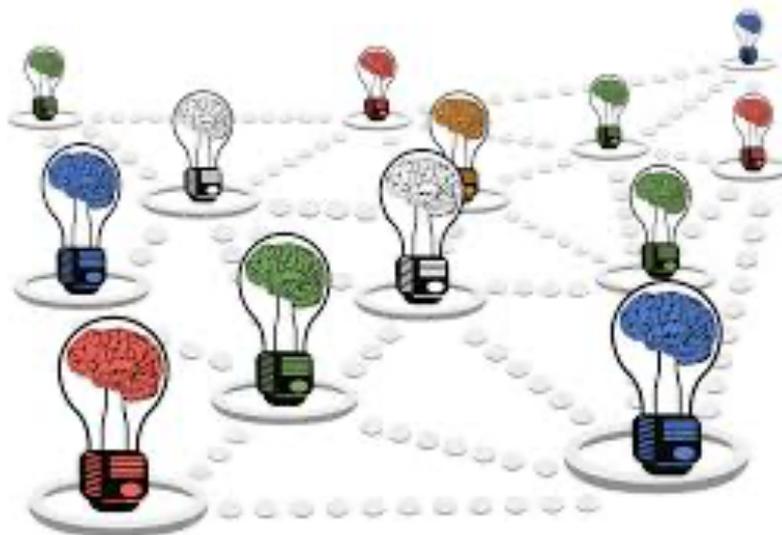




Febrero 2020

José Luis Escorihuela “Ulises”

INVESTIGADOR, CONSULTOR, FACILITADOR Y FORMADOR PARA EL CAMBIO



Indagación Colectiva Accediendo a la sabiduría grupal



www.elcaminodelelder.com

Acompañamos personas y organizaciones en sus procesos de cambio

Indagación colectiva. Accediendo a la sabiduría grupal

Contenidos

1. Introducción a la sabiduría colectiva
2. Diálogo. El arte de pensar juntos
3. Cuatro campos conversacionales
4. Presencia y atención plena
5. Preguntas poderosas
6. La mirada apreciativa
7. Algunas técnicas de indagación

1. Introducción a la sabiduría colectiva

La sabiduría colectiva, también llamada sabiduría grupal, es un fenómeno emergente que se está investigando en campos como la psicología, la psicología social o la filosofía. Los resultados de esta investigación se están aplicando a grupos y organizaciones de todo tipo, no sólo en la resolución de problemas difíciles y habituales en un mundo cada vez más complejo, también en promover un cambio en la manera de estar presente y observar la realidad desde la que dichos problemas se crean, un cambio en la conciencia con la que afrontamos las relaciones y situaciones en las que estamos inmersos.

Aunque en ocasiones se utilizan como sinónimos, resulta útil distinguir entre ‘sabiduría colectiva’ e ‘inteligencia colectiva’¹. William Sulis (1997) llama **inteligencia colectiva** a cualquier “conjunto, relativamente grande, de agentes semi-autónomos que, interactuando localmente entre ellos y con el entorno, y sin ningún tipo de organización jerárquica, es capaz de mostrar un comportamiento adaptativo”. La definición anterior permite incluir sistemas complejos y sistemas vivos no necesariamente humanos. De hecho, la propuesta de Sulis estaba pensada para explicar el comportamiento de conjuntos de seres vivos como colonias de hormigas o abejas. Quizá lo más relevante de su definición es que **un sistema inteligente se define por su capacidad de adaptación a un entorno cambiante**, característica que comparten todos los seres vivos. Y no sólo los insectos sociales, también los grupos y organizaciones humanas. Capaces de dar respuestas adaptativas, intencionales y anticipatorias a los desafíos a los que se enfrentan, podemos decir que grupos y organizaciones humanas son inteligentes, o al menos están capacitados para comportarse inteligentemente, aunque no siempre lo hagan. En este sentido, un grupo es tan inteligente, o tan torpe, como lo puede ser una persona.

La **sabiduría colectiva**, por el contrario, se considera un fenómeno diferente, para muchos exclusivamente humano, relacionado con el acceso a una conciencia capaz de conectar con un conocimiento latente que puede emerger en cualquier instante. A nivel individual, la sabiduría se relaciona, por una parte, con el pensamiento reflexivo, con la capacidad de reflexionar en profundidad sobre nuestras experiencias personales. Y por otra, con la comprensión intuitiva e inmediata de las cosas, con la habilidad de captar y distinguir las cualidades y relaciones intrínsecas de una determinada situación. Aplicada a grupos, más allá de ayudarnos a encontrar la mejor decisión que podemos tomar en una situación dada (inteligencia colectiva), la sabiduría colectiva **nos invita a replantearnos la misma base desde la que hemos de tomar la decisión**, a cuestionar aquello que damos por supuesto, a reconsiderar nuestra manera de percibir y describir las cosas, de manera

¹ Véase el artículo de la Wikipedia: https://en.wikipedia.org/wiki/Collective_wisdom para una explicación más elaborada de las diferencias entre sabiduría colectiva e inteligencia colectiva.

que nuestras decisiones y acciones no resultan de un proceso selectivo entre varias opciones que compiten entre sí, sino de un fluir con lo que es y quiere emerger en ese momento.

En palabras de Alan Briskin, coautor del libro *The Power of Collective Wisdom* (2011), “la sabiduría colectiva se refiere, por un lado, al conocimiento y comprensión que se obtiene a través de las interacciones que se dan dentro de un grupo o comunidad. Pero en un nivel más profundo, **la sabiduría colectiva trata de las conexiones vivas que mantenemos unos con otros** y de las interdependencias que compartimos los seres humanos en nuestros barrios, organizaciones y en la comunidad global. (...) Los verdaderos cambios ocurren cuando somos conscientes de nuestra profunda capacidad de interconexión². Para algunas personas, esto significa un despertar espiritual, una transformación que comienza con el corazón. Para otras, puede ser más un proceso intelectual, un proceso que les lleva a reconocer la necesidad de poner más atención en una nueva y emergente ética ambiental o en temas sociales relacionados con la economía, la salud, o la educación. Sea cual sea la manera en que llegamos a esta conciencia, lo que se nos ofrece desde ahí es una mayor atención a la indivisibilidad del todo y la inmediatez del momento.” La sabiduría colectiva nos lleva a ser parte de redes de personas que trabajan juntas para mejorar, descubrir o crear nuevas formas de producir resultados valiosos para todos. Nos lleva a trascender la dualidad yo/otros recordándonos que somos parte de un todo mayor que nos acoge a todos sin distinción, a la vez que nos invita a expresar creativamente nuestro ser individual.

Diversidad y diferencias significativas

Un elemento importante que afecta a la capacidad de un grupo para acceder a ese estado de sabiduría colectiva mencionado en el párrafo anterior es la diversidad. Diversos estudios (Forsyth 2010, p. 364) muestran que un grupo diverso tiene en general un rendimiento mayor que un grupo más homogéneo. **La diversidad aporta más información, experiencias, conocimientos e ideas** a un grupo, lo cual es especialmente valioso en situaciones en las que no sirven las respuestas conocidas y el grupo debe idear nuevas respuestas, o incluso debe plantearse los supuestos de los que surgen las preguntas. En una organización, cuanto más diverso es un equipo, mayores posibilidades hay de que contenga en su seno diferencias que puedan desencadenar procesos significativos. **Una diferencia significativa es una diferencia que promueve la interacción** entre los miembros del grupo, que induce a la participación al buscar una ‘resolución’, y que por tanto es la causa última de la emergencia de nuevos patrones de acción y organización.

Aunque los seres humanos somos diferentes en muchos aspectos, no todas estas diferencias son relevantes en un grupo, es decir no todas ellas influyen en la generación de nuevos patrones de interacción. Olson y Eoyang (2001) afirman que **para que una diferencia sea significativa debe ser amplificada en ciclos de retroalimentación positiva**, debe influir en las relaciones entre los miembros de un grupo o equipo, bien porque lleva a reforzar una determinada posición, comportamiento o manera de ser, bien porque trata de matizarla o amortiguarla. En la mayoría de los grupos, las diferencias de raza, etnia, género, edad, orientación sexual, aspecto físico, etc. (conocidas como diferencias sociales) pueden llegar a ser significativas. Como también pueden llegar a serlo diferencias en conocimientos y habilidades, en valores culturales y orientación política, en estilos de comunicación y personalidad, en cuestiones estructurales como títulos o antigüedad, o en la cantidad y calidad de las relaciones amistosas que mantiene una persona con otras personas del grupo.

² *Connectedness*, en el original en inglés.

Diferencias como el género, el carácter, el estilo de comunicación, o cualquiera de las citadas anteriormente, no son necesariamente significativas en todos los grupos. Comienzan a serlo cuando la diferencia influye en nuestro comportamiento y relaciones. Esta **influencia puede ser positiva**, cuando sirve para aumentar nuestra capacidad de escucha y atención a lo diferente, cuando nos invita a explorar, compartir y aprender de aquello que nos hace diferentes; o cuando nos lleva a aprovechar las diferentes experiencias, ideas y visiones que tenemos de las cosas para cocrear nuevas ideas y propuestas con las que afrontar retos comunes. **Y puede ser negativa**, alejándonos de quien se muestra diferente, o llevándonos a defender nuestra posición a la par que criticamos, cuestionamos o despreciamos la otra. Desafortunadamente esta forma negativa de abordar la diferencia es más frecuente de lo que pensamos. Los seres humanos tendemos a categorizar rápidamente a otras personas a partir de diferencias observables, introduciendo en el grupo un “nosotros” y un “ellos” con los que nos comunicamos de maneras diferentes, compartiendo más información relevante con “los nuestros” y escondiendo información valiosa a “los otros”. Estos bloqueos en el flujo de información influyen negativamente en las posibilidades de un grupo de acceder a la sabiduría colectiva.

