

5. Reuniones de Toma de Decisiones desde el Borde de Colaboración –Liderazgo Compartido, Colaboración Coordinada y Solución de Conflictos desde el Borde Creativo

[Focusing – Individualmente, con un Entrenador de Borde Creativo o con un Terapeuta de Focusing Experiencial](#)

[Turnos Iguales de Intercambio de Escucha/Focusing](#)

[Focusing Interpersonal – Usar Escucha y Focusing para Facilitar la Solución de Conflictos](#)

[El Método de Toma de Decisiones del Borde de Colaboración](#) pone reglas, normas y tiempos límite para la conducción de reuniones orientadas a la tarea. [El Borde Creativo](#), pre-verbal y vago y la versión en español, [cultura de creatividad](#) de la cual surgen nuevas ideas y soluciones innovadoras, solamente pueden accesarse, cuando los que hablan saben que no van a ser interrumpidos y no tienen que estar en guardia peleando por un turno.

A la gente se le incluye en una lista de espera para un turno, simplemente levantando la mano. No se permiten interrupciones. Los turnos de escucha generalmente son limitados como máximo a tres minutos ininterrumpidos. Las respuestas de [Escucha Focalizada](#) son usadas para ayudar a los miembros del grupo a articular nuevas ideas desde su “sentir Intuitivo” de las situaciones y para resolver conflictos interpersonales.

El usar el componente de **Liderazgo Compartido**, ya sea dentro de una estructura organizacional jerárquica o igualitaria, permite que las tareas a realizar estén divididas en 5 trabajos diferentes. Por lo menos, cinco diferentes miembros del grupo, se involucran activamente en llevar los diferentes aspectos de la reunión. Cada uno de ellos tiene responsabilidad y propiedad acerca del resultado. Si es un grupo pequeño, casi todos tendrán un trabajo por hacer.

La creatividad en la toma de decisiones colaborativas consensuales se combina con las necesidades de las organizaciones jerárquicas a través del **Componente de Colaboración Coordinada**. El Coordinador o Gerente del Proyecto planifica períodos abiertos para esfuerzos colaborativos del grupo o del equipo de trabajo, seguido por períodos cerrados durante los cuales el Coordinador o Gerente de Proyecto toma la responsabilidad de diseñar un documento que provea el mejor “consenso sentido” del esfuerzo de colaboración.

El **Componente de Solución de Conflictos del Borde Creativo** provee una variedad de métodos para usar las Destrezas Básicas [Focusing Intuitivo](#) y Escucha Focalizada para:

- permitir que los miembros del grupo articulen más profundamente el Borde Creativo
- resolver conflictos interpersonales
- crear soluciones innovadoras, totalmente nuevas a partir de opiniones opuestas

Estudio de Casos Uno

Una agencia de servicio social (AP) luchaba para reunir fondos para financiarse.

Otra agencia que ofrecía servicios similares hizo una activa campaña para quitarle la franquicia a AP, eclipsándola y logrando una donación importante de la Comunidad, la cual tradicionalmente, servía como una señal a toda la comunidad de que una agencia estaba prosperando. Aún así, AP sentía que ella ofrecía un servicio individual a una población distinta.

Yo, como psicóloga que trabajaba con una población servida por AP, me uní a la Junta de Directores, convirtiéndome en la persona Encargada. Recluté a un médico, a un psiquiatra, a un trabajador social y a otro psicólogo para añadir poder profesional a los “graduados” de la agencia que integraban la presente Junta. Conseguí que estos ocupados profesionales accedieran debido a que les prometí y llevé a cabo, eficientes reuniones de Junta Directiva, de una hora aproximadamente, una vez a la semana.

Nos reuníamos puntualmente, levantábamos una Agenda, dábamos prioridad a los asuntos y permitíamos un número estimado de minutos para cada asunto, dejando algunos minutos extra para cuando nos excedíamos en el tiempo.

Como Encargada de la Junta, actué como Administradora de la Agenda, manteniendo las reuniones en la tarea. Nos dividimos los otros trabajos incluyendo:

- **Un Moderador de Proceso y un Moderador de Proceso Alterno** para mantener una lista de aquellos que deseaban un turno y para facilitar respuestas de Escucha Focalizada si es que surgieran discusiones.
- **Un Controlador del Tiempo** para cronometrar cada asunto e insistir que nos detengamos o que renegociemos el tiempo límite, manteniendo nuestra distribución de 60 minutos.
- **Un Registrador de Minutas** para insistir que tomemos una decisión o señalemos “No se llegó a una decisión” antes de continuar con otro asunto.

