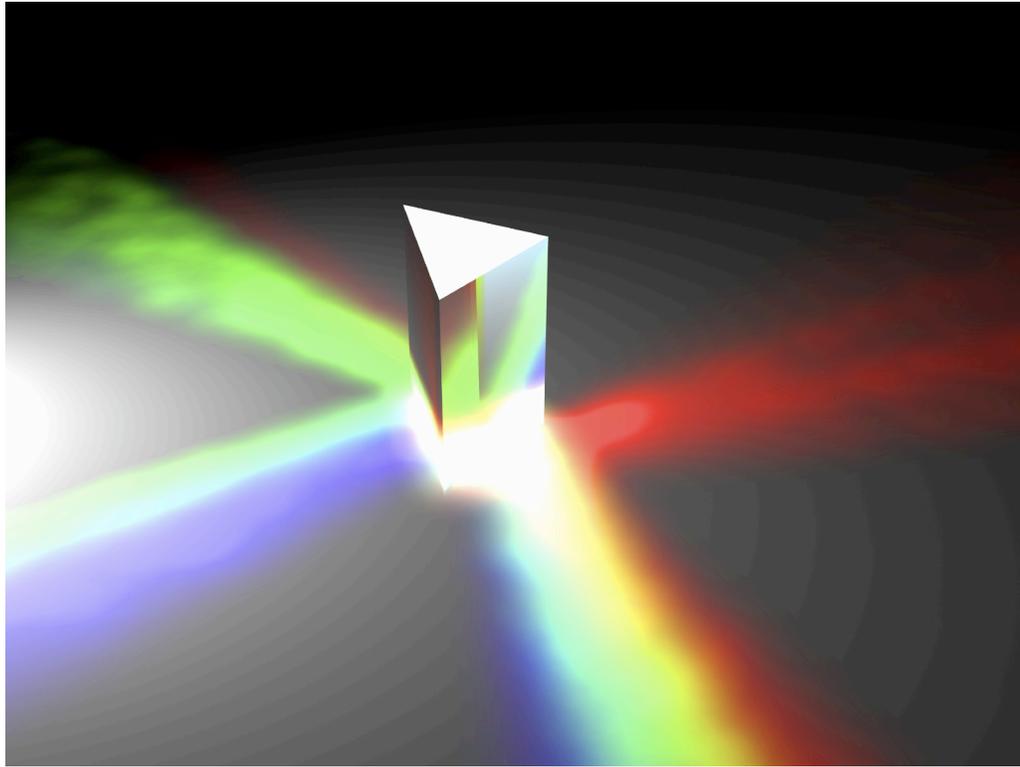


TOMA DE DECISIONES DESDE EL BORDE DE COLABORACION



© Kathleen McGuire, Ph.D., 2007
Creative Edge Focusing™
www.cefocusing.com

Denegación: Lo que a continuación se ofrece es únicamente como una técnica de autoayuda. Al proveerla, la Dra. McGuire no se compromete en prestar servicios psicológicos, financieros, legales u otros servicios profesionales. Si se requiere la asistencia o consejo de un experto, debe buscarse los servicios de un profesional competente.

**Método de Toma de Decisiones del Borde de Colaboración
Dra. Kathleen McGuire.**

© McGuire-Bouwman, Mayo 2006-Oct.2006.

“En una encuesta de la organización Gallup realizada para la Sociedad Americana de Control de Calidad, ocho de diez trabajadores de tiempo completo reportaron haber estado involucrados en algún tipo de actividad de equipo en su lugar de trabajo. Dos tercios de ellos dijeron que su trabajo en equipo es parte de su trabajo normal, no como obligación adicional. El ochenta y cuatro por ciento dijeron que estaban involucrados en más de un proyecto en equipo al mismo tiempo (Pincus, 1996, I.1, 32)

Consultoría desde el Borde Creativo

Todos nosotros dedicamos una enorme cantidad de tiempo en reuniones de toma de decisiones, pero hemos recibido escaso entrenamiento en cómo participar en reuniones orientadas a la tarea. Los programas educacionales en las escuelas de negocios, respondiendo al incremento de la confianza en las actividades de equipo en el lugar de trabajo, se apoyan, cada vez más, en proyectos asignados a grupos como una experiencia en el aula. Aún así, se les da a los estudiantes escasa información sobre cómo participar en la resolución exitosa de problemas de grupo. Los estudiantes mencionan sus experiencias de grupo como de las más frustrantes experiencias en su educación. Por ello, Pincus (1996) incluye el aprendizaje de habilidades interpersonales para la participación en grupos como parte del currículo básico en estudiantes principiantes de contabilidad.

La Consultoría desde el Borde Creativo (CE) trabaja con escuelas de negocios, organizaciones y corporaciones para presentar las habilidades básicas de Focusing Intuitivo y Escucha de Focusing a las organizaciones en todos sus niveles.