Es interesante notar que, en muchos casos, grupos, equipos y organizaciones albergan diferencias significativas, capaces de influir considerablemente en sus procesos, pero sus miembros no las ven como tales o no son conscientes de su influencia. Esta **invisibilidad** no evita que las diferencias influyan igualmente en el grupo, sólo que ahora lo hacen como fuerzas inmanejables que impulsan ciertos comportamientos y emociones sin que nadie pueda hacer nada para evitarlo. Inaccesibles a la conciencia primaria del grupo, normalmente adormecida por valores y normas culturales que niegan que tales diferencias sean relevantes, estas diferencias significativas nos interpelan de tal manera que no podemos evitar una respuesta. El problema es que, al ser inconscientes de que nuestras respuestas están condicionadas por ellas, seguimos **patrones automáticos** en muchos casos programados para suprimir la diferencia, especialmente cuando tal diferencia supone una amenaza para nuestra identidad.

Y es que **a los seres humanos no nos resulta fácil tratar con la diversidad**. Un exceso de diversidad nos lleva a situaciones difíciles de sostener, a vivir algunas diferencias como una amenaza a nuestra identidad, a comportamientos que rechazamos por imprevisibles, irritantes, o abusivos. Todo ello genera incertidumbre y tensión, lo que dificulta la toma de decisiones, la previsión y el control. No nos sentimos preparados para ello. **Preferimos situaciones y relaciones claras**, previsibles, que podamos controlar, o al menos en las que nuestro yo pueda navegar en la creencia de llevar el rumbo. Cuando tememos perder el control, cuando el miedo se apodera de nosotros porque las cosas se nos están yendo de la mano, nuestra primera reacción es tratar de **suprimir la diversidad**, bien alejándonos de ella —alejándonos de una relación, o de una situación que ya no controlamos—, bien sacando ese pequeño dictador que llevamos dentro y que hace uso de su poder para ‘poner orden’, para hacer que todo vuelva a ser como ‘debería de ser’. El **miedo a perder el control**, el miedo a vernos en manos de fuerzas que pueden zarandear la frágil estabilidad de nuestro yo, el miedo a no ser capaces de satisfacer nuestras necesidades en presencia de tales fuerzas..., en definitiva, el miedo es una de las razones que hacen de la diferencia una potencial amenaza. Y como consecuencia, es una de las principales razones por las que la diferencia, en lugar de ser respetada y apreciada como fuente de conocimiento y de sabiduría colectiva, quien tiene poder la margina, reprime u oculta, para mantener así sus privilegios, mientras que quien no lo tiene la convierte en desigualdad o injusticia, algo que es necesario superar o eliminar.

Diferencia y campo grupal

La diferencia es la principal causa del movimiento y de la vida. Todo lo que es, todo lo que surge en cada instante, nace de una diferencia. Los seres humanos no estamos exentos de esta ley. Son las múltiples diferencias entre nosotros, como humanos; dentro de nosotros, como sistemas dinámicos vivos; y con nuestro entorno, con los demás seres, las que nos llevan a interactuar de diversas maneras y, como consecuencia, a cocrear las estructuras y patrones organizativos que conocemos. Aunque la comunicación hablada sea la principal forma de interacción conocida, ya mucho antes de que fuéramos capaces de hablar, los seres humanos interactuábamos unos con otros de diversas maneras, creando así un incipiente **campo social o campo de relaciones**, que en la actualidad se está enriqueciendo con las infinitas posibilidades que ofrecen las nuevas tecnologías de la comunicación.

Esta idea de campo social, relacional o grupal, alimentado por el motor de la diferencia, resulta fundamental para entender el comportamiento de las personas y de los grupos, a la vez que nos da herramientas no sólo para afrontar posibles dificultades o conflictos, sino también para conectar con el caudal de sabiduría que todo grupo encierra y avanzar en la realización de su propósito. William Isaacs y Otto Scharmer, entre otros, utilizan esta idea de campo social como punto de partida para desarrollar sus teorías. **El campo social**, dicen ambos, **es el suelo o sustrato desde el que emergen los patrones y estructuras visibles que conforman la realidad social**. Aunque no seamos conscientes de la existencia de dicho suelo, no deja de actuar sobre nuestra manera de pensar y relacionarnos. El problema, afirma Isaacs (1999) es que el suelo está, de alguna manera, contaminado por una cultura que nos lleva a la fragmentación, la competición y el aislamiento. Afortunadamente, vivimos momentos de cambio en los que una “nueva forma de ser, de poder y de estar presentes comienza a crecer espontáneamente y a atravesar pequeños grupos y redes, generando un campo social diferente que se manifiesta en un cambio en la manera de pensar, conversar y actuar colectivamente” (Scharmer, 2007).

Los estudios de estos autores abren una puerta de esperanza al decirnos que ni las estructuras grupales o sociales, ni siquiera el propio campo desde el que emergen, son cosas inamovibles o sólo modificables a través de la fuerza o el conflicto. **Podemos cambiar la cualidad y forma del campo grupal**, y generar por tanto nuevos patrones y estructuras, cambiando la manera en que interactuamos y, puesto que la comunicación es nuestra principal forma de interacción, **cambiando la manera en que conversamos**. Esta es la esencia del **diálogo**, promover una nueva manera de escuchar y conversar que nos permita cambiar el lugar desde el que observamos el mundo y surgen nuestras acciones, sintonizando así con lo que trata de emerger en cada momento. Según Isaacs y Scharmer existen **cuatro lugares desde los que podemos atender a lo que ocurre** en un grupo u organización, cuatro campos relacionales con reglas y estructuras diferentes que conllevan maneras diferentes de interactuar y acoger las diferencias. En general, vivimos inmersos en los dos primeros (cortesía y enfrentamiento), moviéndonos entre ambos según momentos y necesidades. Ya sabemos cómo funcionan y cuáles son los resultados. Sin embargo, poco a poco personas, organizaciones y comunidades empiezan a dar pasos hacia los otros dos campos (diálogo reflexivo y diálogo generativo). Desde ellos podemos acceder a un poder hasta ahora desconocido: el poder de la sabiduría colectiva, la capacidad de conectar con el futuro conforme emerge, fluir con la vida y el ser de las cosas.

El principal obstáculo para dar el salto desde un hablar fuerte y confrontativo a una diálogo reflexivo y generativo sigue siendo el temor del yo a la diversidad y la diferencia, a la incertidumbre y el caos. A ello hay que añadir el dolor acumulado durante siglos de represión de la diferencia y, como consecuencia, la existencia de millones de personas que ven el mundo desde el rol de víctimas,

desde un yo que necesita atención y cuidado. No es posible avanzar sin pasar primero por un **proceso de sanación** que nos permita liberarnos del dolor, y de la actitud reactiva y victimista con la que abordamos muchas de nuestras relaciones, y afrontar la vida con una actitud más positiva y creativa. El Trabajo de Procesos de Arnold Mindell (2004) sirve precisamente para eso, para ayudar a las personas a dar el salto desde el segundo campo de atención (confrontación) al tercero (comunicación empática), liberándolas del dolor que nace de los abusos recibidos y del dolor, resentimiento o culpa de quien abusó inconscientemente. Nos ayuda también a ir más allá de la desigualdad, para comprender, respetar y apreciar la diversidad y la diferencia. Este paso sólo es posible si somos capaces de **abrirnos al poder de nuestro corazón**, al poder del amor y la compasión. Pero el Trabajo de Procesos, al menos hasta que Mindell publicó en 2007 su libro *Earth Based Psychology*, no nos da pistas de cómo acceder a esa fuente de sabiduría colectiva que todo grupo encierra³. Por eso, propuestas como Diálogo, Teoría U, Indagación Apreciativa o World Cafe, todas ellas basadas en el poder de las palabras y de las historias que nacen del corazón, resultan una herramienta imprescindible para, yendo más allá del dolor, apreciar la diferencia en su capacidad para generar nuevos mundos y darnos indicaciones de cómo llegar hasta ellos.

Avanzar desde una forma de estar presente y atender la realidad basada en el miedo a otra en la que nos abrimos sin condiciones a ese futuro que emerge en cada instante a través nuestro, no es fácil. En palabras de Scharmer, esto sólo es posible si recuperamos y desarrollamos **tres facultades** que los seres humanos tenemos a nuestro alcance: una mente abierta (inteligencia racional, IQ), un corazón abierto (inteligencia emocional, EI) y una intención y voluntad abiertas (inteligencia espiritual, SI). Para ello es necesario, además, crear los espacios en los que dicha apertura sea posible, espacios de seguridad, pero también de belleza y reconexión con la naturaleza. El resultado de este proceso de cambio, de desarrollo de nuevas capacidades y de apertura a lo que es, es un nuevo tipo de individuo, un individuo que por sus características he llamado 'individuo participante' (Escorihuela 2007) Para Isaacs, Scharmer y otros muchos autores que han hecho propuestas para mejorar nuestras conversaciones, es claro que este nuevo individuo está llamado a **liderar los procesos de cambio** en el futuro. Su misión consiste, según Isaacs (1999), en 'convocar, sostener y encarnar un campo conversacional de calidad', esto es, crear las condiciones para que el suelo desde el que emergen patrones, reglas y estructuras en un grupo sea lo más fértil posible, fomentando y sosteniendo espacios de participación capaces de acoger la diversidad. El líder no puede ser un simple gestor de las dificultades y problemas existentes, alguien que empuja en una determinada dirección para conseguir que el grupo avance. **Un líder es**, en palabras de Scharmer (2007), **'alguien capaz de sentir y dar forma al futuro'**, alguien capaz de mover el grupo hacia ese espacio de atención que permite conectar con 'la mejor opción de futuro posible'.

