

*Preparativos para el ejercicio A.R.I.A. (Adversarial/Reflexivo/Integrativo/Acción)*  
Edward (Edy) Kaufman

Una aproximación que utilizamos con frecuencia para facilitar la transición de una postura adversativa hacia una integradora, es la técnica A.R.I.A. (Adversarial/Reflexivo/Integrador), generada por Jay Rothman. Se les debe explicar a los Socios que la primera fase (Confrontacional) se concentra en las posiciones de las partes involucradas sobre los aspectos más importantes del conflicto e intenta responder *qué* puntos les gustaría señalar en nombre de su nación o grupo. La segunda fase (Reflexiva), supone presentar las necesidades subyacentes y los intereses de cada parte, e intenta responder *por qué* sostienen sus posiciones y *por qué* se las ha presentado en la etapa anterior de un modo adversarial. De esta manera, se comparten las necesidades que motivan estas posturas. Una vez que se han comprendido las razones que subyacen a las posturas formales, se vuelven evidentes los puntos de convergencia que proveen la base para la tercera fase (Integradora). En este punto, ambas partes se concentran en buscar ideas de consenso y en responder *cómo* resolver el conflicto. Dependiendo de la naturaleza de los participantes, se buscan diversos ejemplos sencillos que sean relevantes, para dejar en claro a ambas partes el mensaje de que a diferentes aproximaciones corresponden distintos resultados.

*Fase 1: Adversarial (¿Cuál es tu posición?)*

La fase adversativa debe comenzar con una explicación detallada de su dinámica específica. En esta fase es importante que cada parte sea persuasiva, que tenga preparada su línea de argumentación para expresarla de manera firme y clara. Esto cumplirá varias funciones: dejará en claro los temas en disputa y establecerá la credibilidad de los participantes en tanto voceros informados y efectivos de su comunidad y, a su vez, efectivos en persuadir a sus propias comunidades para que consideren nuevas perspectivas con el fin de resolver el conflicto. También dejará muy en claro que ninguna de las partes puede ser convencida de hacer concesiones en los puntos clave. Una vez que los principios han sido comprendidos y los facilitadores han respondido a todas las preguntas, se le da 20 minutos a cada parte para que prepare una lista de argumentos y otra con un orden de presentadores, incluyendo la selección de un aviador con un co-piloto, quienes comenzarán la discusión y permanecerán en el área de debate hasta que los otros miembros del equipo se sientan cómodos como para participar en el ejercicio. Las partes deben estar sentadas una frente a la otra, cara a cara. En el centro se colocan dos sillas frente a frente a corta distancia la una de la otra. Cada parte será representada por el coordinador y el co-piloto. El debate comienza con las declaraciones de los pilotos de ambas partes que durarían unos dos minutos cada una. Luego de una breve ronda de discusión, el co-piloto se une al debate y en cualquier momento pueden comenzar a participar los demás miembros de cada equipo. Cada vez que un Socio quiere agregar algo, deberá aproximarse a cualquiera de los miembros de su propio equipo que están debatiendo y, tocándole el hombro, indicarle que quiere participar. El coordinador o el co-piloto se levantarán y regresarán al grupo, permitiendo que el reemplazante presente sus argumentos. Este ejercicio dinámico puede durar unos 20-30 minutos, dependiendo del número de participantes en cada equipo (se trata de que todos participen) como de la intensidad de la discusión. No hay necesidad de interrumpirlo a menos que se torne en una sesión de gritos y se empiece a utilizar un lenguaje incriminatorio, o que se hagan observaciones críticas sobre el otro. Si el debate llegara a este punto, el coordinador podrá pedir a todos que se tranquilicen y que los Socios regresen a sus lugares para evaluar su desempeño.

