

Tecnología de Espacio Abierto (Open Space Technology)

Guía del usuario

Harrison Owen

Este libro fue traducido con el único fin de acercar esta lectura a los participantes del Taller de Lisa Heft, ya que el libro de H. Owen no se encuentra en español.

No intenta ser una traducción profesional, sino más bien "doméstica".

Agradezco su comprensión, ante los errores que pudiera encontrar.

Martín Castro

Prefacio

Una cosa debe quedar clara desde el inicio: EA no es un producto propiedad de H. Owen. Esto no es altruismo, o como algunos pueden pensar "pura locura". En cambio es el reconocimiento de una simple verdad. A pesar de que mi nombre esté estrechamente asociado a la técnica, su desarrollo y diseño, es un hecho que la creación de EA ha sido un proyecto colaborativo que incluye miles de personas en el mundo sobre cuatro continentes por un período de 12 años. Algunos eran participantes, otros facilitadores y todos eran contribuyentes. Además, muchas de las ideas básicas provienen de un pequeño pueblo de Africa occidental, de los nativos norteamericanos y de la sabiduría Oriental. Esto podría seguir, pero el punto es que EA es un producto mundial.

También está la cuestión práctica de que hay muchas personas en muchos lugares que están usando EA sin mi conocimiento, situación de la cual me regocijo.

Si tengo una visión para EA, ésta es que EA sea como contar: algo que hacemos porque funciona y porque es útil. Mi preocupación es que lo hagamos bien. Para este fin, he escrito este libro no como una declaración definitiva del modo correcto de proceder, sino como una invitación para sumarse al proceso y hacerlo mejor.

El libro es simple y –sin vergüenza- una guía para el usuario diseñada para asistir a aquellos interesados en facilitar EA. Está lleno de ejemplos tales como yo los he practicado, otros pueden hacerlo de manera diferente, lo cual es maravilloso.

Si usted encuentra un nivel de detalle superior al que puede manejar en cualquier punto del libro, le sugiero que lo saltee y continúe para tener idea del TODO y luego vuelva para ver los puntos más finos. Pero en cuanto se sienta capaz, y hasta quizás un poco antes, le ruego que cree un pequeño espacio.

EA es como todas las buenas cosas de la vida: usted no las entiende realmente... hasta que las hace. Sus primeras situaciones pueden no ser fáciles, pero muchas personas lo han hecho y sobrevivieron.

Sobre todo, hágalo! Leer acerca de esto, pensar sobre esto, escuchar las experiencias de otros, o participar de un evento, son todas cosas interesantes. Pero crear el espacio en el que amigos, colegas y completos extraños encuentren posible hacer lo que creen imposible, es una experiencia que usted nunca olvidará.

Cuando usted haya tenido la experiencia, tómese un momento para reflexionar acerca de ella. Pienso que usted descubrirá que la capacidad de crear una mejor reunión es el don menos importante de EA. Para mí, EA es un laboratorio natural para observar y vivenciar niveles superiores de desempeño. Creatividad, Colaboración y diversión se manifiestan y el resultado neto puede ser caracterizado de inspirador. Pero esto es introducirse en el reino de la interpretación y filosofía, y la intención aquí es una guía práctica, plena de "Cómo hacer esto" y "Con qué seguir luego".

Use este libro como le parezca mejor y por favor únase a mí en lo que ha sido, y continua siendo, una aventura maravillosa y co-creativa. Por supuesto, hay una responsabilidad que acompaña esta invitación: comparta lo que descubra y todos nos enriqueceremos.

¿Tecnología de Espacio Abierto?

El 21 abril de 1992, más o menos 225 personas se reunieron en Denver, Colorado, para un encuentro de dos días para desarrollar acuerdos cooperativos para la implementación efectiva de 1,500 millones de dólares designados para la construcción de carreteras sobre tierras tribales y públicas. Casi una tercera parte de esa gente eran nativos americanos, un tercio eran burócratas federales, y un tercio eran de gobiernos locales y federales. Frente a esto, las perspectivas de un encuentro pacífico y productivo eran menos que brillantes. Todos los participantes eran enemigos naturales o históricos. De hecho, el resultado fue sorprendente.

Cuando las personas llegaron, estaba claro que no se trataba de una reunión habitual. Para empezar, no había una agenda prevista. Las personas sólo sabían cuando comenzaba el encuentro, cuando debía terminar, y que de alguna manera (todavía indefinida) cumplirían con las tareas frente a ellos. No hay necesidad de decirlo, había muchos escépticos, cuya desconfianza no disminuía por la apariencia física del cuarto en el cual estaban reunidos. Lo que encontraron fueron dos amplios círculos de sillas, con nada en el medio y un espacio vacío en la pared.

Luego de una hora y media todo había cambiado; aún los escépticos estaban muy activos lidiando con los asuntos que les interesaban personalmente. Para alcanzar ese punto, toda persona que estuviera interesada fue invitada a identificar un asunto relacionado con el tema central, acerca del cual tuvieran una pasión real, a escribirlo en una hoja, y a pegarlo en la pared. Al hacerlo, ellos aceptaban la responsabilidad de convocar una sesión sobre su asunto y hacer un reporte escrito sobre los resultados. Cuando todos los asuntos fueron pegados, todos fueron hacia la pared en masa y se inscribieron en las sesiones en las cuales querían participar. Eso es todo, eso es espacio abierto.

En el transcurso de los días, este grupo diverso creó y autogestionó una agenda construida alrededor de 52 grupos con diferentes tareas. La agenda en sí misma fue creada en menos de una hora, y los variados grupos produjeron alrededor de 150 páginas de actas en tres días. Gracias a las computadoras y las impresoras, todos tenían una copia del reporte final para el momento de la partida. Durante el cierre, un nativo americano dijo que nunca antes se había

sentido tan escuchado ni tan parte de la discusión. Este sentimiento era compartido por todas las partes.

Es importante también notar que la decisión de mantener esta reunión fue hecha en marzo del mismo año. Así que desde su concepción hasta su finalización la idea tomó seis semanas. Se necesitó sólo un facilitador para todo el evento.

Estos parámetros para un gran evento pueden sonar ridículos. La sabiduría convencional, como todos saben, dice que crear un evento de tal tamaño, complejidad y potencialmente conflictivo lleva meses de preparación y un ejército de planificadores y facilitadores. Además, la noción de que un Libro de Actas fuera no sólo completados sino también entregado a los participantes antes de su partida es absolutamente imposible. Lamentablemente para la sabiduría tradicional, esto sucede en Espacio Abierto.

La génesis de Espacio Abierto

En 1983 tuve la ocasión de organizar una conferencia internacional para 250 participantes. Me llevó un año de trabajo. Para cuando terminé con todos los detalles, frustraciones, y egos (el mío y el de otros) que conllevan tales eventos, resolví que nunca más haría eso. La resolución fue confirmada al final de la conferencia, cuando todos acordamos que a pesar de que el evento había sido maravilloso, la parte verdaderamente útil habían sido los coffee-breaks. Luego de un año de esfuerzo para acomodar papers, participantes, y presentadores y la única cosa que todos apreciaron no tenía nada que ver conmigo! Ciertamente, allí había un mensaje...

Mi pregunta fue simple: ¿Era posible combinar los niveles de sinergia y entusiasmo presentes en un buen coffee-break con la actividad sustancial y los resultados característicos de una buena reunión? Y sobre todo, ¿todo esto era posible hacerlo en menos de un año?

La línea de indagación que elegí dio algunas vueltas, pero esencialmente comencé con la idea de que si identificaba ciertos mecanismos básicos de las reuniones, o encuentros humanos, sería posible reproducirlos dentro de un enfoque tan simple que no pudiera fallar y tan elemental que poseyera el poder natural de un buen coffee break.

Con esto en mente, recordé la ocasión en que trabajé como fotógrafo en una pequeña aldea de Africa occidental llamada Balamah, en el interior de Liberia. En mi visita participé de los ritos de pasaje de los niños. Como puede imaginar, esta es una celebración mayor, que ocurre cuando la aldea transforma a sus hombres jóvenes en ciudadanos completos. Al dejar de ser niños, se espera que ellos asuman roles y responsabilidades de adultos. La celebración dura 4 días con todo tipo de rituales, celebraciones y otras actividades. Tanto como pude ver, no había nada que pareciera o actuara como un comité de planificación, ni antes o después del evento. Sin embargo, 500 personas de auto-gestionaron durante 4 días, organizándose de una manera altamente satisfactoria y –debo decir- disfrutable. ¿Cómo podía ser?

No presumo tener toda la respuesta al misterio de Balamah, pero al menos

parte de su secreto reside en el hecho que la aldea (como cualquier otra de Africa occidental) estaba dispuesta en círculo. En nuestras ciudades occidentales podría decirse que todo se dispone alrededor de "la plaza" (usualmente cuadrada). Pero aquí era un círculo y creo que la diferencia es importante.

Mi experiencia es que **el círculo es la geometría fundamental del la comunicación abierta** y humana. El círculo no tiene cabeza ni pie, ni arriba ni abajo, ni lados para tomar. En un círculo, las personas pueden sentarse cara a cara. Después de todo, uno no tiene "un cuadrado" de amigos, y es importante en momentos de necesidad tener *un círculo* de familiares. **¿Alguien escucho alguna vez hablar de un "cuadrado de influencia"?**

Ponga a las personas en filas (como en la escuela o los teatros) donde todos pueden ver la fuente de autoridad o poder, y será claro quién hablará y quién deberá escuchar. En cuadrados y rectángulos, hay una separación que puede ser útil para separar partes combativas (como en la negociación)... pero así la comunicación libre, abierta y genuina no ocurre casi nunca. El círculo crea comunicación.

La celebración de Balamah ocurrió en una progresión ordenada desde la periferia hasta el centro, y luego en sentido contrario. Bailarines, tamborileros, políticos, religiosos, músicos, todos reunidos en un movimiento caleidoscópico de colores, ritmos y canciones. El círculo cobró vida con ceremonias, discursos y –sobre todo- danza. Subía en intensidad, y luego se intensificaba aún más, hasta que todo terminó y los aldeanos regresaron a sus hogares. Fue como si toda la aldea estuviese respirando, y del mismo modo que ningún comité de planificación es requerido para respirar, ninguno fue necesario tampoco en Balamah. Me parece que en la geometría del círculo y en el ritmo de la respiración encontré dos de los mecanismos fundamentales de las reuniones.

Si el círculo y la respiración proveen la forma y la dinámica fundamentales, entonces solo necesitamos algún medio de establecer el contenido y determinar la periodicidad (los tiempos) para crear nuestra conferencia al modo de un coffe-break. Las reuniones efectivas, después de todo, lidian con los asuntos en cierto orden. La alternativa es ruido y confusión.

Dos mecanismos adicionales surgieron de Balamah: el tablón de anuncios comunitarios y el mercado. El tablón es un medio simple de identificar los intereses de las personas, y el mercado es una manera de juntar intereses de manera ordenada. Ambos mecanismos son tan antiguos y están enquistados en nuestra experiencia, que explicar sus reglas es casi innecesario. Y si un mercado de aldea no forma parte de su experiencia, seguramente un shopping-center lo hará.

En teoría, con un círculo, respiración, un tablón de anuncios y un mercado, tenemos los ingredientes para una reunión efectiva y productiva, sin sesiones de planificación interminables y un ejército de facilitadores en el lugar. La pregunta aún perdura: ¿Podrá la teoría volverse realidad?

Experiencia actual

Hemos testeado la teoría y el experimento continúa, pero la experiencia hasta ahora es un SI resonante. La gente de Balamah tenía razón, es posible hacer cosas increíbles sin un comité de planificación y sin facilitadores.

Las experiencias con reuniones de EA hasta el momento lo demuestran. Por ejemplo, la Asociación de Educación Nacional reunió 420 maestros, miembros directivos de escuelas y administradores de todo los EEUU por un día, alrededor de un tema "La Educación para USA". En ese tiempo, ellos crearon y auto-gestionaron unos 85 talleres. Cuando se les pidió que evaluaran su esfuerzo de 1 a 10, el resultado promedio fue de 9,3. El tiempo pre-evento total de planificación de la agenda fue cero.

En el otro lado del espectro, grupos de 5 personas encontraron EA bastante efectivo y equipos de management de 12 a 20 personas descubrieron que EA es una manera excelente de construir sus equipos y lidiar con los asuntos en un tiempo remarcablemente corto.

Muchos equipos directivos defienden sus agendas como si fueran el tesoro más valioso, todo en nombre de la eficiencia. Pero esa ganancia en eficiencia, es desbalanceada con una pérdida de efectividad ya que sólo pueden discutirse los temas oficialmente incluidos en la agenda. El resto de las cosas quedan sin hablarse y posiblemente son percibidas como in-decibles. Este dilema es grave porque cuando lo in-decible queda sin hablarse, se pierden importantes negocios. Peor aún, todos lo saben pero nadie puede hacer nada, ya que estos asuntos nunca salen "oficialmente" a la luz. EA puede cambiar todo esto. Cada uno tiene la responsabilidad de poner ítems en la agenda, lo que permite que todo sea dicho.

Un punto fuerte de EA es su habilidad para unir grupos de enorme diversidad de educación, o etnia, o nivel económico, político, cultural y social... o todo esto junto. En una reunión organizada por la fundación Together, para promover la unidad global, 178 personas de 28 países, hablando 17 lenguas, llevaron adelante sus tareas por 5 días. Los participantes iban desde presidentes hasta ciudadanos comunes, y en algo más de una hora el grupo creó 82 talleres que se auto-gestionaron durante toda la conferencia. No había traducción simultánea, solo había un facilitador y la planificación se limitó exclusivamente a las cuestiones de logística.

Historia de TELCEL (ver en el libro)

EA está hoy siendo utilizado en India, Sudamérica, Africa, China, USA y Canadá con grupos desde 5 hasta miles de miembros. El propósito va desde el rediseño corporativo ante una intensa competencia, hasta el rediseño de naciones ante intensas fuerzas transformadoras, como en el caso de Sudáfrica. EA no es mágico, ni tampoco resuelve todos los problemas. Sin embargo, en situaciones donde deben tratarse –y resolverse- asuntos altamente complejos y conflictivos, con grupos de personas diversas, EA puede hacer una gran contribución.

A continuación, le urjo a leer todo el libro, salteando los detalles cuando sean confusos. Y luego solo hágalo: incluso si su primer grupo son los niños del vecindario con sus perros y gatos. Con algo de experiencia en su haber, puede

volver por los detalles más finos.

Finalmente, la manera correcta de hacer Espacio Abierto es la que funcione para usted. Debe ser apropiada a su estilo, circunstancias y modos de hacer las cosas. La experiencia nos muestra que cualquier persona con una buena cabeza y un buen corazón pueden alcanzar resultados satisfactorios.

Por diseño e intención EA es simple. Funciona bien tanto en aldeas del tercer mundo como en sofisticadas salas de reuniones. Como la mayoría de las cosas simples, es verdad que casi todos pueden hacerlas. También es verdad que hacerlas bien, requiere una vida de práctica.

Preparación

Si decidió probar Espacio Abierto, es simple de comenzar. Sin embargo algo de preparación cuidadosa es necesario. No el tipo de preparación al que está habituado, con meses de planificación dedicados al desarrollo de la agenda y la selección de los participantes. Pero es una preparación después de todo...

Cuándo es apropiado?

El primer ítem a mirar, es la decisión básica de usar –o no- EA. EA puede crear más problemas de los que resuelve.

EA es efectivo en situaciones en las que diversos grupos de personas deben lidiar con material complejo -y potencialmente conflictivo- de manera innovadora y productiva. Es particularmente poderoso cuando nadie conoce las respuestas y la participación continua de varias personas es necesaria para lidiar con las preguntas.

Por el contrario, EA no funciona -y no debería ser usado- en cualquier situación donde se conoce la respuesta, donde alguien de alto nivel *piensa* conocer la respuesta o *crea que debe* conocer la respuesta; y por esto debe estar siempre "a cargo", hecho también conocido como control, control, control...

Para dar algunos ejemplos obvios, EA no debería ser el método elegido para instalar un nuevo sistema de facturación corporativa. Presumiblemente, el sistema ya fue diseñado, testeado y formateado. Ante su instalación, no hay lugar para discusiones, argumentaciones y cambios. Sólo siga el manual y guíe a las personas para su uso.

Por el contrario, EA funciona muy bien si el asunto es el futuro de la organización y las personas (de todo tipo, incluyendo los altos mandos) están dispuestos a admitir que no conocen la respuesta, pero que sin embargo creen que colectivamente tienen la oportunidad de crear una solución viable.

En el ambiente de EA, las personas tienden a ser creativas, sinérgicas (trabajan juntas) y auto-motivadas y gestionadas. Si este tipo de conductas no son deseadas, pueden causar problemas y es mejor abstenerse de usar EA.

Foco e intención

A pesar de que EA es poderoso y efectivo, nunca lo use por el proceso mismo sino por los resultados potenciales. EA está diseñado para hacer una tarea, trabajar en un asunto real, sin importar cómo usted defina "asunto". Por esto, el primer acto de preparación es definir en términos concretos, lo que usted desea realizar, y declararlo mejor con una pregunta.

Por ejemplo, si su intención es explorar el futuro de una organización, su pregunta inicial podría ser: ¿Cuáles son los asuntos y oportunidades futuras de esta Organización? Puede parecer algo amplia, pero al menos los potenciales participantes entenderán que la compañía está sobre la mesa y no otra cosa, y más precisamente que todo el futuro está sujeto a consideración y no simplemente una escala de retribuciones o nuevos productos.

EA funciona bajo dos fundamentos: Pasión y Responsabilidad. Sin pasión nadie está interesado. Sin responsabilidad, nada puede hacerse. Obviamente, diversas personas sienten pasión por cosas diferentes. Y es poco probable que alguien asuma responsabilidad por algo que no le interesa. Es extremadamente importante por esto, declarar directamente cuál es el foco. Volviendo al primer ejemplo, las 225 personas estaban realmente interesadas acerca de los caminos sobre tierras públicas y tribales. El hecho de que 1500 millones estuvieran en juego elevaba suficientemente el interés para reunirlos y mantenerlos involucrados durante todo el encuentro. Sin embargo, es poco probable que el mismo grupo pudiera reunirse por dos días para hablar del negocio del hardware...

Si bien todo esto parece obvio, es sorprendente cuán a menudo nos encontramos en reuniones, sin ninguna idea del "por qué" estamos allí o sin saber quién convocó a esa reunión. No es de sorprender que poco sea hecho en este tipo de reuniones y nos sintamos frustrados. La vaguedad de Intención puede ser tolerada en organizaciones dictatoriales, donde la palabra del jefe es suficiente. Pero en el mundo de EA, donde la responsabilidad y la pasión son ingredientes esenciales, la palabra del jefe no llega muy lejos. Hay una palabra mucho más importante: "Voluntario". Ser voluntario es el pre-requisito principal para la expresión total de la pasión y la responsabilidad. Solo los idiotas se ofrecen como voluntarios de algo que no comprenden ni les interesa.

Bajo la guía de la comprensión y el interés, en mi experiencia pocas personas en las organizaciones se preocupan de abstracciones tales como "trabajo en equipo, empowerment, o EA". Las personas se interesan acerca de tener un beneficio, dar un servicio, crear un producto, ganar un cliente, partes de mercado, o incluso una elección. Cualquier otra cosa tiende a ser visto como "blando", o un vocabulario especial de personas extrañas, que viven en el departamento de entrenamiento o el área de rrhh. Que no les interesen tales cosas no las hace "malas personas", simplemente diferentes.

EA está diseñado para tratar con asuntos de negocios reales, sin importar la naturaleza del negocio en el que se encuentre. Si su negocio es el entrenamiento de recursos humano, entonces usted estará apasionado sobre cosas que otros consideran "blandas". No hay problema. Pero nunca imponga sus intereses sobre los demás y espere que a los otros les interese tanto como a usted. *Para que EA funcione, debe enfocarse en un asunto real que tenga el apasionado interés de aquellos que serán involucrados.*

El grupo

¿Quién debería venir y cómo llevarlos hasta allí? La respuesta es: *Quienquiera que se interese*, y el hecho de su interés será suficiente para asegurar su participación. El proceso de invitación se vuelve extraordinariamente simple. Dado el asunto a tratar, utilícelo como faro.

Puedo entender que nada de todo esto suene científico ni ordenado. Si sólo hacemos lo que nos interesa, no serán muchas las cosas que se harán... o no? ¿Cuánto vale el trabajo hecho por personas a quienes no les interesa lo que hacen? ¿Poco o mucho? ¿No es cierto que cuando a las personas les importa lo que hacen logran cosas increíbles? Y afortunadamente hay muchísimas diferentes personas que se interesan por muchísimas diferentes cosas, lo cual quiere decir que existe una gran probabilidad de que las cosas que necesitan hacerse sean hechas por personas a las cuales les interese hacerlas.

La sabiduría convencional de muchas organizaciones dice que, hasta que el jefe da la orden, nada sucede. Es más, luego de que la da, las personas no están de acuerdo o no les gusta porque, después de todo, la orden requiere trabajo. Todos sabemos que el trabajo es desagradable, sino ¿para qué sirve el retiro?

Rápidamente la sabiduría convencional crea una profecía de auto-cumplimiento negativa donde la única manera de que algo sea hecho es que no nos importe demasiado hacerlo. Y esto no tiene mucho sentido. La mejor manera de lograr que algo se haga, es dársela a alguien a quien le importe hacerla. Aún cuando varias personas son asignadas a una tarea, el trabajo es hecho por unos pocos: aquellos a quienes les importa. Así que ¿por qué no evitar la frustración, la culpa y la ira? Asigne el trabajo solamente a aquellos a quienes les importe hacerlo.