En este sentido, el rol del líder se acerca mucho al papel del facilitador. Sin embargo, hay una característica que permite diferenciar claramente ambos roles. Un líder es una persona capaz de 'mover' al grupo hacia ese espacio de participación que acoge la diferencia, que fomenta las interacciones positivas y que está abierto a lo que emerge en cada instante. Y lo puede hacer porque personalmente ha recorrido el proceso y desarrollado las habilidades necesarias para moverse en sus

³ En realidad, Mindell sí menciona ocasionalmente en sus libros que podemos acceder a la sabiduría del grupo a través de la Esencia (ese nivel profundo del campo grupal, nivel no verbal, no dual, desde el que surge la diversidad). Para ello propone desarrollar la 'segunda atención' y aprender a captar las señales que continuamente nos llegan y que nos pasan desapercibidas. Esas señales pueden contener información relevante para el grupo. El problema, que el propio Mindell señala, es que esa información se capta individualmente y luego resulta difícil conseguir que el grupo la asuma como tal, salvo que venga a través de la voz del líder. Por eso, en *Earth Based Psychology*, da un paso más y presenta diferentes técnicas, entre cuánticas y chamánicas, para que un grupo pueda acceder a su sabiduría colectiva, lo que Mindell llama 'encontrar el camino mágico del corazón y de la mínima acción'.

distintas fases. Pero su función es ‘mover’, generar impulso, y también sostener y encarnar. **El líder se preocupa por el destino final. El facilitador no tiene esa responsabilidad.** Su función es acompañar, acoger, sostener. No tiene destino. En algunas ocasiones un líder será un facilitador para su grupo; en otras, tendrá que utilizar su fuerza, su capacidad, para generar energía e impulso, mantener una posición, o decidir el camino a seguir. Entonces, alguien diferente debe asumir el rol de acompañar el proceso, de sostener el espacio, de estar atento a las diferentes voces que pueden surgir, y si es necesario, de proponer diferentes caminos. Esta es la voz del ‘élder’.

2. Diálogo. El arte de pensar juntos

William Isaacs (1999) define el diálogo como “una conversación con un centro, sin lados”, una manera de captar la energía de nuestras diferencias y canalizarla hacia algo que no ha sido creado antes. A través del diálogo podemos superar la polarización y **alcanzar un sentido común profundo**, accediendo así a la sabiduría y el poder compartido de un grupo. La intención del diálogo no es llegar a un acuerdo entre las partes, sino alcanzar un punto de comprensión diferente y, desde ahí, formar una base totalmente nueva para guiar nuestros pensamientos y acciones. Podemos decir también que el diálogo es “una conversación en la que las personas piensan juntas”. **Pensar juntos** implica no mantener nuestra posición inamovible hasta el final, sino abandonar la certeza y estar abierto a las posibilidades que resultan sencillamente de estar en relación con otras personas.

Un diálogo se diferencia del típico debate o discusión en un hecho fundamental: el grado de apego o identificación que tenemos con aquello que decimos. En una discusión la gente tiende a defender su posición y criticar la contraria con la intención de resolver las diferencias de manera concluyente. Sólo una parte puede tener razón, los demás tienen que estar equivocados. Con todo, Isaacs distingue entre **dos tipos de discusión: improductiva e inteligente**. En la discusión inteligente, presentamos y defendemos nuestros argumentos de la manera más correcta posible, y nos mostramos abiertos a reconocer cuando el adversario tiene razón. En la discusión improductiva sólo pensamos en ganar, en competir, sin valorar en ningún momento que el otro pueda tener razón. En un diálogo, por el contrario, nuestra posición no es tan importante como la voluntad de repensar las razones que hay detrás de ella, de averiguar qué hace que pensemos así. Ganar o convencer es irrelevante. Un diálogo pone en juego nuestros supuestos y reglas, invitándonos a explorar otros caminos y posibilidades en los que tener razón o no tenerla deja de ser relevante.

Cuatro hábitos para pensar solos

En la actualidad nuestra capacidad de resolver los problemas colaborativamente está bastante mermada, sobre todo si lo que está en juego tiene un gran valor para nosotros. Tendemos a polarizar, defender nuestras posiciones, ocultar información crucial, etc. todo lo cual limita nuestra capacidad para resolver creativamente nuestros problemas. Para cambiar esto tenemos que aprender cómo funciona el proceso de pensamiento. De acuerdo con Isaacs (1999, p. 49) existen **cuatro hábitos de pensamiento que alimentan el ‘pensar solos’**: fragmentación, idolatría, certeza y violencia. En su lugar propone cuatro principios que nos pueden ayudar a pensar colectivamente: participación, desenvolvimiento (unfolding, en inglés), conciencia (awareness, en inglés) y coherencia.

1. **Fragmentación y participación.** Abstraer es separar una parte de una totalidad interconectada. Si me fijo en mi mano y todo lo que hace, puedo llegar a pensar en la mano como algo separado del cuerpo. Esto es útil para entendernos, pero si nos descuidamos podemos llegar a olvidar que la mano y el cuerpo son inseparables. Hacemos continuamente divisiones, y luego nos olvidamos de que las hemos hecho. El resultado, afirma Isaacs, es la ‘fragmentación del mundo’.

Fragmentamos la realidad y en el proceso perdemos la conexión con la totalidad de la que somos parte.

Para paliar los problemas de la fragmentación del pensamiento, es necesario aplicar el **principio de participación**, de tener presente que estamos íntimamente conectados con el mundo que nos rodea. Una manera de practicar este principio es mirar intensamente a algo sin necesidad de pensar que tiene un nombre. Podemos por ejemplo mirar un árbol y dejar que los pensamientos y recuerdos sugeridos pasen por nuestra mente sin aferrarnos a ninguno de ellos. Dejamos que cada pensamiento nos llegue e igualmente lo dejamos ir. **El principio de participación nos lleva a una experiencia del mundo más directa que la habitual.** Cuando ponemos nombre a todo, llegamos a confundir la realidad con los nombres utilizados.

2. **Idolatría y desenvolvimiento.** Un segundo error es confundir la memoria con el pensamiento. Para pensar realmente hemos de ser capaces de decir cosas que nos sorprendan a nosotros mismos, cosas que no hemos dicho antes, que no están en nuestra memoria. Palabras así nos cambian completamente. Pensar es “sentir el potencial emergente de cada situación, percibir lo que todavía no es visible, y darle voz” (Isaacs, 1999, p. 59). Lo que llamamos pensar es la mayor parte de las veces una simple repetición de ideas preconcebidas. Son ideas grabadas en nuestra memoria, listas para ser reproducidas una y otra vez. **El pensar verdadero necesita tiempo y espacio.** A veces una idea surge única e inesperada entre un mar de pensamientos conocidos, con una voz tan débil que si hacemos demasiado ruido, se nos puede escapar. **La memoria funciona como un ídolo**, una representación colectiva que no se percibe como tal, sino como la auténtica realidad. Aferrarse a la memoria en situaciones que requieren un pensar y un sentir diferentes es una forma de idolatría.

Para resolver los problemas de nuestra idolatría por los recuerdos debemos aplicar el **principio de desenvolvimiento** (unfold, en inglés). La idea de este principio es que existe una realidad invisible (orden implicado de David Bohm) que se desenvuelve en la forma visible del presente (orden explicado). Cuando vemos un árbol, no sólo hay un árbol delante de nosotros, sino toda una realidad invisible (semilla, suelo, aire, agua, etc.) que se ha transformado (unfold) en árbol. Pues bien, lo mismo se puede decir de nuestros pensamientos y sentimientos. Ellos también son el resultado (unfolding) de una realidad que no vemos y en la que participan otras personas y el mundo que nos rodea. Al aprender a vernos así, podemos ser más auténticos, abrazar realmente lo que emerge y no aferrarnos a lo que creemos ser, a la imagen que hemos construido de nosotros mismos y que se sustenta en los recuerdos.

3. **Certeza y consciencia.** El error de la certeza consiste en tener una comprensión parcial de las cosas y, sin embargo, pensar que es completa y cierta. Cuando nos creemos en lo cierto de algo, por mucha buena voluntad que haya detrás, nuestra capacidad para pensar libremente queda seriamente resentida. Aunque nos reconforta creer que vivimos en un mundo cierto e invariable, lo único que resulta ser cierto es que todo cambia. Todo está en movimiento, en proceso.

Para afrontar el problema de la certeza, el mejor remedio es ser conscientes de que todo está en proceso y que muchos de estos procesos se nos escapan. **El principio de ser conscientes** (awareness, en inglés) nos permite desarrollar la capacidad para ver los procesos vivos que subyacen a todas las cosas, y comenzar a ser más conscientes de nosotros mismos y de cómo afectamos dichos procesos. Es también la habilidad para dejar ir, para ‘suspender’ nuestra certeza, para empezar a ver las cosas desde otros puntos de vista.

4. **Violencia y coherencia.** Una última característica de nuestra forma de pensamiento es que intentamos imponer nuestro punto de vista a otras personas. Nos creemos jueces, decidimos cómo son las cosas y después defendemos nuestra interpretación, nos aferramos a cualquier evidencia que demuestre que estamos en lo cierto e ignoramos aquellas evidencias que prueban

nuestro error. Finalmente, intentamos imponer nuestras ideas a los demás, asumiendo que la gente no debería ser como es. **Todo pensamiento que se quiere imponer es violento.**

Contra esta violencia podemos aplicar el **principio de coherencia**. El mundo es una totalidad y es coherente. Cuando algo nos sorprende, cuando algo nos resulta difícil de aceptar e intentamos separarlo o expulsarlo de nuestra realidad, deberíamos recordar que el mundo es coherente, que los demás son también parte del mundo, y que por tanto sus aportaciones contribuyen a la coherencia del mundo, también de nuestro mundo.

3. Cuatro campos conversacionales

De acuerdo con Otto Scharmer (2007) existen cuatro diferentes lugares o fuentes desde los que se puede atender a lo que ocurre en el campo social, en el campo de un grupo u organización, y desde los que emerge un tipo de acción diferente.

- **Yo en mi:** lo que percibo basándome en mi forma habitual de ver y pensar.
- **Yo en ello:** lo que percibo con los sentidos y con una mente abierta.
- **Yo en ti:** lo que siento desde dentro con un corazón abierto.
- **Yo en el ahora:** lo que comprendo desde lo más profundo de mi ser, con mi voluntad e intención abiertas.

Estos lugares son la base de cuatro campos de interacción diferentes. Según desde que fuente de atención y conciencia actuamos, creamos una dinámica social y unos patrones diferentes. En el caso concreto de la conversación, esto se traduce en cuatro modelos básicos de conversación y creación de la realidad, recogidos en la siguiente tabla.