Viene ahora la etapa inusual donde se solicita de cada lado que represente las posiciones del otro, es decir: israelíes actuando como palestinos y palestinos como Israelíes. Antes de volver a separarse para preparar esta vez las 'municiones' que había sido usada en su contra en la primera vuelta, el facilitador pide a cada equipo informarle al otro si es que ha habido alguna argumentación que no fuera usada por una razón u otra que podría rescatarse y proporcionarla a su nuevo impersonador para esta vez si la use. Es decir, para prepararse mejor para una segunda

ronda, esta vez con los roles invertidos, los equipos tendrán que utilizar también los puntos que fueron dejados fuera de sus exposiciones. Se debe prestar atención a la naturaleza de sus argumentos, particularmente dado que el otro lado tendrá que usarlos en la representación de roles intercambiados. En esta discusión se puede sacar a relucir muchos puntos valiosos: argumentos históricos, disputas sobre la cantidad de años de presencia en la tierra en disputa que a lo largo del tiempo puede aclarar la tenencia original. También puede haber diferentes interpretaciones sobre quién comenzó el ciclo de violencia, número de víctimas, tipo de atrocidades, o sobre la secuencia de causa-efecto, cuestiones de derecho, ley y moral. Si hay observadores imparciales (por ejemplo, los anfitriones), se les puede pedir de antemano que tomen apuntes y hagan comentarios adicionales durante el análisis. Se debe destacar que el objetivo de esta parte del análisis es aclarar las posiciones y no determinar quién tiene razón. Luego comienza la segunda ronda, organizada del mismo modo que la primera, pero en este caso cada parte representa a la otra. A menudo hay una cierta resistencia a representar los puntos de vista de la otra parte, pero dado que las reglas del juego han sido aclaradas de antemano, los Socios deberán superar esta aversión natural y proceder a defender enérgicamente los argumentos del opositor. Esta sesión puede ser tensa, pero ocasionalmente, la habilidad de representar las posturas extremas del lado opuesto puede provocar risa. Los facilitadores deberán mantener una postura seria durante la simulación y, de ser necesario, detener el ejercicio y exigir un comportamiento adecuado de las partes.

La evaluación del intercambio de roles también debe cubrir al comienzo reacciones de los Socios en Conflicto” (participantes) sobre el desempeño del “Otro” cuando se ubicó dentro de sus zapatos. Pero se debe pasar rápidamente al análisis del alcance y las limitaciones del nivel adversarial. Por una parte, esta fase es un diálogo de sordos y, como se deja de escuchar, se vuelve agresiva y verbosísima. Cada quien escucha al contrario buscando sus puntos débiles para contrarrestar sus argumentos. Este discurso sólo afirma los puntos de vista preconcebidos de los participantes y crea una actitud mental prematuramente cerrada, enraizada en posiciones previas. Por otra parte, este estadio cumple funciones importantes, tales como la habilidad de enmarcar posiciones oficiales de modo que los adversarios comprendan que, después de todo, los otros también tienen algunos argumentos buenos. Esto permite, a su vez, que cada parte sienta que existe una plataforma desde la cual pueden lanzar lo que normalmente no es demagogia, sino principios que han sido aceptados por cada lado como verdaderos y justos. Más aún, hay una cierta catarsis en el proceso que les permite a los Socios exteriorizar los sentimientos negativos. En otras palabras: no se puede entender completamente al otro sin antes haber sido capaces de verbalizar las propias convicciones frente a él. Algunos de los agravios son genuinos y profundos, y es necesario ventilarlos públicamente. Sobre todo, esta andanada inicial es una declaración y pone sobre la mesa una larga lista de cargos a partir de los cuales los Socios podrán avanzar en busca de una mejor comprensión del conflicto y de sus posibles soluciones. Los participantes pueden explicar sus sentimientos y evaluar sus actitudes. Obviamente, se está buscando un entendimiento común, aunque no se provean soluciones; esta fase es una condición necesaria para pasar a las etapas que acercarán a los participantes. El cuestionamiento es importante, y es necesario asegurarse de que los Socios no abandonen la sala alienados unos con otros. Se espera que, habiendo representado el lugar del otro, los Socios se sientan más cerca por haber verbalizado la verdad subjetiva del otro. Puede ocurrir que los participantes se vean forzados a renunciar al argumento de quién tiene más derechos y acepten que simplemente ambos tienen derechos, como lo han mostrado las emociones involucradas en este ejercicio y en el conflicto mismo, en el alto costo humano que demuestra la determinación de todas las partes con respecto a su respectiva causa.