Esta sugerencia revolucionaria aparentemente no funcionará en una organización estándar, dominada por la sabiduría convencional. Sin embargo esta sugerencia apunta al corazón y el alma de EA, y la sabiduría convencional podría estar equivocada. Para que EA funcione, las personas deben hacer su trabajo porque (y solo porque) les importa. Puesto en otros términos, la auto-selección voluntaria es el absoluto sine-qua-non de un evento de EA.

A este punto, usted se estará preguntando por todas esas personas que se presumen necesarias para hacer una tarea y que, por una razón u otra, no aparecen. La respuesta es dolorosamente simple: si son esenciales a la tarea, esta no se hará hasta que ellos no estén dispuestos. Pero puede suceder que no sean tan necesarios como se presumía... en mi experiencia esto se asevera en la mayoría de los casos. Pero el principio prevalece: las personas correctas para un evento de EA son aquellos que desean venir, la auto-selección voluntaria es la regla.

Nada de esto intenta sugerir que no se necesite hacer un máximo esfuerzo para asegurar que las personas apropiadas sepan acerca del evento y puedan ver que participar es en su mayor beneficio. En ciertas ocasiones, una invitación personal puede ser muy efectiva. También es importante que las personas comprendan verdaderamente las consecuencias de su ausencia. Por ejemplo, si el asunto es el futuro de la organización, las personas podrían encontrar

ventajoso asistir, a menos que no deseen formar parte del mismo.

Finalmente, el asunto es una cuestión de calidad y no de cantidad. Es infinitamente mejor tener un pequeño y selecto grupo de personas verdaderamente interesadas, que miles cuyos corazones y mentes están en otra parte.

¿Cuántos?

EA funciona de manera efectiva con grupos desde 5 hasta mil en situaciones presenciales. Con un poco de ayuda del ciberespacio, las limitaciones de tiempo y espacio pueden ser expandidas, haciendo llegar el número potencial de participantes hasta el infinito. Por supuesto, consideraciones prácticas reducen considerablemente ese número, pero no hay que temer una gran cantidad de personas porque EA tiene la capacidad de albergarlas. La pregunta real es "¿cuántas personas necesita usted para hacer la tarea propuesta?"

No hay razón para creer que con 5 no se puede trabajar y que mil es una especie de "barrera del sonido". Si bien cientos de personas hacen que la energía y el entusiasmo sean palpables, raramente califican como un grupo íntimo. Del otro lado de la escala, nada sugiere que no podamos trabajar con pocas personas. Debemos recordar, sin embargo, que todo el recurso con que cuenta el grupo son las personas mismas. En un grupo de 5, una persona representa el 20% del recurso. Si esa persona se siente un poco desanimada, el impacto sobre el grupo puede ser inmenso. Por otra parte, si la misma persona se siente desanimada en un grupo de 100, el efecto de ese 1% sea posiblemente mínimo.

La invitación

En cierto punto es usual enviar una invitación. Para grupos pequeños puede ser verbal, pero escribirla puede ser apropiado. Una tentación natural (que debe ser resistida) es tratar de explicar todo lo que ocurrirá en el encuentro, incluso por qué y cómo funcionará. Después de todo uno está habituado a enviar el temario completo por anticipado de manera muy racional. EA hace esto innecesario. El grupo preparará el temario a su llegada. Así que es imposible enviarlo antes. Entonces... ¿qué decimos en la invitación? Tan poco como sea posible!

El objetivo es estimular la imaginación de los potenciales invitados al punto de que perciban la pertinencia y el atractivo del asunto. En estos días de sobreinformación, donde se presume que más es mejor, este enfoque puede parecer extraño y escaso. Sin embargo, recuerde que cuando damos toda la información ya no hay lugar para la imaginación. Solo diga lo que tiene que decir y permita que el interés creativo de los que asistan haga el resto.

Un modelo útil puede ser incluir un párrafo de una buena historia. Si usted cuenta todo un cuento desde el principio, nadie se molestará en leerlo. Por otra parte, si usted no dice nada, o poco que tenga sentido, el lector no "morderá". El arte reside en decir justo lo suficiente para llamar la atención, dejando suficiente espacio abierto para la imaginación. Palabras como provocativa, evocadora, imaginativa, o con final abierto, establecen el tono, y las preguntas

pesan más que las declaraciones, porque ellas crean el espacio donde la imaginación puede crecer.

Hay, por supuesto, alguna información práctica a ser incluida en la invitación, como en el lugar, la hora y la logística. Pero sobre todo lo demás, sea breve, simple y vaya al punto. La simplicidad es verdaderamente una virtud y es útil en todas las áreas relacionadas con EA comenzando por la invitación. Al desarrollar EA practiqué una extraña disciplina que es llamada "menos es más". Cada vez que tenía la oportunidad de hacer un evento de EA identificaba una cosa más para "no hacer". Con el tiempo, me parece que he llegado al esqueleto esencial.

¿Y qué decir del proceso? Nuevamente, tan poco como posible. Aunque usted le envíe a cada participante un libro de EA, aún así un gran número seguirá sin comprender, y pocos creerían en él. Pero esto no es fatal, porque a la mayoría no le importa el proceso del encuentro; les importa el asunto y los resultados. Así que cuando llegue el momento de explicar EA, no lo haga. Simplemente diga que, a pesar de que pueda ser nuevo para este grupo, este método se utiliza en todo el mundo con muy buenos resultados. Al final del evento, esto ocurrirá:

- Cada asunto de importancia para cada uno será presentado, si toman responsabilidad de hacerlo.
- Todos los asuntos tendrán pleno tratamiento, en la profundidad que deseen.
- Un reporte completo de todos los asuntos y discusiones estará en manos de los participantes
- Las prioridades serán establecidas y podrán hacerse planes de acción

Los últimos dos puntos solo ocurren para eventos de dos y tres días, con ayuda de computadoras.

Para los super-curiosos, usted puede darles algunos sitios dónde obtener más información acerca de EA.

Tiempo y Espacio

EA ocurre en espacio y en tiempo y, aunque los requerimientos son mínimos, son importantes. Aún más importante es la comprensión de que no existe tiempo y espacio que sea perfecto, óptimo, o ideal para un evento de EA. Casi todo funciona. El asunto es lo apropiado del tiempo, tanto como del espacio, para las personas y la tarea a realizar.

¿Cuán largo?

¿Cuánto tiempo necesita para EA? Dentro de límites bastante amplios, la respuesta depende de su intención. En el lado corto de la escala, menos de un día es usualmente frustrante. Algunos colegas, sin embargo, usan EA en

sistemas escolares y han logrado adaptarlo a 50 minutos. Pero los grupos con los que trabajo (empresas, burocracias y otras organizaciones) tienden a tardar al menos un día para llegar al espíritu del asunto. Con menos, ellos sienten que tienen que parar justo cuando habían empezado a divertirse. Un día permite una discusión intensa, significativa y productiva.

Si su intención es producir un Libro de Actas, un segundo día es casi esencial. Por razones que no puedo entender plenamente, si sólo hay un día los grupos se involucran tanto en sus discusiones que tienen poco o nada de tiempo para registrar sus resultados. Con el conocimiento de que habrá un segundo día, los participantes tienden naturalmente a adoptar un ritmo que les permite darse tiempo para escribir en las computadoras. Si piensa que esto no tiene sentido estoy de acuerdo con usted, pero tal es mi experiencia.

Si hay un tercer día, las interacciones grupales son de una calidad enteramente diferente. Si el primer día permite una discusión intensa y el segundo registrar los resultados, el tercero permite priorizar los asuntos, hacer converger los asuntos relacionados y crear planes de acción. Es importante notar que los dos primeros días no están dedicados a diferentes actividades en una secuencia lineal (discusión y luego reporte escrito) sino que el grupo va realizando ambas a su tiempo.

Luego de tres días...

Mi madre solía decir que luego de tres días los invitados y los pescados dejaban algo que desear. Pienso que lo mismo es cierto para EA. Las razones tienen que ver con los niveles de fatiga, y el natural desgaste en el flujo de las actividades grupales. Al final de tres días la energía utilizada ha sido tal que la desvinculación es la única opción. Cuánto tendrán que estar en "neutral" hasta un próximo trabajo no lo sé, pero un descanso es absolutamente necesario. Luego de un día o dos creo que el ciclo puede repetirse. Sin embargo, todos han tenido suficiente luego de tres días.

EA en combinación

Algunas veces es necesario utilizar EA en combinación con otros enfoques de reuniones. No hay nada de malo en esto en tanto ciertos principios sean tenidos en cuenta. El fundamental es: Nunca interrumpir EA con otra cosa. Cuando haga EA, hágalo. Cuando se terminó, está terminado.

Esto significa que si usted tiene una serie de oradores que desea que el grupo escuche, u otras actividades programáticas y desea que todos formen parte de ella, hágalas antes de EA. La razón es bastante simple y se relaciona con la precondition esencial de la autoselección voluntaria, sin la cual EA no funciona. Sin embargo, no habría problemas si las demás actividades tienen lugar antes de EA.

Teóricamente, estas actividades podrían seguir a un EA, pero la experiencia demostró que los resultados no son tan óptimos. El nivel de sinergia y creatividad es típicamente tan alto en EA, que luego es difícil sentarse quieto y escuchar a un orador, aún si es un gran orador.

Espacio

EA requiere una sala principal que sea lo suficientemente amplia para que todos los participantes se sienten en círculo, o al menos en dos o tres círculos concéntricos sin estorbarse. Salas de conversaciones también son necesarias, y nos ocuparemos de esto prontamente. Cuando estimemos la medida necesaria del salón, es útil dividir en dos la capacidad estimada. Así que si se estima que la sala puede albergar 100 personas (en la disposición tradicional), albergará cómodamente unas 50 dispuestas al estilo de EA.

Una pared del salón debe estar libre y sin obstrucciones de puertas, cortinas, ventanas o cuadros. Esta pared será el tablón de anuncios comunitarios, donde las personas pegarán los asuntos que indican sus áreas de interés. Si la scotch no se adhiere a la pared estamos perdidos. Si el hotel tiene problemas con cosas pegadas en sus paredes, cambie de manager, hotel o ambos. Sólo asegúrese de eso al momento de seleccionar lugar (aconsejo hacer el test de la cinta adhesiva).

Es también importante pero no imperativo, encontrar un salón donde se pueda acomodar el lugar del coffee-break y de las computadoras (si van a ser usadas). Emplazar estos elementos en el salón principal le asegurará un pasaje constante de personas de aquí hacia allá, lo que es muy útil para construir la sensación de flujo y energía grupal. Razones de seguridad podrían justificar poner las computadoras en otro cuarto, pero robarse una PC completa es bastante difícil y es algo que –afortunadamente– no ha sucedido hasta ahora en ninguna de las reuniones. Las laptops son algo diferente y prefiero no usarlas.

La razón para poner las computadoras en el salón principal, es hacer del proceso de generación del reporte, una pieza integral del encuentro. Esto no es hecho por personas extrañas llamadas secretarias. Con las computadoras en el espacio público, las discusiones comienzan en las sesiones por todas partes, creciendo hasta el momento que son capturadas electrónicamente.

Lugares de descubrimientos son necesarios en cuanto el proceso comienza. Note que digo *espacios* de descubrimientos y no necesariamente cuartos. Algunas personas necesitan 4 paredes, una mesa, sillas y pizarrón antes de sentirse bien situadas para hacer algo parecido a un trabajo o una discusión. Para estas personas, los cuartos de descubrimientos son esenciales. Otras personas experimentan este tipo de ambientes como claustrofóbicos y aprecian los espacios abiertos directos, o al menos a través de una ventana. La cuestión es que una variedad de espacios de encuentro son necesarios.

Mucho tiempo y esfuerzo se ha dedicado a la comprensión de los diferentes estilos de aprendizaje y no hay duda de que cada uno de ellos tiene necesidades diferentes que deben ser satisfechas si queremos alcanzar un alto desempeño. Menos atención se ha dado a lo que denominamos espacios de aprendizaje. Cada uno de nosotros tiene un conjunto de condiciones físicas en las cuales nos desempeñamos mejor y aprendemos más confortablemente. Estas condiciones cambian con el tiempo, el tema y el temperamento. Todos queremos un ambiente conductivo para nuestro aprendizaje, pero este ambiente puede ser muy diferente para personas diferentes, o incluso ser muy diferente para la misma persona en diferentes momentos.

Las circunstancias efectivas para un evento de EA no sólo debe incluir una cantidad de espacios de descubrimientos "formales" para aquellos que necesitan tales lugares, sino también una saludable cantidad de otros tipos de espacios Grandes, chicos, cerca del agua, en el jardín, cerca del bar, tranquilo, ruidoso, abierto, cerrado... Estoy convencido que la profundidad y rapidez del aprendizaje son directamente proporcionales a la variedad de espacios disponibles.

Respecto de los espacios formales, una buena regla es la de 5 por cada 100 participantes. Esto supone que hay espacios públicos adicionales en el lugar, como el lobby, el jardín, corredores, y cuántos más mejor. También supone que algunas personas encontrarán confortable y conveniente reunirse en el salón principal.

Otras consideraciones, como ¿Cuándo comemos?

No sólo de discusiones vive el hombre. Tarde o temprano, la comida no sólo es buena sino necesaria por razones de supervivencia, además de proveer una importante ocasión para el proceso continuo del diálogo. Lamentablemente, la mayoría de los coffee breaks y comidas son establecidas para la conveniencia del management del lugar, sin preocuparse demasiado de los sentimientos y necesidades de los participantes. Cuando llega el momento de comer, la auto-selección voluntaria se aplica del mismo modo que lo hace en otras áreas de EA. Durante la posible duración del evento, las personas son capaces de restaurarse cuándo quieren y cómo quieren, congruentemente con las demás actividades. Si la discusión se "calienta" de repente, no debería permitirse que ninguna comida interrumpa. De la misma manera, cuando interrumpimos la acción, es bueno ser capaz de hacer una pausa que refresque.

Llevado al extremo, esta filosofía podría desarreglar toda la cocina, lo que sería un desastre... Existen sin embargo varias maneras de evitar esto. Por ejemplo, todas las comidas pueden ser servidas como buffets a lo largo de varias horas, permitiendo que la gente entre y salga como le parezca. Para los coffee-breaks, intente remplazar los 15 minutos de locura, donde nadie respeta a nadie, con un enfoque mucho más placentero. El mundo no se vendrá abajo si las bebidas y comidas son dejadas a disposición durante el encuentro. Por supuesto las cosas se enfrían o entibian, pero el problema puede ser resuelto sirviendo comida a temperatura ambiente, como frutas frescas.

Otra estrategia es hacer el encuentro en un lugar con fácil acceso a muchos restaurants, los cuales tengan diferentes horarios y menus. De esta manera, el destino de los participantes no es dejado en las únicas manos del staff de la cocina del hotel. Casi sin esfuerzo, es posible asegurar que casi siempre habrá algo disponible para comer y beber. Esto tiene una gran coherencia para una metodología que se inspira en el coffee break.

La fácil disponibilidad de la comida y bebida a lo largo del encuentro se vuelve especialmente importante cuando múltiples culturas están presentes en una conferencia. Por ejemplo los norteamericanos comen al mediodía y vuelven a trabajar una hora más tarde. Cenar a las 6, o a las 7 como muy tarde. El resto del mundo considera este horario demencial. Las siestas son interrumpidas y es

imposible cenar tarde... El resultado? Personas infelices!

La solución es simple. Haga que cada uno coma y duerma cuando quiera. EA permite mucha flexibilidad y aún así las tareas se realizan. No hay razón para que los participantes se vuelvan prisioneros del personal de la cocina. Y si los participantes vienen de diferentes lugares, los diferentes horarios de las sesiones se ajustan a las diferencias de culturas. Es difícil participar cuando la panza está descontenta y hace ruido.

Suministros

Los suministros básicos de EA son simples pero esenciales. Luego describiremos cómo serán utilizados, pero son parte de la preparación y debemos asegurarnoslos:

- **Cinta de enmascarar:** 5 rollos de 2,5 cm de ancho
- **Marcadores al agua:** colores primarios oscuros, aprox. 50 por cada 100 participantes.
- **Rotafolios:** uno por cada sala de conversación, con 5 hojas mínimo c/u.
- **Post-it:** de 6 x 10 cm, dos paquetes de 100.

Estas cantidades no son precisas, y si su grupo es muy artístico, locuaz, o despilfarrador, necesitará más de todo.

Si su grupo hará cosas como crear un Libro de Actas, establecer prioridades y preparar planes de acción, usted necesitará una cantidad de computadoras. Pero la estructura de EA funcionará igualmente bien con los suministros mínimos especificados arriba. Incluso es posible hacer el libro, las prioridades y los planes sin computadoras, pero sólo con grupos relativamente pequeños.

Necesitará un micrófono al final, para grupos de 75 o más, a menos que la acústica se súper-buena. Para que el proceso funcione bien, las personas tienen que oírse unas a otras y las voces suaves tienden a perderse en la alfombra. Un micrófono inalámbrico es lo mejor, ya que los cables largos representan un azar inaceptable, particularmente cuando el grupo comienza a moverse. Si no hay inalámbrico, uno común hará el trabajo si el cable es lo suficientemente largo como para alcanzar cualquier punto de la sala. Con grupos grandes esto puede representar más de 65 ms. de cable, lo que es enorme! Por esto sea muy cuidadoso cuando el grupo comience a moverse, sino alguien puede tropezar, caerse, o aún peor...

Consultar con la administración

La administración del lugar de su conferencia es una parte muy importante del equipo. Si no conocen EA, es necesario que usted pase todo el tiempo que sea necesario para hacerlos sentir cómodos y parte de la acción. Ellos finalmente verán que EA es mucho más fácil de albergar, pero como es diferente puede parecerles algo extraño.

Es útil hablar del concepto, de cómo empezó y cuáles han sido las experiencias hasta ahora, además de los detalles estándares que necesitan ser hablados

antes de la conferencia . Necesitan saber por ejemplo, que usted no sólo necesita comidas en horarios flexibles y refrescos a toda hora, sino también por qué esto es importante. Como son profesionales que atienden diferentes tipos de encuentros, usted encontrará un elevado interés en ellos.

Si usted tiene la suerte de ser la única conferencia en el lugar, cosa que recomiendo altamente, no habrá problemas con otros. Sin embargo, si usted está compartiendo lugar, es muy posible que el ir y venir de los grupos de EA sea desconcertante para aquellos acostumbrados a formas más tradicionales de reuniones. Todos estos problemas pueden ser evitados si se aclara previamente donde las personas no pueden ir. Si usted encuentra que hay muchas prohibiciones, será mejor encontrar un lugar alternativo.

Bajo circunstancias ideales, el personal del lugar debería poder participar de la reunión cuando fuera apropiado. Por supuesto, si hay temas sensibles que están siendo discutidos, personas externas no serán útiles. Pero cuando éste no sea el caso, es siempre recomendable invitar al personal y administrativos del lugar para que participen y conozcan EA.

Lista de control para EA

Oportuno: ¿Debería hacer esto? ¿Es EA el método correcto para nuestro propósito?

Tema: ¿Es claro, enfocado, ¿pero con el suficiente espacio, como para dejar que crezca nuestra imaginación?

Invitación: Hay suficiente información para asegurar que nuestros invitados lleguen al lugar correcto, a la hora correcta y listos para trabajar?

Hora: ¿Hemos asignado suficiente tiempo como para hacer lo que deseamos? Un día para una buena discusión, dos para escribir reportes y tres para juntar todo.

Lugar principal: ¿Es nuestra sala principal lo suficientemente grande como para que todos los participantes estén cómodos en círculo, o haya dos o tres círculos concéntricos, con un amplio lugar en el centro?

La pared: Tenemos una pared sin obstrucciones en nuestro salón principal, lo suficientemente larga como para que todos los participantes puedan pararse frente a ella, o al menos haber dos o tres personas de profundidad? ¿La cinta se pega a la pared? ¿La administración tiene problemas si pegamos cosas en las paredes? ¿Hicimos el test de la cinta?

Otros espacios: Tenemos suficientes cuartos de conversaciones para aquellos que prefieren formas convencionales (5 cuartos por cada 100 participantes). Las otras personas con otros gustos, ¿encontrarán cosas que le agradan? ¿Hemos advertido a la administración que nuestros participantes estarán trabajando por todo el lugar? ¿Hay algún lugar donde las personas no deberían ir?

Comida y bebida: ¿Hemos hecho los arreglos para que el máximo de

flexibilidad se aplique a las comidas? ¿Estará la mayor variedad posible, disponible la mayor parte del tiempo?

Suministros y equipamiento: ¿Tenemos los suministros necesarios listos?

- **Cinta de enmascarar:** 5 rollos de 2,5 cm de ancho
- **Marcadores al agua:** colores primarios oscuros, aprox. 50 por cada 100 participantes.
- **Rotafolios:** uno por cada sala de conversación, con 5 hojas mínimo c/u.
- **Post-it:** de 6 x 10 cm, dos paquetes de 100.
- **Micrófono:** wireless o con mucho cable.

Consultas con la administración: ¿Hemos pasado el suficiente tiempo con ellos? ¿Saben que EA no se parece en nada a lo que ya conocen? Invítelos a participar cada vez que pueda, ellos son una parte importante del equipo.

***Pase un gran momento!
Recuerde: si no es divertido,
no está funcionando.***

Preparación personal para EA

El único y principal rol del facilitador en un evento de espacio abierto gira alrededor de dos funciones: crear *tiempo y espacio* y mantener *tiempo y espacio*. En términos de desempeño esto significa hacer menos que más. Bajo las mejores circunstancias, el facilitador estará totalmente presente y absolutamente invisible.

