Tom Erik Arnkil

Encuentros respetuosos y esperanzadores

Un manual para facilitadores de Diálogos Anticipatorios

Gobierno de Navarra **Nafarroako Gobernua**
Departamento de Derechos Sociales Eskubide Sozialetako Departamentua

Título original: Kunnioittava ja toivoa herättävä kohtaaminen. Ennakointidialogin vetäjien käsikirja. PunaMusta Oy. Helsinki 2020

Título en español: Encuentros respetuosos y esperanzadores. Manual para facilitadores de Diálogos Anticipatorios

Traducción al español:

© Los autores
© Terveyden ja hyvinvoinnin laitos (Finnish Institute for Health and Welfare), 2012
© Edición en español: Gobierno de Navarra. Departamento de Derechos Sociales, 2023

Diseño: Raili Silius
Maquetación: Oriol Arnau Vives
Revisión del texto: Miguel A. Valverde Eizaguirre
Revisión técnica: Gobierno de Navarra. Departamento de Derechos Sociales
Edición en español: Gobierno de Navarra. Departamento de Derechos Sociales

ISBN: 978-84-235-3666-5
DL NA 558-2023

Cualquier forma de reproducción, distribución, almacenamiento, comunicación pública o transformación de esta obra solo puede ser realizada con el permiso dado por escrito de los editores.

Esta guía está dedicada a la memoria de Esa Eriksson

Prólogo edición española

La apuesta por el modelo centrado en la persona del Departamento de Derechos Sociales, Economía Social y Empleo del Gobierno de Navarra nos hizo conocer y contactar con la experiencia finlandesa, que empezó a desarrollarse hace tres décadas en los servicios asistenciales desde una orientación dialógica. Se pudo materializar un primer contacto en febrero de 2020 en un taller de varios días en Pamplona, lo que nos alentó a implementar un ciclo completo de formación para profesionales de primera línea, muchos de diferentes servicios sociales, pero también se incluyó a otros de educación, salud y justicia, y a varios directivos. La pandemia retrasó casi dos años el inicio del programa de formación. En 2021, con recursos del «Plan Europeo de Recuperación, Transformación y Resiliencia» de la Unión Europea destinado a paliar los efectos de la pandemia, en Navarra se puso en marcha el proyecto de formación en el Enfoque Dialógico dirigido a los servicios asistenciales.

Es una formación diversificada, que incluye una de ámbito general, otra de facilitadores de trabajos en red, y otra destinada a quienes luego vayan a formar a otros profesionales. No solo eso, también se están organizando encuentros que incluyen a servicios al completo y otros centrados sobre un aspecto concreto, destinados a la mejora y desarrollo del servicio en cuestión. En estos casos los servicios actúan como clientes que solicitan ayuda puntual para sí mismos. La formación se encuentra avanzada y se han realizados Diálogos Anticipatorios sobre casos reales de los servicios.

Nuestra motivación original era la gestión y ayuda en los «casos multiservicio o multiproblema» que se atascan y colapsan la asistencia, causando insatisfacción en los profesionales y más aún en los clientes que más necesitan una ayuda eficaz. Los profesionales entendíamos que en estos casos es necesario trabajar en red entre los profesionales de los distintos servicios implicados. Pero estas reuniones suelen ser especialmente frustrantes y finalmente el caso puede estancarse a pesar de un gran esfuerzo, sin que nadie parezca hacerse cargo del mismo. La oportunidad de trascender esa situación y situar a la persona y sus allegados, con sus propios recursos, en el centro y desde ahí poder realizar reuniones

en red que superen las dificultades habituales de estos encuentros era un reclamo inspirador que nos brindaban las formas de hacer desarrolladas en las redes asistenciales en Finlandia. Estábamos obligadas a aprender de su experiencia y su saber hacer. Y al día de hoy nos encontramos iniciando estas prácticas en nuestro contexto.

Al redactar estas líneas estamos inmersas en un proceso de desarrollo y consolidación de la adaptación del modelo en los servicios. Continúa el proceso de creación de formadores en el que participan profesionales que luego formarán a otros. A la vez se están desarrollando las formas para poner a disposición de los servicios el potencial de los facilitadores de red que completaron la formación y que ayudarán a gestionar las prácticas centradas en casos. También se seguirá dando respuesta a la ya existente demanda de formación de más profesionales, directivos y gestores, no sólo en la red de servicios sociales sino también de salud y educación, y en las entidades que colaboran con nosotras en la prestación de distintos servicios. Para ello se está planificando la formación que se ofertará tanto en la Universidad (futuros profesionales) como la dirigida a profesionales ya en activo, a partir de septiembre de 2024.

En el próximo junio se realizará en Pamplona un Congreso Mundial sobre el Enfoque Dialógico. Al mismo están invitados, además de colegas y participantes de Finlandia, profesionales de otras experiencias que se desarrollan en Italia, Noruega y Japón, y que practican el enfoque dialógico en sus servicios. Será un espacio para compartir conocimiento, experiencias y reflexión, e intuimos que se generarán nuevas oportunidades.

En esta línea, se inició el proyecto NEAR de la comunidad europea «Nuevos servicios sociales: herramientas y habilidades innovadoras para modelos sociales centrados en la persona y basados en la Comunidad», financiado por la Unión Europea para el periodo que va de marzo de 2023 a mayo de 2027. Participan en el mismo el Departamento de Derechos Sociales, Economía Social y Empleo del Gobierno de Navarra, que lidera el proyecto, con otras entidades cómo *Asociace poskytovatelů sociálních služeb České republiky* (Asociación de proveedores de servicios sociales, Chequia), *Päijät-Hämeen hyvinvointipalvelujen kehitys ry* (Servicios sociales del condado de Päijät-Häme, Finlandia), LAB-ammattikorkeakoulu (Universidad de Ciencias Aplicadas, Finlandia), IGEMO – *Association intercommunale pour le développement de la région de Malines et ses environs* (Asociación intermunicipal para el desarrollo del área de Malinas y alrededores, Bélgica) y *Fondazione Nazionale Assistenti Sociali* (Fundación nacional de trabajo social de Italia), al objeto de dar a conocer, dar continuidad y trasladar las buenas prácticas en los servicios de unos entornos a otros. Se

desea optimizar la implementación de políticas de desarrollo regional en el campo de la «atención basada en la familia y la comunidad» mediante el apoyo a las regiones para el desarrollo y la mejora de sus modelos de atención ciudadana. Hay más información en https://www.navarra.es/es/-/nota-prensa/navarra-lidera-un-proyecto-europeo-para-consolidar-el-modelo-de-atencion-centrada-en-la-persona.

Un objetivo principal de NEAR es avanzar en el desarrollo y consolidación de nuevos modelos integrales de cuidados centrados en la persona y en la relación, para ayudar tanto a la persona, propiciando el desarrollo máximo de sus capacidades y recursos, como a sus entornos relacionales, optimizando el apoyo de la red social de la persona. El cambio de modelo requiere ajustar la praxis profesional, desde el rol de experto al colaborativo, que acompaña, apoya, sostiene y motiva, y que en definitiva dé un nuevo papel con más poder a la ciudadanía ante los servicios de ayuda.

En este entorno de movimiento e innovación, que nos resulta muy ilusionante tanto a los profesionales participantes como a los servicios y a los directivos, se decidió encargar la traducción de esta obra que presentamos ahora, sabiendo que será de utilidad a la primera y a las sucesivas generaciones de facilitadores de reuniones en red y a sus formadores, pero además gustará al público interesado en el modelo centrado en la persona, en la perspectiva dialógica y en el trabajo en red. Es probable que estos últimos lo consideren estimulante e innovador.

«Encuentros respetuosos y esperanzadores. Un manual para facilitadores de Diálogos Anticipatorios» de Tom Erik Arnkil describe una de las modalidades más importantes e ingeniosas de los desarrollos dialógicos, que se añade a la gran aceptación que ha tenido otro de ellos, el Diálogo Abierto. El texto explica en qué consisten y sus usos, y muestra las funciones y el trabajo de los facilitadores de trabajos en red que gestionan estos encuentros y su contexto de aplicación. Describe la modalidad centrada en el caso, pero también su uso en la planificación y la actividad de los proyectos de una comunidad laboral. Aunque estábamos interesadas sobre todo en la primera vertiente, nos han sorprendido las posibilidades que pueden aportan al desarrollo de las comunidades laborales y sus proyectos, por lo que deseamos beneficiarnos de ambas vertientes.

Es este contexto publicamos este libro que refiere las prácticas dialógicas en Finlandia, que han recogido la atención de otros lugares como Italia, Noruega, Suecia, Japón y España entre otros. Esta publicación se une a otras cuatro ya editadas en español, cada una muy distinta de la otra, que tratan del desarrollo dialógico finlandés ante diferentes situaciones

y contextos. Estas son «Diálogos terapéuticos en la red social» (2016), «Diálogos abiertos y anticipaciones terapéuticas. Respetando la alteridad en el momento presente» (2018), «Asumir las preocupaciones propias. Un manual para Diálogos Tempranos» (2021), y «Los Diálogos de Buenas Prácticas. Guía para el desarrollo del diálogo y apoyo al cambio cultural» (2023), este último publicado por el Departamento de Derechos Sociales, Economía Social y Empleo y de libre acceso. Seguramente muchos lectores apreciarán las perspectivas que abren estos desarrollos centrados radicalmente en la persona, que alientan a avanzar y a desarrollar servicios en los que se coloca a la persona en el centro, para ser escuchada y ayudada desde sus propias necesidades manifestadas por ella misma, apostando por un horizonte en el que esta sea la forma habitual de atender a quienes se encuentra en dificultades.

No puedo finalizar sin expresar gratitud a las muchas personas implicadas en estos procesos, incluyendo a los formadores, los participantes, los servicios y las entidades implicadas, los profesionales, los traductores, etc., que en un momento u otro han aportado su esfuerzo, a menudo más generoso que el exigido por su rol, al cambio cultural en los servicios, al objeto de hacer más humana nuestra misión de ayuda.

María Carmen Maeztu Villafranca
Consejera de Derechos Sociales del Gobierno de Navarra
Pamplona, 10 de febrero de 2024

INDICE

Prólogo edición española 7
Al lector 15

1 Introducción 17
1.1 Cómo avanzar en una situación que se ha atascado 18
1.2 La externalidad, cuándo se precisa la ayuda de gente externa 19
1.3 Encuentros seguros 20
1.4 Creatividad en acción 21
1.5 Optimismo verosímil 22
1.6 Anticipación y dialogismo 22
1.7 Claridad, también en las situaciones de las comunidades 23
1.8 Estructura y apertura 24
1.9 Espacio dialógico 25
1.10 Red de apoyo mutuo 26
1.11 Los facilitadores de redes como impulsores de la integración, de la agrupación de recursos 27
1.12 Conjuntamente con apertura 28
1.13 Los facilitadores de la redes como promotores de la convivencia democrática 30
1.14 La formación para las formas dialógicas 31
1.15 Estructura y uso de la guía 32

I. La práctica de los Diálogos Anticipatorios 35

2 Tipos básicos de Diálogos Anticipatorios 37
2.1 La herramienta de las zonas de preocupación subjetiva y las variantes para hacer disminuir las preocupaciones 41
2.2 Problemas, preocupaciones y esperanza 45
2.3 Reuniones con clientes y reuniones de planificación 46
2.3.1 Reuniones con clientes 47
2.3.2 Reuniones de planificación 48
2.4 Anticipaciones en los Diálogos Anticipatorios 50
2.5 Tipos básicos de Diálogos Anticipatorios en las diferentes zonas de preocupación 52
2.5.2 Los diálogos y la toma de decisiones deben mantenerse separados 55
2.6 Para qué resultan adecuados los Diálogos Anticipatorios y para qué no 56
2.6.1 Reuniones con clientes (diálogos centrados en el caso y diálogos en pequeñas comunidades) 57
2.6.2 Diálogos de planificación (diálogos de cartografiado y diálogos temáticos) ... 60
2.6.3 Diálogos de paréntesis (diálogos para desvelar) 68

3 La puesta en práctica de los Diálogos Anticipatorios y sus fases básicas 71
3.1 Fase de solicitud de los Diálogos Anticipatorios 73
3.1.1 El solicitante conversa con las partes involucradas 74
3.1.2 Conversación de orientación entre el solicitante y el coordinador de trabajos en red 76
3.1.3 Hacia la solicitud: tema y tipo de reunión, participantes, facilitadores, fecha y lugar 79
3.1.4 Planificar la invitación 83
3.1.5 Redacción de la solicitud 84
3.1.6 Definición del papel del solicitante y los acuerdos sobre la organización práctica 84
3.2 Fase de preparación de los Diálogos Anticipatorios 87
3.2.1 El solicitante habla con las partes involucradas acerca de a quién se deberá invitar 88
3.2.2 Reserva del espacio y organización del cáterin 89
3.2.3 Redacción y envío de invitaciones y contacto con los invitados 90
3.2.4 El coordinador de trabajos en red elige los facilitadores y revisa la solicitud con ellos 90
3.2.5 Los facilitadores hablan con el solicitante 91
3.2.6 Los facilitadores planifican la reunión 94
3.3 La reunión propiamente dicha 96
3.3.1 Preparativos de última hora para el diálogo en el espacio de reunión 97
3.3.2 Inicio de la reunión 98
3.3.3 Diálogo. Separar el hablar y el escuchar 102
3.3.4 En la conversación se elabora un plan con los pasos próximos 107
3.3.5 Acuerdos 110
3.3.6 Recogida del feedback y de datos para la investigación 111
3.4 Actuaciones posteriores 112
3.4.1 Elaboración y entrega del memorándum a los participantes 112
3.4.2 Reuniones sobre decisiones administrativas 113
3.4.3 Conversación reflexiva de los facilitadores 113
3.4.4 En el encuentro con otros facilitadores se comparte lo aprendido en la reunión 114
3.4.5 Tratamiento del *feedback* y del material de investigación 115
3.4.6 Participar en una posible reunión de seguimiento 115
3.5 Reunión de paréntesis 118
3.5.1 Reunión de paréntesis con clientes 118
3.5.2 Reunión de paréntesis en la planificación para detener una situación agudizada 121

4 Observadores en los encuentros 125

5 Trabajar con menores y adolescentes 129

6 Situaciones exigentes..... 131

II. Dialogismo y buen futuro 133

7 Apoyar la evocación del futuro 139

7.1 Una forma lúdica que no es un juego 139
7.2 Preguntas que alientan a hacer experimentos con los pensamientos.....140
7.3 Polifonía en calma.....140
7.4 Una perspectiva orientada a un buen futuro, pero también hacia las preocupaciones 141
7.5 El solicitante ve aliviada su preocupación cuando cada cual encuentra su lugar en el conjunto 142
7.6 El futuro como algo que se puede concebir 143
7.7 La evocación polifónica con amplitud.....144
7.8 El buen futuro expresado por la familiaes su propio buen futuro 144
7.9 Saltar en el tiempo: con precisión, según lo acordado 146
7.10 Proyectarse al futuro con creatividad 147
7.11 La primera entrevista exige más 148
7.12 La «individualización» de un buen futuro y las acciones personales.....149
7.13 El ritmo adecuado y la agrupación de las preguntas 150
7.14 Repetir de forma exacta como ayuda a pensar.....150
7.15 Integrar recursos depende de pequeños detalles.....151
7.16 Preguntas para precisar 152
7.17 Mantener la neutralidad aunque haya que morderse la lengua.....158
7.18 Resúmenes intermedios 158
7.19 El trabajo en pareja de los facilitadores.....159
7.20 Anotaciones 161
7.21 Anotaciones públicas 162
7.22 El plan y los acuerdos para las acciones posteriores.....163
7.23 Memorándum, *feedback* y acciones posteriores 165

8 Sobre la creación de los espacios dialógicos..... 167

8.1 Los orígenes del Diálogo Abierto y los Diálogos Anticipatorios 168
8.2 Espacios dialógicos.....170
8.3 Dialogismo y espacios físicos 173
8.4 Dialogismo y espacios temporales.....174
8.5 Dialogismo y espacios sociales 178
8.6 Dialogismo y espacio mental-actitudinal 183

8.7 Dialogismo y espacio discursivo 187
8.8 A modo de resumen: espacios dialógicos y prácticas dialógicas 191

III. Las experiencias y el cambio cultural 190

9 Variaciones y aplicaciones de los Diálogos Anticipatorios 197
9.1 La funcionalidad de la ayuda 197
9.2 Anticipaciones y dialogismo en el trabajo y en tu comunidad laboral 199
9.2.1 Reflexión sobre las preocupaciones 199
9.2.2 Los temas de las reuniones 200
9.2.3 Las anticipaciones con clientes, pacientes y compañeros de trabajo 201
9.2.4 Anticipaciones y desarrollo personal 202
9.2.5 Diálogos Anticipatorios en la orientación laboral 203
9.2.6 Aumentar el dialogismo en todas las reuniones 203
9.3 Reuniones *Puimala* 205
9.3.1 *Puimala* en un grupo escolar 207
9.3.2 *Puimala* en un asunto que atañe al municipio 208
9.4 *Puimalas* dialógicos a nivel regional: experiencias en Laponia 210
9.4.1 Seminario final de un proyecto 210
9.4.2 Un *Puimala* de dos días 212
9.4.3 Y eso no fue todo 214

10 Hacia la consolidación de las actividades de los facilitadores 215
10.1 Demanda de Diálogos Anticipatorios 216
10.2 Apoyo a la oferta de los Diálogos Anticipatorios 217
10.3 La coordinación del trabajo en red 218
10.4 La dirección de los trabajos en red 219
10.5 La recopilación del *feedback* y la información de seguimiento 220

Bibliografía 222

Anexos 223
Anexo 1. Modelos de documentos asociados a los Diálogos Anticipatorios 224
La convocatoria a una reunión con clientes 224
La convocatoria a una reunión de planificación 225
Modelo de memorándum de un Diálogo Anticipatorio 226
Anexo 2. Tareas y responsabilidades del solicitante 227
Anexo 3. Formularios 229
Anexo 4. Resúmenes de ayuda para el trabajo de los facilitadores 236

Al lector

Tienes en sus manos una versión totalmente renovada de la publicación del año 2006 *«Ennakointidialogeja huolen vyöhykkeillä. Verkostokonsultin käsikirja – ohjeita verkostomaiseen työskentelyyn»* (Diálogos anticipatorios en las zonas de preocupación. Manual para facilitadores: directrices para trabajar en las redes). En la portada de aquella publicación constan los nombres de tres autores: Esa Eriksson, Marie Rautavay y quien suscribe la versión actual, aunque además de nosotros tres, en el proceso de elaboración del manual, participaron muchas otras personas, decenas o incluso cientos. Los Diálogos Anticipatorios o de futuro se desarrollaron en experiencias y pruebas, y recogiendo muchas teorías y prácticas. Numerosos profesionales y directivos de servicios sociales, asistencia sanitaria, educación, servicios de empleo y otras agencias nos ofrecieron un entorno gratificante para experimentar e investigar, así como numerosos y variados *feedbacks* muy valiosos. Sin ellos no habría existido la primera versión de este manual. En esta versión renovada también hemos podido incluir las experiencias de una amplia muestra de facilitadores, sobre las que hemos reflexionado conjuntamente, por ejemplo, en seminarios y encuentros. Al elaborar la presente guía, los Diálogos Anticipatorios gestionados por los facilitadores de apoyo a las redes se llevan practicando en Finlandia desde hace ya más de dos décadas.

Los miembros de nuestro *dreamteam* del Instituto Nacional de Salud y Bienestar finlandés –Jukka Pyhäjoki, Mimosa Koskimies, Heli Heimala, Katja Sankalahti, Sirpa Martti y Riitta-Liisa Kokko, junto con nuestra habilidosa secretaria Eeva Vänttinen– participaron de muchas formas diferentes en el desarrollo de los Diálogos Anticipatorios y en la elaboración de la primera versión. Además contamos con el apoyo de nuestros colegas Vappu Karjalainen, Peppi Saikku y Tuukka Lahti. Desde el principio mi hermano Robert Arnkil participó en la innovación del método, incluso sin pertenecer a nuestro equipo del Instituto Nacional de Salud y Bienestar, y en el transcurso del proyecto la colaboración con Jaakko Seikkula se hizo cada vez más importante. Jukka y Katja también nos ayudaron con sus comentarios para renovar esta guía, igual que Tarja Heinoy, los experimentados facilitadores del trabajo en red Olli Laiho de Nurmijärvi, y Jukka Hakola de Rovaniemi. Jukka Hakola redactó su parte correspondiente de esta guía acerca de sus experiencias en reuniones *Puimala* en la región de Laponia.

Los Diálogos Anticipatorios también están suscitando interés en otros lugares del mundo y hemos recibido peticiones de traducción de la guía desde diferentes países. No obstante, no era posible traducir la versión del 2006, puesto que precisaba de una actualización. Esa Eriksson estaba luchando con su enfermedad y Marie estaba comprometida con otras tareas, así que acordamos con Esa y Marie que yo me encargaría del asunto. Pensé que podría solventarla con pequeñas modificaciones, pero al final se hizo necesario reescribir gran parte de la guía. Esa Eriksson falleció antes de que la nueva versión viera la luz. Cada página escrita me ha recordado nuestra trayectoria común de casi tres décadas de práctica con los diálogos.

La versión anterior se centró en los procedimientos, que siguen siendo fundamentales, pero en la presente guía se enfatiza más sobre las formas de reflexión. No obstante, esta sigue siendo una guía, no una obra teórica. [Para más información sobre los fundamentos, véase Seikkula y Arnkil, *«Diálogos terapéuticos en la red social»* (Herder, 2016), y Arnkil y Seikkula, *«Nehän kuunteli meitä. Dialogeja monissa suhteissa»* (THL, 2015)].

El Instituto Nacional de Salud y Bienestar finlandés (THL) ha tenido la amabilidad de incluir este manual en su colección de publicaciones. Expreso mis sinceros agradecimientos a todas las personas que ayudaron a elaborar la versión anterior y esta versión renovada. Un agradecimiento especial a Kirstimaria Kuronen y Seija Puro por su excelente labor en la edición y *layout* de la publicación.

Helsinki, 21 de abril de 2020
Tom Erik Arnkil
Catedrático de investigación emérito

1 Introducción

Los Diálogos Anticipatorios, también a veces denominados de futuro, consisten en una serie de formas de actividad asociadas a encuentros respetuosos que cuentan con un núcleo uniforme y definido. En sus inicios, se desarrollaron para aportar transparencia en situaciones en las que los asuntos relativos a un cliente o a una familia eran gestionados de forma simultánea entre varios servicios de ayuda sin contar con un buen plan conjunto entre ellos mismos y, lo que es más importante aún, tampoco en relación con el mismo cliente o con la familia. No obstante, los Diálogos Anticipatorios se usan también en situaciones que no están directamente vinculadas al trabajo con clientes, como en las situaciones de cambio en las organizaciones, al desarrollar nuevos proyectos e iniciativas, o para promover la participación de la comunidad en una zona determinada.

Hace casi tres décadas empezamos a prestar atención a algunas situaciones recurrentes en los servicios sociales, asistencia sanitaria, educación, orientación o asesoramiento, o en otros servicios, en las que los trabajadores

- saben o intuyen que la situación profesional con un cliente, a la que están vinculados, involucra también a otros actores además de ellos mismos, pero
- no tienen una idea muy clara de lo qué hacen esas otras partes implicadas, o a veces ni siquiera sabe cuántos y quiénes son todos ellos, y sienten que
- lo que hacen los otros influye claramente en lo que ellos mismos podrían conseguir, aunque
- en la práctica no tienen ningún control sobre lo que hacen los demás y
- les parece que la situación de forma global no avanza en una buena dirección, sino que, al contrario, las preocupaciones van en aumento y, por lo tanto,
- desearían una mejor colaboración entre los actores y un mejor control de la situación.

Precisamente este tipo de situaciones con «varios actores en la ayuda» y con «clientes compartidos» constituyeron el punto de partida para el desarrollo

de los Diálogos Anticipatorios. Decidimos experimentar con una forma de actividad que reuniera a las distintas partes en un diálogo. Lo más importante era intentar garantizar que todas las partes fueran escuchadas y pudieran expresar su visión. El objetivo fue aclarar las tareas y generar un buen plan de colaboración. En los primeros ensayos los diálogos se realizaron entre los profesionales, sin clientes o familias, pero con su consentimiento. Rápidamente nos dimos cuenta de que era un factor crucial el incorporar a los diálogos a los usuarios de los servicios y a las personas importantes de sus redes sociales personales y no solo como participantes, sino ocupando el centro de los diálogos.

Los resultados fueron excelentes. Ensayamos un método dialógico orientado al futuro, que también probamos en contextos de planificación con múltiples partes, y en cambios organizacionales, y también mostró ser muy eficaz en estas situaciones. Comenzamos a sistematizar nuestras observaciones y a organizar sesiones de formación. Como resultado de la evolución, los Diálogos Anticipatorios se pueden dividir en dos tipos básicos: diálogos con clientes y diálogos de planificación. Tienen un núcleo común, pero también sus propios aspectos específicos. A medida que aumentaba la demanda, empezamos a organizar formación para formadores. En la actualidad estos encuentros también se organizan en el extranjero.

1.1 Cómo avanzar en una situación que se ha atascado

Las situaciones complejas con múltiples actores se han podido prolongar durante largo tiempo. Puede que los diferentes intervinientes hayan hecho todo lo mejor posible, pero globalmente la situación no avanza en la dirección deseada. En estas situaciones es más que comprensible que las partes empiecen a plantear, a veces incluso de forma enérgica, lo que otros debieran hacer. Por otro lado, también de forma muy comprensible, las otras partes pueden intentar defender su propio punto de vista. En este tipo de situaciones «atascadas» se necesitan métodos de actuación que ayuden a desatar los nudos. Los facilitadores externos de apoyo a las redes pueden ser de gran ayuda, sin que en realidad intenten resolver el problema en sí mismo. Simplemente se limitan a apoyar a los propios intervinientes para que encuentren los pasos posibles y necesarios para avanzar. Esto lo consiguen planteando preguntas que facilitan nuevas formas de pensar y organizando el encuentro de una forma propicia destinada a escuchar a

los otros y a poder ser escuchados. Por supuesto, no todas las situaciones con múltiples actores son altamente problemáticas, y en ellas el diálogo también se puede garantizar sin la ayuda de facilitadores. Por lo tanto, es recomendable considerar en qué situaciones se requiere la ayuda especial de los facilitadores y cuáles son las situaciones en las que se podrían resolver bien sin contar con ellos. A continuación, indicaremos cómo evaluar la profundidad que han alcanzado las preocupaciones de los intervinientes. Las reuniones de red pueden no ser necesarias para reducir las preocupaciones pequeñas, aunque el diálogo sigue siendo necesario. Pero, a medida que aumentan las preocupaciones, crece también la necesidad de buscar acuerdos específicos.

1.2 La externalidad, cuándo se precisa la ayuda de gente externa

¿Qué pasa si, como facilitador de ayuda en redes, tú mismo deseas activar un «Diálogo Anticipatorio» en torno a un tema asociado al trabajo con tu propio cliente, en tu entorno laboral o en otra situación en la que estás involucrado? La norma básica es esta: no intentes actuar como facilitador de red en tus propios casos, ya que ello te lleva a interpretar un rol doble complicado. Por un lado, como facilitador del diálogo supuestamente «externo» y, por otro lado, como parte involucrada «interna» al caso, que procede del interior. Esta ambigüedad en los roles no aporta la claridad necesaria en una situación confusa y poco definida. Dirígete al coordinador de trabajos en red y consigue facilitadores que sean realmente «externos».

No obstante, de forma clara, podrías utilizar, por ejemplo, las preguntas del método de evocar el futuro en el trabajo con tus propios clientes o en tu entorno, tanto en las relaciones bilaterales como en las multilaterales, siempre y cuando la preocupación a tratar no sea demasiado grande, pudiendo seleccionar algunas partes de los Diálogos Anticipatorios (véase la página 2). Si quisieras abrir un Diálogo Anticipatorio para facilitar la planificación en tu entorno, por ejemplo, para sacar a la luz diferentes puntos de vista y para esbozar los pasos conjuntos en situaciones no asociadas a preocupaciones graves, el riesgo de tener que interpretar un rol doble es prácticamente inexistente y pueden aplicarse perfectamente los Diálogos Anticipatorios sin requerir de personas externas. Haz esta reflexión: ¿alguien te podría ver como parte interesada en una «actividad del equipo»? Si es así, no actúes como facilitador de ayuda. Si no es

así, puedes actuar más libremente. Si tienes dudas sobre cómo se podría percibir tu posición o tu rol, consúltalo con un compañero[1].

La posición externa de los facilitadores recibe repetidos elogios en los *feedbacks* de los clientes. Aporta claridad en las complejas situaciones en las que intervienen múltiples actores. Por lo tanto, asegurarse una representación externa adecuada es un punto importante en la preparación de los Diálogos Anticipatorios. Una externalidad completa puede que sea imposible de conseguir. Se logra una externalidad suficiente cuando así lo consideran las partes involucradas.

La presente guía aconseja sobre cómo actuar como un «facilitador» suficientemente externo en un determinado asunto o caso. De forma sencilla, se trata de hacer preguntas y recoger las ideas que surjan de las respuestas. Un facilitador de ayuda en red ni dirige ni aconseja, simplemente ayuda al proceso de escuchar y de hacerse escuchar de los participantes, y ayuda a las partes a combinar los ingredientes del trabajo colaborativo que ellas mismas hayan generado.

1.3 Encuentros seguros

Los diálogos precisan ser seguros para todos los participantes. Es difícil poder escuchar de forma sensible y atenta, y hablar de forma abierta y valiente, cuando se está tenso y se siente miedo, y las situaciones con múltiples participantes implican, a menudo, mucha tensión, y a veces incluso pueden asustar. Una de las tareas importantes de los facilitadores es aumentar la seguridad de las personas en las reuniones en red. Cuando uno sabe lo que hace «irradia» seguridad, y de forma opuesta, si uno no sabe lo que está haciendo, se puede irradiar inseguridad e incertidumbre. Este manual ofrece orientaciones claras sobre todas las fases de las reuniones, tanto con clientes como en las de planificación, desde la petición inicial y la preparación hasta el encuentro propiamente dicho, y sobre las actuaciones posteriores. El manual no sustituye la formación, más bien la complementa. El objetivo es ofrecer orientaciones que aumenten la sensación de seguridad de los facilitadores de red tanto en los encuentros con los clientes como en las reuniones de planificación. Este manual es una guía práctica. Las ideas subyacentes al mismo han sido

[1] Nuestro dream team en el Instituto Nacional de Salud y Bienestar solía elaborar nuestros propios planes de actividad usando el método de evocar el futuro y no invitábamos a facilitadores externos, sino que acordábamos quiénes de nosotros serían los dos encar gados de hacer las preguntas y de registrar las respuestas.

presentadas, entre otros, en la obra de Arnkil y Seikkula *«Nehän kuunteli meitä! Dialogeja monissa suhteissa»,* 2014. En las situaciones prácticas, la seguridad se encuentra en la amplia gama de puntos de vista y en una práctica flexible; ambos aspectos se requieren entre sí.

1.4 Creatividad en acción

Unas instrucciones muy detalladas también pueden hacer que la actuación sea más rígida. Cada encuentro es único, incluso aun cuando fueran las mismas personas las que se reúnen de nuevo, y precisamente lo esencial en los encuentros es abrirse a esa situación única. Los diálogos no se pueden realizar repitiendo líneas predeterminadas, sino que requieren una adaptación creativa y flexible a cada situación de interacción, con una escucha y un ser escuchado de forma sensible y con atención. No obstante, el presente manual ofrece una serie de preguntas con las cuales un facilitador de redes puede entrevistar a los participantes en los Diálogos Anticipatorios. ¿No es esto una clara incongruencia con la idea de una reciprocidad e interacción sensible y abierta? Sí y no. Depende de si los facilitadores consiguen asimilar su tarea paradójica de estar simultáneamente manteniendo una estructura rigurosa y bien definida y también apoyando una amplia apertura.

Es cierto que en los Diálogos Anticipatorios los facilitadores de las redes formulan determinadas preguntas. Con estas preguntas invitan a los participantes a pensar en voz alta, a hacer experimentos mentales mientras los demás escuchan. No obstante, estas preguntas son más bien temas de reflexión, en lugar de preguntas preceptivas que requieren una respuesta más bien delimitada. Estas preguntas han sido definidas y pulidas por muchas personas, tanto en Finlandia como en otros lugares, y se las sigue perfeccionando, y tras cada una de sus experiencias el facilitador aprende a actuar de forma flexible a su propia manera. Precisamente esa creatividad personal es el objetivo; esto es lo que pretende incentivar esta guía. Las preguntas de los facilitadores, indicadas en la formación y en este manual, son una especie de guía sobre el manejo de un instrumento que se da al músico, pero el objetivo es la flexibilidad creativa, no la repetición mecánica. Pero, como bien sabemos y lo sabe también el público, es muy difícil para un músico conseguir esa flexibilidad creativa personal si no domina su instrumento.

Siguiendo las orientaciones de este manual, el facilitador de apoyo a las redes se sentirá con la suficiente confianza para poder adquirir experiencias

apropiadamente seguras en los diálogos entre varios actores y, de este modo, acumular más posibilidades para encontrar las formas de actuar que mejor se adapten a su estilo personal[2]. Y esta necesidad de alcanzar el dialogismo no se limita a las reuniones con los clientes o a las reuniones de planificación, ni siquiera al trabajo profesional de forma general, sino que es importante en todos los encuentros de la vida diaria de cada persona.

1.5 Optimismo verosímil

Los Diálogos Anticipatorios pretenden trasmitir un optimismo creíble. El objetivo mínimo, tanto en las reuniones con clientes como en las reuniones de planificación, es que los participantes puedan salir del encuentro más esperanzados que al entrar. Para conseguirlo, todos deberían sentirse escuchados y haber escuchado a los demás. Pasar de la confusión a la claridad se consigue cuando todos pueden identificar tanto su propia contribución como la de los demás de una forma global, y cuando de alguna forma cada uno ha definido sus propios objetivos y su forma de contribuir. El objetivo de los facilitadores es que al final de la reunión todos sepan con claridad qué tienen que hacer, a continuación, y con quién.

1.6 Anticipación y dialogismo

El núcleo de los Diálogos Anticipatorios lo forman, tal y como lo indica su nombre, la anticipación y los diálogos. Se trata de anticipar cuestiones mientras otros escuchan y también escuchar lo que han anticipado los demás. Los facilitadores se ocupan de generar el espacio dialógico para que todas las voces puedan escucharse de igual forma. Hacen preguntas para inducir reflexión y generar ideas.

En principio, el anticipar resulta familiar a todo el mundo, ya que todas las personas anticipamos constantemente sobre qué va a pasar si hago esto o lo otro, o si no hago nada, quién o quiénes reaccionarán y cómo, etc.,

[2] En el capítulo 9.3 *«Puimala»* se describen formas flexibles para realizar diálogos entre redes de personas utilizando solamente unas partes de los Diálogos Anticipatorios, o incluso sin aplicar su estructura. No obstante, fueron los Diálogos Anticipatorios los que proporcionaron las experiencias que fomentaban la creatividad.

pero la mayor parte de estas anticipaciones sucede de forma rutinaria y pasa desapercibida. En los Diálogos Anticipatorios se pide a los participantes que hagan sus anticipaciones de forma algo más consciente, llevando a cabo experimentos mentales de exploración. Esta es la idea que subyace en las preguntas que presentan los facilitadores. Ayudan a cada uno de los participantes a realizar sus anticipaciones de forma más consciente y a identificar de este modo acciones concretas que se podrían emprender. Un plan en común se compone de estas acciones.

También el diálogo resulta familiar para las personas, tanto los diálogos verbales como la reciprocidad en gestos, expresiones faciales y tonos de voz lo son, pero también nos resulta muy familiar esa sensación horrorosa de no recibir respuesta. El dialogismo se pone especialmente en peligro cuando las preocupaciones crecen y en vez de escuchar se intenta controlar el pensamiento y las acciones de los demás, convirtiendo al otro en el objetivo de nuestros intentos de cambiar las cosas. En los Diálogos Anticipatorios también se pregunta acerca de las preocupaciones y se da a los participantes la posibilidad de expresarlas, sin culpar a nadie, y de pensar las cuestiones en voz alta desde el propio punto de vista de cada uno de forma segura. Al escucharse los unos a los otros, los participantes generan ideas. En los Diálogos Anticipatorios se crea un espacio abierto y amplio para los diálogos internos de cada participante.

1.7 Claridad, también en las situaciones de las comunidades

Aunque al principio los Diálogos Anticipatorios se desarrollaron para las «situaciones con clientes multiservicio» también han demostrado su utilidad en otros contextos. Una determinada situación, en una organización o un nuevo proyecto, puede suscitar tanto esperanzas como temores, como cuando en un vecindario o un barrio se pondera si se necesita tomar alguna acción preventiva. Estas son situaciones en las que los Diálogos Anticipatorios se han usado para generar y afianzar una esperanza creíble. El núcleo de estos diálogos de planificación es el mismo que el de los encuentros con los clientes: se separa el hablar del escuchar, los facilitadores animan a los participantes a realizar experimentos de anticipación, y todos juntos recopilan las respuestas y crean un plan de acciones concretas.

1.8 Estructura y apertura

Los Diálogos Anticipatorios están muy estructurados y existe un buen motivo para ello. No obstante, dentro de su estructura son muy abiertos. Es decir, corresponde por completo a los participantes decidir los pasos concretos que provienen de sus propias reflexiones. Los facilitadores ni aconsejan ni dirigen. Tan solo actúan para crear un diálogo transparente y clarificador que haga que los participantes salgan de la reunión más esperanzados que al entrar. Sin embargo, esto requiere una determinada decisión además de apertura. Los facilitadores mantienen con determinación una estructura de reunión que favorece el carácter abierto. Esto lo hacen separando el hablar del escuchar y ofreciendo a cada uno un espacio equitativo para reflexionar sobre los asuntos desde su punto de vista único.

Es importante crear una estructura y velar por ella con determinación cuando las relaciones entre los actores no están regidas por una estructura común. Estas situaciones se dan con frecuencia en el sistema de servicios que están separados en sectores. Las situaciones de los clientes multiservicio se desarrollan en «tierra de nadie», entre los espacios de los sectores asistenciales y los servicios. En una situación de red podemos encontrar implicados, desde el sector de los profesionales, a un trabajador social, al psicoterapeuta de la madre, al médico del padre y al profesor de los hijos. Esta combinación de profesionales no tiene un centro claro en los servicios sociales, en sanidad, y tampoco en el colegio, y el ámbito de responsabilidad no recae sobre ninguno de los sectores. Eso significa que ninguno de los profesionales se puede poner a dirigir a los demás, aunque quizá es lo se quiera hacer cuando aumentan las preocupaciones. Cuando se organiza un Diálogo Anticipatorio, la tarea principal de los facilitadores es crear una estructura temporal entre los actores de la reunión, en la cual nadie tiene ascendencia sobre los demás. Los facilitadores de las redes se ocupan con determinación a garantizar que todas las voces, incluso las más débiles, puedan ser oídas

Esta «tierra de nadie» entre los sectores es diferente de las configuraciones que se forman dentro de los sistemas asistenciales, por ejemplo, en las crisis de salud mental. El equipo de trabajo en crisis actúa como un factor que focaliza la actividad y la relación asistencial con el hospital o con el centro de salud mental, y suministra una estructura mutua para los actores. En los Diálogos Abiertos de salud mental tiene lugar una práctica de reuniones muy abiertas, sin estructura, y esto es posible porque tienen como apoyo la fuerte estructura de la atención sanitaria. También es posible reunirse con frecuencia y organizar una serie de reuniones terapéuticas en esa relación

asistencial. Cuando se actúa en «tierra de nadie» se es afortunado si se consigue que el trabajador social, el psicoterapeuta, el médico y el profesor se reúnan una vez en torno a la misma mesa, con la familia y otras personas cercanas, siendo esto todo un logro. En el caso de los Diálogos Anticipatorios puede que solo haya una única reunión, y en la cual se debe crear tanto la estructura entre los actores como un diálogo propicio para escuchar a los demás de forma respetuosa. Por esta razón, los Diálogos Anticipatorios tienen al mismo tiempo una estructura firme y clara y un contenido abierto. Los facilitadores trabajan en parejas y se apoyan mutuamente tanto sobre la determinación de la estructura como sobre la apertura.

1.9 Espacio dialógico

¿A quién se invita y a dónde?, ¿habrá tiempo suficiente para el diálogo? Estas cuestiones de índole práctica son muy importantes para el dialogismo. Los facilitadores tienen la tarea de formar, junto con los demás actores, un espacio conjunto para el diálogo y protegerlo. El espacio dialógico es siempre un espacio físico, un espacio en el tiempo, un espacio social y un espacio mental para el encuentro y un espacio de reciprocidad e interacción en el que surge en el diálogo. Es importante que la organización del espacio permita que las personas se vean cara a cara y se escuchen todas las voces. También es importante tener suficiente tiempo para la reflexión, no tan solo algunos minutos. Asimismo, es importante a quién se invita y a quién se deja fuera, y también importa conseguir que entre las personas se cree un espacio social de presencia. Un grupo de participantes diversificado permite tener múltiples puntos de vista y unos diálogos polifónicos, y todo esto se vincula de forma muy importante con la esperanza. Una persona cuando habla en voz alta puede aclarar y precisar sus ideas y, así, los pensamientos de cada uno se enriquecen al escuchar las reflexiones en voz alta de los demás. Los facilitadores fomentan esta polifonía prestando atención cuidadosa a cada uno de los participantes. A medida que avanza el proceso, las voces de los participantes comienzan a «resonar» entre sí y a enriquecerse mutuamente. Cada voz añade más dimensiones y capas a un tejido polifónico.