Dentro de estas limitaciones las reuniones se llevaron a cabo tranquilamente, cada uno abordando el punto y evitando digresiones. Nos mantuvimos dentro de los tiempos límite conscientes de que cualquier desborde alargaría la reunión o le quitaría el tiempo a otro asunto. En lugar de ir a la deriva de un asunto a otro sin tomar decisiones firmes, el Registrador nos forzó a plantear nuestra decisión. Evitamos cualquier socialización hasta después de la reunión.

Si habían conflictos interpersonales poníamos aparte un tiempo extra de 20 minutos para usar Focusing Interpersonal, teniendo cada persona un turno corto para usar Focusing Intuitivo y recibir respuestas de Escucha Focalizada del Moderador del Proceso o de otro miembro del grupo. Si se hubiera requerido tiempo adicional para conseguir el “sentir intuitivo” que apoyara el conflicto, hubiéramos arreglado una sesión mas larga de Focusing Intuitivo durante la semana.

Cuando hubo conflictos polarizados o confusión, hicimos un momento de quietud para Focusing Grupal del asunto, luego usamos el método de Vuelta en Círculo sin Interrupciones para escuchar el Borde Creativo de cada persona.

Con el apoyo de la Junta, el Director y su personal “graduado” re escribieron el historial profesional, resaltando el servicio especial y único ofrecido por AP. Todos estábamos muy emocionados, muy motivados, e hicimos desfiles en la comunidad llevando los símbolos de AP y de esta manera suscitando el interés en AP. Con toda la cobertura de los medios más el nuevo historial profesional muchos nuevos clientes se unieron a los grupos de AP.

Después de un par de años, ganamos la donación mayor de la Comunidad significando que AP, al servir a su clientela individual, estaba con vida y floreciendo.

Estudio de Casos Dos

Tres de nosotras estábamos en retirada. Estábamos allí porque cada una de nosotras tenía un interés en un proyecto particular, teniendo que ver con el álbum de recortes y otros recuerdos de una mujer fallecida a los 100 años. Dos de nosotras deseábamos escribir libros acerca de su vida. La tercera deseaba enviar los materiales a una Universidad para su preservación

Nos habíamos reunido alrededor de la tarea, metiéndonos en ella una por una, explorando los materiales pero pasando el tiempo de muchas otras maneras como caminatas y conversaciones interesantes, etc.

Finalmente, en una de nuestras caminatas, pedí que habláramos acerca de la tarea, teniendo cada una de nosotras un turno sin interrumpir para expresar nuestros pensamientos y sentimientos acerca de ella. Tuve que recordar a la gente el no interrumpir. ¡Es un patrón humano tan común el interrumpir al otro, siempre que se dice algo con lo cual no estamos de acuerdo!!!

Una de nosotras deseaba conseguir que el álbum de recuerdos sea tomado bajo su cuidado, preservado antes de que sea demasiado tarde y estaba deseosa de llevarlo directamente a una Universidad importante, lejos de allí para que pudiera ser archivado en un ambiente protegido. Ella lo llevaría en unos meses. De pronto, fue claro para mí lo urgente que era esta necesidad para ella y cuán lista se encontraba de tomar acción. ¡No tenía idea que su cronograma fuese tan corto!

Pude sentir que yo no estaba lista para esto. En mi turno, fui capaz de expresar que necesitaba ser capaz de revisar el material real lentamente, sacando a la luz piezas complejas de la historia de amor que se desarrolla en el álbum de recuerdos – que no tenía tiempo para hacerlo en ese momento, y también que me sentía abrumada por la tarea de cuidar el álbum de recuerdos.

Usé la Escucha Focalizada con la tercera de nosotras, pidiéndole que entrara de manera cuidadosa dentro de su “sentir intuitivo” acerca de “todo aquello” del álbum de recuerdos y, especialmente en cómo encajaba esto dentro de sus metas

generales para escribir, por Ej.: ¿podía ella revisar adentro y asegurarse que es algo que ella realmente deseaba hacer y cuando? ¿Podía ella revisar para asegurarse que no solamente lo hacía para complacernos?

Con mis respuestas de Escucha Focalizada, ella articuló muchos Bordes Creativos alrededor de esto y se aclaró que este era un proyecto importante para ella, pero no hasta la próxima primavera – ella tenía que terminar primero otro proyecto.

Comenzamos a generar muchas ideas acerca de cómo podíamos resolver nuestras diferentes necesidades, unas de nosotras queriendo quedarse con el álbum, otra deseando tomar acción en ese mismo momento. Conseguimos una lista de llamadas telefónicas que podíamos hacer, a curadores, encargados de archivos y fotógrafos, para saber cómo preservar mejor los materiales – si la Universidad realmente hacía un mejor trabajo o podíamos aprender a hacerlo, si podíamos contratar a alguien que tomase las fotos de cada página, de cada carta; este era un paso que pudiera permitirnos llevar el original allá, a la Universidad. Las otras dos personas dejarían el pueblo ese día, siendo yo la que quedaría a cargo del material original.