*Fase 2: Reflexiva (¿Por qué tienes esta posición?)*

El nivel reflexivo es necesario porque encuadra el conflicto no ya en términos de las posiciones opuestas de los Socios, sino a un nivel más profundo de comprensión en cuanto a las necesidades y las motivaciones de las partes. En cierto modo, esta fase disminuye de manera significativa el antagonismo que surgió el día anterior. Se le debe explicar que cuando uno trata de comprender qué es lo que lleva a la gente y a las naciones al extremo de sacrificar sus propias vidas y su bienestar por una causa, se puede aceptar que los seres humanos actúan conducidos por fuerzas internas muy poderosas. Entre las necesidades más comúnmente expresadas y que parecieran ser universales se encuentran la seguridad física, la libertad frente a la opresión y la discriminación, el bienestar económico, el reconocimiento de la identidad colectiva, dignidad y respeto, acceso equitativo a las instancias de poder

Una vez que las reglas de la fase reflexiva están claras, y se han explorado y comprendido sus principios, puede ser aplicada al conflicto utilizando al menos una de las tres modalidades de la **escucha activa**. Es recomendable dedicar al menos dos horas para este proceso, de manera que cada grupo tenga por lo menos una hora (o más de ser posible) para hablar y ser escuchado. Explicando los tres métodos (parafrasear, resumir y elecitar como psicoanalistas más introspectiva) han sido discutidos en la etapa de las habilidades individuales. En pequeños grupos de tres se retiran a un lugar tranquilo y aislado y comienzan a trabajar, la tercera persona rotando en su rol de facilitador anota en el papel de rotafolio en dos columnas las necesidades, motivaciones, preocupaciones, temores expresados por cada Socio. Esta etapa es flexible y puede durar una o dos horas, y aun más si están motivados.

Ocurre frecuentemente que surgen necesidades que no habían sido expuestas anteriormente en los debates sobre el tema a nivel oficial o extra-oficial. Que ni siquiera la persona que está hablando no se lo había preguntado o formulado previamente, y que sólo a través del que escucha activamente con simpatía, sale a flor de tierra. De regreso a la sala, se exponen todas las hojas una al lado de la otra, y poniendo a un voluntario de cada grupo, se comienzan a leer la columna de las necesidades de un lado (digamos la de ser reconocido para el lado palestino) verificando si esta misma necesidad es mencionada en otras hojas. Si hay seis grupos entonces la nota máxima que podemos anotar son seis si la necesidad está mencionada en todas. Y el resto, tacha la necesidad ya tabulada. Así seguimos con las otras hojas hasta llegar a la final, mencionando aquellas que no han sido borradas. Eventualmente, el voluntario que lee las necesidades que quedaron sin haber sido mencionadas recibirán tan sólo una nota 1. Y viceversa, comienza un proceso invertido, comenzando a anotar las necesidades del otro socio (digamos el de seguridad para el lado israelí), con un máximo de seis y un mínimo del uno. Al término del ejercicio, el facilitador con voluntarios se encarga de preparar un listado de las necesidades, en un ranking desde las más compartidas, que recibieran seis puntos, a las mencionadas individualmente.