El diálogo crea un espacio mental propicio a la reciprocidad y a la interacción cuando la situación resulta segura para los participantes y fomenta el interés mutuo cuando la forma de abordar los temas es respetuosa con la singularidad de cada persona. Los facilitadores de red apoyan la reflexión abierta en la que los participantes no intentan definir los puntos de vista de

los demás. Si hubiera que definir en una frase los objetivos de la formación de los facilitadores de red y los de este manual, sería esta: «los facilitadores de red crean y mantienen espacios dialógicos entre los participantes en las que intervienen múltiples actores»[3].

1.10 Red de apoyo mutuo

Los facilitadores de redes hacen todo lo posible para que los participantes en los Diálogos Anticipatorios encuentren formas concretas en las que unir sus recursos. Las reuniones tienen también la función de crear recursos, incluso a veces tienen un efecto sanador, aunque los Diálogos Anticipatorios no se concibieron originalmente como una terapia. El hecho de escucharse mutuamente y, sobre todo, de ser escuchado, trasmite esperanza y fortaleza. Cuando la atención se centra en los aspectos positivos y el potencial de acción, en vez de centrarse en las deficiencias y los problemas, la experiencia resulta refrescante, tanto para los clientes como para los demás actores. Hay una diferencia sustancial entre este método y el enfoque centrado en prestar atención a los déficits. Los participantes planifican su colaboración por sí mismos en cada uno de los aspectos, nadie les da algo ya hecho y, al salir del encuentro entre los clientes o de la reunión de planificación, todos saben qué va a hacer cada uno, qué van a hacer los otros, y cómo se combinan esas acciones. Estas acciones entrelazadas conforman la red de apoyo mutuo.

También los facilitadores de red necesitan apoyo y la clave de su fuente de apoyo es la comunidad de facilitadores. Trabajan en pareja y, como se subraya en este manual, después de cada reunión con clientes o de planificación, la pareja de facilitadores reflexiona sobre sus experiencias. Además, también vierten sus experiencias a la comunidad de facilitadores y reflexionan sobre ellas conjuntamente. De este modo ellos mismos desarrollan los Diálogos Anticipatorios de manera compartida.

Cualquier método o forma de actividad se desvanecerá cuando se estanca, y se paralizará si no prosigue su desarrollo. Los Diálogos Anticipatorios no son un sistema cerrado, protegido por licencias, sobre el que tan solo sus titulares pueden introducir cambios en ellos. Al contrario: tienen un enfoque abierto con una estructura muy definida. Son desarrollados por una amplia comunidad de facilitadores de redes, mediante sus relaciones

[3] Véase más sobre los espacios dialógicos en el capítulo 8.

locales, nacionales e internacionales. Cada facilitador de red y cada comunidad tienen una importante tarea social en el fomento de la cultura de la actividad dialógica[4].

1.11 Los facilitadores de redes como impulsores de la integración, de la agrupación de recursos

Las sociedades modernas luchan para solucionar problemas de integración complejos. Cada sistema asistencial, como servicios sociales, sanidad, educación, empleo, etc., tiene sus propias tareas y funciones. En el interior de estos sistemas, que son sectores de actividad separados o «silos», hay divisiones en departamentos y unidades, cada uno de ellos dotados con profesionales especializados en su campo y con sus respectivas tareas especializadas. La especialización es importante y ofrece recursos importantes, pero también genera una fragmentación constante de los servicios: cada uno se ocupa de su parte, pero el conjunto se pone en peligro de fragmentarse en pedazos. No obstante, los problemas derivados de la fragmentación no se pueden solucionar con su método más utilizado, es decir mediante la especialización, ya que una mayor especialización supone un aumento de la fragmentación. Por lo tanto, todas las sociedades modernas se enfrentan a grandes retos de integración; es decir, la cuestión de cómo integrar los conocimientos y el saber hacer de los profesionales especializados y el cómo conseguir ponerlos al servicio de los ciudadanos de la mejor forma posible.

Se intenta luchar contra la fragmentación con reformas administrativas, por ejemplo, fusionando secciones que actuaban por separado bajo el mismo campo administrativo, y también formando diferentes grupos o equipos multidisciplinares. No obstante, también debemos hacernos esta pregunta: ¿qué lugar ocupan los usuarios, tienen que seguir siendo meros objetos de intervención? La pregunta es muy relevante, ya que **hasta el plan más ajustado e integrado elaborado por los profesionales será papel**

[4] Aquí, la cultura de actividad dialógica se refiere al establecimiento de prácticas en la gestión y en los servicios, en las que el propósito de tratar los asuntos de forma abierta y conjuntamente es el punto de inicio, no la excepción, y en la que los usuarios de los servicios consideren que esta práctica es la normal y el que se ignoren sus puntos de vista sería lo inapropiado. «Este es el dilema, por lo tanto necesitamos al dialogismo: invitemos a quienes están implicados»... Esta podría ser la descripción del espíritu de una cultura dialógica. El afianzamiento de esta cultura se manifiesta en la consolidación de los espacios dialógicos: los asuntos comunes se abordan cada vez más usando espacios, tiempo, configuraciones sociales, actitudes y debate, en una cultura que fomenta y promueve el diálogo.

mojado si no se consigue integrarlo en la vida diaria de las personas. Por lo tanto, es necesario involucrar a los usuarios en el mismo proceso de planificación, no pueden ser tan solo los receptores, sino también deben ser participantes en el mismo de pleno derecho.

En los Diálogos Anticipatorios no se busca la integración mediante meras soluciones administrativas y tampoco se intenta tan solo unificar los recursos profesionales. Con los Diálogos Anticipatorios se pretende combinar los recursos de los profesionales con los recursos de la vida diaria de las personas. Los principales recursos de las personas para su bienestar se hallan en las relaciones con sus allegados y en sus propias redes sociales. El apoyo profesional es muy importante en muchas situaciones de la vida, pero este no sustituye a esos recursos tan sumamente importantes que son las relaciones que tienen las personas en su propia vida. Por ello, los Diálogos Anticipatorios, igual que los Diálogos Abiertos y las Consultas a los Allegados, ponen de relieve los recursos de las redes sociales invitando a los encuentros dialógicos precisamente a estas personas. Además, opta por integrar a las redes de las relaciones ya que, por distintas razones, las personas han podido experimentar rupturas en sus relaciones cercanas y los diálogos pueden ayudar a restablecer contacto. Los Diálogos Anticipatorios optan por formar una combinación de recursos, de tal forma que los recursos de los clientes y de sus allegados se sumen a la ayuda de los recursos de los profesionales.

1.12 Conjuntamente con apertura

En los Diálogos Anticipatorios las personas son tratadas como sujetos de su propia vida y los planes relativos a ellas se hacen con apertura y transparencia junto a ellas mismas. Tampoco se las aísla de las reflexiones, de las acciones, y de las relaciones importantes de sus vidas, ni son tratadas como si fueran vagabundos que están aislados de los demás, más bien son abordados como personas que viven sus vidas en una red de relaciones y como agentes que crean significado en esas relaciones.

Aunque los trabajadores puedan sentir que en las situaciones difíciles sería más práctico que se reúnan los profesionales para discutir los problemas del cliente, de la familia o de la comunidad, y redactar así un plan profesional para cambiar su conducta, en los Diálogos Anticipatorios, en los Diálogos Abiertos o en las Consultas con los Allegados no se actúa de esta manera. Los planes se elaboran de forma transparente y conjunta en los espacios

dialógicos, partiendo precisamente de los elementos que expresan las personas mismas y de este modo tienen una posibilidad real de integrar los planes en su vida diaria.

En los Diálogos Anticipatorios se evoca un buen futuro en vez de centrarse en un pasado problemático. Por su supuesto que se abordan las preocupaciones, pero precisamente como tales preocupaciones, es decir como anticipaciones subjetivas de cada uno, y sobre todo concretando ese análisis en términos de conseguir aliviarlas o reducirlas, y en las acciones que conducen hacia su disminución. En los encuentros se elabora un plan muy concreto que muestra lo qué hará cada persona y con quién o con quiénes. En los diálogos el objetivo no es conseguir una descripción o explicación exhaustiva. Los planes consisten en acciones concretas. Lo que ocurre en los Diálogos Anticipatorios es totalmente tangible en términos de integración: cuando en los diálogos los clientes y sus allegados plantean lo que se podría hacer para aliviar las preocupaciones, los profesionales tienen una oportunidad única de ver hacia dónde podrían dirigir su actividad de ayuda, cuáles son las cosas concretas que podrían hacer…, y en esta red de actividades, que se apoyan entre sí también se combinan con las acciones del cliente y de su familia. Esta red de acciones también se forma en los diálogos de planificación llevados a cabo en las organizaciones, donde la atención no se centra sobre un caso multiservicio, sino en un proyecto, o algo similar, que requiere claridad. En los Diálogos Anticipatorios se encuentran modos para integrar los recursos de los actores involucrados y de esta manera tienen un papel importante en el fomento de la integración social.



Figura 1. La sectorización de los servicios y la vida diaria global en las redes de relaciones

1.13 Los facilitadores de la redes como promotores de la convivencia democrática

Todos los encuentros, incluyendo los de los sistemas asistenciales, configuran las experiencias, pero no tan solo las experiencias de los clientes de los servicios, o las experiencias de los alumnos o de los padres en los colegios, o en los participantes de otros encuentros similares. También los proveedores de servicios obtienen experiencias. Las experiencias de los encuentros que tienen los profesionales, tanto dentro de sus propias comunidades de trabajo, como fuera de las fronteras de su comunidad, también son importantes para conformar la cultura de la actividad. Los encuentros también influyen en las prácticas de gestión y en la conformación de la cultura, moldeando las expectativas tanto de los profesionales como las de los directivos.

La convivencia democrática precisa respeto mutuo y escucha respetuosa, incluso cuando haya desacuerdo, y estas actitudes se moldean en la interacción dialógica. Así pues, la democracia no trata solo de constituciones, derechos ciudadanos, o métodos de gobernanza, ya que se quedarían en una cáscara hueca si las personas en su ámbito no actúan con reciprocidad y respeto, tal como se puede ver en las amargas divisiones entre facciones, incluso en aquellos países que cuentan con un sistema de gobernanza democrático ejemplar.

Cuando los profesionales se reúnen para elaborar los planes a espaldas de los clientes, o cuando un grupo directivo reducido negocia sin escuchar a los demás, puede parecer una forma más eficaz y menos problemática que la de encontrarse con las otras partes, pero al hacer esto se crea y se refuerza una cultura centrada en objetivos: coloca a las personas como objetivos y receptores de los planes. Para las personas que han tenido experiencia en encuentros dialógicos, ya sean reuniones con los clientes o reuniones de planificación con Diálogos Anticipatorios, o Diálogos Abiertos en salud mental, o de Consultas a los Allegados en protección del menor, o en cualquier otro tipo de práctica dialógica, acaban considerando los encuentros intervencionistas como extraños o incluso inadecuados. Tal vez los ciudadanos empiecen a pensar que el hecho de ser escuchado de forma genuina e interactiva debería formar parte de la cultura dominante de la actividad de ayuda y no que sea algo excepcional. Del mismo modo, también los empleados y directivos mediante la experiencia dialógica podrían ser conscientes y preguntarse si, después de todo, esas formas de trabajo, aún siendo bienintencionadas, en realidad no están dejando de lado a las voces más débiles.

Los espacios dialógicos —los espacios físicos, temporales, sociales, mentales y discursivos propicios para el diálogo— forman el núcleo de la convivencia democrática. Es precisamente en estos espacios de encuentro donde se conforman las expectativas y hábitos esenciales para la convivencia. Por lo tanto, los facilitadores de red desempeñan un papel social en la tarea de proteger y defender la democracia social mediante la configuración de espacios dialógicos.

1.14 La formación para las formas dialógicas

Este manual quiere guiar a los facilitadores de red en su importante tarea de adquirir experiencia y en descubrir sus propias formas seguras de implementar relaciones dialógicas. El libro se centra en las situaciones dialógicas más exigentes. Aunque también, en el capítulo 9 del libro, se presentan otros métodos adecuados para situaciones algo más livianas, como la formación en el método en red ABC desarrollado en Eksote y las conversaciones *Erätauko* («un alto en el camino») desarrolladas por Sitra.

La formación ABC puede trasladar los elementos básicos para una buena reunión, a quienes la van a presidir, mediante una formación de dos horas. Para los facilitadores de diálogos *Erätauko*, según la experiencia adquirida, podría ser suficiente una formación de dos días, y la formación de los formadores puede precisar un par de días más y sus prácticas. La formación de un facilitador de red requiere unos 18 meses, durante los cuales se realizan cinco sesiones de formación conjunta de tres días de duración más una práctica guiada y los encuentros de reflexión. En principio, las personas en formación pueden proceder de cualquier sector asistencial. Los formadores de los facilitadores de red son facilitadores experimentados que han realizado una formación para poder formar de varios días. Los Diálogos Abiertos se realizan principalmente en el ámbito de salud mental y los alumnos se recogen generalmente de este campo. La formación requiere 16-20 días con prácticas supervisadas. La formación de formadores requiere formación y estudios de psicoterapia.

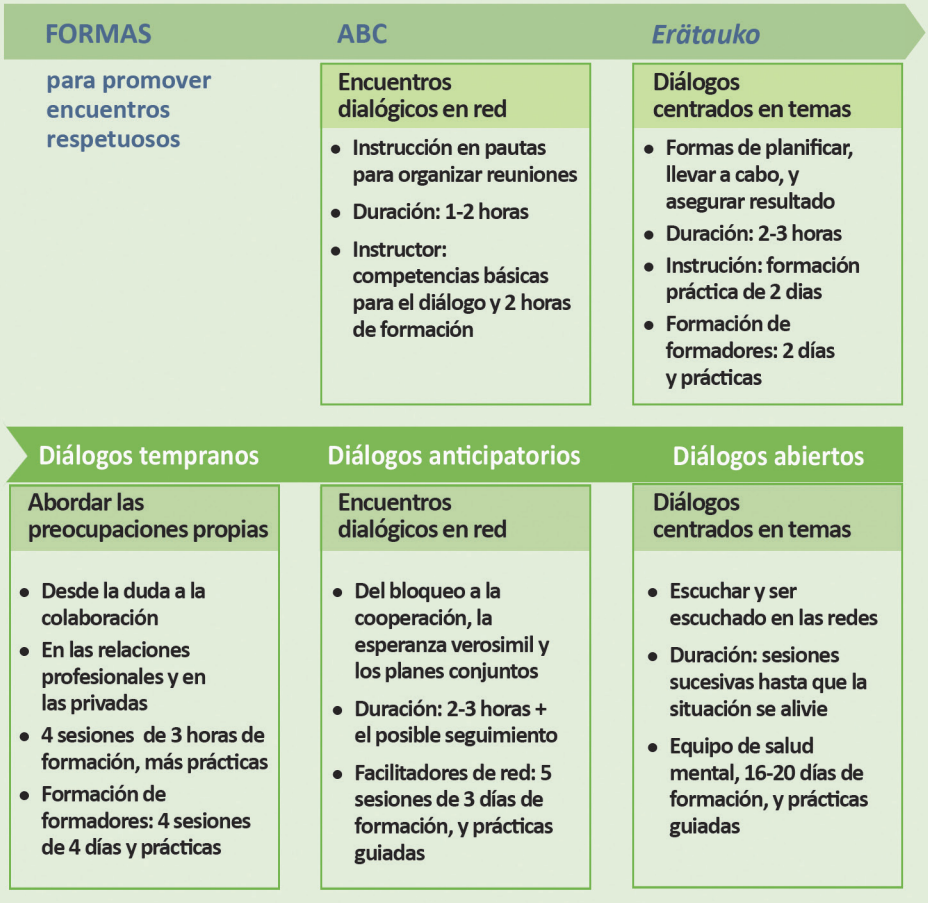


Figura 2. Formas de promover encuentros respetuosos

1.15 Estructura y uso de la guía

Parte 1

—La práctica de los Diálogos Anticipatorios— Se hace un repaso detallado de los pasos de los Diálogos Anticipatorios cuando se aplican en distintas situaciones y con múltiples actores, empezando por la manifestación de la preocupación subyacente. Además, hay una parte en la que se trata de las prácticas en los casos en los que hay menores y las situaciones especialmente difíciles.

Parte 2

—El dialogismo y el buen futuro— Se profundiza en el concepto de espacio dialógico (capítulo 8) y también en el método de evocar el futuro

(capítulo 7 y también en el 9), que se usa de forma habitual en los Diálogos Anticipatorios. Esta parte puede hacerle comprender este método sin recibir instrucciones detalladas sobre cómo trabajar en los diferentes tipos de Diálogos Anticipatorios.

Parte 3

–Las experiencias y el cambio cultural– Se efectúa una mirada al desarrollo y las experiencias de dialogismo en nuestro país. En los anexos se muestra una recopilación de documentos y un listado de advertencias necesarias para la práctica de los Diálogos Anticipatorios en diferentes situaciones.



I

La práctica de los Diálogos Anticipatorios

2 Tipos básicos de Diálogos Anticipatorios

Los Diálogos Anticipatorios forman parte de una familia de formas dialógicas en las redes sociales. Sus parientes más próximos son los Diálogos Tempranos (véase Eriksson y Arnkil, 2009[5]), los Diálogos de Buenas Prácticas (véase Koskimies, Pyhäjoki y Arnkil, 2012[6]) y las diálogos *Puimala* (*Puimalat*) (véase R. Arnkil, Ihanainen, Jokinen, Rinne y Spangar, 2010) y los Diálogos de Evaluación. A esta familia de diálogos pertenecen también los Diálogos Abiertos (véase Seikkula y Arnkil, 2009[7], y Arnkil y Seikkula, 2015) y las Consultas a los Allegados (véase Heino, 2000). En la misma línea de los Diálogos Anticipatorios con encuentros respetuosos se hallan también los diálogos *Erätauko* y las reuniones dialógicas ABC (véase el capítulo 9)[8].

Aunque el dialogismo resulta necesario en todas las relaciones, no hay un método dialógico en red que sea adecuado en todas las situaciones. Los Diálogos Anticipatorios no son el enfoque más adecuado en las crisis agudas que precisan de una actuación inmediata y en las que son necesarios procesos terapéuticos más largos que unos encuentros puntuales. De otro modo, los Diálogos Abiertos constituyen una forma excelente de abordar esas situaciones. Las Consultas con los Allegados abren alternativas a la custodia en las situaciones críticas de protección de menores.

Una forma útil para identificar cuál podría ser el enfoque más adecuado en cada situación es considerar la preocupación subyacente a la misma.

---

[5] Hay versión en español de esta obra: «Asumir las preocupaciones propias: Un manual para diálogos tempranos», Barcelona, Herder, 2021 (nota del revisor).

[6] Hay versión en español de esta obra: «Los Diálogos de Buenas Prácticas. Guía de apoyo para el desarrollo dialógico y la transformación cultural», Pamplona, Departamento de Derechos Sociales del Gobierno de Navarra, 2023. Accesible en https://www.observatoriorealidadsocial.es/es/enfoque-dialogico/co-18/ (nota del revisor).

[7] Hay versión en español de esta obra: «Diálogos terapéuticos en la red social», Barcelona, Herder, 2016. Los mismos autores y sobre los métodos dialógicos también han publicado: «Diálogos abiertos y anticipaciones terapéuticas. Respetando la alteridad en el momento presente», Barcelona, Herder, 2019. (nota del revisor).

[8] Por supuesto que existen también otras prácticas dialógicas, incluso prácticas dialógicas orientadas a las redes, y luego existen también un gran número de prácticas que al examinarlas de cerca también generan espacios dialógicos, aunque la palabra «diálogo» no se encuentre presente en su nombre o sin que sus practicantes usen este concepto al considerar su actividad. Las terapias en red son un ejemplo de estas prácticas. Sería deseable evitar las disputas entre paradigmas, tal como nos tienta la tendencia a la productividad de los métodos, y ojalá pudiéramos aprender de los demás con curiosidad. Seikkula et al. (2015) desarrollaron un instrumento muy interesante para detectar «los sucesos de cambio dialógico» y Marikki Arnkil (2019), al aplicarlo, encontró un patrón oro dialógico en una práctica pedagógica italiana, que no se denominaba dialógica, y cuyos autores ni siquiera usaban este término. Véase capítulo 8.

Algunos métodos de actuación se acomodan mejor a las pequeñas preocupaciones, otros a las preocupaciones que crecen, y otros a las situaciones de gran preocupación. Los métodos de actividad dialógica también se pueden combinar y así se ha hecho, no obstante considerar el nivel de preocupación personal que surge en cada situación ofrece indicios sobre el tipo de actividad necesaria.

Los Diálogos Anticipatorios siempre se deben iniciar con la expresión del tema asociado a la preocupación, ya que siempre habrá un solicitante que quiere que se establezca un diálogo para poder crear un buen plan conjunto y de este modo aliviar sus propias preocupaciones. El solicitante propone un diálogo planteando su preocupación.

Las preocupaciones crecientes se deben plantear sin demora de forma explícita y trasparente a aquellos que están relacionados con el tema, abriéndose a una colaboración incondicional. Manifestar la preocupación de forma dialógica es una petición de ayuda: «Os necesito, ¿podemos trabajar juntos para aliviar esta preocupación que tengo?». Si las preocupaciones son pequeñas, el simple diálogo sobre las mismas ya puede resultar de ayuda. Cuando las preocupaciones crecen («la zona gris de preocupaciones»), es necesario planificar la colaboración, y expresar una preocupación en estas situaciones es realizar una petición de ayuda para activar esa planificación conjunta: «Os necesito, mi preocupación se aliviaría si organizáramos un diálogo conjunto para planificar una acción entre todos, y así yo mismo sabría mejor cómo podría resultar de más ayuda formando parte de un plan común»

Por lo tanto, el diálogo entre las partes es un primer paso importante para realizar las reuniones de Diálogos Anticipatorios, tanto para las situaciones con clientes como para las situaciones de una organización. La preocupación de la persona que solicita la ayuda se desvela al inicio del encuentro en los Diálogos Anticipatorios, ya que esta persona es la que abre la sesión exponiendo brevemente su preocupación y agradeciendo a los participantes su asistencia para aliviar esa preocupación.

Las preocupaciones se deben abordar respetando la «alteridad» de las otras personas. Cada una ve el mundo y sus relaciones desde su propio punto de vista, y nadie más puede ver las cosas exactamente de ese modo. Por lo tanto, también las preocupaciones son diferentes y de «distinto nivel», incluso aunque las personas estén relacionadas con el tema que las suscita. No es necesario llegar a un consenso sobre el «nivel de preocupación». Es suficiente que el solicitante exprese sus preocupaciones y pida ayuda a los otros, y ojalá reciba respuesta. El diálogo es necesario y posible precisamente porque cada persona es distinta y única, y cada una de ellas siempre está

más allá de lo que podamos conocer. Los otros no son «objetos» que están ahí fuera de nosotros, ya que estamos en relación con ellos. Formamos parte de relaciones, no somos ajenos a ellas, y las relaciones deben ser cuidadas para poder avanzar conjuntamente en los diferentes temas. En la guía de Diálogos Tempranos[9] se explica con más detalle cómo abordar las preocupaciones sin ofender a otros, mostrando respeto, interés y voluntad para actuar conjuntamente.

[9] Para versión en español véase la nota a pie de página 5 (nota del revisor).



Resumen de las «reglas básicas» sobre cómo abordar las preocupaciones

¿Tienes una preocupación relacionada con un compañero, amigo, alumno, cliente o paciente que hasta ahora no te has atrevido a desvelar?, ¿y si pruebas algo así, quizás mañana?

- Piensa cómo podrías agradecer a la otra persona su actividad asociada al asunto que te preocupa. Seguro que encontrarás algo bueno que agradecer: ¡al fin y al cabo este deberá ser el punto de apoyo a tu actuación! Sin embargo, no finjas el agradecimiento: una gratitud fingida suena, parece y se percibe como falsa. Por lo tanto, reflexiona acerca de lo qué podrías agradecer de forma genuina.
- Reflexiona sobre cómo le dirías, que a pesar de los aspectos positivos, estás preocupado y deseas que te ayude a aliviar tus preocupaciones. Describe tus preocupaciones de forma concreta y práctica, no generalices, y sobre todo no las conviertas en características del otro. Prueba a usar verbos y palabras de acción: «su hijo se aparta a dibujar él solo cuando reunimos al grupo» suena muy distinto a decir «su hijo es introvertido y teme a la gente».
- Sé sincero y honesto en tu petición de ayuda, ya que una solicitud de ayuda fingida suena, parece y se percibe justo de ese modo: falsa. Si en realidad no necesitas su ayuda para aliviar tus preocupaciones, no la pidas, pero ten en cuenta también que sin su ayuda quizá no consigas disminuir tus preocupaciones.
- Siente cómo suenan las palabras que eliges, las que piensas usar para agradecer y también las de pedir ayuda. ¿Invitan a la otra persona a actuar conjuntamente, a la escucha mutua, y al diálogo respetuoso? Intenta ponerte en el papel del otro y así experimentar cómo te sonará a ti mismo lo que has pensado decir. Si percibes que tus palabras pueden ofender, busca otras palabras mejores para trasladar tu sincera petición de ayuda sin culpabilizar a nadie. Eres tú mismo el que necesita ayuda.
- Si la otra persona se siente ofendida pese a tus buenas intenciones, siempre puedes disculparte y explicar lo que querías hacer, aunque no lo supiste expresar bien, es decir, solicitar su ayuda para aliviar tus preocupaciones. Este es un nuevo comienzo para el diálogo, una invitación para dialogar y la cooperación.

2.1 La herramienta de las zonas de preocupación subjetiva y las variantes para hacer disminuir las preocupaciones

Las zonas de preocupación subjetiva es una herramienta destinada a ayudar al facilitador o al coordinador a reflexionar conjuntamente con el solicitante de los Diálogos Anticipatorios acerca de cómo éste percibe los temas y su preocupación, y sobre qué tipo de diálogo podría ser el más adecuado en esa situación (véase subcapítulo 2.3.). La herramienta de las zonas está destinada, además de incitar a la reflexión personal, a fomentar el interés por los puntos de vista subjetivos de las otras personas y a promover el diálogo en base a los mismos. Cada persona ve las cosas desde su propio punto de vista único inmerso en su red de relaciones, por lo que es necesario preguntar y escuchar a los demás, sin suponer que todas las demás ven y experimentan las cosas exactamente igual que ella misma, y sin creer que podrán llegar a percibirlas y sentirlas de su mismo modo. Las preocupaciones son anticipaciones y están asociadas a las posibilidades de actuación que percibe la persona.

Por ejemplo, cuando un profesor tiene preocupaciones por un alumno, también las tiene por su propia capacidad de actuar como buen profesor. Por lo tanto, la preocupación no solo atañe al «objeto», sino que también se asocia siempre a la relación que existe entre ellos. La preocupación es pequeña si la persona siente que tiene mucho potencial para resolver las cuestiones negativas, pero la preocupación crece cuando percibe que sus recursos no son suficientes para garantizar una evolución positiva y controlar los aspectos indeseados. **Las zonas de preocupación nunca deben utilizarse para clasificar a los clientes o a otras personas.** Por ejemplo, dos profesores pueden percibir su potencial de acción de forma muy distinta en relación al mismo alumno. Uno puede considerar que aún le quedan muchas posibilidades, mientras que el otro percibe que ya ha superado el límite de sus recursos. Siendo así, su «nivel» de preocupación es diferente. Las zonas de preocupación se refieren precisamente a las zonas de preocupaciones subjetivas. Además, las preocupaciones cambian. Un dato nimio o un cambio de percepción mínimo podrían hacer que se modifiquen. Por lo tanto, son tanto subjetivas como variables. Las zonas no solo «ubican» a los objetos de observación, sino también al propio observador, y más en concreto a la relación del observador con el objeto en un momento dado. Las preocupaciones son anticipaciones realizadas por el sujeto desde su punto de vista personal y, por lo tanto, son totalmente subjetivas, incluso en una situación tan incontestable como, por ejemplo, un incendio o una catástrofe natural. (En una situación peligrosa puede

encontrarse una persona joven y capaz, otra que está en silla de ruedas, una tercera que lleva a un niño en brazos, una cuarta que no sabe dónde está su familiar anciano, etc.).

A la izquierda de la figura 3a, la zona (1) representa la situación «sin preocupaciones». Se considera que las cosas están funcionando, las anticipaciones son positivas, y las posibilidades de acción son óptimas y están disponibles. Todo marcha bien y no hay necesidad de métodos dialógicos específicos de actuación. Por supuesto, la actitud dialógica es siempre necesaria entre las personas, y es posible que gracias a ella las cosas vayan bien.

A la derecha de la columna «sin preocupaciones» se muestra la «zona de pequeñas preocupaciones» (2–3). Por la mente de la persona ha cruzado un ligero pensamiento de preocupación o duda, una sola vez o quizá repetidamente, pero pese a ello la confianza en la propia capacidad de acción para aliviar la preocupación sigue siendo buena y, en un sentido figurado, la persona se encuentra en la zona de preocupaciones pequeñas o leves. Quizá se pregunte acerca de cómo ven otros esa situación y si tal vez fuese necesario considerar una planificación conjunta. Es decir, su pensamiento empieza a orientarse a las redes.

Para la elaboración conjunta de un mapa o una cartografía de la situación en la zona de preocupaciones pequeñas, se podría usar el **Diálogo Anticipatorio** bajo la forma de un dialogo de cartografiado como método adecuado. Independientemente de si se hace o no un mapa conjunto, para que la preocupación pequeña no crezca es importante hablar de ella con las personas implicadas de forma respetuosa y colaborativa. Para esto se necesitan los Diálogos Tempranos, un método respetuoso para abordar y expresar las preocupaciones propias. Por supuesto, no todos los Diálogos Tempranos requieren tener reuniones de red, pero todos los Diálogos Anticipatorios parten siempre de una preocupación y en ellos se expresa esa preocupación.

A la derecha de la zona de preocupaciones pequeñas se encuentra la zona gris de preocupación (4–5). Hace referencia a una situación donde se experimenta que la confianza de la persona en sus capacidades para actuar y resolver los problemas se ha debilitado y se desea de forma clara y creciente el conseguir recursos adicionales para poder gestionar la situación. La zona se denominada «zona gris» porque a menudo estas situaciones con preocupaciones crecientes son muy confusas. «¿Quiénes más están involucrados en esta situación?, ¿qué están haciendo?, ¿debo actuar yo o lo hará otro?, ¿qué es lo que debo hacer, si ya lo he intentado todo?, etc.». La

confusión habla de que disminuye la sensación de control y que aumenta la preocupación. Es muy estresante llevar la carga de la preocupación en una situación sobre la que no se tiene una visión clara acerca de quién la controla. «¿Estoy demasiado preocupado o acaso aún debería estar más preocupado?». De hecho la persona duda cuando percibe que sus recursos personales no son suficientes. «¿Alguien más va a hacer algo al respecto o tengo que asumir todo el peso?». El método de evocar o recordar el futuro, que se incluye en los Diálogos Anticipatorios, se desarrolló originalmente para aportar claridad y alivio en estas situaciones de preocupación creciente. Cuando se trata de situaciones en la zona gris que incluyen a clientes o usuarios de servicios se organizan **diálogos centrados en los casos**.

Te encuentras en la «zona gris de preocupación» si:

- sabes o intuyes que también hay otras partes involucradas en la situación
- no está del todo claro qué hacen los otros, o ni siquiera sabes quiénes son
- sientes que las acciones de las otras partes influyen en lo que tú puedes conseguir
- intuyes que la situación no está avanzando en una buena dirección, y
- desearías una mejor colaboración entre los actores y una mejor gestión de la situación.

La persona también podría sentir que está en la zona gris de preocupación cuando se encuentra en una organización o en otro tipo de comunidad similar y un cambio, o un proyecto que comenzó de forma prometedora, se ha convertido en un terreno confuso con intereses cruzados, y resulta difícil conseguir un control suficiente y percibir con claridad cuál es la mejor forma de actuar a favor del interés común. Por lo tanto, la situación necesita ser aclarada junto a otros y escuchándose. Estas actividades de clarificación se adaptan bien a los diálogos centrados en un tema o **diálogos temáqticos**.

A la derecha de la tabla de las zonas se encuentra la zona de gran preocupación (6–7): los recursos propios son claramente insuficientes para afrontar el riesgo y es necesario involucrar a otras personas de forma inmediata. Los Diálogos Anticipatorios son una forma demasiado lenta para abordar situaciones de crisis. En vez de ellos, para estas situaciones, en el trabajo con clientes y pacientes, resultan más apropiados los Diálogos Abiertos y las sesiones de terapia asociadas a los mismos. No obstante, los Diálogos Anticipatorios se pueden usar como parte de los ciclos de terapia una vez que la crisis aguda haya cedido y al planificar la continuación de las acciones conjuntas. Lo mismo se aplica también a las Consultas con los Allegados en situaciones de crisis de protección al menor. En estas también se pueden usar los Diálogos

Anticipatorios para planificar con más detalle la gestión del plan propuesto por la red de allegados. Los Diálogos Anticipatorios se han usado también en las fases posteriores de las Consultas con los Allegados para escuchar los deseos de los menores, una vez que la fase aguda hubiera remitido.

Las grandes preocupaciones son situaciones más claras que las que se dan en la zona gris. La zona de las grandes preocupaciones hace referencia a las situaciones en las que la persona percibe de forma fuerte y patente que para abordar el peligro y el riesgo se requieren actuaciones rápidas de protección. También las situaciones de pequeñas preocupaciones son relativamente claras: no se piensa que se requieran cambios muy grandes. Entre las preocupaciones pequeñas y las preocupaciones grandes hay una zona en la que nada está claro. Las situaciones en las que las preocupaciones crecen resultan muy estresantes y, por ello, parecen más frecuentes de lo que en realidad son. Una relación profesional en la zona gris puede hacer que la persona sienta que gran parte de sus relaciones laborales constituyen una carga muy pesada. Si estas relaciones, no muy abundantes aunque muy estresantes, se pudieran aclarar, traería alivio a todas las partes involucradas. No obstante, cuando una persona se encuentra en la zona gris no le es posible salir de ella hacía un horizonte mejor por sí sola. Se necesitan diálogos. Con los Diálogos Anticipatorios se pueden conseguir grandes mejoras en estas situaciones.

Una vuelta más: los Diálogos Anticipatorios siempre se inician abordando una preocupación, en un diálogo, pero no siempre se lleva el tema a un Diálogo Anticipatorio. También las grandes preocupaciones se deben abordar pronto en un diálogo. Por lo tanto, la celeridad en los diálogos es importante en todas las situaciones (2-7) de las zonas de preocupación.

Sin preocupaciones	Pequeñas preocupaciones		Zona gris		Preocupaciones grandes	
1	2	3	4	5	6	7
Sin preocupaciones en las relaciones. El apoyo mutuo de las redes (familia, amigos, profesionales) funciona. La actividad propia es una parte positiva del conjunto.	Una pequeña preocupación o duda acude a la mente de vez en cuando. La confianza en los recursos propios para servir de apoyo es fuerte.	Una pequeña preocupación o duda se hace recurrente. Hay confianza en servir de apoyo. Pero surgen pensamientos acerca de la necesidad de recursos adicionales.	Crece la preocupación; se debilita la confianza en los recursos propios para servir de apoyo Surgen deseos de obtener recursos y control adicionales adicionales.	Hay una preocupación; clara; los recursos propios se van extinguiendo Se siente una clara necesidad de recursos y control adicionales	Preocupación grande que se mantiene: el menor, cliente, compañero, o profesional está en riesgo. Se agotaron los recursos propios. Se necesita ayuda y control adicional pronto.	Preocupación grande y constante: el niño, cliente, compañero, o trabajador está en riesgo. Se han agotado los recursos propios. La situación debe cambiar de inmediato.

Figura 3a: Zonas de preocupación, versión amplia

2.2 Problemas, preocupaciones y esperanza

Tal como se ha dicho, el sistema de las zonas de preocupaciones subjetivas se refiere precisamente a zonas de preocupaciones subjetivas, y se debe subrayar este carácter subjetivo. Por lo tanto, no se describe una clasificación o categorización de problemas, de más pequeños a más grandes. El nivel de preocupación no depende directamente de la magnitud del problema. El problema podría ser grave, pero si la persona en cuestión recibe ayuda para poder gestionarlo, la preocupación percibida es muy diferente a la de una situación en la que la persona o la familia no recibe ayuda, aunque el problema sea sustancialmente el mismo. Las preocupaciones son anticipaciones que muestran un «horizonte» de acontecimientos no deseados donde las oportunidades de acción propia se perciben como ineficaces para impedir la evolución no deseada.

Cuando se habla de problemas, se habla de definiciones; es decir, una o varias personas definen una situación o una forma de hacer como un problema. Por muy importante que sea identificar la existencia de problemas, este tipo de definiciones abren la puerta a conflictos sobre las definiciones, especialmente, cuando alguien las considera ofensivas. Una persona cuya conducta es definida como problemática puede sentir la necesidad de defenderse y cuestionar esas definiciones sobre sí misma. Desde la otra perspectiva, las preocupaciones son innegables. Cuando se dice «esto es un problema», otra persona puede afirmar que no lo es, pero si se dice «tengo una preocupación por esto», es menos probable que la otra persona pueda decir que no tienes esa preocupación. Por supuesto, esa otra persona puede decir que no existen motivos para preocuparse, pero en ese mismo momento ya se entra en un diálogo, en vez de en una disputa sobre definiciones. Las zonas de preocupación se diseñaron para poder superar el bloqueo propiciado por las discrepancias en las definiciones y para alcanzar un diálogo respetuoso que incluya el punto de vista de todos.

No obstante, al resaltar las preocupaciones no se debe soslayar la esperanza. La esperanza es muy importante también en los Diálogos Anticipatorios. El objetivo de los Diálogos Anticipatorios es muy sencillo, aunque las situaciones puedan ser complejas: **el objetivo de los facilitadores de red es conseguir que los asistentes en los Diálogos Anticipatorios dejen la reunión con más esperanza de la que tenían al entrar en ella**. El objetivo es precisamente alcanzar un optimismo verosímil, una esperanza subjetiva creíble, y esto, a su vez, está asociado a las preocupaciones y a abordarlas en un diálogo. En los Diálogos Anticipatorios se aspira a alcanzar un grado de claridad en el que cada persona sepa qué debe hacer para aliviar las

preocupaciones y con quién o quiénes. Todos deben poder expresar tanto sus esperanzas como sus preocupaciones. Esto se puede conseguir con el apoyo de una serie de preguntas que realizan los facilitadores, que entrevistarán a cada asistente sobre los aspectos especialmente positivos y también por sus preocupaciones, al mismo tiempo que recogen y cartografían las acciones que refuerzan los aspectos deseados que alivian las preocupaciones. De esta forma, los Diálogos Anticipatorios están totalmente imbuidos de esperanza. Una esperanza creíble se construye sobre las posibilidades de acción creíbles, donde las posibilidades de cada una de las personas se perciben como una red de acciones concretas que apoyan la propia acción de cada una. Es importante que cada participante reflexione sobre sus propias acciones y las vincule con las acciones de los demás. Las preguntas planteadas por los facilitadores y la forma de llevar a cabo los Diálogos Anticipatorios recopilan un plan conjunto de acciones personales que precisamente persiguen este objetivo.

Las zonas de preocupaciones subjetivas también se pueden mostrar en una versión resumida:

Relaciones sin preocupaciones	Relaciones con pequeñas preocupaciones	Relaciones en la zona gris de preocupación	Relaciones con grandes preocupaciones
La red de relaciones (familia, amigos, conocidos, compañeros de trabajo, etc.) te apoyan y tu contribución a ellas funciona.	Pequeñas sensaciones de preocupación o extrañeza, pero la confianza sobre las posibilidades propias es buena. Pasan por la mente intuiciones de posible necesidad de recursos adicionales.	Las preocupaciones crecen y la confianza en las propias posibilidades disminuye. Se percibe una clara necesidad de más recursos y control para abordar la situación.	Gran preocupación: el menor, cliente, amigo, compañero de trabajo está en peligro o en riesgo. Los recursos propios se han agotado. El cambio y la protección deben llegar de forma inmediata.

Figura 3b. Las zonas de preocupación subjetiva en versión resumida.

2.3 Reuniones con clientes y reuniones de planificación

Los Diálogos Anticipatorios se realizan en reuniones de las redes. Los principios de los Diálogos Anticipatorios también se pueden aplicar en los encuentros entre dos partes, pero en este manual enfatizamos la importancia de recoger muchas voces y la de los diálogos en las redes. Existen dos tipos de reuniones en los Diálogos Anticipatorios: los encuentros con clientes y las reuniones de planificación. Las reuniones con los clientes suelen ser más intensas que las reuniones de planificación y, con ello, la experiencia desarrollada por los facilitadores en las reuniones con clientes les brinda una base importante para realizar con éxito las tareas de facilitador en las

reuniones de planificación. En este sentido, las reuniones con clientes son las más exigentes de los Diálogos Anticipatorios y todos los facilitadores deberían conseguir experiencia en ellas. No obstante, los facilitadores no deberían «especializarse» solo como facilitadores de reuniones con clientes o como facilitadores de reuniones de planificación, sino que deberían conseguir competencia en ambos campos.