Habilidades Básicas: Focusing Intuitivo y Escucha de Focusing

El Focusing Intuitivo, basado en el Focusing de Eugene Gendlin (Bantam, 1981), es un procedimiento de pasos inteligentes para convertir las “intuiciones” y corazonadas en experiencias “Ajá”. “El sentir intuitivo”, vago y poco claro de los problemas y sus soluciones son trabajados en conjunto por las “intuiciones” del cerebro derecho y las “simbolizaciones” del cerebro izquierdo en El Borde Creativo. El Focusing Intuitivo nos ayuda a reflejar antes de actuar, permitiendo la creación de soluciones, nuevas ideas, y posibilidades de acción.

Una investigación realizada con el Indicador de tipología de Myers Briggs (MBTI) ha mostrado, por ejemplo, que mientras la mayoría de los empleados en

las firmas de impuestos sacaban una puntuación alta en “Sensación” (reunión de datos objetivos), la posición de asociados en las firmas de impuestos era generalmente ocupada por gente que sacaba un puntaje alto en Intuición. Malcolm Gladwell en su bestseller Blink nos recuerda que muchas decisiones importantes son tomadas no con el pensamiento lógico del cerebro izquierdo, sino a través de “intuiciones” y “corazonadas del cerebro derecho. El Focusing Intuitivo nos enseña los pasos específicos para acceder a la “intuición” y poder articularla hacia ideas creativas y hacia la solución de problemas

La Escucha de Focusing, basada en la escucha empática o reflexiva de Carl Rogers, es el instrumento humano más poderoso que podamos tener para comprender a otros. La Escucha de Focusing nos enseña a reflejar al otro antes de reaccionar, creando la posibilidad de comprender en lugar de tener discusiones polarizadas. La Escucha de Focusing también puede ayudar a la otra persona a articular soluciones innovadoras desde El Borde Creativo y es la habilidad ideal de las “relaciones públicas” o de la relación con los clientes.

Pirámide de Habilidades y Métodos del Borde Creativo

La Pirámide del Borde Creativo aplica la Escucha y el Focusing a la solución creativa de problemas a través de métodos específicos en los siguientes niveles de organización. Cada método puede ser usado individualmente, pero las Organizaciones de Borde Creativo incluyen la aplicación de estas habilidades básicas a la solución creativa de problemas en todos los niveles, tanto en el hogar como en el trabajo:

Focalizando Sólo o con un Entrenador de B.C.
Parejas de Focusing para Creatividad en Proceso
Focusing Interpersonal para Facilitar Resolución de Conflictos
Equipos de Focusing para Solución Creativa de Problemas
Comunidades de Focusing para estimular la Diversidad y el Apoyo Mutuos
Toma de Decisiones desde el Borde de Colaboración para Reuniones Eficaces
Ganar/Ganar
Organizaciones de Borde Creativo que Edifican Motivación desde Abajo hacia Arriba

El presente artículo presenta uno de los siete métodos específicos: la Toma de Decisiones de Borde Creativo. El modelo completo de Crear al Borde será presentado en el sitio web.

Método de Toma de Decisiones desde el Borde de Colaboración

La Toma de Decisiones desde el Borde de Colaboración es un método de resolución de problemas orientado-a-la-tarea. Este método maximiza la creatividad de las decisiones al incluir todos los puntos de vista de un asunto. Al

mismo tiempo que acepta la necesidad de reuniones estructuradas con tiempo-limitado, acepta también la toma de decisiones jerárquica cuando es necesario. Las habilidades de Focusing Intuitivo y la Escucha Focalizada son incorporadas para permitir el acceso a soluciones frescas e innovadoras de los problemas. El “sentir intuitivo”, o Borde Creativo de los problemas se origina en el cerebro-derecho, y sirve para la solución creativa de conflictos interpersonales que se producen durante las discusiones.

El Método de la Toma de Decisiones desde el Borde de Colaboración puede ser enseñado en las Escuelas de Negocios con el fin de preparar a los estudiantes a colaborar en grupos y esquemas de equipo y puede ser enseñado también en el centro de trabajo.

(Si Ud. prefiere ir directamente a la práctica y no perder tiempo en la teoría, puede avanzar hacia la página 8 donde tenemos un protocolo simple que Ud. puede comenzar a aplicar inmediatamente en las reuniones de toma de decisiones: **USANDO EL METODO DE TOMA DE DECISIONES DEL BORDE DE COLABORACION Y APENDICE: LOS CINCO ROLES DE LIDERAZGO COMPARTIDO EN REUNIONES DE TOMA-DE-DECISIONES**)

PRINCIPIOS BASICOS

1. Creando Al Borde

La suposición básica de Creando al Borde es que los problemas tienen dentro de sí mismos, sus propias soluciones. El acceso a estas soluciones implícitas es a través del “cerebro-derecho”, el “sentir intuitivo de todo ello”. La Dra. McGuire lo llama El Borde Creativo.