#### *Nivel Integrador (¿Cómo solucionar las necesidades?)*

Durante esta sesión y las subsiguientes, los participantes deberán sentarse juntos, en un semi-círculo, como un único grupo más que como grupos diferentes tal como lo hicieron en los niveles previos. Se trata de maximizar las ganancias mutuas inventando nuevas opciones, aún cuando no se asuma ningún compromiso *a priori* para aceptarlas, y luego encontrar denominadores comunes. Algunos ejercicios pueden ilustrar la importancia de estas estrategias y ver las cosas desde la perspectiva de los otros. No alcanza dar una orden “sean creativos”, hay que generar la atmósfera de emulación constructiva, y el estado de ánimo apropiado, pueden uno seguir hablando un poco hasta ver la gente preparada para disparar. Les recordamos las reglas de juego, y los distintos métodos para aumentar la creatividad, preguntando si recuerda el significado de cada uno (pensamiento lateral, agrandar la torta, etc.). Cuando sugieran ideas revisando la lista de necesidades, ¿Puede uno preguntarse a sí mismo: Qué ideas me proporciona el pensamiento lateral para sugerir soluciones?

Hay que dar una definición de la lluvia de ideas (es un procedimiento para generar ideas que involucra suspender el juicio y postergar la evaluación) y una descripción general del origen de la búsqueda de ideas tal como se la practica en la actualidad. La búsqueda de ideas es una parte integral del “proceso creativo de la resolución de problemas” y es un paso en el ciclo que incluye hallar hechos, problemas, ideas y soluciones, así como aceptar esos hallazgos. Buscar ideas es parte de un proceso de pensamiento que trata de unificar el pensamiento más lineal del hemisferio izquierdo del cerebro con el pensamiento más holístico del hemisferio derecho. Hacerlo requiere el uso de técnicas lógicas y secuenciales, pero también otras más aleatorias y libres que ya han sido discutidas, y hay que retroalimentarlas en esta etapa creativa. Una vez que el problema ha sido claramente definido, repasan brevemente las características de las técnicas de búsqueda de ideas y se hace un listado de las reglas del ejercicio. Las mismas son:

#### *Reglas para lluvia de ideas*

1. Alentar todas las ideas.
2. Anotarlas para luego exponerlas.
3. No criticar.
4. No emitir juicios ni oralmente ni por lenguaje corporal.
5. Agregar más ideas.
6. No concentrarse en las diferencias sustanciales.
7. Todo es confidencial.
8. Es aceptable agregar notas al pie.

9. Combinar proposiciones relacionadas o combinarlas.
10. Despersonalizar el problema sin registrar el nombre del proponente.
11. Alentar ideas audaces y libres.

12. Tratar de mantener el flujo del tiempo cuanto sea posible pero sin preocuparse si hay que pasar a una nueva línea de idea.

Una manera efectiva de fomentar la utilización de estas reglas es leerlas en voz alta un ítem cada persona y alrededor del círculo y si alguien no comprende el significado de la misma, pedir aclaraciones.

### **I. Primer Paso: En búsqueda de ideas innovadoras**

Para muchos de los participantes puede resultar muy difícil abstenerse de hacer comentarios, ya sean positivos o negativos, sobre las ideas de los demás. Por esta razón, es de vital importancia que el coordinador tenga la destreza necesaria para mantener la línea de la actividad y que no permita ningún tipo de comentarios y se abstenga él mismo de hacerlos. En todo caso, hay que asegurarles a los participantes que luego habrá una oportunidad para hacerlo. Que ahora se trata de generar un número máximo de ideas, que lo importante es la cantidad y que en el próximo paso pasaremos a la cualidad. De que el desafío es sugerir ideas no convencionales, al punto de poder tocar el límite entre lo posible y lo imposible.

La búsqueda de ideas dura hasta exhaustada, dependiendo del número de Socios y el nivel de conocimiento previo que tengan sobre el tema. Hay que expresar las ideas de modo breve —sin justificarlas— y ocupar un minuto por idea. Dos participantes o los facilitadores deben escribir en dos rotafolios las ideas a medida que los proponentes los llamen, alternadamente, para que la escritura de las ideas no interrumpa el fluir de las mismas. A veces es difícil arrancar con la primera sugerencia, entonces decimos: comiencen con la segunda idea. Si parece que el grupo se está quedando sin ideas y los facilitadores quieren alentarlos, se les puede indicar cuántos minutos faltan para terminar la sesión, así podrán hacer un último esfuerzo. La cantidad no es garantía de calidad, pero una gran cosecha de ideas puede brindar más sugerencias creativas y poderosas. Una vez terminado el ejercicio, pero antes de hacer un corte, todos los participantes deben marcar en los carteles o la pizarra las ideas que consideran valiosas y útiles (por ejemplo, ++ para una excelente idea; + para una buena idea.) Esto servirá para indicarle a los grupos más pequeños cuáles son las prioridades del grupo más grande, y en cuáles concentrarse más.