2.3.1 Reuniones con clientes

En principio existen dos tipos de Diálogos Anticipatorios en esta área:

- diálogos centrados en las situaciones con clientes y sus redes, es decir, diálogos centrados en casos, y
- diálogos que se usan para aclarar la situación de una organización pequeña, es decir, diálogos en pequeñas comunidades.

La forma más habitual de realizar el diálogo en las reuniones con clientes es la de evocar el futuro (se dan más detalles en el capítulo 7).

Se debe señalar que un cliente o una familia nunca es «un caso». Los Diálogos Anticipatorios tratan de las conexiones entre las acciones de múltiples actores. Participan el cliente, su familia, sus allegados y los profesionales que están involucrados de un modo u otro. Por lo tanto, se trata del caso de una red de personas y se busca aclarar el camino conjunto para avanzar. Una comunidad pequeña tampoco es «un caso» en un sentido diagnóstico. Simplemente se trata de una situación en la que hay preocupaciones que precisan claridad.

Las reuniones con clientes siempre tienen un tema que las justifica. Es la preocupación de quien la solicita al objeto de reducirla. Si se trata de una situación con clientes, el solicitante es, muchas veces, algún profesional vinculado a la situación. No obstante, el solicitante también podría ser el mismo cliente o un familiar o, en principio, cualquier persona vinculada a la situación. La persona que solicita claridad para una situación de una comunidad pequeña es, a menudo, un superior o un directivo de la organización (o, por ejemplo, el profesor o el tutor de un aula), pero también podría ser cualquier otra persona. Como se verá más adelante, las personas que han solicitado la reunión no actúan a espaldas de los demás, sino que expresan su deseo de organizar una reunión con los otros y lo hacen desvelando sus preocupaciones.

Llamamos «solicitante» a la persona que desea organizar un Diálogo Anticipatorio y asume la iniciativa de hacerlo y recibe una respuesta de los demás. La preocupación de quien toma la iniciativa surge primero en su mente de una forma más o menos estructurada, más como una intuición que como una visión clara y definida. Al dirigirse a un coordinador de trabajos en red[10] puede organizar sus sensaciones mediante una conversación y, si el solicitante ve que un Diálogo Anticipatorio podría reducir sus preocupaciones, podría optar por solicitarlo. El coordinador le ayuda a estructurar sus preocupaciones para que pueda expresarlas de formas más precisas y ajustadas a los demás y, de esta forma, pueda formularlas como tema para la reunión con clientes.

También se pueden organizar reuniones con clientes como forma de aclarar la situación de una comunidad pequeña, por ejemplo, un aula con problemas, y para impulsar una buena colaboración. En este caso, el solicitante puede ser un profesor, un familiar del alumno o incluso un alumno. Con los diálogos en pequeñas comunidades se quiere buscar un impacto positivo en el bienestar tanto en la persona como en la comunidad de la que forma parte.

A modo de resumen intermedio

Los tipos de encuentros tratados hasta ahora se resumen en una tabla, que se irá completando punto por punto.

Tipo de Diálogo Anticipatorio	Tipo de reunión	Gestión de las preocupaciones	Preguntas que incitan a la reflexión	Dirección de la anticipación
	Diálogo con clientes	Diálogo en torno a un caso	Evocar el futuro	
		Diálogo en una comunidad pequeña	Evocar el futuro	

Figura 4a. Sobre los tipos básicos de Diálogos Anticipatorios: reuniones con clientes.

2.3.2 Reuniones de planificación

Las Diálogos Anticipatorios de planificación son reuniones dirigidas a aclarar la situación de una organización, proyecto, comunidad u otra colectividad

[10] Un coordinador de trabajos en red es un facilitador que ha recibido formación en Diálogos Anticipatorios. Acerca de sus tareas consulte la sección dedicada a los pasos básicos y la implementación de los Diálogos Anticipatorios.

similar que incluye a múltiples partes. También las reuniones de planificación tienen un solicitante, aunque sus preocupaciones no se asocian directamente con un tema centrado en un cliente o en las relaciones de una pequeña comunidad, como un aula de alumnos, sino a un cambio organizativo, a una planificación estratégica, a iniciar un proyecto de colaboración o a cuestiones referentes a una barriada o a una zona residencial[11].

Las reuniones de planificación se organizan para aliviar las preocupaciones del solicitante mediante un diálogo en el que también los demás expresan sus preocupaciones y reflexionan sobre los pasos concretos a dar. El solicitante es una persona que pertenece a la organización o al proyecto. Las reuniones de planificación precisan de la aprobación de los responsables de la toma de decisiones y estos también deben actuar como convocantes.

En las reuniones de planificación se abordan las preocupaciones del solicitante que se especifican como tema del diálogo. Cuando la preocupación se ha concretado suficientemente se puede organizar un diálogo centrado en un tema, de forma habitual mediante el procedimiento de recordar el futuro.

En ocasiones, la preocupación relacionada con una organización o proyecto puede ser tan pequeña que no se considera que exista un tema suficientemente estructurador para un diálogo temático, pero, aun así, dicho tema puede ser una preocupación para otras personas, y no solo para el solicitante. Los diálogos de cartografiado pueden ser la herramienta adecuada cuando resulta necesario considerar si se debe hacer algo en común o no[12]. Por ejemplo, cuando en un vecindario o zona residencial o en otra comunidad parece necesario reflexionar conjuntamente acerca de si es conveniente implementar algún tipo de actuación preventiva. En los diálogos de cartografiado se reflexiona sobre las cuestiones traídas y se prevén las consecuencias de las propias acciones. A los participantes se les pregunta si han observado algún tipo de acción o actividad positiva que merezca ser apoyada, o algún tipo de acción preocupante que convendría evitar, y se anticipan los impactos de las acciones propias.

---

[11] No obstante, si la situación se asocia a las relaciones internas de la unidad de una empresa o de un servicio con su comunidad laboral, el coordinador de trabajos en red reflexiona con el solicitante acerca de si resulta conveniente organizar una reunión con clientes o un diálogo en pequeñas comunidades. Los debates sobre las relaciones internas que se disfrazan como reuniones para la planificación organizativa podrían ser nefastas para el diálogo.

[12] La terminología relativa a los Diálogos Anticipatorios se ha aclarado y definido de otra forma a la realizada en la versión anterior de este texto. Los diálogos de cartografiado, realizados de forma conjunta, se describen mejor como un mapeo de los posibles temas, que el concepto que se usó antes: consulta de área o campo. Del mismo modo, el concepto diálogo temático o centrado en el tema describe mejor lo que sucede en la actividad de reflexión conjunta, aunque antes fue denominada como consulta temática. Estas denominaciones anteriores aparecen en la guía de Diálogos Tempranos.

Cuando en los diálogos de cartografiado se encuentra un tema compartido, la colaboración se puede abordar como un diálogo temático con el método de evocar un buen futuro.

Así que básicamente hay dos tipos de diálogos en las reuniones de planificación: los diálogos de cartografiado (o exploratorios), que busca un posible tema compartido, y los diálogos temáticos dirigidos a planificar la colaboración. Un diálogo temático no requiere necesariamente el paso previo de la exploración con un diálogo de cartografiado. Muchas veces la preocupación es clara y no hay duda sobre la necesidad de la colaboración y la acción conjunta ni del tema principal del diálogo.

El resumen se puede expresar de este modo

Tipo de Diálogo Anticipatorio	Tipo de reunión	Tratamiento de la preocupación	Preguntas que animan a experimentar con ideas	Dirección de la anticipación
	Diálogo con clientes	Diálogo en torno a un caso	Evocar el futuro	
		Diálogo en una comunidad pequeña	Evocar el futuro	
	Diálogo de planificación	Diálogo de cartografiado	Anticipar sobre los resultados de la acciones	
		Diálogo temático	Evocar el futuro	

Figura 4b. Sobre los tipos básicos de Diálogos Anticipatorios: reuniones con clientes y de planificación.

2.4 Anticipaciones en los Diálogos Anticipatorios

En los Diálogos Anticipatorios se hacen anticipaciones en los mismos encuentros dialógicos. Aunque suene repetitivo vamos a considerar esta cuestión dándole algo más de espacio. Los facilitadores de red con sus preguntas inducen a experimentar con los pensamientos. La dirección de las anticipaciones habla de desplazarse desde el presente al futuro, o también desde el futuro hacia el momento actual. En ambos casos la atención se centra en los próximos pasos y en los actos concretos.

Anticiparse desde el presente al futuro

Para cartografiar los posibles temas que son comunes, por ejemplo, cuando se está considerando la necesidad de acciones preventivas, se pregunta a los participantes si han observado algún tipo de evolución positiva que habría que apoyar en el vecindario u otra comunidad o, de forma opuesta, si han

apreciado alguna evolución preocupante que deba ser evitada, y sobre qué podría hacer cada persona para ayudar y cuáles serían las consecuencias de sus acciones. Por lo tanto, se trata de anticipar desplazándose desde el momento actual al futuro: qué se podría hacer y cuáles serían las consecuencias. Los facilitadores animan a cada uno a reflexionar sobre sus propias apreciaciones y a anticipar las consecuencias de sus posibles acciones.

Anticipar desde el futuro al momento presente

Los facilitadores de redes invitan a los participantes a colocarse en un futuro cercano positivo, por ejemplo, dentro de un año, como si ya estuvieran allí, y a pensar en voz alta qué acciones personales les llevaron a alcanzar ese buen futuro. Estas acciones son los pasos que le conducen desde el presente al futuro, aunque se parece a mirar hacia atrás. Por lo tanto, esta perspectiva es un viaje al futuro, no al pasado, y el plan que se recoge en la reunión se compone de esos pasos, cada uno de ellos configurados al pensar en voz alta. En el método de evocar el futuro, también se pregunta, una vez situado en el futuro, qué era lo que le preocupaba «hace un año»[13] y «qué fue lo que hizo que sus preocupaciones se aliviaran». De esta forma, se cartografían las esperanzas y los temores en este preciso momento. Se trata, pues, de sacar a la luz las esperanzas y las inquietudes del presente y recoger las acciones que pueden aliviar y disminuir las preocupaciones en un futuro cercano. Desplazarse al futuro es tan solo una herramienta para poder contemplar los puntos de vista y las experiencias del presente y para visualizar el futuro inmediato como un campo para la acción personal y cooperativa. Con esta forma extraña de preguntar, los facilitadores de redes ayudan a los participantes a pensar el futuro próximo como algo posible, es decir, a anticipar sus posibilidades.

Situaciones que se agravan: del presente al futuro

También los Diálogos Anticipatorios incluyen la técnica de anticipar desde el presente al futuro, que además se diseñó como una herramienta para los facilitadores en situaciones imprevistas, por ejemplo, cuando al aplicar el método de evocar el futuro surge una agria disputa sobre un tema que había permanecido oculto en la preparación de la reunión y que provoca que las anticipaciones del futuro se vuelvan completamente incompatibles. (Un ejemplo de esta situación podría ser la disputa acerca de la custodia de menores que surge de repente). La reunión con clientes o la reunión de planificación adquieren de pronto connotaciones de una reunión de paréntesis. Los facilitadores animan entonces a los participantes a anticipar

[13] El plazo de tiempo puede ser distinto al de un año y se acuerda conjuntamente.

las consecuencias de sus propias acciones para que puedan visualizar también las posibles consecuencias indeseadas de esos actos. En este tipo diálogo se pregunta a los participantes cuáles serían las consecuencias de sus actos y sobre a quién afectarían, y se les induce a que vean las consecuencias deseadas, pero también las posibles consecuencias no intencionadas de sus actos. La disputa puede surgir, por ejemplo, en la situación de una familia o también la de una comunidad laboral. Anticipar las consecuencias de los propios actos es un método aplicable también para solucionar situaciones delicadas y agudas en la orientación laboral (hay más detalles en los subcapítulos 3.5 y 9.2.5).

Tipo de Diálogo Anticipatorio	Tipo de reunión	Tratamiento de la preocupación	Preguntas que animan a experimentar con ideas	Dirección de la anticipación
	Diálogo con clientes	Diálogo en torno a un caso	Evocar el futuro	Desde el futuro al presente
		Diálogo en una comunidad pequeña	Evocar el futuro	Desde el futuro al presente
	Diálogo de planificación	Diálogo de cartografiado	Anticipar sobre los resultados de la acciones	Desde el presente al futuro
		Diálogo temático	Evocar el futuro	Desde el futuro al presente
	Reunión de paréntesis con clientes, reunión de paréntesis de planificación	Diálogo para desvelar	Anticipar las consecuencias de los actos propios	Desde el presente al futuro

Figura 4c. Tipos básicos de Diálogos Anticipatorios.

2.5 Tipos básicos de Diálogos Anticipatorios en las diferentes zonas de preocupación

Cada tipo básico de los Diálogos Anticipatorios se adecúa mejor a unas preocupaciones específicas, algunos a preocupaciones pequeñas, otros a preocupaciones más grandes, y sus ámbitos de aplicación pueden ilustrarse mediante las zonas de preocupación. Se trata de una actividad flexible y creativa que no se desprende de unas categorías rígidas previamente determinadas, sino que se amolda a cada situación. A medida que adquieren más experiencia, los facilitadores de redes podrán ser más flexibles. No obstante, conviene conocer los fundamentos y dominar ciertos métodos básicos.

Si no hay preocupaciones (columna 1) no se necesitan organizar diálogos. Pero, puede ser necesario cuando se quieren adoptar medidas preventivas, por lo que se puede organizar una reunión de planificación, a modo de un diálogo de cartografiado. Este tipo de mapeo puede ser apropiado en las situaciones de pequeñas preocupaciones (columnas 2-3).

Si hay una preocupación creciente de fondo, el método de evocar el futuro aporta claridad y alivia las preocupaciones, ya sea en una reunión con clientes realizada como un diálogo centrado en un caso o de una reunión de planificación en forma de diálogo temático.

Al margen de que se trate de una preocupación pequeña, creciente o grande, dicha preocupación debe abordarse en diálogo respetuoso con las partes involucradas e invitando a la colaboración, es decir, se necesitan Diálogos Tempranos.

Los Diálogos Anticipatorios no son adecuados para situaciones de crisis aguda. En estas se recomiendan los Diálogos Abiertos, Consultas con los Allegados[14], y las terapias en red.

En las situaciones agudas, que aún no son crisis agudas sino, por ejemplo, disputas prolongadas y destructivas, se pueden aplicar diálogos para desvelar, a modo de reuniones de paréntesis, para parar la situación.

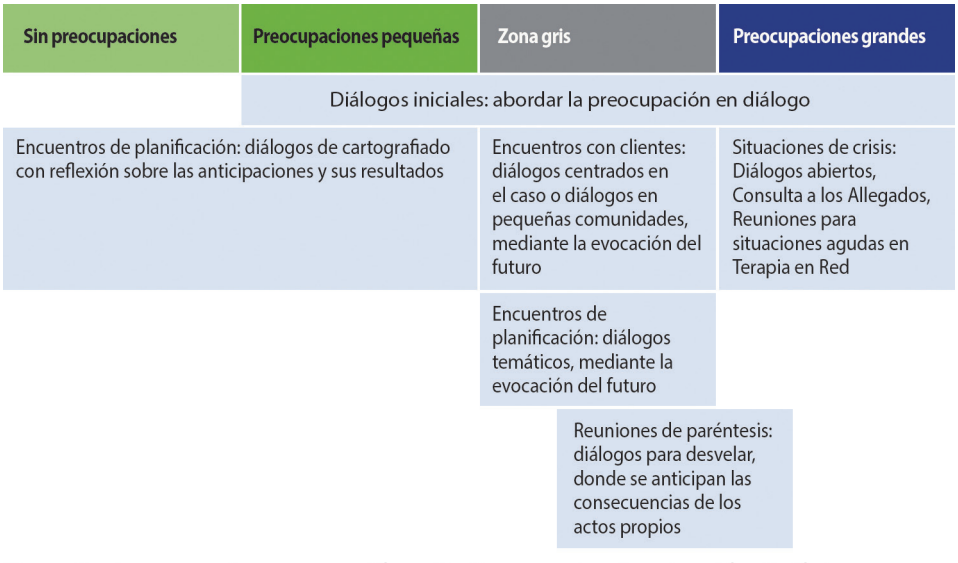


Figura 3c. Las zonas de preocupación subjetiva y modos de actuación dialógica.

[14] Los Diálogos Abiertos han sido adaptados también para situaciones menos agudas del trabajo de salud mental y de otro tipo. Para las situaciones más agudas en protección de menores se han desarrollado las Consultas a los Allegados.

2.5.1 Cuatro recordatorios

En primer lugar, y lo más importante: las zonas de preocupación subjetiva no son una herramienta de clasificación. No describe las características de los objetos, sino de las relaciones.

En segundo lugar: la ubicación de las formas de actividad dialógica en las zonas de preocupación subjetiva es solamente una herramienta para ayudar a pensar, un mapa destinado a los facilitadores, que también podría servir al conversar con el solicitante[15]. Representar las prácticas dialógicas mediante un esquema es una tentativa bastante arriesgada si se pretende ayudar a los interesados en los diálogos a que encuentren la dirección correcta, ya que los diálogos son siempre encuentros interactivos mutuos y flexibles, en situaciones únicas, y en el aquí y el ahora. Por lo tanto, se espera que los facilitadores consideren las zonas de preocupación subjetivas y las prácticas dialógicas situadas en dichas zonas como si estuvieran observando el mapa de una ciudad. El mapa no habla de lo que sucede en la ciudad, eso se debe experimentar, aunque el mapa puede servir de ayuda para orientarse.

En tercer lugar: la representación de las formas de actividad dialógica según los niveles de preocupación no significa que no puedan probarse y desarrollarse en otros ámbitos. No obstante, merece la pena observar con cuidado qué tipo de modificaciones requieren las otras conexiones: el contexto es «siempre hay que dar respuesta» y se debe escuchar. Las formas de actividad en las situaciones de crisis no son adecuadas como tales a situaciones más tranquilas, ya que una crisis activa las redes, mientras que en situaciones más tranquilas las personas no se reúnen de la misma manera. Los métodos desarrollados en los Diálogos Abiertos en salud mental se han llevado a otros ámbitos, prestando mucha atención al contexto, y las formas de actividad han experimentado grandes cambios respecto a su versión original. Las Consultas a los Allegados, relacionadas con las situaciones agudas en protección del menor, también se han probado en otros contextos y, con modificaciones, han encontrado su lugar, por ejemplo, en la atención a personas de la tercera edad. De un modo similar, el desarrollo de los Diálogos Anticipatorios se implementa desde la experiencia y refleja las experiencias adquiridas.

Aunque siempre existe algún tipo de preocupación subyacente, no tiene por qué ser profunda o grave. Las formas probadas para fomentar el diálogo que se usan en los Diálogos Anticipatorios, pueden usarse perfectamente cuando, por ejemplo, se quiere escuchar las ideas de las distintas partes

[15] Para las conversaciones con el solicitante acerca sobre el tipo de reunión y diálogo más adecuado véase con más detalle el capítulo 3.1.

involucradas, pero sin que se haya identificado aún un asunto con el suficiente peso como para organizar de forma «completa» un diálogo centrado en el caso o un diálogo temático.

En cuarto lugar: el dialogismo es necesario en todas las relaciones. En este manual destinado a los facilitadores de redes se subraya la necesidad de fomentar el diálogo en las situaciones de trabajo, ya sea en casos con clientes, en las situaciones de comunidades pequeñas, en los proyectos de una organización, en una zona residencial, o en contextos similares. Sin embargo, el respeto al otro y la escucha incondicional, es decir, el diálogo recíproco, no solo resulta necesario en las relaciones de trabajo, sino de forma general en todas las relaciones humanas. Es importante preservar los espacios dialógicos también en la vida diaria, no solamente en tiempo de trabajo y en un marco profesional.

Por lo tanto, es necesario hacer un añadido de importancia crucial en las zonas de preocupación subjetiva: el diálogo respetuoso y abierto en todas las relaciones (figura 3d).

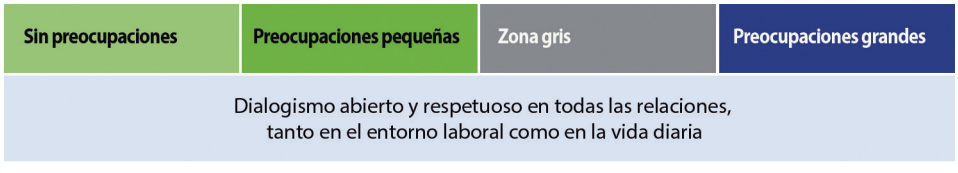


Figura 3d. Diálogo con apertura y respetuoso en todas las relaciones.

2.5.2 Los diálogos y la toma de decisiones deben mantenerse separados

Hay que distinguir claramente el diálogo de la toma de decisiones o se generará confusión. En los diálogos, las opciones se mantienen abiertas, mientras que en la toma de decisiones se procura reducirlas hasta que solo quede una alternativa, que será la elegida.

Los diálogos no requieren unanimidad:

- Antes de los diálogos, cada uno tiene sus propias experiencias y su punto de vista único.
- Después de los diálogos los participantes han experimentado algo todos juntos y han enriquecido sus puntos de vista, pero ninguno de ellos se ha convertido en exactamente igual a otro.

La toma de decisiones requiere consenso en torno a la decisión:

- Antes de la toma de una decisión, cada uno tienen una opinión sobre lo qué hay que decidir y sobre qué decisión tomar o no.
- Después de la decisión, todos deberían conocer por igual lo que se ha acordado en concreto y sobre lo qué no se decidió.

Por lo tanto, los diversos diálogos son necesarios antes y después de tomar la decisión, para que cada uno sepa qué significan las decisiones en referencia a su propia actividad. En sí mismo, el momento de la toma de decisión no es dialógico.

2.6 Para qué resultan adecuados los Diálogos Anticipatorios y para qué no

A continuación se mostrará una visión general de las reuniones con clientes y de las reuniones de planificación, estableciendo brevemente:

- para qué son especialmente adecuadas,
- qué se pretende conseguir,
- en qué consisten,
- cómo funcionan,
- cómo se desarrollan en la práctica,
- quién las puede organizar y cómo, y
- para qué no son adecuadas.

2.6.1 Reuniones con clientes (diálogos centrados en el caso y diálogos en pequeñas comunidades)

Diálogos centrado en el caso



- Son especialmente adecuados para situaciones «múltiservicio» en las que se necesita claridad y un plan común. En estos diálogos se invita a las personas que el cliente y la familia consideran de apoyo en sus redes sociales privadas y a los profesionales involucrados en el caso.
- ¿Qué se pretende conseguir con los diálogos de casos? El objetivo es aliviar las preocupaciones y generar una esperanza verosímil acordando conjuntamente un plan concreto de cooperación y reparto de tareas.
- ¿Qué son los diálogos centrado en el caso? Son diálogos centrados en el cliente y orientados a los recursos, donde cada participante tiene la misma oportunidad para pensar en voz alta, de escuchar y ser escuchado. Su función no es repasar el pasado o los problemas. Los diálogos de casos no son diálogos terapéuticos, aunque a menudo tienen un valor terapéutico.
- ¿En qué se basa el valor de los diálogos de casos? Es un proceso de escucha genuina e incondicional. Los diálogos centrados en el caso brindan un diálogo seguro y clarificador, en el que se separa el hablar de escuchar, lo que permite escuchar el pensamiento de los demás y enriquecer los diálogos internos que avivan los propios puntos de vista. Refuerzan una esperanza creíble en el futuro que culmina en planes concretos que se articulan sobre las acciones individuales.
- ¿Cómo se ponen en práctica? Las partes implicadas, cliente, menor, joven, familia, allegados y profesionales, se reúnen en un encuentro de diálogo conjunto, donde por turnos cada persona piensa en voz alta en torno a las preguntas planteadas por los facilitadores que dirigen la reunión. Los facilitadores dirigen el debate mediante sus preguntas y aseguran que cuando uno habla los demás tengan la oportunidad de escuchar en silencio. También ayudan a concertar el plan.

Preguntas para el cliente y los familiares

1. Ha pasado un año[16] y ahora las cosas están bastante bien para ti y tu familia. ¿Cómo es esta situación, según tu propia valoración?, ¿qué es lo que te deja más satisfecho o contento?
2. ¿Qué hiciste para lograr esta evolución positiva, qué o quién te ayudó, y qué tipo de ayuda fue la que te dieron?
3. ¿Qué te preocupaba «justo hace un año» y qué es lo que hizo disminuir tus preocupaciones?

Preguntas para los profesionales y los allegados de la familia

1. Tal como has oído, ahora las cosas van bastante bien en la familia. ¿Qué hiciste para apoyar esta evolución positiva, de quién conseguiste ayuda, y de qué tipo?
2. ¿Qué era lo que te preocupaba «hace un año» y qué es lo que hizo que se redujeran tus preocupaciones?

Al final, se recopila lo recogido en la conversación, y se decide quién hará qué, con quién, y lo que viene a continuación, y quién coordinará. Se decide acerca de una posible reunión de seguimiento.

- ¿Quién puede poner en marcha un diálogo centrado en el caso y cómo? Cualquier persona que quiera enriquecer su comprensión acerca de una situación que le preocupa y encontrar las materias primas para un plan común. Tendrá que pensar en reservar un espacio de tiempo (unas tres horas), abordar y desvelar su preocupación, convocar a las partes implicadas al diálogo, y solicitar la presencia de los facilitadores a través del coordinador de trabajos en red.
- ¿Para qué no resulta adecuado un diálogo centrado en el caso? Normalmente el método de evocar el futuro no es el adecuado en situaciones en las que hay fuertes conflictos, o cuando al evocar el futuro surgen dos futuros frontalmente contrapuestos, en vez de un futuro alineado. Por ejemplo, las disputas sobre la custodia de menores en situaciones de divorcio pueden ser de ese tipo. (Sobre métodos de actividad alternativa, véase el capítulo «Situaciones desafiantes y reunión de paréntesis con los clientes»). Una reunión con esta estructura tampoco es adecuada cuando hay una persona con psicosis aguda. De un modo similar, la embriaguez del cliente también supone un obstáculo para la reunión.

[16] Para más detalles véase en el Capítulo 7, «Apoyar la evocación del futuro», el apar-tado 9 «Un salto en el tiempo pactado pero preciso».

Uno de los facilitadores se encarga de entrevistar a los participantes y el otro anota lo que dicen (figura 5a).

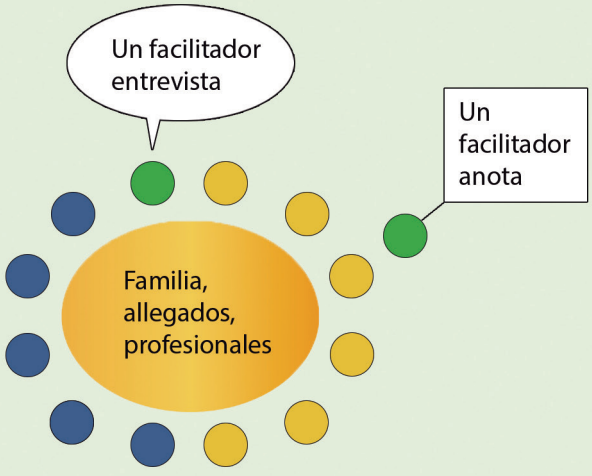


Figura 5a.
Participantes y facilitadores en los diálogos con casos

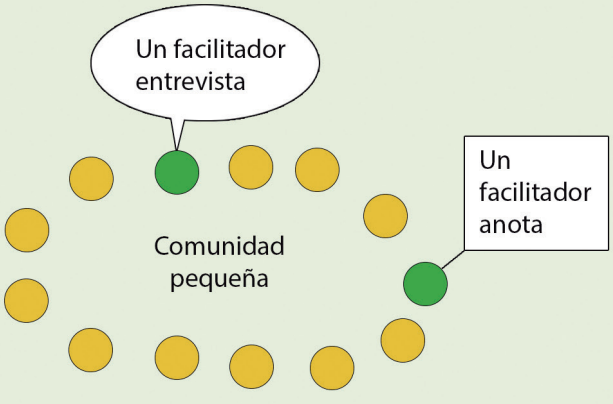


Figura 5b.
Participantes y facilitadores en un diálogo de comunidad pequeña

Diálogos en comunidades pequeñas

- Son especialmente adecuados en las situaciones en las que es necesario mejorar la colaboración para alcanzar los objetivos de una comunidad pequeña.
- Su objetivo es llegar a acuerdos conjuntos para tranquilizar una situación y evitar problemas similares en el futuro.
- Son diálogos en pequeñas comunidades, donde todos tienen la misma posibilidad de pensar en voz alta, escuchar y ser escuchados.

- Funcionan en base a una escucha genuina, sin condiciones previas, y a una formulación de planes conjuntos realizados realmente de forma conjunta.
- En la práctica, se llevan a cabo de forma muy parecida a los diálogos de casos, incluido el método de evocar el futuro, pero como es probable que el número de participantes sea mayor, hay que prestar especial atención a las circunstancias del diálogo. Todos los participantes deben tener conexión visual entre sí, sin obstáculos, y necesitan poder escucharse perfectamente.
- En principio, los diálogos se pueden organizar a solicitud de cualquier miembro de la comunidad pequeña, cuando desea una mejor colaboración conjunta. El diálogo se lleva a cabo mediante los facilitadores de las redes.
- No son adecuados en situaciones de disputas intensas. En estas funcionan mejor los diálogos de paréntesis y la anticipación de las consecuencias de los actos de cada uno.
- En los diálogos en las comunidades pequeñas también hay un facilitador que entrevista y otro que anota. Los participantes se pueden colocar, por ejemplo, en un círculo amplio.

2.6.2 Diálogos de planificación (diálogos de cartografiado y diálogos temáticos)

Diálogos de cartografiado



- Son especialmente adecuados para reflexionar sobre la colaboración, por ejemplo, en una zona residencial o un vecindario, en el que hay pequeñas preocupaciones por los menores o por los adolescentes, y no se sabe exactamente si alguien está haciendo algo al respecto. Se pueden organizar, por ejemplo, cada seis meses. Las preguntas que se usan en los diálogos de cartografiado también se pueden adaptar al mapeo de una situación en la escuela o en una comunidad laboral.

- ¿Qué se pretende con los diálogos de cartografiado? Se usan para aclarar de forma conjunta si es necesaria una colaboración para evitar una posible acumulación de preocupaciones y problemas, o si las cosas ya están bien tal como están. Por sí mismo, un diálogo de cartografiado puede aumentar el sentido de comunidad.
- ¿Qué son los diálogos de cartografiado? Consisten en una consulta realizada entre quienes representan las «voces» importantes en las cuestiones asociadas a una posible necesidad de acciones preventivas. En cuestiones relativas a menores o adolescentes en una determinada zona, estas voces son, obviamente, las de los menores o adolescentes, las de los padres y las de otros vecinos de la zona. También son voces importantes los profesionales de los colegios, guarderías, centros de asistencia sanitaria de menores, otros servicios para jóvenes, servicios sociales, servicios para actividades de tiempo libre, como clubes deportivos, etc. Lógicamente, no es posible invitar a todo el mundo, pero sería importante poder contar con un grupo diverso para conseguir un buen diálogo entre múltiples voces.
- ¿En qué se fundamenta la eficacia de los diálogos de cartografiado? Cada persona percibe la situación desde su propio punto de vista y, cuanto más diversificado sea el grupo de participantes, más amplia será la imagen de las situaciones y de la posible necesidad de acciones conjuntas.
- ¿Cómo se llevan a la práctica los diálogos de cartografiado? Se invita a las distintas partes necesarias a una consulta conjunta. Los participantes se reúnen en un espacio suficientemente grande, por ejemplo, en el salón de actos de un colegio, y se asegura que todo el mundo pueda verse y escuchar claramente las reflexiones de los demás. Los facilitadores de las redes dirigen el encuentro formulando una serie de preguntas a las diferentes partes, por turnos. Si son muchos los participantes, se recomienda que se coloquen en una estructura de círculo interior y círculo exterior. En el círculo interior se sientan los representantes de cada una de las partes, para que el facilitador los entreviste por turnos. En el círculo exterior no se hacen comentarios, aunque cuando en el círculo externo hay representantes de

una parte, se les pedirán comentarios complementarios. Además, a aquellas partes que no tienen un representante en el círculo interior se les brinda la posibilidad de presentar sus puntos de vista en su turno. Es recomendable mantener el formato con un círculo interior pequeño, de manera que la situación no llegue a ser aburrida y no haya reflexiones repetitivas.

- Para organizar los diálogos de cartografiado se recomienda usar también —además del círculo interior y círculo exterior— otras formas para apoyar el diálogo, tales como métodos de debates por parejas o en grupos pequeños, que son formas ya conocidas en el trabajo grupal. Los resultados de las conversaciones por parejas y en grupos pequeños se distribuyen en algún formato destinado a incluir todos los participantes. En la planificación previa, siempre es recomendable tener en cuenta, en todas las formas de actividad, cómo lograr el dialogismo, la separación entre escuchar y hablar, la orientación hacia el futuro, la alineación hacia los recursos, y la transparencia y la claridad.

El formato básico de las preguntas que se formularán a los participantes en el diálogo de cartografiado son:

- ¿Has observado en esta área algún tipo de evolución positiva en relación a los menores o adolescentes que merezca la pena ser apoyada en este momento?, ¿cuál y de qué tipo?
- ¿Has observado alguna evolución preocupante relativa a menores o adolescentes que merezca la pena abordarse?, ¿cuál?, ¿de qué tipo?
- ¿Qué se podría hacer y qué podrías hacer tú mismo o vosotros?
- ¿Qué podría pasar si lo hicieras o si se hiciera?, ¿quién reaccionará o responderá y de qué forma?

Finalmente se reflexiona en una conversación conjunta acerca de si se han encontrado temas que precisan de una acción común y colaborativa. Se continúa trabajando después del diálogo de cartografiado. Se acordará cómo proceder con el tema, cómo coordinar la cooperación en el tema, y qué hará cada uno y con quién.

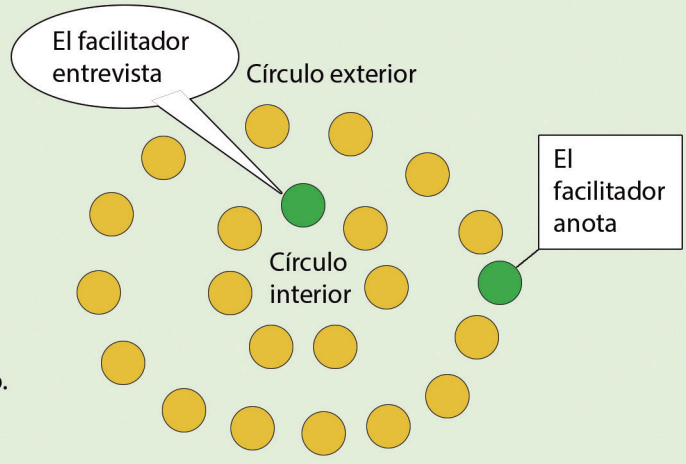


Figura 5c.
Participantes y facilitadores en los diálogos de cartografiado.

Ejemplo de un diálogo cartografiado

En una población finlandesa se tomó la decisión de modificar la división territorial de los servicios sociales y muchos profesionales fueron asignados a zonas que no conocían. Los profesionales de una de estas zonas se preguntaron si en la misma existirían algunos de los problemas entre los adolescentes que ya encontraron en otras zonas y si se necesitaría una actividad de prevención. Presentaron la iniciativa para organizar un diálogo de cartografiado. Se invitó a adolescentes, padres, profesores, profesionales de tiempo libre, policía, etc. El diálogo fue gestionado por dos facilitadores de red. Los participantes fueron divididos en un círculo interior y un círculo exterior. El círculo exterior, más numeroso, escuchaba la reflexión de los que estaban en el círculo interior, que fueron entrevistados por turnos. El primer turno, en el círculo interior, fue para los adolescentes, y los otros escucharon sin hablar o comentar. Uno de los facilitadores hizo las entrevistas y el otro anotó lo que se decía a la vista de todos.

¿Has observado en vuestra zona actividades positivas para los adolescentes que merezcan la pena ser apoyadas en este momento?, ¿cuáles y de qué tipo?, ¿has observado en vuestra zona actividades preocupantes para los

adolescentes y que se deban abordar ahora?, ¿cuáles y de qué tipo?, ¿qué se debería hacer y qué podrías hacer tú o vosotros?, ¿qué sucedería si eso se hiciera?, ¿quién reaccionaría a estas acciones y cómo? Tras los adolescentes, se dio el turno a los padres, luego a los profesores, etc. El diálogo trajo una imagen amplia y rica de la situación de los adolescentes en la zona y una conclusión conjunta: las cosas van bien, no hay necesidad de acciones de prevención. Los profesionales del campo agradecieron a los participantes por el esclarecedor debate y este fue satisfactorio para todos.

Ejemplo de un diálogo cartografiado que condujo a un diálogo temático

En el vecindario de un municipio finlandés estaban preocupados por una serie de pequeños hurtos. Los comerciantes estaban enfadados porque algunos alumnos tenían la costumbre de llevarse pequeños objetos y dulces sin pagar. No obstante este era un asunto peliagudo. Si un comerciante acusaba a algún niño, sus padres podrían optar por no ser clientes de ese comercio e irse a otro. Se organizó un diálogo temático al respecto. Además de a los adolescentes, se invitó a los padres y comerciantes de la zona, a los trabajadores sociales, a la policía municipal, a profesores y a otras «voces» consideradas relevantes. Se inició la reflexión con los adolescentes en el círculo interior, mientras los demás escuchaban, respondiendo a si habían observado algún tipo de evolución positiva en relación con los hurtos que mereciera la pena de ser apoyada o algún tipo de evolución preocupante que se debiera evitar, y sobre qué se podría hacer al respecto, y cuáles serían las consecuencias. Se hizo lo mismo con el resto de los grupos, planteando las mismas cuestiones, por turnos, y colocados en el círculo interno. Se recogió una imagen muy detallada y diversificada sobre el tema, y los participantes acordaron de forma conjunta tomar medidas para solucionar el problema. Al objeto de elaborar un plan más detallado se decidió organizar un diálogo temático mediante el método de evocar un buen futuro.

¿Quién puede promover un diálogo de cartografiado y cómo? Cualquier persona que esté interesada en cartografiar la situación de su zona, colegio, comunidad laboral, etc., y en recoger ayuda ante una posible necesidad. Se debe reservar un tiempo (unas tres horas, por ejemplo, por la tarde), hay que invitar a las partes necesarias al diálogo, y solicitar la ayuda de facilitadores de red mediante el coordinador de trabajos en red.

Diálogo de cartografiado con una estructura de círculo interior y círculo exterior:

- ¿En qué caso no son adecuados los diálogos de cartografiado? Cuando la preocupación y la necesidad de colaboración resultan evidentes, o existe un tema sobre el que hay qué planificar una actuación, y cuando resulta claro que se debe organizar un diálogo temático para disminuir la preocupación.

Diálogos temáticos



- Son especialmente adecuados para planificar acciones conjuntas sobre un tema preocupante, como hurtos, bullying o acoso, abuso de sustancias en una zona, o en situaciones asociadas al cambio organizacional, la carga laboral y el reparto de tareas, y el bienestar en el lugar de trabajo. Los diálogos temáticos son útiles, por ejemplo, para preparar planes de acción, estrategias administrativas, etc, en organizaciones, empresas o poblaciones.
- Cuando hay una preocupación pero no se sabe de forma clara cuál es el tema, merece la pena organizar primero un diálogo de cartografiado, que se destina a aclarar las situaciones.
- ¿Cuál es el objetivo de un diálogo temático? Sirve para traer claridad y transparencia, elaborar un plan compartido, disminuir las preocupaciones, y reforzar un sentimiento de esperanza verosímil.
- ¿Qué son los diálogos temáticos? Los diálogos temáticos en una zona residencial o un vecindario son diálogos y consultas con personas que representan las «voces» importantes asociadas a una preocupación. Por ejemplo, cuando las preocupaciones se relacionan con las actividades de menores o adolescentes, las voces importantes son, obviamente, las de los propios menores y adolescentes, pero también las de sus padres, otros vecinos, profesionales de los diferentes servicios y organizaciones, como colegios, guarderías, centros de atención sanitaria, servicios para jóvenes, servicios sociales, clubes deportivos, etc., así como las voces de otras personas relevantes de la zona. Lo más importante no es conseguir una representación completa, sino una abundante diversidad de voces y puntos de vista.

- Los diálogos temáticos en las organizaciones también se relacionan con el alivio de las preocupaciones fomentando el proceso de escucha recíproca y la buena colaboración. Para garantizar un diálogo polifónico con múltiples voces se requieren personas que procedan de los distintos niveles de la organización. Cuando se organiza un diálogo temático en una organización que presta servicios o suministra productos, resulta claro que hay que invitar y escuchar a los usuarios de dichos servicios o productos. Al fin y al cabo, la organización trabaja para ellos. Las voces de la alta gestión y los directivos, y los cargos de nivel intermedio son importantes, lo mismo que las personas que desarrollan los servicios o fabrican los productos y, como ya se ha indicado, las voces de los usuarios de los servicios o productos. La diversidad aumenta cuando en el diálogo participan también los socios clave.
- ¿Cómo se realiza un diálogo temático en la práctica? Se invita al diálogo y al encuentro a las partes necesarias. Los participantes se reúnen en un espacio suficientemente grande para que todos puedan verse y escuchar las reflexiones de los demás. Los facilitadores dirigen el encuentro formulando una serie de preguntas a los participantes, por turnos, y ayudando a recopilar las reflexiones.