El Focusing Intuitivo, una habilidad Básica del Método Creando al Borde, integra el cerebro izquierdo-y-el-derecho para la resolución de problemas. El Focusing Intuitivo es un proceso de ir ida y vuelta entre el “sentir intuitivo” pre-verbal (cerebro derecho) y las simbolizaciones (cerebro izquierdo). El Focusing Intuitivo está basado en *Focusing* de Eugene Gendlin (Bantam, 1981) y su Filosofía del Significado Implícito (www.focusing.org)

El Focusing Intuitivo, a través de una serie de pasos, produce las llamadas experiencias “Ajá” que no son accidentales sino predecibles con esta técnica. Una articulación cuidadosa en el Borde Creativo, el “sentir intuitivo” lleva a comprensiones internas sentidas corporalmente llamadas Cambios de Paradigma. Cuando un paradigma cambia, toda la situación parece nueva, y surgen ideas, soluciones innovadoras, y pasos de acción de manera espontánea.

La Escucha Focalizada por otro lado, la otra Habilidad Básica de Creando al Borde, ayuda al proceso de simbolización al permitir al Focalizador, “revisar” sus palabras en contraste con el Borde Creativo y continuar articulando nuevas

palabras desde el ‘sentir intuitivo’ hasta que sean encontradas las simbolizaciones exactamente correctas. Esto facilita el Cambio de Paradigma. El Escuchador devuelve no solamente lo que el Focalizador ha dicho realmente, sino también los matices no-verbales, y usa Invitaciones al Focusing para estimular al Focalizador a prestar atención al Borde Creativo, o al “sentir intuitivo” de “todo ello”.

1. El “No-Interrumpir” y las Reglas para Esperar Turnos.

El acceso a las intuiciones del Borde Creativo durante las reuniones de toma de decisiones se apoya en momentos de quietud que permiten la reflexión interna. Usualmente el modelo de agresión competitiva para la discusión de grupo evita el acceso al Borde Creativo. El punto central en la Toma de decisiones del Borde de Colaboración es el de “No Interrumpir” lo cual crea el espacio de quietud para que los miembros del grupo hablen desde su Borde Creativo intuitivo, maximizando así el pensamiento innovador.

De manera similar, la regla de Esperar-Turno, donde los participantes simplemente indican al monitor del proceso, su deseo de un turno y son puestos en una lista, reduce la necesidad de competir agresivamente para conseguir un turno. Esto permite a los participantes realmente escuchar lo que los otros participantes están diciendo y articular su propio pensamiento, de manera fresca, desde el Borde Creativo.

2. El Conflicto es Creativo

Se asume que la discusión o el desacuerdo entre dos participantes contiene la información crucial, desde el Borde Creativo Intuitivo, para decisiones de alta calidad y para motivación del grupo. El método de Focusing Interpersonal, al usar turnos iguales de Focusing Intuitivo, facilitado por la Escucha de Focusing, permite el acceso de cada individuo a su Borde Creativo durante las situaciones de conflicto grupal.

3. Decisiones Ganar/Ganar

Cuando se utiliza el método de Toma de Decisiones del Borde de Colaboración (esquemático más arriba), los miembros del grupo tienen la oportunidad de articular ideas nuevas desde su sentido intuitivo y a la vez escuchar claramente las ideas y reservas de los otros, Surgen entonces, con sorprendente facilidad, soluciones creativas, nuevas, que cubren las necesidades de todos.

Aquellas posiciones que parecían diametralmente opuestas, de pronto se convierten en parte de una tercera posibilidad. Estas son las soluciones más creativas en términos de cualidad objetiva y también las más efectivas en términos de llevarlas a cabo, ya que ambos lados en desacuerdo sienten que se están considerando sus necesidades. Estos no vienen a ser compromisos tomados en-medio-del-camino, sino soluciones reales, novedosas y totalmente innovadoras.

COMBINANDO LA JERARQUIA CON LA COLABORACION

Los modelos jerárquicos y de colaboración en la toma de decisiones tienen ambos, fortalezas y debilidades. Los modelos jerárquicos pueden generar apatía y alienación y el ausentismo, la baja productividad y el descuido que se derivan de ellos. Los modelos de Colaboración pueden conducir a una incompetencia para llegar a conclusiones y para llevar adelante una acción efectiva. También puede degenerar en luchas por el poder para conseguir el liderazgo. El Método de Toma de Decisiones desde el Borde de Colaboración combina los beneficios tanto de la colaboración como de la jerarquía:

1. Beneficios de la Colaboración

La Colaboración, en donde las personas trabajan en conjunto como colegas en situación de igualdad, en pos de un bien común, tiene los siguientes beneficios comparados a la estricta toma de decisiones jerárquica de arriba-hacia-abajo:

- (a) La escucha igualitaria de cada punto de vista y la contribución del conocimiento experto, único de cada persona puede conducir a decisiones *yo gano/tu ganas* que son más inclusivas y creativas
- (b) La expresión de desacuerdo igualitario puede señalar debilidades, produciendo decisiones que son objetivamente mejores en calidad;
- (c) Cuando los participantes tienen qué decir en las decisiones que los afectan, aún cuando no consigan todo lo que deseen, experimentan un sentido de “ser dueños” de las decisiones y se vuelven más deseosos y motivados para llevar las decisiones a cabo
- (d) El trabajar juntos hacia una meta común también origina sentimientos de amistad y de pertenencia los que conducen a un mayor disfrute al trabajar en conjunto y a un mayor compromiso con el grupo y con la organización en sí.

