdos básicos
- Agenda propuesta
- Materiales de capacitación, impresos

Definir quién se encargará de:

- Libro de actas, o minutas
- Laptop, cámara u otro medio para documentar el trabajo
- Credenciales, listado de participantes
- Papel, bolígrafos
- Engrapadora, grapas, tijeras
- Flores
- Té, café, refrigerios
- Mantel y servilletas