Si esto parece paradójico, o aun contradictorio, debo confesar que el pensamiento y la práctica de EA tiene más en común con el Zen y con el arte marcial oriental que con la aplicación directa y lineal de una receta de cocina. Dos historias pueden hacer esto más claro.

En una ocasión, durante un evento de EA, escuché a un cliente decir que, a pesar que todo parecía andar bastante bien, él no veía que yo hiciera nada. Como me estaba pagando bastante dinero, esto era un tema de preocupación para él.

En otra ocasión con el mismo cliente, estaba facilitando un evento de 250 personas. A excepción de la apertura en la conferencia, todas las conversaciones eran en español. Yo no hablo español, uno podría preguntarse cómo pude facilitar ese evento sin entender una palabra. La respuesta creo, es que el proceso de EA opera de una manera muy diferente a la sabiduría convencional. Usted tendrá que sacar su propia conclusión.

Confieso cierta incomodidad al escribir este capítulo. Por una parte creo que muestra el corazón y el alma de EA y debe ser escrito. Al mismo tiempo, puedo entender que para mucha gente representa una enorme frustración. Es difícil hablar inteligentemente acerca "de hacer nada". Aún bajo las mejores circunstancias, uno sólo puede apuntar en algunas direcciones útiles y esperar

que las pistas sean suficientes para hacer pasar el mensaje. Como mínimo, queda claro que EA es más que cuatro mecanismos primarios (el círculo, respiración, panel de anuncios, y mercado) y un libro de actas.

Crear y sostener tiempo y espacio

La noción de crear y mantener tiempo y espacio puede parecer extraño a nuestra percepción normal, donde tiempo y espacio es algo sobre el cual tenemos poco o ningún control.

Al mismo tiempo, a menudo decimos de manera coloquial que debemos "hacer tiempo" o "hacer espacio" para algo o alguien. Juntas, estas nociones sugieren que además de nuestras observaciones de tiempo y espacio, como abstracciones universales, también vemos que ellas tienen una dimensión personal, humana: "mi tiempo/espacio"; "tu tiempo/espacio"; o "nuestro/tiempo espacio".

No es mi intención, ni hay necesidad, de resolver las paradojas de tiempo y espacio. Muchos han tratado y pocos han tenido éxito. San Agustín puede haber estado entre los mejores, o entre los más honestos, cuando dijo que entendía perfectamente el tiempo hasta que tuvo que explicarlo. Pero si una explicación completa es imposible, también es innecesaria, y mi propósito será satisfecho si podemos reconocer que tiempo y espacio son como mínimo cuestiones humanas.

Crear tiempo y espacio es una actividad humana y humanizadora. De algún modo, cuando creamos nuestro tiempo y espacio, creamos nuestras identidades: yo me vuelvo yo, tú te vuelves tú, y ellos se vuelven ellos. Sin nuestro peculiar tiempo y espacio, simplemente no somos.

Los viajeros de diferentes culturas desarrollan una conciencia precisa del rol del tiempo y el espacio en la creación de identidad de sus anfitriones. Muy a menudo, esta identidad es experimentada como incómoda por los viajeros y a menudo se vuelve objeto de (ofensivas) bromas. Desde la perspectiva de los norteamericanos, los latinos y negros siempre llegan tarde. Los italianos y otros europeos del sur se besan entre hombres o se toman de las manos en público. A su vez que norteamericanos son percibidos como distantes y poco flexibles. El asunto es que diferentes nociones de tiempo y espacio están operando, lo cual no está bien ni mal, simplemente son definitorias de las personas que las sostienen.

Lo que es cierto para un gran número de personas también es cierto para un pequeño. Todos conocemos familias que tienen la reputación de llegar siempre tarde. Diferentes corporaciones son también conocidas por su sentido de tiempo y espacio: algunas se inclinan hacia atrás y otras hacia adelante.

Así que si un grupo de personas desea juntarse y realizar algo, deben tener tiempo y espacio. No sólo en el sentido que bloquearán sus agendas y se encerrarán por tres días (o lo que fuera) en un hotel. Deben crear una sensación única de tiempo y espacio peculiar a ellos mismos y a su tarea. Si fallan en esto, nunca serán un grupo y por esto ellos nunca llegarán a hacer la tarea.

Por último, el grupo (en el caso en que haya podido convertirse en uno) creará y preservará su propio sentido de tiempo y espacio, pero el acto de creación debe comenzar en algún momento, y cuanto antes mejor. Lo que nos lleva nuevamente al fundamental rol del facilitador: crear y sostener tiempo y espacio rápida y expeditivamente, para que la tarea por delante pueda ser cumplida.

Pero por favor note: no es solamente tiempo y espacio lo que está siendo creado y sostenido, es un tiempo y espacio especial, único para ese grupo. Además, es un tiempo y espacio seguro en el cual el grupo se sentirá libre para explorar nuevas opciones e incluso para ser un poco alocado.

Estas especificaciones dan por tierra cualquier intento de imposición de tiempo y espacio por parte del facilitador. Así por ejemplo, el facilitador es de Norteamérica y los participantes de Sudamérica, sería incorrecto y aún ridículo tratar de imponer su sentido de tiempo y espacio. Tal imposición no funcionaría y sólo causaría antagonismo. Simplemente Imagine al norteamericano parándose y proclamando en voz alta "todas las sesiones comenzarán a tiempo, mi tiempo". Lamentablemente, este escenario sucede demasiado a menudo, y los resultados son bastante predecibles. Para que el encuentro sea efectivo, debe permitirse que el sentido de tiempo y espacio propio del grupo emerja por sí solo. Esto sólo puede ocurrir si el facilitador crea un ambiente seguro.

Crear este ambiente seguro requiere la suspensión de las normalmente juzgadas actividades del facilitador, las cuales pueden ser manifestadas de maneras aparentemente inocentes y sin consecuencias. Por ejemplo, una rápida mirada al reloj de parte del facilitador, comunica no sólo que la gente es impuntual, sino además que ser impuntual está mal. Lo mejor es poner el reloj en un bolsillo y comprender que el evento comienza cuando comienza.

La tarea del facilitador no es mantener las cosas en horario, sino permitir la creación de un tiempo seguro. Le corresponde a los participantes hacer las paces con el tiempo que ellos crearon, y juzgarse a sí mismos en cuanto a sus tardanzas o puntualidad.

Ahora llegamos a la pregunta crítica: ¿cómo maneja todo esto el facilitador? Esta cuestión tiene menos que ver *con hacer* que *con ser*. Sin duda hay una cantidad de cosas para hacer, tanto durante la preparación como durante el evento: cosas que decir, mueble que mover, señales que hacer, y personas a las que hablar. Ya hemos enumerado muchas de las actividades preparatorias, y los siguientes capítulos miraremos en detalle a las cosas que necesitan hacerse para que el evento avance. Pero por el momento, quiero concentrarme en *Ser* como opuesto de *Hacer*. He aquí el meollo de la cuestión. A menos que el facilitador esté verdadera y auténticamente presente, nada de lo que se haga o no se haga, marcará ninguna diferencia.

Estar auténticamente presente

El uso de la frase "auténticamente presente" puede crear más problemas de lo que aclara. Para iluminar este asunto sugiero que las siguientes cuatro cosas son necesarias:

- Mostrarse
- Estar Presente
- Decir la Verdad
- Soltar Todo

Para comenzar, usted debe hacerse ver. Esto no es complicado y significa simplemente que usted tiene que estar disponible físicamente. Por supuesto, la mera presencia física no garantiza la auténtica presencia, pero es cierto que si el cuerpo no está allí ninguna otra cosa está disponible tampoco, y ese cuerpo debe estar en buena forma. Para mostrarse cansado, abatido, o estresado no lo haga. Un espacio seguro es un espacio calmo y la calma debe comenzar dentro suyo: el facilitador.

Estar presente suena como otra versión de mostrarse, pero va mucho más profundo. Todos conocemos esos momentos en que estamos "aquí pero no completamente". Llámeme distracción o algo más, pero todos aquellos alrededor saben qué no estamos presentes. Estar presente es exactamente lo opuesto. Significa darles a todos aquellos a nuestro alrededor una sensación de realidad, solidez, arraigamiento, lo cual se traslada en seguridad, paz y fortaleza. Estar en presencia de alguien que está totalmente presente es muy comfortable.

Decir la verdad define la calidad de nuestra presencia. De hecho es un trabajo duro. Incluso es más difícil de lo que parece, ya que el asunto no es reportar fielmente los hechos del caso (lo cual ayuda) si no *Ser* la verdad. Lo que significa reflejar una poderosa, esencial y buena humanidad en la manera en que uno es.

Cuando los seres humanos están en presencia de alguien que dice la verdad, no sienten separación entre decir y hacer. La palabra y la acción no van en dirección opuesta. Estar en presencia de la verdad es entender, en términos inmediatos, las propias fortalezas y debilidades. Ninguna palabra de juicios externos necesita ser dicha.

Por último, *Soltar Todo* significa "no tener apego por algún resultado determinado". No es que hayamos perdido el control, sino que simplemente nunca lo tuvimos. Por supuesto que esta frase es horrorosa para aquellos que han pasado toda su vida tratando de mantener o de ganar control. Soltar todo es la esencia de la facilitación efectiva de EA. Para mi conocimiento, hay exactamente una manera de garantizar absolutamente el fracaso de un evento de EA, y es tratar de controlarlo. Las cosas se apagarán o explotarán, pero en ambos casos el resultado será pobre. Se lo garantizo.

Crear Tiempo y Espacio

El trabajo del facilitador es crear el tiempo y el espacio en el cual el grupo puede realizar su potencial, ya sea que este potencial sea un nuevo producto, un plan estratégico, o el rediseño organizacional. Es un rol curioso, ya que cada

vez que el facilitador imponga tiempo, espacio y soluciones, él o ella fracasara. Cuanto más haga menos se logrará. Es necesario estar físicamente disponible, totalmente presente, ser la verdad, y salirse del medio. Como las personas podrán ver, el facilitador perfecto no hará nada y permanecerá invisible.

Prepararse uno mismo para asumir ese rol no puede hacerse en un instante, ni tampoco puede ser dejado a la suerte. Por el contrario, la preparación es un acto continuo e intencional que debe volverse parte de la vida del que desea transformarse en facilitador.

Esto puede representar una enorme diferencia con mi sugerencia previa de que espacio abierto era simple y que podía ser iniciado por cualquiera con una buena cabeza y un buen corazón. Lo que quiero decir es que casi cualquiera con una buena intención puede, de tanto en tanto, crear el necesario tiempo y espacio para EA. Pero hacerlo una y otra vez, con pequeños y grandes grupos, con grupos divididos por controversias o por lenguajes y culturas, es un asunto diferente. Hacer esto lleva una preparación y práctica, continua y constante, para hacer un mejor corazón y una mejor cabeza.

La naturaleza de la preparación y la práctica es tan específica para cada persona, y lo que yo hago podría ser improductivo para otra persona. En definitiva, no hay una manera correcta, solo hay maneras que funcionan, y cada persona debe determinarlas individualmente. Para mí, un período intenso e intencional de meditación de algunas horas antes del evento es esencial. Para usted, el mismo resultado podría alcanzarse caminando o corriendo. Cualquiera sea el procedimiento, el objetivo es alcanzar claridad para uno y el propósito, combinada con apertura al ambiente y a los demás. Existen innumerables prácticas, caminos y técnicas que se han probado efectivas pueden ser encontradas en todas las grandes tradiciones religiosas o en sus versiones seculares.

Lo digo nuevamente: no hay manera correcta; sólo hay maneras apropiadas para usted y para el trabajo que se propone hacer. Mi manera implica varias horas de meditación y reflexión, hechas diariamente, y luego una intensa meditación inmediatamente antes del evento. Lo que funciona para usted no lo puedo decir, pero si desea operar en EA de manera habitual, le debe a los grupos que trabajarán con usted, y a usted mismo, un cuidadoso trabajo de preparación. La alternativa es fracaso, cansancio, o peor.

***El facilitador más perfecto no hará nada
y permanecerá totalmente invisible***

Preparación del lugar

Antes que el evento pueda comenzar, el salón principal debe ser preparado. Esta no es una tarea complicada. Raramente lleva más de una hora o dos, aún con grupos grandes, suponiendo que el personal del lugar haya hecho las cosas básicas (como proveer la apropiada cantidad de sillas, mesas para las computadoras y el café).

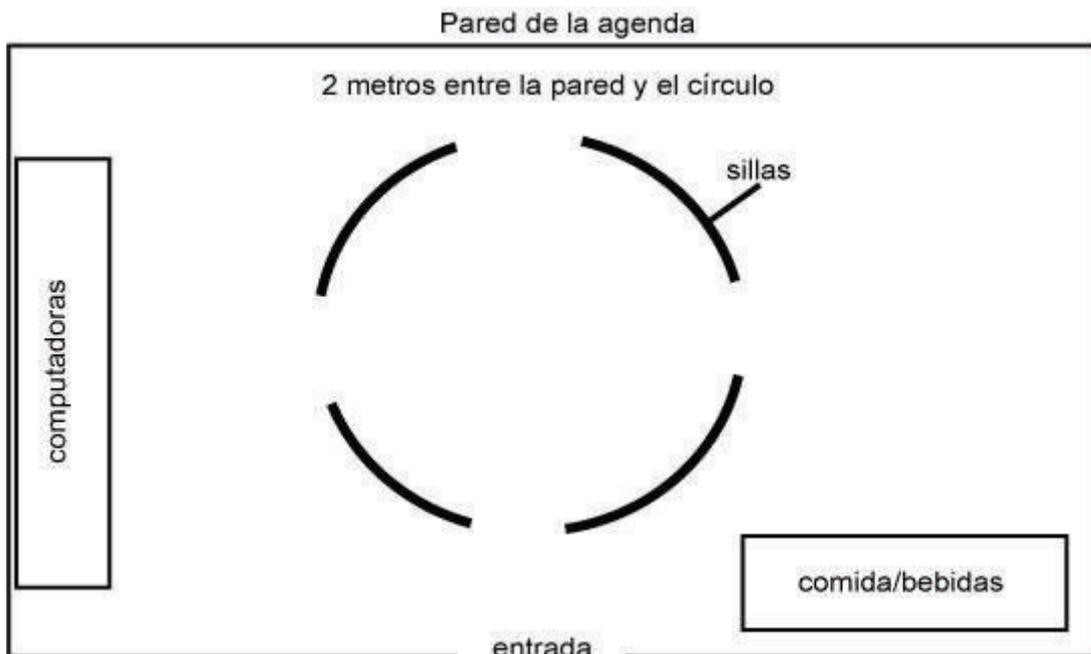
Para mí, la preparación del lugar no tiene tanto que ver con hacer cosas. A pesar de que existe una cantidad de cosas que deben ser hechas, mi principal preocupación es sentirme cómodo en ese espacio antes que todo el mundo llegue. Para este fin, voy dos o tres horas antes de que el evento comience. Mi primer acto es caminar por ese espacio y sentirlo. Visualizo cómo será cuando todos lleguen. Esto no es pensar acerca de lo que será la agenda, o la naturaleza de las interacciones específicas y sus logros. Todo eso debe ser determinado por el grupo, y lo harán a su manera. Mi preocupación es ponerme en el medio de esa energía que prontamente llenará ese espacio. Llámeme una invocación si prefiere, pero yo tengo claro que el evento comienza en el momento en que camino dentro de lo que usualmente es un oscuro y silencioso salón. En el silencio, le doy la bienvenida a las personas que están por llegar y preparo el espacio para ellas en ese salón y quizás –aún más importante- en mi corazón. En cierto momento, encuentro útil sentarme en el centro del salón, en el suelo, en medio de ese espacio abierto. Antes de que cualquier detalle específico pueda ser tomado en cuenta, debo continuar mi auto-preparación para poder estar plenamente presente, para lo que vendrá luego.

Arreglos: Sillas en círculo

EA sucede en un círculo, o lo más similar a un círculo que el espacio permita. Círculos concéntricos serán necesarios con grupos grandes en lugares pequeños, pero siguen siendo círculos. Por alguna razón el personal del hotel tiene problemas con esto y aún si usted les dibujó la disposición (debe hacerles siempre un diagrama) es común encontrar que todas las sillas han sido cuidadosamente dispuestas en un cuadrado, o dispuestas en el típico estilo de auditorio.

Pleno de Espacio

Asegúrese de que haya tanto espacio dentro del círculo como sea posible. Después de todo, esto es Espacio Abierto. Además existen varias razones prácticas de hacer esto. La primera es que cuando el evento comienza, una porción sustancial del grupo estará en ese espacio central, y usted necesita darles mucho espacio para moverse. Una segunda, y aún más importante razón, tiene que ver con el ambiente del lugar y con la primera impresión. Cuando hay un gran círculo con mucho espacio en el medio, el efecto es asombroso. Las personas sabrán instantáneamente desde su arribo que están en un ambiente diferente. Las viejas reglas (como sentarse tranquilamente en filas) han sido definitivamente suspendidas.



Hacer la pared accesible

Aún cuando trata de tener un máximo espacio en el centro, usted no puede bloquear el acceso a la pared, sobre la cual se pegarán y anunciarán las sesiones. 2 ms. desde las sillas hasta la pared serán suficientes para permitir a los participantes moverse libremente mientras pegan sus asuntos.

Entradas

Las personas necesitan moverse dentro y fuera del círculo. Deje tres o cuatro cortes en el círculo, de algunas sillas de ancho, para permitir el pasaje de personas (ver esquema).

Y nada en el medio (o casi)

A veces se sugiere que poner una pequeña mesa en el medio del círculo con papel, marcadores y cinta es una buena idea. Esto hace posible que algunas personas cuya artritis o ego le impide inclinarse hacia adelante lo hagan, pero es una sugerencia que yo evito. Este es un lugar donde las impresiones son (Pienso) más importantes que el confort y la practicidad. Si hay algún objeto en el centro del círculo, este inevitablemente quebrará la línea de visión entre los participantes. Cuando todos, sin importar su rango o posición, se sientan en el mismo nivel -mirada-a-mirada- sin nada en el medio, una declaración extraordinaria y poderosa se hace acerca de la igualdad de participación, y las condiciones para un esfuerzo verdaderamente colaborativo son creadas. Pienso que de eso se trata EA. Así que nada en el medio salvo papeles y marcadores para escribir, y cinta para pegar los papeles en la pared.

Las hojas A4 son lo suficientemente grandes como para poder leer lo que se ha escrito y no cubrir innecesariamente la pared. Y lo mejor es que usted no necesita un papel especial. Algo más para no hacer.

Creación y emplazamiento de señales

Una de las características de espacio abierto es que los participantes hacen esencialmente todo ellos solos, pero necesitan una pequeña ayuda al comienzo. Esta ayuda proviene en gran parte de las señales colocadas en la sala principal. Nada sofisticado, sólo la información necesaria para orientar a las personas.

La preparación de las señales para los encuentros, particularmente en una reunión corporativa, puede volverse un proceso elaborado que involucra semanas de tiempo, docenas de personas, y no poca cantidad de dinero. Es posible hacer lo mismo para un evento de EA, aunque es absolutamente innecesario. Mi experiencia es que se puede hacer toda la señalética necesaria para el evento la mañana bien temprano antes de comenzar. Papeles escritos a mano son suficientes. Además de ahorrar una gran cantidad de dinero, hay otros beneficios. El primero es una declaración gráfica de humildad, donde se muestra que es una ocasión donde personas comunes con intereses comunes se reúnen para hacer algo.

Hay un beneficio suplementario: estas señales refuerzan el hecho de que cualquiera con un buen corazón y una buena cabeza puede hacer esto. Crear un ambiente positivo y productivo en EA no es algo que necesite un gran presupuesto, un ejército de personal y semanas de preparación. Cualquiera puede hacerlo, en cualquier momento que quiera, aún si son pocas personas con poco tiempo. Este conocimiento es importante cuando llega el momento del cierre en el evento, donde se vuelve obvio que EA es una metodología humana. Es posible para cualquiera que lo desee alcanzar el mismo nivel de eficiencia, efectividad, diversión, sinergia, innovación, y creatividad experimentada en "este evento" en cualquier momento, y en cualquier lugar. Puede ser de ayuda decir todo esto en la conclusión, pero preparar el terreno para tal declaración es muy útil.

Las señales a hacer cubren tres aspectos diferentes del evento:

- Tema, conductas y expectativas
- Horarios diarios y Matriz Espacio/Tiempo para la pared
- Producción del reporte

Tema, conductas y expectativas

Cada evento de espacio abierto tiene un tema. El tema es lo que ocasionó el encuentro en primer lugar y el asunto de la invitación. Usted debería hacer una señal que brevemente indicara el tema de la reunión.

La conducta en un evento de espacio abierto es guiada por cuatro principios y la ley. El detalle de cómo ocurre esto será visto en el próximo capítulo, por lo menos los enunciaremos para que podamos hacer dos señales que digan lo siguiente:

Los cuatro principios

- Cualquier persona que venga es la persona correcta
- Cualquier cosa que suceda es la única cosa que podía suceder
- Cuándo sea que empiece es el momento correcto
- Cuando se termina, está terminado.

Una ley

La ley de los dos pies

Hay una señal más que debería hacer: *Prepárese para ser sorprendido!*

Así que en total hay cuatro señales para hacer:

- 1) el tema (brevemente expuesto)
- 2) los principios
- 3) la única ley
- 4) "Prepárese..."

dependiendo del tamaño del grupo usted necesitará varias copias de cada señal. Una vez hechas, deben ser pegadas en la secuencia mostrada arriba en distintos lugares de la sala, pero no en la pared donde serán pegados los asuntos de las sesiones. Asegúrese de que haya suficientes y de que sean visibles.

La secuencia de las señales no hace diferencia para los participantes, pero puede ser muy útil para el facilitador. Las señales se vuelven pistas que le recuerdan los elementos que deben ser cubiertos y el orden que usted seguirá desde el comienzo.