2. Beneficios de la Jerarquía

En la mayoría de los ambientes de trabajo, las líneas jerárquicas claras de autoridad y responsabilidad, aseguran que:

- (a) Se puedan tomar decisiones dentro de los tiempos límites establecidos.
- (b) Se pueda utilizar efectivamente la experiencia individual especializada.
- (c) Se pueda desarrollar una visión general de los objetivos y proyectos de la organización por los ejecutivos, en comunicación con las Juntas de Consejo y los accionistas. Esta visión puede ser comunicada a los gerentes quienes luego organizan los esfuerzos de los grupos de trabajo hacia el logro de estos objetivos generales.

- (d) “Su autoridad termina aquí” Se establecen líneas claras de responsabilidad y el poder que acompaña a la autoridad necesaria para tomar las responsabilidades adecuadas.

3. Enfoque de Colaboración Coordinada

En la toma de decisiones puramente consensual, no se toma una decisión hasta que todos en el grupo se sientan capaces de mantenerla. Por lo menos, los miembros disidentes del grupo tienen la voluntad de decir: “No estoy deseoso de participar en el proyecto de esa manera, pero está bien conmigo si Uds. tres desean llevarlo a cabo”, o, “Creo que se puede encontrar una mejor manera, pero puedo adherirme siempre y cuando revisemos el resultado dentro de un mes” o algún consentimiento calificado como ese.

Si alguno no es capaz de ponerse de acuerdo de alguna manera, se asume que la decisión es defectuosa, alguna pieza de información necesaria está faltante para la resolución de problemas, o no está siendo articulada aún, y el grupo se beneficiaría de emplear más tiempo para tomar la decisión hasta que una solución aceptable surja. Pueden formarse comités para reunir más información, y los miembros del grupo pueden utilizar el tiempo individualmente o en parejas usando Focusing Intuitivo para buscar soluciones innovadoras.

Sin embargo, en muchas situaciones dentro de una organización, las decisiones tienen que tomarse en un tiempo dado y pasarse a otros equipos de colaboración o hacia la jerarquía. Al usar el enfoque de Colaboración Coordinada del Método de Toma de Decisiones del Borde de Colaboración, un **Coordinador** o **Administrador de Proyecto** puede poner límites de tiempo para la Toma de Decisiones de Colaboración y ser empoderado para tomar las decisiones finales cuando los límites de tiempo se terminen y llevar éstas a otros niveles. La Colaboración Coordinada permite los beneficios de la colaboración dentro de los tiempos límites y una responsabilidad estructurada de una organización jerárquica, capitalizando lo mejor de ambos modelos.

4. Enfoque de Liderazgo Compartido en las Reuniones de Toma de Decisiones

En el método de Toma de Decisiones del Borde de Colaboración, la habilidad de liderazgo es compartida por un número de tareas que son asignadas a varios miembros del grupo. Ninguna persona se mantiene por encima de los demás en los diferentes aspectos de la tarea, y cada miembro del grupo se siente responsable por contribuir al buen proceso del grupo. Este método evita el tener que depender de un líder con talento natural, ser cautivo de un mal líder o de sufrir el caos y la anarquía de un “grupo sin liderazgo”

Las tareas de los cinco roles pueden ser rotadas entre los miembros del grupo en cada reunión o, con el acuerdo del grupo, algunos miembros se pueden especializar en una tarea en particular. En un ambiente más jerárquico, el supervisor o coordinador puede tomar el rol de Encargado de la Agenda en cada reunión. En un grupo diferente, una persona muy tímida para ser Monitor del Proceso puede ser un excelente Controlador del Tiempo y así. Sin embargo, en términos generales, es una buena idea el mantener la rotación de los roles para asegurar la igualdad en la posesión del rol y la responsabilidad relacionada con éste. Como todos comparten las tareas involucradas en el liderazgo del grupo, cada uno también tomará propiedad del proceso de grupo y participará más activamente en la toma de decisiones.

4. Enfoque del Borde Creativo para la Resolución de Conflictos

Las soluciones a los problemas están implícitas en el sentir intuitivo “del todo” de acuerdo a los principios del Borde Creativo. De manera similar, los conflictos y discusiones tienen en sí mismos información importante para la toma de decisiones, accesibles a través de “intuiciones” del Borde Creativo de los participantes.

El Focusing Intuitivo y la Escucha de Focusing son las Habilidades Básicas para articular soluciones innovadoras desde el Borde Creativo. Así, cuando se tienen que tomar decisiones en una reunión, la manera de sortear el conflicto puede ser encontrada al virar una serie de enfoques que utilizan las habilidades de Escucha y Focusing y el método de Focusing Interpersonal para facilitar la creación de soluciones nuevas, y Cambios de Paradigma a partir de las intuiciones del Borde Creativo de los participantes.

USANDO EL METODO DE TOMA DE DECISIONES DEL BORDE DE COLABORACION

1. Colaboración Coordinada

Si fuese necesario, un voluntario se ofrecerá o será asignado como Coordinador o Administrador de Proyecto para supervisar un proyecto:

- (a) El Coordinador establecerá un **tiempo límite general** incluyendo varios períodos de tiempo limitado para la Toma de Decisiones de Colaboración. Al término de cada período de tiempo-limitado, el Coordinador tomará la responsabilidad de poner el “producto” de la colaboración del grupo de tal manera que pueda hacerse un **reporte comprensivo** que preserve los puntos de acuerdo, manteniendo sin embargo, las muchas facetas que están todavía pendientes y que son aporte del Borde Creativo.