### **II. Segundo Paso: Clasificación, evaluación y re-formulación de las ideas**

En esta parte el proceso pasa de su fase creativa al pensamiento crítico, pasando de cantidad a calidad. Trayendo a la tierra aquellas ideas que se habían formulado bajo el llamado “el cielo es el límite” (the sky is the limit”) en la previa lluvia de ideas. Se les pedirá a los Socios que organicen las ideas en función de sus prioridades y que las vuelvan a redactar, para hacer que el lenguaje sea más accesible a las personas que no participan del Taller y para evitar todo lenguaje que pueda ser potencialmente ofensivo. Las ideas pueden ser divididas por sub-temas tales como lo económico, lo social, lo cultural, lo político, la seguridad, las preocupaciones humanitarias. Una vez que las soluciones han sido divididas en muchas canastas, la premisa original de suma cero de los conflictos, cambia. Las partes conectarán diferentes valores a las ganancias (y a las pérdidas) en cada una de las canastas, e incluso si hubiera una canasta que parece contener todas las cuestiones más vitales en riesgo. Esto equipos pequeños deben sin duda incluir Socios de ambas partes, y serán ellos los que presenten las ideas de que el filtro de calidad va a aprobar, reformular, y de esa manera tomando posesión (ownership) de las mismas. Durante el recreo, los facilitadores, junto con algunos Socios deben separar las sugerencias en categorías según las áreas más problemáticas dentro del conflicto, según las habilidades profesionales de los participantes o siguiendo algún otro criterio explícito. Cuando regresan del descanso, deben reunirse en pequeños grupos de 2 a 4 personas, compuestos por Socios de ambas partes. Si los facilitadores han llegado a conocer algo de la personalidad de los Socios, pueden combinar la nacionalidad y/o la etnia con rasgos de la personalidad al conformar los grupos. También se les puede pedir a los Socios que se unan al grupo en el cual puedan contribuir mejor de acuerdo con sus conocimientos. Sentir que están actuando según una capacidad que no se basa en su identidad nacional, étnica o de grupo, puede permitirles bregar con el conflicto basándose en la complementación con los otros Socios.

No hay inconveniente si una misma idea se discute en varios grupos, de modo que cada socio pueda explorar su propia área de interés. Entonces, se le pide a los participantes que discutan las ideas asignadas a sus grupos y, tomando en cuenta las marcas (++) y (+) que fueron colocadas en los carteles, se les pide que las clasifiquen según una escala de cinco puntos (cinco para la más importante, uno para la menos importante). El total de los valores asignados a cada idea debe ser colocado en el rotafolio para que todos lo vean. Luego de una o dos horas, con un “secretario” tomando nota de los resultados, se hace una lista de las ideas re-elaboradas (usualmente entre 10 y 15 por grupo) ordenadas según el valor asignado, descartando aquellas que tuvieron una recepción negativa por la inmensa mayoría de los participantes en el taller y los integrantes del pequeño grupo. Las ideas preferidas serán presentadas en la próxima etapa en la sala, y la meta es poder conseguir consenso a las ideas ya aprobadas por el grupo.

