

## El arte del diálogo. Acceder a la sabiduría colectiva

por José Luis Escorihuela 'Ulises', 2015

### Introducción. 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'<sup>1</sup>. William Sulis (1997) llama 'inteligencia colectiva' a cualquier "conjunto, relativamente grande, de agentes cuasi-independientes, que interactúan localmente entre ellos y con el entorno, en ausencia de todo tipo de organización jerárquica, y capaces de comportamientos adaptativos". El término 'agente' utilizado en esta definición permite incluir cualquier entidad con capacidad para actuar autónomamente, no sólo seres humanos. Se aplica igualmente a conjuntos de seres vivos como colonias de hormigas o de abejas. Según esta definición, la inteligencia colectiva tiene que ver con la capacidad de los sistemas vivos de 'tomar decisiones' adaptativas, esto es decisiones que les permiten mantener e incrementar su autonomía como sistema. Aplicada a grupos humanos, la inteligencia colectiva sería la capacidad de un grupo u organización para resolver problemas y tomar las decisiones que les permiten mejorar sus procesos y conseguir los resultados deseados.

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 lo que está vivo y emerge en cada instante. La sabiduría se relaciona en general con el pensamiento reflexivo, esto es con la capacidad de reflexionar en profundidad sobre nuestras experiencias personales, y también 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, en lugar 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 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 cada instante.

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 interconexión (*connectedness*, en el original en inglés). 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

---

<sup>1</sup> Véase el artículo de la Wikipedia: [https://en.wikipedia.org/wiki/Collective\\_wisdom](https://en.wikipedia.org/wiki/Collective_wisdom) para una explicación más elaborada de las diferencias entre sabiduría colectiva e inteligencia colectiva.

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 del yo y los 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 antes 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. Cuanto más diverso es un grupo 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 de organización grupal.

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) llaman ‘significativa’ a una diferencia cualquiera entre dos agentes amplificada en ciclos de realimentación positiva, esto es una diferencia que influye en las relaciones entre los miembros de un grupo, 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.

Diferencias como el género, la personalidad o cualquiera de las citadas anteriormente no son necesariamente significativas en todos los grupos. Comienzan a serlo cuando la diferencia influye en nuestras relaciones, bien de una manera positiva, aumentando nuestra capacidad de escucha y atención a aquello que nos llega desde el otro diferente, invitándonos a explorar, compartir y aprender de aquello que nos hace diferentes, aprovechando las diferentes experiencias, ideas y visiones que tenemos de las cosas para cocrear nuevas ideas y propuestas con las que afrontar retos comunes. O bien de una manera negativa, alejándonos de quien se muestra diferente, o defendiendo 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 del grupo de acceder a la sabiduría colectiva.

Es interesante notar que en muchos casos las diferencias pueden llegar a ser significativas, esto es capaces de influir considerablemente en los procesos grupales, pero sin que los miembros del grupo las vean como tales o sean conscientes de su influencia. En este caso, las diferencias actúan en el nivel secundario del campo grupal como fuerzas que condicionan nuestros

comportamientos y que causan muchas de nuestras emociones, pero inaccesibles a una conciencia primaria del grupo, adormecida por valores y normas culturales que niegan que tales diferencias puedan existir o ser relevantes. Aún actuando en un nivel secundario, las diferencias significativas que recorren todo tipo de grupos, organizaciones y comunidades 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.

## **El campo grupal**

La diferencia es, con todo, 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).

Lo bueno de estos estudios es que 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 como mucho, sólo cambiables 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 a través nuestro.

Según los estudios de Isaacs y Scharmer existen cuatro lugares o ‘fuentes’ desde los que podemos atender a lo que ocurre en un grupo u organización, y que dan lugar a cuatro campos de emergencia diferentes (explicados más abajo). 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 y grupos empiezan a dar pasos hacia los otros dos campos (diálogo reflexivo y flujo generativo). Desde ellos podemos acceder a un poder hasta ahora desconocido: el poder de la sabiduría grupal, 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 años 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, recuperar su poder interior antes de poder dar cualquier paso. No es posible avanzar sin pasar primero por un proceso de sanación que nos permita liberarnos del dolor y afrontar la vida con una actitud 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 al tercero, liberándolas del dolor que nace de los abusos recibidos y del dolor, resentimiento o culpa de quien abusó inconscientemente. Nos ayuda también a superar la desigualdad, a la vez que se respeta y aprecia la diversidad y la diferencia. Este paso sólo es posible si somos capaces de abrimos 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 encierra<sup>2</sup>. Por eso, las propuestas del Diálogo, Teoría U, Indagación Apreciativa o Café Diálogo (World Cafe), todas ellas basadas en el poder de las palabras y de las historias que nacen del corazón, resultan una herramienta imprescindible para, más allá del dolor, apreciar la diferencia en su capacidad para generar nuevos mundos y para que podamos conocerlos.

---

<sup>2</sup> 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’.

## Facilitación y liderazgo

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 me atreví a llamar 'individuo participante'<sup>3</sup>.

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 en los que quepan todas las voces. 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 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'.

## 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.

---

<sup>3</sup> Véase: <http://www.elcaminodelelder.org/recursos/IndividuoParticipante.pdf>

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 buscando resolver las diferencias de manera concluyente. Sólo una parte puede tener razón, los demás deben 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 la capacidad de un grupo de resolver sus 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’: abstracción, 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. Abstracción 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, de nuestro mundo.

## Campos de atención

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 mí: 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 tí: 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 emergencia 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.

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

**Conversación no reflexiva**

**Tabla 1. Cuatro espacios conversacionales**

Aunque no podamos producir 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 sincronidades 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**

### **Apertura. Mente abierta. Inteligencia racional**

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 (*Intelligence Quotient*, en inglés), 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.

### **Empatía. Corazón abierto. Inteligencia emocional**

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'<sup>4</sup> 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 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.

### **Desapego. Voluntad abierta. Inteligencia espiritual**

Como hemos dicho 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 abrirnos 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).

### **Presencia y mindfulness**

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,

---

<sup>4</sup> 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).

'*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 cambian. En la visión del mundo dominante, también conocida como visión mecanicista del mundo, 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 sin duda dos formas de estar muy 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'<sup>5</sup>. 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

---

<sup>5</sup> Para saber más de este tipo de oración, véase: [https://en.wikipedia.org/wiki/Centering\\_prayer](https://en.wikipedia.org/wiki/Centering_prayer)

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) 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.

## 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.
- Forsyth, Donelson R. (2010). *Group Dynamics*. Wadsworth.
- 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

### Cuatro prácticas de *mindfulness* para trabajar la sabiduría colectiva

Por Alan 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. Sé 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.