Conversación reflexiva			
Primacía de la totalidad	4. Diálogo Generativo	3. Diálogo Reflexivo	Primacía de las partes
	<ul style="list-style-type: none"> • Presencia. Quietud, creatividad, flujo. • Hablar desde lo que fluye ahora. • Escuchar desde la fuente. • Creación de nuevas reglas. 	<ul style="list-style-type: none"> • Indagación. Cuestionar prejuicios y modelos mentales. • Hablar sintiéndome parte de un todo. • Escuchar empática, con el corazón. • Reflexión sobre las normas. 	
	1. Hablando suave	2. Hablando fuerte	
	<ul style="list-style-type: none"> • Descarga. Cortesía / Hipocresía. • Hablar desde donde quieren oír. No decir lo que se piensa y siente. • Escuchar para confirmar hábitos. • Aceptar y confirmar las normas. 	<ul style="list-style-type: none"> • Debate. Polarización y conflicto. • Hablar para decir lo que se piensa. • Escuchar sólo los hechos y buscar quién tiene razón. • Cuestionar las normas. 	
Conversación no reflexiva			

Tabla 1. Cuatro espacios conversacionales, basado en Scharmer (2007)

Aunque como grupo no podamos estar en el campo que queramos, sí podemos crear las condiciones para que se pueda dar un buen campo de conversación. Esto es lo que Isaacs (1999, p. 242) llama **crear un contenedor**, un espacio en el que la gente se pueda expresar de manera segura, en el que la gente se escuche, se respete, sea capaz de suspender sus juicios y hablar su auténtica voz. Un contenedor es “un espacio sagrado para la transformación creativa”. Con un contenedor sólido, los grupos pueden experimentar lo que significa moverse por los cuatro campos,

deteniéndose en el hablar fuerte cuando se necesita explorar una diferencia que no se termina de captar, disfrutando de un hablar suave en periodos de calma y rutina, dejando paso a las emociones en un diálogo reflexivo y desde el corazón cuando éstas nos convocan, o entrando de lleno en el poder generativo del grupo para acceder a la sabiduría que necesitamos para avanzar.

1. Hablando suave. Desde este campo de atención las personas utilizan un lenguaje consistente con las normas sociales dominantes. Normalmente la gente no dice lo que realmente piensa y siente. Todo el mundo habla, pero nadie escucha (monólogos compartidos). Todo el mundo parece interesado en cuidar su propia imagen y no molestar la imagen que los demás tienen de sí mismos. Es un campo 'civilizado', seguramente necesario cuando el contenedor no es capaz de soportar mucha presión, pero incapaz de hacer aflorar la diferencia y dar expresión a las necesidades individuales. El reto de un grupo en esta fase es ser capaz de **crear las condiciones para que la diferencia aflore.**

2. Hablando fuerte. Este campo se da cuando alguien empieza a decir lo que realmente piensa y la diferencia se hace visible. La tensión aumenta conforme el campo se llena de energía no controlada, y si la presión llega a ser muy grande el grupo se resiente. Cuando las cosas se calientan, en algunos grupos la gente trata de negociar, de buscar compromisos, o de imponer algo por la fuerza (control unilateral), o dejan que el asunto se enfríe y tratan de volver a una situación de cortesía como la descrita en el campo anterior. En otros grupos, siguen inconscientemente aumentando la presión hasta que el grupo explota. Son las únicas alternativas que conocen.

El reto para un grupo en esta fase es aprender a canalizar las enormes fuerzas que se liberan y reconocer (respetar, honrar) las diferencias. Después es necesario crear acuerdos para poder pensar, hablar y trabajar juntos desde la diferencia. Para ello, los miembros del grupo deben aprender realmente a suspender sus juicios. Por eso, **al periodo de transición entre esta fase y la siguiente, se le puede llamar la crisis de la suspensión.**

3. Diálogo reflexivo. En esta fase la gente deja de hablar para convencer a otros, con argumentos o con datos, o para echar la culpa a otros de lo que va mal, y empieza a hablar de sí mismo, de su experiencia personal, de lo que hay detrás, en su vida, en su pasado, que les lleva a pensar o actuar así. La gente descubre sorprendida que un significado profundo y no previsto empieza a emerger a través de la conversación, algo que nos obliga a parar y a escuchar de otra manera. Es una fase de reflexión, de revisión de nuestras ideas o suposiciones implícitas. Los participantes están abiertos a explorar la naturaleza de los patrones subyacentes que guían su comportamiento y acción, y están dispuestos a hacerlo en público. No hay ninguna obligación de estar de acuerdo, ni de ver quién tiene razón. Cuando el sentido profundo de las cosas emerge, la polarización se desvanece.

El reto para un grupo en esta fase es ser capaz de **superar la fragmentación que aparece a través de las diferentes opiniones y experiencias personales.** La indagación en el campo, aunque con una profundidad y perspectiva impensable en la fase anterior, todavía se hace desde el individuo, desde el yo. Para pasar a la siguiente fase es necesario 'dejar ir', abandonar una identidad que hemos creado para sobrevivir en este mundo y aprender a fluir con lo que es en cada instante.

4. Diálogo generativo. En esta fase las personas se hacen conscientes de la primacía del todo sobre las partes, de la presencia de una totalidad que, a diferencia de lo que ocurre en un campo social dominando por la cortesía, no se nos impone desde fuera, sino que es el resultado de nuestra propia creación individual colectiva. La conversación se experimenta como un 'fluir' del campo, las sincronizaciones se suceden, nuevas posibilidades y opciones emergen. Otra

característica de este campo es la dificultad para encontrar las palabras adecuadas, capaces de describir realmente lo que está emergiendo. Por ello, a veces es necesario recurrir a la poesía, el arte o el movimiento, a formas expresivas que atrapan más intensamente el presente que la palabra razonada.

El reto en esta fase es **reconocer la temporalidad de esta experiencia y la necesidad/obligación de volver al mundo real**, donde nos encontraremos con personas y grupos sin ningún interés por aprender y compartir nuestros conocimientos. Esto supone una nueva crisis, “la crisis del retorno” (Isaacs, 1999, p. 286), que supone aprender a ser agentes de cambio sin querer imponer ningún cambio. El mundo cambia cuando nosotros cambiamos, cuando nos enfrentamos a situaciones ya conocidas con una nueva actitud, una experiencia asentada que nos permite movernos entre campos con fluidez. Ser amables, duros, reflexivos o abiertos a lo que fluye en cada instante depende de nosotros, de nuestra capacidad para leer lo que el campo requiere en cada instante. Un nuevo líder emerge cuando aceptamos que el mundo es como es y no nos sentimos decepcionados porque las cosas no son como nos gustaría. Pretender imponer nuestra experiencia personal, por muy valiosa que nos parezca, es suprimir de nuevo la diferencia y negar la vida.

Transiciones

En general los grupos comienzan ‘hablando suave’, entre otras razones porque al principio es más importante compartir aquello en lo que somos afines, aquello que nos conecta y nos lleva a crear una identidad grupal, que descubrir aquello que nos hace diferentes y que podría llevar a alejarnos unos de otros. Una vez que el grupo ha desarrollado conexiones sólidas es más fácil dar espacio a la diferencia y acoger el conflicto. No obstante, para algunos grupos puede ser todo un reto abandonar este espacio de cortesía y siguen ocultando o ignorando las diferencias más tiempo del debido. Otto Scharmer (2007, p. 41) apunta que es necesaria una **mente abierta** para acceder a nuestra **Inteligencia Racional, IQ**, y abrirnos a lo que llega desde afuera, a la vez que cuestionamos nuestros habituales patrones de pensamiento y acción. Entraríamos así en lo que Isaacs llama discusiones inteligentes, un primer paso sin duda para comprender la diferencia, aunque insuficiente en muchos casos para prevenir el conflicto.

Una vez que un grupo se instala en el ‘hablar fuerte’, la dificultad está en mantener bajo control la tensión de la diferencia y dar los pasos hacia la escucha empática y la expresión auténtica. Si no se hace nada por evitarlo resulta relativamente fácil que pequeños incidentes escalen hasta convertirse en conflictos difíciles de gestionar. Para muchos grupos la única salida es volver al espacio de cortesía, poniendo bajo una gran alfombra todo aquello que no han sabido afrontar y que posiblemente les ha generado tanto dolor. O deshacerse como grupo, incapaces de sostener durante más tiempo una situación de tensión y dolor. Aprender a desidentificarnos de aquello que creemos, ‘suspender’⁴ patrones habituales de pensamiento, evitar los juicios, escuchar activamente y con respeto, hablar auténticamente y desde el corazón, etc. son todas ellas expresiones que aluden a una habilidad que los seres humanos hemos de aprender para dejar este ‘hablar fuerte’ y entrar en ese espacio de diálogo reflexivo y empático. Algunos autores llaman **Inteligencia Emocional, EI** (Emotional Intelligence, en inglés), a esta habilidad, otros ponen el énfasis en la comunicación y hablan de comunicación compasiva. En todo caso, es importante resaltar que este paso sólo es posible si el grupo está dispuesto a revisar sus estructuras internas de funcionamiento, visibles (acuerdos) y no visibles (roles y estatus), dándose espacio para hablar de las diferencias de poder y

⁴ El término ‘suspender’ se utiliza aquí en una acepción muy precisa de poner entre paréntesis aquello que pensamos o creemos ser, aquello con lo que nos identificamos y damos por verdadero. No significa renunciar a nuestras creencias ni valores, sólo abrir un espacio para incluir las creencias del otro, un espacio de escucha y respeto. Para una explicación detallada de este concepto, véase Isaacs (1999, p. 134-158).

de los privilegios existentes, de posibles abusos por inconsciencia de rango y de posibles venganzas de quienes han sufrido abusos y han utilizado inconscientemente su poder como víctimas. Sin un proceso de sanación que cure el dolor del pasado, los grupos difícilmente pueden abandonar este espacio y entrar en diálogos más generativos.