Horario diario y matriz de Espacio/Tiempo

La pared es el espacio de la sala donde los asuntos serán pegados. Es importante que esté libre de obstrucciones. Así que si la administración puso plantas, o sillas a lo largo de ella es un buen momento para quitar todo. Una vez que las personas empiecen la pared se volverá la agenda, pero al inicio usted debe dejarla tan blanca como sea posible. Esta es una declaración importante: no hay agenda previa y empezaremos "de cero".

Habiendo enfatizado el vacío, podemos hablar ahora de las pocas cosas que van en la pared. En el centro pondremos la matriz Espacio/Tiempo, que les permitirá a los participantes asignar fácilmente un momento y un lugar para cada una de sus sesiones. Por favor, tenga en cuenta que en grupos pequeños (menos de 15 personas), puede no necesitar esto pero es útil incluso en esas situaciones. Junto a la matriz de Espacio/Tiempo estará el horario. El Horario no tiene que contener tantos detalles, ya que la matriz se ocupará de los mismos. Sin embargo se anotarán la hora de inicio y cierre, y los horarios de comidas para cada día.

Para preparar la matriz Espacio/Tiempo y el horario, necesitará pos-it de 6 x 10 cm, marcadores de distintos colores, cinta y papel de rotafolio. También necesita conocer los nombres (u otra designación) de las salas de conversaciones y los horarios importantes.

Los horarios importantes incluyen cosas como el comienzo y final del evento, y

cuándo la comida estará disponible. Estos horarios le darán los límites dentro de los cuales las sesiones podrán desarrollarse.

Aconsejo asignar una hora y media para cada sesión. Más o menos tiempo es posible, pero el tiempo sugerido ha funcionado bien por mucho tiempo. . dado todo lo de arriba, el horario aparecerá como el siguiente. He incluido horarios para uno, dos y tres días. Obviamente usted elegirá el que necesita. Y por favor no se vuelva impaciente o nervioso, esto es tan solo un horario. Lo que se hará dentro de estos límites será más claro en los próximos capítulos.

Cronograma:

Día 1

9:00 - 10:30 comienzo y co-ceación de la agenda

10:30 - 12:00 primera sesión

12:00 - 1:30 almuerzo disponible

1:30 - 3:00 segunda sesión

3:00 - 4:30 tercera sesión

5:30 - 5:00 Noticias vespertinas

(Si es un espacio abierto de 1 día, las noticias se transforman en cierre y todo se extiende al menos media hora)

Día 2

9:00 - 9:30 Anuncios matutinos

9:30 - 11:00 primera sesión

11:00 - 12:30 segunda sesión

12:30 - 2:00 almuerzo disponible

2:00 - 3:30 tercera sesión

3:30 - 5:00 cuarta sesión

5:00 - 5:30 Noticias vespertinas

(Si es un espacio abierto de 2 días, las noticias se transforman en cierre y todo se extiende al menos media hora)

Día 3

9:00 - 10:30 lectura y priorización de asuntos

10:30 - 11:00 cómputo de resultados

11:00 - 12:00 asuntos convergentes/desarrollo de acciones

12:00 - 1:00 almuerzo disponible

1:00 - 2:00 reuniones de grupos de acción

2:00 - 3:00 Cierre

Con este cronograma (horarios) en mente, podemos movernos ahora hacia la creación de la matriz Espacio/Tiempo. Probablemente cometa algunos errores al inicio, pero con experiencia se volverá muy fácil

La matriz despliega gráficamente el tiempo arriba y el espacio a la izquierda. Olvídense de los detalles y si encuentra un modo mejor de hacerlo, hágalo. Esto no es una ciencia, pero si es su primera vez, le sugiero seguir esta explicación para evitar frustraciones.

Para empezar, ponga una hoja de rotafolio en el suelo (horizontal o

verticalmente), si necesita agregar más hojas puede pegarlas con cinta. Luego ponga pos-it de arriba hacia abajo para cada sala de conversación. Continúe construyendo la matriz poniendo pos-it en cada horario asignado arriba. Usted no necesita un pos-it para la primera sesión del primer día, que es la creación de la Agenda. Tampoco necesitará pos-it para el almuerzo, las noticias de la tarde, las de la mañana o el cierre. Así que puede quitar esos pos-it ahora, dejando los espacios en blanco.

Cuando lo haya hecho verá algo como esto:

	10:30-12	Almuerzo	1:30-3	3-4:30	
verde	Post-it	Almuerzo			Noticias vespertinas
marrón					
rojo					
amarillo					
rosa					

De aquí en adelante, no hay más que pensar, solo queda Hacer. De hecho, pensar acerca de esto sólo le dará problemas...

Primero que nada, llene la matriz poniendo pos-it en cada fila y columna. Luego escriba en cada post-it la información de Espacio/Tiempo apropiada para su lugar en la matriz. Si el evento incluye más de un día, indíquelo también en cada pos-it, en lo posible use un marcado de color diferente para cada día.

Encontrará que todo esto es simple si hace una cosa a la vez primero los lugares y luego los horarios. Se preguntará por qué me molesto con tantos detalles aburridos, la cuestión es que la mayoría se confunde (incluso yo mismo) y la idea es ganar tiempo y no tener que volver a hacerlo.

El último paso es completar la matriz dibujando las líneas para las filas y columnas,. También es útil escribir sobre ellas las palabras "almuerzo" , "noticias de la tarde", y así sucesivamente dónde sea apropiado.

Cuando el trabajo esté terminado, levante su matriz del suelo y péguela en la pared a la altura de la vista, justo en el centro de la pared, con mucha cinta para que no se caiga.

Con la matriz en el centro, la pared está efectivamente dividida en dos partes. Si el evento es de varios días, haga algunos carteles adicionales (día uno/lunes) y (día dos/martes) el cartel para el (día tres/miércoles) debes estar separado o puesto a la derecha de la matriz. Los dos primeros carteles serán pegados a la izquierda de la matriz tan alto como usted pueda alcanzar desde una silla. La pared está ahora lista para la acción, y con el agregado de un conjunto más de señales, también lo estará el salón principal.

Producción del reporte

Si usted va a generar una Libro de Actas con computadoras, tiene que designar un área dentro del salón para ese propósito. Esto supone que usted está siguiendo mi consejo de acomodar las computadoras dentro del salón principal, por lo cual es de suponer también que cuenta con las mesas necesarias a lo largo de las paredes restantes. Usted puede ahora hacer un gran cartel que diga "Sala de Noticias" y ponerlo sobre las computadoras. Un segundo cartel, junto a las computadoras, debería decir "Ultimas noticias".

Eso es todo, ya está listo. Pero no del todo... aún cuando la preparación del salón es bastante simple, le hará correr y quizás (al menos la primera vez) sentirá un poco de ansiedad. Antes de que las cosas estén verdaderamente listas, es esencial que usted junte las partes de su propio Ser. Yo trato de asignar bastante tiempo para esto, al menos media hora, para que pueda dejar el salón y dar un tranquilo paseo antes del inicio oficial del evento. No vale la pena preocuparse de las cosas ahora, todo va a funcionar. Sólo recuerde los 4 principios, ya que ellos se aplican a usted del mismo modo que a todos los demás.

Comenzar: Crear Tiempo y Espacio

La preparación ya se hizo y la gente está reunida; todos están sentados en círculo. El centro es un espacio abierto excepto por una pequeña pila de papeles, marcadores y cinta. Es tiempo de comenzar.

Las actividades iniciales de un evento de EA están diseñadas para mover a las personas tan rápidamente como sea posible a la co-creación, activa y sinérgica. Este no es momento de discursos, largas explicaciones o reconocimientos. Lo que se necesita es el mínimo necesario para que el show comience. A lo largo de los años, operando bajo el principio de que "menos es más" he encontrado posible reducir las ceremonias de apertura a algo cercano a una hora, u hora y media. Luego de este tiempo las personas ya conocen lo que están haciendo, han creado su Agenda (grupos de trabajo, de discusión) y están trabajando en ella.

El Inicio consiste en las siguientes seis etapas:

1. Bienvenida
2. Centrado del grupo
3. Declaración del Tema
4. Descripción del Proceso
5. Creación del Tablón de anuncios
6. Apertura del Mercado comunitario

Lo que sigue es mi enfoque personal, pero no existe una "manera correcta". Mis maneras funcionan para mí y dependen de mi estilo, química y relaciones con los grupos, junto con otros factores de los que no soy consciente. Habiendo dicho esto, le sugiero que pruebe una o dos veces según el libro y luego lance

la precaución al viento. Hay algunos principios que le conviene tener en mente, y haré lo posible para remarcarlos a medida que aparezcan. En cuanto a los detalles, le corresponden estrictamente a usted la manera de llevarlos adelante.

Bienvenida

A menos que usted sea el anfitrión de su propio grupo, la primera persona que hable en el círculo es el anfitrión del evento, quienquiera que sea.

Particularmente si usted es un facilitador externo, es importante que el grupo sea recibido por alguien que conocen. El ambiente de reuniones no es el estándar, y el proceso de crear un espacio seguro para que este grupo pueda lograr su objetivo particular comienza cuando sienten cierto grado de familiaridad y pertenencia. Ver una cara familiar al inicio es un buen comienzo.

Las palabras dichas deberían ser breves, incluso es raro necesitar más de unas pocas. La invitación ya se hizo cargo de los "Para qué" y "dónde" del encuentro, y toda la información necesaria para llevar a cabo el evento será dada por el facilitador. Un discurso recomendado es algo así: *"Bienvenidos. Sé que vamos a pasar juntos un tiempo muy útil, y ahora es momento de comenzar. Les quiero presentar a... (nombre del facilitador)"*. Corto y directo. Por supuesto, si hay algo de logística que debe ser comunicado puede agregarse también, pero manténgalo breve.

Centrar (enfocar) el grupo

Yo me mantengo fuera del círculo hasta que me hayan presentado. No se trata de vergüenza. En la mayoría de los casos los participantes no tienen ni idea quién soy, por lo que no hay motivo de ocupar ese espacio hasta que no sea necesario. Una vez que me presentan, voy hasta el borde del círculo y digo algo como *"Bienvenidos al Espacio Abierto!"* y empiezo a caminar lentamente por el círculo interno. A medida que lo hago, invito a los participantes a seguir con la mirada el círculo para ver quién está ahí. Lo importante es moverse deliberadamente lento para permitir a los participantes darse un tiempo de ver quien están sentados en el círculo, aún si no conocen quiénes son los otros. El ritmo lento también permite que cada uno respire hondo antes de comenzar a correr. Para el momento que ya caminé todo el círculo, un cambio significativo tuvo lugar: El espacio abierto y vacío, que a muchos le parecía hostil y prohibido, ahora se ha llenado –invisiblemente– con las expectativas del grupo como un todo, y sin haber dicho una palabra, salvo por las mías. El proceso está bien encaminado.

Declarar el tema

El próximo paso es dejar bien en claro el propósito del encuentro. Si usted está parado en el borde del círculo, tal como yo lo hago, ahora es un buen momento para ir al centro. Desde esa posición, las palabras que describen el "por qué" estamos aquí y lo que nos proponemos hacer surgen naturalmente. Evite historias largas o presentaciones detalladas, ya que las personas que recibieron las invitaciones tienen los detalles. Esto es simplemente una revisión del destino. El avión está por partir, y si no es lo que los pasajeros tenían en

mente, este es un buen momento de bajarse...

Si usted olvida cómo sigue ahora el proceso, mire los carteles en las paredes. Recuerde que usted los pegó secuencialmente, empezando con el Tema. Todo lo que tiene que hacer es posar sus ojos alrededor de la sala. Nadie se dará cuenta de lo que usted está realmente haciendo.

La declaración del Tema, Propósito, u objetivo debe ser hecha de tal modo que los juicios empiecen a fluir (de la manera más evocativa o provocativa, en lugar de descriptiva o prescriptiva). No vocifere la declaración de Misión y Metas que todos conocen de memoria y los hace dormir. Ahora es tiempo de inspirar!

EA funciona en base a la Pasión limitada por Responsabilidad. Si la Pasión no es encendida, no sucederá mucho y la Responsabilidad nunca tendrá una oportunidad.

Este es también un buen momento para subrayar cualquier expectativa específica en términos del "producto final" del evento, la forma del producto, o lo que se hará con él. Si todo lo que usted anticipó es una buena discusión sobre el tema general, diga eso; pero si las expectativas son más precisas, éstas deben ser articuladas. Así, por ejemplo, si su expectativa es escribir un Libro de Actas, no dañará decir algo como:

Al final de nuestro tiempo juntos, habremos escrito nuestro Libro de Actas. Aquí tengo en mis manos la tapa y la contratapa, como pueden ver no hay nada en medio. Este espacio vacío quedará así, a menos –o hasta- que hagamos nuestro trabajo. Para ayudarles con todo, tenemos unas computadoras muy amigables aquí en la sala principal. Estoy seguro que lo lograremos y, al momento de partir, todos tendrán su copia en la mano. En un momento hablaremos acerca de cómo sucederá esto, pero por ahora, tengan la certeza de que lograremos hacerlo.

Note la intención de motivar. La intención es establecer expectativas positivas ("se hará"), lo cual es enteramente diferente de ordenar a la gente a hacer algo. También deseo remarcar el uso de "nosotros", opuesto a "usted", cada vez que sea posible. Como facilitador, no es mi trabajo decirle a alguien que haga algo. Es mi trabajo ayudar "a todos nosotros" a comprender que estamos verdaderamente juntos en esto, y que "estar juntos" es un recurso enorme. Ahora, si esas palabras, o ese tipo de palabras no salen fácilmente de su boca, no se preocupe. Encuentre otras diferentes que funcionen para usted y haga lo mismo.

Al final de esta etapa, el grupo sabrá hacia dónde está yendo y estará entusiasmado de llegar allí. No tome más tiempo del necesario para la tarea. Incluso, si el grupo ya está motivado cuando se reúne, saltee todo lo anterior y avance con algo como: "*Todos sabemos por qué estamos aquí, así que pongámonos manos a la obra*".

Describa el Proceso

Ahora la gente ya debería estar motivada y más que simplemente curiosa por lo que sucederá luego. Si su invitación, tal como sugerimos, no fue detallada;

muchos de ellos deben estar preguntándose cómo se dejaron llevar a tal extraño evento. En una palabra, las tropas están bastante ansiosas e inquietas. Todo esto es para bien, ya que tanto la ansiedad como la inquietud pueden transformarse y enfocarse, dando la energía necesaria para el despegue. Por supuesto, debe tener cuidado de que la ansiedad y la inquietud no lleguen demasiado lejos, y le sugeriré algunos métodos de evitar tal riesgo en un momento. Pero tenga en cuenta que no digo "fuera de control", porque si alguna vez pensó que estaban en control –especialmente su control- piénselo de nuevo. Esto nunca sucederá, porque si lo hiciera, todo fracasaría.

Usualmente comienzo esta etapa con un comentario hecho de forma tan casual como me es posible, el cual también cuenta brevemente algo de la historia de EA.

En caso de que tengan curiosidad acerca de cómo iremos desde aquí hasta allá... bueno, se llama Tecnología de Espacio Abierto. EA fue desarrollado hace tiempo, en 1985 y ha sido usado en USA, Europa, India, Sudamérica y África, con grupos desde 5 personas hasta cientos. Los resultados han sido extraordinarios. Por ejemplo, se imaginan a 225 personas auto-organizándose en 53 talleres en menos de una hora, y autoadministrándose durante dos días, al cabo de las cuales escribieron 150 páginas de actas? Esto sucedió y puede suceder aquí también.

Hago un esfuerzo para no explicar demasiado. El objetivo no es probar que puede funcionar en base a experiencias pasadas, sino implantar la idea de que ya ha sido usado antes y establecer algunas expectativas de que este grupo se unirá a los anteriores, en una exitosa y positiva experiencia.

También hay algo más en estas palabras; al citar los números y logros de los participantes anteriores y al preguntar a las personas si imaginan la situación, estoy estirando –intencionalmente- la credibilidad del grupo, casi hasta el punto de rotura. Ya que la verdad es que, a menos que los participantes hayan estado antes en un evento de EA, encontrarán difícil -o imposible- imaginar algo como lo descrito. La sabiduría convencional dice que usted no puede hacer tales cosas, y la mayoría de las personas está limitada por el dictado de la sabiduría convencional. Si uno preguntara al grupo, en ese momento, que grado de éxito podrían predecir para la tarea a venir, es probable que el consenso sea: ninguno!

Usted puede estarse preguntando acerca de la utilidad de elevar la conciencia del grupo acerca de la aparente imposibilidad de su tarea. La razón para hacer esto son dos: primero, a medida que reconocen su ansiedad, serán capaces de apropiarse de ella y transformarla en una fuente de energía (por supuesto, no deseamos que estén tan ansiosos como para congelarse). La segunda razón es la más importante: cuando el grupo hace lo imposible dentro de la primera hora del encuentro, es muy difícil pararles. Esto es llamado empowerment.

Una vez que la adrenalina está corriendo, es tiempo de poner algo de contenido en la noción de EA. El enfoque aquí es bastante directo:

Ustedes estarán preguntándose cómo vamos a hacer todo esto. En realidad es bastante simple. En un momento, les voy a pedir a cada uno de ustedes a quién le importe (y a nadie tiene por qué importarle) que

identifiquen algún asunto, problema u oportunidad relacionada con nuestro Tema, por el que tengan una genuina pasión y por el cual están dispuestos a hacerse responsables. No consideren la buenas ideas que otros deberían hacer, o estar interesados en. Piensen en esas ideas poderosas que realmente le importan a usted, al punto de hacerle tomar responsabilidad personal por ellas, para asegurarse de que se haga algo al respecto.

Si nada se les ocurre, está bien. Y si ustedes tienen más de un asunto u oportunidad, también está bien. Una vez que tengan su problema, asunto u oportunidad en mente, vengan al centro del círculo, escríbanlo en un papel con un marcador. Si tienen más de un asunto, escriban cada uno en un papel diferente. Escriban un breve título que represente el asunto y su nombre. Luego párense frente al grupo y digan: "Mi asunto es ... y mi nombre es...". Después de haber anunciado el asunto, tome su papel y péguelo con cinta en la pared en blanco.

Note particularmente en la presentación, la introducción de los poderosos "gemelos": Pasión y Responsabilidad, todo en el contexto ritual de caminar hacia el centro para anunciar el asunto y el nombre. Si el círculo es amplio, y particularmente si el grupo es nuevo, el camino hacia el centro es largo e incluso no debería hacerse livianamente. Cuando una persona dice "Mi asunto es... y mi nombre es..." en voz alta en frente a todos, se está haciendo un compromiso.

Muchas personas se preguntan si el trayecto hacia el centro del círculo no desalienta a las personas y así se pierden algunas buenas ideas. La respuesta es obviamente Sí. Pero mi experiencia es que ninguna buena idea, apoyada en la pasión, desaparece. El mundo está lleno de buenas ideas, pero sin un compromiso apasionado valen poco y no llegan a ninguna parte. En un ambiente de EA, donde la condición para el éxito es la auto-administración, las buenas ideas sin pasión no sólo son inútiles sino que representan una deficiencia: consumen mucho tiempo y espacio precioso y además sugieren que alguien (usualmente el anónimo "ellos") deberían hacerse responsables de ellas. El punto es: "ellos" no existen, y nada se hará hasta que Yo, tú, o nosotros nos hagamos cargo.

Aproximadamente ahora, usted notará algunos pares de ojos fijos en la enorme pared en blanco reservada para el tablón de anuncios comunitarios. Usualmente en este momento las personas sienten, y algunas expresan, un cierto nivel de aprehensión. Después de todo, la mayoría de las personas que se encuentran sentadas en un cuarto con pares, colegas o perfectos extraños y miran una pared blanca que se supone ser la agenda de los próximos días, es normal que se sienta nerviosa. ¿Cómo se metieron en este lío? ¿Qué van a hacer? Adivinando estos sentimientos digo:

Sólo por curiosidad, ¿cuántos de ustedes estuvieron en eventos de uno (dos, o tres) días dónde la agenda estaba representada por una pared en blanco? Sospecho que muchos estarán preguntándose cómo se metieron en esto. Bueno, tengo una promesa para ustedes. Si en este momento están mirando la pared y preguntándose "¿qué diablos haremos durante todo este tiempo?" les prometo que dentro de una hora ustedes mirarán

la misma pared y se preguntarán "¿cómo diablos haremos todo eso?"

Entonces es tiempo de rebobinar para explicar el proceso. Remarque que proponer un área de conversación y hacerse responsable de ella no requiere que quien la propone sea un experto, o que una presentación formal acerca de ese tema deba hacerse. Es posible que el que propone es virtualmente ignorante acerca del tema y está buscando gente con quien compartir su ignorancia y así desarrollar algún conocimiento. Tomar responsabilidad de algo, significa que el que propone le asignará un tiempo y un espacio y entonces convocará a una sesión. Si se creará un reporte, el que propone tiene la responsabilidad adicional de registrar los resultados de la sesión e ingresarlos en el computador, o de encontrar a alguien que lo haga.

Encontrar un tiempo y un lugar puede ser tan simple como indicar la piscina a las 3:00 pm. El tiempo puede ser cualquiera dentro de la conferencia, y el lugar cualquiera dónde las personas se sientan cómodas. Para algunos serán las áreas públicas del lugar de la conferencia, u otros pueden elegir irse fuera de allí. Una vez junto al mar, un grupo decidió irse a conversar a la playa.

