

TOMA DE DECISIONES POR CONSENSO EN GRUPOS GRANDES EL MÉTODO DEL CONSEJO DE PORTAVOCES

Consenso en grupos grandes...

Es... imposible: el tamaño máximo de un grupo en el que se escucha y se puede replicar a todo el mundo es de 15-20 personas.

Así que, la clave para tomar decisiones por consenso en un grupo grande es reducir el problema al caso en el que el consenso sí que es posible: dividir el grupo grande en grupos pequeños.

En los grupos pequeños:

- es posible el diálogo
- tienen lugar los debates
- presentan sus conclusiones claras y ordenadas al resto de los grupos

El procedimiento para el consenso en grupos grandes usa la estructura de **asamblea o consejo de portavoces**.

El procedimiento ha de ser lo más *claro* posible para tod@s y debe estar *aceptado* entre todas las personas participantes.

Junto a todas las reflexiones metodológicas no hay que perder de vista que sobre todo es la *práctica* y la *experiencia* de las personas participantes lo que hace posible llegar a una decisión por consenso.

Condiciones para la toma de decisiones por consenso

La toma de decisiones por consenso depende (dramáticamente, en el caso de grupos grandes) de que se cumplan ciertas condiciones previas:

- *Objetivo común*: Todo el mundo presente en una reunión tiene que tener un interés común (si hay que hacer una acción en un determinado evento o una cierta ética compartida). Obviamente más gente en una reunión significa más opiniones. Así que encontrar el objetivo común, devolver el grupo a ese punto cuando aparecen las diferencias puede mantener centrado y unido el grupo.
- *Compromiso con el consenso*: El consenso requiere compromiso, paciencia, tolerancia y la voluntad de poner el grupo por encima. En el modelo de consenso, el desacuerdo puede ser usado como una herramienta para ayudar a construir una decisión final más sólida.
- *Tiempo suficiente*: Todas las técnicas de toma de decisiones necesitan tiempo si queremos que la calidad de la decisión sea alta. El consenso no es una excepción. En grupos internacionales puede hacer falta dejar tiempo para la traducción. En el Consejo de Portavoces hace falta tiempo para consultar a los Grupo de Afinidad y lleguen a su propio consenso.
- *Proceso claro*: Es esencial que todo el grupo comprenda el proceso que usa la reunión. Como existen variaciones en este proceso, aunque tengamos mucha experiencia en estas herramientas, es posible que el grupo esté usando el proceso de una manera diferente. Puede haber un *acuerdo de grupo o reglas básicas* que se decidan al principio de la reunión. Por ejemplo que usaremos el consenso, que utilizaremos señales manuales (ver apéndice), que no se puede interrumpir cuando alguien habla, participación activa, que rechazamos los comportamientos opresivos, que respetamos las opiniones de todo el mundo, que intentaremos ajustarnos al tiempo disponible... Colgar un pedazo de papel grande con el diagrama de flujo del *proceso de decisiones por consenso* ayudará a la gente a recordar en qué fase del proceso se está en cada momento.

También ayuda explicar el proceso de de decisiones por consenso al principio de la reunión porque puede haber gente nueva.

- *Buena dinamización y participación activa*: Nombrar una o más personas dinamizadoras/moderadoras puede ayudar a que la reunión de un grupo grande transcurra suavemente. La dinamización debe asegurarse de que el grupo funciona armónica, creativa y democráticamente. También está ahí para que el objetivo de la reunión se cumpla, que las decisiones se tomen y se implementen. Para hacerlo necesitan el apoyo activo de todo la gente presente.

Estructura

En el modelo de toma de decisiones por consenso mediante Consejo de Portavoces, el grupo grande se divide en muchos grupos pequeños: los llamados **grupos de afinidad** o **grupos de base (GA)**. En estos grupos se discuten en paralelo las mismas cuestiones.

Cada uno de estos grupos envía uno ó dos portavoces a un **consejo o asamblea de portavoces (CP)**. En el CP:

- se coordina todo el proceso,
- se intercambian las conclusiones de los GA,
- se toman las decisiones.

El CP es un grupo lo bastante pequeño como para permitir la *comunicación directa*. Como en el CP se centra más en el *intercambio* que en los *debates profundos*, soporta un mayor número aún mayor de participantes (un CP con 30 personas puede todavía funcionar si se aplican ciertas restricciones).

La combinación de **grupos de afinidad** y de **consejo de portavoces** hace posible que:

- todo el mundo se entere de los resultados y conclusiones sin estar presente en los debates
- las buenas ideas y los argumentos importantes de un GA llegan a los demás GA a través del CP
- se puede reflexionar sobre un mayor número de sugerencias porque el grupo grande no está ocupado escuchando a cada persona.

Procedimiento

El proceso de toma de decisiones se puede dividir en 8 pasos. Estos 8 pasos se reparten entre el CP y los GA.