### **III. Tercer Paso: La búsqueda de un terreno común, documento de consenso**

Se debe aclarar que no se logra consenso a través del voto o evitando objeciones. Cada miembro del equipo debe hacer evaluar sus consideraciones ante el grupo. Sólo cuando el miembro está cómodo abandonando un punto, el grupo puede dejar de discutirlo. En el hallazgo de un consenso verdadero, la gente se escucha mutuamente en forma activa y encuentra formas de satisfacer las importantes inquietudes de todo el mundo. El consenso toma más tiempo que la voluntad de la mayoría, pero la aprobación consiguiente es crítica para que la gente no sabotee el proyecto más tarde. Si la gente se siente excesivamente presionada, le costará más trabajo implementar el plan. Básicamente, se trata de ponerse de acuerdo de que hay un mínimo nivel de aceptación en la lista siguiente enumerado como número 4) en una escala para alcanzar el consenso que va de las declaraciones más claras de consenso a la mayor preocupación por el proceso:

#### *Niveles del consenso*

- 1) “Estoy totalmente de acuerdo con la decisión. Estoy satisfecho de que la decisión haya sido aceptada por todo el grupo”.
- 2) “Creo que la decisión es aceptable”.
- 3) “Puedo vivir con esa decisión”.
- 4) “No estoy totalmente de acuerdo, pero no obstaculizaré la decisión y voy a apoyarla”.
- 5) “No estoy de acuerdo con la decisión y me gustaría impedir que fuera aprobada”.
- 6) “Creo que no hay unidad en este grupo. No hemos alcanzado la meta del consenso, por lo menos por ahora”.

Los pequeños grupos se reúnen en una plenaria, fijando sus cuadros en las paredes de la sala. Un representante de cada grupo debe presentar las ideas compartidas en su equipo. El voluntario lee una por una, cada vez deteniéndose a ver si hay nivel de aceptación. Si no hay objeciones (no es una buena idea preguntar si hay opositores), y si no hay nadie debajo del mencionado nivel 4) se la considera aprobada, marcándola con una ‘v’ y sigue leyendo la siguiente después de la presentación de cada pequeño grupo, se le debe preguntar a los Socios si hay consenso al respecto. Si hubiera objeciones mayores, un relator, otros miembros del mismo grupo o el grupo en su totalidad podrán aclarar el punto en cuestión. Siempre hay espacio para agregar, sacar o cambiar la redacción original de una idea. Los disidentes sentirán cierta presión de sus pares para aprobar una idea aún cuando no estén totalmente de acuerdo. Aunque no se debe obligar a nadie a seguir a la mayoría —y las reglas del consenso le dan a cada Socio el poder del veto— no es contraproducente que un Socio abandone su objeción en virtud de lo que los demás miembros del grupo consideren posible. En algunos casos, un participante que está de acuerdo con abandonar sus objeciones se convierte en la reina o el rey del día, y puede sentirse muy bien por haber cedido en vez de persistir en la intransigencia. Por otra parte, si alguien persiste en sus objeciones y no es posible encontrar ningún arreglo, todavía no se debe abandonar la idea y continuar con el proceso sin hacer que nadie se sienta excluido o aislado.

La estrategia usada para avanzar la intitulamos ‘rompecabezas’. En primer lugar hacemos con las ideas aprobadas el contorno del mismo, que es relativamente más fácil que las piezas del medio. Este marco, una vez completado con todas las ideas de la primera introducida por el primer voluntario a la final en la lista del último grupo de trabajo, nos proporciona una idea ya más clara del marco del documento final. Más aun, alentará a los participantes a hacer un esfuerzo suplementario para poder completar el rompecabezas con las piezas que todavía no habían sido aprobadas. En esta segunda vuelta con los Socios, asumiendo que posiblemente después de los dos filtros de la cantidad a la calidad, la mayoría había sido aprobada, toma el facilitador las pocas restantes y ayuda a buscar soluciones compartidas. Es posible que una palabra distinta la hiciera factible para todos. Pero a veces eso no ocurre, y por lo tanto tenemos una buena idea de cómo ser vería el rompecabezas en su totalidad a pesar que tres, cuatro o cinco piezas han quedado afuera, sin ubicarlas. “El enemigo de lo bueno es lo perfecto” dice el refrán y deberemos contentarnos con un buen resultado. Si realmente queremos buscar la forma de completarlo, podemos ponernos de acuerdo de que en adición al documento consensual pondremos el resto de las ideas en una lista que llamaremos “ideas a discutir en una próxima oportunidad”, sea por los Socios mismos o por otros grupos que tomarán conocimiento del documento y su agenda futura.