Para aquellas personas que prefieren la seguridad de 4 paredes y la forma de una reunión tradicional, el cuarto de conversación es probablemente el lugar elegido. Mientras que los lugares abiertos son expandibles, el cuarto de conferencias no lo es, pero asignar personas dentro de los espacios de discusión es fácil de manejar con la matriz previamente descrita, y la que debería estar a la vista en el centro de la pared de la sala. Para usar la matriz, invite a las personas a pasar por ella (camino a pegar su asunto en la pared) y a despegar el pos-it del Espacio/Tiempo que elijan y a pegarlo en su papel con su asunto. Esto cumple dos funciones: todos pueden decir dónde y cuándo serán las sesiones y, simultáneamente, todos los líderes de las sesiones siguientes sabrán (por la ausencia de pos-it) que ese día, un lugar ya está reservado en un horario determinado.

Usted podría notar la hora y media del almuerzo y encontrarla excesiva, pero después de todo, el almuerzo es momento de conversaciones y nadie dijo que las reuniones no podían ser sostenidas en ese tiempo. Y con ese tiempo, usted podría hacer la siesta, la cual es una maravillosa manera de reavivar la energía en mitad del día. "Ningún día es tan malo, que no pueda ser mejorado con una siesta" (Carrie Snow).

Urja al grupo a dejar tantos anuncios como quieran para asegurarse de que ningún área de interés sea olvidada. El punto que desea establecer es: si al final del día algún participante dice "Pero nadie se ocupó de mi asunto", no tiene a nadie a quien culpar más que a sí mismo.

Una vez que he descrito la creación del tablón de anuncios en detalle, es hora de hablar del mercado comunitario. No hay mucho que decir porque es intuitivo. La acción esencial es que los participantes se inscriban en tantas sesiones como estén interesados. Les sugiero a las personas inscribirse en más sesiones de las que –físicamente- pueden asistir. A menudo algunas sesiones se cancelan o se combinan, o siempre es posible asistir a distintas sesiones en un mismo período de tiempo partiendo temprano o llegando tarde. Algunas personas practican estas conductas; yo las llamo "abejas".

¿Preguntas?

A este punto, usted describió los mecanismos básicos de EA y algunos participantes podrían tener preguntas. Mi consejo es que no tome ninguna; continúe.

Los mecanismos de EA son tan intuitivos que aún cuando el facilitador no hablaba el idioma de los participantes, nunca hubo problema para entender lo que necesitaba hacerse. Es más, una vez que la acción ha comenzado, cualquier posible confusión es resuelta mirando a los demás. La idea es que contestar preguntas es innecesario. Puede ser políticamente correcto pero lentifica las cosas y lo más importante es mantener la inercia.

Además, las preguntas a menudo se hacen como un modo de cubrir o manejar la ansiedad. O peor, abren el camino a largas discusiones y debates acerca del proceso y su funcionamiento, de las experiencias pasadas, etc...

Todos los grupos con los que trabajé siempre estaban seguros de que con ellos *no funcionarían*, puedo asegurarles que la posibilidad de convencerlos lógicamente es nula. La única prueba exitosa es hacerlo. Y la única manera de hacerlo es seguir moviéndose. Pero antes de que el grupo pueda seguir con sus asuntos, necesitan conocer acerca de los cuatro principios y de la única ley.

Los 4 principios y la única ley

Como anuncié, hay 4 principios y una ley. Ellos son importantes para el proceso de EA, pero nunca tanto como para ser tomados totalmente en serio.

Los 4 principios

- Cualquiera que llega es la persona correcta
- Cualquier cosa que suceda es la única cosa que podía suceder
- Cuando sea que comience es el momento correcto
- Cuando se termina, está terminado

Estos principios son simples declaraciones de la manera en que funcionan las cosas en EA. El hecho de que a algunos les parezcan contra-intuitivos, o incorrectos, no cambia mi opinión pero influencia fuertemente en la manera en que estos principios son ofrecidos al grupo. Tan pronto como me es posible, presento los principios de una manera natural, como algo que a las personas puede serle útil de tener en cuenta.

El primer principio, *Cualquiera que llega es la persona correcta*, le recuerda a la gente (particularmente al convocante de una sesión) que no se trata de cuántas personas vengan, ni siquiera de "quién" venga (en el sentido de estatus o posición), sino que la calidad de la conversación e interacción es lo que cuenta para marcar la diferencia. Porque lo único que usted necesita para una buena conversación es otra persona que comparta su Pasión.

Cuando hablamos acerca del primer principio, es un buen momento para hablar

de la posibilidad de que nadie venga a una sesión. A pesar de que esto no ocurre a menudo, puede ser decepcionante para la persona que convoca, si nadie concurre a la fiesta. La siguiente declaración, o alguna variante, pone el asunto en contexto:

¿Qué pasa si nadie viene a su sesión? Usted podría sentarse solo y sentirse herido o enojado; o podría verlo de este modo. Primero, puede que no se trate de un buen tema. O puede ser una gran idea, pero en el momento incorrecto. En cualquier caso usted obtuvo información muy útil. También hay otra posibilidad, es una gran idea y es el momento correcto, y usted es la única persona competente para lidiar con ella. No hay nada en las instrucciones de EA que diga que una sesión debe ser compuesta por más de uno. Y ya que estamos, ¿cuándo fue la última vez que tuvo bastante tiempo, como para trabajar sobre una idea que le apasiona?

El segundo principio, *Cualquier cosa que suceda, es lo único que podía suceder*, es un recordatorio de que el aprendizaje real y el progreso real sólo tendrán lugar cuando las personas se muevan más allá de sus agendas (posiciones) y expectativas originales. Si todo sucediera tal como las personas esperan, la vida sería muy aburrida y ningún aprendizaje muy útil ocurriría. Es precisamente en los momentos de sorpresa, que crecemos. Es importante apreciar estos momentos y darnos cuenta que cualquier cosa que ocurra es la única cosa que podía suceder.

El tercer principio vuelve loco a los Managers, pero no es menos verdadero por esto. Es más, el resto lo comprende perfectamente: *Cuándo sea que comience, es el momento correcto*. El impacto real de este principio es hacer notar la naturaleza de la creatividad y del espíritu. Ambos son esenciales y ninguno de ellos le presta demasiada atención al reloj. Aparecen (o no) a su propio tiempo, el que -por definición- es el correcto. Así que todos deben saber que por más que la sesión esté planificada para las 3:00 pm, no hay ninguna garantía de que algo útil se haga presente en ese momento. Cuándo sea que comience, será el momento correcto.

El último principio, *Cuando se termina, está terminado*, ofrece un modo maravilloso de ahorrar tiempo y energía. Suponga por ejemplo que planificó una sesión para las 2:00 pm con la expectativa de que termine a las 4:00 pm. Cuando comienza, todo lo útil es dicho en los primeros 20 minutos. El sentido común diría que es tiempo de continuar con otra cosa, sin embargo, hay un extraño mecanismo que nos ata a determinadas formas. Si entramos a un cuarto, y las sillas están acomodadas de una manera que no nos facilita la tarea, no solemos cambiarlas de posición. Lo mismo sucede con el tiempo. Si nuestra reunión debía durar 2 hs, estiraremos las conversaciones hasta llenar todo el tiempo. En el proceso de hacer esto, no hacemos un montón de cosas que podríamos hacer. Aún peor, volvemos sobre cosas que ya fueron hechas, al punto en que quedan deshechas. Y entonces podemos discutir e irnos con menos cosas hechas que cuando llegamos. Todo esto crea las condiciones y la necesidad de tener otra reunión... ¿No sería mucho más fácil decir "Cuando se termina, está terminado" y continuar nuestro camino?

Hay un corolario para el cuarto principio: "Cuando no se termina, no está terminado". Las personas necesitan comprender que el tiempo (y el espacio) disponible es de ellos para hacer lo que elijan. Si han terminado la discusión,

está bien continuar con otra cosa. Pero si no lo han hecho, nadie los obliga dejar la conversación, especialmente si las cosas se han puesto buenas. Por supuesto, deben respetar a las otras personas que tendrán su sesión en ese espacio, pero no es un gran esfuerzo moverse a otro lugar, o elegir otro momento para continuar con la reunión.

La única Ley

La única ley es *la ley de los dos pies*, la cual estipula que si, durante el transcurso del evento, cualquiera se encuentra en una situación donde no está contribuyendo ni aprendiendo, debe usar sus dos pies e ir hacia un lugar más productivo. Por consideración a las personas discapacitadas motrices, esta ley puede describirse como "la ley de la movilidad", pero la intención es la misma. Esta ley puede parecer blanda, pero tiene cuatro efectos mayores:

Primero, es mortal para los egoístas; para los que creen que ellos solos poseen la verdad, y que además, es su misión divina impartirla, sin importar los deseos y sentimientos de los demás. Este tipo de personas reciben un nuevo y soberano mensaje cuando la mitad de las personas que están con ellos aplica la ley de los dos pies y parte. El mismo hecho de saber que las personas tienen esa opción, es suficiente para mantener los egoístas a raya.

Segundo, la ley de los dos pies pone la responsabilidad de la calidad del aprendizaje/contribución de cada uno, directamente donde pertenece: en cada persona. Finalmente, nadie puede asumir esa responsabilidad por otro (excepto por los niños). Demasiado a menudo nos sentamos cordialmente, sintiéndonos cada vez más enojados, a medida que nuestro tiempo es malgastado. La pérdida de tiempo no puede ser redimida, y la ira contamina el ambiente con energía negativa. Cuánto mejor sería simplemente continuar nuestro camino y hacer algo útil. La ley de los dos pies nos permite hacer eso, ya que coloca la responsabilidad de nuestras acciones sobre nuestros hombros. Por lo cual, permanecer o no en una situación miserable y no productiva es nuestra opción.

Abejas y Mariposas

Además de curvar egos y definir responsabilidades, la ley de los dos pies hace dos contribuciones adicionales al mundo de EA: crea abejas y mariposas.

Las abejas son esas personas que toman muy en serio la libertad de la ley y usan sus dos pies constantemente, para ir de sesión en sesión. Los managers de conferencias y otras personas que creen estar en control se exasperan, pero la contribución de las abejas es amplia y directa. Como sus contraparte natural, ellas polinizan y polinizan cruzadamente, llevando variedad y riqueza a las conversaciones.

Las mariposas son una especie diferente. Estas personas a menudo nunca entran en ninguna sesión. Uno puede encontrarlas junto a la piscina, en el jardín, o sentadas en el bar. A primera vista es difícil decir con qué contribuyen, o si lo hacen. Incluso uno puede preguntarse por qué se molestaron en venir. La verdad es que hacen muy poco, y en esto reside su contribución. Ellas crean centros de "no-acción" donde puede disfrutarse del silencio, o un nuevo e

inexplorado t3pico de conversaci3n puede iniciarse. Si usted mira a las mariposas, notar3 que a menudo la gente se para a verlas. Quiz3s una conversaci3n aparezca, quiz3s no, pero si lo hace, inevitablemente termina siendo significativa. No estoy seguro de por qu3 esto es as3, pero quiz3s lo significativo emerge precisamente porque nadie lo est3 buscando.

Una 3ltima advertencia

Y antes de que todos vayan a trabajar, hay una 3ltima advertencia: Prep3rese para ser sorprendido. Muchas organizaciones y muchas personas pasan gran cantidad de tiempo tratando de asegurarse de que nada las sorprenda. Cuando este esfuerzo tiene 3xito, un cierto grado de comodidad es sin duda experimentado; pero tiene un precio. Las cosas se vuelven bastante aburridas, y la creatividad es dif3cil de encontrar. EA no es para aburrirse; la innovaci3n es la moneda corriente. Por eso, la Sorpresa es la esencia de lo emprendido. Entonces digo:

Si al final de nuestro tiempo juntos se lleva lo mismo que trajo, usted perdi3 su tiempo. Es muy com3n en EA que sus preciosas agendas sean tiradas a la basura. A pesar que esto pueda parecer doloroso, tiene sus beneficios, porque cuando sus viejas agendas parten, las nuevas ideas pueden emerger. As3 que h3ganse un favor, tiren sus agendas ahora, o al menos est3n listos para hacerlo. Prep3rense para ser sorprendidos!

Timing

Justo ahora, en el proceso de describir el proceso, las personas se vuelven algo inquietas, y en minutos ser3 el momento de moverse. Como principio (menos es m3s) siempre trato de tardar lo menos posible en describir las cosas. 15 minutos es correcto y media hora es mucho. No hay un "tiempo correcto" en lo abstracto. Obviamente cierta informaci3n m3nima debe comunicarse para que el grupo funcione de forma efectiva. Pero en la mayor3a de los casos, las personas ya intuyen y conocen las reglas. Despu3s de todo, ¿cu3nto necesita saber acerca de c3mo funciona un tablero de anuncios y un mercado comunitario?

La funci3n importante de estos momentos tiene m3s que ver con la creaci3n de un espacio/tiempo seguro para que el grupo pueda trabajar, que con comunicar una t3cnica. Esencialmente, usted desea tomar algo de tiempo para que la gente se sienta bien en sus ambientes, pero no tanto como para que se sientan "demasiado" seguras. Alg3n grado de ansiedad y aventura es esencial. Es m3s una cuesti3n de sensaci3n que de n3meros, y la pr3ctica ayuda.

Hora de ir a trabajar

Ahora es tiempo de ir a trabajar. El cambio en el ritmo y la tarea puede ser presentado de esta manera:

EA es como nadar. Usted puede leer todos los libros y hablar acerca de eso hasta parecer un experto, pero para nadar tendr3 que meterse en el agua y mojarse. As3 que saltemos. Los invito ahora –a quienes deseen hacerlo– a

identificar algunos asuntos, problemas u oportunidades relacionadas con nuestro tema, por los que sientan una pasión real. Piensen en un título corto y vengan al centro del círculo. Tomen un papel, escriban el título, pongan su nombre y anuncien su oferta al grupo. "Mi asunto es... y mi nombre es...". Decida dónde y cuándo su sesión tendrá lugar, tome el pos-it correspondiente de la matriz y luego péguelo junto a su papel en la pared.

Uno nunca puede decir cuán rápido responderán las personas, pero siempre lo hacen. Aún algunos dudan porque no pueden creer que no hay agenda. Aparecer demasiado pronto puede hacerles parecer "fuera de lugar". Ayuda dejar súper-en-claro que la agenda será lo que ellos deseen que sea: nada hasta que ellos hagan algo. De vez en cuando digo: *"No tengo plan B. Y, para lo que sea que sirva, estoy preparado para pararme aquí todo el día hasta que algo suceda:"*

La experiencia normal es sentirse que usted está del lugar equivocado de una estampida. No sé exactamente por qué las personas cargan como lo hacen, pero es más probable que usted tenga una pequeña revolución en vez de silencio y falta de jugadores. Parte de las razones para una respuesta inmediata y positiva a la invitación es esta: en algún nivel, todos quieren contribuir y ser reconocidos. El hecho de que raramente puedan hacerlo, los hace saltar cuando finalmente tienen la oportunidad. Nunca, en todos los grupos de EA alrededor del mundo, las personas dejaron de responder. Sé que siempre puede haber una primera vez, pero no la espero realmente.

Creando el tablero comunitario de anuncios

Un poco de confusión condimenta el entusiasmo, pero es importante mantener bajo el nivel de ruido del ambiente y llevarlo a un suave ronroneo. Las personas necesitan escuchar los asuntos y los nombres a medida que son dichos. Hay varias cosas involucradas en esto: primero, a medida que las personas escuchan los asuntos, hay un proceso de edición automático que se pone en marcha, haciendo que si un asunto fue nombrado no necesita volverse a plantear. Esta es una de las razones por la cual no hay infinitos asuntos. Como regla, el número de asuntos se relaciona con la cantidad de personas. Grupos de 25 a 50 tienen 30 asuntos. Grupos de 100 a 200 unos 75 asuntos. Grupos de más de 300 no incrementan sustancialmente el número de asuntos.

También es importante que el grupo oiga los nombres de aquellos que presentan asuntos. Parte de esto es una cuestión de identificación: quién está haciendo qué. Pero es también una cuestión de compromiso. Cuando usted anuncia un asunto en voz alta junto con su nombre, es más probable que usted continúe con él que si lo hace de manera anónima. Decirlo públicamente es crucial para confirmar el compromiso.

A medida que las personas van a la pared, necesitarán un poco de ayuda para pegar sus asuntos en el mismo orden que seguían en la matriz (+ temprano a la izquierda, + tarde a la derecha) . Para un evento de múltiples días es útil ayudar con algunas marcas de cinta para separar los diferentes días.

Durante el proceso de pegado, recuerde a las personas que nada aparecerá en la pared hasta que ellas lo pongan allí. Ya que ellos, y solo ellos, son

responsables de su agenda. Si alguien no encuentra su asunto favorito, solo de él es la culpa.

Hacia el final, haga un esfuerzo especial y asegúrese de que, por cualquier razón, nadie haya sido dejado atrás. A menudo, justo cuando usted cree que nadie tiene más nada que decir, alguien se levanta y viene al centro. Es extremadamente importante que todos tengan su oportunidad, aún si esto significa retener al grupo unos momentos. Después de todo, cada persona que declara públicamente un asunto es otra persona comprometida con el proceso, lo cual es la manera en que el apoyo y la confianza son creados.

A medida que un número cada vez mayor de asuntos son pegados en la pared, el interés del grupo crece de igual modo. Ahora ellos tienen algo que han creado, y es natural que vayan a la pared y vean lo que está ocurriendo. No hay manera de detenerlos completamente, y de hecho un poco de "zumbido" en la pared es bueno para el espíritu. Sin embargo, si usted tiene una muchedumbre caminando, esto se vuelve difícil. También notará que las personas comienzan a inscribirse en sesiones y hacen sugerencias para combinar áreas similares. Usted puede manejar todo esto simultáneamente sugiriéndoles sentarse y dejando que todos vean, ya que además, la inscripción debe iniciarse sólo cuando todos los asuntos hayan sido anunciados. Uso el ejemplo de ir a una fiesta con excelentes platos y llenarse con el primero. Seguramente es delicioso, pero mire lo que se perdió... lo peor de esto es que nunca lo sabrá. Así que paciencia, un poco de paciencia es una virtud.

Todas las buenas cosas deben llegar a su fin, y ahora es tiempo de movernos hacia el mercado comunitario. En este punto, el nivel de entusiasmo es marcadamente elevado, al igual que el nivel de ruido. No hay mucho que pueda hacer acerca de esto y tampoco debería tratar. La única cosa que puede hacer es correrse del medio.

Abriendo el mercado comunitario

Cuando el mercado se abre, todos son invitados a entrar en el intercambio de asuntos e ideas, dejar sus asientos y caminar a la pared, donde pueden inscribirse en tantas sesiones como quieran. A menudo esta parte del proceso es más parecida a reconocer una revolución en proceso que a comenzar una. Las personas están decididas a moverse y quieren que usted se aparte. Antes de hacerlo, sin embargo, hay algunas ideas de último minuto para ver: no se retrase, porque no tiene demasiado tiempo.

Conflictos

La primera es la cuestión de los conflictos. Estos ocurren cuando una persona quiere ir a dos sesiones que están programadas a la misma hora. La regla es simple: la persona en conflicto debe encontrar a los dos responsables de esas sesiones y convencerlos ya sea de combinar sus sesiones, o de secuenciarlas. Si ninguna de estas opciones es posible, la personas debe elegir entre una de ellas.

Combinar sesiones

De manera inevitable, el proceso de edición no funciona completamente, dejando varias sesiones con el mismo foco general. La tentación es la de combinar estas sesiones. Las personas pueden hacer lo que quieran, por supuesto, pero siempre sugiero que es mejor tener dos sesiones del mismo tema con 10 personas cada una y donde todos pueden tener una buena conversación, que tener 20 personas en una sesión, todos frustrados porque hay pocas oportunidades de hablar.

Seguridad pública

El último ítem concierne a la seguridad pública. Cuando hay un grupo grande y llega el momento de ir a la pared, ellos hacen exactamente eso. Cada cosa y persona en el camino queda atrapada. Así que para evitar una avalancha y carnicería, pídeles a las personas sentadas frente a la pared que tomen sus sillas y pertenencias y las corran lejos de allí. Cuando todas lo han hecho, digo algo como: "Gente, el mercado comunitario está abierto. Sírvanse ustedes mismos. En cuanto se hayan agrupado para una sesión, pónganse a trabajar. No olviden que ustedes están a cargo." Y me voy.

Antes, solía anunciar mi partida con algo así: "Ahora me voy, pero si necesitan algo estaré en el hall". Desde entonces aprendí que esas palabras no servían para nada. Los participantes no me necesitan y no les importa saber dónde estaré. Yo soy el único que sabe que me fui.

La gente toma EA en serio. Si usted ayudó a crearlo y ellos se lo apropiaron, no hay nada que hacer salvo salirse del medio. Esto no significa desaparecer por completo, ya que todavía hay cosas que faltan hacerse, como veremos más adelante. Pero el rol "visible" del facilitador ya terminó.

Sostener el Espacio y el Tiempo

Desde el momento en que el mercado abre, el facilitador toma un nuevo rol. No siendo más responsable de crear espacio y tiempo, el facilitador ahora sostiene el espacio y el tiempo, confiado por el grupo, mientras las personas viajan por los caminos elegidos.

El trabajo de sostener el espacio y el tiempo no está netamente especificado con tareas precisas. Es un rol oportunista, que depende de "saber leer" el ambiente de las reuniones, de una clara sensación de sí mismo y de propósito, y de la capacidad de respuestas sensibles e innovadoras. Bien hecho, el rol manifiesta lo que creo son las cualidades esenciales de un facilitador: presencia total y absoluta invisibilidad.

Juntar tazas y basura

Otra palabra que podríamos usar, en lugar de *sostener* es "cuidar", a la cual podríamos también agregar limpiar, aclarar, e incluso honrar. Creo que hay grandes cosas que pueden –y deben- hacerse siguiendo estos lineamientos, pero casi siempre veo que son las pequeñas cosas las que cuentan; como levantar las tazas y la basura.