Un diálogo temático se puede realizar con la estructura del círculo interior y círculo exterior, similar al del diálogo de cartografiado. El facilitador de red entrevista en el círculo interior mientras se escucha en el círculo exterior. A los representantes de la misma parte, que han podido quedar ubicados en el círculo exterior, se les pide que aporten más ideas. Del mismo modo, también a las partes que no tienen representación en el círculo interior se les brinda la posibilidad de expresar sus pensamientos por turnos. Es recomendable que el círculo interior sea lo suficientemente pequeño para que el encuentro no se vuelva tedioso y para que las reflexiones no resulten repetitivas.

Igual que en los diálogos de cartografiado, en los diálogos temáticos es recomendable utilizar, además de la estructura círculo interior y círculo exterior, otras estructuras para apoyar el diálogo, como, por ejemplo, conversaciones por parejas o en grupos pequeños, compartiendo los resultados de estas conversaciones con todos los participantes.

Los diálogos temáticos aplican el método de evocar el futuro del mismo modo que se hace en los diálogos de casos centrado en el trabajo con los clientes. Hay tres preguntas básicas:

1. Ha pasado un año y las cosas han evolucionado positivamente en esta cuestión que te preocupaba. ¿Cómo están ahora las cosas para ti o vosotros?, ¿qué te satisface o te alegra de forma especial?
2. ¿Qué hiciste para ayudar a la evolución positiva y qué o quién te ayudó en ello?
3. ¿Qué era lo que te preocupaba «en aquel momento, hace un año» y qué fue lo que hizo disminuir tus preocupaciones?

Al final, una vez escuchadas todas las partes, se debate y se acuerda de forma conjunta un plan, en el que se ha decidido quién hace qué y con quién y cuándo.

- ¿Quién puede organizar un diálogo temático y cómo? Cualquier persona que quiera disminuir una preocupación en relación con una determinada área, organización, etc. El solicitante acuerda la celebración de un diálogo temático junto al gestor o responsable, se reserva el tiempo (unas tres horas), se invita al diálogo a las partes involucradas y se solicita la presencia de los facilitadores de red a través del coordinador de trabajos en red.
- ¿Para qué no son adecuados los diálogos temáticos? Para gestionar disputas o situaciones de crisis agudas. Si en medio de un diálogo temático surge una disputa aguda que divide a los participantes en diferentes bandos y que no se había detectado antes pese a la cuidadosa preparación, los facilitadores pueden interrumpir el proceso de evocar el futuro y debatir con los participantes sobre si sería conveniente realizar un diálogo para desvelar, que ayude a anticipar las consecuencias de las acciones propias de cada uno. Si se manifiesta una crisis aguda, se debe recomendar a los participantes que hagan un trabajo de crisis, haciéndoles ver, al mismo tiempo, que su implementación no es tarea de los facilitadores.

Preguntas para los participantes:

- Ha pasado un año y el plan de acción, programa o estrategia ya está en marcha y tiene un formato claro. ¿De qué estás especialmente contento?, ¿cuáles son las prioridades del plan?, ¿qué valoras especialmente del plan?, ¿a quién se lo agradeces?

- ¿Qué te ha complacido de forma especial sobre el proceso de elaboración del plan?, ¿qué hiciste tú mismo para elaborar y desarrollar el plan?, ¿hay algo de lo que te sientas especialmente orgulloso (aunque sea un poco)?, ¿quién te dio apoyo y de qué tipo?
- ¿Qué te preocupaba «en aquel momento, hace un año» en torno a la realización de este plan y qué es lo que hizo disminuir tus preocupaciones?
- Finalmente, se recopilan las ideas y se debate el esquema inicial del plan, y se acuerdan los siguientes pasos y su coordinación.

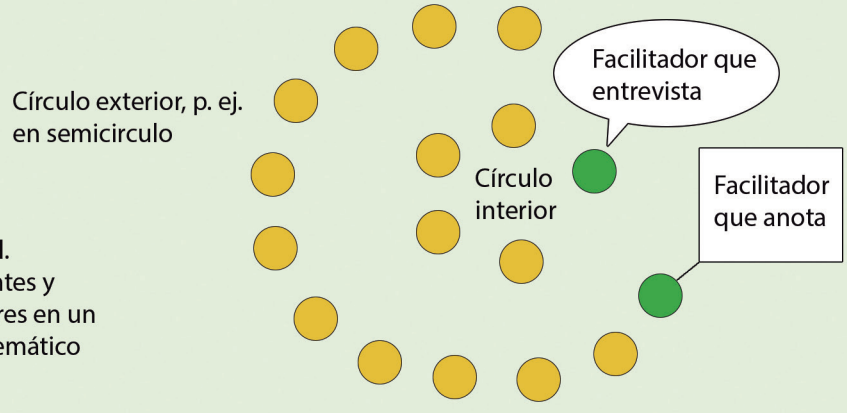


Figura 5d. Participantes y facilitadores en un diálogo temático

2.6.3 Diálogos de paréntesis (diálogos para desvelar)

- Son especialmente adecuados para situaciones de disputas o de crisis agudas, donde unas partes parecen querer vencer a otra parte sin tener en cuenta el impacto de sus acciones en el bienestar de otros. En los diálogos de paréntesis se anima a las partes a anticipar las consecuencias de sus propias acciones y a darse cuenta de sus implicaciones. Por ejemplo, en las disputas sobre la custodia de los hijos, los padres pueden olvidarse de que un golpe contra el otro también puede afectar a los niños. En el capítulo «3.5 Diálogos de paréntesis» se describe con más detalle el proceso de un diálogo de paréntesis en una disputa sobre la custodia, con un plan que considera el bienestar de los niños.
- Las reuniones de paréntesis se pueden utilizar entre otras situaciones en el trabajo con los clientes, en la orientación laboral, o en la facilitación de comunidades.

- Con los diálogos de paréntesis se procura dar un giro en las situaciones de disputas incrustadas y evitar el sufrimiento de las partes vulnerables.
- En los encuentros de paréntesis se separa el hablar y el escuchar de un modo muy concreto. Se pide a las partes que anticipen por turnos:
  - ¿Qué podría suceder y a quién, en el caso de que no hagas nada?
  - ¿Qué les sucederá a las distintas partes si tú y los otros seguis haciendo lo mismo?, ¿puede haber otras consecuencias no deseadas y para quién?
  - ¿Qué podrías hacer de forma algo un poco diferente a lo hecho hasta ahora?
  - ¿Qué pasaría si haces eso, quién o quiénes reaccionarán y cómo?
  - Finalmente, se debate sobre las acciones que protegen el bienestar de las partes involucradas, especialmente las vulnerables, y se acuerdan los siguientes pasos.
- La eficacia de las reuniones de paréntesis se basa en que cada uno de los actores tome conciencia de las consecuencias no deseadas de sus acciones, lo que, en muchas ocasiones, abre los ojos para ponderar las posibles ventajas a corto plazo comparándolas con las posibles pérdidas a largo plazo («victoria pírrica», «se puede ganar la batalla y perder la guerra»).
- Un diálogo para desvelar puede ser activado por cualquier persona que esté preocupada por la escalada de una situación, de modo que pueda amenazar a las partes vulnerables. Los facilitadores de apoyo pueden convertir un diálogo con clientes o un diálogo de planificación en un diálogo de paréntesis cuando al «evocar el futuro» surge una disputa que estaba latente en forma de discusiones y de intentos de culpar a los demás.
- Las preguntas destinadas a desvelar que se usan en las reuniones de paréntesis no son adecuadas para los diálogos centrados en el caso, con clientes, sus allegados y los profesionales involucrados. Los diálogos de casos son encuentros entre personas con muchas preocupaciones, incluso con miedo, y en esas situaciones no es adecuado preguntar «qué pasará si no se hace nada».
- Si se necesita organizar un diálogo de paréntesis, se debe hacer entre todas las partes implicadas, sin que sea a espaldas de nadie. Si se trata de una situación laboral, la cuestión se debe tratar respetando la obligación de confidencialidad. En las situaciones en un entorno de orientación y de consultas, no se prevén las consecuencias de las acciones de las personas ausentes, sino las de las propias acciones para aliviar una situación aguda.

3 La puesta en práctica de los Diálogos Anticipatorios y sus fases básicas

En la organización de cada uno de los tipos principales de Diálogos Anticipatorios se pueden distinguir cuatro fases diferentes, cada una de ellas con sus propias características y objetivos. La reunión propiamente dicha va precedida de las fases de solicitud y preparación. Tras el encuentro se ejecutan las acciones posteriores. Dado que los Diálogos Anticipatorios se realizan siempre entre personas que se encuentran en el aquí y el ahora, su desarrollo es siempre único respecto a su contenido, aunque se desarrollen con la misma estructura y respetando las fases principales.

La aportación activa de los facilitadores de red se relaciona sobre todo con la fase de la reunión propiamente dicha, pero deben estar familiarizados con todas las fases desde el principio, al objeto de que puedan integrar su actividad de la mejor manera posible. Los coordinadores de trabajos en red participan en las fases de solicitud y preparación. Si no hay un coordinador disponible, alguno de los facilitadores podría ocupar su lugar.

Las fases principales de los Diálogos Anticipatorios se resumen en la tabla 1. Las fases se presentan tal y como se llevan a cabo en los municipios finlandeses con mayor implantación. El ajuste de las prácticas ha requerido años de trabajo de desarrollo y de investigación. En otros países estas prácticas se van afinando según los contextos a los que se adaptan, pero las fases principales siguen siendo las mismas en cada cultura.

1. Fase de solicitud	2. Fase de preparación	3. Reunión	4. Actuaciones posteriores
1.1. Quien toma la iniciativa conversa con las partes involucradas acerca de la organización del encuentro	2.1. El solicitante acuerda con las partes a quién se debiera invitar	3.1. Últimos preparativos de la reunión. Organización del espacio	4.1. La persona asignada en la reunión redacta un memorándum que se entrega a los asistentes
1.2. El solicitante y el coordinador de trabajos en red tienen una conversación orientativa	2.2. Se reserva una sala y se encarga el cáterin para la reunión	3.2. Asistencia de los participantes e inicio de la reunión	4.2. Consultas o reuniones en torno a las decisiones administrativas
1.3. Se avanza en la solicitud: tema y tipo de reunión, participantes, facilitadores, lugar, fecha	2.3. Se redactan y se envían las invitaciones y se contacta a los que han sido invitados	3.3. Diálogo. Se separa el hablar de escuchar	4.3. Conversación de reflexión de los facilitadores
1.4. Se planifica la convocatoria, se diseña la invitación	2.4. El coordinador de trabajos en red convoca a los facilitadores de red y repasa la solicitud con ellos	3.4. Debate. Se elabora un plan con los pasos a seguir	4.4. Se comparte lo aprendido en la reunión con otros facilitadores de red
1.5. Se redacta la petición	2.5. Los facilitadores conversan con el solicitante	3.5. Acuerdos	4.5. Tratamiento estadístico del *feedback* y de los datos de los cuestionarios
1.6. Se define el papel del solicitante y los acuerdos sobre la organización práctica	2.6. Los facilitadores planifican la realización del encuentro	3.6. Se recopilan los comentarios de *feedback* de la reunión y los datos de investigación	4.6. Organización de una posible reunión de seguimiento

Tabla 1. Fases de los Diálogos Anticipatorios

La fase de solicitud se inicia en la preocupación que experimenta alguien y con el diálogo que desea para fomentar la colaboración y aliviar su preocupación. El que toma la iniciativa habla con las partes involucradas (1.1.) y si parece necesario conversa con el coordinador de trabajos en red (1.2.). El siguiente paso de la solicitud es definir, junto a las partes implicadas, el tema y el tipo de reunión, los participantes y los facilitadores, así como establecer la fecha y el lugar (1.3.). A continuación, se planifica la convocatoria (1.4.) y se hace la solicitud para realizar la reunión (1.5.). El papel del solicitante se define en la conversación con el coordinador, donde también se acuerda la organización práctica (1.6). De esta forma, la solicitud está preparada y quien ha tomado la iniciativa se convierte en el **solicitante**.

La fase de preparación incluye las conversaciones concretas del solicitante con las partes involucradas acerca de a quién se debería invitar a la reunión (2.1.), y a la reserva del espacio y el cáterin necesario (2.2.) y, a continuación, se procede a preparar y enviar las invitaciones, y a contactar con las personas invitadas (2.3.). Los facilitadores son convocados por el coordinador de trabajos en red, tras comprobar con el solicitante que son

ajenos a la situación. Es en esta fase cuando los facilitadores se incorporan al proceso y revisan la solicitud junto con el coordinador (2.4.), y después conversan con el solicitante (2.5.). La pareja de facilitadores planifica la realización de la reunión (2.6.).

La fase de reunión incluye los últimos preparativos de la reunión in situ (3.1.), y luego la apertura de la reunión, donde el solicitante presenta sus preocupaciones y agradece a los participantes que hayan acudido para aliviarlas (3.2.). El solicitante cede la gestión de la reunión a los facilitadores de red, que organizan el diálogo mediante sus preguntas (3.2.). El diálogo prosigue con un debate sobre el plan, es decir, sobre los pasos a seguir para aliviar las preocupaciones (3.4.) y sobre los acuerdos necesarios, como una reunión de seguimiento (3.5). Por último, se recoge el feedback de los participantes, así como otros datos para la investigación (3.6.).

Las acciones posteriores (tras la reunión) incluyen la redacción de un resumen (memorándum) de la reunión y su entrega a los participantes (4.1.). Podría ser necesario hacer más consultas a las diferentes partes para tomar decisiones (4.2.). Los facilitadores realizan una conversación de reflexión (4.3.) al objeto de asegurar que lo aprendido en la reunión no se quede tan solo en una experiencia para los facilitadores, por ello estos volcarán lo experimentado a otros facilitadores de red en sus propias reuniones (4.4.). El feedback y el resto del material de investigación se comparten con las partes involucradas (4.5.). También debe considerarse la posible organización de una reunión de seguimiento (4.6.). La colaboración entre los participantes tras la reunión no es responsabilidad de los facilitadores.

3.1 Fase de solicitud de los Diálogos Anticipatorios

1

Importancia de la fase de solicitud para el dialogismo

Los Diálogos Anticipatorios se organizan para fomentar la claridad y la transparencia y alentar la colaboración, en especial en las situaciones fragmentadas en las que hay varios actores. La trasparencia se puede sustentar tan solo cuando las acciones propias resultan claras, por lo que este es un aspecto fundamental desde el comienzo. En la fase de solicitud es especialmente importante definir cuál es la preocupación que motiva un Diálogo Anticipatorio. Cuando hay múltiples preocupaciones subyacentes o agendas ocultas el dialogismo del encuentro se pone en riesgo.

3.1.1 El solicitante conversa con las partes involucradas

Independientemente del tipo de Diálogo Anticipatorio que sea, para cada uno de ellos, siempre habrá un solicitante. El solicitante es la persona que toma la iniciativa de organizar el Diálogo Anticipatorio, habla con las otras partes, y realiza la solicitud para llevar a cabo una reunión gestionada por facilitadores de red. De un modo u otro, el solicitante es también una parte involucrada en el proceso que se pretende aclarar. Es posible que sea un profesional en una situación con varias partes implicadas y quiera que se celebre una reunión con los clientes para aclarar el proceso de cooperación, o puede que sea un miembro de una organización u otra comunidad que desee una reunión de planificación para conseguir unas directrices comunes. El Diálogo Anticipatorio puede surgir de la iniciativa de cualquiera, incluso de un cliente o un familiar.

Asociada a la iniciativa de realizar un Diálogo Anticipatorio existe siempre una preocupación. Corresponde a la persona que tiene la preocupación comunicarla a las otras partes implicadas y también su deseo de iniciar un Diálogo Anticipatorio con los demás. Para que las otras partes involucradas vean el Diálogo Anticipatorio como una alternativa positiva, quien toma la iniciativa debe solicitar a las partes su ayuda para disminuir su preocupación. Los Diálogos Anticipatorios nunca se organizan por sorpresa o sin el consentimiento de las partes implicadas. Tampoco se invita a nadie a estas reuniones para que actúen como «objetos», sino que la finalidad es enriquecer los puntos de vista de todos y fomentar una cooperación basada en acciones concretas al objeto de aliviar las preocupaciones. Las partes implicadas en una situación asociada al trabajo con clientes son principalmente los mismos clientes y sus allegados. En una situación relativa a una organización u otra comunidad, la persona que tiene la preocupación es la que en primer lugar recoge y comunica el tema a las personas responsables de la actividad.

La preocupación se debe expresar de una forma respetuosa y orientada al diálogo, de manera que la solicitud no resulte amenazante o dé la impresión de que se culpabiliza a alguien, ni siquiera de forma no intencional. La persona que toma la iniciativa está solicitando ayuda para reducir sus propias preocupaciones: «¿Podríamos organizar un Diálogo Anticipatorio para aliviar esta preocupación que tengo?».

Si el solicitante es buen conocedor de los Diálogos Anticipatorios y las fases de su preparación, informará a las otras partes, reflexionará con ellos sobre cuál podría ser el tipo de encuentro más adecuado, y la composición de los participantes. Si no está muy familiarizado con los Diálogos

Anticipatorios, se puede apoyar en el coordinador de trabajos en red o, si no estuviera disponible, en un facilitador de red, y mantener con este una conversación de orientación (véase el apartado 3.1.2.). En la conversación orientativa se debe reflexionar sobre el tipo de reunión más adecuado para abordar la preocupación, o si en realidad el Diálogo Anticipatorio es la forma más indicada para esa situación concreta. La convocatoria para una reunión de planificación debe estar firmada por la persona responsable de la comunidad o del proyecto. Por ello, es importante que la persona que toma la iniciativa sea capaz de explicar claramente tanto sus preocupaciones como sus deseos.

Si las partes involucradas están de acuerdo en organizar un Diálogo Anticipatorio, la persona que toma la iniciativa puede activar los próximos pasos.

Si una persona formada como facilitador deseara organizar un Diálogo Anticipatorio en torno a un asunto propio, tanto si es para una situación con clientes como para una situación en una organización o comunidad, no puede actuar como facilitador en ese encuentro en el caso de que su preocupación sea importante. En tal caso, la reunión debe ser dirigida por otros facilitadores externos. Una persona formada para ser facilitador, y también cualquier persona familiarizada con los Diálogos Anticipatorios, puede, como es lógico, usar elementos de estos —por ejemplo, las preguntas relativas al método de evocar el futuro— en su propio trabajo con los clientes o en tareas de planificación. No obstante, para un Diálogo Anticipatorio con múltiples actores es necesaria la intervención de una pareja de facilitadores (Para más información sobre cómo usar elementos de los Diálogos Anticipatorios en el trabajo propio véase el apartado 9.2).

Los encuentros con los clientes se organizan en situaciones en las que alguien siente que se encuentra en «la zona gris de preocupación». Las reuniones de planificación tienen lugar en situaciones en las que alguien siente que la colaboración se fragmenta en vez de integrarse. No obstante, el trasfondo de una reunión de planificación en una modalidad de diálogo temático no tiene por qué estar motivada por una preocupación en la zona «gris». Por ejemplo, al iniciar un proyecto o al preparar un cambio organizativo, algunas personas pueden experimentar tanto atisbos de esperanza como indicios de inquietud. Estos momentos iniciales de colaboración son un buen punto de partida para un Diálogo Temático, aunque no haya grandes preocupaciones. Un buen diálogo produce un buen plan claro.

Las fases de transición son propicias para entablar diálogos temáticos y evocar el futuro, aunque también lo son en otros contextos, por ejemplo, en vísperas de cambios organizativos. Los sistemas de servicios muestran una gran variedad de transiciones. En Nurmijärvi, se apoya la transición de los alumnos de los cursos de primaria que cambian a secundaria, y los grupos que inician el semestre de otoño «recuerdan» lo positiva que era la situación al finalizar el semestre anterior de primavera y lo que hizo cada uno para que así fuera.

En los procesos asistenciales y clínicos existen numerosas fases de transición, por ejemplo, desde el hogar a la institución y viceversa, y de un servicio a otro. También en protección de menores hay fases de transición que pueden superarse con un buen plan de apoyo conjunto, lo mismo que en la atención a las personas mayores y en los servicios para la discapacidad.

3.1.2 Conversación de orientación entre el solicitante y el coordinador de trabajos en red

El coordinador de trabajos en red dialoga con el solicitante que ha tomado la iniciativa, y le brinda información básica sobre los Diálogos Anticipatorios. Describe los Diálogos Anticipatorios y le apoya a reflexionar sobre la preocupación, es decir, sobre el tema del diálogo, con suficiente detalle. La preocupación no siempre está presente en la mente como una idea clara, ya que, a menudo consiste en sensaciones. Con sus preguntas el coordinador le ayuda a reflexionar y a concretar la preocupación. Una buena pregunta básica es: «¿Qué sucedería si la reunión no se celebrara y qué rumbo crees que tomaría el asunto?». Es necesario abordar la preocupación con calma y sin precipitarse en las conclusiones, ya que esta se debe poder exponer con claridad y sin ofender a ninguna de las personas que van a ser convocadas a la reunión.

Si el tema de reunión no es relevante para todos los participantes, su compromiso con la reunión y con las acciones posteriores podría ser débil. También es importante ser claro sobre el propósito y los objetivos de la reunión, para que ningún participante tenga expectativas desmesuradas.

Además, se pedirá al solicitante que considere a quién se podría invitar al encuentro. Para aliviar las preocupaciones es importante que participen las personas implicadas. En el trabajo con clientes es necesario contar, además de con el propio cliente y sus familiares, con las personas importantes de la red social. En una situación de planificación es esencial la participación de las personas clave en distintos niveles de jerarquía y actividad. Una composición diversificada aumenta la posibilidad polifónica, ya que refuerza la posibilidad de conseguir un diálogo enriquecido.

El coordinador de trabajos en red describe los diferentes tipos de reunión y conversa con la persona que ha tomado la iniciativa sobre cuál de ellos parece el más adecuado. La forma de **diálogo con clientes** más habitual usa el método de evocar el futuro y existen dos tipos: diálogos centrados en el caso y los diálogos en comunidades pequeñas. En esta conversación se muestran los elementos de este método concreto (véase con más detalle el Capítulo 7. «Apoyar la evocación del futuro»).

Si se tratara de una preocupación «escasamente articulada» por el solicitante, como, por ejemplo, una ligera impresión de que en una determinada zona residencial sería conveniente reunirse para considerar la necesidad de actuaciones preventivas, no es recomendable organizar el diálogo del mismo modo que cuando la preocupación está claramente definida. Para reflexionar sobre posibles actuaciones preventivas, los diálogos de cartografiado resultan apropiados. Por otro lado, cuando la preocupación y, por tanto, también el tema ya están definidos en la mente, el formato más adecuado es un diálogo temático. Si, de otro modo, se tratara de una situación aguda, posiblemente sea mejor organizar una reunión de paréntesis.

Las tareas de un facilitador de red son coherentes y claras en todas las formas de **reuniones de planificación**. Ayudan a generar un espacio dialógico e interactivo mediante la formulación de preguntas, y en principio solo hay dos tipos de preguntas básicas. Uno de los tipos básicos es anticipar las cuestiones partiendo desde el presente a un futuro próximo y, el otro es tratar las cuestiones partiendo del futuro próximo a la situación actual. En ambos casos, la atención se centra en acciones personales concretas.

En los *diálogos de cartografiado* se pregunta a los participantes de la reunión si han apreciado en su campo de actuación algunos aspectos que les satisfagan y que merezcan ser apoyados o, por el contrario, aspectos que les inquieten y que se deban prevenir. También se les pregunta qué acciones se podrían llevar a cabo para fomentar los aspectos positivos y evitar los preocupantes, y cuáles podrían ser las consecuencias de estas acciones.

En los *diálogos temáticos* se usa el método de evocar el futuro y las preguntas de los facilitadores son las mismas que las que se hacen en una reunión con clientes usando la evocación del futuro.

Al objeto de ayudar a desbloquear una situación aguda en una comunidad, los facilitadoras formulan preguntas que hacen tomar conciencia sobre las consecuencias de los actos propios de cada persona y también de los efectos indeseados, de forma similar a lo que se hace en las situaciones agudas con clientes: ¿Qué puede suceder si no se hace nada, qué podrías hacer para ayudar y cuáles serían las consecuencias si lo haces, es decir, a quién le afectará y cómo, o quién reaccionará y cómo?

La experiencia ha demostrado que la reflexión conjunta en torno a las preocupaciones de la persona que toma la iniciativa y sobre la idoneidad del Diálogo Anticipatorio, junto al modo de llevar a cabo esta reunión, a menudo ayuda a aclarar los pensamientos de la persona que toma la iniciativa, lo que también genera un efecto positivo incluso aunque luego la reunión no se lleve a cabo.

La pluralidad de voces en los encuentros con los clientes en un *diálogo centrado en el caso* aumenta de forma notoria y relevante cuando se invita a la reunión a otras personas que no pertenecen al núcleo de la familia. También las voces de otros familiares, las de los amigos más cercanos y las de otras personas relevantes enriquecen el dialogo polifónico. En un diálogo con una comunidad pequeña es conveniente que participen todos los miembros de la comunidad. También sería beneficioso considerar si resulta posible diversificar los puntos de vista con la participación de algunas personas importantes, aunque ajenas a la comunidad.

La diversidad de voces tiene importancia también en las reuniones de planificación y, por ello, merece la pena invitar a participantes ajenos a los grupos centrales. Un buen principio es aspirar a cubrir una franja vertical y otra horizontal: una participación que incluya desde las personas usuarias hasta la toma de decisiones (vertical) y a los colaboradores y asociados más importantes (horizontal). No se debe olvidar la voz de los usuarios, ya que ellos mismos son la razón de los servicios y su proceso de desarrollo.

En la conversación de orientación se debe aclarar si existe la posibilidad de que alguien pudiera acudir por obligación antes que por voluntad propia. En ese caso, merece la pena que sea considerada esa motivación.

La conversación con la persona solicitante sobre su preocupación, sobre la idoneidad del Diálogo Anticipatorio, y en torno a los aspectos relativos a la realización del encuentro, a menudo resulta muy beneficiosa para

estructurar todo el conjunto. Esto es de suma importancia, ya que una preocupación confusa conduce a reuniones confusas que no favorecen la cultura dialógica.

Ahora presentamos un resumen de las cuestiones que la persona que toma la iniciativa tendría que compartir con las otras partes para que entiendan qué tipo de reunión querría que se hiciera:



- es conveniente que a la reunión acuda un grupo diverso de personas claramente vinculadas con el tema a tratar,
- la gestión del encuentro correrá a cargo de facilitadores externos
- la reunión tendrá una determinada estructura que garantizará que todos los asistentes podrán hablar y escuchar de forma segura
- no es necesario prepararse de antemano para la reunión
- los facilitadores no aconsejan y tampoco proponen soluciones, su única función es lograr un buen diálogo
- no se culpará a nadie, y en vez de analizar el pasado la atención se centrará en un buen futuro
- el encuentro durará unas tres horas
- el objetivo es elaborar un plan concreto y detallado, acordado conjuntamente y que recoge lo expresado por los participantes, destinado a aliviar las preocupaciones.

3.1.3 Hacia la solicitud: tema y tipo de reunión, participantes, facilitadores, fecha y lugar

La persona que ha tomado la iniciativa se convierte ahora en solicitante. Habla con el coordinador de trabajos en red al objeto de organizar la reunión. El coordinador dispone de un formulario de solicitud de reunión (formulario de datos básicos en el anexo 3), donde se anotan los datos básicos para los facilitadores que gestionarán la reunión.

Si el coordinador, en conversación con el solicitante, estima que el grupo de participantes podría requerir algunas voces diferentes más, sugiere al solicitante que hable de ello con las otras partes involucradas. El coordinador y el solicitante hablan también sobre la selección de los facilitadores, para que estos sean suficientemente ajenos al asunto a tratar. El solicitante y el

coordinador acuerdan la fecha y hora adecuadas, tanto para los participantes como para los facilitadores.

El coordinador conversa con el solicitante en torno a la organización práctica que requiere la reunión: una sala suficientemente grande, medios para tomar notas de forma visible para todos, posible equipo de sonido, etc.

En las **reuniones con clientes** lo más importante es concretar la preocupación que constituye el objeto de la reunión. Se trata, precisamente, de una preocupación personal sobre las propias posibilidades de acción en torno a una cuestión determinada. Cuando la persona que toma la iniciativa es un profesional, este no expresa su preocupación por las actuaciones del cliente o los asuntos internos de la familia, sino por sus propias capacidades para ayudar y apoyar al cliente o la familia. El profesional solicita ayuda para poder ayudar mejor y esta petición tiene que ser genuina. Incluso la mención sincera y bienintencionada de que los problemas son los otros, aunque no fuera deliberada, podría resultar ofensiva, y hacerlo camuflándola en una petición de ayuda podría sonar hipócrita. Por lo tanto, quien coordina los trabajos en red ayudará a la persona que toma la iniciativa a reflexionar y concretar el tema de la reunión:

- ¿qué has hecho personalmente hasta ahora en torno a la cuestión?
- ¿cuáles de tus actuaciones han servido de apoyo?
- ¿cuáles son tus preocupaciones, pese a los aspectos positivos de la cooperación?

Es importante aclarar estas cuestiones a la hora de preparar cualquier tipo de reunión con clientes, ya sea un diálogo centrado en el caso o un diálogo en una comunidad pequeña. Si resulta que hay una situación que empeora o una disputa de fondo, merece la pena considerar si podría ser más apropiado una reunión de paréntesis y un diálogo para desvelar, en vez de usar el método de evocar el futuro (véase con más detalle en el subcapítulo 3.5.).

Nunca se resaltará lo suficiente la importancia que tiene la diversidad de voces. Por ello, el coordinador de trabajos en red animará al solicitante a conseguir un grupo de participantes lo más diverso posible.

El coordinador o coordinadora intentará asegurar que los facilitadores asignados al evento no se encuentran involucrados en el asunto a tratar. Ser parte involucrada hace referencia a tener una relación profesional o una relación de amistad. Se es suficientemente ajeno al asunto cuando el cliente lo considera de este así.

El objetivo es organizar las reuniones con clientes en un entorno que sea neutral y, desde el punto de vista de un cliente, el servicio implicado en sus

asuntos no siempre lo es. Colegios, bibliotecas, u otros lugares similares podrían parecer más adecuados. Cuando se trata de comunidades pequeñas, lo más natural es que se reúnan en sus «propios» locales.

También es importante reservar y garantizar el período de tiempo necesario para la reunión (unas tres horas). Los participantes deberían estar presentes durante todo el proceso, de manera que no solo acudan a expresar sus pensamientos, sino que también puedan escuchar a los demás, y que tengan la oportunidad de escuchar sus propios diálogos internos. Su contribución a los planes conjuntos requiere que estén presentes hasta el final. Si una persona no puede reservar suficiente tiempo para el diálogo completo y comprometerse con el proceso es posible que prefiera quedarse al margen.

Es comprensible que a los profesionales, al estar tan ocupados, a veces les cueste entender por qué deben sacrificar tres horas para realizar una reflexión en grupo, cuando ya se encuentran sobrecargados de trabajo. Puede que vean más claro el valor de sacrificar este tiempo si se les muestra cómo esas tres horas de diálogo conjunto y ante todos abre un abanico de posibilidades completamente distinto al de los debates fragmentarios de veinte minutos entre las distintas partes. A menudo, en los *feedbacks* de los Diálogos Anticipatorios, los profesionales dicen haber conseguido el equivalente al trabajo de medio año en una sola sesión.

En las **reuniones de planificación** la preocupación del solicitante debe ser su propia preocupación personal. Las preocupaciones no se pueden delegar, ni tampoco se pueden configurar como «preocupaciones generales» que tienen todos, al igual que los puntos de vista no pueden ser «puntos de vista generales». Muchas personas pueden tener preocupaciones y muchas pueden tener pensamientos similares, pero cada persona ve y experimenta las cosas tan solo desde su propia posición única en el espacio relacional. Para fomentar el dialogismo interaccional es importante animar a que cada persona hable desde su propia experiencia y desde su propia perspectiva, sea cual sea su posición jerárquica. Los intentos de alcanzar un «punto de vista común» o una «opinión común» o una opinión en un determinado grupo bloquean el dialogismo, ya que excluyen las diferencias individuales y reducen el espacio a las voces más débiles. Es precisamente la inevitable y fundamental diversidad de las personas la que hace que el diálogo sea a la vez imprescindible y posible. El respeto a la alteridad de las personas parte del respeto a la individualidad de las preocupaciones.

En las comunidades laborales y en las áreas residenciales, y en general en cualquier proyecto de cooperación, a menudo resulta complicado plantear una preocupación personal, ya que se puede percibir como una crítica hacia

otros. Por ello, el coordinador de trabajos en red ayuda a la persona que toma la iniciativa a reflexionar sobre cómo expresar su preocupación sin culpar a nadie, y que está haciendo una petición de ayuda a otros. Es la persona que toma la iniciativa la que necesita reflexionar con otros para aclarar una situación ambigua, de manera que el mismo pueda contribuir de forma plena a los propósitos de la comunidad.

El coordinador de trabajos en red ayuda a la persona que toma la iniciativa a concretar el tema de la reunión de planificación preguntándole qué ha hecho hasta ahora sobre ese asunto y, en su opinión, cuáles de sus acciones han servido de ayuda y qué es lo que le sigue preocupando a pesar de los avances positivos. Cuando la persona que ha tomado la iniciativa tiene dificultades para definir su preocupación, es decir, para concretarla, el coordinador puede ayudarle preguntando qué le pasaría a la comunidad o al proyecto si no se hace nada.

Nunca se insistirá lo suficiente en la importancia de contar con pluralidad de voces y de participantes. Por ello, el coordinador de las redes anima al solicitante a que intente conseguir una composición de participantes que cubra las voces importantes, tanto las verticales como las horizontales; es decir, las voces de los niveles jerárquicos y las de los socios y los colaboradores. Además, es importante y enriquecedor escuchar a los usuarios, es decir, a las personas a las que se destinan los servicios o los productos. Pueden participar en el proceso como entrevistados o, por ejemplo, en forma de un grupo de reflexión al final del evento: ¿qué les pareció el plan?, ¿qué querrían comentar en base a su propia experiencia?

En las reuniones de planificación, la externalidad de los facilitadores no es tan esencial como en las reuniones con clientes, salvo cuando la situación sea especialmente tensa. Las situaciones tensas derivan con facilidad en una «división por grupos», donde las personas perciben si los otros están a su favor o en contra, y también los facilitadores podrían ser objeto de estos posicionamientos. Si los facilitadores son miembros de la comunidad, el riesgo es aún mayor, y de forma opuesta será claramente menor cuando proceden de fuera.

Si los facilitadores de red proceden de la organización, proyecto o comunidad, y al final de la reunión quieren participar en la elaboración del plan conjunto, deben hacer que el cambio de su papel como facilitador a miembro de la comunidad sea claro y visible (véase.3.4.).

Si la situación de la comunidad o del proyecto en cuestión se ha enconado hasta bloquear las opciones, los facilitadores deben ser personas ajenas

a la situación para contribuir a ampliar el horizonte preguntando a cada participante para que anticipe las consecuencias de los actos, también las no deseadas (véase 3.5.2).

Con frecuencia en las reuniones de planificación suelen participar más personas que en las reuniones con clientes y es necesario garantizar que todos se vean y se oigan sin impedimentos.

Una reunión de planificación precisa de bastante tiempo (tres horas) y es importante que los asistentes participen en todo el proceso, ya que deben implicarse en el diálogo y en el debate. Si una persona no puede reservar el tiempo y comprometerse con todo el proceso podría preferir no asistir.

3.1.4 Planificar la invitación

El coordinador de trabajos en red ayudará al solicitante a reflexionar sobre qué tipo de invitación podría conseguir que haga que los participantes se sientan que son importantes y bienvenidos para tratar el asunto. La invitación debe expresar claramente que se trata de una reflexión conjunta basada en hablar y escuchar de forma respetuosa, sin culpar a personas o grupos. El solicitante elaborará la invitación final consultando con las otras partes involucradas.

¡ADVERTENCIA! Cuando el solicitante no está seguro de la motivación de los trabajadores para asistir a una larga **reunión con los clientes**, puede añadir lo siguiente en la invitación destinada a los profesionales: «La familia desea que todos los profesionales que trabajan con ella sean invitados a la reunión. Esto ayudará a conseguir una imagen más completa y un plan de apoyo más cohesionado. La reunión durará alrededor de tres horas, ya que hay muchas partes y es importante escuchar el punto de vista de todos. La experiencia ha demostrado que la claridad que se obtiene con esta planificación conjunta ahorra mucho tiempo de trabajo en el futuro». La convocatoria definitiva será redactada por el solicitante junto al cliente o la familia.

Por lo tanto, la convocatoria debe ser amable y atractiva. La convocatoria definitiva para una **reunión de planificación** será redactada por el solicitante junto a la persona responsable que firmará la convocatoria. En el anexo 1 hay ejemplos de invitaciones.

3.1.5 Redacción de la solicitud

El solicitante rellenará un formulario con algunos datos básicos y con ello hace la solicitud para el Diálogo Anticipatorio. El formulario recoge los datos del solicitante, el tipo de reunión, la preocupación del solicitante, el tema de la reunión, la fecha y el lugar, los participantes y los facilitadores (véase anexo «3. Formularios»).

El coordinador de trabajos en red ha tenido que confirmar con el solicitante que los facilitadores propuestos no se encuentran implicados en el asunto a tratar. En caso necesario, el coordinador animará al solicitante a que compruebe si las partes involucradas consideran que los facilitadores son suficientemente ajenos al asunto.

3.1.6 Definición del papel del solicitante y los acuerdos sobre la organización práctica

El coordinador de trabajos en red expondrá al solicitante su papel en la preparación y la realización de los Diálogos Anticipatorios:

- En la fase de preparación, el solicitante debe acordar con las partes implicadas la organización práctica de la reunión, los contactos y, en caso necesario, una nueva invitación.
- En el encuentro propiamente dicho, el solicitante ejerce de «anfitrión» de la reunión recibiendo a los participantes, y además abre y cierra la reunión.
- Tras abrir el acto cede la gestión de la reunión a los facilitadores que se harán cargo del diálogo. Uno de los facilitadores entrevista a los participantes, mientras que el otro toma notas, pudiendo cambiar sus roles.
- Al pasar a definir el plan y los compromisos, el solicitante se une a los facilitadores colaborando con ellos en la recopilación y organización del plan.

El coordinador registra la información necesaria para los facilitadores y los convoca para el evento.



El coordinador o coordinadora de trabajos en red también ofrece al solicitante de la **reunión con clientes** este tipo de instrucciones (por ejemplo, en un diálogo centrado en un caso):

- Debes hablar con la familia sobre los profesionales y sus allegados que serán invitados a la reunión. Respeta las sugerencias del cliente y subraya la importancia de que participen todas las personas clave. Hay que tener en cuenta que decidir qué participantes deben acudir puede llevar tiempo. Señala que para que surjan diferentes puntos de vista es deseable que la familia esté representada por el mayor número de personas (incluida la red de amistades de la familia, parientes cercanos, etc.). La presencia de varios puntos de vista enriquece la elaboración del plan de futuro.
- Informa tanto a la familia como a los profesionales invitados de qué tipo de reunión se trata. Diles que la reunión será gestionada por facilitadores externos y que tiene una estructura particular al objeto de garantizar que todos tengan la posibilidad de hablar y escuchar de forma segura. Puedes describir brevemente las preguntas formuladas por los facilitadores, por ejemplo: «En primer lugar, se habla con la familia desde una perspectiva de buen futuro; a continuación se consideran las acciones y la ayuda que es necesaria para alcanzarlo y, finalmente, se repasan los posibles motivos de preocupación. También se pregunta a los profesionales cómo podrían apoyar a la familia para que las cosas salgan bien». Explica también que los facilitadores tienen la obligación de respetar la confidencialidad, y que su única tarea es facilitar el diálogo, sin participar en el mismo. Cabe señalar que la información recibida con antelación hace que los participantes preparen y configuren sus ideas y cuestiones antes de que empiece la reunión. De esta manera, es posible que el cambio deseado se inicie antes del encuentro.
- Acuerda la fecha y la hora de la reunión con la familia y los profesionales (confirmando también que la fecha y la hora es la adecuada para los facilitadores). Recuérdales la duración que tiene el encuentro e insiste que es importante que todos asistan a la sesión completa. También puedes puntualizar a los profesionales que la familia desea que asistan a la reunión.
- Habla de la reunión con los facilitadores. Envía la convocatoria con suficiente antelación.