#### ***CUARTA ETAPA: RE-INGRESO –Del taller al mundo real***

LA cuarta y final fase del A.R.I.A. representada por la “A” de “ACCION” es la etapa de la implementacion, de lo que debemos hacer para transformar lo acordado en realidad. Para ello, el paso siguiente es organizativo: el diseño mancomunado de un plan de acción, digamos por seis a doce meses, con la esperanza de que al final de plazo establecido, y sino antes, los Socios podrán volver a re-encontrarse y estimar los pasos avanzados. Tomando el ejemplo de corporaciones y otras entidades que dedican esfuerzos especiales a la planificación debemos formular las mismas preguntas. En la pizarra pueden detallarse distintas columnas con los rotulos : Quien o quienes (participantes)/Que (actividad)/Cuando (dia,mes)/donde (lugar)/Como (procedimiento).

En principio, se espera que cada uno de los Socios tome alguna responsabilidad. Los primeros que se comprometan a implementar serán luego seguidos por otros, y si es necesario se puede ir de acuerdo al orden de los participantes en el círculo. Este gráfico (spreadsheet) será copiado para cada uno de los participante. El re-ingreso al hábitat cotidiano, con todos los problemas y limitaciones posiblemente restringirá la libertad de acción de cada uno y por lo tanto prepararse para superar esas limitaciones conciente y sistemáticamente es una etapa necesaria mientras todavía estamos todos juntos. Mas aun, en la medida de que podamos tener alguna actividad de implementación conjunta mientras todavía estamos juntos, esto sería un buen comienzo que nos daría la pauta de que si es posible activar nuestro consenso en forma práctica. Realizar un TIRC como un evento aislado no sólo es económicamente erróneo, sino que también puede ser contraproducente al causar un anti-clímax con posibles retrocesos negativos. El proceso de re-encuentro ha sido descrito como un *shock* cultural tanto por la separación de quienes han experimentado una experiencia similar, y por la exposición a una suerte de proceso inquisitorial por parte de quienes aún están en un medio hostil. Los participantes que quieran compartir ideas nuevas y moderadas de las discutidas en las sesiones de búsqueda de ideas, pueden ser vistos por algunos como locos, ingenuos o -peor aún- como traidores y víctimas de un lavado de cerebro. Dentro de la familia de los Socios la tensión puede ser bastante fuerte al discutir la utilidad del taller y la manera en la que ha influido en su manera de pensar. Para evitar ser percibido como quien hace proselitismo y quien predica, los Socios necesitan brindar descripciones detalladas de las lecciones aprendidas, y buscar —y recibir— activamente comentarios acerca de estas nuevas perspectivas. Invertir sólo en la transformación personal, cuando se lidia con conflictos en desarrollo, no se justifica. También hay que planificar medios efectivos para contribuir a la transformación de la comunidad. Si los participantes piensan conjuntamente y se reserva un poco de tiempo para tal fin, es relativamente simple concebir algunas actividades de seguimiento.



Cuando el re-encuentro está bien planificado, las lecciones aprendidas y las habilidades adquiridas, es posible aplicarlas de modo beneficioso al retorno al habitat de cada uno, en un marco de tiempo apropiado y en un medio de confianza. Ofrecemos varias sugerencias:

*1-Entre más intensa haya sido la experiencia para usted, mayor ha sido su satisfacción y, por lo mismo, también es mayor la posibilidad de frustración cuando al volver a casa se cuestione su nueva perspectiva. Quizá necesite un tiempo adicional para reaclimatarse a su lugar de origen. Obviamente sus amigos cercanos, ciertos problemas personales y la tensión del trabajo pueden influir a favor o en contra de este proceso. Dése más tiempo del necesario antes de juzgar el éxito o fracaso del taller.*