Como hemos comentado más arriba, el reto para un grupo en la fase de diálogo reflexivo es superar la fragmentación de las historias individuales, ir más allá de un conjunto de relatos sin duda profundos y narrados desde el respeto, pero todavía inconexos y centrados en las necesidades de un yo dolido, para acceder a un espacio de reencuentro con un nosotros que guíe las conversaciones. Para ello es necesario soltar, 'dejar ir' (letting go, en inglés), desapegarnos de una identidad en la que hemos puestos muchas cosas que ya no nos sirven, para poder abrimos a lo nuevo (letting come, en inglés), a aquello que está vivo en el instante y que conecta con "la fuente más profunda de la acción individual y colectiva" (Scharmer, 2007, p. 186). Se necesita una 'voluntad abierta', una facultad de acceder a nuestro auténtico propósito y ser, algo que se consigue desarrollando lo que Scharmer llama **Inteligencia Espiritual, SI** (Spiritual Intelligence, en inglés).

4. Presencia y atención plena

Otto Scharmer (2007, p. 163) define 'presenciar' ('presencing', en inglés fusión de 'sensing' y 'presence') como "conectar con la fuente de la más alta posibilidad de futuro y traer dicha posibilidad al presente". Y añade que **presenciar es un movimiento en el que nos acercamos a nuestro auténtico ser desde un futuro que emerge en cada instante**. Para participar en un grupo desde este estado de presencia es necesario llevar nuestra percepción (nuestros sentidos, 'sensing') hacia la fuente de la que surge todo lo que es, hacia un lugar en el que el pasado, presente y futuro colapsan permitiendo que emerja nuestro auténtico ser, libre de las ataduras del pasado y de sus expectativas de futuro. Este ser está conectado con la totalidad de nuestra vida, con todo lo que nos ha traído desde el pasado a este momento, y con todo lo que el futuro puede traernos conforme emerge en el aquí y el ahora.

Desde el estado de presencia nuestra manera de comprender y actuar en el mundo cambia. En la visión del mundo dominante, también conocida como visión mecanicista, el mundo se ve como un conjunto separado de objetos y situaciones desconectadas. Hemos visto antes que los seres humanos hemos llegado a dicha fragmentación como consecuencia de un proceso de abstracción iniciado por una mente racional que ante todo separa, divide y analiza. Sin embargo, como señala Richard Tarnas (1996, p. 434) "la realidad esencial de la naturaleza no es independiente, autónoma y completa en sí misma, tal que la mente humana puede examinarla 'objetivamente' y registrarla desde el exterior. Más bien, **la verdad de la naturaleza surge sólo con la participación activa de la mente humana**. La naturaleza se hace inteligible a sí misma a través de la mente humana. En esta perspectiva, la naturaleza lo invade todo, y la mente humana en toda su plenitud es en sí misma una expresión del ser esencial de la naturaleza". Contra la abstracción y el pensamiento fragmentado, el antídoto es la participación, ver el mundo desde adentro, en su totalidad.

Esto es lo que Henri Bortoft (1996) llama **modo holístico de conciencia**, complementario del modo analítico ya conocido, pero bien diferente por su carácter no lineal, simultáneo e intuitivo. Desde esta conciencia holística la dualidad sujeto-objeto salta por los aires. Lo importante ya no son los objetos discretos y las leyes que presiden sus interacciones, sino la propia red de relaciones en las que están inmersos y de la que somos parte, una red percibida simultáneamente como totalidad y experimentada como una realidad dinámica de elementos interdependientes en permanente relación. Bortoft señala que para poder entrar en un modo holístico de conciencia tenemos que ser capaces

de salir primero del modo analítico. Y para ello es necesario prestar atención a lo que acompaña y esta vivo en toda experiencia. La meditación contemplativa o la atención plena (mindfulness, en inglés) son metodologías que nos pueden ayudar a pasar a un modo holístico de conciencia, en el que la mente empieza a funcionar intuitivamente en lugar de intelectualmente.

Estar presentes, en el sentido dado por Scharmer, y estar plenamente atentos (mindful, en inglés) son dos formas de estar similares. Daniel J. Siegel (2012, p. 123) describe la conciencia plena (mindful awareness, en inglés) como “una forma de conciencia en la que estamos alerta y abiertos a la experiencia presente sin ser absorbidos por nuestros juicios y expectativas previas”. Lo importante aquí es **estar completamente presentes y atentos a nuestras experiencias internas y externas**, y vivirlas desde la apertura, la aceptación y el no juicio. Para Siegel, esta forma de estar presente implica discernimiento y una posición moral basada en una mirada apreciativa por los demás, una mirada que no juzga, que acepta y acoge con respeto y compasión, a los demás y a uno mismo. Esta conciencia plena puede ser una característica innata de algunas personas, aunque afortunadamente también se puede desarrollar a través de prácticas como la meditación, el yoga, el ‘chi kung’ o la ‘oración centrada’⁵. Con una práctica constante las personas llegan a ser menos reactivas, no caen fácilmente en hacer juicios de valor sobre los demás, se hacen más conscientes de su experiencia interna en cada instante y son capaces de nombrar y describir con detalle dicha experiencia.

En esta misma línea, Otto Scharmer (2007, p. 188) deja bien claro que **para acceder a la ‘presencia’** no basta con ideas y teorías, **se necesita una práctica constante**. Para algunas personas sirve levantarse temprano en la mañana y estar en silencio durante un rato, otras prefieren meditar con una intención o propósito, otras hacen yoga, tai-chi o chi-kung. No importa cuál sea la práctica elegida, lo importante es desarrollar una práctica. También es útil **crear o participar en un ‘círculo de presencia’**, esto es un grupo de personas que se apoyan unas a otras en el descubrimiento y desarrollo de su viaje personal, que se ayudan a profundizar en sus preguntas y retos personales. Para ello sólo se necesita un espacio en el que reunirse, una persona que haga de anfitrión (rotativo) y un deseo de comunicar desde la presencia. Desde ahí, desde el círculo de presencia, es posible desarrollar también una práctica colectiva de aprendizaje, una práctica como ahondar en un silencio intencional o llevar a cabo un diálogo generativo. Esta práctica colectiva difiere de la práctica individual en que las experiencias sentidas y ‘presenciadas’ por las personas del grupo actúan como puertas de acceso a una fuente más profunda de creatividad y conocimiento colectivos.

En sintonía con esto, Alan Briskin (2009, p. 303, véase también el Anexo) apunta **cuatro prácticas de mindfulness para trabajar la sabiduría colectiva**. La primera práctica, en línea con la propuesta de Scharmer, consiste en la creación de un espacio seguro en el que poder indagar, un espacio que permita a los grupos moverse confiadamente por los cuatro campos de atención, procesar diferencias, atender a las historias personales y entrar en diálogos generativos. En segundo lugar es necesario practicar la escucha profunda, aprender a suspender nuestros juicios y abrir un espacio interno para la verdad del otro. En tercer lugar hemos de aprender a desplazar la atención desde las personas y el conocimiento individual hacia el grupo como unidad, enfocándonos en el poder de la experiencia grupal y la mente colectiva. Finalmente, es crucial aprender a hacer preguntas esenciales, preguntas capaces de generar una diferencia, preguntas que al hacerlas cambian nuestra manera de ver o comprender las cosas.

⁵ Para saber más de este tipo de oración, véase: https://en.wikipedia.org/wiki/Centering_prayer

5. El arte de las preguntas poderosas⁶

“Muchas reuniones son aburridas o poco efectivas porque nadie hace preguntas comprometedoras, preguntas que despierten el interés o curiosidad de los participantes”, afirman Eric Vogt, Juanita Brown y David Isaacs en *El arte de las preguntas poderosas* (2003). Una conversación es plana cuando absorbemos la información generada sin inmutarnos, nada altera nuestro estado interior, nada nos parece relevante. Una frase, una pregunta es poderosa cuando nos cuestiona en algún punto profundo y desconocido, y nos hace reaccionar. “Una diferencia que crea una diferencia”, así definió la información G. Bateson en sus *Pasos hacia una ecología de la mente*. Una pregunta es poderosa cuando, conectando ideas aparentemente alejadas, crea una tensión interna en quienes la escuchan, suficientemente grande como para impulsar una búsqueda colaborativa de respuestas, pero no tan grande como para despertar un temor que nos podría llevar a cerrarnos en lo conocido y defender a ultranza esa posición.

Convivir con preguntas poderosas es una cuestión de práctica. Arno Penzias, premio Nobel de Física en 1978 solía levantarse con una misma pregunta cada día: ¿Por qué estoy tan convencido de lo que creo? Esta pregunta le mantenía atento en su trabajo y despertaba su creatividad. Vogt y sus colegas nos invitan a una práctica similar, a levantarnos cada mañana y hacernos preguntas tales como:

- ¿Qué significa esto? ¿Qué estoy viendo y qué se me está escapando?
- ¿Qué he(mos) hecho hasta ahora bien y que otras cosas podría(mos) hacer para seguir avanzando?
- ¿Qué no he(mos) pensado todavía que podría ser clave en esta situación?

Es obvio que no son preguntas pensadas para dar una respuesta inmediata. Lo importante son las preguntas en sí mismas, el mantenerlas vivas dentro de nosotros, estar abiertos a cualquier información que nos llegue para que podamos acogerla y dar forma a una respuesta que irá cambiando con el tiempo, conforme profundizamos en la propia pregunta.