- (b) Seguidamente, el Coordinador pasa nuevamente lo obtenido al grupo de colaboración para otro período de tiempo-limitado para la Toma de Decisiones en Colaboración, repitiendo este proceso hasta que el tiempo límite para la colaboración se termine.
- (c) En este punto, el Coordinador formula el **reporte final**, incluyendo el tomar las decisiones esenciales que quedan, intentando de la mejor manera posible el mantener el espíritu del grupo o la Gestalt del esfuerzo de colaboración.

2. Liderazgo Compartido en las Reuniones de Toma de Decisiones

Las siguientes tareas son asignadas o son tomadas en forma voluntaria por los miembros del grupo:

(1) Encargado de la Agenda: Esta persona recolecta los asuntos para la agenda de la reunión tanto antes como durante ésta. El/ella, con la participación de los miembros del grupo, da prioridad a los asuntos y asigna los tiempos límite para cada uno, dentro del tiempo total de la reunión. Una agenda típica se vería de esta manera:

Tiempo Total Posible: 60 minutos

- 1. Anuncios:
 - Sue -- 1 minuto
 - Dan -- 2 minutos
 - Sally -- 1 minuto
- 2. Temas Cortos:

a) ¿Quién continuará con la Encuesta Telefónica?	3 minutos
b) Reporte de la Investigación de Costos --Sue	5 minutos
c) Problemas con el Flujo de Caja --Dan	7 minutos
- 3. Temas más largos:

a) Aclaración de la Meta del Proyecto	15 minutos
b) Criterio para los Beneficios de Compensación	15 minutos

Minutos otorgados: 49
 Tiempo Disponible: 11

El Encargado de la Agenda es responsable entonces, por mantener la reunión en las tareas y por mover los temas de un punto al siguiente cuando el tiempo lo requiera, o el ayudar al grupo a renegociar los tiempos-límite.

- (2) **Moderador del proceso:** Mientras que el Encargado de la Agenda mantiene en marcha el contenido de la reunión, el Moderador del Proceso cuida el desarrollo del proceso: el cómo los miembros del grupo se tratan entre sí. El Moderador del Proceso:
- (a) Les recuerda a los miembros del grupo el no interrumpirse los unos a los otros y detiene activamente la interrupción si esta sucede: “Ay, Sue, Estás interrumpiendo. Espera a que Dan termine. Te anotaré para un turno”
 - (b) Mantiene una lista de miembros que esperan su turno para hablar. Cuando un tema está que arde, y muchas personas quieren hablar al mismo tiempo compitiendo por turnos de manera agresiva, el monitor del proceso detiene las interrupciones y comienza con una lista de personas que esperan un turno. Los miembros del grupo sólo necesitan levantar la mano y serán puestos en la lista. En lugar de competir por turnos, pueden utilizar su energía en escuchar las ideas de los otros.
 - (c) Les recuerda a los miembros del grupo el usar la habilidad de escucha del Borde Creativo y el método de Focusing Interpersonal para resolver conflictos y discusiones.

(3) **Moderador del Proceso Suplente**

Esta persona toma las mismas tareas que el Moderador del Proceso cuando el Moderador del Proceso se involucra en la discusión como participante y no puede servir objetivamente como Moderador. En esos momentos el Moderador Suplente toma su lugar, hasta que el Moderador del Proceso no esté suficientemente involucrado para tomar el rol nuevamente.

- (4) **El Controlador del Tiempo:** El controlador del tiempo tiene un reloj bastante visible y:
- (a) Notifica al grupo cuándo tiene todavía unos minutos para discutir un asunto y cuándo este tiempo para el asunto ha expirado.
 - (b) Insiste en que el grupo cambie al asunto siguiente o renegocie el tiempo propuesto por acuerdo. Para añadir el tiempo a un asunto, el grupo debe estar de acuerdo ya sea en disminuirlo de otro asunto, extender el tiempo total de la reunión o tomar el tiempo de algún otro margen disponible. Como un sistema de contabilidad de doble entrada, no puede añadirse tiempo si no es tomado de algún otro lugar o del tiempo extendido total. El hacer respetar el tiempo límite es un factor básico para aumentar la productividad en la toma de decisiones y el deseo de encontrar el compromiso esencial para tomar las decisiones que sean Ganar/ganar.
 - (c) Impone los tres minutos como máximo para cualquier turno, sin interrupciones, diciéndole al miembro del grupo, de manera amable: “Se terminaron sus 3 minutos” Cuando se acuerda que los 3 minutos son la norma del grupo, el recordarlo a un miembro locuaz viene a ser algo normal y no un tema de humillación.