Cualquier grupo grande de personas, sin importar lo bien que se comportan, inevitablemente dejan detrás montañas de basura. A veces, el personal del hotel se ocupa de la mayor parte, pero realmente es nuestro trabajo y -más especialmente- el trabajo del facilitador. Es un trabajo que le permite ir por todas partes y solo mirar. Las personas no se preocupan de lo que usted está haciendo, o en realidad no-haciendo. Sostener el espacio y el tiempo requiere que usted se encuentre en ese espacio y tiempo plenamente presente, disponible, abierto, verdadero y no tenga ninguna agenda propia, excepto la de sostener y honrar ese espacio y tiempo. Levantar las tazas y limpiar la basura le permite hacer todo esto.

Anuncios matinales y noticias vespertinas

Si volvemos a la preparación del horario para EA, notará que la comunidad se reúne dos veces por día: en la mañana para los anuncios y en la tarde para las noticias. Además de cumplir funciones prácticas para los participantes, ambos encuentros representan buenas oportunidades para el facilitador de practicar sostener espacio y tiempo.

Prácticamente, la intención de los anuncios y las noticias es lo que sus nombres implican. En la mañana, hay una breve oportunidad de anunciar cambios en los encuentros (adiciones, cancelaciones y fusiones) junto con objetos perdidos. Las noticias son más de lo mismo, con la oportunidad de compartir experiencias del día y reflejar sus significados. En un nivel más fundamental, los anuncios matinales y las noticias vespertinas dan ocasiones para que toda la comunidad se reúna, para enfocar el espíritu de la gente. Lo que se haga tiene poca importancia. De hecho, lo que sucede es sólo una excusa para estar juntos.

Llevar estas actividades diarias a un nivel más profundo es tarea del facilitador, y es la esencia de sostener u honrar espacio y tiempo. El facilitador cumple con esto, disminuyendo progresivamente su actividad. En oposición a levantarse y clamar por espacio y tiempo, el facilitador se vuelve más efectivo sentándose y simplemente estando allí.

El arte de facilitar EA es la habilidad de crear espacio y tiempo y luego entregarlo todo, para volverle honestamente la espalda al control, o lo que pueda parecerles a los participantes como control. En el comienzo de EA cuando el facilitador se para en el centro del círculo, lo que está haciendo es sostener todo junto. Si en ese momento el facilitador desapareciera, ciertamente produciría confusión o caos. Sin estructura, plan de acción ni agenda, el grupo se disolvería. El grupo pone toda su confianza en los hombros del facilitador y éste asume una pesada carga. Puesto en términos míticos es como un dios que crea algo de la nada. Pero el talón de Aquiles de la facilitación, es creer que el poder que usted ejerce en esa situación le da Control, y que es suyo por derecho y a perpetuidad. De hecho, es sólo un préstamo y debe ser devuelto lo antes posible.

Los anuncios matinales y las noticias vespertinas dan una excelente oportunidad de devolver todo y -simultáneamente- de poner al grupo cada vez más a cargo. Durante un programa de más de un día, mi experiencia fue la de actuar como maestro de ceremonias para la primera interacción de noticias y anuncios, para pasar el trabajo a otra persona para la segunda y luego, si

siento que puedo irme, dar el rol a otra persona para la tercera. Simplemente dejo que suceda. Concretamente, esto significa poner el micrófono en medio del círculo de personas, sentarme y esperar. Tarde o temprano, los participantes notarán el micrófono y sólo tienen que caminar y tomarlo. Alguien hará eso y desde allí, el micrófono es pasado de mano en mano a quien lo necesite. No puede ser más simple ni más facultador (empoderador). Esto no puede hacerse en todas las situaciones, pero es mi ideal.

Campanas sonoras

Una de las cosas que me disgustan, y no creo estar solo en esto, son esas reuniones que comienzan con gritos, o palmas, o ruidos de campanas estridentes. Cuando todo ese ruido termina, siento que necesito irme a la cama o al menos tomar algunas aspirinas. Pensar en hacer algo creativo o constructivo en ese momento es imposible. Mi energía fue tan aspirada y mi mente tan sacudida, que solo deseo irme y comer gusanos.

Creo que una mejor manera, es usar timbales tibetanos. Estos timbales son pequeños, hechos de bronce, vienen de a pares y se suenan uno contra otro. El sonido resultante es como ningún otro y tiene tonos resonantes y complejos que dan mucha riqueza. En una palabra, son hermosos y extraordinariamente funcionales. Los tibetanos sabían lo que hacían.

Por más que se los golpee con fuerza, el sonido no es mucho más fuerte. El sonido pasa sobre todas las cosas. Denme una multitud de 500 personas conversando animadamente, y con dos golpes de timbal la reduciré a silencio. No porque son potentes, sino porque producen un trance.

En lugar de muchos golpes duros, puede comenzar gentilmente con un ritmo lento y digno. Repita este patrón unas veces. Este ritmo, de manera sutil alinea la cacofonía de las conversaciones y parece como si el grupo respirara al unísono. Si atenúa la periodicidad de sus golpes, terminando con una única nota, verá que el grupo se calma en un silencio de catedral. La sensación es de intensa expectativa y nadie dice una palabra.

Usted puede pensar que los timbales tibetanos no tienen lugar en su reunión anual corporativa (o en cualquier lugar que elija para usar EA) pero he visto que su magia funciona en todo tipo de grupos alrededor del mundo. Por supuesto, puede usar cualquier otra cosa: el experimento continúa siempre y seguramente usted encontrará maneras creativas de indicar orden, sin golpear sobre las cabezas de los participantes.

Dar poder a las personas

De manera curiosa, el acto de dar poder se cumple mejor diciendo poco y haciendo menos. En el ambiente de reuniones tradicionales, el rol del facilitador se convierte a menudo en algo frenético y enloquecedor, tratando de "ser todo para todos, todo el tiempo". Más allá de que este rol es cansador y finalmente imposible de mantener, es la antítesis de lo que debería hacer un facilitador de EA. En el ambiente de EA, el facilitador debe estar constantemente devolviéndoles la libertad y la responsabilidad a los participantes.

Por ejemplo, si los participantes vienen con una pregunta (aparentemente razonable) acerca de lo que deberían hacer, una respuesta apropiada sería: *"¿Qué es lo que quieren hacer?"* A menudo ya lo saben, y si no, no tardarán mucho en averiguarlo.

Si la pregunta es más una sugerencia (que en una reunión tradicional se le haría al comité de planificación) encuentro útil preguntar "¿por qué no se ocupa de eso?". El punto es: todos somos responsables.

En un evento, olvidé los gafetes (en realidad no los olvidé, sino que no me gustan). Así que preguntaba sus nombres (lo que me parece más civilizado). Algunos me preguntaron por qué no tenían gafetes, a lo que respondí "Muy buena idea! ¿Por qué no se ocupan de ello?" Luego de una pausa, donde parecían estar en shock, las personas se fueron y en poco tiempo comenzaron a crear unos gafetes en forma de abejas y mariposas, con un espacio en medio para poner los nombres. Estos artefactos comunitarios eran ofrecidos como regalos y pronto nadie estaba exento de ellos, incluso el staff del hotel los llevaba.

Por supuesto que las necesidades genuinas deben ser satisfechas de inmediato, de lo cual hablaremos en un momento. Pero en gran parte, identificar necesidades representa una excelente oportunidad de descubrir que EA funciona sobre la Pasión y la Responsabilidad, las cuales deben ser ejercidas libremente por los participantes.

Baches en el camino

La ruta a través de EA es bastante suave. Cuando la gente se da cuenta de que está siendo verdaderamente tratada como personas libres y responsables, tiende a mostrarse de acuerdo a estas expectativas. Por supuesto, si usted espera algo diferente o peor, eso es lo que obtendrá. Sin embargo, hay ocasiones en las que, sin importar lo que usted esperaba, las cosas van en otra dirección. Algunas veces es incómodo o desagradable, pero nunca sin beneficio para el grupo. En esos momentos, es la responsabilidad de todos lidiar con la situación y aprender del resultado. Pero sostener el espacio y el tiempo mientras ese aprendizaje se lleva a cabo, es tarea especial del facilitador.

Clima de tormenta

La mayoría, la mayor parte del tiempo, experiencia EA como estimulante, liberador y con otras diferentes sensaciones relacionadas con la creatividad y la sinergia. Es entusiasmante, pero en cierta medida desequilibrante. Nos encontramos, como individuos y como grupo, viajando en nuevas direcciones, muchas de las cuales no están dentro del mapa de rutas estándar. Todo esto es bueno si es lo que tenía en mente, o al menos esperaba que pudiera suceder.

Sin embargo, para algunas personas la estimulación de este tipo, puede ser experienciada como un tiempo de tormenta inesperado. Este tipo de personas se auto-excluyen antes de que el evento inicie, por lo cual es de vital importancia que la participación en un evento de EA sea absolutamente

voluntaria. Forzar a alguien a entrar en una experiencia para la que no está listo, y sin contar con su consentimiento, es casi criminal. En otras circunstancias se llama violación. Muy ocasionalmente, sin embargo, por equívoco o sutil presión de pares, encontramos a alguien dentro de EA que no debería estar allí. Tales personas deben ser cuidadas.

Esto se relaciona con personas que no sólo tienen dificultades emocionales, sino que además están bajo tratamiento. Tales personas son muy vulnerables y necesitan más límites que los estándares para mantener las cosas en orden. El poder de EA justamente se basa en la eliminación de límites y allí reside el problema. Una vez, una persona así caminó al centro del círculo durante la mañana y parecía que iba a anunciar algo (como un cambio de sesión), pero en cambio se puso a contarnos la historia de su vida con todo detalle.

Hasta cierto punto, es importante permitir que tales cosas sucedan, porque es en este tipo de libertad que la creatividad y el crecimiento ocurren. Pero a veces las cosas van demasiado lejos y es evidente que la persona no sólo no se da cuenta de lo que está haciendo, sino que tampoco sabe cómo parar. La persona de mi ejemplo se estaba enterrando sola en un gran agujero de incomodidad ajena y vergüenza propia.

La solución no fue difícil. Caminé hacia el centro, me paré junto a ella y le di un abrazo. Un buen y fuerte abrazo. Todos necesitamos que nos abracen, a veces más que otros. En este caso, el abrazo hizo su magia. Es más, se sintió tan bien que otros participantes vinieron al centro y se unieron en un abrazo grupal, Y nadie dijo una palabra.

El efecto de tales cosas es un grupo es tan poderoso y positivo, porque muestra como ninguna otra cosa, que las personas se cuidan unas a otras. Apoyadas por ese tipo de cuidado, cosas increíbles son posibles. Lo cual es una de las razones por las que EA es tan efectivo.

Invasores del espacio

A veces, una persona busca dominar el espacio que pertenece a todos. Bien puede tratarse de una intención honorable y el resultado ser positivo; o bien puede ser la búsqueda de poder de un ego descarriado. Es difícil decir cual es cual, y el tratamiento es el mismo en ambos casos.

Debe recordarse que el rol fundamental del facilitador es honrar (sostener, cuidar) el espacio para la gente. Esto significa que nadie debería ser forzado a entrar en una actividad para la que no está listo y dispuesto. La Ley de los dos Pies debe ser tomada muy en serio. La cuestión no es que el grupo *nunca* debería hacer nada junto, sino que siempre las cosas deberían hacerse por consenso. Los invasores del espacio, ya sea por buenas o malas razones, violan efectivamente esta premisa de consenso diciendo –o haciendo- algo que indica que, justo ahora, “todos *deben...* hacer tal y tal cosa”.

El primer pensamiento del facilitador debe ser el de proteger el espacio y el derecho de la gente a elegir. Esto puede hacerse fácil e inofensivamente diciendo algo como *"Pienso que lo propuesto es probablemente una muy buena idea, ¿por qué no invita a una nueva sesión para tratarla?"* Una alternativa

podría ser *"Ya que hemos estado sentados aquí por un tiempo, sugiero que tomemos un descanso y luego, aquellos que quieran seguir con esta idea pueden hacerlo. El resto, puede continuar con cualquier cosa que tengan en mente."*

Típicamente, es precisamente en este momento cuando podemos ver la diferencia entre un egoísta, o alguien que tiene algo más en mente. El egoísta verá que su momento de poder se le escapa y probará todo tipo de estrategias para mantenerlo tales como: "Bueno, en realidad no hemos estado tanto tiempo sentados" o "Votemos". Otra táctica del egoísta es la confrontación pura: mientras le mira con furia le dice: "Pienso que usted está enfermo de control, ¿por qué no hace lo que dice?"

No tiene sentido discutir con tales personas y el único voto que debe hacerse es con los pies. Habiendo fallado todo, es tiempo que el facilitador camine y se retire de la sala de conversación. La mayoría de los casos, las personas le acompañan, o si no es su elección permanecer allí. El facilitador no puede elegir por la gente, puede darle a cada uno la posibilidad de elegir.

Cuando lea esto puede parecerle fácil, y se preguntará como sería la situación si el egoísta resultara ser el presidente de la organización, o el jefe del departamento. Usted tiene que hacer exactamente lo mismo, sin importar la identidad del invasor espacial, o renunciar a EA. Si usted está siendo pagado para facilitar el evento, es precisamente en ese momento que gana su dinero.

No todos los invasores espaciales representan el poder de la oscuridad. Muchísimas veces son personas con buenas ideas, y simplemente un poco de exceso de entusiasmo y falta de timing. Estas personas inmediatamente propondrán otra sesión o aceptarán la pausa propuesta para refrescarse. También a veces serán ellos los que se vayan. La tasa de retorno no es predecible, pero usted puede estar seguro de que los que vuelven, son las personas correctas.

Lidiar con lo ultrajante

Una y otra vez, algo sucede en los eventos de EA que va más allá de lo ordinario, y desafía cualquier habilidad y técnica que usted cree poseer, dejando en claro que nadie está a cargo, y usted menos que nadie. Bajo esas circunstancias, usted sólo puede sostener el espacio, confiar en el proceso y creer en el grupo. De una manera totalmente sorprendente, todo funciona.

Un tiempo atrás, en un evento dedicado a construir unidad global, sucedió algo ultrajante. Había 175 personas sentadas en círculo provenientes de todas partes del mundo. El tercer día, durante los anuncios matinales, una mujer caminó hacia el centro y tomó el micrófono. Comenzó diciendo que había estado esforzándose para poder hacer una declaración al grupo, pero cada vez que intentaba hacerlo, su mente recordaba algo tan ultrajante que ni siquiera podía hablar sobre eso y –a la vez- no podía pensar en nada más que eso. Y así estaba ella en medio de la sala con el micrófono en una mano y con la otra apoyada en su blusa. Antes de que yo pudiera pronunciar "Oh, no!" , ella estaba desnuda y sentada en el piso, como el día en que dios la trajo al mundo.

Mis opciones eran bastantes limitadas, pero de algo estaba seguro: si reaccionaba el grupo entraría en pánico, o alguien podía hacer algo que luego lamentaríamos. Resolví hacer lo único que podía: sostener el espacio.

Luego de lo que pareció una eternidad, una cosa maravillosa comenzó a suceder. El grupo, comenzó a responder de manera apropiada. Y aunque las personas respondían individualmente, fue como si el grupo de 175 estuviera involucrado. Una a una, personas que tenían ropa de más (un abrigo, etc.) se lo quitaron, caminaron hasta la mujer y suavemente la cubrieron y se sentaron junto a ella, formando un pequeño círculo en medio de la sala.

Luego una mujer de Sudáfrica, se sentó en el círculo y dijo "estamos aquí para lidiar con la unidad global. Pero nunca podremos lidiar con la unidad hasta que lidemos primero con la diversidad. Y la diversidad a menudo es ultrajante". Luego, otro hombre hablo y dijo algo como "en este mundo, las cagadas ocurren...".

Sin ningún plan, pero de manera hermosa y extraordinaria, el ultraje había sido reconocido, limitado e interpretado. Lo que sucedió luego pareció natural; una a una las personas caminaron hasta el centro, formando un círculo que rodeó al círculo más pequeño. Como en una señal, todos se tomaron de la mano y comenzaron a cantar. No recuerdo cual pero no importa. Así como comenzó, terminó. Hubo un silencio y las personas se soltaron de las manos y dejaron la sala.

Nunca vi cómo salió la mujer que se había desnudado, ni tuve idea de la declaración que intentó hacer, o del por qué sintió necesario hacer lo que hizo. Pero lo que sé, es que cuando todo terminó, la atmósfera de la conferencia era profundamente diferente. Retrospectivamente, nada de lo que hubiera podido hacer o decir hubiese tenido un impacto tan positivo y poderoso en la reunión, como la acción que el grupo mismo, en su sabiduría, eligió hacer. El ultraje fue limitado, aceptado, celebrado e integrado a la experiencia total del grupo. Con tal integración, el grupo era ahora mucho más poderoso.

Consideraciones especiales para EA de 3 días

El tercer día de un evento de EA representa un tipo diferente de Espacio Abierto. Si los primeros dos días fueron destinados a la divergencia, permitiendo que la mayor amplitud de ideas y enfoques emergieran del grupo, el tercer día está destinado a la convergencia. La intención es unir todas las piezas juntas en un TODO coherente, en la medida de lo posible, y en asistir al grupo para que haga los movimientos necesarios para pasar del pensamiento y la discusión, a la acción definitiva.

De la Pasión a la Acción

No hay garantía de que la Acción definitiva tenga lugar sólo porque EA ha sido utilizado. Pero lo mismo puede decirse de otros métodos. En el análisis final, las acciones significativas emergen cuando las personas aceptan la responsabilidad de que "eso" se haga, sin importar lo que "eso" pueda ser.

Sin embargo, EA eleva las probabilidades de que la acción se realice porque todos los participantes han sido advertidos, desde el principio, que ellos –y solo ellos- tienen las claves necesarias para hacer rodar la pelota. Esto no sugiere que tengan el poder y los recursos disponibles para hacer toda la tarea. Puede o no ser el caso, pero está muy claro que el poder de iniciarla reside en ellos. Si no dan el primer paso, es altamente improbable que otros lo hagan.

Además, EA aumenta las probabilidades de que se realicen acciones significativas, porque la percepción de necesidad y el deseo por esa acción emergieron del grupo mismo. No hay una orden desde una autoridad superior, ni un plan de ataque predeterminado. Aquellos que vieron la necesidad de hacer algo son los hacedores, y sobre todo *deberían* estar motivados a dar el primer paso. Digo *deberían*, porque no hay garantía, solo existen altas probabilidades.

Poner TODO el sistema en la sala

Hay una manera de elevar la probabilidad de la acción hasta, quizás, su punto más alto; el cual es poner TODO el sistema en la misma sala al mismo tiempo. Los procesos organizacionales predicen que, tratar con grandes y diversos grupos a la vez, acarrea un desastre inevitable. La sabiduría convencional sostiene que el tamaño óptimo de un grupo está alrededor de la docena, más o menos. Se considera que los grandes grupos son incapaces de comunicarse significativamente. Del mismo modo, mezclar diferentes niveles de educación, economías, posición, edad, o experiencia también es visto como perjudicial para un trabajo en grupo efectivo. Bajo estas circunstancias, poner todo el sistema (la organización, compañía, etc.) en la misma sala al mismo tiempo no es otra cosa que locura. EA cambia esto radicalmente, porque el número no es más una preocupación cuando usted puede manejar miles sin problema.

Mezclar niveles tampoco es un problema. La diversidad, de hecho, se vuelve una fortaleza. La experiencia muestra que cuánto más rica es la composición de los participantes, mejor es el resultado. Por lo cual poner todo el sistema en la sala es un pensamiento posible, y cuando sucede, no hay necesidad de mirar en ninguna otra parte buscando autoridad. Todo está allí.

Pasos convergentes para la Acción

El segundo día de un evento de EA, termina con la realización del libro donde todas las discusiones de los asuntos fueron reportadas, así como el nombre de quienes contribuyeron. Los asuntos están listados y numerados en el orden en que fueron recibidos al hacer el reporte. La próxima etapa lleva todo hacia el punto de Acción.

En el tercer día, llegan los libros y es un momento de mucho entusiasmo; saboréelo. Yo suelo dejar los libros en el centro del círculo e invitar a los participantes a recoger su copia. La disponibilidad de café y masitas le da un aire festivo al momento. El entusiasmo es generado porque el grupo ve una manifestación concreta de su trabajo. Comenzaron con nada, con una pared en blanco, y ahora sostienen una copia de su trabajo.

La orden del día es bastante directa y viene en dos o tres partes:

1. Tiempo de lectura y Priorización
2. Convergencia y Pasos de Acción
3. Reuniones de Acción

Tiempo de lectura y Priorización

Una vez que todos tienen sus copias, las instrucciones son simples. Cada uno es invitado a leer el libro, concentrándose en esos asuntos que no han visto. El tiempo normal dedicado a esto es de una hora, o para libros grandes hora y media. Ya que todos están presentes, es una buena oportunidad para que cada uno les pregunte -a otros participantes- acerca de los variados asuntos, su significado e intención. Como todos los asuntos están listados con los nombres de las personas que participaron en él, conectar los asuntos y las respuestas con las personas que los crearon o identificaron, no es un gran esfuerzo.

A medida que las personas leen el libro, se les pide que prioricen los asuntos. La manera más fácil es con un formulario que puede estar en el libro, o que le demos esa mañana. El formulario pide identificar los 10 asuntos más significativos para cada persona y listarlos en orden de prioridad. Los asuntos son ingresados al formulario por el n° que tienen en el libro. Así, el formulario tendrá por ejemplo (Asunto 11/prioridad 1; Asunto 3/prioridad 2; etc...)