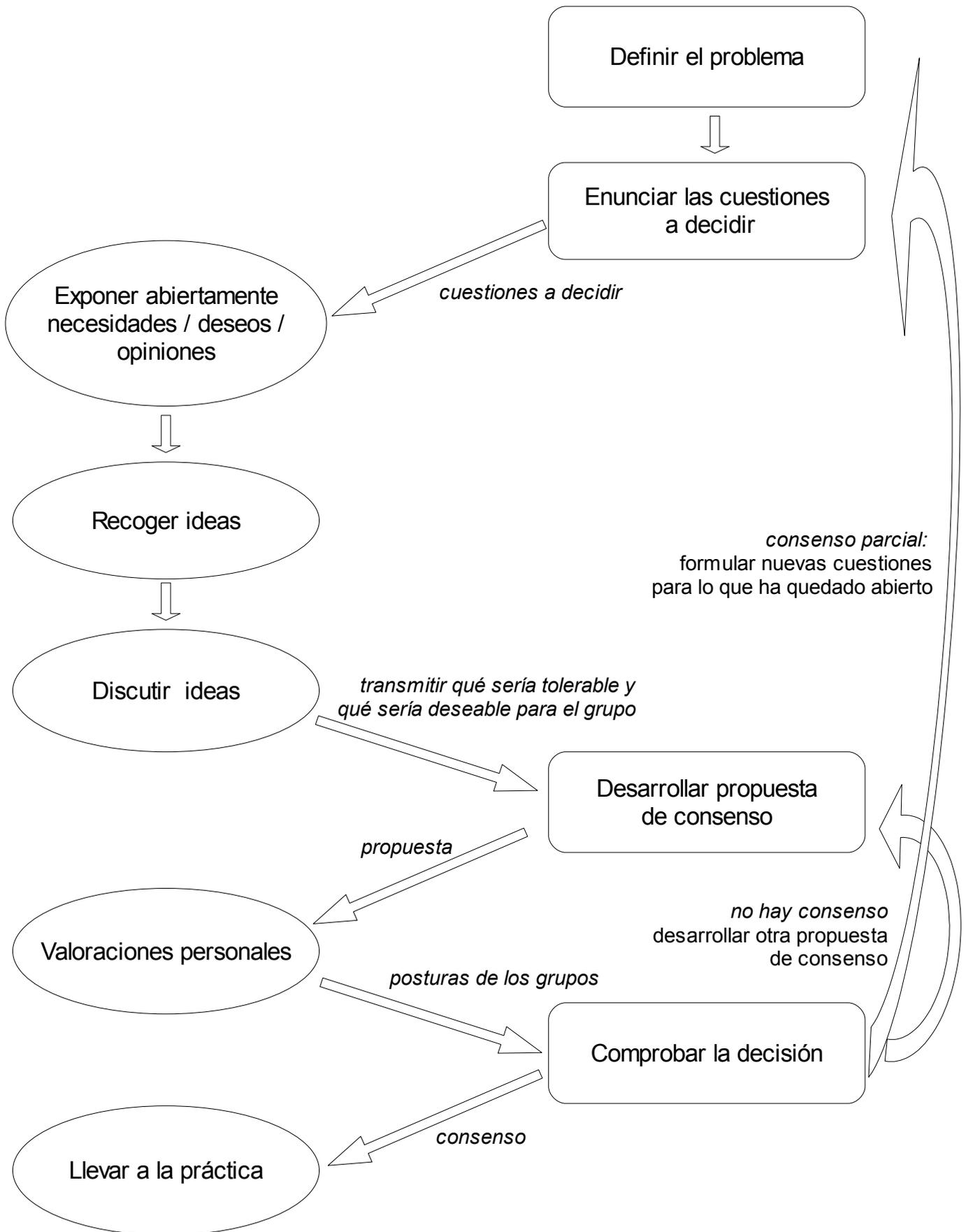
El CP debe coordinar el trabajo en los GA: para que los resultados de los GA puedan confluír, éstos deben trabajar en los mismos pasos.

No es un proceso lineal, tiene vueltas atrás. Por ejemplo cuando el CP no llega a un consenso se acuerda como siguiente paso volver a los GA para desarrollar nuevas ideas.

PROCESO DE TOMA DE DECISIONES POR CONSENSO EN GRUPOS GRANDES

GRUPOS DE AFINIDAD

CONSEJO DE PORTAVOCES



Un tema o una cuestión comienza a tratarse en el CP: o bien un GA aporta una propuesta al consejo, o desde el exterior se plantea una cuestión, o se revela un problema de la propia situación.

Antes de empezar, **el problema debe ser suficientemente explicado** para que todas las personas participantes lo entiendan y puedan explicarlo a sus grupos. Si se desconoce alguna información importante, los portavoces preguntan en sus GA o alguien asume la tarea de averiguarla.

Formular la cuestión a decidir

El CP formula la cuestión sobre la que hay que tomar una decisión. Esta cuestión es transmitida a los GA.

Exponer las opiniones, intereses, deseos y necesidades. Recopilar ideas. Debatir las ideas.

Aquí no se diferencia el proceso en grupos grandes del esquema normal de decisiones por consenso.

Es muy útil si los GA aclaran primero *cuáles son los intereses, deseos y necesidades debería satisfacer la decisión final*.