Al solicitante de una **reunión de planificación**, el coordinador puede darle estas instrucciones (por ejemplo, en un diálogo temático):



- Habla con tu superior o con la persona responsable de la toma de decisiones sobre quiénes podrían ser invitados a la reunión. Subraya la importancia de la polifonía: para poder expresar diferentes puntos de vista es recomendable una asistencia que incluya desde la dirección a los usuarios (vertical) y también a los colaboradores y socios más importantes (horizontal).
- Explica a tu superior o a la persona responsable de qué tipo de reunión se trata. Dile que la reunión será dirigida por facilitadores externos y que tiene una estructura determinada que garantiza que todos puedan hablar y escuchar con seguridad. Puedes describir brevemente las preguntas formuladas por los facilitadores, por ejemplo, del siguiente modo: «En primer lugar, se crea una visión del futuro positiva entrevistando a cada uno desde una perspectiva de un buen futuro; a continuación, se examinan las acciones y la ayuda que se necesita para alcanzarlo; finalmente, se repasan las posibles preocupaciones». Explica también que los facilitadores están obligados a mantener la confidencialidad, que su tarea es tan solo facilitar el diálogo, y que no participan en el desarrollo de los asuntos después de la reunión.
- Con el acuerdo del superior o la persona responsable, el solicitante también puede informar con antelación a las personas que vayan a ser invitadas. La información previa permite que los invitados puedan elaborar sus ideas y asuntos antes de la reunión y, de esta manera, el cambio deseado se pone en marcha ya antes del encuentro.
- Acuerda la fecha y hora de la reunión con el superior o la persona responsable (confirmando que dicha cita se ajusta a las posibilidades de los facilitadores). Recuérdales la duración de la reunión y subraya la importancia de que los participantes deben estar presentes durante toda la sesión.
- Habla de la reunión con los facilitadores.

Junto a la persona responsable envía la convocatoria por escrito con suficiente antelación.

3.2 Fase de preparación de los Diálogos Anticipatorios

2

La importancia de la fase de preparación del diálogo

La presencia de varias voces amplía los horizontes y aumenta la comprensión mutua de los participantes, así como la toma de conciencia de las oportunidades personales de acción. Si no se aborda en una fase temprana, la polifonía puede ser difícil de alcanzar. Por ello, es importante garantizar que habrá un abanico diverso de participantes desde la misma fase de la convocatoria.

Los espacios dialógicos no son tan solo espacios sociales en los que las personas se encuentran en un contexto social, son también espacios mentales donde las personas se escuchan de forma respetuosa. Por supuesto, también son espacios físicos y espacios temporales. Todo ello se debe tener en cuenta en la fase de preparación. Pensar juntos precisa un espacio adecuado y no debe haber prisas. Si alguien indica que solo podrá asistir una parte del tiempo, podría preferir no asistir.

El dialogismo no es solo expresar tus opiniones a otros, también es necesario escuchar a los demás. Al fin y al cabo, solo escuchando y pensando en voz alta se sabe lo que se piensa acerca de los temas tratados. Y cuando se escucha sin prisas cada participante tiene la oportunidad de enriquecer sus propios pensamientos.

La organización práctica del encuentro puede ayudar o entorpecer el dialogismo. En la fase de preparación es necesario reflexionar sobre la organización como un conjunto de factores importantes para un diálogo seguro y sin obstáculos.

El Diálogo Anticipatorio ya ha sido solicitado, puede que consista en una reunión con clientes o una reunión de planificación. Los preparativos se ponen en marcha y pronto entrarán en juego los facilitadores de redes.

3.2.1 El solicitante habla con las partes involucradas acerca de a quién se deberá invitar

El solicitante habla y reflexiona con las partes involucradas acerca de a quién se puede invitar. Es posible que al conversar con el coordinador de trabajos en red se le hayan ocurrido nuevas ideas sobre el valor de la polifonía. Al preparar la reunión con clientes, el solicitante anima al cliente a valorar la importancia de contar con una participación diversificada. Esta reflexión suele verse facilitada al conversar acerca de quiénes son las personas importantes de la red social privada del cliente y su familia, esas figuras que se perciben como un apoyo. No obstante, la voluntad del cliente y de los miembros de su familia es el punto de partida real. A las reuniones con clientes solamente se invitará a aquellas personas que el cliente y su familia considere, y nunca se soslaya esta premisa. Se trata de una cultura de actividad trasparente y dialógica en la que se excluye cualquier tipo de acción a espaldas del cliente.

En el caso de una **reunión de planificación**, el solicitante debe pensar cómo conseguir la mejor combinación vertical y horizontal de participantes. Si se trata de una organización, las voces de los usuarios y las de los profesionales de «primera línea» son importantes, pero también lo son las de los puestos intermedios y las de los directivos de todos los niveles. Junto a los participantes de los equipos, también hay que recoger las voces de los asociados, que colaboran o se relacionan con el equipo y su actividad. Incluso contar con una sola persona de cada dimensión importante puede aportar un cierto «microcosmos» de las actividades de la organización y añade diversidad al diálogo.

Cuando se trata de un proyecto, es importante escuchar al equipo central, pero también a los usuarios o destinatarios del proyecto, y a los asociados y colaboradores.

Cuando el objetivo del diálogo de cartografiado es determinar las necesidades de acciones preventivas, por ejemplo, en una zona residencial o un barrio, es importante pensar de forma creativa qué entidades, incluso algunas inesperadas, podrían aportar diversidad al análisis. Al preparar el diálogo temático también es importante pensar de forma creativa a quién invitar y el tipo de polifonía que se desea.

Se muestran un ejemplo de diálogos de cartografiado y otro temático en las páginas 63 y 64.

3.2.2 Reserva del espacio y organización del cáterin

El solicitante y las otras partes involucradas acuerdan conseguir y organizar un espacio adecuado. Posiblemente, un diálogo con clientes precisa un espacio menor que un diálogo de planificación, pero en ambos casos hay que tener presente la comodidad, la calidad del sonido y la visibilidad sin obstáculos. En este contexto, con comodidad nos referimos a un espacio que sea percibido como seguro y suficientemente neutral. En la comodidad influye también el mobiliario de la sala o el espacio.

En los **diálogos con clientes**, es preferible que los participantes se coloquen alrededor de una misma mesa o en un círculo. En los **diálogos de planificación** se sigue el mismo procedimiento cuando se trata de una reunión de un grupo o un equipo pequeño. Cuando el grupo de participantes es más grande, es mejor aplicar la estructura de círculo interior y círculo exterior. En ese caso, el círculo interior se coloca en el centro y a su alrededor se sitúa el círculo exterior, donde se encuentran los participantes en el turno de escucha.

En cualquier reunión se debe garantizar que se escuche bien y que se vea perfectamente al resto de participantes. Para oírse, a veces puede ser necesario el uso de un equipo de sonido. Todos los asistentes deben poder escuchar todo lo que se dice, aunque se hable en voz baja. La visibilidad se refiere a la posibilidad de verse las caras. Esto es fácil de conseguir cuando los participantes son pocos. Cuando se usa la estructura de círculo interior y círculo exterior, es recomendable favorece el semicírculo: el interior como un semicírculo pequeño, que les permite verse entre sí y que sean vistos desde el círculo exterior, y el círculo exterior formado por un amplio semicírculo que posibilita que se vea al círculo interior y también entre sí.

Si en la reunión se van a usar grupos pequeños hay que organizar el espacio adecuado. Una disposición con filas de butacas, tipo auditorio o aula, no es la adecuada para las prácticas dialógicas y se deben evitar. Para tomar notas se necesita una pizarra o un portafolio con papel, rotuladores, posits, un ordenador portátil y proyector, etc.

Los Diálogos Anticipatorios duran de 2 a 3 horas, por lo que conviene hacer una o varias pausas. Ofrecer algo de cáterin hace que los participantes se sientan más cómodos y bienvenidos. Tanto en las reuniones con clientes como en las reuniones de planificación a menudo participan personas que no se conocen, de manera que un breve refrigerio al principio funciona también para romper el hielo.

Si en la reunión participan niños, se debe reservar para ellos tanto algo de picoteo como cosas que puedan hacer (por ejemplo, material de dibujo, etc.) (Véase con más detalle el capítulo 5).

3.2.3 Redacción y envío de invitaciones y contacto con los invitados

El solicitante redacta junto con las partes involucradas una invitación amable que suscite interés, haciendo hincapié en la importancia de los invitados para abordar la cuestión y preparar un buen plan conjunto (véase el anexo 1). También se contactará personalmente con los invitados. Cuando se convoca una reunión con clientes, el cliente o la familia se pone en contacto con las personas de su red privada de allegados, y el solicitante contacta con los profesionales. Cuando se convoca un diálogo de planificación, la persona responsable de la organización, comunidad o proyecto es quien se pone en contacto con los invitados.

3.2.4 El coordinador de trabajos en red elige los facilitadores y revisa la solicitud con ellos

El coordinador de trabajos en red contrata a los facilitadores, revisa con ellos la solicitud y les transmite información sobre la preocupación del solicitante, la composición de invitados, y las decisiones prácticas. Cuando se trata de preparar una **reunión con clientes**, el coordinador se abstiene de transmitir a los facilitadores demasiados detalles del caso, al objeto de salvaguardar su externalidad en lo relativo al asunto a tratar. Cuando se trata de preparar una **reunión de planificación**, el coordinador transmite a los facilitadores, junto a la preocupación del solicitante y la composición de los invitados, la información adicional sobre el tema y les anima a celebrar una reunión previa con el solicitante y con las personas clave de la organización, comunidad o proyecto.

La externalidad de los facilitadores de red es un factor positivo también para las reuniones de planificación, pero no es tan importante como en las reuniones con clientes, a no ser que se trate de una situación especialmente tensa. Independientemente de si los facilitadores proceden de dentro o de fuera de la comunidad deben mostrarse neutrales en sus acciones. Esto lo consiguen manteniéndose en el papel de facilitadores, formulando preguntas que incitan a la reflexión, y evitando dar consejos, sugerencias, o propuestas a los participantes.

A diferencia de las reuniones con clientes, en los diálogos de planificación los facilitadores deben familiarizarse con el contexto del diálogo. Esto disminuye su externalidad, pero es necesario para su tarea, ya que de otro

modo les podría resultar difícil entender a qué se refieren los participantes en sus respuestas y a responder de un modo que aliente a pensar en voz alta. Además, en las reuniones de planificación los facilitadores deben estar atentos y preparados para fomentar el interés de los participantes hacia sus propios puntos de vista y a los de los demás, y a las perspectivas operativas, en base a las expresiones utilizadas por los participantes. Si no conocen el funcionamiento de la organización, comunidad o proyecto, será difícil, o casi imposible, que los facilitadores puedan seguir el flujo de los significados.

3.2.5 Los facilitadores hablan con el solicitante

Los facilitadores son informados por el coordinador acerca de la preocupación del solicitante, no obstante, una conversación más detallada resultará útil tanto a estos como al mismo solicitante. Este último abrirá la reunión expresando la preocupación que le ha llevado a pedir a los asistentes que acudan a realizar una reflexión conjunta. Los facilitadores le ayudarán a formular sus pensamientos de un modo que no resulten ofensivos, aunque esta no sea su intención. Lo esencial es que la preocupación sea realmente una inquietud del mismo solicitante, no una preocupación global sin sujeto, o una preocupación «delegada» que procede de otra persona. Al expresar su propia preocupación, el solicitante también tiene la oportunidad de agradecer a los participantes que hayan acudido para ayudarle a aliviar su preocupación. Las personas no participan en los Diálogos Anticipatorios como «sujetos que van a ser tratados», sino como elementos de ayuda, que contribuyen a disminuir la preocupación del solicitante participando en un diálogo clarificador.

Si fuera necesario, los facilitadores pueden ayudar al solicitante a definir su preocupación, por ejemplo, preguntando: «¿Qué vas a decir al inicio de la reunión sobre la preocupación que te ha llevado a convocarla?, ¿cuál es tu preocupación?, ¿qué pasaría, desde tu punto de vista, si la reunión no se celebrara?». Los facilitadores ayudan al solicitante a formular sus preocupaciones desde su propio punto de vista subjetivo.

Cuando se trata preparar una **reunión con clientes**, los facilitadores no necesitan, ni deben, conocer nada acerca de los clientes, la situación, y sobre las otras partes involucradas, más allá de la preocupación del solicitante y, por lo tanto, para qué necesita la ayuda y a quién desea convocar. Entre otras cosas, contar con demasiada información dificulta mantener la neutralidad. Para realizar las entrevistas con naturalidad y

confianza, y mantener su externalidad, es importante que el facilitador no sepa demasiado de la familia. Si el solicitante intenta ofrecer muchos datos sobre el fondo de la cuestión, el facilitador podría decirle, por ejemplo: «Gracias, esto es suficiente, no necesitamos más información». Si los facilitadores consideran que han recibido demasiada información, merece la pena cambiar de facilitadores. Según los datos recogidos en el *feedback*, los participantes valoran mucho la externalidad de los facilitadores.

A diferencias de los diálogos con clientes, en los diálogos de planificación se precisa de buena información previa. La información es necesaria para que los facilitadores sepan de qué tipo de organización, proyecto o comunidad se trata y qué se ha hecho respecto al tema del encuentro. No se necesitan informes detallados, sino cierta comprensión general de la situación por la que se desea el diálogo de planificación. Para ello, es recomendable celebrar una reunión previa en la que participen, además del solicitante, también su superior y/o otra persona responsable, así como alguna otra persona involucrada. No obstante, estas reuniones previas no son reuniones para abordar o solucionar las preocupaciones subyacentes, ya que esto significaría actuar a espaldas de las otras partes involucradas y estropearía la posibilidad de mantener un auténtico Diálogo Anticipatorio. El objetivo de la reunión previa es tan solo familiarizar suficientemente a los facilitadores con la actividad de la organización, comunidad o proyecto, de modo que se sientan capaces de gestionar el encuentro y el diálogo de planificación. Una buena pregunta que los facilitadores deben hacer al solicitante es esta: «¿Se ha abordado esta cuestión antes? y, en caso afirmativo, ¿cómo?».

A menudo las reuniones previas son importantes para definir con más detalle el tema principal del diálogo de planificación: la preocupación. La preocupación del solicitante podría encontrarse todavía en un momento difuso antes de la reunión previa, e incluso se puede transformar a medida que se reflexiona sobre ella. Para el diálogo es beneficioso que la preocupación se aclare y se defina. Las preocupaciones indefinidas y los «ovillos» de preocupaciones limitan las posibilidades de diálogo. Una buena pregunta es: «¿Qué sucedería si la reunión de planificación no se hiciera?».

Las preocupaciones en una organización, proyecto o comunidad podrían estar dirigidas hacia un individuo, a varios o a quizás a un grupo. El tratamiento de esta preocupación no es tarea para un **diálogo de planificación**, sino que lo más adecuado es una reunión con clientes con un diálogo centrado en el caso o un diálogo en una comunidad pequeña con el método de evocar el futuro. Si la preocupación se asocia a una disputa grave aguda, lo mejor es celebrar una **reunión de paréntesis** y un diálogo para desvelar. Intentar tratar un tema asociado a individuos o a un grupo camuflándolo como la

planificación de un tema conjunto envenena el dialogismo. Los facilitadores deben asegurarse en las conversaciones con el solicitante de que no se trata de una situación de este tipo. Esto se consigue, por ejemplo, presentando las opciones (una reunión de planificación para desarrollar un tema conjunto, una reunión con clientes para reflexiones relativas a un individuo o grupo, una reunión de paréntesis en situaciones de disputas agudas) y describiendo o explicando las formas de actuación.

En la reunión previa con el solicitante conviene reflexionar sobre cuál sería el «periodo de tiempo» más adecuado para el método de evocar el futuro en el diálogo temático. Esto ayuda a clarificar las acciones requeridas para aliviar las preocupaciones. Si se trata de tareas que se prolongan más allá de tres años, los facilitadores propondrán dividir el período de «evocación» en etapas y examinar con más detalle la primera de ellas. Un período de tiempo superior a un año está sujeto a tantos factores de incertidumbre que el examen podría ser inevitablemente muy vago. Por ejemplo, podría ser útil fijar la «evocación» en torno a un periodo de tres años desde el presente, tanto para desplazarse al futuro como para volver al presente, al igual que desde una colina no demasiado lejana se pueden vislumbrar las formas. El horizonte temporal se fija de forma definitiva solamente al inicio de la reunión de planificación, en debate con los participantes, pero este se puede basar en una propuesta hablada en la reunión previa.

Si el solicitante se negara a desvelar una cuestión central de su preocupación, los facilitadores deben rechazar la solicitud de facilitación e invitar al solicitante a hablar de nuevo con el coordinador de trabajos en red. En caso contrario, el facilitador estaría manteniendo estructuras ocultas relativas a la actividad. Y además, es muy probable que las agendas ocultas afloren estropeando el dialogismo de la reunión.

Se recuerda al solicitante (y a los demás participantes de la reunión previa) que los invitados a la reunión de planificación no necesitan ni deben prepararse en modo alguno. Subrayar esto resulta más importante en las reuniones de planificación que en las reuniones con clientes. Un miembro de una organización, comunidad o proyecto puede tener opiniones asentadas sobre cómo se debería proceder en torno a la cuestión, lo que a menudo significa que tiene planes o incluso instrucciones directas sobre cómo deben actuar los demás. Si los invitados se preparan para pronunciar este tipo de expresiones, que se pueden considerar más bien monólogos, quizás se esté promocionando más un debate que un diálogo.

En las reuniones de planificación se podría recurrir a **facilitadores temáticos** que observan en la reunión qué componentes de los temas se

pueden ir recopilando para que sirvan como ingredientes para el plan. Son personas de la organización, comunidad o proyecto en cuestión. El posible uso y selección de facilitadores temáticos se debe acordar por adelantado con el solicitante.

3.2.6 Los facilitadores planifican la reunión

Los facilitadores de red se preparan para dirigir una reunión aportando una estructura clara, para un contenido totalmente abierto y único. Planifican entre ellos su reparto de tareas: quién entrevista y quién toma notas, y acuerdan la posibilidad de cambiar los roles en caso de precisarlo. También concretan cómo se podrían apoyar entre ellos con comentarios o preguntas durante el proceso. En ocasiones, las parejas de facilitadores acuerdan algunas señales específicas para llamarse la atención entre sí. El facilitador que toma notas está en mejor posición para controlar el uso del tiempo y habitualmente esta tarea cae bajo su responsabilidad. El objetivo de los facilitadores es conseguir un plan esperanzador que sea verosímil. A este fin, se preparan para ayudarse entre ambos, de forma que las preguntas versen sobre acciones concretas, registrarlas a la vista de todos, y ensamblarlas con la ayuda del solicitante.

Los facilitadores dependen enteramente del apoyo de los participantes. Si los asistentes no se animan a hacer reflexiones creativas, en vez de un diálogo se tendrá una situación artificiosa y tensa, o incluso un profundo silencio. Los facilitadores que preparan la reunión encuentran a su disposición tanto elementos conocidos, como la estructura principal de las preguntas, como otros elementos únicos e impredecibles, como las reflexiones de los participantes. Al planificar el transcurso de la reunión, se preparan para ejecutar los elementos conocidos de un modo que pueda garantizar el mayor espacio posible para unas reflexiones totalmente únicas.

Para que un Diálogo Anticipatorio sea realmente un proceso de diálogo, los facilitadores no planifican su curso para poder dirigir a los participantes hacia determinados objetivos. Los facilitadores no deben tener ningún otro objetivo que no sea el de fomentar un diálogo respetuoso y polifónico, donde cada uno pueda hablar desde su punto de vista y escuchar tranquilamente a los demás, al objeto de ir hacia un plan concreto que aborde y alivie las preocupaciones de los participantes. Las principales herramientas para orientar este proceso son preguntas abiertas que respetan los puntos de vista individuales de cada participante. Los procesos dialógicos son

imprevisibles y los facilitadores deben poder ser capaces de promover la escucha de cada una de las voces. Su responsabilidad es proteger el diálogo, no es la de resolver los temas que se están tratando. El criterio del éxito del Diálogo Anticipatorio es que los participantes salgan del encuentro con más esperanza que cuando entraron.

Al preparar una reunión de planificación, los facilitadores reflexionan previamente acerca de cómo se repartirán las tareas: quién entrevistará, quién anotará, y cómo se hará el posible cambio de roles. Los facilitadores deben estar preparados para apoyarse entre ellos al objeto de conseguir una respuesta sensible abierta óptima. Incluso en las situaciones difíciles de las organizaciones y comunidades su único objetivo es garantizar el diálogo polifónico para alcanzar un plan concreto. Su éxito depende completamente de lo bien que el diálogo haga aflorar las acciones concretas de cada persona. En este sentido, los facilitadores están listos para apoyarse entre sí y para ayudar al solicitante a extraer acciones, recogidas en las notas públicas, durante la conversación final.

Si en la reunión se fuera a contar con facilitadores temáticos, es necesario hablar con el solicitante acerca de cuáles serán sus tareas y cómo serán designados. Los facilitadores temáticos son personas que pertenecen a la organización, comunidad, o proyecto, y supervisarán las cuestiones y temas que surjan en el diálogo, que podrían servir como material del plan que se redactará al final. Por ejemplo, un superior u otra persona responsable pueden asumir este papel. De esta manera, la responsabilidad del conjunto recae en la parte correspondiente. El solicitante también podría asumir esta tarea de facilitador. Estos facilitadores temáticos pueden participar en el diálogo igual que los demás, al mismo tiempo que anotan las observaciones sobre los temas que van surgiendo y las cuestiones que los participantes aportan a la reunión, o pueden permanecer al margen del diálogo y concentrarse solo en el registro de los temas.

3.3 La reunión propiamente dicha

3

La importancia de la reunión para el diálogo

Los diálogos no consiste tan solo de diálogos hacia el exterior, también se dan en el interior de la persona, y en los Diálogos Anticipatorios el diálogo interno desempeña un papel importante. Las contribuciones de los participantes surgen al experimentar con sus pensamientos, al pensar en voz alta, estimulados por las preguntas de los facilitadores. Al mismo tiempo que se habla también se piensa. Cuando el facilitador repite de vez en cuando lo que la persona ha dicho, esta escucha sus propias palabras en la voz de otro, lo que enriquece sus propios pensamientos. Además experimenta el haber sido escuchado, y precisamente esta responsividad, que se acerca al otro de forma respetuosa, constituye el núcleo del diálogo.

A la vez que los participantes escuchan lo que dicen los otros, también escuchan sus propios diálogos internos. Solo una parte de la polifonía de los Diálogos Anticipatorios es audible. Las voces que hablan por turnos se superponen, hacen eco entre ellas, y en cada participante lo hacen a su manera personal. Los participantes enlazan sus propias palabras con las de los otros y los temas se sedimentan en cada uno de ellos. Los otros han sido escuchados. Como nadie es interrumpido, quienes escuchan se limitan a comentar tan solo en la esfera de su diálogo interno. Se crea una rica polifonía entre las voces externas y los diálogos internos. La estructura de los Diálogos Anticipatorios ha sido afinada para ofrecer un espacio seguro, tanto para pensar en voz alta como para el diálogo interno. Mantener esta estructura es responsabilidad de los facilitadores.

Cuando los participantes se colocan viéndose los rostros, tienen la posibilidad de experimentar una comprensión compartida que no se puede alcanzar en solitario, en una persona de forma aislada por su cuenta. Precisamente las personas escuchan y son escuchadas, aquí y ahora, al mismo tiempo.

Para sustentar el dialogismo es importante recopilar un plan de acción concreto, ya que esto refuerza la esperanza y la confianza mutua; es decir, refuerza la cultura dialógica y el trabajo conjunto. Los facilitadores colaborando entre ellos mantienen la estructura del proceso que apoya el diálogo externo y el interno.

3.3.1 Preparativos de última hora para el diálogo en el espacio de reunión

Los facilitadores de red deben llegar con suficiente antelación para ayudar al solicitante a organizar el espacio, al objeto de garantizar la comodidad y la seguridad, y también un buen sonido y una visibilidad perfecta. Los facilitadores deben poderse ver las caras, es decir, la disposición (mesas, tablero para tomar las notas, etc.,) debe permitir que los facilitadores estén en contacto continuo. El solicitante debe organizar el acceso al espacio de la reunión y la distribución del cáterin.

Los facilitadores se aseguran, junto con el solicitante, de que todo esté preparado incluyendo las sillas, las herramientas para tomar notas, el cáterin, y el material para que los niños se entretengan si es necesario. En las reuniones con clientes, es preferible agrupar a los participantes en un círculo que garantice el contacto visual entre ellos, por ejemplo, alrededor de una misma mesa. Debe tenerse en cuenta la accesibilidad, ya que los participantes mayores y minusválidos también deben poder entrar y colocarse en el círculo sin problemas.

El lugar más idóneo para el facilitador es el centro, de forma que se pueda girar hacia cada entrevistado y establecer un buen contacto visual con éste. Los participantes deben poder ver las notas que se van tomando y el facilitador que entrevista debe permanecer en contacto constante con el facilitador que toma notas, por lo que el mejor sitio para la pizarra es un lateral del círculo.

Especialmente en las reuniones con clientes, los facilitadores deben atreverse a colocar a los participantes cerca unos de otros y también de los propios facilitadores. La cercanía mejora la audición y aumenta la intensidad de la reunión. Una distancia mayor entre los participantes, sobre todo de los facilitadores, aumenta los posibles problemas de audición, pero también la distancia emocional y suaviza el ambiente. Es posible que el cliente y sus allegados se sientan más seguros si se sientan cerca unos de otros, por lo que esto también debe tenerse en cuenta en los preparativos.

Cuando en una reunión de planificación el grupo de participantes es pequeño, la organización puede ser similar a la de una reunión con clientes. Los participantes se pueden colocar en un círculo. Si el número de participantes es grande, es mejor utilizar la estructura de círculo interior y círculo exterior, donde el círculo interior se sitúa en el centro y, a su alrededor, se coloca el círculo exterior donde permanecen los que están en el turno de escucha.

Lo ideal es que todos los asistentes se puedan ver las caras, aunque en las grandes reuniones de planificación esto puede resultar más complicado. Al utilizar la estructura círculo interior y círculo exterior, la parte del círculo exterior tiene contacto visual con los que están en el círculo interior. Los semicírculos pueden favorecer el contacto: el círculo interior organizado en semicírculo se sitúa mirando de cara al semicírculo exterior más amplio.

Otra de las tareas de último momento es comprobar el equipo de sonido.

El cáterin de bienvenida estará organizado antes de la llegada de los asistentes y del inicio de la reunión. Los facilitadores se aseguran que el solicitante esté preparado para dar la bienvenida a los participantes y para llevarles a sus asientos.

3.3.2 Inicio de la reunión

De forma habitual los participantes pueden llegar a la sala de reunión de dos formas. O bien entran en orden aleatorio y se les recibe con un apretón de manos y una breve conversación, o bien se espera a que se junten todos antes de entrar a la vez a la sala reunión. Es una forma de subrayar el carácter único de la reunión. En Finlandia los facilitadores saludan a cada uno de los participantes dándoles la mano.

El solicitante actúa como «anfitrión» de la reunión recibiendo y dando la bienvenida a los participantes y les dirige a sus asientos. Cuando se usa la estructura de círculo interior y círculo exterior, los participantes son llevados al círculo exterior y pueden elegir ellos mismos sus sitios. Al usar la estructura de círculo interior y círculo exterior, el solicitante debe explicar que los participantes serán invitados al círculo interior por turnos para hablar mientras uno de los facilitadores les entrevista y el otro toma notas, mientras que los que permanecen en el círculo exterior escuchan.

Un entorno relajado y tranquilo, sin prisas, ayuda a crear un buen clima. Una breve charla informal antes de iniciar la reunión ayuda a los asistentes a conectarse entre sí y con la situación (un clima de «nosotros, aquí y ahora») y alivia las tensiones. También los facilitadores participan en este momento de breve charla informal en esta fase tan importante de conexión.

El solicitante de la reunión se presenta, da la bienvenida, y pide a cada uno de los participantes que se presente. Es importante que cada uno pueda hablar por sí mismo y decir quién es, cuál es su rol, y cómo se relaciona con la

situación. Cuando los participantes son muchos, para no invertir demasiado tiempo en las presentaciones, se puede pedir a los representantes de una misma parte que se pongan en pie, todos a la vez, y que cada cual diga su nombre. También se puede pedir a los participantes que se presenten entre sí en pequeños grupos. Esto ayudará a conocer cuando menos a algunas personas y facilitará la conexión con otros participantes.

Junto a las presentaciones, al inicio de la reunión se repasa el programa, el horario y se acuerdan los descansos. A los participantes se les dice lo que se les va a preguntar y lo que se va a hacer y, de esta forma, se crea un marco seguro para el encuentro. Para que la situación sea transparente, siempre es útil explicar al inicio de la reunión cómo se va a desarrollar esta y después cumplir con lo establecido. El desarrollo de la reunión se puede ilustrar usando, por ejemplo, un gráfico o dibujo.

El solicitante expondrá el motivo de la reunión y cuáles son sus preocupaciones. Agradece a los participantes el que hayan acudido para ayudarle a aliviar sus preocupaciones. El solicitante explicará que los facilitadores proceden de fuera y que son ajenos al caso, y que los facilitadores no van a participar en el proceso, del modo en que lo harán los profesionales involucrados, pero que con su actividad y sus palabras establecerán una relación con los participantes desde el primer momento, y que mostrarán su neutralidad a lo largo de toda la reunión.

Seguidamente, el solicitante cederá la gestión del encuentro a los facilitadores.

En este momento se presentan los facilitadores, explican cuál es su papel y su tarea, y de qué tipo de reunión se trata. Como los facilitadores tienen la responsabilidad de dirigir la reunión con los clientes, en cuanto el solicitante les pasa el testigo también tienen la responsabilidad principal de generar el clima adecuado. La relación que surge en el encuentro es importante: un tema común une a los participantes, escuchar a los demás aumenta la comprensión conjunta, y pensar en voz alta aumenta la experiencia de sentirse escuchado. En un ambiente positivo surgen ideas creativas.

La actitud de los facilitadores hacia los participantes es realmente importante. Es primordial tener en cuenta que una reunión con clientes versa siempre sobre la vida de las personas. La forma en la que los facilitadores tratan a los familiares y a los profesionales puede tener un impacto duradero en las relaciones posteriores entre los clientes y los profesionales. En muchos otros contextos, se tarda mucho tiempo en construir una relación que funcione, pero en una reunión se debe conseguir enseguida. Crear rápidamente una relación entre los facilitadores y los participantes es una tarea exigente que implica a ambos facilitadores. El interés genuino de los

facilitadores manifestado con una forma de comunicación respetuosa y apreciativa también influye positivamente en la creación del ambiente y de las relaciones.

Los facilitadores explican que van a llevar a cabo el diálogo mediante sus preguntas, pero que se abstendrán totalmente de aconsejar o instruir, y que el objetivo es que haya un diálogo polifónico, con distintas voces, y un plan para disminuir la preocupación objeto de la reunión. Los facilitadores también dicen que no van a intentar solucionar las cuestiones que forman el tema de la reunión, sino que su objetivo es conseguir un plan concreto con los ingredientes que surjan del diálogo de esta reunión. El diálogo se guía mediante las preguntas de los facilitadores, dirigidas por turnos a cada una de las personas. Se separa el hablar y el escuchar para que cada uno pueda pensar en voz alta de forma relajada y para que quienes escuchen puedan hacerlo también con tranquilidad. El objetivo es hacer que se oiga la voz y el punto de vista de cada uno, traer a la luz las alternativas, y recopilar las aportaciones sobre el plan que se va a concretar. Cada participante recibe las mismas preguntas y tiene la misma oportunidad para reflexionar.

Los facilitadores de red también indican que solo saben del tema por lo que el solicitante les ha dicho al comienzo de la reunión y por lo que se explica en la convocatoria. Si tuvieran más información sobre el asunto deben expresarla en este momento. Cuando los facilitadores tuvieron una reunión previa, en una conversación de planificación, deben explicar brevemente la información que recibieron. También deben señalar que están obligados a mantener la confidencialidad y que las conversaciones del encuentro son confidenciales.

Además, los facilitadores explican:

- cómo se va a trabajar, y describirán las preguntas principales que se reflejarán anotadas a la vista de todos,
- que mientras uno de los facilitadores entrevista a cada participante, en base a esas preguntas, el otro tomará notas de forma visible, para que todos puedan verlas, y esas anotaciones servirán como material para el plan conjunto,
- que habrá una parte posterior de la reunión que se reserva a la elaboración de este plan, en una conversación libre, al objeto de asegurar que cada uno sepa qué tiene que hacer, con quién, y cuándo, y
- al final de la reunión se acordarán las acciones posteriores y se rellenarán los formularios de feedbacke *feedback*.

Una vez descrita la forma principal de trabajo, los facilitadores explican cuánto tiempo se dedicará a la reunión, y se aseguran de que los participantes

están preparados para asistir a toda la sesión. También se acordarán las pausas. Los facilitadores se aseguran de que al final de la reunión quedará suficiente tiempo para elaborar el plan.

El listado de las fases de la reunión se encuentra en el anexo 3.

Los facilitadores podrían, si es necesario, definir el tema con más detalle junto a los participantes o mantener una conversación ante todos con el solicitante preguntando: «En tu opinión, ¿qué es lo que te podría indicar a las 14:00 h. que la reunión ha ido suficientemente bien?». El hecho de ajustar el tema y establecer un objetivo podría ayudar a los participantes a comprometerse con la reflexión conjunta.

Los facilitadores explican a los participantes el método dialógico que se va a usar en la reunión:

- La tarea de los facilitadores es tan solo organizar el diálogo. Solo harán preguntas, no van a aconsejar, dirigir, o hacer propuestas.
- El hablar y el escuchar se van a separar, para que haya espacio para la escucha atenta.
- La escucha es un acto activo: en la mente del que escucha empiezan a resonar sus diálogos internos. No se debe interrumpir ni comentar lo que dice el otro, para no interrumpir tampoco los propios pensamientos.
- Se fomenta que cada persona exprese libremente sus pensamientos de forma segura y que pueda escuchar a los demás.
- Se trata de pensar en voz alta.

Si es una reunión con clientes en la que se usa el método de evocar el futuro, los facilitadores indicarán que tan solo harán preguntas (véase el capítulo 7).

- «Las preguntas están formuladas de una manera que, en primer lugar, nos vamos a orientar hacia un buen futuro; seguidamente, se pregunta sobre las acciones, sobre qué tipo de acciones se pueden emprender para llegar a ese buen futuro, y qué tipo de ayuda se puede necesitar para ello. Después, nos fijaremos en las preocupaciones y en cómo disminuirlas. En realidad, en la reunión se elabora un plan de acción, aunque de un modo distinto a la forma habitual». Se necesitarán unas (xx) horas para garantizar que logremos un buen plan.

3.3.3 Diálogo. Separar el hablar y el escuchar

En todos los tipos de Diálogos Anticipatorios se separa el hablar y el escuchar, de un modo u otro, bien sea entre las personas o entre los grupos. De esta manera, se garantiza el pensar en voz alta con tranquilidad y el diálogo interno de cada uno de los oyentes. Las intervenciones, por turnos de palabra, se hacen eco unas de otras y forman un tapiz polifónico en las mentes de los asistentes. Se anima a los participantes a hablar desde su punto de vista y, preferiblemente, desde el «yo», sin intentar representar un punto de vista general o de otras personas.

En los encuentros con clientes y también en las reuniones de planificación los facilitadores deben estar atentos en todo momento, a fin de alimentar el interés de los participantes hacia los puntos de vista de uno mismo y el de los demás, y también sobre sus perspectivas de actividad.

El solicitante es el último en ser entrevistado, ya que la reunión se inició con la expresión de sus preocupaciones y, por lo tanto, tiene que escuchar los puntos de vista de los demás antes de expresar su propio pensamiento.

Normalmente lleva algo más de tiempo entrevistar a las primeras personas, y mientras los participantes se van familiarizando con las preguntas y el método de trabajo. Los facilitadores deben asegurar de que haya tiempo suficiente para entrevistar a cada uno de forma adecuada. En el reparto de tareas entre los facilitadores, el control del tiempo recae sobre todo en el facilitador que toma notas. La intensidad de la entrevista puede distraer fácilmente al entrevistador en referencia al tiempo trascurrido.

En algunos momentos los participantes pueden sentir la necesidad de comentar lo que se está diciendo, pero los facilitadores les piden que se abstengan de hablar, y dejen espacio a sus diálogos internos, y que sigan escuchando lo qué se dice. También les dicen que todos tendrán la oportunidad de corregir los malentendidos o de puntualizar las cuestiones en su propio turno. Se anima a que cada uno hable desde su propio punto de vista, todos los puntos de vista son valiosos y deben ser escuchados tal como se expresan.

Teniendo en cuenta que las medidas que alivian las preocupaciones o que evitan que la situación sea preocupante conforman con acciones, los facilitadores alientan a los participantes a que expresen acciones concretas.

Los facilitadores estructuran el diálogo con sus preguntas. Estas son abiertas y se formulan a cada participante de forma personal (a veces, en las reuniones de planificación las preguntas se dirigen a los grupos).

Se toman notas a la vista de todos, con letras de suficiente tamaño para que se puedan ver, por ejemplo, en una pizarra en blanco o proyectadas desde un ordenador. En la medida de lo posible, las anotaciones deben respetar con suficiente exactitud las palabras elegidas por los entrevistados. A menudo es necesario acortar las frases. En ese caso, el facilitador que anota preguntará al hablante si la versión acortada le parece adecuada (véase con más detalle el subcapítulo «Anotaciones»).

Un listado para el facilitador de red que entrevista



En un encuentro con clientes mediante el método de evocar el futuro:

- El facilitador preguntará a los participantes, antes de iniciar la ronda de entrevistas, acerca de cuál podría ser el lapso de tiempo adecuado para considerar el futuro, por ejemplo, seis meses, un año, etc. Los facilitadores preguntan al solicitante en qué periodo de tiempo piensa que se aliviarán sus preocupaciones si las cosas mejoran, y también se lo preguntan al cliente y a sus allegados. Los profesionales pueden participar al definir el lapso de tiempo. Acordarlo entre todos crea una sensación de comunidad y aumenta el compromiso.
- Se fija la fecha futura, incluyendo el día concreto, y esa fecha se adopta como si fuera el momento presente, como si ya se estuviera allí. Los facilitadores pueden comprobar en un calendario que esa fecha es adecuada, que no coincida con un festivo, etc., y la fecha se anota en la pizarra.
- El buen futuro se evoca a partir de esa fecha hacia atrás, hacia el presente, para poder desvelar las acciones que disminuyen las preocupaciones actuales y en el futuro cercano.
- Cuando se trabaja con personas mayores, el lapso de tiempo podría ser menor que en otras personas.
- En situaciones agudas y tensas es mejor considerar un lapso de tiempo lo más corto posible.
- La ronda de entrevistas siempre se inicia con el cliente y la familia. Los facilitadores tratarán de ser sensibles a las cuestiones culturales y preguntan a la familia que orden de entrevista les parece el adecuado. Pueden preguntar por quién

comenzar, por ejemplo: «Tenemos preguntas para todos vosotros, ¿os parece bien que empecemos con la madre?» o «Según vuestra consideración, ¿con quién debemos comenzar?».

- Dependiendo de la edad y la situación del menor, se decide si parece adecuado comenzar con el menor o el adolescente, o con los padres. A veces, el comenzar con el menor puede resultar demasiado estresante para éste, pero otras veces puede ser importante que el menor sea el primero en ser entrevistado. Al menos, se le puede ofrecer la oportunidad de abrir el turno. De esta manera se indica que es importante poder escuchar sus pensamientos. Si no quiere o no puede expresar sus pensamientos, los facilitadores no deben insistir. En este caso, es mejor decirle que tendrá su turno de palabra más adelante (y los facilitadores deben acordarse de preguntarle al acabar la ronda si quiere su turno de palabra).
- Al entrevistar a cada participante, el facilitador trata de crear una situación del tipo «habla conmigo», en la que las preguntas y las respuestas se dan entre dos personas, no se dirigen al «público». Esto se facilita con un estrecho contacto visual y con proximidad física. Si es necesario, el facilitador se acerca a la persona entrevistada, en vez de entrevistarle desde el otro lado de la sala.
- Es importante conseguir que se exprese la voz del menor usando un método posible, por ejemplo, dibujando, representando a modo de teatro, mediante un asistente, etc.
- El menor puede acudir acompañado de una persona de apoyo.
- En la entrevista se usa un lenguaje cotidiano, los facilitadores deben evitar el lenguaje profesional o de autoridad.
- Las entrevistas de los profesionales comienzan con el profesional que, según la visión de la familia, aparece como la persona de apoyo principal.
- Los facilitadores animan a los profesionales a usar un lenguaje cotidiano y si surgen expresiones técnicas se pide que las expliquen.
- Al entrevistar a los profesionales, es necesario tener en cuenta de que haya suficiente tiempo para entrevistar al solicitante,

que suele ser el último, ya que la reunión se ha convocado en base a su preocupación.

Tareas del facilitador que toma notas



En una reunión con clientes y usando el método de evocar el futuro:

Las intervenciones de los participantes se recogerán en forma de notas resumidas a la vista de todos. Anota lo expresado en una pizarra, etc. El carácter público y visible de esas notas aporta trasparencia y claridad. Cuando las personas tienen a la vista lo que han dicho, están viendo y haciendo presente sus propias palabras. Pueden consultarlas, echarse atrás y revisar, y completar lo dicho. El facilitador que toma notas, puede leer y repetir lo que ha apuntado en la pizarra. También es útil tener a la vista en todo momento las preguntas que se formulan a los asistentes. Esto también aporta trasparencia y claridad en la reunión.

El facilitador anota

- lo que dicen los participantes en sus propias palabras, de forma textual,
- de manera resumida, sin usar frases completas
- para que se puedan entender más tarde (el texto apoya la reflexión interna incluso un tiempo después de la reunión),
- el acuerdo de colaboración, al final de la reunión, de forma detallada (hay más información sobre las anotaciones en el subcapítulo 7.20.).