- (5) **El Registrador de Minutas:** El registrador es responsable de mantener por escrito las minutas de la reunión, las cuales registran la asistencia, cada tema de la agenda, los puntos importantes en discusión y la decisión tomada en cada asunto de la agenda. El título Registrador pone el énfasis necesario en el rol activo de esta persona para asegurarse que el grupo llegue a decisiones claras que puedan ser registradas. Antes de que el grupo se mueva a otro asunto, el registrador es responsable de:
- (a) Pedirle a alguno de los miembros que articule la decisión si ésta no está clara.
 - (b) Si no hay acuerdo en cuanto a la decisión, el Registrador lo aclarará al grupo y preguntará si desean que se registre: “No hay decisión”, o permitir más tiempo para tomar la decisión. A veces, es este punto, las decisiones problemáticas pueden ser referidas a individuos o comités los cuales recopilaran la necesaria información y regresaran al grupo con ella.
 - (c) En cualquier caso, el registrador debe hacer un ingreso acerca de de la decisión tomada en cada punto.

Sin un registrador activo, los grupos pueden ir a la deriva de discusión en discusión, sin llegar nunca a una decisión clara registrable. El trabajo del registrador es el de asegurarse que las decisiones conseguidas sean claras, así como el de registrarlas.

3. Resolución de Conflictos con el Borde Creativo

Los roles de Liderazgo Compartido y las reglas en las reuniones organizan rápidamente y aceleran la mayoría de las reuniones-orientadas-a-la-tarea a través de una agenda con decisiones claras que son alcanzadas y registradas. Sin embargo, a veces el grupo es obstaculizado por un problema en particular, y no se puede progresar. En todos estos momentos, cualquiera de los siguientes procedimientos puede ser usado para romper el bloqueo tocando brevemente las soluciones implícitas en las “intuiciones” del Borde Creativo de cada participante:

(a) Ejercicio de Focusing Intuitivo para el Grupo:

Cuando la discusión es acalorada, y la gente se siente empujada hacia discusiones emocionales, un momento de silencio para regresar a tomar contacto con la situación real detrás de la discusión, puede a menudo difundir nueva luz a la situación. Alguno en el grupo puede sugerir Focusing Intuitivo de Grupo, y el Monitor del Proceso o algún otro interesado puede conducir al grupo durante el ejercicio.

Básicamente, los miembros son invitados a cerrar sus ojos, o mirar al espacio por un momento mientras se ponen en contacto con su respiración como una manera de centrarse. Luego, el facilitador sugerirá una pregunta abierta que los participantes pueden hacerse a sí mismos, como “Por qué este asunto es tan

difícil para mí?” o, “Por qué estoy tan molesto por su posición?”, o, “Qué es lo que realmente me gustaría ver aquí?”

En lugar de contestar inmediatamente desde sus intelectualizaciones ya-conocidas, los participantes son estimulados a usar Focusing Intuitivo, esperando silenciosamente por un minuto o dos para entrar en contacto con el Borde Creativo, el todo, vago, el “sentir” corporal del asunto, y sólo entonces, tratar de buscar silenciosamente palabras o una imagen que capture el “sentir de todo ello”.

(b) Vuelta en Círculo del Borde Creativo:

Después del ejercicio de grupo de Focusing Intuitivo, o en cualquier otro momento durante la reunión, el Monitor del Proceso puede conducir al grupo para participar en un círculo, teniendo cada miembro del grupo un minuto o dos, sin interrupciones, para describir lo que le vino durante el Focusing o simplemente para expresar sus ideas del momento. Una vuelta en círculo para escuchar este pensar intuitivo, creativo, fresco, no lineal acerca del asunto llevará generalmente a nuevas posibilidades para la resolución-de-problemas.

La Vuelta en Círculo, aunque similar al tradicional método “lluvia de ideas” (el cual también puede usarse de manera productiva) difiere en que no se permiten interrupciones. La seguridad de no ser interrumpido permite a los participantes el hablar desde el Borde Creativo del cerebro-derecho, el “sentir intuitivo pre-verbal del asunto, aumentando la posibilidad de resolución de problemas de manera innovadora y creativa.

Aun cuando la tradicional “lluvia de ideas” es utilizada, una corta pausa para el Focusing Intuitivo, seguido por una vuelta en círculo, puede permitir el beneficio máximo desde la lluvia de ideas al asegurar que los miembros del grupo articulen de manera completa la nueva “intuición” creada por la lluvia de ideas.

(c) Irrupción del Focusing en Parejas del Borde Creativo

Cuando el proceso de resolución de problemas está bloqueado, en especial cuando todos quieren hablar al mismo tiempo, los participantes pueden separarse en parejas, distanciarse en el espacio disponible y compartir turnos más largos usando el método de Focusing en Parejas. Primero, una persona, como Focalizador, presta atención a su “sentir” intuitivo de toda la situación, mientras que el otro utiliza la habilidad de Escucha de Focusing para ayudar a que el Focalizador explique de manera detallada su Borde Creativo por cinco o diez minutos o hasta media hora, dependiendo cuánto tiempo el grupo tiene disponible. Luego las dos personas de la pareja cambian de roles. Cada persona tiene tiempo para intentar aclarar su sentido corporal total, su Borde Creativo, de la situación y, nuevamente surgen nuevas posibilidades de solución desde este pensamiento intuitivo no lineal.