A continuación se recogen las *ideas* con las que podemos evitar el problema. No se valoran las ideas hasta que se recogen todas.

En el debate se analiza la *viabilidad* y las *consecuencias* de cada propuesta. Los miembros del grupo se forman una opinión. El grupo dialoga para hallar *posibilidades de solución* del problema.

Finalmente el grupo desarrolla *propuestas de decisión*.

Elaborar una propuesta de consenso

Con las propuestas y las opiniones de sus GA se reúnen de nuevo las personas portavoces en el CP. Aquí se ajustan entre sí los resultados de los diferentes grupos.

En el CP deben ser expuestos también *los intereses y las necesidades que están detrás de las propuestas*. Lo mismo vale para las teorías, argumentos y valoraciones que han influido la opinión del grupo. Saber todo esto facilita al resto de los grupos buscar una solución que sea bien aceptada por todo el mundo.

En caso de que no todos propongan lo mismo, se intentará formular *una propuesta a partir de los resultados de los GA* que tenga buenas perspectivas de ser aceptada en los grupos.

Si se trata de elegir entre diferentes alternativas, éstas deben ser enunciadas como propuestas concretas.

Valoración personal

Los portavoces llevan la *propuesta de consenso* (o la elección entre varias alternativas) a sus GA. Cada miembro del grupo expresa su valoración personal.

Cuando se trata de valorar entre varias alternativas, el grupo debe *ordenarlas por orden de preferencia*. Si los GA sólo mencionan su alternativa preferida el CP no tendría elementos suficientes como para elaborar una nueva propuesta.

Tomar la decisión

Con las preferencias de sus GA, se reúnen de nuevo los portavoces en el CP. Ahora el consejo debe identificar si se ha alcanzado un consenso.

Si el *consenso es parcial*, sólo en algunos puntos, se formulará el disenso restante en forma de una *nueva cuestión a decidir*.

Si no se llega en un primer momento a un consenso, empieza entonces un juego de ida y vuelta entre el CP y los GA:

- como consecuencia de la retroalimentación procedente de los grupos se elabora otra propuesta de consenso en el CP.
- por nuevas informaciones desde el CP varían su posición algunas personas o grupos.

Se decide entonces una cuestión que consigue el consenso en el CP, y éste es transmitido por los portavoces a los GA.

En el proceso se ha detallado únicamente el intercambio entre CP y GA mínimo necesario en todos los casos. En determinadas situaciones puede tener sentido un intercambio adicional entre CP y GA:

- cuando hay *informaciones poco claras* sobre la cuestión de partida puede transmitirse datos a los grupos durante la aclaración del problema
- si hay *necesidades individuales que tienen un importante significado*, éstas deben ser expresadas en el CP antes de la fase de recogida de ideas
- si los GA llegan a *ideas muy contrapuestas*, entonces deben discutirse en cada grupo las ideas de todos los otros GA, antes de que el CP pueda elaborar una propuesta de consenso.

¿A qué deben prestar atención l@s participantes y los grupos?

L@s participantes

La mayor dificultad del proceso de decisión por consenso en grupos grandes exige a todas las personas participantes un desafío mayor. Deben encontrar un equilibrio:

- entre la autoafirmación individual contra la presión del conformismo, y la disposición a prestar atención a las necesidades y los deseos del resto, y tomar en serio sus pensamientos.
- entre llegar a una propuesta con amplios apoyos y la perseverancia para seguir debatiendo en busca de una mejor solución.

Grupo de afinidad

El GA tiene la misión de elaborar un consenso entre sus miembros. En ese proceso también debe manejar otros puntos de vista que no están representados en el propio grupo. Igual que para las personas participantes, el GA debe encontrar un equilibrio entre la autoafirmación e intentar entender las opiniones del resto.

Portavoces

Las personas portavoces representan a su GA en el CP, no a sus opiniones personales. Esto significa que la persona portavoz tiene que preguntar de vuelta a su grupo cuando en el CP aparecen cuestiones que no han sido tratadas en su grupo.

Un grupo puede darle también darle permiso a su portavoz para tomar decisiones por su cuenta, sin consultar al grupo. Esto puede ser útil cuando la respuesta del grupo es predecible ante una cuestión que ha aparecido en el CP. Este permiso no significa que el portavoz no transmita ninguna cuestión en absoluto a su grupo, sino que esta en su mano decidir cuándo es necesario volver al grupo y cuándo no. Este caso sólo es recomendable cuando el portavoz conoce lo suficientemente bien al grupo para poder decidir eso.

El papel de portavoz tiene dos problemas básicos:

- emancipación frente al grupo
- fallos en la transmisión de la información

Para solucionarlos existen tres remedios:

- todo por escrito: las peticiones del grupo deben escribirse y llevarse al CP. También en el CP debe tomarse notas para luego informar al grupo.
- doble representación: Si el CP es pequeño es recomendable enviar un portavoz por grupo más un observador en silencio. En CP grandes el contexto acústico o el lugar pueden hacerlo imposible.
- rotación: el grupo puede enviar a diferentes personas al CP. Esto evita el peligro de la emancipación. Sin embargo, un CP sin rotación tiene la ventaja de que con el tiempo los portavoces se conocen y esto hace más efectiva la comunicación.