Al usar el método de «evocar el futuro» en una reunión de planificación, los facilitadores comienzan las rondas de diálogo del mismo modo que en las reuniones con clientes (véase el listado anterior). No obstante, hay determinados aspectos que requieren una atención especial:

- Mientras que en las reuniones con clientes el lapso de tiempo hacia el futuro pocas veces supera un año, en el caso de las organizaciones, comunidades o proyectos se tiende a considerar un período algo más largo (hasta dos o tres años o incluso más). Este período de tiempo se puede dividir en etapas, y es la primera de ellas la que se examina con más detalle.

- En las comunidades que muestran una situación aguda es mejor que el lapso de tiempo sea más breve.
- No se debe comenzar la ronda de preguntas entrevistando al superior u otra persona responsable, sino con aquellos que están más próximos al «nivel de ejecución», ya que los directivos, gestores o las personas responsables necesitan escuchar sus reflexiones antes de verter las suyas. El proceso de elaboración de productos, servicios, etc., ejecutado por el «nivel de ejecución» es precisamente lo que dirigen los directivos.
- Los usuarios invitados deben ser entrevistados como un grupo distinto, desde su punto de vista como usuarios.
- Cuando se usa la estructura de círculo interior y círculo exterior, las personas responsables serán las últimas en ser invitadas al círculo.
- El solicitante será el último en ser entrevistado, ya que la reunión se ha convocado en base a su preocupación.

Si se trata de una reunión de planificación con un grupo muy grande, entrevistar a cada participante llevaría mucho tiempo y podría frustrar a los participantes. A pesar de estas dificultades es importante tener en cuenta a todo el mundo, ya que en los diálogos se trata de escuchar y de ser escuchado. Por lo tanto, en las reuniones de planificación con muchos participantes, los facilitadores pueden:

- organizar grupos más pequeños y pedirles que conversen sobre las preguntas de la entrevista, o
- preguntar al círculo exterior si alguien desea añadir algo que no se haya expresado en el círculo interior.

Cuando se usan grupos pequeños, se pide a cada grupo que haga un resumen para los demás, para que todo el mundo se enriquezca con lo que se habló en el mismo.

Al usar el método de evocar el futuro, se puede activar a los participantes del círculo exterior, por ejemplo, preguntándoles si recordaron algo que no se evocó en el círculo interior, y esto se puede hacer tras cada una de las entrevistas realizadas a los grupos del círculo interior. Si se trata de anticipaciones en un diálogo de cartografiado, se pide a los participantes del círculo exterior que complementen lo expresado en el círculo interior.

En las reuniones de planificación con muchos participantes, al objeto de tener en cuenta también a quienes no tienen «representación» en el círculo interior, los facilitadores pueden pedir directamente a estas personas que expresen sus pensamientos al final de la conversación.

Si el número de participantes no es muy elevado, los círculos interior y exterior se pueden usar como «grupos de reflexión». Se pide al círculo exterior que debata las ideas suscitadas en la conversación con el círculo interior, aunque evitando los comentarios directos. La persona que toma notas puede apuntar estas reflexiones del círculo exterior en una pizarra. Al cabo de un rato, el entrevistador puede proseguir con los miembros del círculo interior preguntándoles acerca de lo que piensan, solicitando que eviten comentarios directos. Y de nuevo, se puede volver a dar la palabra al círculo exterior y pedirles que reflexionen sobre lo que han escuchado.

Las anotaciones se realizan, en gran parte, del mismo modo que en las reuniones con clientes. Si se han utilizado facilitadores temáticos, su ayuda será especialmente necesaria cuando se pase a hablar del plan.

3.3.4 En la conversación se elabora un plan con los pasos próximos

Al diálogo le seguirá una conversación que recopila las ideas y que toma decisiones. Al principio del encuentro se reserva un tiempo suficiente, por ejemplo, media hora, para esta fase de planificación. Se trata de hacer un plan lo más claro posible. Se trata de acordar los planes de colaboración sobre la base del diálogo realizado.

En la fase de elaboración del plan, el solicitante del encuentro toma un papel activo al lado de los facilitadores, y juntos animan a los participantes a recoger los puntos clave del diálogo y de las anotaciones públicas para su implementación. Los facilitadores también pueden intercambiar sus papeles tras la fase intensa del diálogo, y quien entrevistaba pasa a anotar y él que anotaba puede moderar la conversación sobre el plan.

Aunque la persona que solicita la reunión es la principal responsable de elaborar el plan hacia el futuro cercano, los facilitadores tienen que estar listos para desempeñar un papel activo también en la elaboración del plan. Al final del encuentro, la redacción del plan puede comenzar con una conversación entre el solicitante y el cliente, en el que los demás participantes comentan y completan el plan. El objetivo es que el solicitante y el cliente no se queden «solos» después de la reunión.

En las reuniones que se aplica el método de evocar el futuro, tras entrevistar a todos los participantes y cuando llega el momento de resumir, hay que volver al presente. «Ahora nuestro viaje al futuro ha acabado y volvemos al presente, al día de hoy». La vuelta al tiempo real se puede subrayar, por ejemplo, cambiando a los participantes de sus asientos. La fecha del futuro anotada se debe retirar.

Los facilitadores ayudan a los participantes a recordar lo que pensaron en voz alta en el diálogo y les preguntan si podrían emprender las acciones que pensaron. No obstante, los participantes no están «atados» a lo que dijeron en sus experimentos mentales, sino que pueden variar y ajustarlo, tras haber escuchado las ideas de los otros y haber oído a sus propios diálogos internos.

El facilitador que tomó las notas hace un resumen de lo recogido repitiendo las ideas que surgieron y comprueba con los participantes que se anotaron correctamente. Si es necesario, el facilitador rectifica los errores. Si alguien lo desea, se pueden hacer añadidos. Al mismo tiempo se consigue algo así como un borrador del plan. Las partes referentes a las «acciones» y a lo «qué es lo que hizo disminuir tus preocupaciones» ya contienen los puntos claves del plan.

Si en una reunión de planificación fueron usados facilitadores temáticos, estos pueden exponer sus observaciones sobre los asuntos surgidos. Se pide a los participantes que reflexionen sobre los aspectos aparecidos en el diálogo, por ejemplo, por parejas. Los participantes completan y comentan los puntos planteados por el solicitante y se les puede pedir que destaquen aquellos aspectos que consideren que son especialmente importantes para el plan. En una reunión de planificación con un gran grupo, esta tarea puede asignarse a grupos pequeños.

Para que la reunión fomente la transparencia y la claridad y una esperanza verosímil, al final de la misma los participantes deberían saber qué va a hacer cada uno en lo relativo a la cuestión y con quién o quiénes, y cuándo y dónde. También es conveniente acordar quién o quiénes, cómo y cuándo, coordinarán la realización del plan, y quién o quiénes, y cómo y cuándo se va a comenzar a trabajar sobre los asuntos anotados que no se pudieron decidir.

Las reglas acordadas al principio y la hoja de ruta concreta elaborada conjuntamente al final del encuentro aportan claridad para el trabajo posterior de los participantes.

Los facilitadores destacan que la realización del plan elaborado depende tan solo de las acciones de cada uno. Los facilitadores de red no son responsables de coordinar la colaboración y de aplicar el plan después de la reunión, y su participación finaliza al terminar el encuentro.

Al elaborar el plan, los facilitadores preguntan al solicitante si será necesario que los participantes se vuelvan a reunir en un grupo más pequeño algo más adelante, sobre algún aspecto específico. En caso necesario, se acordará una reunión de un «grupo de trabajo ad hoc».

> Para que el plan se lleve a cabo es importante fomentar el compromiso y la confianza. En esta línea, por ejemplo, el facilitador puede preguntar: «¿Es éste un plan al que todos se pueden comprometer?». También puede recordar a cada persona, apoyándose en las anotaciones, lo que dijo que hizo cuando «evocó el futuro» y preguntarle si realmente puede llevar a cabo dicha acción.

También en las reuniones de planificación el objetivo es lograr un sentimiento de esperanza personalmente verosímil, por ello es importante que cada participante llegue a creer que puede realizar las acciones planteadas en el diálogo. Así, los facilitadores comprueban mediante sus preguntas que cada persona se pueda comprometer y cumplir los elementos del plan.

Aunque en el diálogo de planificación el lapso de tiempo estudiado sea de hasta tres años o más (dividido en etapas, como ya se dijo), el núcleo del plan concreto consiste en los siguientes pasos: qué hará cada persona a continuación, y con quién o con quiénes. El grupo de usuarios contempla el plan desde su punto de vista de usuario. Así los profesionales y los productores de servicios reciben información valiosa para ajustar los planes.

Los planes concretos elaborados en las reuniones de planificación se componen de acciones concretas, que de un modo u otro se deben trasladar a los planes oficiales de la organización, comunidad o proyecto. En la reunión se debe acordar quién o quiénes se ocuparán de hacerlo. Cuando se trata de un diálogo de cartografiado, los pasos siguientes dependerán de haber encontrado un tema común para la acción. Si no es así, se puede dejar que las cosas sigan su curso. Cuando se ha encontrado un tema común una buena opción es acordar su desarrollo en un diálogo temático evocando el futuro.

En la fase final de la reunión de planificación, los facilitadores trasfieren la responsabilidad principal del trabajo al profesional que solicitó la reunión y al responsable de la organización, comunidad o proyecto. Se pide a los representantes de la dirección que reflexionen en voz alta sobre los aspectos que han oído que consideran especialmente importante. En ocasiones se recurre a un grupo de representantes de la dirección para celebrar una conversación pública sobre las cuestiones planteadas en el diálogo y la forma de llevarlas adelante. Los facilitadores pueden ayudar en esta reflexión con sus preguntas.

> Una vez acordados los asuntos principales, los facilitadores se aseguran de que todo se ha entendido y anotado correctamente. Para el trabajo posterior, es importante confirmar los siguientes pasos. Los facilitadores ayudan a los demás a acordar quién hará qué, cuándo, y con quién, y quién supervisará y coordinará la ejecución del plan. «¿Cómo vamos a proceder en esta cuestión, quién se hace cargo, quién pedirá la reunión?». Es importante que al finalizar la reunión la responsabilidad del trabajo pase de nuevo a quienes solicitaron la reunión. Los facilitadores dirán unas palabras finales ante el solicitante, informando del camino a seguir. El solicitante y el responsable expondrán su interpretación del plan y los pasos siguientes.

Si se ha formado un grupo de trabajo, para proseguir con actuaciones posteriores, se debe decir qué hará a continuación. Puede ser bueno acordar, por ejemplo, que el grupo de trabajo presentará una propuesta a los demás participantes, en un plazo determinado, que será evaluada por todos.

3.3.5 Acuerdos

Al finalizar la reunión se han decidido las acciones a emprender. También se acordará qué hacer con las notas tomadas en la reunión y quién redactará un memorándum basándose en ellas y lo entregará a los participantes. A menudo, al final de una reunión con clientes se acuerda una reunión de seguimiento, y a veces también se hace esto mismo en una reunión de planificación.

Los participantes también acuerdan quién o quiénes coordinarán las acciones posteriores, al igual que si serán necesarios grupos de trabajo o algo parecido, y deciden si se hará una reunión de seguimiento. Esto clarifica el reparto de tareas y responsabilidades, y también fomenta el compromiso. Es posible que en la reunión se hayan planificado actuaciones que requieran una consulta a los superiores u otras personas encargadas de la toma de decisiones. Es importante establecer claramente quién se encargará de estos asuntos y en qué plazo.

3.3.6 Recogida del feedback y de datos para la investigación

Como última fase de la reunión, los facilitadores piden a los participantes que entreguen un feedback por escrito y para ello distribuyen unos formularios anónimos para que los respondan en ese momento. Estos formularios se muestran en el anexo 3. Los facilitadores se encargan de que todos completen los cuestionarios de feedback. A veces, en especial entre los adolescentes, se tiende a rellenar los formularios junto a otros compañeros. Esto puede impedir que emerjan las opiniones personales (véase el capítulo «7. Trabajar con niños y adolescentes»). Los facilitadores entregan también otro material de investigación para el control de calidad y el desarrollo de los Diálogos Anticipatorios.

Los facilitadores de red recogen el material de feedback y los datos de investigación para presentarlos al coordinador de trabajos en red y se despiden del solicitante y de los participantes.

En ocasiones, antes de despedirse, los facilitadores intercambian algunas palabras con los participantes mediante una última conversación reflexiva, especialmente con el solicitante o la familia. Les preguntan si se sintieron seguros o extraños al reflexionar en torno a los asuntos tal como se hizo en la reunión, y cómo se sienten ahora que ya ha finalizado. Sin embargo, los facilitadores deben dejar claro que ellos no participan en la ejecución del plan acordado en el encuentro. Si se pidiera la asistencia de los mismos facilitadores en la posible reunión de seguimiento, seguirán siendo responsables tan solo del diálogo que tenga lugar. Por último, el solicitante agradece a los participantes su ayuda para aliviar su preocupación.

3.4 Actuaciones posteriores

4

La importancia de las actuaciones posteriores para el dialogismo

El objetivo es que los participantes salgan de la reunión más esperanzados que cuando entraron. A ello contribuye de forma especial la misma experiencia de haber sido escuchados y saber qué va a hacer cada asistente a continuación y con quién o quiénes. Si el plan se queda en palabras, incluso el ambiente creado por una buena reunión se disipa rápidamente y puede ser sustituido por la desconfianza al proceso de colaboración. La responsabilidad de los facilitadores termina con la reunión, pero se aseguran de que los participantes lleguen a un acuerdo claro sobre las acciones posteriores.

También es tarea de los facilitadores recoger el feedback y algo más de información adicional para la investigación antes de que los participantes se vayan. Además, deben reflexionar entre ellos, con otros facilitadores y con el coordinador. Los Diálogos Anticipatorios y el aprendizaje sobre los mismos se desarrollan en este proceso conjunto y sobre la base del feedback recibido.

3.4.1 Elaboración y entrega del memorándum a los participantes

El profesional que haya solicitado la reunión se debe hacer cargo de las anotaciones realizadas en la reunión. Si se usó una pizarra, las anotaciones fácilmente se pueden conservar fotografiándolas para su uso posterior. El solicitante u otra persona que haya asistido a la reunión, según se acuerde, redactará un memorándum resumen en base a las notas recogidas que se entregará a cada participante. Lo importante es que el memorándum sea redactado por alguno de los participantes en la reunión, para garantizar que sea adecuado y refleje el desarrollo de la reunión. De este modo, la confidencialidad tampoco será un problema.

El memorándum recogerá:



- la fecha, el lugar, y los participantes en el encuentro,
- la preocupación o el tema tratado (adjuntando la convocatoria),
- los acuerdos alcanzados,
- las posibles reuniones acordadas (quién las convoca, cuándo, a quién se invita, etc.),
- quién actuará como coordinador de esta red a partir de ahora y qué se acordó en relación a una reunión de seguimiento y la posible fecha.

No todo lo anotado en la pizarra se transcribe en el memorándum, tan solo el plan que se va a efectuar. El memorándum se entregará a todos los participantes. El solicitante o el cliente se encargan de conservar las anotaciones originales.

3.4.2 Reuniones sobre decisiones administrativas

Debe acordarse con total claridad quién presentará los acuerdos a las personas u órganos pertinentes, y quiénes son estas personas u órganos, al objeto de delimitar los acuerdos y para que no se queden en el aire. Al constituir posibles grupos de trabajo, también debe acordarse claramente quién se ocupará de ellos.

Los facilitadores de red no son responsables de la realización de estas acciones posteriores, sino que tan solo se aseguran de que se acuerden de forma clara antes de finalizar la reunión.

3.4.3 Conversación reflexiva de los facilitadores

Después de la reunión, la pareja de facilitadores mantendrá una conversación reflexiva para fomentar el aprendizaje mutuo, y la continuidad y mejora de la calidad de los Diálogos Anticipatorios. El objetivo de esta conversación es «descargar» las emociones que hayan surgido durante este proceso intenso y además desarrollar conjuntamente los pensamientos e ideas que

han aflorado y que todavía buscan una forma. En particular, las reuniones con clientes suelen ser muy intensas, por lo que los facilitadores necesitan esta «conversación de descarga» y reflexionar sobre lo aprendido. ¿Qué nos ha enseñado la reunión con los clientes?, ¿qué creemos que ha funcionado bien?, ¿qué aspectos parecen necesitar alguna mejora?

Los facilitadores anotan sus apreciaciones e ideas para futuras conversaciones con el coordinador de trabajos en red y con el grupo de facilitadores.

3.4.4 En el encuentro con otros facilitadores se comparte lo aprendido en la reunión

El coordinador del trabajo en redes se hace cargo del desarrollo de los Diálogos Anticipatorios y de su mejora mediante la formación, la reflexión conjunta, el *feedback* y la investigación. En los diálogos de reflexión entre facilitadores se habla sobre las experiencias y lo aprendido. Dado que el aprendizaje de cada persona depende de una actuación compartida, las conversaciones son constructivas, aunque se identifiquen deficiencias y áreas de mejora. La reflexión se centra en la actividad de los facilitadores y no en las cuestiones relativas a los participantes, como la familia, la organización, o el proyecto. También los observadores que hubieran podido asistir a la reunión examinan tan solo el trabajo de los facilitadores. Las orientaciones para los observadores se pueden encontrar en el capítulo 4.

La formación de los facilitadores de red se inicia actuando como observadores en los encuentros. A continuación, pasarán, poco a poco, a tomar notas y a hacer las entrevistas, al principio con un supervisor, y, después, en parejas de estudiantes. En cada fase participan en las conversaciones de reflexión acerca de las reuniones (véase con más detalle en el capítulo 4).

El desarrollo de la calidad de los Diálogos Anticipatorios requiere de la evolución de las personas en su rol como facilitadores de red y también del desarrollo de la comunidad como una red de apoyo mutuo, y ambas partes están vinculadas entre sí. Se trata de apoyo mutuo y desarrollo de la cultura dialógica.

3.4.5 Tratamiento del *feedback* y del material de investigación

La información recogida de la investigación es fundamental para el desarrollo de las prácticas dialógicas. La recopilación del *feedback* y del material de investigación no tiene como objetivo principal «mostrar evidencias» para otros, sino para el aprendizaje de uno mismo: qué aspectos funcionan, cuáles no, a qué se debe prestar más atención, qué resulta sorprendente, y qué se ajusta a lo previsto.

Los facilitadores rellenan la página 2 del formulario de datos básicos (véase el anexo 3) y lo entregan al coordinador de trabajos en red, junto con los formularios de *feedback* cumplimentados y el resto de material de investigación. Los datos servirán para mejorar la calidad de los Diálogos Anticipatorios y se usan en las reflexiones organizadas por el coordinador de trabajos en red como parte importante del estudio de las actividades propias. Por ello, el *feedback* y el material para la investigación deben recogerse en todas las reuniones con clientes. El coordinador, por su parte, se encarga de entregar los datos para su análisis y presentar los resultados a los facilitadores de red y a la dirección.

3.4.6 Participar en una posible reunión de seguimiento

Las reuniones de seguimiento dirigidas por facilitadores de red se suelen celebrar solo como una actividad posterior de una reunión con clientes, y raramente como seguimiento de una reunión de planificación. La reunión de seguimiento se organiza en el plazo que se acordó con el grupo de participantes. El propósito de la reunión de seguimiento es apoyar la continuidad del diálogo y de la coordinación del trabajo, así como la ejecución del plan redactado en la primera reunión. Este plan será la base de la conversación en la reunión de seguimiento.

La reunión de seguimiento puede organizarse con o sin la ayuda de facilitadores. La pareja de facilitadores puede ser la misma que en la primera reunión o distinta.

La reunión de seguimiento debe abrirla el solicitante, hablando brevemente sobre cuándo se celebró la primera reunión, qué asuntos se trataron, y qué planes se elaboraron. El solicitante cede la palabra a los facilitadores que explican cómo se desarrollará la reunión de seguimiento, es decir, el reparto del tiempo, las preguntas que se formularán, y el uso de anotaciones

públicas. Las anotaciones de la primera reunión pueden estar disponibles para su inspección, pero no se repasarán punto por punto. El propósito de la reunión de seguimiento es apoyar una buena colaboración y, por ello, la atención principal se centrará en las acciones que han supuesto un avance, junto a las cuestiones imprevistas, y las novedades, que pasaron desapercibidas cuando se hizo el plan. Los facilitadores impulsan un ambiente de respeto mutuo.

Los facilitadores deben prestar atención al ambiente de trabajo del mismo modo que en la primera reunión. En la reunión de seguimiento, se aplican los mismos principios que en el primer encuentro. Tras el turno de entrevistas se conversa al objeto de acordar las acciones posteriores.

En aras de la claridad, en la reunión de seguimiento puede ser conveniente separar el hablar del escuchar, lo mismo que en la reunión con clientes. Esto se acordará con el solicitante. Al final de la reunión de seguimiento, se acuerda el trabajo posterior.

Preguntas de los facilitadores en una reunión de seguimiento



¿Qué evolución positiva (relativa a esta cuestión) se ha dado desde la reunión anterior?

- ¿Sobre qué te podrías felicitar?, ¿en qué aspectos has tenido éxito?
- ¿Qué aspectos (relacionados con esta cuestión) desearías agradecer a las demás personas presentes?

¿Se ha encontrado alguna sorpresa en relación con estas cuestiones?

- positivas
- negativas

¿Ha surgido alguna evolución preocupante en este asunto después de la reunión con los clientes? (Si surge alguna preocupación especialmente importante, se usa brevemente el método de evocar el futuro centrándose en el cliente).

¿Qué se puede hacer ahora (sobre esta cuestión) y qué podrías hacer tú en concreto?

Se acuerdan las acciones posteriores (se registra el plan con los acuerdos y se distribuye a los participantes).

Si se ha separado el hablar y el escuchar, el facilitador puede hacer una pregunta a una persona, o hacerle un par de ellas y, luego, cambiar de entrevistado. La pregunta tercera se hace a cada uno por separado y por turnos. Después de la ronda de entrevistas, se acuerda en una conversación las acciones posteriores. Rara vez es necesaria una reunión de seguimiento tras una reunión de planificación. No obstante, si se pactó su celebración y se deseara que sea gestionada por los facilitadores, su tarea es ayudar a los participantes a seguir hacia el futuro. Volver la vista al pasado solo es útil si ayuda a dar los siguientes pasos hacia adelante.

Con las reuniones de seguimiento se intenta apoyar la realización de los planes y, con ello, fortalecer la cultura dialógica basada en la confianza mutua y la acción. El propósito principal no es supervisar la ejecución del plan, ya que también se busca desvelar aspectos inesperados o sorprendentes y otros que no fueron visibles en el momento de redactar el plan.

Las preguntas de los facilitadores, por ejemplo, pueden ser estas



¿Qué te gustaría agradecer a los participantes?, ¿qué acciones han hecho avanzar el asunto?

- ¿Qué has hecho tú mismo?, ¿en qué aspectos has conseguido que avance el asunto?
  ¿Han sucedido cosas imprevistas o novedosas?, ¿qué sorpresas positivas has encontrado y qué te han enseñado esas sorpresas?
- ¿Qué sorpresas negativas has encontrado y qué te han enseñado?
  ¿Qué experiencias consideras que te han sido especialmente instructivas?

¿Qué sería importante hacer a continuación y qué cosas podrías hacer tú mismo para que la situación avance?

Si lo hicieras, ¿cuáles podrían ser las consecuencias?

3.5 Reunión de paréntesis

3.5.1 Reunión de paréntesis con clientes

Las crisis intensas en los divorcios o las disputas por la custodia de los hijos no se deben tratar en reuniones con múltiples actores. No obstante, en estas situaciones también se necesita la polifonía de diversas voces, ya que la escalada en la disputa a menudo conduce a un estrechamiento de posibilidades que puede llevar al estancamiento. En estos casos, la reciprocidad se puede convertir en una serie de intentos a modo de monólogos para que un punto de vista sea el punto de vista de todos demás.

Las fases de una reunión de paréntesis con los clientes son básicamente las mismas que en los Diálogos Anticipatorios. En la fase de solicitud, se definirá el tema de la reunión y sus participantes, aunque se debe tener en cuenta, entre otras cosas, en qué momento deben participar los menores. En la fase de preparación se confirma quiénes participarán, las fases de la actividad, y la organización práctica, a la vez que los facilitadores preparan su propia actividad. La reunión se desarrolla de forma muy estructurada, de manera que todos tengan las mismas posibilidades de hablar y escuchar. En la reunión el objetivo es llegar a un plan concreto que desbloquee la situación. Las acciones posteriores se relacionan con la ejecución del plan y con un posible seguimiento.

Los facilitadores apoyan el proceso de desbloqueo dirigiendo con sus preguntas la atención de los participantes a la anticipación de las consecuencias de sus actos, no solo para ellos mismos sino también para los demás, especialmente para los menores cuando se trata de disputas por la custodia. Se pide a los participantes que anticipen las consecuencias indeseadas de sus actos además de las deseadas. Se pedirá a los participantes que reflexionen en voz alta sobre qué pasaría si no se hiciera nada, qué podría hacer cada uno para ayudar de una forma algo diferente a lo que hace, y cuáles podrían ser las consecuencias de estos actos y para quién.

Las preguntas relacionadas con el diálogo para desvelar serían las siguientes[17]:



1. ¿Qué pasaría si no se hace nada?
    - ¿Qué les ocurrirá a otros?
2. ¿Qué podrías hacer tú mismo para que las cosas vayan mejor, también para los otros?
    - ¿Qué podría seguir igual, cómo hasta ahora?, ¿qué podría ser hacer algo apropiadamente diferente?
3. ¿Cuáles podrían ser las consecuencias de tus actos, quién o quiénes reaccionarían y cómo?
    - ¿Qué ocurrirá si haces las cosas como hasta ahora?, ¿quién y quienes reaccionarán y cómo?, ¿podría pasar algo que no deseas, qué y para quién y cómo?
    - ¿Qué podría ocurrir si haces algo apropiadamente distinto para mejorar?, ¿quién o quiénes reaccionarán y cómo?

Estas preguntas se presentan por turnos a las partes en disputa, y mientras una persona habla los demás escuchan sin hacer comentarios. Una vez finalizadas las rondas se pedirá a los participantes que reflexionen sobre qué van a hacer a continuación y con quién o quiénes, para avanzar de forma segura.

Es posible que en las reuniones de paréntesis no se consiga planificar un plan de actuación conjunto. El resultado es bueno si la reunión alienta a los participantes a reflexionar sobre las consecuencias de sus actos desde una perspectiva más amplia, fuera de la estrecha visión centrada en ganar la contienda, que tiene en cuenta a terceras partes, es decir, que cada uno pueda situar sus propias acciones dentro de una red de actores más amplia. Los siguientes pasos podrían ser reuniones conjuntas o por separado.

Las disputas sobre la custodia de menores en situaciones de divorcio y más adelante, en ocasiones, están extremadamente polarizadas y pueden dañar a los menores. En Finlandia estos temas son tratados por profesionales centrados en cuestiones del menor. Aunque organizar un Diálogo

[17] Estas preguntas son adecuadas también para la orientación laboral en situaciones agudas. En el subcapítulo 3.5.2 se habla sobre los métodos de actuación en situaciones agudas de organizaciones, comunidades, proyectos, etc.

Anticipatorio en situaciones de fuerte división supone grandes riesgos (por ejemplo, que la situación se bloquee en dos vías cada vez más enconadas y sin salida), algunos facilitadores se han atrevido a experimentar este método, con algunas modificaciones, incluso en estas situaciones, y han conseguido desarrollar un modelo exitoso (véase Summanen y Lappalainen, 2011).

El profesional expresa a los padres en litigio su preocupación relativa al bienestar de los menores y les explica que desearía realizar un Diálogo Anticipatorio que podría ayudar a pensar en formas seguras para salir adelante. Y les dice que desea la ayuda de los padres: «Organicemos un Diálogo Anticipatorio dirigido por facilitadores externos».



- Después de recibir la aprobación el profesional de menores solicita una reunión.
- Antes de la sesión con los padres, el profesional de menores o algún otro profesional conocido por el menor o los menores, con el consentimiento de los padres, mantiene una sesión con el menor o los menores, y les entrevista preguntando qué aspectos les alegran y cuáles les preocupan. En esta conversación con los menores también se puede aplicar el método de evocar el futuro, implementado por los facilitadores.
    - Si los menores participan en la reunión y no han sido entrevistados antes, los facilitadores les entrevistarán yendo con ellos a otro espacio, o pedirán a los demás se ausenten durante la entrevista.
- Las anotaciones sobre los motivos de alegría y de preocupación de los menores sirven como material para la sesión con los padres.
- Al comenzar la sesión con los padres, el profesional del menor expresará su preocupación, es decir, el tema de la reunión, y el propósito de la misma.
- El profesional del menor traslada las opiniones de los menores, o sea, los pensamientos recogidos en la sesión celebrada con ellos.
- Los facilitadores de red describen su papel neutral y entrevistan a los padres.
    - ¿Qué aspectos de tus acciones son buenos para el menor o los menores, y les ayudan en esta situación, que sería bueno mantener?

- ¿Qué aspectos estarías dispuesto a resolver en cooperación para mejorar la situación de los menores? (Los temas que surjan se anotarán para servir de material para los pasos siguientes).
- ¿Qué podrías hacer tú para mejorar la situación del menor, para favorecerla, y cuáles podrían ser las consecuencias de esos actos, en especial, para los menores en el caso de hacerlo?

- Los facilitadores de red entrevistan al solicitante sobre sus posibilidades de actuación, es decir, le preguntan sobre las acciones que podría emprender y le piden que anticipe las consecuencias.
- Los facilitadores de red dirigen una conversación para recoger quién hará qué, a continuación, y con quién o quiénes. Este conjunto de acciones que dará mayor protección a los menores conforma el plan.
- El solicitante agradece a los participantes que le hayan ayudado a aliviar su preocupación y cierra el encuentro.

3.5.2 Reunión de paréntesis en la planificación para detener una situación agudizada

En ocasiones, en medio de una reunión de planificación, que está aplicando el método de evocar el futuro, pueden surgir fuertes conflictos o tensiones dentro de la organización, comunidad o proyecto, que habían permanecido ocultos a pesar de la preparación realizada. Esto se puede manifestar, por ejemplo, cuando algunos participantes se oponen decididamente a imaginar un buen futuro y, en cambio quieren repasar los problemas, o las disputas previas o las actuales. A nadie se le puede obligar a dialogar a la fuerza, por lo que los facilitadores deben considerar si merecería la pena implementar la reunión de otra manera. Cuando se encuentran en esta situación, los facilitadores realizan una reflexión pública, es decir, conversan públicamente, entre ellos, en torno a sus observaciones y las alternativas mientras los demás escuchan.

Existe la posibilidad de realizar un diálogo para desvelar, para tomar conciencia de la situación, de un modo similar a las situaciones de escalada con clientes. El núcleo de este método es conseguir que cada participante

preste atención a las posibles consecuencias de sus propios actos, incluso sobre las no deseadas, y ofrecer a cada uno la posibilidad de escuchar las anticipaciones de los otros. El objetivo de centrarse en las posibles consecuencias de los actos propios es evitar que las peticiones de cambio se dirijan de forma unilateral a los demás. La petición de que el otro cambie se transforma en qué puedes hacer tú mismo para conseguir el cambio deseado y quién más, además de aquél cuyo cambio se busca, va a reaccionar a esos actos y de qué forma.



En situaciones de escalada o especialmente tensas, los facilitadores deben separar el hablar y el escuchar de forma muy taxativa, para que la situación no se convierta en un espacio de acusaciones y en una sucesión de monólogos. Las preguntas básicas de un diálogo revelador son estas:

1. ¿Qué podría pasar en torno a este asunto si no se hace nada?
2. ¿Qué podrías hacer tú mismo para lograr cambios positivos?
3. ¿Qué podría pasar si haces esa acción, quién y quiénes reaccionarán, y cómo?



En una reunión de paréntesis, dentro de un encuentro de planificación, para detener la situación, los facilitadores pueden preguntar, por ejemplo, lo siguiente:

1. ¿Qué podría suceder, en referencia a esta cuestión enconada, en el caso de que no se hiciera nada?
   - ¿Qué les sucederá a otras partes si no se hace nada al respecto, es decir, a terceras personas que no están directamente involucradas?
2. ¿Qué podrías hacer tú para mejorar las cosas, también para terceras partes?
   - ¿Qué seguiría igual que hasta ahora, y qué sería hacer algo apropiadamente diferente?
3. ¿Cuáles serían las consecuencias de estas acciones tuyas, y quién o quiénes reaccionarían y cómo?
   - ¿Cuáles podrían ser las consecuencias de seguir haciendo lo mismo que ahora?, ¿quién o quiénes reaccionarán y cómo?, ¿podría suceder algo que tú no quieras, para quién y qué?

- ¿Cuáles serían las consecuencias de actuar de otra forma apropiadamente diferente?, ¿quién o quiénes reaccionarán y cómo?

El objetivo de la primera pregunta es ayudar a los participantes a que expresen sus preocupaciones. La segunda pregunta favorece la expresión de sus deseos de lograr un cambio positivo, pero al mismo tiempo focaliza la atención hacia los propios actos de la persona. La tercera pregunta ayuda a la persona a reflexionar sobre las consecuencias de sus actos sobre la red de actores.

El facilitador que toma notas verifica con la persona que ha hablado si sus expresiones han sido registradas correctamente. De esta forma se detiene sobre lo hablado y se traslada a lo escrito.

Por último, se mantiene una conversación: ¿Qué hará cada uno a continuación y con quién o quiénes? Si las opiniones sobre las acciones necesarias van más o menos en la misma dirección, se pregunta a los participantes cómo se podría reforzar esa orientación común. ¿Se debiera, por ejemplo, formar un grupo de trabajo para avanzar en estos aspectos, organizar otra reunión de planificación, quizá con el método de evocar el buen futuro, o se podría considerar otra forma para alentar esta dirección común encontrada? Si, de forma opuesta, las perspectivas siguen siendo claramente contrarias, se pregunta a los participantes qué tipo de acciones podrían contribuir a encontrar una dirección más próxima. ¿Se necesitarían, por ejemplo, conversaciones personales, grupos de iniciativa, realizar más anticipaciones de las consecuencias de los actos, u otras medidas similares?

Los facilitadores de red dejan claro que estarán disponibles tan solo para gestionar los diferentes tipos de Diálogos Anticipatorios, pero no para dirigir o supervisar los trabajos ni tampoco para participar en procesos similares.

4 Observadores en los encuentros

La formación de los facilitadores de red incluye el dirigir encuentros y facilitarlos. Los que aprenden a facilitar participan en ellos como alumnos. Observando en las reuniones, los alumnos se fijan en cómo trabajan los facilitadores que gestionan la reunión y su desarrollo al objeto de aprender. Por lo tanto, los estudiantes en la facilitación no están en la reunión para evaluar la situación o la conducta de los clientes o sus familias y tampoco para juzgar si los facilitadores que gestionan la reunión actúan «bien» o «mal». Aunque existen ciertas orientaciones para la actividad de los facilitadores, cada encuentro es único, al observar y reflexionar de forma conjunta en la reunión lo que se busca es que aprecien si se consiguió crear un espacio dialógico para los participantes y encontrar lo qué han aprendido en ese encuentro de carácter único.

Si se trata de una reunión con clientes, siempre se debe pedir permiso al cliente o familia para poder incluir a los observadores. Si se trata de una comunidad pequeña, como una clase escolar, se precisa el permiso de la persona responsable. En las reuniones de planificación se necesita la autorización de la persona responsable de la organización, proyecto o comunidad. El permiso debe obtenerse previamente a la celebración de la reunión. Antes de comenzar el encuentro, es preferible confirmar si se considera apropiado el que asistan a la misma los estudiantes observadores. Los observadores también tienen que presentarse a los asistentes dándoles la mano y explicar el motivo de su asistencia y el papel que desempeñan en la reunión.

El observador o alumno puede hacer un seguimiento de la reunión en los siguientes aspectos:

1. **La apertura de la reunión y su importancia para el encuentro:**

   El trabajo del entrevistador

   - Al desplazar el grupo al futuro
   - Al mantenerlo en el futuro

El trabajo de tomar notas

- Anotar y registrar lo dicho
- La claridad de las anotaciones
- Si las anotaciones son comprensibles (si se siguen entendiendo después de la reunión)
- La ayuda de las anotaciones para el entrevistador

El trabajo en pareja de los facilitadores

- Efecto sobre el transcurso y el ambiente de la reunión

2. La sección del buen futuro y el método de evocar el futuro

- La expresión de las acciones que hacen los participantes
- La presentación de los deseos de ayuda de los participantes
- Las formas de abordar las preocupaciones por los participantes y su disminución
- Cómo se tiene en cuenta al posible círculo exterior

3. ¿Se hicieron preguntas para aclarar?, por ejemplo:

- ¿Cuándo?
- ¿Cómo te diste cuenta?
- ¿Qué lo provocó?
- ¿Qué hiciste tú?

¿Se hicieron preguntas auxiliares para aclarar las acciones?, por ejemplo:

- Apoyar el propósito de la reunión
- Aspectos que dan satisfacción o alegría
- Acciones de las que sentirse orgulloso
- Cuestiones para agradecer

Elaboración del plan y acuerdos para continuar

- Expresión de los aspectos antes mencionados
- Expresión de aspectos relevantes
- Resumen, firmeza y concisión en la fase de resumen
- Concreción del plan

4. Compromiso: ¿podrán las partes comprometerse con el plan?

- Los participantes han tenido la oportunidad de revisar el plan
- Se acuerda que habrá un coordinador para las actuaciones posteriores
- Se acuerda quién hará qué y con quién
- Se acuerda que el grupo se volverá a reunir
- Se acuerda una reunión de seguimiento

5. La atmósfera de la reunión

- Hubo una esperanza verosímil
- Se escucharon las voces de todos (especialmente las de los menores y adolescentes)
- Qué tipo de diálogos internos suscitó en los observadores
- Las acciones, la presencia, y las interacciones de los facilitadores resultaron de apoyo a los participantes de la reunión

Después de la reunión, el alumno informa a los facilitadores acerca de sus percepciones. Los observadores y los facilitadores reflexionan juntos acerca de lo que ha ido bien en la reunión y en su preparación, y sobre qué se podría mejorar.

5 Trabajar con menores y adolescentes

Al trabajar con niños y adolescentes, se debe prestar una atención especial a la estructura y a la atmósfera de la situación. El objetivo es generar una situación lo más segura posible. Esto se promueve mediante una ronda de saludos y presentaciones clara y tranquila: quién es cada uno y cómo se conecta al asunto que se va a tratar. También ayuda que los facilitadores expliquen cómo se va a desarrollar la reunión, cuáles son las preguntas que se van a formular, y cuál es su papel. Hay que evitar interferencias externas, como, por ejemplo, ruidos y posibles desplazamientos inoportunos o intempestivos.

Merece la pena que en la reunión se cuente con algún tipo de tentempié, como zumos y algo de picar. Para los niños más pequeños debe haber cuadernos de dibujo, peluches, bloques de construcción, etc. La postura abierta y trasparente de los facilitadores, al igual que en los demás asistentes, genera una sensación de seguridad. La forma de estar y actuar de los facilitadores «se refleja» sobre los otros participantes. Charlar con las personas al inicio de la reunión y durante las pausas es también importante. También es esencial establecer contacto con los menores, ya que muchas veces, un ambiente rígido o tenso les atemoriza. Los menores se sienten aliviados cuando se dan cuenta de que los adultos se escuchan unos a otros con interés y tranquilidad.

En las reuniones a las que asistieron niños y niñas se han tratado temas como la planificación de asuntos relacionados con la escuela y la guardería, el acoso escolar, los planes de acción en el aula, el cartografiado del bienestar escolar, las preocupaciones relativas al cambio de colegio, y la planificación de la cooperación entre la familia y la escuela. Sorprendentemente, los niños se han sentido cómodos incluso en reuniones largas.

Cuando se trabaja con adolescentes, es importante que el asunto a tratar les afecte personalmente. Los facilitadores deben reflexionar previamente sobre el tema de la reunión junto con el solicitante. Una reunión de planificación podría no tener demasiado interés para los adolescentes si el tema a tratar no resulta significativo para ellos. La experiencia indica que las reuniones que les resultan relevantes no han necesitado ningún tipo de estímulo adicional

para que puedan asistir todo el tiempo. Un lugar acogedor y natural es un aspecto importante para los participantes en cualquier reunión. Para los menores y adolescentes se puede acomodar algún espacio adecuado a sus necesidades. Hay que prestar atención a la gestión del tiempo y no sobrepasarlo.

Al trabajar con adolescentes, los facilitadores también deberían reflexionar en torno al aspecto de trasladarse al futuro. El *feedback* recibido de los adolescentes incluye comentarios sobre la dificultad de orientarse en el futuro. Los adolescentes suelen alegar que «viven el día a día» y, que por ello reflexionar sobre el futuro y «posicionarse en el futuro» les puede atemorizar, angustiar y resultarles forzado. Aunque, por otro lado, muchos jóvenes comentaron en su posterior *feedback* que, precisamente esto, el situarse en el futuro, por ejemplo, dentro de un año, les ha parecido una experiencia especial y poderosa. Los adolescentes muchas veces piensan en el futuro en términos de períodos académicos, y con menor frecuencia en años naturales. Por ello, merece la pena acordar con los adolescentes la perspectiva temporal del método de evocar el futuro. También es recomendable planear cuidadosamente las pausas de la reunión. A menudo, los jóvenes parecen preferir tener varias pausas, aunque sean cortas. Según la experiencia de los facilitadores, hacer varias pausas no afecta a la reunión.