La Irrupción del Focusing en Parejas puede ser también por medio de triadas o pequeños grupos, siempre y cuando cada persona tenga un turno igual como Focalizador y como Escuchador.

Después de la Irrupción los participantes pueden regresar al grupo más grande y usar la estructura de la Vuelta en Círculo, teniendo cada persona la oportunidad de compartir, sin interrupciones, su nueva comprensión de la situación. Mientras los participantes “escuchan” unos a otros sus pensamientos desde el Borde Creativo, en lugar de discutir, a menudo surgen nuevas soluciones ganar/ganar.

(d) Método de Focusing Interpersonal

Cuando el grupo se percata de que dos miembros de éste se estén atacando el uno al otro y discuten en la reunión, generalmente debido a una falta de comprensión, el grupo se mueve hacia el método de Focusing Interpersonal, usando el intercambio igualitario de turnos de Escucha/Focusing para la resolución de conflictos:

1. Cada persona en el conflicto tiene un turno de tres a cinco minutos para aclarar su posición con la otra persona en conflicto, el Monitor del Proceso, o algún otro miembro del grupo usa la habilidad de Escucha de Focusing para facilitar el Focusing Intuitivo.
2. Entonces, la otra persona tiene la oportunidad de hacer Focusing Intuitivo durante un tiempo igual, siempre con la ayuda de la Escucha de Focusing.

El método de Focusing Interpersonal se continúa hasta que surja una solución ganar/ganar para el conflicto. Esto sucede a menudo con una velocidad sorprendente una vez que la estructura del turno de Escucha/Focusing permita a cada persona el ser escuchada de manera clara.

(e) La “otra habitación”

El concepto de la “otra habitación simplemente les recuerda a los miembros del grupo el darse cuenta de que ciertos aspectos de la toma-decisiones no tienen que hacerse con el grupo total durante la reunión:

1. Si el Monitor del Proceso u otro miembro del grupo se dan cuenta que el conflicto entre dos miembros del grupo se relaciona a un conflicto de personalidad de larga duración entre los dos, en lugar de diferentes puntos de vista acerca de la tarea de resolver el problema presente, entonces se puede concertar un Focusing Interpersonal entre los dos, fuera del tiempo de toma de decisiones por el grupo, o justo entonces, en otra habitación.

2. El reunir información puede ser delegada a un comité el cual se reportará al grupo.
3. Los miembros del grupo pueden reunirse para sesiones de Pareja de Focusing de Borde Creativo acerca del asunto, fuera del tiempo de reunión del grupo.

CONCLUSIONES

En el método de Toma de Decisiones del Borde de Colaboración, los roles y reglas del Liderazgo Compartido aseguran reuniones eficientes y productivas para la toma de decisiones. El Borde Creativo para la Resolución de Conflictos, al incorporar las habilidades de Focusing Intuitivo y la Escucha de Focusing, permite el acceso a la innovación y a la creatividad inherente al Borde Creativo de las intuiciones y conflictos. Al usar un Coordinador o Gerente de Proyecto para la Colaboración Coordinada se combinan las ventajas de la colaboración, incluyendo decisiones objetivas de alta calidad, alta motivación y un incremento del sentimiento de compromiso hacia el trabajo en grupo y hacia la organización como una totalidad, acompañados de los beneficios y necesidades de una organización jerárquica. **APENDICE: LOS CINCO ROLES DE LIDERAZGO COMPARTIDO EN REUNIONES DE TOMA-DE-DECISIONES)**

Referencias

- Boukydis, K. (a.k.a. McGuire, K.) Expression of Negative Feelings and Explication of Meaning as a Function of Contingent Interruptions and Contingent Listening Responses in Task-Oriented Groups, Dissertation, Division of Social Sciences, Department of Psychology, University of Chicago, December, 1975.
- Cornell, A.W. *The Power of Focusing*. New Harbinger, 1996.
- Fisher, R., Patton, B., and Ury, W. *Getting to YES: Negotiating Agreement without Giving In*. Penguin, 1983, 1991
- Gendlin, E.T. *Focusing*, Bantam, 1981.
- McGuire, K.N. *Building Supportive Community: Mutual Self-Help Through Peer Counseling. (Focusing in Community, 2007, Focusing en Comunidad, 2007)* Disponible en la tienda de: www.focusing.org
- Pincus, K. *Core Concepts of Accounting Information: Theme1: The Users/Uses of Accounting Information*, McGraw-Hill, 1996.