Consejo de portavoces

En el CP se coordina el transcurso del proceso de toma de decisiones en diferentes reuniones.

- para ello hay que llegar a acuerdos claros sobre cuál es el siguiente paso que deben dar los grupos.
- también debe acordarse hasta cuándo tienen los grupos para llegar a un resultado, y cuándo empezará el próximo CP.

Variaciones y ampliaciones del procedimiento

Para ajustar el proceso a cada situación concreta se han desarrollado muchas variaciones y ampliaciones.

Consejo de portavoces de varios niveles

En grupos muy grandes es posible un sistema de consejo de varios niveles: el grupo conjunto se divide en varios subgrupos, lo cual a menudo ya se presta a ello por razones geográficas. Estos grupos parciales se organizan respectivamente mediante su propio CP. Ahora, los CP envían portavoces a un CP conjunto. De esta manera pueden organizarse grupos de hasta varios miles de personas.

Consejo de portavoces en pecera

En grupos no demasiado grandes el CP tiene lugar en mitad del grupo conjunto. Como sólo pueden hablar los portavoces, la situación comunicativa es manejable, pero como todo el mundo está escuchando, todo el mundo está igualmente informado. Además los GA pueden comunicarse con sus portavoces durante el CP por escrito.

Consejo con moderación

La reunión del CP puede ser reforzada con el rol de moderador/dinamizador. La moderación:

- prepara la reunión, recopila y ordena los puntos a tratar
- recoge las peticiones a los grupos que llegan desde fuera
- estructura el diálogo en el consejo
- propone métodos de dinamización adecuados
- acompaña el proceso de toma de decisiones a través de varias reuniones
- recuerda sobre qué cuestiones se está decidiendo y en qué fase del proceso se está.

Además del rol de dinamización, suele ser útil que los siguientes roles estén presentes en la reunión:

- *dinamizador/a* (ver funciones de la moderación en el punto anterior)
- *codinamizador/a*: para cuando el/la dinamizador/a flojea o siente la necesidad de expresar su propia opinión
- *portero/a*: para dar la bienvenida y explicar a la gente que entra en la reunión de qué se habla, entregar actas o documentos que hagan falta, hacer que los tardones no molesten al entrar, explicar el modelo de consenso que se sigue en la reunión...
- *secretario/a*: toma actas de la reunión, de las propuestas y las decisiones importantes, y también llama la atención sobre decisiones incompletas (quién se va a hacer cargo de hacer esto o lo otro...)
- *observador/a*: se fija en la atmósfera de la reunión, en las subidas de tensión, la dispersión en el debate, bajones de ánimos, y puede sugerir al grupo hacer algo al respecto, como por ejemplo hacer un descanso.
- *turno de palabra*: lleva la lista de la gente que quiere hablar y se asegura de que hablen cuando les llega su turno
- *medidor del tiempo*: se asegura de que cada punto del orden del día reciba suficiente tiempo para el debate y de que la reunión acaba en el tiempo acordado.

Plenario

Para simplemente transmitir una información a todo el mundo es más sencillo convocar un plenario que comunicarla a través del CP. A veces pueden debatirse cuestiones en el plenario para que todo el mundo reciba una impresión directa de lo que se está tratando.

El verdadero debate ha de darse sin embargo en los GA pues un diálogo en profundidad con amplia participación en el plenario es casi imposible de llevar a cabo. También en la fase de toma de decisión es problemático trabajar en grupos grandes ya que los debates que aparecen casi nunca pueden conducirse coherentemente.

Si embargo, para las decisiones que no necesitan apenas debate es más rápido y fácil utilizar el plenario.

Círculo de interés

Cuando existe una gran necesidad de debate en una pequeña parte del grupo conjunto es recomendable que la gente interesada se junte aparte para tener un debate más extenso. El círculo de interés no toma decisiones por el grupo conjunto, pero puede aportar los resultados de sus debates al proceso común.

Delegación

No todo tiene que ser decidido en el grupo conjunto. Las estructuras de decisión de éste pueden aligerarse si determinadas decisiones se le confían a un grupo más pequeño. Es importante regular aquí sobre qué cosas puede decidir este grupo y cómo pueden ser corregidas y comprobadas por el grupo conjunto esas decisiones.

La inundación

Este ejercicio requiere tiempo pero es muy adecuado para grupo grandes. Lo mejor es imponer límites de tiempo muy estrictos en cada fase.

- se elabora una lista de propuestas
- se forman parejas. Cada pareja discute la lista de opciones y se les pide que acuerden sus tres prioridades principales (o el número que sea).
- cada pareja se junta entonces con otra para formar un grupo de 4. Las dos parejas comparan sus listas y tratan de acordar una lista de tres común.
- cada grupo de 4 se junta con otro para formar uno de 8. De nuevo cada grupo toma sus dos listas de prioridades y trata de reducirlas a una sola lista.
- repetir hasta que el todo el grupo se ha reunido y tiene una lista compartida de sólo 3 prioridades.