Con los grupos de adolescentes, el método de evocar el futuro ha sido usado para reflexionar sobre el uso de instalaciones dedicadas a los jóvenes, las actividades municipales y regionales, la cooperación entre adolescentes, padres y profesionales, y cuestiones relativas al colegio y al tiempo libre, tales como el acoso escolar, el vandalismo, o el consumo de sustancias.

6 Situaciones exigentes

Antes de la reunión, el coordinador de trabajos en red y los facilitadores se ponen en contacto con el solicitante de la reunión para hablar de la misma. Sin embargo, esto no significa que no puedan surgir sorpresas en la misma reunión.

Según la experiencia de los facilitadores, por ejemplo, lo que se explicó en la apertura de la reunión ha podido pasar desapercibido o no haber sido comprendido por el cliente. Por ejemplo, el solicitante podría acudir a la reunión con un listado de deseos o peticiones o habiendo preparado una presentación. Si entre la solicitud y la reunión pasa mucho tiempo, es recomendable que los facilitadores vuelvan a ponerse en contacto con el solicitante antes de la reunión. La experiencia de los facilitadores muestra que los deseos y la situación del solicitante y de los participantes puede experimentar cambios con el tiempo.

Alguno de los participantes podría comunicar al inicio de la reunión que no le resulta posible permanecer en la reunión todo el tiempo. Se debe permitir a todos la participación en la reunión y el hecho de tener que abandonar la sesión no es motivo para negar la asistencia a nadie. El facilitador debe indicar al inicio de la reunión la duración de la misma y que se trata de un método de trabajo en el que cada uno habla solo cuando está en su turno. Por ejemplo, puede decir lo siguiente: «Es posible que no tengas tiempo para hablar si tienes que dejar la reunión antes de que termine, pero espero que te parezca bien que sigamos adelante con la reunión sin cambiar su estructura. Será una pena que te pierdas la oportunidad de escuchar los pensamientos de algunos de los otros asistentes y también que ellos no puedan escuchar los tuyos». O los facilitadores pueden decir también: «Es posible que no tengas tiempo para hablar. Sin embargo, en esta reunión es igual de importante escuchar cómo hablar, así que también podrás beneficiarte de la oportunidad de escuchar los pensamientos de algunos». Los facilitadores dirán al inicio de la reunión que la persona X asistirá solamente a una parte de la misma. Si se trata de muy poco tiempo, pueden comentar con la persona que quizá no le merezca la pena quedarse. Sin embargo, a menudo ha pasado que la persona ha encontrado tan interesante lo que está escuchando en la reunión y la posibilidad de presentar sus propios pensamientos al resto que se ha quedado en la reunión hasta el final.

Si un participante, inmediatamente después de comenzar la reunión, dice que no quiere participar «en este tipo de juego» (evocar el futuro), el facilitador puede explicar que en la reunión no se pretende ofender a nadie. El facilitador puede volver a intentar justificar este método e indicar que, efectivamente, la forma de actuación puede parecer un poco lúdica, ya que la idea es dar rienda suelta a la creatividad de las personas y producir nuevas ideas y soluciones. También podría decir que «vamos a probar esto ahora y luego podemos hablar sobre qué tal parece esta forma de trabajar y cómo podría mejorarse».

Si algún participante tiene dificultades para colocarse en el futuro, el facilitador puede repetir las preguntas de una forma ligeramente diferente. Las personas disponen de distintas formas para transportarse mentalmente de un tiempo a otro. Las formas más adecuadas se pueden encontrar simplemente probando diferentes expresiones. El cambio del punto temporal se puede ilustrar, por ejemplo, con un evento situado en ese punto futuro imaginado, como un día festivo. Según la experiencia de algunos facilitadores, las personas que profesan la religión musulmana suelen tener dificultades para colocarse en el futuro. En ese caso, el facilitador puede usar una expresión típica de la cultura musulmana: «Si es voluntad de Alá, dentro de un año las cosas irán bien en vuestra familia. ¿Cuál es la situación para tu familia ahora que ha pasado un año y las cosas van bien?».

Se favorece el que los entrevistados se coloquen en el futuro, cuando el propio facilitador se sitúa en el futuro mediante sus expresiones verbales. Se puede permanecer en el futuro mediante hechos o situaciones concretas. «Cuándo fue Pekka al colegio, en enero o en febrero?». Si el facilitador usa el tiempo verbal condicional («¿Y si las cosas fueran de este modo?») hace que también los otros participantes se descuelguen del futuro. El trabajo en pareja de los facilitadores es también esencial en este caso. Si uno de los facilitadores se da cuenta de que el otro facilitador habla de forma confusa en torno a la perspectiva del futuro, puede sugerir una forma verbal que refuerce el colocarse en el futuro. Es buena idea hacerlo con un toque de humor («El año ha pasado tan rápido que parece que mi colega está perdiendo la línea temporal»), ya que con ello también ayuda a suavizar la atmósfera general.

Los facilitadores no deben preocuparse si los miembros de la familia no expresan muchos pensamientos relativos al futuro. La experiencia indica que esta situación hace que los profesionales se den cuenta de que la familia se encuentra superada y que necesita ayuda. En estas situaciones, los profesionales se movilizan a que se hable de sus propias acciones para apoyar el buen futuro de la familia.

Si alguno de los participantes de la reunión presenta una visión muy poco realista del futuro (por ejemplo, dice que le va a tocar la lotería), los facilitadores pueden hacer preguntas más concretas para ver si la persona lo considera una posibilidad real. Por ejemplo: «¿Qué hiciste tú mismo, quién rellenó el boleto?», etc. Esto suele llevar a cambiar de tema de forma rápida, cuando el entrevistado aprecia que prolongar esa fantasía no ayuda a mejorar la situación de la familia. El facilitador también podría preguntar a otros si recuerdan lo mismo. Si alguien dice que recuerda algo distinto, el facilitador puede observar que, por supuesto, las cosas se pueden recordar de formas muy distintas, incluso las más importantes, y así se consigue ensanchar el diálogo y hacer que la reunión sea más distendida.

A veces, en las reuniones de planificación de las comunidades laborales, se han expresado visiones un tanto irreales. En una ocasión un entrevistado dijo que su unidad superó una escasez de recursos y le dieron un nuevo puesto a jornada completa. El facilitador no preguntó quién le asignó a ese puesto, pero ofreció algo de margen a las alternativas: «Tal como recuerdas, ocurrieron cosas positivas. Cuéntanos con más detalle: ¿qué es lo que hizo que este año fuera así de bueno?». Si el entrevistado en esta situación no define con más detalle las acciones y dice, por ejemplo, «el jefe organizó los recursos y el puesto, que ya se había hablado antes varias veces», el facilitador puede ajustar el lapso temporal para desvelar nuevas actuaciones: «¿Lo solicitaste ya hace más de un año, fue antes de nuestro diálogo?, ¿lo solicitaste de alguna forma distinta en este año tan bueno?».

Si resulta evidente que el método de evocar el futuro no es nada adecuado en la situación, los facilitadores deben hablar sobre ello y cambiar el método de trabajo. Por ejemplo, en una reunión con clientes pueden surgir muchas visiones diferentes dentro de la familia sobre su buen futuro y, en ese caso, el material para el plan podría no apuntar a un futuro que les une, en vez de ello surgen líneas de acción que les separan. Si se trata de una disputa que está dejando en la estacada a algunas partes vulnerables, quizás los hijos, es mejor desarrollar un diálogo para desvelar al objeto de tomar conciencia, en vez de evocar el futuro. (Sobre las reuniones de paréntesis con clientes para detener una determinada situación, como en los litigios de custodia, véase con más detalle el capítulo correspondiente). En una situación así, también se puede preguntar a la familia: «Ha pasado un año, y en aquél momento teníais puntos de vista diferentes sobre esta cuestión. ¿Habéis encontrado más acuerdos sobre el asunto este último año?». Si las respuestas reflejan una evolución positiva, el facilitador puede preguntar qué es lo que hizo cada uno para contribuir a esa evolución positiva.

En una reunión se pueden examinar simultáneamente dos imágenes diferentes del futuro, pero eso requiere tiempo. También es necesario dejar muy claro a los participantes que evocar dos imágenes de futuro distintas no significa dar prioridad a una frente a la otra. Al final de la reunión se deben destacar las cuestiones esenciales de ambas visiones y preguntar a los miembros de familia lo siguiente: «¿Qué aspectos te hacen estar contento en esta segunda descripción», «¿Qué aspectos de la segunda descripción son especialmente positivos para ti?». Los facilitadores también pueden pedir a los participantes que destaquen, sirviéndose de las anotaciones realizadas, los mejores elementos de su propia visión del futuro y de las visiones de los demás. Al final de la reunión, se acordará entre todos, qué se hará para avanzar: quién hace qué, con quién, cuándo, con qué agenda, etc.

Si en la reunión se pone de manifiesto que la familia se encuentra en una situación de crisis aguda, el lapso de tiempo para considerar el futuro se debe abreviar radicalmente. En ese caso, los facilitadores pueden preguntar a los miembros de familia, por ejemplo, esto: «¿Cómo serán las cosas mañana o dentro de una semana?». También se puede añadir alguna perspectiva operativa: «¿Y si celebráramos una nueva reunión en un par de semanas?».

Si en la reunión, el entrevistado comienza a hablar con otro participante en vez dirigirse al facilitador, este debe hacer que dirija de nuevo su atención hacia sus propias acciones. Por ejemplo, si el profesor empieza a dirigirse a Pekka y le dice: «¡Lo que tienes que hacer es empezar a acudir al colegio!», el facilitador le puede preguntar al profesor qué cosas ligeramente diferentes hizo durante este buen año para que Pekka comenzara a ir a clase.

Cuando alguno de los participantes de la reunión empieza a delegar distintas tareas en otros, el facilitador debe devolver al entrevistado la responsabilidad de sus propios actos. Si, por ejemplo, alguien dice: «Tal persona convocó la reunión», el facilitador le preguntará qué hizo él mismo para que esa persona convocara la reunión, si le llamó, se reunió, envió correos electrónicos, etc., e incluso concretando en qué momento hizo todo esto.

Si el facilitador se da cuenta de que se aburre, puede sugerir el cambio de roles a su pareja. Los facilitadores también pueden reflexionar sobre la situación para volver a encontrar los puntos de conexión. Es muy posible que el facilitador no sea la única persona que se aburra en la reunión y resulta muy importante volver a encontrar el tono de curiosidad mutua.

Si los facilitadores tienen la sensación de que la reunión se les va de las manos, conviene traer a la conciencia la estructura básica de la reunión y las preguntas que se formulan en ella. Las palabras clave que hay que tener presente son externalidad, neutralidad y claridad. Esto les puede ayudar a

gestionar la reunión hasta la recopilación final, a pesar de las sensaciones de desorientación. También pueden hablar sobre una posible reunión de seguimiento, si parece que las cosas aún no han quedado lo suficientemente claras.

Si se intuye de antemano que una reunión va a ser exigente, los facilitadores se pueden preparar incluso invitando a un tercer facilitador para que asista a la reunión. Este podrá entonces ser consultado allí mismo e incluso podría participar en la conversación. Merece la pena ensayar de vez en cuando este método, como un modo de apoyo profesional entre iguales. En la fase de formación de nuevos facilitadores, esta estructura tripartita brinda posibilidades de aprendizaje fructíferas.

Si en una reunión se necesita la ayuda de un intérprete, los facilitadores deben tener la posibilidad de informar al traductor, con cierta antelación, la forma de trabajar que se va a aplicar y las preguntas que se van a usar. El intérprete también podría disponer de información valiosa acerca de si los métodos de trabajo y las preguntas resultan adecuados para ser usados en una determinada cultura. Los facilitadores pueden reflexionar con el intérprete sobre unas formas más adecuadas de trabajar y una formulación más ajustada de las preguntas, o acerca de si sería recomendable elegir alguna otra aproximación. La información previa que reciben del traductor les ayuda a prepararse y a ponerse en situación, ya que, como lo confirma la experiencia adquirida, la cultura es un aspecto importante. El diálogo vive de la interacción y, por ello, es fundamental que el intérprete lo traduzca todo al pie de la letra, algo que se debe acordar de antemano.

El género de los facilitadores siempre importa y adquiere diferentes matices en función de la cultura. Para las personas que hayan crecido en una determinada cultura puede resultar incluso crucial que el entrevistador sea un hombre o una mujer. Los facilitadores deben ser sensibles a las interpretaciones relativas al género. Ambos facilitadores pueden ser de un mismo sexo, aun cuando todos los participantes sean del sexo opuesto, o quizás pueda haber solo una persona de sexo distinto al de todos los demás, etc. Los facilitadores podrían decir en voz alta que quizás no consigan intuir todos los matices y pueden pedir a los participantes que enriquezcan la situación con sus puntos de vista.



II

Dialogismo y buen futuro

7 Apoyar la evocación del futuro

El evocar el futuro, que a veces también se expresa como recordar el futuro, es un enfoque usado sobre todo en los encuentros con clientes y en las reuniones de planificación, y ofrece una base excelente para los otros tipos de Diálogos Anticipatorios. Para muchos de los participantes es una forma de actuación extraña y los facilitadores de red tienen la fascinante tarea de conseguir embarcarlos en un viaje de ida y vuelta al futuro.

Este capítulo presenta los aspectos clave del método de evocar el futuro, que se trata en profundidad y detalle en la formación de los facilitadores. Aunque sus diferentes aspectos se presentan en forma de instrucciones, el objetivo continúa siendo la creatividad y la flexibilidad, y no la reproducción mecánica de las fases. Las orientaciones de este capítulo pretenden aumentar la seguridad de los facilitadores al aplicar el método de evocar el futuro. Como se dijo en la introducción, la sensación de seguridad de los facilitadores respalda la sensación de seguridad de los participantes. Las instrucciones precisas pierden peso a medida que se adquiere experiencia y los facilitadores van encontrando sus propias «buenas prácticas» para implementar la evocación y los otros métodos dialógicos en red.

7.1 Una forma lúdica que no es un juego

Recordar el futuro tiene un carácter lúdico, de juego. Todo el mundo sabe que en realidad no se encuentra en el futuro. Pero no se trata de un juego para divertirse, aunque una pizca de humor ayuda y, a medida que se va relajando la tensión relativa a la situación, se pueden escuchar algunas risas. El método de evocar o recordar el futuro trata en realidad de los deseos y los miedos de los participantes que hay en el presente, justo en el momento que se hace la reunión. Los facilitadores ofrecen a los participantes una herramienta para contemplar el momento actual desde una perspectiva aliviada.

7.2 Preguntas que alientan a hacer experimentos con los pensamientos

No hay respuestas correctas o incorrectas a las preguntas que formulan los facilitadores. Son cuestiones que inducen a experimentar con los pensamientos. Aunque las personas hacen anticipaciones de forma constante y nunca dejan de hacerlas, ya que es una función mental básica, pocas personas se hacen una imagen clara o estructurada del futuro, por ejemplo, a un año vista. Todos tenemos esperanzas, preocupaciones, sueños y quizá temores, pero no necesariamente se traducen en pensamientos o palabras que se puedan expresar de forma precisa. Las preguntas de los facilitadores ayudan a articular los pensamientos y, al hacerlo, la persona profundiza en sus propios pensamientos con mayor precisión, y en el proceso de ponerles voz también surgen nuevas ideas. En este sentido, responder a las preguntas de los facilitadores es un ejercicio mental importante y provechoso.

7.3 Polifonía en calma

Cada participante puede reflexionar en calma, ya que los facilitadores velan para que su experimentación con los pensamientos no sea interrumpida. El resto de asistentes escuchan todo lo que se dice y la persona que habla en su turno es bien consciente de ello. De un modo u otro tiene presente que los otros están ahí y le están escuchando, y sus expresiones son mensajes y «llamadas» a ellos. Los oyentes reflexionan sobre lo que escuchan y entablan diálogos internos. De esta manera, los pensamientos de la persona que habla llegan a la mente de todos los oyentes y se unen a las voces que surgen en sus diálogos internos. Mientras esperan su turno, los que oyen saben que también van a ser entrevistados y se preparan para ello en su diálogo interno. De esta forma se hacen más conscientes de sus anticipaciones del futuro y, de un modo más intenso, de lo que ocurriría de otro modo. Se suceden las voces, turno a turno, y algunos temas comienzan a repetirse. De esta forma surge un tejido polifónico compuesto de muchas voces.

7.4 Una perspectiva orientada a un buen futuro, pero también hacia las preocupaciones

Los facilitadores no deben cometer el error de intentar aconsejar, es decir, no deben orientar el contenido de las evocaciones hacia un objetivo concreto. Son responsables de garantizar el espacio dialógico, no del contenido del plan que se forme en el diálogo. No obstante, tienen una dirección predeterminada en sus preguntas y esto se manifiesta desde la primera de ellas: ha pasado un año (u otro intervalo de tiempo acordado) y ahora las cosas están bastante bien, cómo son desde tu punto de vista, qué te satisface o alegra especialmente.

Se trata de recordar o evocar un **buen futuro**. El facilitador no «afirma» que las cosas van de maravilla, y de esta forma deja más espacio al entrevistado para su reflexión, pero, en cualquier caso, «afirma» que las cosas están bien y pregunta sobre las cosas que le hacen sentirse bien. Este planteamiento tiene su justificación.

A menudo el método de recordar el futuro se usa en situaciones en las que los intentos de solucionar problemas han entrado en un bucle o quizás se han estancado. Tal vez las partes han presentado propuestas o han hecho exigencias directas a otros: la esperanza era que el resto se diera cuenta de la severidad del problema y modificara su forma de actuar. Es comprensible, e incluso es un signo de responsabilidad, que una persona que se encuentra preocupada quiera recalcar ante otros la importancia de cambiar. No obstante, las peticiones y las exigencias pueden estar mirando hacia un pasado complejo, en vez de a un buen futuro. De hecho, existen muchas escuelas profesionales que abogan por buscar las causas profundas de los problemas para poder solucionarlos.

Los facilitadores de red invitan a los participantes a trasladarse al futuro, en vez de desmenuzar el pasado, pero en concreto les invitan a recordar un buen futuro, un futuro donde hay cosas positivas. No obstante, también preguntan sobre las preocupaciones, y esto es importante. A los participantes se les debe brindar la posibilidad de hablar de sus preocupaciones, ya que evocar un buen futuro como si no hubiera preocupaciones podría entenderse como un intento de esconder la gravedad de la situación o de soslayar las cosas importantes. No obstante, los facilitadores preguntan sobre las preocupaciones desde la perspectiva de un futuro aliviado, para que la sombra de la preocupación no permanezca como la última emoción en el ambiente. En primer lugar, preguntan: «¿Qué te preocupaba antes, hace un año (u otro intervalo acordado), **y qué hizo que tus preocupaciones disminuyeran**?». Los participantes ven que se les ofrece una oportunidad

de hablar de las preocupaciones que están experimentando en ese mismo momento. Muchos profesionales han constatado que resulta mucho más fácil hablar de las preocupaciones, incluso de las graves, desde una perspectiva de un futuro mejorado. Desvelar las preocupaciones con este método no resulta tan acusatorio como podría serlo sin tener un horizonte reconfortante. Al principio de la reunión, los facilitadores informan a todos los participantes de las preguntas que se van a usar para articular el evento.

Preguntar acerca de un buen futuro y sobre las preocupaciones actuales es un intento de actuar de una forma adecuadamente distinta en situaciones con múltiples actores que tienen preocupaciones distintas. Si uno se dedicara a desmenuzar el pasado y los problemas acumulados se actuaría tal como se hace en un trabajo centrado en los problemas y, posiblemente, nos llevaría a los mismos callejones sin salida que suelen ser tan frustrantes. Si, de forma opuesta, nos limitáramos tan solo a «flotar» en un buen futuro, la actividad sería muy diferente de la habitual, tanto que posiblemente no se conseguiría formular un plan con una esperanza creíble que tuviera buenas perspectivas para todos. Si no se preguntara a los participantes sobre sus preocupaciones, podrían hablar de ellas fuera de la reunión, lo que es contrario a la cultura dialógica abierta y trasparente. Un buen futuro y las preocupaciones aliviadas por las acciones forman la combinación para hacer algo adecuadamente distinto.

Desde luego es posible que los facilitadores se encuentren con situaciones en las que alguno de los participantes no vea nada positivo en el futuro. El cliente o un familiar pueden decir que nada ha ido a mejor o que no hay motivos para alegrarse. Entonces, el facilitador tiene que preguntar si, pese a todo, ha sido posible evitar que las cosas fueran a peor y qué es lo que hizo esto posible. En situaciones difíciles, los pasos hacia adelante no son necesariamente enormes y espectaculares, y a veces el mismo hecho de evitar el retroceso o el empeoramiento ya es un logro en sí mismo. ¿Qué acciones y qué cooperación lo han logrado?

7.5 El solicitante ve aliviada su preocupación cuando cada cual encuentra su lugar en el conjunto

En las reuniones con clientes, las entrevistas se inician con el cliente y su familia; en las reuniones de planificación empiezan lo más cerca posible del nivel de los usuarios. A ellos se les pregunta primero. No obstante,

la reunión se ha organizado para aliviar la preocupación del solicitante, y el solicitante puede que no sea el cliente ni tampoco un familiar, sino —según nuestra experiencia, en la mayoría de los casos— un profesional preocupado por la situación (véase más sobre solicitantes en el capítulo 3.11). Al inicio de la reunión, el solicitante expresa sus preocupaciones y agradece a los participantes que hayan acudido para ayudarle a aliviarlas. A él se le entrevistará en último lugar. Entonces, ¿por qué se pregunta primero acerca de las preocupaciones de los otros, comenzando con el cliente y la familia o más cerca del nivel de los usuarios?

Las preocupaciones son anticipaciones. Dado que cada cual ve la situación desde su propia posición única en el sistema de relaciones, también las preocupaciones son diferentes, aunque tengan mucho en común. Además de las esperanzas, es importante desvelar precisamente aquello que preocupa a cada uno de esa situación compartida y sobre aquello qué podría aliviar su preocupación. Al identificar las acciones entrelazadas que aliviarán las preocupaciones y que llevan a un buen futuro, también se alivia la preocupación del solicitante. Una combinación confusa empieza a aclararse para todos y cada uno encuentra su sitio en el conjunto.

7.6 El futuro como algo que se puede concebir

Uno de los factores clave que dan poder al método de evocar el futuro es la posibilidad que brinda a los participantes para concebir el futuro como algo que se puede pensar y considerar. La multiplicidad de diferentes voces contribuye a ello. Si las mismas preguntas que formula el facilitador se hicieran en un encuentro bilateral, con una sola persona (por ejemplo, al solicitante o a un cliente), adentrarse en el futuro resultaría mucho más difícil que cuando asisten más personas, incluso aun cuando se trate de una persona importante en la vida del propio cliente (por ejemplo, un buen amigo). Cuando se recuerda a una persona también se empieza a evocar sobre uno mismo. Por supuesto, las preguntas de los Diálogos Anticipatorios se pueden usar también en reflexiones bilaterales, pero, en ese caso, no entra en juego el impulso que aporta la reflexión de los demás participantes.

En situaciones con múltiples actores, la primera evocación es la situación más emocionante, también para los facilitadores, ya que dependen completamente de la voluntad de los participantes para lanzarse a evocar el

futuro. Si el primer entrevistado no quiere o no se siente capaz de recordar una buena situación futura y las cosas que le alegran, no se le debe presionar para que lo haga. Después de un par de intentos para motivarle, es mejor preguntarle si prefiere escuchar y si le parece bien que las preguntas se hagan a la siguiente persona. Más tarde es posible volver a la primera persona y preguntarle si ahora podría recordar aspectos positivos de su futuro.

7.7 La evocación polifónica con amplitud

El diálogo se enriquece cuando se ha escuchado a varias voces. Algunos temas pueden comenzar a formarse y establecerse. No obstante, los facilitadores deben asegurar que los temas se mantengan abiertos, es decir, que nadie se sienta obligado a unir sus propias evocaciones a lo evocado por otros, si no lo desea. En caso contrario, los primeros entrevistados determinarían los temas y el marco se estrecharía para los demás. Los facilitadores de red ayudan a mantener el marco abierto preguntando, por ejemplo, «¿cómo lo recuerdas tú?» o quizá diciendo «no se puede recordar todo y además cada persona recuerda cosas distintas».

Los temas que surgen y se establecen son valiosos debido a que ayudan a configurar un plan para la colaboración. Alguien puede referirse a otras personas en sus evocaciones y decir lo que hizo junto a la otra persona. Este puede ser un punto prometedor para la colaboración, pero los facilitadores deben mantener la amplitud también en estos casos. «Comprueban» con la persona a la que se ha referido si esta lo recuerda del mismo modo. Si es así, el facilitador que toma notas incluso puede subrayar este aspecto en las notas públicas. Si no lo recuerda de ese modo, el facilitador que entrevista señalará que la vida es así y que muchas veces las cosas se recuerdan de maneras diferentes. Es decir, que nadie debe ser «arrinconado» y obligado a adoptar un punto de vista que no haya creado personalmente.

7.8 El buen futuro expresado por la familiaes su propio buen futuro

En el diálogo centrado en el caso, con una reunión con clientes, se comienza con la familia. Por turnos, se pregunta a los miembros de la familia sobre su buen futuro y sobre los aspectos positivos, sobre sus propias acciones

y sobre el apoyo que recibieron, así como sobre las preocupaciones y su disminución. Estas son las preguntas básicas (suponiendo que hemos acordado con las partes involucradas que el lapso temporal es de un año, aunque el intervalo podría ser otro):

1. Ha pasado un año y ahora las cosas van bien, ¿cómo están desde tú punto de vista?, ¿qué es lo que te alegra ahora de forma especial?
2. ¿Qué hiciste tú mismo para llegar a esta situación positiva?, ¿dónde encontraste ayuda y quién te apoyó?, ¿qué tipo de apoyo fue el que recibiste?
3. ¿Qué era lo que te preocupaba «en aquel momento, hace un año» y qué es lo que hizo disminuir tus preocupaciones?



En un diálogo centrado en el caso también asisten los profesionales vinculados a la situación, y seguramente también parientes y allegados importantes de la red social privada de la familia. A ellos, los facilitadores les hacen estas dos preguntas, retirando la primera

2. Como has oído, en la familia las cosas van bastante bien. ¿Qué hiciste para contribuir a este desarrollo positivo?, ¿quién te ayudó a ello o dónde encontraste ese apoyo y en qué consistió?
3. ¿Qué te preocupaba «en aquel momento, hace un año» y qué es lo que hizo que tus preocupaciones disminuyeran?

La primera de las tres preguntas no se dirige a las personas ajenas a la familia, ya que no sería apropiado, al fin y al cabo solo es una cuestión de la familia. En cambio, la pregunta sobre la ayuda mutua resulta muy apropiada. La persona que ayuda también recibe apoyo de alguien y de algún lugar. Por ejemplo, el profesional puede «recordar» haber recibido ayuda de algún miembro de la familia. Esto ya está trazando los elementos claves del plan conjunto: ¡las acciones y el apoyo se encuentran entre sí! Por supuesto, los facilitadores deben confirmar si el otro al que se refiere lo recuerda del mismo modo.

Como ya se ha señalado antes, es importante preguntar también a los profesionales y a los otros participantes ajenos a la familia sobre sus preocupaciones y cómo se aliviaron. De esta forma, se tiene la oportunidad de hablar incluso de las cosas difíciles cara a cara y con un espíritu positivo.



En un diálogo temático, en una reunión de planificación, se hacen las mismas preguntas básicas a todos

1. Ha pasado un año (u otro intervalo acordado) y las cosas están bastante bien, ¿cómo están según tú mismo, qué te alegra especialmente?
2. ¿Qué hiciste para que se pudiera alcanzar esta situación positiva?, ¿de dónde y de quién recibiste ayuda y qué ayuda fue?
3. ¿Qué era lo que te preocupaba «en aquel momento, hace un año», y qué es lo que hizo que disminuyeran tus preocupaciones?

7.9 Saltar en el tiempo: con precisión, según lo acordado

El salto en el tiempo hacia el futuro, en un diálogo con clientes centrado en el caso o en un diálogo temático en una reunión de planificación, se acuerda junto a los participantes. Es una parte importante del escenario para la reflexión creativa y para generar una atmósfera positiva. Como paso preparatorio, se puede escribir la fecha actual en grande, para que sea visible. A continuación, los facilitadores preguntan a los participantes qué plazo de tiempo les parece adecuado para que las preocupaciones ya se hayan aliviado y luego les dicen que ahora se van a trasladar «a ese momento».

Los facilitadores de red ayudan a definir un período orientado hacia el futuro adecuado: ¿en tres meses, en seis meses, en un año? Antes de un diálogo temático en una reunión de planificación quizá se haya hablado del lapso de tiempo adecuado, en una reunión previa. En una reunión con clientes, el período debe definirse sobre todo con el solicitante y con el cliente y la familia. No obstante, la conversación no debe tener un carácter «diagnóstico». Los facilitadores no deben preguntar cuándo le podría parecer al solicitante, cliente o familiares, que los problemas ya se habrán solucionado, ya que con suma facilidad esto les podría llevar a pensar en la naturaleza de los problemas y a hacer predicciones sobre cómo resolverlos. «Dentro de tres, seis o doce meses, las cosas estarán algo mejor» es la ayuda suficiente para poder establecer el intervalo de tiempo.

Supongamos que se fija el salto en el tiempo en un lapso de un año. Ahora que el salto se ha establecido de forma precisa, al finalizar este año, los facilitadores deben enfatizarlo, para consumar el traslado en el tiempo. Se

comprueba en un calendario qué fecha exacta es dentro de un año y se decide si es una fecha adecuada. Una vez determinada la fecha de forma precisa, se retira la fecha actual que se escribió antes y se sustituye por la nueva. Esa nueva fecha se declara como el momento presente, desde donde se va a examinar todo lo que ha sucedido.

Al establecer el salto en el tiempo es necesario tener en cuenta los aspectos relativos a la edad, a la salud y al nivel de preocupación. La perspectiva de las personas mayores puede que no llegue necesariamente muy lejos, y el mismo estado de salud puede establecer límites. Si las preocupaciones son especialmente severas, la perspectiva temporal de las personas tiende a acortarse, ya que, simplemente, no son capaces de mirar muy lejos. En este caso, puede ser más conveniente examinar los asuntos desde un futuro más cercano, quizás dentro de un mes, algunas semanas o incluso de unos días.

7.10 Proyectarse al futuro con creatividad

Para «llevar» a las personas al futuro, los facilitadores pueden usar toda su creatividad, tan solo su propia imaginación pone límites. En la fase de preparación, la pareja de facilitadores planea cómo van a hacer para que los participantes den el salto en el tiempo en la reunión, y luego en su reunión posterior reflexionarán acerca de cómo fue el resultado. En ocasiones los facilitadores usan métodos operativos muy inusuales, pero otras veces una forma muy corriente podría ser la más recomendable. En la comunidad de facilitadores en red se comparten las experiencias y la forma de «trasladar» a la gente al futuro es uno de los temas importantes de estas reflexiones colectivas. Cada facilitador y cada pareja de facilitadores encontrarán sus formas más adecuadas.

Varios ejercicios de imaginación pueden ayudar al inicio de la reunión, siendo el humor el mejor aliado para implicar a los participantes. Algunos usan refranes, poemas o música; otros avanzan hacia el futuro mes a mes, etc., hay infinidad de métodos. La creatividad de los facilitadores fomenta la creatividad de los participantes y el humor ayuda a relajar las tensiones. La forma de trasladarse hacia el futuro no es esencial en sí misma, más bien lo importante es generar tiempo psicológico para ponerse en situación y vivir la transición.

7.11 La primera entrevista exige más

Los facilitadores de red hacen todo lo posible para que todos los asistentes dispongan del mismo tiempo para pensar en voz alta. No obstante, la primera entrevista es la que requiere más tiempo, ya que mediante ella los participantes se familiarizan con este método. Conviene dar tiempo al primer entrevistado para que se acomode suavemente a las preguntas y encuentre una forma de hablar desde el futuro que le sea propicia. También el entrevistador puede probar diferentes formas para mantener la intensidad entre él y el entrevistado. En cualquier caso, el facilitador que entrevista debe crear una situación de proximidad, una del tipo «háblame a mí». Conviene que se coloquen cara a cara y bastante cerca. Luego, las personas que van a ser entrevistadas ya conocen el método y los turnos se hacen más fluidos.

Para describir la situación futura se buscan hechos concretos y rutas familiares por las que se ha llegado a esa buena situación futura. La «reconstrucción» vivida del futuro es al mismo tiempo un experimento mental de acciones futuras. Con los primeros entrevistados, los facilitadores deben ser especialmente cuidadosos, para que sigan surgiendo el mayor número posible de descripciones concretas y vividas de un buen futuro.

La experiencia de vivir en un buen futuro se mantiene durante toda la fase de evocar el futuro. En este sentido, los facilitadores de red deben cuidar mucho su propio papel y su forma de hablar. No deberían «dejarse descolgar» de la situación futura. Si los facilitadores se deslizan hacia los condicionales, los «sería», «sucedería» y «ocurriría», abren la puerta a la situación del «y sí…»: «y si pasara esto o lo otro, entonces tal…», «y si todo fuera bien, entonces…». En este caso, a los participantes no les quedará claro si las cuestiones se examinan y se hablan desde este nuevo momento acordado, en el que las cosas ya están bastante bien, o si se habla desde el momento actual, y, de este modo, el hecho de evocar el futuro se vuelve confuso. Los facilitadores deben mantener la claridad siendo ellos mismos muy claros. Si los tiempos verbales de los participantes resultan confusos, los facilitadores deben indicar con amabilidad, por ejemplo, señalando la nueva fecha escrita en la pizarra, que ya estamos aquí, «como lo indica el calendario».

7.12 La «individualización» de un buen futuro y las acciones personales

Si tan solo se pregunta en términos generales, como «ya ha pasado un año y las cosas están bastante bien, ¿podrías describir cómo están?» se dificulta la respuesta. Si se añade «cómo están para ti», ayuda algo más. Y añadir el «¿qué te alegra o te satisface de forma especial?» ha resultado ser una buena forma para «individualizar» la pregunta; es decir, ayuda al entrevistado a examinar la cuestión desde su propio punto de vista. Y es precisamente este punto de vista individual de cada persona lo que se está buscando, ya que nadie más tiene otro punto de vista que sea igual al suyo propio, y el diálogo surge del encuentro respetuoso entre muchos puntos de vista individuales.

Cuando se pregunta por las acciones propias que llevaron a avanzar paso a paso hacia esa buena situación, y se dice «¿qué hiciste tú?», se pueden obtener respuestas evasivas del tipo «no hice nada». Esto es muy comprensible en situaciones y culturas en las que no se desea destacar la contribución propia. No obstante, no hay acciones sin actor y no aparecen las cosas hechas sin que alguien las realice, y no hay acción colectiva sin actos individuales. El objetivo es mejorar la colaboración conjunta y obtener un buen plan. Los materiales de construcción de un plan así son actos que se pueden realizar. Un buen plan conjunto se compone de actos individuales vinculados entre sí de forma adecuada. Por ello, los facilitadores hacen todo lo posible para ayudar a los participantes a encontrar los pasos que les lleven a un buen futuro «recordando» sus propias acciones. Hemos comprobado que un buen añadido a la pregunta «¿qué hiciste tú?» ha resultado ser el preguntar también «¿de qué te sientes orgulloso, aunque sea de una forma secreta, cuando al echar la vista atrás te parece ahora que fue útil?». Esta pregunta subraya la naturaleza a la vez creativa y seria del método. El facilitador se inclina hacia el entrevistado, quizá incluso bajando un poco la voz, y le dice: «Ahora entre nosotros, ¿de aquello que hiciste qué es lo que te hace sentir orgulloso, aunque no lo sepan los demás?». Todos los participantes oyen tanto la pregunta como la respuesta. Y cuando el facilitador pregunta «¿qué consideras que fue útil, echando la vista atrás, para que las cosas hayan avanzado?», resulta obvio, tanto para el entrevistado como para los demás, que el método de recordar el futuro se usa precisamente como una herramienta para pensar.

7.13 El ritmo adecuado y la agrupación de las preguntas

Los facilitadores encontrarán la mejor forma de marcar el ritmo y de agrupar las preguntas. Algunos formulan todas las preguntas seguidas a cada persona cuando está en su turno; otros formulan la primera pregunta a cada uno, luego la segunda, etc. Otros agrupan las preguntas relativas al buen futuro y a las acciones, para que las acciones se expresen justo después de evocar las cosas que dan alegría. En cualquier caso, la ronda referente a las preocupaciones y a su disminución sienta las bases para volver desde el futuro hasta el momento actual y para iniciar la composición del plan, ya que los hechos que hicieron «disminuir las preocupaciones» brindan los temas centrales para la elaboración del plan.

7.14 Repetir de forma exacta como ayuda a pensar

El facilitador que entrevista repite de vez en cuando las palabras que usa el entrevistado. Muchos facilitadores tienden a anotarlas rápidamente, para no olvidarlas. Explican a los participantes por qué lo hacen. En cualquier caso, la repetición debe ser exacta, palabra por palabra.

El objetivo de repetir es ayudar a la persona a pensar. Cuando el entrevistado dice sus palabras aquel se hace más consciente de sus pensamientos, ya que el contenido mental no se presenta mediante frases de la misma manera que cuando es pronunciado en voz alta y, cuando transforma sus pensamientos en palabras, la persona los escucha por primera vez. Además, sabe que está hablando a los demás que le escuchan, es decir, que de algún modo está adaptando sus palabras a la situación social. Esto quiere decir que, de alguna forma, anticipa acerca de cómo las van a comprender los demás y de este modo sus expresiones incluyen mensajes para los otros, que también son invitaciones para que le respondan. Cuando el facilitador repite la frase del entrevistado, este tiene una segunda oportunidad, más intensa, para pensar sus ideas, ya que escucha sus propias palabras en la voz de otra persona. Por ello, es importante que sean exactamente las mismas palabras que pronunció el entrevistado. Sin embargo, no es recomendable hacer demasiadas repeticiones para que no pierdan su valor. Las repeticiones son valiosas también para enlentecer el diálogo, aunque un exceso de repeticiones consume demasiado tiempo.

Repetir las frases de los participantes también es importante cuando el facilitador no ha entendido del todo lo que quiso decir el entrevistado. El facilitador puede decir: «¿he oído bien cuando oí que dijiste...?», «no entiendo muy bien lo que quieres decir, ¿podrías aclararlo un poco más?». Esto pone de relieve la escucha respetuosa.

Al repetir y al anotar es importante no cambiar las palabras del entrevistado. En un diálogo, el facilitador usó la palabra «novia» cuando el entrevistado mencionó a una compañera que le apoyaba y, en esa ocasión, el entrevistado rectificó con enfado que no había dicho eso, y que no quería decir algo así.

Al intentar entender lo que se dice, los facilitadores están constantemente interpretando lo que oyen, ya que de otro modo no entenderían las palabras. No obstante, deben evitar quedarse enclaustrados en sus interpretaciones y ceñirse a ellas. La repetición literal también ayuda a los facilitadores, no solo a los entrevistados. El intentar oír atentamente lo que las personas dicen y repetirlo de vez en cuando, también les ayuda a ellos mismos a mantenerse lo más cerca posible de las expresiones del entrevistado. Cuando el facilitador repite las palabras y pregunta «¿he oído bien cuando te oí decir que…?», está subrayando su atención y su interés y su voluntad de seguir las expresiones del entrevistado. Si el facilitador dijera «¿he entendido bien, cuando dijiste que…?» está subrayando su voluntad de interpretar. «¿He oído bien…?» es una pregunta muy diferente a «¿he entendido bien…?».

7.15 Integrar recursos depende de pequeños detalles

Los facilitadores animan a los participantes a recordar o evocar acciones concretas. Pueden tratarse de cosas pequeñas y poco espectaculares, pero lo importante es que sean familiares, realistas y viables. Hasta los actos más pequeños pueden superar a los más grandes porque se pueden hacer y permiten la integración, es decir, el encajar los recursos propios, los de los allegados y los de los profesionales. Cuando el cliente y la familia recuerdan el buen futuro en un diálogo centrado en el caso y recuerdan las acciones que llevaron a ese futuro y al alivio de las preocupaciones, los profesionales tienen una oportunidad muy propicia para encontrar puntos a los que unir su propia capacidad de ayuda. Entonces, el evocar el futuro favorece los puntos de ajuste para la integración. En este tipo de encuentros con clientes vemos algo único: en lugar de que los profesionales reflexionen entre ellos sobre qué le pasa al cliente y su familia y sobre lo que podrían hacer para que aquellos cambien hacia los objetivos, y luego inviten al cliente y la

familia a conocer el plan o envíen a un profesional para que se lo explique, las acciones de los profesionales se diseñan en ese mismo momento para apoyar las acciones que el cliente y la familia han dicho que van a hacer, en presencia de todos los implicados. La importancia de esa interconexión es percibida por cada participante, ¡se siente físicamente!

Las pequeñas acciones no son tan solo pequeños actos, ya que también son pasos hacia un buen futuro. Si solo se preguntara «¿qué vas a hacer a continuación?», la perspectiva se quedaría plana. Cuando se esboza un buen futuro entre todos en un plazo de meses o un año (o incluso tres años en una reunión de planificación), esos próximos pequeños pasos que hay que dar adquieren una resonancia mucho más amplia. Son pasos viables que pueden ser el camino a un buen futuro.