APENDICE

FOLLETOS PARA LOS PARTICIPANTES DE LA REUNIÓN

1. En cada reunión de toma de decisiones se debe nombrar o pedir voluntarios para los cinco Roles de Liderazgo Compartido. Esto debe realizarse sin importar si la reunión parece pequeña o insignificante. Los asuntos mas pequeños pueden derivar hacia conflictos grandes, ¡es importante que los roles y las reglas y normas estén presentes en caso de que esto suceda!!!
2. Los Folletos proveen las claves visuales que recuerdan a todos que el proceso de Toma de Decisiones del Borde de Colaboración está siendo llevado a cabo. Las “No Interrupciones”, la Toma de Turnos y el uso de Focusing Intuitivo y Escucha de Focusing sirven para proteger el pensamiento innovador desde El Borde Creativo y para encontrar El Borde Creativo en los conflictos interpersonales.
3. También les recuerda a los que asumen cada Rol las tareas que deben realizar.
4. Sacar suficientes copias de la primera página “Liderazgo Compartido en Reuniones de Toma de Decisiones: Resumen de los Cinco Roles” para ser entregados a cada miembro del grupo
5. Fotocopiar una página de cada uno de los cinco roles. Cada persona que se convierte en voluntario para un rol, recibe un impreso para ese rol.
6. Ud. podría plastificar esos impresos para continuarlos usando.

Liderazgo Compartido: Resumen de los Cinco Roles
© Creative Edge Focusing, 2007, www.cefocusing.com

1. Encargado de la Agenda:

- (a) Reúne los temas para la agenda
- (b) Da prioridad a los temas en colaboración con los miembros del grupo y pone límites de tiempo para cada uno.
- (c) Mantiene la discusión en el tema y movilizando al grupo de acuerdo al tiempo asignado, o asiste en la renegociación de los tiempo límite.

2. Moderador del Proceso

- (a) Presta atención a cómo se tratan los miembros entre sí
- (b) Le recuerda a los miembros del grupo el no interrumpirse Y detiene activamente la interrupción si ésta sucede.
- (c) Mantiene una lista de los turnos para hablar
- (d) Si varias personas desean hablar al mismo tiempo, él/ella detiene las interrupciones y comienza una lista de personas que esperan un turno.
- (e) Recuerda a los miembros del grupo el usar la técnica de Escucha del Borde Creativo y el método de Focusing Interpersonal para resolver conflictos y discusiones.

3. Moderador del Proceso Suplente:

- (a) Realiza las mismas tareas que el Moderador del Proceso cuando él o ella participa en la discusión.

4. Controlador del Tiempo:

- (a) Notifica al grupo cuando le falta unos cuantos minutos de un tópico y cuando el tiempo límite para el tópico ha expirado
- (b) Mantiene un reloj a la vista
- (c) Insiste en que el grupo ya sea renegocie el tiempo permitido por acuerdo o se mueva hacia el siguiente tópico. (Vea también **Encargado de la Agenda (c)**)
- (d) De manera amable refuerza el tiempo límite máximo para cualquier turno sin interrupciones.

5. Registrador de Minutas:

- (a) Mantiene por escrito las minutas de la reunión, registrando la asistencia, cada tema de la agenda, puntos importantes en discusión, y la decisión alcanzada en cada tema.
- (b) Asegura la claridad en las decisiones tomadas en cada tema de la agenda antes de que el grupo continúe.
- (c) Indica con claridad cuando no se ha acordado una decisión, y pregunta si el grupo desea que se registre “No hubo decisión” o que se permita más tiempo para tomar la decisión.

ROL 1: Encargado de la Agenda:

- (a) Reúne los temas para la agenda
- (b) Da prioridad a los temas en colaboración con los miembros del grupo y pone límites de tiempo para cada uno.
- (c) Mantiene la discusión en el tema y movilizando al grupo de acuerdo al tiempo asignado, o asiste en la renegociación de los tiempos límite.

ROL 2: Moderador del Proceso

- (a) Presta atención a cómo se tratan los miembros entre sí
- (b) Le recuerda a los miembros del grupo el no interrumpirse entre sí y detiene activamente la interrupción si ésta sucede.
- (c) Mantiene una lista de los turnos para hablar
- (d) Si varias personas desean hablar al mismo tiempo, el/ella detiene las interrupciones y comienza una lista de personas que esperan un turno.
- (e) Recuerda a los miembros del grupo el usar la técnica de Escucha del Borde Creativo y el método de Focusing Interpersonal para resolver conflictos y discusiones.

ROL 3: Moderador del Proceso Suplente:

Realiza las mismas tareas que el Moderador del Proceso cuando él o ella se involucra en la discusión y ya no puede servir como un moderador objetivo.

ROL 4. Controlador del Tiempo:

- (a) Notifica al grupo cuando les falta unos cuantos minutos de un tópico y cuando el tiempo límite para el tópico ha expirado
- (b) Mantiene un reloj a la vista
- (c) Insiste en que el grupo ya sea renegocie el tiempo permitido por acuerdo o se movilice hacia el siguiente tópico. (Vea también **Encargado de la Agenda (c)**)
- (d) De manera amable refuerza el tiempo límite máximo para cualquier turno sin interrupciones.

ROL 5: Registrador de Minutas:

- (a) Mantiene por escrito las minutas de la reunión, registrando la asistencia, cada tema de la agenda, puntos importantes en discusión, y la decisión alcanzada en cada tema.
- (b) Asegura la claridad en las decisiones tomadas en cada tema de la agenda antes de que el grupo continúe.
- (c) Indica con claridad cuando no se ha acordado una decisión, y pregunta si el grupo desea que se registre “No hubo decisión” o que se permita más tiempo para tomar la decisión.