La doble rueda

Permite a todo el mundo expresar su opinión y escuchar la de los demás. A diferencia de una rueda normal, la dinámica no termina cuando todo el mundo ha hablado. En vez de eso, la rueda continúa permitiendo que todo el mundo pueda responder a lo que ha oído. La reunión sigue hasta que se alcanza el consenso. Esta herramienta es buena para asegurarse que se ha oído la voz de todo el grupo, aunque consume mucho tiempo.

¿A qué prestar atención al introducir el proceso de consenso en grupos grandes?

Al introducir el proceso hay que pensar si integrarlo en las *estructuras preexistentes* en el grupo.

En grupos poco experimentados en el consenso no se puede sólo comunicar el propio proceso, sino también una *introducción general a la toma de decisiones por consenso*.

Integración en estructuras preexistentes

A menudo existen subgrupos dentro de un grupo grande. También pueden formarse por otras razones colectivos con representantes de todos los subgrupos. Así se tiene la oportunidad de integrar las funciones de los grupos de base y el consejo de portavoces en las estructuras preexistentes. En relación con la acción directa noviolenta esto significa por ejemplo:

- el grupo de base no es sólo un grupo de debate y decisiones, sino que a la vez es un grupo de afinidad: personas que durante la acción permanecen juntas, se cuidan y se apoyan mutuamente. Much@s activistas se organizan en grupos de afinidad, independientemente de si existe un consejo de portavoces para una acción.
- mediante el CP se pueden transmitir las informaciones de forma fiable a l@s activistas. Por el contrario los anuncios por megafonía a menudo no son entendidos por todo el mundo y además los espectadores pueden entonces escuchar más fácilmente.
- En las reuniones interregionales los grupos de afinidad son a la vez grupos locales en los que también se ha trabajado en común.

La integración en otras estructuras aligera el montaje y el mantenimiento de este tipo de modelo de

toma de decisiones. Organizarse en grupos significa también una cierta complejidad, de manera que mucha gente no participará en el sistema de toma de decisiones si no están ya de alguna manera integrados. Por otro lado es posible que las tareas adicionales sobrecarguen a los grupos y al consejo, de manera que no quede tiempo suficiente para el proceso de toma de decisiones.

Transmisión del modelo

Cuando se introduce en un grupo por primera vez la toma de decisiones por consenso o cuando se incluye a nuevas personas participantes, debe ser presentado el procedimiento y el manejo de los temas de consenso. Tiene que estar claro para todo el mundo en qué punto del proceso va a poder la gente expresar sus necesidades y aportar sus propuestas u opiniones.

Como el procedimiento para grupos grandes es más complejo que el de grupos pequeños, también su descripción es más extensa. Mediante una detallada presentación de las reglas del proceso podemos fácilmente producir la sensación de que la toma de decisiones por consenso es un procedimiento normal y sólido que sólo exige el cumplimiento de las reglas del proceso para obtener el consenso como resultado.

Por eso deben ser tratadas algunas nociones fundamentales:

- Hay que asegurar que se tiene la misma consideración por todas las personas participantes.
- Hay que saber utilizar la creatividad y las habilidades del todo el grupo para llegar a una buena decisión.
- El grupo debe llegar efectivamente a una decisión
- Esta decisión sea asumida lo más sólidamente posible por las personas participantes

El que a un grupo le parezcan adecuadas estas exigencias, depende decisivamente de cómo se relacionan entre sí los participantes, de si tienen una postura/actitud orientada verdaderamente hacia alcanzar el consenso, y de si junto a la defensa de sus propias opiniones también se hacen responsables de que el proceso avance.

Experiencia y entrenamiento

A un grupo le resultará más fácil llegar a decisiones por consenso cuando sus participantes son conscientes de su papel en el proceso de toma de decisiones y pueden desempeñar ese papel de una manera productiva. Esto puede ser potenciado conscientemente haciendo que el grupo reflexione sobre su propia experiencia. Además pueden organizarse entrenamientos en los que se practique y se aprenda con decisiones concretas.

Dificultades habituales en la búsqueda del consenso

La toma de decisiones según el modelo de consenso es para la mayoría una manera de actuar completamente nueva que se puede aprender de la noche a la mañana. Estamos inmersos en una tradición cultural de decisiones autoritarias o por mayoría, en la que todo el mundo hemos sido socializados/"entrenados". Sólo en algunas áreas y muchas veces inconscientemente es habitual en nuestra sociedad actual elaborar un consenso entre los participantes.

Para que el proceso de decisiones por consenso llegue a madurar como una alternativa practicable y convincente para la gente "recién llegada" hace falta práctica y valoración constructiva de las experiencias realizadas.

Como ayuda para este proceso enumeramos a continuación las dificultades que aparecen más a menudo en el búsqueda del consenso.