*2-Debido a la cercanía que se ha establecido con los otros participantes en un corto período de tiempo, puede que exista un cierto sentido de pérdida al volver a casa. También puede que sus amigos y familiares cercanos sientan celos de estas nuevas relaciones en su vida. Sea lo más suave que posible con usted mismo y con quienes lo rodean y no se cree expectativas que ni usted ni los demás puedan alcanzar. Trate de mantener contacto con alguien de este nuevo grupo (seguramente estará pasando por lo mismo que usted).*

*3- Usted ha tenido tiempo de procesar la información que aprendió, pero quienes se quedaron no lo han hecho. Recuerde su escepticismo cuando recién llegó. Permita ese mismo período de escepticismo a sus colegas y amigos. Se trata de un clásico caso de tiempo de ajuste entre aprender algo de manera cognitiva y experimentarlo como parte de la realidad.*

*4-Cuando describa lo que ha aprendido, tenga en cuenta que no debe simplificar las cosas porque las ha vivido. Describir eventos pasados le traerán a la mente imágenes que son imposibles de imaginar a quienes no han estado allí. Trate de incluir sólo las actividades de interés para los demás. Observe cómo la gente recibe la información y modifique sus descripciones de acuerdo a las reacciones. Si desea incorporar satisfactoriamente lo que ha aprendido, no aburra a la gente ni proponga expectativas demasiado altas sin establecer cambios previos.*

*5-Las ideas que usted traiga serán, sin duda alguna, cuestionadas. Evite una posición de defensa, sobre todo no se cierre y describa su experiencia como la manera correcta de vivir. A veces es bueno compartir los aspectos negativos así como los positivos, pues de esta manera brindará una perspectiva realista que la hará más aceptable.*

*6-Las reacciones inmediatas son muy valiosas. La gente se sentirá más cómoda si pueden decirle con honestidad lo que piensan sobre las historias que usted les ha contado. Esto también brinda una excelente oportunidad para modificar las ideas que no se hayan reflejado apropiadamente.*

*7-En muchas ocasiones el aprendizaje puede ocurrir con el paso del tiempo. Es bastante frecuente sentir experiencias reveladoras en las que uno se da cuenta de que lo que ha aprendido ocurre en la vida real. Cuando esto ocurre, usted sentirá que se le aclaran los conceptos que aprendió. Este tipo de experiencias ocurre más a menudo luego de un proceso de aprendizaje experimental. Es reconfortante saber que lo que uno ha aprendido tiene continuidad y puede ser útil en cualquier momento, aprécielo cuando ocurra.*

*8-Busque reunirse con colegas y amigos que compartan sus preocupaciones y sus valores morales. Con esta gente usted encontrará el apoyo necesario para implementar cambios.*

*Conseguir aliados tiene la ventaja de que sus ideas llegarán más lejos más con mayor rapidez.*

*9-La cultura del aprendizaje experimental no es aceptada ni entendida globalmente. Usted debe estar preparado para explicar los conceptos de manera concreta. Evite usar terminología compleja y recuerde que compartir las cosas más significativas de su experiencia pueden ser importantes para los demás. Respete el proceso de aprendizaje de los otros al igual que los líderes de su grupo respetaron su placer y su frustración durante su propio proceso de aprendizaje.*

*10-Nunca hay suficiente tiempo para practicar lo que ha aprendido. Si usted puede compartir lo*

*aprendido enseñando a los demás, hágalo. La práctica hace al maestro. Mientras practica cometerá errores al igual que los líderes de su seminario; no debe preocuparse por ello.  
11-Lo aprendido en un salón de clases o en un laboratorio es algo temporal y debe fomentarse y llevarse a cabo antes de que se institucionalice o se convierta en algo permanente. Téngalo en mente y tenga cuidado al fijar expectativas.*