Aunque hacerse preguntas poderosas es imprescindible para acceder a la sabiduría que toda persona, organización o comunidad necesitan para avanzar en sus propósitos respectivos, lo cierto es que no estamos muy entrenados para ello. Existen varias razones que explican esta situación. La educación es, sin duda, una de los más importantes. El sistema educativo ha estado muy centrado en hacer que niños y jóvenes aprendan, normalmente de memoria, la respuesta correcta a preguntas conocidas. Los educadores se prestan fácilmente a este juego, ya que preguntar aquello para lo que existe una respuesta conocida resulta menos arriesgado (en cuanto a su capacidad para mantener la autoridad) que explorar conjuntamente territorios sin respuestas evidentes, y que requieren un trabajo previo de reflexión y cuestionamiento de lo que somos. En todo caso, lo que ocurre en la educación no es ajeno a una cultura basada en un pensamiento binario (verdadero/falso) que casa mal con la realidad de un mundo en el que nada es como parece. Sólo desde un Yo temeroso, aferrado al control y la seguridad de una identidad sólida (y dólida), tiene sentido este ejercicio de simplificación cultural que deja muchas mentes tranquilas a costa de una polarización (yo tengo razón, tú no la tienes) que puede ser muy destructiva. Por último, tampoco las organizaciones humanas son capaces de encontrar el tiempo necesario para mantener conversaciones relevantes sobre asuntos en los que no cabe esperar respuestas claras. Se prioriza la gestión rápida de la información, normalmente desde un marco conocido que permita tomar decisiones inmediatas, aunque en muchos casos nadie sepa por qué seguir ese camino y no otro. A los líderes se les pide que resuelvan problemas, no que se planteen cuestiones para las que nadie tiene respuesta.

⁶ Este texto se basa principalmente en *The Art of Powerful Questions. Catalyzing, Insight, Innovation and Action*, Eric E. Vogt, Juanita Brown y David Isaacs, 2003, Whole Systems Associates.

Como afirman los autores de este documento, “en estos momentos, en los que los principales desafíos que debemos afrontar como humanidad son sistémicos, sin una relación aparente entre causa y efecto, con una multiplicidad de agentes e intereses diversos, es fundamental desarrollar la capacidad para hacernos preguntas poderosas que cuestionen los supuestos existentes y generen el espacio necesario para que puedan surgir buenas respuestas”. En su libro *Teoría U*, Otto Scharmer nos recuerda acertadamente que la inteligencia racional sólo funciona bien a la hora de resolver problemas, técnicamente complejos, pero simples en su definición y planteamiento. Cuando intervienen actores con intereses diversos, la complejidad social que conllevan requiere además otro tipo de inteligencia, emocional y social en este caso, que nos permita sostener esta diversidad y evitar posibles conflictos. Pero cuando ni siquiera sabemos cuál es la causa profunda de los problemas, cuándo ni siquiera tenemos listas las preguntas a las que responder (lo que ocurre en la mayoría de sistemas complejos), hace falta una inteligencia totalmente diferente. Una inteligencia, espiritual en términos de Scharmer, que nos permita percibir una situación desde la totalidad, y no sólo desde la fragmentación que sucede al análisis y la separación en partes desconectadas propia de la ciencia actual. Percibir la totalidad no es cosa de visionarios con una gran intuición. Está al alcance de cualquier persona dispuesta a aprender cómo participar en espacios conversacionales conscientes y generativos.

¿Qué hace que una pregunta sea poderosa?

La siguiente lista, elaborada por Vogt y sus colegas, recoge algunas de las características que acompañan a una pregunta poderosa. Puede utilizarse como un cuestionario al que responder cada vez que queramos indagar sobre un tema importante para nuestra organización o comunidad. ¿Estamos planteando el tema con una pregunta que...

- **Genera interés en el oyente?**

- ¿Es una pregunta relevante para la vida y el trabajo reales de las personas que han de explorarla?
- ¿Invita a quien la escucha a compartirla con otras personas?

- **Impulsa conversaciones reflexivas?**

- ¿Qué tipo de conversación, significados, sentimientos evoca en aquellos que la exploren? ¿Toca algo profundo para lo que no tenemos nombre?

- **Cuestiona nuestra manera de pensar?**

- ¿Qué posibilidad hay de que genere un pensamiento o sentimiento nuevos? ¿Es suficientemente cercana para ser reconocible y relevante, y suficientemente diferente para pedir nuevas respuestas?

- **Destapa supuestos subyacentes?**

- ¿Permite aflorar supuestos, creencias, prejuicios presentes en nuestras conversaciones?

- **Invita a la creatividad y a la apertura hacia nuevas posibilidades?**

- ¿Hasta que punto la pregunta genera esperanza, compromiso, acciones creativas y nuevas posibilidades, y no tanto mantener el enfoque en los problemas y obstáculos del pasado?

- **Genera energía e impulso para avanzar?**

- ¿Evoca más preguntas? ¿Es una pregunta que invita a que se planteen nuevas y diferentes preguntas a medida que se avanza en su exploración?

Según los autores de *El arte de las preguntas poderosas* existen tres dimensiones fundamentales en toda pregunta que es necesario tener en cuenta a la hora de tratar de crear preguntas poderosas: construcción, alcance, supuestos.

Construcción. Todas las preguntas son valiosas si se hacen en el contexto oportuno. Una pregunta cerrada es probablemente la más poderosa que se puede hacer cuando se trata de comprometer a

una persona en una decisión: ¿Te interesa? ¿Sí o no?. Ahora bien, cuando se trata de indagar en profundidad sobre un tema relevante para nuestra organización o comunidad, entonces es importante pensar bien cómo construir la pregunta. Es habitual clasificar las preguntas en varios tipos, algunos de los cuales se recogen en la siguiente lista:

- **Preguntas cerradas.** La respuesta sólo puede ser Sí o No. Tienen sentido en determinados contextos, por ejemplo, cuando queremos confirmar el compromiso de alguien con una decisión.
- **Preguntas informativas.** Necesarias cuando queremos conseguir una información concreta. Suelen ir precedidas de palabras como Quién, Cuándo, Cómo, Dónde, etc. Cuidado, en todo caso, con preguntar a la gente Por qué hizo o dejó de hacer algo. Según cómo se plantea esta pregunta, y especialmente si se percibe un tono de reproche, las personas pueden verla como una crítica y entrar en un comportamiento defensivo.
- **Preguntas por la esencia, el propósito o la finalidad.** Imprescindibles en cualquier indagación, suelen ir precedidas de las palabras Qué, Cómo, Para qué. Ejemplos: ¿Qué podríamos hacer para mejorar la comunicación en el equipo? ¿Cómo podría ser un espacio seguro y de confianza que invite a la participación? ¿Para qué estamos aquí, cuál es el propósito de esta reunión?

El siguiente ejemplo nos puede ayudar a distinguir la profundidad y el poder de cada pregunta en un caso en el que nos interesa conocer cómo mejorar la manera en que nos relacionamos en un entorno laboral. Para ello podríamos construir un cuestionario con algunas preguntas. Compara las siguientes propuestas:

1. ¿Estás satisfecho con la manera de relacionarnos en esta organización? - Pregunta cerrada, típica de un cuestionario en el que sólo importa el número de personas que dicen sí o no.
2. ¿En qué momentos te has sentido más satisfecho? ¿Cómo podrías sentirte más satisfecho? - Preguntas informativas que sólo compelen a la persona y a sus necesidades.
3. ¿Cómo podría ser una manera de relacionarnos con la que todos nos sintamos a gusto? Pregunta abierta que obliga a quien la responde a ir más allá de sí misma.

Alcance. A la hora de construir una pregunta poderosa es fundamental plantearse el alcance de la pregunta, hasta dónde queremos y podemos llegar. De lo contrario, corremos el riesgo de plantear preguntas que desbordan totalmente nuestra capacidad y recursos para encontrar respuestas adecuadas. La siguiente lista recoge algunas preguntas de menor a mayor alcance:

1. ¿Cómo podemos hacer una mejor gestión en nuestro equipo?
2. ¿Cómo podemos hacer una mejor gestión en nuestra organización?
3. ¿Cómo podemos gestionar mejor nuestra cadena de suministros?
4. ¿Cómo podemos influir más y mejor en el ecosistema en el que opera nuestra organización?

Es importante mantener en todo momento la pregunta dentro de unos límites realistas y ajustados a las necesidades de la situación en la que nos movemos. Si sólo formo parte de un equipo de trabajo, plantear la primera pregunta de la lista anterior es suficiente. Si soy el CEO de la organización puedo preguntarme las 4 preguntas anteriores, pero tendría poco sentido preguntarme ¿Cómo podemos gestionar mejor la economía local/nacional/global?, pues esta pregunta no está a nuestro alcance.

Supuestos. La mayoría de las preguntas contienen supuestos en los que tal vez no coinciden todas las personas. Por eso resulta imprescindible revisar nuestras preguntas para poder descubrir aquellos supuestos que puedan generar malestar en los destinatarios, minando así sus ganas de participar. Preguntar, por ejemplo, ¿quién es el responsable de esta situación? conlleva una idea implícita de que buscar (y posiblemente castigar) el responsable de algo que se ha hecho mal es necesario para evitar que vuelva a ocurrir. Pero puede ocurrir que algunas personas no estén de acuerdo con la idea de que tiene que haber necesariamente un culpable. Tal vez piensen que se trata de un error estructural o comunicativo del que todos son responsables. Estas personas seguramente se sentirían más cómodas con la pregunta: ¿Qué podemos aprender de lo sucedido? Esta pregunta invita a una

reflexión conjunta sin juicios previos y tiene, por tanto, más probabilidades de estimular el aprendizaje y la colaboración de las personas implicadas. Estas ideas se aplican también a nuestras conversaciones. De vez en cuando sería conveniente hacerse preguntas como ¿qué no estamos viendo o teniendo en cuenta en esta conversación? ¿Qué supuestos o creencias están influyendo en esta conversación?

¿Cómo usar preguntas poderosas en una organización?