Dificultades y efectos

- los problemas no son formulados ni enmarcados claramente
- los puntos comunes que se alcanzan en la reunión no son señalados y la conversación da vueltas en círculo
- no hay sensibilidad para reconocer soluciones que podrían generar consenso
- se llega muy rápido a un supuesto consenso, algunos aspectos importantes no son tocados

Posibilidades de solución

- es muy útil para el desarrollo de la conversación que el/la moderador/a resuma continuamente el estado del debate
- todo el mundo debe sentirse responsable del transcurso del diálogo e intervenir positivamente

Como sólo nombrar el problema no es suficientemente para solucionarlo, se adjuntan algunos consejos sobre cómo pueden los grupos manejar estos problemas. En relación con esto, se recomiendan en el siguiente bloque algunos ejercicios prácticos.

*

Apéndice

A. Ejercicios para practicar la toma de decisiones por consenso

Escucha activa

Para entender lo que la otra persona ha dicho no es suficiente con esperar a que haya terminado de hablar. La escucha activa significa adoptar una postura de interés y mostrar una inclinación interna y externa hacia la persona que nos habla.

Para potenciar la escucha activa va bien en repetir con nuestras propias palabras lo que la otra persona acaba de decir sin entrar en contestaciones, y pedir confirmación. Hay que atender más a la parte emocional que a los datos o los contenidos concretos y pedir aclaraciones cuando sea necesario.

Un buen ejercicio para practicar la escucha activa es *el espejo*. En este tipo de conversación se siguen las siguientes reglas:

- reproducir el punto de vista de la otra persona
- comprobar los hechos y las emociones
- no entrar en valoraciones
- ser breve, mucho más que la otra persona.

La escucha activa no quiere decir que estemos de acuerdo con la opinión de la persona escuchada. Se trata de entender correctamente a la otra persona y lo que ha dicho.

Exposición

Se invita a las personas participantes a distribuirse espacialmente para intentar reproducir el espectro de opiniones o de acuerdo/desacuerdo frente a una determinada propuesta. Se continua el debate y se puede ir cambiando de posición si se va cambiando de opinión.

Pecera

Dos círculos concéntricos, sólo el interior puede debatir sobre un determinado tema propuesto. Si la gente del círculo exterior quiere decir algo tiene que tomar un sitio en el círculo interior, intercambiándolo con otra persona. Esta forma de debate posibilita un intenso intercambio de ideas en

temas controvertidos.

Rueda

Por orden, todo el mundo expresa su opiniones, sensaciones, ideas, según la fase en que se encuentre la discusión. La única regla es no comentar lo que han dicho otras personas anteriormente, ni entrar en debates. La rueda permite a todo el grupo expresarse.

Pelota

Solamente la persona que tiene la pelota en sus manos puede hablar. De esa manera todas las personas puede estar seguras de que son escuchadas mientras hablan, y el resto puede prestar atención porque sabe que luego tendrán tiempo para hablar.

Flash

Un flash da la oportunidad de expresar opiniones, sentimientos, estados de ánimo o experiencias. Las intervenciones deben ser cortas. Las propias personas participantes deciden si quieren que haya respuestas. La persona moderadora también participa en el flash.

Lluvia de ideas

Un buen método de para entrar en calor al principio de un tema. Con unas preguntas cortas o palabras-clave se piden opiniones o reacciones inmediatas igualmente cortas. Se hace una rueda y se van a puntando las ideas en una pizarra o papelógrafo. Las únicas reglas de la lluvia de ideas son:

- Cantidad por encima de calidad: Se trata de hacer tantas asociaciones espontáneas entre ideas como sea posible. Incluso los pensamientos extraños pueden hacer surgir buenas asociaciones.
- Límite temporal: Cómo máximo 5-10 minutos, lo cual potencia la tensión mental necesaria.
- Ni críticas ni autocríticas: Debe haber una atmósfera de confianza para que todo el mundo se atreva a expresar sus ideas y ocurrencias, por muy inadecuadas o fuera de lugar que parezcan.
- Ni debate ni valoración: Por la misma razón. En la siguiente fase ya vendrá el análisis y la comprobación.

Existen variaciones a este método:

- *lluvia de ideas imaginaria*: se hace una lluvia de ideas sobre un tema inventado pero relacionado en cierta manera con el tema real que queremos tratar (y luego al volver al tema real intentamos trazar las relaciones con lo obtenido en el tema imaginario),
- *lluvia de ideas giratoria*: se divide el grupo grande en grupos de 4-6 personas y simultáneamente apuntan sus ideas sobre un lado de un papel durante 2-3 minutos, entonces lo pasan al siguiente grupo que apunta las suyas en otro lado del papel, y así sucesivamente. Las ideas de unos grupos influirán a otros.

La parada

Este método viene del movimiento del Arca. Es la mejor dinámica cuando se sube la temperatura de las emociones o los ánimos y todo se atasca. El grupo establece que cualquier participante puede pedir que se haga una parada. Consiste en que todo el mundo se pone de pie y guarda silencio durante unos segundos o medio minuto. Así pueden “vaciar”, meterse en sus propios pensamientos, “tomar tierra”. El efecto puede ser que todo el mundo que antes estaba fuera de sí, ahora está tranquilo.