Les expresé mi preocupación de que ellas iban a salir y dejándome a mí con esta larga lista de tareas por hacer. Dije esto de una manera acusadora, colérica: ¡Si Uds. quieren seguir con las caminatas y tomando café, nunca vamos a conseguir hacer nada, y a mí me van a dejar con todo el trabajo!! ¿Quién va a hacer esas llamadas telefónicas? Y ¿quién va a tomar esas 300 fotos o pagar a alguien para que lo haga?!! Me acusaron de no querer tomar ninguna responsabilidad, que no les iba a permitir tomar el álbum de recuerdos con ellas. Pude sentir que esto no era exactamente ni el asunto, ni la solución. Ellas se dispersaron pero luego hablaron entre sí. Estaba segura que no me iban a hablar nunca más.

Pero una le había dicho a la otra que podía esperar con la entrega a la Universidad, “no importa tanto”. La otra, después de haber escuchado realmente durante los turnos no interrumpidos, las necesidades y deseos de cada una de las personas, decidió que la preservación era en realidad un asunto para AMBAS PARTES, y que si podíamos preservarlo nosotras, la otra podía esperar con la entrega. Ella se ofreció para hacer las llamadas telefónicas.

Por encima de nuestro bloqueo, estábamos finalmente movilizadas para realizar la tarea, debido a que habíamos podido encontrar un común denominador, una solución que pudiera abarcar las necesidades de todas. Hicimos las llamadas telefónicas y aprendimos los parámetros con el curador, el encargado de los archivos y el fotógrafo. Conseguimos consejos generosos acerca de cómo preservarlo nosotras mismas ya que la Universidad sólo proveía una caja libre de ácidos en un ambiente con la temperatura y la humedad controladas; que lo podíamos hacer nosotras o tal vez hacerlo mejor. Aprendimos donde comprar el tejido libre de ácidos y otros materiales. Aprendimos cuánto nos costaría tener al fotógrafo que nos tomara las fotos y conseguimos consejos generales de cómo hacerlo nosotras mismas.

Una de nosotras decidió que tomaría las fotos, pero no de calidad “profesional”, sino sólo para su propio uso. Me uní a ella sosteniendo las páginas mientras ella tomaba las fotos. Encontramos que juntas podíamos satisfacer nuestra necesidad

de mayor información en cada página y logramos tomar 300 fotos, muy buenas, en sólo una tarde.

La tercera estaba contenta de que podía demorar el despacho del álbum a la Universidad. Ella, realmente deseaba ir personalmente a la Universidad y ver los dormitorios, capillas, cascadas lugares donde nuestro sujeto realmente pasó su tiempo. Ahora que sabía que podíamos conservarlo nosotras tan bien o mejor que ella, el ir a la universidad después, parecía ser más importante para ella que depositar solamente el libro de recuerdos allí. Conociendo su tipología Myers-Briggs, ésta fue exactamente el tipo de acción que pudiera esperarse de ella.

Las otras dos de nosotras (Escritoras introvertidas) nos pusimos de acuerdo en saborear cada pequeño recuerdo, queriendo intentar reconstruir la historia. Yo estaba interesada en la no-ficción, los datos y el marco histórico. Ella en convertirla en ficción. Yo estoy más interesada en un libro con fotos de recuerdo reales en su interior. A ella le hubiera gustado escribir una novela. Teniendo las fotos y los hechos y las narraciones ficticias entretrejidas dentro de un libro – ¡había una oportunidad para que pudiéramos colaborar, o no!

Luego, tornamos nuestra atención hacia una persona fuera de nuestro grupo que usó sus habilidades especiales para poner nuestras fotos digitales dentro de un CD para cada una de nosotras. En materia de minutos, tuvimos las 300 fotos en el CD, una para cada una de nosotras, algunos CD, para los descendientes de nuestro sujeto que sobreviven y una para el curador de la Universidad. Al hablar con el curador, conseguimos un enlace con una nueva versión de las historias de amor, ¡un dato histórico interesante! Entonces, nos separamos cada una de nosotras con las próximas tareas por hacer, una buena cantidad de energía y habiendo logrado aclarar el panorama.

Dra. Kathy McGuire

Traducción: Agnes Rodríguez, Certified Focusing Trainer,
www.cefocusing.com/about/AgnesRodriguez_spanish.php

11-2-08