La recolección final de los datos puede ser hecha manual o electrónicamente. Con grandes grupos, esta última es aconsejada. Existen varios programas para hacer esto, elija el que prefiera. Las personas también pueden ayudarle a hacer esto, si usted pone el software en las máquinas que están en la sala. Luego de completar su formulario, cada uno puede ingresarlo en una PC en aprox. 30 segundos.

La votación cierra al final del período de lectura y priorización, o antes si todos ya han votado. El próximo paso implica hacer converger todos los asuntos e identificar pasos útiles. Pero antes de explicar todo esto, quiero decir algo acerca de la votación manual: al hacerla, cada prioridad debe estar relacionada con un puntaje. Por ejemplo, la prioridad 1 significa 10 votos y la prioridad 10 1 voto. Al final se cuentan los votos totales de cada asunto y así todos los asuntos pueden estar ordenados por prioridad.

Hay otro método para grupos pequeños, que se usa pegando en la pared los nombres de los asuntos y luego pegando pos-it junto a ellos (1 x cada punto). Así se puede saber de manera rápida y visual quien tiene más puntaje, o contar los pos-it si hay dudas.

Sin importar el método usado, el resultado debería ser el mismo. Con todos los asuntos ordenados por prioridad, podemos movernos al siguiente paso, que implica convergencia de asuntos e identificación de acciones potenciales.

Convergencia y Acción

La necesidad de convergencia se volverá más clara la primera vez que use EA. A pesar de ser cierto que existe un número de asuntos independientes, están todos interrelacionados, algunos mucho más que otros. Por eso, cuando los participantes eligen las prioridades, sentirán –y algunos expresarán- la dificultad de hacerlo. Ya que todo está interrelacionado, ¿cómo se elige uno sobre otro, y habiendo hecho esta elección, olvidamos entonces los demás asuntos? ¿Sólo porque uno no lo pone arriba en la lista, ¿lo hace eso menos importante?

Esta dificultad puede ser resuelta, haciéndoles notar a todos (principalmente a la mañana y luego varias veces durante el tercer día) que no se trata de una situación “ganar/perder” como en política. Los asuntos con baja prioridad no se pierden, después de todo están en el libro. Lo que sucede durante el proceso de priorización, es que el número finito de asuntos “calientes”, o preocupaciones mayores son identificados. Estos asuntos representan aéreas de enfoque donde un trabajo útil necesita ser hecho. Así, cuando uno considera los resultados de la priorización, un número limitado de asuntos llegarán al tope de la lista. Esto es fácil de ver con el software que muestra los resultados en forma de barras. Muy pocos asuntos (5 u 8) pero no más se destacan del resto, luego hay una brecha. Estamos interesados en los asuntos más prioritarios; el próximo paso comenzará con ellos.

Mi práctica es la de escribir cada uno de los asuntos prioritarios arriba de una hoja de rotafolio y luego dibujar una línea horizontal a la mitad de la hoja. Sobre la línea escribo “Asuntos asociados” y debajo “Acciones a realizar”. Luego pongo las hojas alrededor de la sala principal.

Los participantes son ahora invitados a visitar cualquier hoja donde sientan que pueden hacer una contribución. Se les piden dos cosas: primero que identifiquen cualquier asunto que les parezca estrechamente relacionado con el asunto de la hoja (no es difícil y sólo tienen que escribir el número del asunto tal como está en el libro); segundo, se les pide identificar acciones útiles de emprender. Nuevamente, esto no es difícil ni necesita una enorme descripción, solo una rápida anotación de lo que podría/debería hacerse a continuación.

El proceso descrito toma muchos de los aspectos de un Bazar, con participantes moviéndose de hoja en hoja. No hay necesidad de orquestar los esfuerzos y un poco de ruido no daña. Usualmente entre 45 minutos o una hora el trabajo es realizado.

Ya sea que usted haya usado el método manual o electrónico para priorizar los asuntos, el tiempo usado desde el inicio es de tres horas; en otras palabras, toda la mañana. Para este momento, el grupo ha cumplido con lo siguiente:

- Todos los asuntos de importancia fueron identificados
- Las discusiones de esos asuntos fueron reportadas en el libro, con la lista de los participantes de las mismas.
- Se convergieron asuntos asociados con los asuntos prioritarios
- Se sugirieron próximos pasos

Nada mal para dos días y medio de trabajo, y todo se hizo sin un comité central de administración o una agenda pre-establecida. Así que es tiempo del almuerzo.

Durante el almuerzo, suelo tener a alguien tipeando la información registrada en las hojas de rotafolio y haciendo copias para todo el grupo. Luego del almuerzo el grupo está listo para la ceremonia de cierre (que veremos más adelante) o para las cortas reuniones de acción, antes del cierre.

¿Reuniones de Acción?

En este punto del evento, las personas están verdaderamente cansadas. Sin duda se sienten positivas acerca de sus logros, pero los niveles de energía son bajos. La lógica nos dice que debemos asegurarnos de cerrar bien el paquete y que la responsabilidad de tomar pasos inmediatos sea asumida. Esto puede hacerse invitando a los anfitriones (convocantes) de los "asuntos calientes" identificados, a reunirse una vez más con aquellos que les importe el asunto pero sólo brevemente. Todos ya tienen el resultado en el libro y la cuestión es cuáles serán los *inmediatos* próximos pasos a seguir y quiénes se harán cargo de la responsabilidad de que esos pasos sean realizados. Enfatizo lo de *inmediatos* porque probablemente no hay tiempo ni energía para lidiar con todos los elementos de una solución definitiva. El resultado puede ser tan simple como acordar una próxima reunión en una semana. Pero por supuesto, si hay cosas específicas que deberían ser realizadas en el interin, alguien necesita tomar la responsabilidad de que sean hechas. La brevedad, sin embargo, es el espíritu del momento, si no la fatiga puede hacer estragos. La experiencia dice que media hora es suficiente y así llegamos a la ceremonia de clausura.

Alternativas a estas reuniones finales, podría ser armar grupos electrónicos por e.mail si las personas no son todas locales.

Aún si parece que mucho necesita hacerse, y que esto es sólo el principio, la elección de los pasos inmediatos es bastante clara y se resuelve usualmente dentro de estas tres posibilidades:

- Las acciones concretas son tan claras que sólo resta hacerlas.
- Las acciones a realizar son bastante claras, pero más consultas o información es necesaria, en cuyo caso es importante asignar tiempos para estas tareas.
- El asunto no está muy claro, en cuyo caso un paso razonable sería sostener otro EA, pero esta vez dedicado exclusivamente a este asunto.

Después de todo, EA podría hacerse rápidamente al día siguiente si las personas tienen la energía. Lo único que se necesitaría es invitar a las personas que pudiera interesarle el tema, lo cual incluye varias personas que no estuvieron en el evento que acaba de concluir.

Finales y Nuevos Principios

Todas las cosas buenas, aún EA, deben llegar a un final. Este fin puede ser solo un final, lo cual lleva a una sensación de incompletud y ciertamente no saca ventaja de los descubrimientos, sentimientos y crecimientos que suceden durante el evento de EA. En cambio, un cierre con dignidad e intención puede suministrar la clausura necesaria y a la vez, puede dar una plataforma para que el grupo (u organización) salte hacia la actividad que quieren emprender.

Cuando construya el cierre de un evento de EA, rápidamente verá que las maneras estándares de llevar un evento a su conclusión no funcionan. Cualquier cosa que se haga, debe ser hecha en el mismo espíritu que todo el evento. Así que, por ejemplo, evite el "líder" que se para y da un impasible discurso acerca de las cosas maravillosas que los participantes harán ahora. Esto sería muy disonante con la sinergia y unión alcanzada. El grupo no necesita que nadie les diga lo que deben hacer, tal como demostró la experiencia de los días pasados. Ellos tienen los recursos, la intención y el poder de hacer lo que debe hacerse. Quién cierra dando un discurso, de algún modo no entendió: quiere jugar un nuevo juego con reglas viejas.

Entonces... ¿cómo jugará usted un nuevo juego con nuevas reglas? No hay respuesta simple, así como no hay situación o grupo simple. La tarea, sin embargo, parece bastante clara: *reconocer el pasado y proyectar hacia el futuro, de modo tal que todos sean incluidos y tengan una parte*. Lo que sigue es un enfoque que utilizo con éxito.

Terminamos como comenzamos, sentados en círculo. Pero hay cambios significativos, al menos en la percepción y sentimientos de las personas. Al inicio el amplio espacio abierto del círculo era percibido como incómodo o amenazante. Si las personas hablaban, hablaban desde los bordes y al cruzar el círculo lo hacían rápidamente. En el centro se sentían mucho más expuestas y solas.

Al terminar el evento, las dinámicas del círculo han cambiado. Ya no es un lugar amenazante, ahora es seguro. Palabras como creatividad, energía, inspiración, apertura, sorpresa, liberación, comunidad, y empowerment son a menudo usadas por los participantes para describir lo que sienten. Por supuesto también hay otras, como interesante, extraño e incómodo. La cuestión es: ¿cómo honramos todos esos diferentes sentimientos y permitimos que el grupo llegue al final?

La ceremonia del Objeto parlante

Encuentro que una adaptación de la ceremonia nativa-americana es un estupendo "Grand finale". No funciona en todas las situaciones, especialmente con grupos muy numerosos, pero esta ceremonia puede ser usada como modelo, como punto de partida.

No hay una magia particular en la ceremonia del objeto parlante (talking stick). Lo que es mágico, o al menos lo parece, es la elegante simplicidad con la que esta ceremonia une los diferentes tipos de reflexiones compartidas. Uno podría preguntarse si es apropiado tal tipo de intimidad en un ambiente de negocios,

pero pienso que se ha alcanzado un nivel de madurez capaz de comprender que los sentimientos, la pasión, el espíritu y el compartir son las fuentes desde las cuales emergen las actividades humanas, entre ellas los negocios. Pero si usted se siente incómodo con el nombre de esta ceremonia use otro o ninguno, ya que al final no es el nombre lo que cuenta sino la acción.

En su forma original, esta ceremonia requería una pieza de madera decorada que pasaba alrededor del círculo de personas reunidas, para tomar decisiones, discutir o sólo estar juntas. Quien tenía el objeto hablaba, y todos los demás escuchaban. No había límite de tiempo ni tampoco interrupciones. Las personas podían decir lo que pensaban.

Para que esto funcione, los participantes (tanto quien habla como quienes escuchan) deben aceptar un nivel de responsabilidad para equilibrar la libertad del objeto parlante. El que habla tiene que tener algo para decir y decirlo clara, directa y brevemente. Quienes escuchan deben hacerlo con intención y cuidado.

La versión contemporánea del objeto parlante es el micrófono, del cual se abusa como objeto de poder simplemente acallando a los demás. No tiene por qué ser así, y en el contexto de la ceremonia, el poder de la electrónica es usado para llevar la voz a través de una gran sala. Lo que cuenta es que las personas escuchen verdaderamente a personas que hablan verdaderamente.

En la práctica, el micrófono comienza desde mi lugar en el círculo. Explico que será simplemente pasado hacia mi derecha y, cuando llega a cada uno, esa persona es invitada a compartir brevemente lo que el evento significó para ella y que propone hacer en el futuro. No hay necesidad de hablar, quien así lo elija pasa el micrófono a la persona siguiente.

El objeto parlante no es otro nombre para el "reporte tradicional" donde los líderes de equipos describen sus resultados. Personalmente encuentro estos poco útiles. Si los que hablan toman el tiempo que sus resultados merecen, los reportes se vuelven aburridos. Si no hay tiempo, los que reportan se frustran. En fin, el reporte no es un medio de comunicación muy efectivo para comunicar los resultados de una conferencia y un trabajo escrito sería mucho mejor. Sin embargo hay lugares donde puede ser socialmente beneficioso reconocer a los líderes de los equipos. Por lo cual, si usted siente que necesita hacerlo (por razones políticas o sociales) hágalo. Pero si la comunicación es el fin, haga algo diferente.

La ceremonia del objeto parlante lleva tiempo, quizás más del que la gente ocupada está dispuesta a gastar en estos días. Pero hay una elegancia y un poder presente en el hablar simple y en el escuchar intenso que hace que ese tiempo valga la pena. Para ser más específicos, en grupos de 50 a 100 puede llevar 3 horas.

No puede haber modo de asignar tiempo a cada participante, digamos dos minutos. Algunos usan cinco segundos, otros diez minutos y otros nada. Todos son diferentes y todo funciona. Pero no funciona de acuerdo a las divisiones exactas del reloj.

Tres horas o más es obviamente un tiempo muy largo para permanecer quieto

y sentado; y las necesidades naturales –y los calambres- requerirán que nos movamos. Pero no todos tienen la misma necesidad al mismo tiempo, así que si un corte es establecido, cortará el flujo y no satisficará las necesidades requeridas. La alternativa es invitar a las personas a ir y venir según lo necesiten, pero haciéndolo tan suavemente como les sea posible, por respeto a quienes están hablando y escuchando.

Lo mismo se aplica para las personas que deben abandonar la reunión. Durante el último día es común que muchos deban abordar un avión e irse antes. Aquellos que saben que deben partir primeros, podrían sentarse cerca del punto de partida para hablar temprano y partir cuando tengan que hacerlo.

Cuando el micrófono finalmente regresa a mí, le pido al grupo que se pare y que miren alrededor del círculo en silencio, reconociéndose unos a otros, por lo que han hecho juntos, por lo que esperan hacer. En este momento, aún con grupos formales, el círculo se vuelve un espacio tibio y amigable; incluso íntimo. La idea de romper el círculo no está en la mente de nadie, aunque es precisamente eso lo que debe hacerse. Y cuánto más rápido mejor, aunque siempre con intención. Así que luego de unos minutos, le pido a cada persona que se de vuelta sobre sus pies, la cara hacia fuera del círculo, y que imagine lo que hará en los días venideros. Pedirles que cierren los ojos ayuda a su imaginación; y listo: está terminado.

Alternativas a la ceremonia del objeto parlante

Si su grupo es muy numeroso y bajo restricciones de tiempo, hay otras alternativas. La más simple, comienza anunciando que queda muy poco tiempo (una hora) antes de terminar. Las personas son invitadas a compartir sus reflexiones sobre la experiencia común. Deben recordar que no hay tiempo y que otras personas desean compartir. Al cierre, se puede intervenir agradeciéndoles a todos por el privilegio de haber estado presente y desearles lo mejor para el futuro que han creado. Y digo privilegio verdaderamente, ya que cada EA es un punto de inspiración.

No conozco el mecanismo, pero cuando las personas saben que hay una cantidad de tiempo limitada, y que ese límite de tiempo es respetado, nunca hay problemas. De alguna manera lo importante es dicho, aún si no todos tienen la oportunidad de decir algo.

Es importante comprender que no hay una manera “correcta” de terminar EA. Que tiene que haber un cierre es un hecho, pero cómo éste se manifiesta es una cuestión de infinita diversidad. El único criterio del que soy consciente es que debe ser simple y estar en armonía con el resto de la experiencia. Esto excluye ciertas cosas, como discursos dictatoriales, pero las posibilidades son infinitas.

Reflexiones acerca de EA: La rueda de la medicina

Hay un elemento adicional que uso en mis ceremonias de cierre y también deriva de las tradiciones nativas americanas. A lo largo de los años de EA, he

notado que las personas tienden a estar tan involucradas en la experiencia que pierden de vista lo que hacen. Recuerdan los detalles sustantivos, aunque sólo sea porque están registrados en el libro. También recuerdan las grandes cosas, como el sentimiento de ansiedad al ver que nada estaba preparado al inicio; seguido de una sensación de asombro cuando una hora más tarde habían estructurado una complicada agenda de encuentros que cubría cada cosa y a cada uno que estuviera interesado.

Pero pierden muchísimas cosas y pienso que es una pena, especialmente cuando ese tipo de cosas pueden ser de vital importancia para el futuro de la organización. Me refiero a cosas como *liderazgo, visión, comunidad y management*. Típicamente, cada una de ellas han sido fundamentalmente redefinidas de manera experiencial en el proceso de EA. Por ejemplo, liderazgo en EA aparece como algo distribuido y no como la propiedad exclusiva de una clase de persona. Esta nueva definición de liderazgo puede ser útil a la organización y puede ser re-experimentada y re-actuada en cualquier momento con un simple recuerdo. Para preparar el escenario de dicho recuerdo, la Rueda de Medicina es genial.

Mi práctica comienza con una invitación a todo el grupo a pasar unos 15 minutos adicionales de reflexión. El foco no es la sustancia de lo sucedido, los planes o productos desarrollados, sino el proceso. ¿Cómo fué que todo pudo hacerse? Y ¿Hubo algo extraño que las personas hayan notado a lo largo del mismo? Para guiar la reflexión uso una adaptación de la Rueda de Medicina nativo-americana.

Libros enteros se han escrito acerca de esta rueda, sus formas y usos, pero para nuestro propósito, es suficiente con conocer que los nativos creen que cada persona y grupos de personas están compuestos de cuatro elementos. Estos elementos están representados por los 4 puntos cardinales, ciertos animales simbólicos y colores.

El norte es el Liderazgo, el poderoso hacedor de caminos, marcando la dirección y abriendo camino para que el espíritu crezca y evolucione. El animal es el Ciervo y el color es el rojo. Al este es la Visión, volando en altura y concedora de todas las cosas por venir. El animal es el águila y el color es el azul. Al sur está la comunidad, la tibieza del corazón y la tierra, que mantiene juntas a las personas. El animal es el ratón y el color es el amarillo, el color del sol. Al oeste está el management (no creo que los nativos hayan usado esta palabra) pero era lo que tenían en mente. El animal es el oso, lento y metódico, no muy entusiasta pero muy efectivo para manejar los detalles de vivir en comunidad. El color es el verde, el color de las cosas que crecen.

El mensaje de la Rueda de medicina, es que todos los individuos y organizaciones (comunidades) tienen estos cuatro elementos. En las mejores circunstancias, ellos están en equilibrio, ya que todos son necesarios pero ninguno es suficiente. Sin embargo en la práctica este equilibrio es dinámico y siempre cambiante. Con el paso del tiempo y las circunstancias cambiantes, se muestran diferentes elementos: ahora el liderazgo, luego la comunidad. Pero para que las personas sobrevivan, el equilibrio total debe mantenerse.

El equilibrio de los elementos es afectado no solo por factores externos sino también por dinámicas internas. Los líderes por ejemplo, siempre sospechan de

las personas cuyo foco es la comunidad, corazón: en palabras modernas son "blandos". Después de todo, ¿qué es lo que hacen?

Al mismo tiempo, los osos ven a las águilas y piensan que si bajaran de las alturas entenderían de qué se trata el negocio. Del mismo modo, las águilas piensan que si los osos quitaran su nariz de los arbustos, podrían ver adonde se dirigen. Cada elemento tiene su papel que jugar, pero no sin una cierta dinámica que lleva a una tensión creativa. Pero la comunidad está perdida cuando los 4 elementos no trabajan juntos.

Note que hay una secuencia lógica en la rueda, que requiere ser circunvalada (caminada) en el sentido de las agujas del reloj. Uno inicia con Liderazgo en el norte, que nos da el dinamismo para ponernos en marcha. Luego es importante preguntar en qué camino y dirección, y la Visión nos da las respuestas. Cuando el viaje es emprendido, la cuestión es quién viene y la Comunidad nos da respuesta. Finalmente, un cierto orden es necesario para el viaje, y esto es trabajo del management (administración). Si los elementos fueran tomados en el orden inverso (empezando por el management) el efecto sería crear una organización maravillosa sin considerar quién está siendo organizado, en qué dirección se está yendo, o con qué poder. Esto sucede en muchos negocios, cuando la estructura organizacional pasa a ser más importante que las personas y que el propósito total. No es de sorprender que los niveles de desempeño dejen mucho que desear.

Encuentro un enorme poder en la elegante simplicidad de esta imagen. Uno podría pensar en esto como en un test de Myers-Briggs. Para dar un marco de referencia a una reflexión significativa, acerca del proceso y conductas de un evento de EA es genial. Los elementos de la Rueda de Medicina son tan intuitivos y claros que no necesitan una larga explicación para establecer el escenario. Es más, creo que decir menos de lo aquí escrito es suficiente, aún (o especialmente) con personas que nunca oyeron hablar de la Rueda de Medicina o de los nativos americanos.

Con el escenario puesto a punto, el proceso de reflexión puede comenzar. Lo que sucede a continuación varía de grupo en grupo, pero mis preguntas y respuestas típicas son ilustradas en el siguiente ejemplo:

Al final de este evento en particular comienzo con el norte y pregunto. "¿Qué fue extraño o diferente, acerca de cómo el liderazgo es actuado en EA?" Hubo una larga pausa después de la pregunta y algunas expresiones de asombro en las caras. Luego una participante dijo "Yo no recuerdo haber visto nada parecido al tipo de liderazgo que usamos. Nadie nos decía lo que teníamos que hacer ni cuándo hacerlo. Nosotros nos hicimos cargo y diferentes personas lideraron en diferentes momentos." Pude adivinar por su tono de voz que la persona estaba algo decepcionada, el liderazgo dominante de sus expectativas estuvo ausente. Así que pregunté: "Bien. ¿Y cómo funcionaron las cosas?". La respuesta fue: "Muy bien, es más, mejor que lo habitual." Seguí con "¿les gustó?". Nuevamente una larga pausa y la respuesta "Si, fue muy cómodo, alentador y también desafiante". Mi pregunta final fue "¿Lo harían de nuevo?" Y esta vez nadie dudó: "Sí".