Juntar las cabezas

Simplemente levantarse de la silla y poner las cabezas juntas. El movimiento físico dinamiza y estimula, y la cercanía corporal mejora la comunicación. Solamente está permitido volver a sentarse

cuando la decisión esté cerca de gustar a todo el mundo.

Filas de conflicto

Se forman dos grupos que se ponen en hileras uno frente al otro. Un grupo tiene que representar una determinada opinión o personaje, el otro grupo su antagonista. Tiene que desarrollar una discusión sobre los puntos controvertidos. Las discusiones tienen lugar simultáneamente lo que da lugar a un nivel de ruido no despreciable, lo cual puede ayudar a representar a un personaje agresivo. A continuación se valora en parejas el estilo de la discusión y la argumentación, y después se intercambian los roles. Para terminar, se comparte en pleno lo que las parejas han aprendido.

La dinámica es muy usada en entrenamientos de acción directa no violenta, para practicar la interacción con agentes, público, trabajadores, etc.

Rueda de murmullos

Muy útil y relajante en reuniones de muchas personas participantes o en conferencias. De vez en cuando se hacen pausas en las se puede charlar sobre lo que se acaba de escuchar con la persona sentada al lado. De esa manera se aclaran algunas cuestiones de comprensión y las objeciones pueden ser solucionadas o precisadas, lo que puede hacer que una posterior ronda de debate sea sensiblemente más relajada y más efectiva. La posibilidad de poder decir algo gracias a estas ruedas de murmullos aumenta la capacidad de escucha en la fase siguiente de la reunión.

Consulta con tarjetas

El trabajo con tarjetas es una las dinámicas más usadas. Cada participante o grupo anota sus ideas o propuestas sobre un determinado tema en tarjetitas que son recogidas y colocadas a la vista de todo el mundo en un papelógrafo o en una pared.

- sólo una idea por cada tarjeta
- el número de tarjetas puede ser ilimitado o limitado según las circunstancias
- deben estar escritas de manera fácil de leer desde cierta distancia

La consulta de tarjetas le da a cada participante del grupo la misma oportunidad de participar y conduce en el menor tiempo posible a una extensa colección de ideas y propuestas. El trabajo individual de rellenar las tarjetas permite a cada participante desarrollar sus pensamientos y llevarlos al papel sin influencia del resto de miembros del grupo.

Las colección de tarjetas pueden ser trabajada a posteriori, agrupándolas por similitudes de tema lo cual puede producir una mejor vista de conjunto. A las tarjetas agrupadas se les puede dar un título común. Este trabajo de agrupación hace más fácil una posterior fase de valoración de las diferentes propuestas.

Barómetro de opiniones

Se propone una opinión o tesis controvertida o una propuesta de decisión. En un extremo de la sala se pondrán quienes estén 100% de acuerdo con ello, y en el otro extremo quienes estén 0% a favor. Los dos extremos se señalan con carteles. En el medio está la posición de indecisión (50%). Se invita a cada participante a posicionarse a lo largo de esa línea según su propia opinión. De esta manera se genera una imagen del grupo de la aceptación o rechazo respecto a una opinión. A continuación se pide que cada cual explique por qué se ha situado en su posición.

El barómetro puede hacerse "dinámico". Si los argumentos de los demás hacen cambiar de opinión a las personas participantes, éstas pueden cambiar su posición para ajustarla a su nueva opinión.

Existen variaciones de esta dinámica:

- *Barómetro de consenso*: Se puede usar la dinámica en una forma modificada para buscar el

consenso. Ahora cada participante se sitúa más o menos cerca de un extremo según comparta parcial o completamente una opinión o propuesta. Esta dinámica es especialmente útil cuando hay más de una propuesta porque podemos ver inmediatamente cuál es la opinión del grupo. No se trata de una votación porque el proceso continúa.

- *Barómetro de conflicto*: Las personas que tienen un conflicto se colocan en lugares diametralmente opuestos y a cierta distancia. El resto del grupo se distribuye en el espacio intermedio según la cercanía personal o con las opiniones de las personas en los extremos. Entonces éstas empiezan un diálogo clarificador entre sí. Tan pronto como perciben que se ha resuelto un aspecto del conflicto y que la confrontación se relaja, pueden acercarse un poco y el resto del grupo puede seguirles. La conversación continúa hasta los participantes tienen la impresión de que el conflicto se ha aclarado lo suficiente. Esto se percibe en la distensión del ambiente y es visible por el acercamiento de las dos personas oponentes.

Grupos pequeños

En los grupos grandes se produce a menudo con el paso del tiempo una sensación de descontento. Además el potencial del grupo no se aprovecha adecuadamente cuando solamente unas pocas personas participan activamente. Por eso es recomendable de vez en cuando intercalar fases de trabajo en grupos pequeños. De esta manera también pueden participar las personas más calladas o retraídas. La inversión de tiempo que requieren el trabajo en grupos pequeños y luego la exposición en el plenario de los resultados de cada grupo, se recupera con creces con una mayor satisfacción de cada participante, mejor calidad de los contenidos y una marcha más rápida hacia el consenso.