Fomentar la capacidad de los empleados para hacerse preguntas poderosas es, sin duda, una iniciativa totalmente necesaria para aumentar la capacidad de aprendizaje e innovación de la organización. Para que esta iniciativa tenga éxito es fundamental que participen, de manera real y honesta, todas las personas de todos los ámbitos y niveles organizacionales (propietarios, directores, empleados y, cuando sea adecuado, proveedores, clientes...), que se esté dispuesto a asumir preguntas difíciles que podrían cuestionar la manera en que se hacen las cosas y, por supuesto, que se pongan los medios para buscar entre todas las respuestas. Para ello, la organización debería diseñar algunos procesos formativos y participativos en los que aprender estas habilidades, a la par que se abordan asuntos reales para los que se requieren preguntas y respuestas poderosas. Estos serían los pasos para este tipo de procesos:

1. **Valora la situación actual.** Desde el lugar en el que te encuentras (equipo, departamento, dirección), examina todo aquello que pueda afectar al futuro de la organización, de tu equipo o del proyecto en el que estás trabajando. Plantea tus hallazgos en tu equipo en forma de preguntas y no tanto como problemas o preocupaciones. No intentes buscar tú sólo las respuestas y, mucho menos, traerlas al equipo como la solución definitiva a los problemas que has detectado. Deja que preguntas y respuestas surjan de conversaciones generativas dentro del equipo, a poder ser con la participación de todos sus miembros.
2. **Descubre las “grandes cuestiones”.** Analiza con tu equipo las ideas que surgen, poniendo especial atención a las nuevas preguntas que despiertan. Buscad conjuntamente patrones que se repiten y agrupad aquellas ideas y preguntas que estén relacionadas. Empezad a extraer poco a poco las grandes preguntas que se revelan en el proceso. Priorizad las preguntas, por urgencia e importancia. No es posible abordar a la vez todos los temas, de ahí que sea necesario preguntarse también qué es lo más urgente e importante en estos momentos.
3. **Crea un equipo de cambio.** Llegados a este punto, es importante tener en cuenta el alcance de las preguntas. ¿Deben ser respondidas dentro del equipo? ¿Afectan a toda la organización, a la manera en que nos relacionamos, trabajamos, comunicamos...? Si se trata de este último caso, sería conveniente poner en marcha un proceso lo más participativo posible en el que poder explorar conjuntamente algunas de las preguntas y las posibles respuestas. Existen diferentes técnicas para esto, pero en todas ellas se recomienda comenzar con la creación de un equipo de cambio en el que estén representados ámbitos y niveles muy diferentes de toda la organización. También es importante que, sea cual sea la técnica utilizada, se apueste por una mirada apreciativa que permita dar visibilidad a todo aquello que se ha hecho bien hasta el presente.
4. **Crea una imagen de futuro posible.** Un paso fundamental en todo proceso de cambio es crear una imagen del futuro que queremos ser. Uno de los principios de la Indagación Apreciativa⁷, el Principio de Anticipación, afirma que “la imagen inspira la acción”. Los sistemas humanos se mueven en la dirección de sus imágenes de futuro. Cuanto más positiva y esperanzadora es la imagen de futuro, más positiva es la acción en el presente. Como parte de un equipo, o del equipo de cambio en el caso de una organización, ayuda a definir una pregunta poderosa sobre cómo

⁷ Véase Indagación Apreciativa (Wikipedia). Recuperado el 27/04/2020 de https://es.wikipedia.org/wiki/Indagaci3n_apreciativa

será el equipo o la organización una vez realizados los cambios necesarios. Con la participación de todo el equipo, o de una buena representación de la organización, ayuda a crear una imagen de futuro posible y a convocar los medios para poder desarrollarla.

5. **Desarrolla estrategias factibles.** Utiliza un proceso participativo para encontrar respuestas a las grandes preguntas. Una vez aclaradas y clasificadas las respuestas, y convertidas en frases inspiradoras (proposiciones provocativas en el lenguaje de la Indagación Apreciativa), colabora con tu equipo (de cambio) en formular e implementar planes de acción específicos para cada una de estas frases.

6. La mirada apreciativa

(Por desarrollar. Ver, de momento, el documento Indagación Apreciativa Resumen)

7. Algunas técnicas de indagación

Diálogo y Café del Mundo (World Café) son dos técnicas que podemos utilizar para acceder a la sabiduría colectiva de un grupo u organización a partir de conversaciones ‘that matter’ (‘que importan’, como dicen en muchos de estos textos). Utilizar una u otra dependerá sobre todo del número de personas. Para grupos pequeños (hasta 6-12 personas), la técnica del Diálogo puede ser suficiente. Para grupos más grandes, el Café del Mundo tiene una estructura de funcionamiento más apropiada. Por otra parte, dada la falta de experiencia en diálogo de muchas personas, resulta difícil profundizar y conseguir un diálogo realmente generativo en un Café del Mundo. Por el contrario, si se puede crear un grupo de Diálogo que se reúna de manera constante a lo largo de varias semanas, es mucho más probable que el grupo avance desde las primeras fases hasta la fase de diálogo generativo. Otto Scharmer también propone como práctica en su libro *Teoría U* crear un Círculo de Presencia, un grupo de 6-20 personas que se reúne habitualmente para aprender y avanzar en el proceso de la U.

Más allá de los círculos de presencia, la Teoría U presenta todo un proceso o estrategia para poner en marcha un proyecto de cambio innovador. Recorrer la U paso a paso nos permite saber qué debemos hacer en cada momento para conseguir que una idea que se nos ha ocurrido — seguramente también se le habrá ocurrido a otras personas—, se haga realidad. El proceso de la U es innovador en cuanto que no pretende decirnos cómo hacer real un proyecto siguiendo una serie de pasos fijos, sino que nos invita a reconsiderar en todo momento los pasos a dar, en función de la experiencia que ganamos haciéndolo (en esto conecta con la idea del Aprendizaje en Acción) y de nuestra capacidad para leer el futuro conforme emerge (esto es lo innovador), una capacidad que sólo tenemos si cambiamos el lugar desde el que observamos la realidad, una capacidad que incluye conectar con la inteligencia del corazón y de la voluntad.

Por último, la Indagación Apreciativa, IA, es una técnica que podemos utilizar en procesos de desarrollo estratégico en grupos y organizaciones. Se parece mucho a la técnica del Proceso Creativo, de Robert Fritz (1989), en cuanto que ambas parten de la tensión entre un futuro deseado y un presente con cosas que no nos gustan y queremos cambiar. La diferencia fundamental está en que en Indagación Apreciativa no nos interesamos tanto por las dificultades del presente, como por construir a partir de todo lo bueno que tenemos. Por ello la primera parte de IA consiste en recopilar historias positivas, en averiguar el potencial humano y creativo del grupo. Después, y una vez que hemos soñado el futuro que nos gustaría crear, utilizamos todo ese caudal de positividad para construir sobre él, para dar los pasos que nos han de llevar a nuestro destino.

Scharmer coloca la IA en su tercer cuadrante de formas de atención, el cuadrante reflexivo, el que se nutre con la energía del corazón al abrirnos a las historias del otro. Aunque no lo menciona, Scharmer piensa que la apertura al otro no es suficiente para poder conectar con ese futuro emergente que nos ha de permitir llevar a cabo un proyecto. Hay que dar un paso más, hay que conectar con la fuente, con el propio campo (Mindell diría que es necesario ganar la consciencia suficiente para acceder a la Esencia, para ser esencia). Por ello, para Scharmer sí es importante trabajar con las dificultades o resistencias que nos encontramos. Y aunque acumular historias positivas y compartirlas es un paso necesario en el proceso de la U, existe un paso previo que no se puede soslayar, en lo que coincide con Mindell y su Trabajo de Procesos — el paso de la sanación, de curar las heridas del pasado, sin quedarse atrapado en ellas, para que el corazón pueda acoger de verdad y la intención pueda abrirse a lo desconocido.

Tanto la Teoría U como IA son técnicas de cambio organizacional que requieren tiempo, a diferencia de un Diálogo o Café Diálogo que se puede hacer en una mañana. El tiempo disponible es por tanto un factor importante a la hora de utilizar una u otra. Por lo demás, todas ellas se pueden utilizar combinadas. Podemos incluir diálogos o café diálogos en los procesos de IA o de la Teoría U, como utilizar IA en la Teoría U. También podemos presentar en una breve charla la Teoría U y luego centrarnos en un proceso de IA o en un simple Diálogo. Lo que hagamos, dependerá del grupo y de sus necesidades.

Referencias bibliográficas

- Atlee, Tom, (2004), *The Tao of Democracy: Using Co-Intelligence to Create a World That Works for All*. The Writers' Collective.
- Bortoft, Henri (1996), *The Wholeness of Nature. Goethe's Way Toward a Science of Conscious Participation in Nature*. Lindisfarne Press.
- Briskin, Alan (2009), *The Power of Collective Wisdom: And the Trap of Collective Folly*. Berrett-Koehler Publishers.
- Escorihuela, José Luis 'Ulises' (2007) Apuntes sobre el individuo participante. Extractos del libro Caminando la transición. Véase: <http://www.elcaminodelelder.com/0.BACKUP/recursos/IndividuoParticipante.pdf>
- Forsyth, Donelson R. (2010). *Group Dynamics*. Wadsworth.
- Fritz, Robert (1989) *The Path of Least Resistance: Learning to Become the Creative Force in Your Own Life*, Ballantine Books, 1989
- Isaacs, William (1999), *Dialogue and the Art of Thinking Together*. Currency.
- Mindell, Arnold (2004), *Sentados en el fuego. Cómo transformar grandes grupos mediante el conflicto y la diversidad*. Ed. Icaria.
- Mindell, Arnold (2007), *Earth Based Psychology*. Lao Tse Press
- Olson, Edwin E. & Eoyang, (2001), Glenda H., *Facilitating Organization Change*. Pfeiffer
- Scharmer, C. Otto (2007). *Theory U. Leading from the Future as it Emerges*. Society for Organizational Learning.
- Siegel, Daniel J. (2012) *Pocket Guide to Interpersonal Neurobiology. An Integrative Handbook of the Mind*. W.W. Norton & Company.
- Sulis, William (1997) *Fundamental Concepts of Collective Intelligence*. Nonlinear Dynamics, Psychology and Life Sciences, Vol. I, Nº 1.
- Tarnas, Richard (1996), *La pasión de la mente occidental. Entendiendo las ideas que han dado forma a nuestra cosmología*. Ed. Atalanta.