No hubieron largos discursos acerca de modelos de liderazgo, simplemente el reconocimiento de lo que fue. Un simple acto de reflexión reveló la realidad de una nueva y poderosa forma de liderazgo y el hecho de que el grupo ya la

había experimentado. En menos tiempo del que lleva hablar de eso, el grupo enraizó y se apropió de la experiencia. No había nada más que aprender por el momento, nada más que hacer.

Desde el norte nos movemos hacia la Visión y el águila, y pregunto, "¿Qué fue raro aquí?" La respuesta de un participante fue simple y rápida "sucedió", dijo ella. Cuando le pregunté qué entendía por eso, explicó que todos los asuntos de la pared eran la manifestación de la visión de futuro del grupo, de las direcciones que proponía seguir. Ella estaba sorprendida por la diversidad y riqueza y la lógica que parecían tener cuando fueron puestos en secuencia sobre la pared. Más que nada estaba sorprendida por la rapidez con que ocurrió todo y por cuán efectiva había sido esa "declaración de visión" para guiar el trabajo del grupo. Luego hizo algunas comparaciones odiosas acerca de unos ejercicios de visión que había tenido en su compañía, donde a nadie le importaba. La diferencia, según ella, estaba en que en EA se hablaba con pasión. ¿Qué más se puede decir de la Visión? La visión sin pasión tiene poca -o ninguna- probabilidad de motivar.

La próxima parada es la comunidad, en el sur. "¿Qué fue lo extraño aquí?", pregunté. Una sonrisa lentamente se esparce a través de la cara de los miembros de un equipo de management que había estado usando EA para reorientar la compañía y reconstruir el equipo luego de una serie de fusiones y adquisiciones. Uno contestó, "cuando comenzamos creí que todos, o bien eran unos cobardes o bien unos llorones. Ahora sé que no tenemos cobardes, pero mi juicio inicial sobre los llorones era correcto. Sin embargo, estamos todos juntos en esto y los quiero". Una frase inconsciente quizás, pero en contexto la frase tiene todas las connotaciones de corazón, flores y notas de cariño. Algo acerca de la naturaleza de la comunidad había sido reconocido y atesorado. Y por supuesto, no era el tipo de negocios habitual.

La última parada es el oeste, el oso y el management. "¿Qué fue inesperado aquí?", pregunté. La respuesta fue rápida y al punto. "Nunca lo noté, y nunca hablamos de eso. Cada cosa pareció haber sido hecha." Todo lo cual muestra perfectamente que cuando el liderazgo abre el camino, la visión muestra la dirección y las personas están juntas, los detalles de management caen por sí solos. O puesto de manera diferente, raramente hay problemas de management, los problemas usualmente están en las áreas de liderazgo, visión y comunidad.

Beneficios adicionales y seguimiento

En la mayoría de los casos, el interés en EA crece por la demostrada capacidad del método de mejorar la funcionalidad y creatividad, con resultados directos. Reuniones complejas son organizadas, llevadas adelante y concluidas en una fracción del tiempo normal y a un costo considerablemente más bajo, de lo que se esperaba. Todo esto, sin embargo, es el menor de los valores agregados de EA. Aparentemente, los beneficios adicionales representan la contribución central.

Organización instantánea, o casi

Organizar la organización es un trabajo duro. La prueba está en la cantidad de horas dedicadas a la tarea, por no decir nada de los libros escritos sobre el tema. Y aún así sospecho que esconde más de lo que revela... porque si organizar la organización es un trabajo extenuante, quizás es porque elegimos que sea así.

Cuando las personas tienen en claro lo que quieren hacer, y les importa que las cosas se hagan, los problemas organizacionales parecen desaparecer. En cambio, si las personas no tienen en claro lo que quieren, o no les importa, los problemas organizacionales son interminables. Es más, cuanto más esfuerzo se destina al problema de una organización, peor éste se vuelve.

Entonces ¿cuál es la alternativa? Pienso que EA nos muestra al menos una. Muchas personas cuando escuchan hablar o ven EA, lo describen como algo sin estructura, lo cual significa –para ellos- sin organización. Nada podría estar más alejado de la realidad. Nada de lo que sucede en EA lo hace sin estructura ni organización. Cada grupo de sesiones tiene una persona que lo convoca, un lugar y un tiempo, todo fue orquestado para que las personas correctas estuvieran allí y los reportes son escritos en 2 días. Eso es organización, pero no tarda meses en hacerse. Por el contrario, todo se organiza rápidamente y sin dolor. Es más, hasta algunos lo encuentran divertido.

La elaboración de la estructura organizacional es “pan comido” cuando la claridad del propósito y la intensidad del interés son altos. La organización resultante es verdaderamente orgánica, creciendo literalmente del propósito y de la preocupación de aquellos involucrados. Funciona para las personas involucradas, porque es apropiado para las tareas que han elegido. Y si no funciona, ellas tienen tanto la oportunidad como la responsabilidad de cambiarla, lo que pueden hacer rápida y fácilmente como hicieron en un principio. Cuando las aguas están turbias, ningún esfuerzo de remar más fuerte traerá claridad. En ese punto, la organización es un trabajo duro.

Desempeño avanzado, ahora

Cada organización que conozco, ya sea pública, privada o sin fines de lucro, está siempre buscando maneras de mejorar el nivel de desempeño de su gente. En cierta medida esto es la búsqueda de la excelencia, pero la mayoría de las veces se trata de recortar gastos, elevar ganancias o incrementar servicios. No que estas cosas no lleven a la excelencia, pero el altruismo no es la principal motivación. Algo mucho más básico está en juego: la supervivencia. O sea, esta búsqueda no es trivial.

Las variedades de desempeño avanzado deseado, aparece bajo varios nombres (empowerment, equipos auto-gestionados, liderazgo compartido, management de diversidad, y management del cambio). Medidos en términos del dinero gastado en programas de entrenamiento para alcanzar estos objetivos, no podemos dudar de la seriedad de la situación.

Sin desear quitar nada de los esfuerzos para alcanzar estos avanzados niveles de desempeño, debo confesar un cierto nivel de decepción en los resultados.

Por ejemplo, luego de haber participado en varios seminarios y programas de entrenamiento de empowerment, terminé con la sensación de que la única persona que había sido emponderada (facultada) había sido el facilitador. Sé que no era eso lo que se esperaba, ni tampoco lo que quería el facilitador. Pero la verdad es que, si yo le doy poder, en cierta medida usted está en mí poder.

Mucha de la nueva verborragia y programas de entrenamiento son nada más ni nada menos que ejemplos de jugar nuevos juegos según las viejas reglas. Sin importar lo que las palabras signifiquen, la idea central parece seguir siendo el control y cómo alcanzarlo. A veces esto se transluce directamente, como en management del cambio, dónde se da a entender que usted puede "administrar" el cambio. En lo que a mí respecta, la variedad de cambio que hemos experimentado van más allá de la capacidad de control de cualquiera, al menos en el sentido que los managers piensan acerca del control. Lo mismo podemos decir del management de la diversidad, o de la complejidad...

Creo que finalmente estamos llegando a entender que hay algunas nuevas maneras de pensar acerca de cómo operamos en las organizaciones, maneras de pensar que no están basadas en el control (no del modo que solíamos pensar en él, o incluso pensar que lo teníamos).

Volviendo a EA, lo que encuentro como un descubrimiento remarcable para aquellos que han participado en él, es que el desempeño avanzado *ya está allí*.

Considere el asunto del empowerment: es la experiencia común en cada evento de EA, que dentro de la primera hora, el grupo descubra que ha hecho todo lo que ellos mismos habían tildado de imposible. Un gran grupo de personas, con diversos puntos de vista y orígenes, se las arreglaron para organizar un programa de varios días, con muchos talleres al mismo tiempo (sesiones), y se auto-gestionaron durante la duración del evento, todo sin ningún entrenamiento en especial, o un ejército de facilitadores. Cuando un grupo alcanza a hacer lo que "sabe" es imposible, eso es empowerment.

O tomemos la cuestión de la auto-gestión de los equipos de trabajo. Muchos millones y horas de entrenamiento son gastados buscando desarrollar tales equipos. Pero en EA, es lo que la gente hace bien desde el principio y luego eligen seguir haciendo.

Continuando con la lista, consideremos el asunto del liderazgo compartido. Recuerdo al presidente de una compañía sudamericana, que en el curso de un evento de EA, me dijo que si alguien ingresaba desde afuera, no tendría idea de quién mandaba a partir de la observación de comportamientos. El liderazgo era ejercido por todo tipo de personas de todos niveles y los comportamientos estaban cambiando constantemente en función de la tarea y la oportunidad. Y todo esto estaba sucediendo en una corporación jerárquica y verticalista. Si pudo suceder allí, donde la palabra "macho" fue inventada, puede suceder en cualquier parte.

No tengo una clara comprensión de cómo o por qué se dejan las conductas esperadas y convencionales. Sin embargo sucede y de manera regular. Cada vez que hemos usado EA en cualquier lugar del mundo (y con grupos de enorme diversidad en educación, cultura, posición, economía y etnias) sucede de nuevo. Quizás un día no suceda, y entonces aprenderemos algo nuevo, pero

por el momento sólo puedo decir que el desempeño humano avanzado es un suceso esperado, ordinario y habitual de EA. En términos de futuro, podemos decir que ya estamos allí.

La pregunta que se levanta es esta: ¿Cómo podemos capitalizar lo que hemos alcanzado y transferir su impacto hacia otros aspectos de la vida organizacional? La mayoría de los esfuerzos que conozco que buscan llevar a grupos de personas hacia un desempeño avanzado, comienzan con una descripción del estado ideal. Luego ofrecen una serie de ejercicios que – supuestamente- les permitirán a los participantes recorrer el camino. Habitualmente en este punto el programa se termina, y los participantes son dejados con una imagen de las alturas olímpicas que deben escalar y la comprensión de algunas herramientas necesarias para el ascenso. Se les pide que practiquen por ellos mismo. Los mejores programas ofrecen sesiones guiadas, pero llega un punto donde la cuestión económica dice “es suficiente”.

Contraste todo esto con la situación creada por EA. La pregunta no es: ¿Puede la gente hacerlo? ¿Tienen las habilidades? ¿Deberían hacerlo?... La cuestión en cambio es: ya lo han hecho. Ahora, ¿quieren hacerlo de nuevo y mejor? Esta pregunta modela una preocupación básica: ¿Cómo ayudamos a las personas a reconocer la experiencia que han tenido, a aprender de ella y a mejorar a partir de ella? No hay razón para presentar un modelo ideal ni para diseñar ejercicios para alcanzarlo. Cuando usted ya está allí, pienso que el modo apropiado de aprender es la *Reflexión*.

¿Cómo continúa?

La historia de EA recién comienza. A pesar de que se ha desarrollado a lo largo de 10 años, la verdad es que apenas hemos pasado de un beta test. Actualmente hay una cantidad de experiencia cada vez más creciente, en una variedad de formas organizacionales, mostrando que el método funciona bien en la delicada tarea de juntar a gente dispersa, alrededor de temas complejos y asuntos contenciosos. Aunque el proceso actual es importante, puedo sentir que sólo es la punta del iceberg. Una enorme cantidad de trabajo queda por hacer, para descubrir aquellas áreas dónde EA podría ser útil y también determinar mucho más precisamente dónde y cuándo no es apropiado. El primer ítem de “¿cómo continuar?” debe ser la Investigación.

Investigación en EA

EA es ahora un fenómeno global. Lo que empezó con un grupo selecto de pocos es actualmente propiedad de muchos. Al momento, la mayoría de los eventos de EA son facilitados por personas que no conozco ni nunca vi, lo que es maravilloso. Las buenas noticias es que hay una enorme cantidad de experiencia que crece cada día. Las malas, es que nadie tiene una idea precisa de la naturaleza y extensión de toda esa experiencia. Yo tampoco por cierto.

A medida que la variedad de usos y usuarios se multiplica, también lo hace la necesidad y oportunidad de una investigación rigurosa. Las preguntas son interminables, y aunque para las de *cómo y por qué funciona* tengo mis

sospechas, sé que podemos ir mucho más profundo.

También está la cuestión de "Qué sucede" en el largo plazo. ¿Cuál es el impacto duradero, si existe alguno? Ahora que han pasado años y se han hecho muchos eventos de EA sería bueno mirar retrospectivamente y preguntar ¿recuerda alguien haber participado de EA? Y si lo hacen, ¿qué modificó?

Un nivel de cuestionamiento más profundo podría considerar algunos aspectos del comportamiento humano que parecen ser nuevos. Hago referencia al fenómeno de la conciencia colectiva. Esta noción es vieja, pero largamente ignorada. Aún los estudios de conductas sociales tienden a verla como la suma de conductas individuales. Pero mi experiencia con EA sugiere que hay algo más operando entre la gente. Si recuerdan la reacción del grupo ante la mujer desnuda, la orquestación del grupo tiene lugar en un nivel que va más allá del individual. Al menos tuvo lugar en un nivel más allá del mío...

Otra área de investigación podría tener que ver con la lógica. Un observador externo, podría sugerir que las personas, al mostrar sus intereses y pegarlos en la pared, lo hacen totalmente al azar. Muchos facilitadores observan que esto no es así, y no solo observan una progresión lógica en cuándo son puestos los anuncios, sino también dónde son colocados (arriba, abajo, el medio). Si es totalmente al azar, debo reconocer que es el azar más raro que he visto...

Otra área de interés especialmente fructífera es cómo preparar mejor a las personas para facilitar un evento de EA. Estoy convencido de que foco, presencia y desapego son grandes virtudes de un facilitador. Si el facilitador es claro, el resultado será claro. Si no, no. Pero esto no resuelve la pregunta central, de cuál es la mejor manera –o maneras- de preparar a un facilitador. Conozco lo que funciona para mí, pero estoy consciente de que diferentes cosas funcionan mejor en diferentes momentos, y también soy consciente de que otros pueden tener un rango diferente de necesidades. ¿Cuáles son las opciones? ¿Cuáles son las alternativas? Apenas hemos comenzado...

Otras aplicaciones

Hay una evidencia creciente de que EA puede tener un mayor impacto en áreas organizacionales específicas, como planeamiento estratégico, resolución de conflictos, investigación de mercado, desarrollo de productos, problemas de diversidad, y probablemente muchas más.

He trabajado con muchos de estos problemas, y ofrezco a modo de ejemplo adicional una aplicación que vincula la investigación de mercado con el desarrollo de productos de una manera interesante.

Algunos años atrás, un cliente con el que había usado EA como parte de un proceso de rediseño organizacional, decidió usar por su cuenta el proceso con sus clientes. Esta organización estaba involucrada en el negocio de software, creando una variedad de sistemas para una variedad de sectores, uno de los cuales era la comunidad financiera. Por años, ellos habían sostenido conferencias para conocer las necesidades de los usuarios y así desarrollar productos. La idea de usar EA provenía del sentimiento creciente, acerca de la necesidad de hacer a toda la empresa más interactiva y participativa.

Los clientes fueron invitados a unirse a los empleados en un evento EA de 1 día acerca del tema "Problemas y oportunidades para las aplicaciones de software en el área financiera". A medida que las áreas de interés eran pegadas en la pared, mayormente por los clientes, se volvió rápidamente evidente que el efecto, era un nuevo tipo de investigación de mercado. Después de todo, los participantes estaban identificando los intereses que sostenían con "real pasión". En el mercado comunitario, los clientes y empleados se inscribieron en las áreas que les interesaba conversar, tal como se esperaba. El resto del día transcurrió con equipos trabajando los diferentes asuntos. Tal como dijo Tom Peters, "trabaje pegado a su cliente".

El trabajo en las sesiones se transformó, en este caso, en emprendimientos concretos como el relevo de especificaciones para nuevos productos. Incluso las cosas fueron más lejos, con clientes trabajando sobre la arquitectura (diseño) de los sistemas. Era como "pescar peces en un barril". Uno no podía pedir más: los clientes estaban allí, desarrollando el producto que luego comprarían.

Imagine un negocio dónde la investigación de mercado y el desarrollo de productos sea hecha en gran parte por los clientes. La venta estaría virtualmente garantizada. Pienso que esto es un negocio inteligente.

EA como herramienta para intervenciones organizacionales

EA funciona bien como una herramienta de management para las reuniones, pero como hemos visto en los capítulos anteriores, tiene otras aplicaciones potenciales, especialmente en el área del desempeño avanzado. Este uso en particular, sin embargo, está destinado a los individuos que desean mejorar las maneras en que realizan sus tareas. EA tiene un uso adicional, como parte de una amplia estrategia de intervención organizacional.

Aunque el término aprendizaje organizacional se ha vuelto parte del vocabulario de los negocios, la claridad acerca de lo qué es o debería ser deja mucho que desear. Muchos describen las organizaciones que aprenden como una suerte de híbrido que combina aspectos de la universidad y la corporación. Desde mi punto de vista, si la universidad y la corporación fueran los padres de una organización que aprende, su vida sería bastante corta y no muy dulce. Ninguna institución parece, hasta el momento, tener fuertes credenciales como para ofrecer un aprendizaje profundo, que nos permita lidiar con el mundo de hoy. La universidad ha demostrado su poder como custodia del pasado, una buena y útil función. Y la corporación, por defecto, se ha vuelto la custodia del presente. Digo por defecto, porque los gobiernos no parecen muy interesados en esto... ¿Quién se volverá el custodio del futuro? Yo postulo a la organización que aprende.

La organización que aprende, tal como la entiendo, no es tanto una institución sino un modo de vida, un estilo de ser/estar en el mundo. A pesar de que tiene formas y estructuras para manejar los detalles, está inventando constantemente nuevas configuraciones y pasando por encima de las viejas. Contrariamente a lo que muchos aprendieron acerca del aprendizaje en la escuela, ahora sabemos que el aprendizaje no es para nada una actividad pasiva, en la cual los maestros y los alumnos aprenden. Es lo opuesto: el

aprendizaje no sólo es activo, sino también inter-activo.

La organización que aprende es interactiva porque está constantemente involucrada en un diálogo con sus entornos; abraza los cambios caóticos como ocasiones de crecimiento o evolución, lo cual significa aprender. En tales sistemas abiertos, el control (como solíamos pensar en él) no sólo es imposible sino también indeseable. Porque ese tipo de control cierra las puertas y ventanas al cambio, para preservar la ficción de que realmente estamos a cargo. Al hacerlo, prohíbe el aprendizaje.

La organización que aprende es una organización en el sentido en que no sólo es una buena idea o buenas intenciones. Tiene centro y foco: Hay una razón y un propósito, el cuál es expresado en términos más orgánicos y biológicos que estructurales y mecánicos. Sobre todo, una organización que aprende es una nueva forma de organización. Está altamente adaptada, y es adaptable, a la vida en el cambiante mundo que vivimos.

A pesar de que este tipo de organización suena fantástico, la cuestión prevalece: ¿Cómo vamos desde aquí hasta allí? A mi juicio, un enfoque lineal y directo del desarrollo no funcionará; ya que podría producir más y mejor de lo que ya tenemos, lo cual es precisamente el problema en este momento. Otro problema, es que está tan profundamente embebida en nuestra noción de lo que "debe ser" una organización, o "debería ser", que la vida más allá del control es inimaginable. Así que nos encontramos tratando de controlar nuestro camino hacia una nueva realidad, y administrando el cambio incrementalmente, para que nada sea esencialmente molestado.

Ahora estamos doblemente condenados, porque estamos usando las nuevas palabras en el viejo mundo; usando las viejas reglas con los nuevos juegos. No solo que no funciona, sino que nos sentimos confundidos, culpables y en algún punto engañados. Después de todo, no hablamos con las nuevas palabras y damos nuestro mejor esfuerzo? Por supuesto. Pero ¿sabe por qué no funciona? Porque usted no puede ir desde aquí hasta allí de la manera en que lo está haciendo.

Existe una discontinuidad no-lineal entre nuestro presente y nuestro futuro, o entre nuestro estado actual y el deseado (llegar a ser una organización que aprende). La discontinuidad requiere un salto, un salto que nos lleva dentro de lo desconocido. Nunca estuvimos así antes, y no hay garantía de que lo logremos, pero puede haber una garantía: hacer más y mejor de lo que ya está haciendo, tampoco le hará lograrlo.

Dar el salto necesario sería mucho más fácil si tuviéramos una pequeña, pero real, experiencia con el proceso. Es precisamente aquí que EA puede jugar un papel crucial. En EA la experiencia me dice que ya estamos allí. Lo que queda por hacer es reconocer el hecho y aprender cómo extraer todos los beneficios.

No-Conclusión

EA ha sido hasta ahora usado en un amplio espectro de situaciones y con resultados bastante predecibles, por lo cual parece bastante razonable decir que no es un suceso fortuito. A medida que el grupo de practicantes crece, es

posible comparar y contrastar sus resultados, permitiendo un nivel más amplio de generalizaciones, concernientes a la aplicabilidad y efectividad de la técnica. Los resultados hasta el momento son bastante positivos. Un enfoque común hecho por diferentes personas, llevaron a resultados parecidos. Hasta ahora va muy bien.

Luego está el tema del impacto a largo plazo. A pesar de estar haciendo EA por muchos años, ningún estudio fue hecho en esta dirección. No se establecieron estándares. La información recolectada es puramente anecdótica y fue reunida por los mismos practicantes. No se hizo ningún esfuerzo de volver a la "escena del crimen" para un seguimiento. Resumiendo, aún queda mucho por hacer.

En otro momento y otro lugar, hubiese sido correcto escuchar las voces precavidas y esperar a que más pruebas y resultados fueran conocidos. Pero mi impaciencia natural, combinada con mi creciente convicción de que EA funciona y hace un bien en nuestro loco y fragmentado mundo, me llevó a la conclusión de que la acción investigativa es el único modo. Hágala. Piense acerca de ella. Hágala mejor. Unase a mí y comparta los resultados.