Descanso

Los efectos positivos de una pausa son siempre infravalorados. Los descansos no sólo refrescan los ánimos y llenan de energía a las personas participantes. A la vez, las conversaciones informales que tienen lugar en las pausas llevan la mayoría de las veces a aclaraciones más rápidas que el diálogo "oficial" regulado. Una pausa es un "corte" tras el que la conversación siempre transcurrirá de manera diferente y la mayoría de las veces de manera más constructiva. La pérdida de tiempo por lo general se compensa con la ganancia de tiempo de los diálogos que se cierran finalmente.

B. Señales manuales

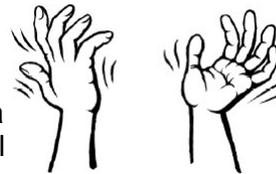
Cuando un grupo numeroso quiere tomar una decisión no es necesario que todo el mundo que quiere decir algo lo diga usando palabras. Las señales manuales se desarrollaron para comunicar cosas importantes sin interrumpir a la persona que está hablando. Además mediante estas señales obtenemos una imagen de la opinión del grupo. Por experiencia, la necesidad de expresar la propia opinión es muy grande. Al mismo tiempo se hace visible cuánta gente participa activamente el proceso. Si no hay ninguna señal manual esto es un indicio de que probablemente la mayoría de gente ya no está ahí. A alguna gente las señales manuales pueden parecerle algo tonto, pero cuando se introducen pueden mejorar claramente el proceso de debate. Es importante que no sean usadas como forma de votación. Las señales manuales son una herramienta muy útil para debatir en grupos grandes y pequeños, pero no garantizan necesariamente un debate justo. Según las necesidades pueden ser introducidas nuevas señales o desechadas otras.

A continuación se presentan algunas señales con las que se puede expresar la propia opinión, pedir la palabra o aportar algo para ayudar a la comprensión de un tema.

Señales para opinar

- «*Estoy de acuerdo y quería decirlo ahora mismo*»:

Se levantan las manos y se hacen girar rápidamente en ambos sentidos.



Así se aplaude silenciosamente. En debates de consenso se expresa así que se está de acuerdo con lo que se está diciendo, y se obtiene una imagen de la opinión del grupo, si está cerca del consenso o no. También se evitan turnos de palabra innecesarios.

- «*No. Mi opinión es completamente distinta*»:

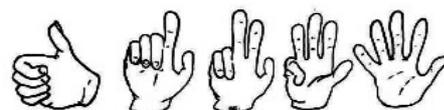
Las manos estiradas forman una X.



Así se expresa el disenso con lo dicho.

- «*Mi opinión respecto a la propuesta de consenso es...*» (nivel de acuerdo con lo dicho)

Se muestran uno, dos, tres, cuatro, cinco dedos o el puño cerrado.



- «*Veto. Bloqueo la propuesta*»:

Puño levantado.

El veto significa: bloqueo que el grupo adopte esa propuesta, porque la propuesta de consenso contradice totalmente mis ideas.



Señales para pedir la palabra

- «*Quiero añadir/preguntar algo sobre los contenidos*»:

Mano abierta levantada.



- «*Comentario sobre la técnica de debate/procedimiento*»

Las manos forman una T.

Con este gesto se anuncia una propuesta sobre la proceso, por ejemplo que se discuta en grupos pequeños algunos aspectos del problema, o que se haga un descanso. Por lo general estas propuestas tiene prioridad sobre los turnos de palabra que tratan de los contenidos.



- «*Respuesta directa*»

Los dos índices levantados.

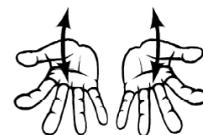
Si la intervención es directamente relevante. Esto permite saltarse toda la lista de palabras. Existe el peligro de abusos.



Señales sobre la comprensión

- «*Habla más alto*»:

Mover las palmas de las manos hacia arriba repetidamente.



- «*Habla más despacio*»:

Mover las manos hacia abajo repetidamente con las palmas hacia abajo.



– «*Me he perdido*»:

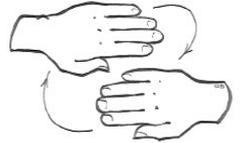
Mover los dedos de la mano delante de la cara.



Así se comunica que no entendemos el contenido de la discusión.

– «*Te estás repitiendo. Resume. Termina de hablar*»

Las dos manos giran una alrededor de la otra.



Esta señal es importante para evitar repeticiones. Si aparece la señal a menudo es que el debate está dando vueltas en círculos.

– «*Lenguaje*»

Formar una L con los dedos índice y pulgar.



Para pedir traducción o que se use un lenguaje menos complejo en las intervenciones.

* * *

Traducido y adaptado en su mayor parte de "Konsens: Handbuch zur gewaltfreien Entscheidungsfindung" (Werkstatt für gewaltfreie Aktion Baden, 2004) y parcialmente de "Consensus in Large Groups" (Seeds for Change): <http://seedsforchange.org.uk/free/resources>

Carlos, aa-moc valència