Anexo I. Cuatro prácticas para el diálogo (Isaacs, 1999)

- 1. El arte de escuchar juntos.** Más allá de la empatía, escuchar juntos implica sentir el grupo y vivirlo como una identidad colectiva de la que somos parte. Es una experiencia de comprensión total y de comunión. Escuchar desde la totalidad nos permite sentir una conexión profunda sin necesidad de conocer todos los detalles de lo que nos están contando.
- 2. Respetar polarizaciones.** A menudo las diferencias que emergen en una conversación nos remueven tanto que después nos cuesta estar presentes como si nada hubiera ocurrido. El esfuerzo para recomponernos y mantener la cortesía puede ser enorme. Sin embargo, para que un verdadero diálogo sea posible, un grupo debe adoptar una postura diferente a la de pretender una calma artificial. Debe respetar las polarizaciones que surjan sin intentar solucionarlas por la vía rápida. Ello implica ser capaces de dar apoyo a la gente que dice o hace algo 'inconveniente'. Y aprender a convivir con la tensión sin querer suprimirla inmediatamente.
- 3. Suspensión.** La suspensión en grupo significa interrumpir la función habitual de la memoria y estar abiertos a propuestas inesperadas. La memoria colectiva ejerce un gran control sobre las personas que forman un grupo, impidiendo la expresión de nuevas ideas. La mayoría de los grupos son incapaces de abordar claramente asuntos críticos que los mantienen paralizados. Suspender, en este contexto, significa ser capaces de liberarse de la presión colectiva y traer a la superficie aquellos asuntos importantes que requieren la reflexión de todos.
Para resolver esta situación una posible práctica, inventada por los cuáqueros, consiste en crear un 'comité de limpieza': un pequeño grupo de personas pregunta a cada miembro del grupo, por separado, qué le parece importante que no se está tratando en el grupo. El comité recoge las cuestiones sin dar ninguna opinión al respecto, aunque animando a que cada persona profundice en sus dudas o cuestiones que llevaría al grupo grande. Una vez recogidas todas las cuestiones se analizan, agrupan y se llevan al grupo grande para que todo el mundo las conozca.
Otra práctica interesante para trabajar la suspensión en grupo es acercarse al grupo como un ser totalmente extraño. Con curiosidad te vas preguntado por todo lo que ocurre, por qué el grupo se comporta ahora así, por qué pasa esto o lo otro, etc. Se trata de aprender a no tomarse las cosas personalmente y desarrollar la capacidad de fijarse más qué pasa en el grupo, qué les pasa a otras personas. Es bueno fijarse no solamente en qué cambia en cada instante, sino también en qué se mantiene inalterado.
- 4. Expresar tu voz.** Hablar es seguramente el aspecto más difícil del diálogo. Expresar tu voz significa dar cauce a lo que es verdadero en ti, sin atender a la presión exterior e interior para no decir lo que quieres decir. Encontrar tu voz en un diálogo significa aprender a preguntarse una sola cosa: ¿qué necesita ser expresado ahora? Para poder responder esta cuestión, es necesario aprender a escuchar nuestra voz interior, más allá de nuestras reacciones e impulsos automáticos, más allá de lo correcto. Para ello se requiere confianza en uno mismo, considerar seriamente que lo que yo digo puede ser válido para otras personas.
Otra paso imprescindible para expresar nuestra voz es aprender a estar en silencio, lo cual no es fácil en un mundo que valora tanto la palabra, aunque esté vacía. Sin embargo, sólo desde el silencio es posible conectar con nuestra voz interior, más allá de la palabrería habitual. No todo lo que se nos ocurre necesita ser hablado en voz alta. Es importante aprender a distinguir conscientemente entre lo que requiere ser dicho en cada situación y lo que resulta superfluo.
Igualmente, resulta útil aprender a confiar en el vacío, en el no saber qué decir o cómo articular algo que llevamos dentro y queremos expresar. Cuando la urgencia por decir en voz alta algo que se está gestando dentro es grande, debemos hacer acopio de valor y empezar a hablar, aunque sea con dudas, silencio o cierta confusión. Hablar nuestra voz es un acto creativo y requiere valor

para dar forma algo que, aunque se siente por dentro, todavía está indefinido.

En un grupo, antes de hablar debemos preguntarnos lo siguiente: ¿qué es lo que estamos tratando de decir, juntos, como grupo? ¿Qué es lo que está intentando emerger de esta conversación? ¿Cuál es la historia que estamos creando colectivamente?

Anexo II. Cuatro prácticas de mindfulness para trabajar la sabiduría colectiva (Briskin, 2009)

1. Crear espacios de indagación seguros

Intención: reconocer la necesidad de las personas de ser comprendidas.

- Primera autoobservación: Observa cómo el cuidado de las personas en un grupo permite una exploración e indagación más profundas.
- Práctica personal: Dirige tu atención a lo que hace que otras personas contribuyan al grupo de una manera distintiva y positiva. Aprovecha cualquier oportunidad para dar voz a tus observaciones, tanto en el grupo como a nivel individual.
- Segunda autoobservación: Fíjate en aquellas ocasiones en que tienes tendencia a ser rígido, sentencioso o dogmático.
- Práctica personal: Dirige tu atención a examinar tus propias expectativas y supuestos en una conversación sobre cualquier tema, o tus sentimientos de incompreensión y marginación cuando crees no ser escuchado. Busca oportunidades para articular posibles diferencias sin polarizar o tratar de imponer tus ideas a los demás.

2. Practicar la escucha profunda

Intención: cultivar la empatía y la comprensión en grupos. Escuchar con la intención de comprender más allá de lo que se dice.

- Primera autoobservación: Observa tu estado mental en cualquier momento. La empatía requiere cierta calma personal para poder escuchar bien a los demás.
- Práctica personal: Dirige tu atención a aquello que te aporta calma. Puedes fijarte en la respiración y tomarte un momento para respirar profundamente y relajar tu cuerpo. Puedes sentarte en silencio por unos instantes. O puedes tomarte un tiempo para hacer un repaso interno, observando qué sentimientos e ideas te acompañan, qué cosas te remueven y qué te aporta calma y agradecimiento. Practica la observación de tus pensamientos y poco a poco trata de desarrollar una presencia más abierta y calma ante los demás.
- Segunda autoobservación: Observa cómo es tu conexión y resonancia con otras personas, cómo responde tu cuerpo cuando te sientes en conexión con ellas. ¿Te inclinas hacia adelante, relajado físicamente? ¿Sientes un agradable calor interno extendiéndose desde el corazón hacia el resto de tu cuerpo? ¿Sientes tu cabeza y tu corazón en armonía cuando escuchas atentamente a otra persona? ¿Notas que estás más centrado, que tienes más concentración, que percibes mejor el aspecto simbólico y metafórico de la conversación? ¿Llegas a sentir qué se revela 'entre las líneas' de lo que estás oyendo?
- Práctica personal: Dirige tu atención hacia afuera, sintiéndote alimentado por las diferentes y únicas maneras en que las personas se expresan. Fíjate y da voz a todo aquello que te parece sorprendente, encantador y único en lo que dicen otras personas.

3. **Práctica para moverse desde el saber personal a la sabiduría colectiva**

Intención: Aprender a prestar atención a la interconexión e interdependencia que se da en los grupos.

- Primera autoobservación: Observa dónde pones la atención cuando estás en grupo. ¿Te fijas principalmente en las personas y sus aportaciones individuales, o en las relaciones, conexiones y equipos que trabajan juntos en pos del bien colectivo?
- Práctica personal: Dirige tu atención a aquello que hace que un grupo tenga éxito. Para algunas personas puede ser recordar lo que se ha conseguido previamente, para otras poner la atención en el propósito que las une. Practica el observar cómo los grupos alcanzan una mejor comprensión de su situación, o generan una voluntad colectiva para conseguir sus objetivos. Recuerda que cada grupo es único y que, por tanto, su manera de hacer las cosas puede ser diferente.
- Segunda autoobservación: Observa tus respuestas a la pregunta de qué necesita saber un grupo para tener éxito. Cuando estés en un grupo, fíjate quien aporta conocimientos técnicos, quién mantiene al grupo unido en momentos de tensión, quién se preocupa de la visión, quién aporta estructura. ¿De qué manera la interdependencia es necesaria para conseguir los mejores resultados?
- Práctica personal: Dirige tu energía a aprender qué es necesario para que un resultado pueda considerarse exitoso. Desde una posición de curiosidad y apertura, conversa con tanta gente como te sea posible sobre lo que están haciendo y cómo eso se conecta con el propósito mayor del grupo.

4. **Práctica para hacer preguntas esenciales**

Intención: Poner la atención en la experiencia del aquí y el ahora del grupo. Reconocer el impacto que tenemos en el desarrollo de los grupos cambiando el cómo y dónde ponemos nuestra atención.

- Primera autoobservación: En una situación grupal observa cómo prestas atención a la inmediatez del momento. ¿Eres consciente del entorno físico y de la gente con la que estás? ¿Estás al tanto de qué aspecto tienen las personas, la manera en que interactúan y el tono de su reunión? ¿Estás abierto a lo que está surgiendo en el momento, aun cuando te pueda resultar perturbador?
- Práctica personal: Dirige tu atención a la habilidad de un grupo para afrontar la realidad de su situación inmediata. Practica el traer suavemente la atención del grupo a aquello que probablemente les ronda por la cabeza o que los sacude emocionalmente en el momento. Se consciente de que no todas las personas tienen necesidad de afrontar su situación inmediata, y algunas incluso encuentran consuelo en negar lo que les pasa. Considérate siempre un principiante, con la sensibilidad de un principiante, a la hora de ayudar a un grupo a poner atención en lo que puede estar fuera de su conciencia inmediata o es percibido como extraño o inquietante.
- Segunda autoobservación: Observa tu respuesta personal a la cuestión de qué está funcionando ya en el grupo. Muchas veces pensamos que no estamos siendo auténticos a menos que estemos trabajando sobre un problema o criticando aquello que todavía no hemos conseguido.
- Práctica personal: Dirige tu atención a lo que ya está funcionando en el grupo y practica el hablar abiertamente de ello con otras personas. Desde una posición de agradecimiento por lo

conseguido hasta el momento resulta más fácil afrontar nuevos retos. Practica el descubrir qué funciona y aprende a preguntar por qué.