7.16 Preguntas para precisar



El objetivo de las preguntas destinadas a precisar es el de ayudar a que los participantes puedan concretar sus pensamientos, y que los facilitadores comprendan mejor lo que dicen. Las aclaraciones son muy importantes para poder llegar a un plan preciso. Cuanto mejor ayuden los facilitadores a precisar los aspectos concretos, mejor se recopilarán los materiales para el plan que se va a elaborar al final de la reunión.

A continuación, se esbozan las preguntas para precisar y aclarar, pero se debe indicar que no se trata de una lista de preguntas que deban formular los facilitadores. Estos deben actuar con flexibilidad en función de la situación. Por lo tanto, los ejemplos de las preguntas para precisar no son modelos de preguntas concretas. Al reflexionar sobre las reuniones realizadas, los facilitadores también reflexionan sobre lo bien que han podido aclarar las cosas mediante sus preguntas, y de esta forma pueden ir afinando su estilo propio.

En el método de evocar el futuro son tres las preguntas básicas. Son cuestiones básicas y los facilitadores también las pueden ajustar si la situación lo requiere, sin embargo, se debe tener en cuenta que lo que se desea conseguir es el punto de vista individual de cada persona acerca de lo que es un buen futuro, pero también sus propios actos para llegar a él, además de sus propias preocupaciones y de las cosas que pueden aliviarlas. Mediante las preguntas para precisar se buscan circunstancias, experiencias,

acciones, fechas, etc. El objetivo es aclarar: «Qué significa este asunto en la práctica, qué hiciste al respecto, cuándo y con quién».

La entrevista en una reunión con clientes debe ser muy precisa para que los profesionales tengan suficientes puntos de conexión viables sobre los que encajar su ayuda, es decir, para poder integrar los recursos. «Ha pasado un año y en tu familia ahora las cosas están bastante bien. ¿Cómo están para ti las cosas en este momento (por ejemplo, en vivienda, trabajo, aficiones, etc.)?» Para precisar, es conveniente, seguir lo que dice el entrevistado, desde muy cerca, y estar muy atento a las cosas que expresa.

La dimensión temporal es un anclaje importante para las acciones de apoyo. Cuando alguien expresa algo concreto sobre un buen futuro, se debe preguntar cuándo. Si la persona se alegra de «que Pekka comenzara a ir al colegio…», el facilitador debe preguntar: ¿cuándo empezó a ir a la escuela, qué pasó entonces, quién hizo algo para que Pekka comenzara a ir al colegio, qué hiciste tú en concreto?

Todo lo referente a las preguntas dirigidas a las acciones se debe precisar siempre, para que se puedan recoger las acciones individuales específicas de la persona. Si, por ejemplo, en una reunión de planificación alguien dice que las cosas comenzaron a rodar «cuando celebramos la reunión», esta información sigue siendo bastante imprecisa. «Se celebró una reunión. ¡Interesante! ¿Cuándo se celebró, en primavera?, ¿quién la convocó y quiénes asistieron?, ¿qué hiciste tú mismo para conseguir que se celebrara esa reunión, la convocaste tú, la propusiste tú, cuándo y cómo?». Las frases en pasiva que no especifican un sujeto no generan un plan concreto. Y, para que los planes se formen con acciones viables a realizar, los facilitadores preguntan siempre qué es lo que hizo el mismo entrevistado para que se realizara lo importante.

El lapso de tiempo que deben abarcar las preguntas para precisar es el intervalo que ha transcurrido entre el momento del buen futuro y el momento de la entrevista, es decir, el espacio entre el presente real y el presente imaginado. Se presta una atención especial al futuro más cercano para elaborar un plan que realmente pueda arrancar. «¿Qué hiciste al respecto la semana siguiente, justo después, de nuestro diálogo?, ¿te reuniste con alguien, hablaste con alguien?».

También se puede ayudar al cliente y la familia a concretar el asunto preguntando si recibió ayuda de alguien aquí presente o si fue de alguien que no está presente. También se puede hacer referencia a cada uno de los profesionales presentes y preguntar al cliente o al allegado: «¿Te ayudó el trabajador social del colegio o el profesor, qué tipo de ayuda te dio?». Al

margen de si se ha hecho referencia a los participantes presentes, se debe dar la oportunidad de recordar lo mismo o evocarlo de otra manera. Si evocan lo mismo que el cliente o el familiar, el plan de apoyo se concreta.

Si, al evocar la ayuda recibida se menciona a personas ausentes, los facilitadores deben conseguir que esto mismo se precise también preguntando qué hizo la persona para recibir ese apoyo de esa persona no presente: «¿La llamaste, que hiciste para encontrarte con ella, la hablaste?, ¿cuándo?»

El apoyo deseado se puede desvelar mediante preguntas de «agradecimiento», que abren nuevas y relevantes posibilidades. «¿De qué ayuda te sientes especialmente agradecido ahora?, ¿quién te dio ese apoyo?», «¿qué te gustaría agradecer a los aquí presentes ahora que ya ha transcurrido este buen año?», «¿cuál fue el primer apoyo que recibiste después de la reunión de hace un año y que quisieras agradecer?». Dar y recibir las gracias tiene un impacto positivo para el ambiente de la reunión e, incluso para un efecto sostenido en la colaboración.

Con las preguntas para precisar también se procura ayudar a que las personas se responsabilicen de las acciones que han mencionado. Cuando, en una reunión de planificación, alguien evoca alguna acción sin especificar quién la hizo, el facilitador debe mantenerse en el tema con una pregunta para precisar. «O sea, que se dibujó la plantilla para jugar a la rayuela en el pavimento. ¿Quién lo hizo?, ¿cuándo se hizo?, ¿qué hiciste tú para que se hiciera?, ¿necesitaste ayuda de otros?, ¿de quién o quiénes?, ¿qué tipo de ayuda?, ¿cómo conseguiste que te ayudaran, qué hiciste para obtener la ayuda?».

Los facilitadores también deben comprobar lo qué hay de novedoso en las evocaciones y qué ha podido pasar antes de la reunión con el cliente, o en la de planificación. «¿Ese elemento, suceso o proyecto que has mencionado, existía ya antes o se planeó hace un año, en la última reunión?». De este modo, el facilitador en red anima a que los asistentes evoquen desde el momento actual situado en el futuro hacia el momento del presente real, e incluso más atrás de este momento presente real. «Entonces el grupo de trabajo terminó con la elaboración del plan en febrero de 20XX. ¿Ya existía ese grupo de trabajo cuando nos vimos hace un año o se constituyó después de nuestro encuentro? Si todavía no existía en aquel momento, ¿cuándo se creó?, ¿cuál fue tu contribución para que se constituyera, qué hiciste?».

El objetivo de las preguntas para precisar no es tan solo concretar, también sirven para apoyar al entrevistado a fin de que experimente el situarse en el futuro evocado, su propia contribución y la de su red de apoyo. El

facilitador puede, sin perder su neutralidad, estimular las evocaciones subrayándolas, de vez en cuando, diciendo «qué interesante», «vaya, qué bien», ya que con estas expresiones no está manifestando su opinión, sino animando a que las evocaciones tengan vida. El resto de asistentes tienen total libertad para «recordar» los asuntos de otra manera y la «historia» que se va construyendo no debe anclarse a ningún tema durante la fase de evocación. Los facilitadores también animan a expresar otras evocaciones totalmente diferentes. Si los temas se acumulan o repiten, resulta bueno para el proceso, pero cuando no se repiten también se visibiliza la situación lo que puede permitir igualmente resultados importantes.

Los facilitadores ayudan a expresar de forma concreta los elementos del plan, pero la elaboración del mismo solo se lleva a cabo cuando «regresan del futuro», es decir, en la fase de conversación de la reunión. En ese momento se redacta el plan, pero se elabora a partir del material aportado por los participantes. Por supuesto, mientras se elabora el plan, a los participantes se les pueden ocurrir nuevas posibilidades, ¡esto también es una ventaja!

Los facilitadores deben estar atentos para que ellos mismos no se asocien a ninguna de las evocaciones de futuro. La tarea es todo un reto, ya que, por otro lado, los facilitadores deben trabajar pegados a cada entrevistado, mostrando un interés genuino. Pero también deben ser especialmente cuidadosos en no mostrar sus propias visiones del futuro.

Hay que atreverse a preguntar sobre las preocupaciones. Esto se ve facilitado al dividir en dos partes la pregunta: qué te preocupaba y qué hizo que tus preocupaciones disminuyeran. Los facilitadores preguntan de forma respetuosa y atrevida, y esto puede quedar reflejado en la conversación entre los participantes, al final de la reunión. Se pregunta sobre la disminución de las preocupaciones de forma detallada para evitar que la conversación se centre en problemas y para reforzar una forma de hablar orientada a avanzar y a reforzar los recursos.

La forma de la pregunta **qué te preocupaba**, es intencionada. En cierto modo, incluye una presunción de que había algo que preocupaba a la persona, esto es, en el mismo momento del encuentro. Es un intento de facilitar que los entrevistados puedan hablar de sus preocupaciones en una situación con varios participantes. También tienen total libertad para contestar que «no estaba preocupado». Esto también le sirve al facilitador para poder precisar. Puede decir, por ejemplo: «¡Estupendo! ¿Qué fue lo más importante que ocurría para que no tuvieras que preocuparte?». También es posible preguntar, por ejemplo: «¿Había algo que te preocupara en aquel momento hace un año?». Esto también ayuda al participante a expresar su

preocupación actual, pero también es posible que el facilitador reciba una respuesta monosilábica «no» y, en ese caso, es más difícil seguir adelante. No obstante, no hay que resultar molesto.

Las preguntas para precisar ayudan a los participantes a entenderse mejor a sí mismos y a los otros. Saldrá a la luz todo un espectro de esperanzas, deseos, sueños, preocupaciones y temores, así como las necesidades de apoyo relacionadas con su situación vital. El rol de los facilitadores es ayudar mediante las preguntas para precisar a identificar aspectos que quizá no se manifiesten o no se aprecien en las descripciones más generales. Esto requiere mucha concentración por parte de los facilitadores, que deben escuchar atentamente y ser sensibles a los matices. Entrevistan con interés, pero deben de dar a los entrevistados el suficiente espacio para la reflexión y deberán hacer pequeñas pausas en la entrevista para dar tiempo al pensar.



Ejemplos de preguntas para precisar en una reunión de planificación

Pregunta 1: una buena situación

«El programa de acción de los cuidados de personas mayores ya está listo. ¿Qué te han agradecido en particular?», «¿qué te hace sentirte especialmente satisfecho o estar contento con este programa?», «¿hay algún aspecto que sea especialmente importante para ti?», «¿qué aspectos del programa han destacado o elogiado los clientes y las organizaciones?», «¿qué aspectos fueron valorados positivamente por los directivos y otras autoridades?», «el programa se ha completado y ha recibido elogios desde varias partes. El programa se orienta a las acciones prácticas. ¿Cómo te parece que orienta las acciones?, ¿qué es lo que te hace darte cuenta de que realmente influye en las actuaciones?», «¿cómo se refleja en tu práctica profesional», «¿quiénes, en concreto, han elogiado el programa?».

Pregunta 2: acciones y apoyo

«Mirando atrás, ¿qué hecho o hechos te producen un orgullo especial por lo qué hiciste en este tiempo pasado para contribuir al programa?», «¿recibiste algún tipo de apoyo?», «¿de quién, de dónde?», «¿qué hiciste para conseguir ese apoyo?».

Pregunta 3: preocupaciones y su disminución

«¿Tenías alguna preocupación, hace un año, en referencia a que se pudiera cumplimentar el programa y qué hizo que tus preocupaciones disminuyeran?». Se pueden hacer preguntas personalizadas a los participantes y a los grupos, por ejemplo: «¿Querrías tú mismo, o alguno de vosotros, añadir alguna reflexión?». No se les dice «comparte también tú, tus propios pensamientos», al objeto de que cada persona pueda decidir si desea participar en la conversación. Es mejor evitar el colocar a alguien en una situación que le pueda resultar incómoda.

En la reunión de planificación de la estrategia o del programa, se intentan precisar los siguientes puntos:

- Contenido, asuntos, enfoques: «¿Qué te alegra o te satisface especialmente del programa?, ¿qué temas o perspectivas que consideras especialmente importantes han sido incluidos?».
- Proceso de preparación: «¿Qué te satisfizo de forma especial a la hora de preparar el programa?» (posibilidad para decir cómo se preparó el programa y quienes participaron).
- Partes interesadas: «¿Quiénes o qué partes alabaron el programa?»

7.17 Mantener la neutralidad aunque haya que morderse la lengua

Con sus tareas, los facilitadores pretenden ser neutrales. Sin embargo, cuando hacen las preguntas para precisar es inevitable que ponderen mentalmente lo que podría resultar provechoso o interesante para avanzar; al fin y al cabo, son personas que propician significados y, además, a continuación tendrán que encarar la elaboración de un plan al final de la reunión. No obstante, deben tener cuidado de no dirigir las evocaciones en la dirección que ellos pudieran desear. Lo más importante es sacar a la luz las acciones individuales de los participantes, que resulten posibles desde sus vidas, y que sean ellos mismos los que las definan. Los participantes pueden inspirarse entre sí, a partir de lo que han recordado otros. Los facilitadores no aconsejan y no sugieren. Puede ser fácil camuflar una sugerencia en la pregunta del facilitador (hasta la pregunta más neutral podría incluir una insinuación) y deben apoyarse mutuamente para evitar orientar al participante. Si a uno de los facilitadores le parece que el otro se está deslizando hacia el consejo o proponiendo algo, debe interrumpir y sugerir que el consejo no se tenga en cuenta.

7.18 Resúmenes intermedios

En algunos momentos adecuados de la reunión, los facilitadores pueden hacer resúmenes intermedios. Cuando el facilitador repite las palabras del entrevistado le ayuda a este a detenerse en sus pensamientos, pero con esa repetición también ayuda al facilitador que toma notas y a que los participantes puedan ver cómo se está formando una imagen global compuesta de partes. El entrevistador también puede repasar en voz alta lo que se ha ido recogiendo en las anotaciones públicas.

El facilitador que toma notas ayuda al entrevistador a estructurar su trabajo con los resúmenes. El facilitador que entrevista, por su parte, ayuda al que hace anotaciones a completarlas. La pareja de facilitadores conversa cuando revisa las anotaciones y hace resúmenes intermedios. Estos son observaciones expresadas en voz alta, no se trata de conclusiones fijadas, y ellos se limitan estrictamente a lo expresado por los participantes. Se puede confirmar con los participantes si sus reflexiones se han recogido con suficiente precisión. Esto ayuda a todos a articular la situación: las entrevistas y las anotaciones se hacen para recoger los elementos destinados al plan

común. En esta fase, sin embargo, no es recomendable acelerarse hacia el plan. Es estupendo si aparecen elementos claros y los temas convergen y se acumulan, pero si esto no ocurre también está bien. El diálogo sigue en marcha.

7.19 El trabajo en pareja de los facilitadores

La forma en que los facilitadores de red trabajan en pareja varía de de forma flexible en función de la pareja y de la situación, no hay una forma única y correcta de trabajar. También conviene que los facilitadores cambien de pareja, de vez en cuando, para adquirir más experiencia sobre hábitos y estilos, y tener más oportunidades para el intercambio reflexivo de las experiencias.

El reparto de tareas entre los facilitadores viene propiciado por la práctica: uno tiene que entrevistar y el otro debe tomar notas, ya que una sola persona no puede hacer las dos cosas. No obstante, la pareja no es una pareja solo por razones prácticas. Son dos las personas que ven y experimentan, y se apoyan entre ellas. Los facilitadores deben ayudarse entre sí en todas las situaciones. También pueden intercambiar sus papeles cuando lo vean oportuno, y deben comunicarlo claramente a los participantes. Durante la reunión, los facilitadores pueden mantener entre ellos una conversación delante de los demás acerca de la situación cuando sea necesario. El trabajo por parejas de los facilitadores, es decir, el modo de hablar entre ellos, es también un determinado mensaje a los participantes: el diálogo es siempre cortés, respetuoso y recíproco, aunque no siempre estén de acuerdo.

La disposición de los asientos es importante para el trabajo del facilitador que entrevista y para el que anota y, de un modo general, para crear el espacio mental del diálogo. El facilitador que entrevista procura crear un contacto alentador y seguro de «habla conmigo» con cada entrevistado, lo que requiere un contacto visual cercano. La cercanía física también comunica a los demás participantes que en este momento nos encontramos escuchando precisamente a esta persona y a sus valiosas reflexiones. También los facilitadores deben poder mantener el contacto visual entre ellos. Por ello, la pizarra para anotar no debe colocarse de espaldas al facilitador que entrevista. El mejor sitio para ponerla es en un lateral, de forma que tanto el entrevistador como los participantes puedan ver las anotaciones.

Es aconsejable que el facilitador que toma notas deje al entrevistador que vaya a su propio ritmo y por su camino, ya que el que entrevista tiene sus

propios pensamientos e intuiciones dentro del intenso flujo de la entrevista. El que toma notas está ligeramente separado de esa intensidad, y observa también a las otras personas, no solo al entrevistado. Además, tiene la importante tarea de estar atento al uso del tiempo. Ayuda a su pareja con signos o palabras acordadas a mantenerse dentro del tiempo previsto. El facilitador que anota también puede tener ideas sobre otras cosas a preguntar a fin de precisar y que podría plantear en la misma entrevista. Sin embargo, en las reuniones con clientes puede ser preferible no hacerlas directamente a los participantes, más bien podría hacerlas a través del facilitador que entrevista. Podría decir, por ejemplo: «tal vez mereciera la pena hablar también sobre esta cuestión…». Sin embargo, en algunas ocasiones, puede resultar más natural que el facilitador que toma notas pregunte directamente esas cuestiones al miembro de la familia o al profesional, después de pedirle permiso al entrevistador. «Cuando dijiste eso sobre el buen futuro, ¿cómo se consiguió llegar a ese punto?». Por otro lado, el facilitador que entrevista puede preguntar o confirmar con el que anota si desea preguntar o precisar algo: «¿Se te ocurre algún aspecto más que pueda ser importante o útil preguntar?». El entrevistador también puede preguntar a quién anota si éste ha tomado nota de algún aspecto expresado. En definitiva, los facilitadores se ayudan entre sí.

Para el éxito de la reunión, el papel de quien anota es igual de importante que el rol del entrevistador. Por ejemplo, si la situación tiende a bloquearse, el que anota puede ayudar al entrevistador a encontrar las palabras clave desde las que poder reanudar de nuevo. No se puede insistir lo suficiente sobre la importancia de prestar atención al tiempo transcurrido, ya que el tiempo siempre corre demasiado aprisa. En la reunión, es necesario llegar a la fase de elaboración del plan, para que los participantes reciban una experiencia que refuerce la claridad y el optimismo creíble, y es precisamente el facilitador que anota quien debe vigilar y asegurar que haya suficiente tiempo para todo ello. En el momento de proceder a la recopilación de los elementos del plan, el facilitador que toma notas suele desempeñar un papel más activo que el que ha entrevistado, que aún debe aterrizar de la intensidad de las entrevistas. El facilitador que anota ayuda al solicitante y a los demás participantes a recoger los elementos de las anotaciones, y el entrevistador también participa en ello.

7.20 Anotaciones



Las ideas de los participantes en la reunión se registran resumidas en una pizarra de tal modo que estén visibles para todos. Al comienzo de la reunión se explicó a los participantes que se registrará lo hablado para que luego se pueda redactar un plan conjunto. También se les dijo que lo anotado se podrá revisar y completar después. Además, es recomendable dejar visibles las preguntas que se van a formular. Todo ello ayuda a las personas a orientarse en la situación y contribuye a que la reunión sea trasparente.

Las anotaciones a la vista de todos favorecen una cultura operativa abierta. Todo está a la vista, nada se hace a espaldas de nadie. Además, los asistentes pueden ver lo que han dicho por escrito y de este modo las ideas pueden ser revisadas. El facilitador que toma notas de lo hablado, de vez en cuando, puede leer en voz alta las anotaciones y preguntar si lo registrado refleja correctamente lo dicho, y puede rectificarlas si se cree necesario.

El facilitador que toma notas registra:

- lo que dicen los participantes con sus palabras exactas
- con fases abreviadas, no completas
- mediante notas que se puedan comprender, para que se puedan usar después
- prestando especial atención al plan de colaboración que se elaborará al final de la reunión.

Además de registrar lo dicho en la reunión con clientes o en la de planificación, el facilitador que toma notas puede:

- apoyar al entrevistador anotando enseguida algunas palabras clave de las primeras frases del entrevistado, que pueden servir para que el entrevistador pueda precisarlas con el entrevistado (un apoyo importante para el entrevistador cuando el «arranque» es difícil),
- comprobar si ha anotado las cosas correctamente preguntando al entrevistado o al otro facilitador,
- pedir precisiones cuando no se entiende alguna expresión o aspecto,

- observar cómo los temas empiezan a coger forma en la pizarra, así como los puntos de unión para las acciones de apoyo (que podrían materializarse después, mediante preguntas, en el proceso de elaboración del plan) y
- ayudar al facilitador que entrevista a recoger los aspectos de las evocaciones que son nuevos y qué cosas habían sucedido ya antes («¿Esto estaba ya ahí, hace un año?»).

7.21 Anotaciones públicas

Ahora partimos de que se disponen de dos pizarras en blanco suficientemente grandes. Las anotaciones públicas también se pueden hacer en rotafolios, o tomando notas en un ordenador y proyectándolas en una pantalla[18] o de cualquier otra forma que permita que todos vean las anotaciones que se hacen, de forma trasparente. Las notas se pueden tomar, por ejemplo, de este modo:

Para el método de evocar el futuro, la pizarra 1 se divide en tres columnas. Se deja una columna estrecha a la izquierda de la pizarra para poner el nombre del entrevistado.

La pizarra 2 se reserva para la elaboración del plan.

En la parte superior de la pizarra 1 se anota la fecha futura, que ha sido establecida conjuntamente, como fecha actual. La columna de la izquierda se reserva para la buena situación y para las cosas que dan satisfacción o alegría, y su título es **Buena situación**. La columna central es para las acciones y apoyos y se titula **Acciones de apoyo**. La columna de la derecha se reserva para las preocupaciones y su alivio, y se titula **Preocupaciones y su disminución**.

Nombres	Buena situación	Acciones de apoyo	Preocupaciones y su disminución

Figura 6. Ejemplo de cómo tomar notas con el método de evocar el futuro.

[18] Las anotaciones realizadas con un ordenador portátil han resultado especialmente útiles en reuniones de planificación. La proyección permite aumentar el tamaño de la letra y las anotaciones se pueden entregar o enviar electrónicamente a todos los asistentes tras la reunión, de forma fácil.

Las expresiones de los entrevistados se registran de forma resumida en las columnas correspondientes y su nombre se anota en el margen izquierdo. Las aportaciones de los diferentes entrevistados se pueden anotar con colores distintos. Esto ayuda a visualizar quién dijo que en la fase de planificación.

- El facilitador que anota puede «saltar» fácilmente de una columna a otra. Si el entrevistado expresa preocupaciones cuando está hablando, por ejemplo, del buen futuro, esas preocupaciones se anotan en la columna correspondiente. También el facilitador que entrevista puede decir en qué columna se podría anotar una expresión. Por lo tanto, el facilitador que toma notas lo hará también según hablan los asistentes, pero cuidando, al mismo tiempo, la claridad y la coherencia de lo dicho a efectos de la redacción del plan.

7.22 El plan y los acuerdos para las acciones posteriores

El plan se debe redactar debatiendo sobre los elementos recogidos mediante el método de recordar el futuro. Al pedir a los participantes que se trasladen de la fase de diálogo a la fase de conversación, los facilitadores les están pidiendo que vuelvan desde el futuro al presente. Esto no resulta tan extraño como proyectarse hacia el futuro, pero también requiere creatividad. La clave está en comprobar que la intensa imaginación desplegada en el futuro se traslada al mundo real presente tal como lo requiere la elaboración del plan. Se retira la fecha futura y se confirma que la fecha presente es la que ahora es la válida. La transición compartida hacia el momento actual se puede facilitar modificando los espacios o de otras formas operativas. Normalmente en esta fase el ambiente suele encontrarse muy relajado.

En los Diálogos Anticipatorios no se hace ninguna descripción general o resumen explicativo de la situación, y esto se aplica también a todos los tipos de reuniones. En vez de explicar, la atención se dirige a las acciones, que consisten en actos concretos. Los actos que conducen a un buen futuro y que alivian las preocupaciones son el material para elaborar el plan. Por supuesto, todos tienen la posibilidad de añadir y completar las ideas. A menudo, en esta conversación de la última fase también surgen acciones que pueden ser útiles.

A menudo, en el transcurso del proceso se van perfilando elementos y temas concretos y caminos que unifican las acciones, y que en conjunto forman la estructura del plan. No obstante, no es necesario que el plan configure una

historia coherente ni que los actos se vinculen entre sí como partes exactas de un conjunto. Es suficiente que unos actos se unan a otros, estos a otros terceros, etc. Desde las acciones individuales se va formando una matriz de acciones y es precisamente este tejido de actos lo que constituye la acción colaborativa. Lo más importante es que nadie se quede solo.

En una reunión con clientes, la elaboración del plan se puede iniciar hablando con el solicitante o cliente de un modo en que los demás participantes puedan ir completando y comentando el plan. El objetivo es que el cliente o el solicitante no se queden, tras la reunión, sin el apoyo de las otras partes, es decir, que los demás vean la oportunidad de unir sus acciones al conjunto para aliviar las preocupaciones. Al conversar sobre el plan, los facilitadores preguntan al solicitante si le parece necesario que los participantes se vuelvan a reunir en grupos más pequeños en un futuro próximo. Si es necesario, se acordará una reunión de un grupo de trabajo.

7.22.1 Lista de recuerdo para reuniones con clientes y de planificación



Hay que reservar tiempo suficiente para la elaboración del plan y para acordar lo que se hace a continuación

El tiempo verbal ha cambiado al presente, una vez que todos los participantes hayan sido entrevistados, es el momento de pasar a la elaboración del plan: «Ahora ha terminado nuestro viaje al futuro y volvemos al momento actual». La vuelta al tiempo real se puede enfatizar, por ejemplo, cambiando los asientos de los participantes.

Es importante que al final de la reunión los facilitadores pasen el «testigo» al profesional que solicitó la reunión. Los facilitadores se dirigen a la clausura otorgando la voz al solicitante, en cuyas palabras finales dirá cómo se va a seguir a continuación.

El hecho de haber acordado las reglas del juego al principio de la reunión y que al final de la misma se decida de forma detallada cómo se va a proceder aporta trasparencia para una mayor colaboración entre los participantes. Las ideas no se quedan esparcidas como cabos sueltos, lo que significa que en la reunión se acuerda algo más que la siguiente reunión.

Al final de la reunión, es recomendable recordar a los participantes que la ejecución del plan redactado orientado hacia un buen futuro

dependerá, a partir de ahora, de las acciones de los participantes. El papel de los facilitadores termina cuando finaliza la reunión.

Al finalizar una reunión con clientes se debe acordar siempre sobre cómo se hará el seguimiento de la ejecución de los planes redactados. Se pactará, entre todos, cómo, cuándo y quién. Al final de la reunión también se acordará si la reunión de seguimiento tendrá la misma composición de participantes o será diferente. Acordar el seguimiento aporta claridad al reparto de tareas y responsabilidades y fomenta el compromiso.

Las anotaciones de la reunión con clientes se deben tratar como si fueran documentos personales de pacientes o clientes. Al inicio de la reunión se acordará el uso que se dará a las anotaciones y, una vez finalizada, se comprobará que la persona asignada se ocupe de ellas. Normalmente el solicitante de la reunión (u otra persona acordada) recoge las notas para que sean transcritas y se distribuyan a los participantes, para que sigan trabajando en el plan y su ejecución. Esta no es tarea de los facilitadores.

En el Anexo 4 figuran listas de comprobación para redactar el plan en las reuniones de clientes y en las de planificación.

7.23 Memorándum, *feedback* y acciones posteriores

La redacción de un memorándum, la recogida del *feedback* y las actuaciones posteriores han sido descritas en el Capítulo 3 «Fases de un Diálogo Anticipatorio».

8 Sobre la creación de los espacios dialógicos

En este capítulo se profundiza en el concepto de espacio dialógico y se consideran algunos de los retos clave que se pueden encontrar al desarrollar las prácticas dialógicas. Se van a utilizar como puntos de referencia el Diálogo Abierto en salud mental y el Diálogo Anticipatorio en el ámbito de «tierra de nadie» que surge en las situaciones con clientes compartidos por servicios sanitarios, educativos y sociales[19]. Mediante la comparación entre el Diálogo Abierto y el Diálogo Anticipatorio se profundizará en la comprensión de estos dos enfoques, aunque también sobre las condiciones necesarias para que surja el dialogismo de forma general. Con «dialogismo» se entiende una forma de estar que sea responsiva y con reciprocidad en la interacción entre las personas, que se basa en un interés respetuoso acerca de cómo los otros ven las cosas desde su lugar específico y único en el mundo, y en la voluntad de enriquecer la comprensión conjunta.

Las prácticas dialógicas —tanto sean encuentros en la vida diaria o en contextos profesionales— se manifiestan como sucesos específicos, que requieren de un tiempo y un lugar concreto. Conciernen a un grupo de personas y requieren una actitud abierta y trasparente, y una forma de conversar basada en la reciprocidad. Estas cinco dimensiones —lugar, tiempo, composición social, mental y discursiva— conforman el **espacio dialógico**.

En la vida cotidiana, los espacios dialógicos surgen y se desvanecen. En los contextos profesionales se requiere un cierto esfuerzo para crearlos y, sobre todo, para mantenerlos. El Diálogo Abierto y el Diálogo Anticipatorio son casos especiales, ya que son métodos para generar diálogos destinados a las redes con múltiples partes. Quizá el carácter exigente que tienen estos entornos de actividad para crear y mantener el dialogismo pueda ofrecer elementos de reflexión también para otras prácticas dialógicas.

[19] Estas reflexiones se basan en un artículo ya publicado. Mi propósito aquí es pensar en voz alta para formular conceptos útiles para los actores que ponen en práctica los diálogos.

En primer lugar, se describe cómo se concibieron originalmente el Diálogo Abierto y el Diálogo Anticipatorio. A continuación, se examinan las dimensiones de los espacios dialógicos, considerando los desafíos en las situaciones prácticas. Por último, se resumirán las cuestiones relativas a la creación de los espacios dialógicos como retos para las prácticas dialógicas en general. Se espera impulsar un debate que trascienda las fronteras de las diferentes escuelas de pensamiento y aliente el intercambio de experiencias y el aprendizaje mutuo.

8.1 Los orígenes del Diálogo Abierto y los Diálogos Anticipatorios

El Diálogo Abierto tomó forma en el campo de salud mental, sobre todo en un contexto relacionado con las crisis agudas y con las situaciones cronificadas de los pacientes. Las ideas clave del enfoque se aplicaron también a otros contextos y las prácticas evolucionaron en cada nuevo contexto. No obstante, se usará el Diálogo Abierto «original» como punto de referencia en esta revisión. El Diálogo Anticipatorio se desarrolló originalmente como un método para avanzar en las situaciones atascadas que implicaban a muchos profesionales. Y también se adaptó y modificó después. Antes de examinar los retos del dialogismo, es necesario repasar los principios del Diálogo Abierto y del Diálogo Anticipatorio[20].

En 2011, Aaltonen et al. (3), después de analizar en detalle el material de los casos del Diálogo Abierto, resumieron en siete principios los factores para el éxito del tratamiento de las crisis agudas en salud mental. Posteriormente ha habido más estudios, pero estos siete principios basados en su investigación ofrecen una buena descripción del enfoque original:

1. **Ayuda inmediata**, en las 24 horas siguientes al contacto con el sistema de salud mental.
2. **Principio de trabajo en red**: se convoca a participar a la familia y a otras redes sociales.
3. **Flexibilidad** en función de cada situación única, en vez de un programa previamente establecido.
4. **Responsabilidad**: la persona que ha sido contactada en primer lugar es la responsable de organizar la primera reunión.

[20] Véase para más detalles sobre ambos casos en Seikkula y Arnkil (1) y Arnkil y Seikkula (2).

5. **Continuidad psicológica**: el equipo creado asume todo el proceso de tratamiento durante el tiempo que sea necesario.
6. **Tolerancia a la incertidumbre**, mediante el aumento de la presencia y la sensación de confianza y evitando la adopción de medidas ya prefijadas.
7. **Dialogismo** para encontrar las mejores formas de avanzar.

Al contrario de lo que sucede con el Diálogo Abierto, los Diálogos Anticipatorios no se desarrollaron formando parte de un proceso terapéutico, aunque este modelo tenga también un impacto terapéutico. El enfoque pretendía mejorar la colaboración entre las partes involucradas en situaciones sectorizadas con varios actores involucrados. Se buscó el dialogismo formulando una serie de preguntas orientadas hacia el futuro en encuentros entre la red social personal y la red de profesionales. Dos facilitadores de red entrevistan a los participantes como si ya hubieran llegado a un punto positivo en un futuro cercano y les animan a evocar cómo han llegado a ese punto. Estos pasos «recordados» forman el material para elaborar un plan concreto de acción compartida.



Las primeras preguntas se dirigen al cliente y a los miembros de la familia:

Ha pasado un año[21] y ahora las cosas van bastante bien.

1. ¿Cómo están ahora desde tu propio punto de vista, qué es lo que te alegra de forma especial?

2. ¿Qué hiciste tu mismo para conseguir una evolución positiva, y de dónde o de quién recibiste apoyo y de qué tipo?

3. ¿Qué te preocupaba «en aquel momento hace un año» y qué es lo que hizo que tus preocupaciones disminuyeran?

Preguntas para los profesionales y para los allegados de la familia:

2. Como has oído, ahora las cosas en la familia van bastante bien. ¿Qué hiciste para ayudar a que la evolución fuera positiva, de quién recibiste apoyo, y de qué tipo?

3. ¿Qué te preocupaba «en aquel momento hace un año» y qué fue lo que hizo que tus preocupaciones disminuyeran?

Finalmente «se vuelve atrás desde el futuro» y se elabora un plan con las acciones expresadas por los participantes. Dicho plan se define mediante

[21] O quizás otro espacio de tiempo, dependiendo de lo que se acuerde.

quién hace qué, con quién, y a continuación, y también quién y con quien se encargará de la coordinación. También se decide sobre una posible reunión de seguimiento.

8.2 Espacios dialógicos

A continuación se formula el concepto de «espacio dialógico» para poder caracterizar el Diálogo Abierto y el Diálogo Anticipatorio con más detalle, se supone que este concepto será útil también para considerar otras prácticas dialógicas. Los espacios dialógicos se han tratado en muchos artículos. En mi opinión, la fuente más provechosa es la forma que usó para estructurarlos Ikujiro Nonaka et at., (4). Su grupo usa el concepto japonés «Ba» para describir el espacio dialógico (siguiendo a Kitaro Nishida de la escuela filosófica de Kioto). «Ba» es a la vez un espacio físico, un espacio presencial, y un espacio mental. Según el grupo de Nonaka, también los espacios virtuales pueden ser espacios presenciales. Aquí se modifica ligeramente la conceptualización de Nonaka et al., porque deseo incluir en el análisis de los espacios dialógicos algunas dimensiones importantes tratadas en la obra de Mijaíl Bajtín y Emmanuel Lévinas. En mi opinión, los espacios dialógicos se conforman simultáneamente por:

- espacio físico,
- espacio temporal,
- espacio social,
- espacio mental-actitudinal y
- espacio discursivo (conversacional).



Figura 3. Espacio dialógico

Estas dimensiones tienen una relación de dependencia entre ellas, no son elementos independientes[22]. En los Diálogos Abiertos y en los Diálogos Anticipatorios, el espacio dialógico es creado conjuntamente entre los facilitadores y los participantes. Por supuesto, estas dos prácticas no son las únicas formas de actividad profesional que buscan crear espacios dialógicos. Existen numerosas otras prácticas dialógicas y colaborativas, y también algunos enfoques dialógicos que no usan el término «dialógico» en su denominación o incluso este concepto ni es recogido en sus prácticas ni por sus actores. La fuente principal de los encuentros y los espacios dialógicos ni siquiera está en la actividad profesional, sino en la vida diaria. Los amigos se reúnen para comentar una película que acaban de ver y encuentran un espacio propicio, dedican tiempo a las reflexiones, formando una especie de «microcosmos» social alrededor del tema, y, con suerte, escuchan las opiniones de los otros sin exigirles que adopten una única visión.

Los espacios dialógicos surgen de forma natural entre las personas sin precisar ningún tipo de preparación especial y también desaparecen cuando finaliza la actividad. La práctica profesional requiere, muchas veces, una actuación más deliberada para crearlos y, sobre todo, para mantenerlos. Aquí nos centramos en los procesos del trabajo relacional, que se basa en interacciones, como, por ejemplo, las de médicos, psicólogos, trabajadores sociales y profesores[23]. Al encontrarse en situaciones que causan preocupación, los profesionales pueden sentirse tentados a conseguir cambios e intentar volver a tomar el control de la situación siguiendo un camino más autoritario que dialógico[24]. No obstante, conviene puntualizar que la división entre la vía dialógica y la autoritaria no es una división entre el bien y el mal, dado que hay lugar para la actuación autoritaria firme, así como también para el diálogo con reciprocidad. Para sacar a las personas de un edificio en llamas se necesitan órdenes exactas y su cumplimento preciso y no diálogos en red entre personas. La acción autoritaria es también adecuada en muchas otras situaciones menos peligrosas. Pero también existen muchas otras situaciones en las que el diálogo es, y proporciona, la mejor forma de

[22] De hecho, el espacio físico ya existe, aunque nadie se reúna en él, pero el motivo por el que se forma como tal, en los términos del dialogismo, no es una cuestión independiente del propio «espacio».

[23] Las profesiones relacionales son aquellas en las que la relación con el cliente, paciente, alumno, etc., no se pueden separar de un uso eficaz de las herramientas profesionales. El profesor puede enseñar de forma exacta, tal como se lo dicta su guía metodológica, pero si sus relaciones con los alumnos y padres no funcionan, no obtendrá los resultados esperados. La base del trabajo social está en las relaciones sociales y los psicólogos son los que, precisamente, más intervienen en las relaciones. Lo mismo ocurre con el médico, aunque pueda parecer más fácil pensar que tan solo trata la parte corporal.

[24] Por vía autoritaria me refiero a una forma de hablar en la que el otro es colocado en el papel de receptor y debe aceptar lo dicho tal cual se ha dicho.

actuar, incluso aunque parezca que en ese momento el control en base a la autoridad sea muy relevante. Estas situaciones se suelen encontrar en el ámbito de las profesiones basadas en la relación, y es en ellas donde se pone a prueba la capacidad para crear y mantener los espacios dialógicos. Dado que tanto el Diálogo Abierto como el Diálogo Anticipatorio se desarrollaron originalmente en contextos de preocupaciones imperiosas y crecientes, el examen de estos contextos tan exigentes puede resultar muy útil para reflexionar no solo sobre estos dos métodos de actividad, sino también sobre los retos del dialogismo en general.



8.3 Dialogismo y espacios físicos

Al participar en seminarios o congresos, quizá te hayas fijado en cómo estaba organizado el espacio físico: si se trataba de un auditorio con filas de asientos o si permitía la posibilidad de mantener contacto visual entre los participantes. Los espacios físicos no son tan inocentes como se podría creer: «materializan» formas de pensar. Toda persona interesada en Foucault (5) podrá recordar la genealogía: ¿qué «teoría» sobre los encuentros y la comunicación humana se podría «plasmar» en estas disposiciones físicas?

Los que activan prácticas dialógicas desean encontrar espacios que propicien el diálogo y que estén dispuestos de un modo en el que todos se puedan ver y escuchar sin obstáculos, y además que el espacio sea flexible para organizar diferentes tipos de conversación en grupos. Los espacios y su disposición física en sí mismos no posibilitan ni impiden el dialogismo, pero pueden aumentar o reducir considerablemente las oportunidades del diálogo. Al considerar también los espacios temporales, y observar qué tipo de espacios físicos y temporales se van formando, podemos comenzar a ver cómo nacen los espacios dialógicos o cómo no surgen. ¿Has participado alguna vez en un seminario, en un auditorio, en el que las charlas de los ponentes se siguen unas a otras, sin que quede espacio para la conversación? Esta no es una combinación ideal de espacio físico y temporal, pero tampoco resulta infrecuente. Puede que algo así se pueda encontrar también a veces en seminarios cuyo título incluye la palabra «dialogismo».

Siempre confluye algún tipo de combinación de espacio y tiempo, aunque no se hubiera creado conscientemente. Veamos ahora con más detalle los espacios temporales y su relación con el espacio dialógico.

8.4 Dialogismo y espacios temporales



Incluso aunque haya solo dos personas, el diálogo más básico requiere más tiempo que tan solo un par de minutos, y cuando hay más y se debe conversar de cuestiones importantes se precisa aún de más tiempo, especialmente si se tiene en cuenta que se debe respetar y escuchar a todas las voces.

En el caso de una crisis psicótica aguda, la primera reunión de Diálogo Abierto tiene que organizarse sin demora. Después posiblemente serán necesarias más reuniones y el proceso completo puede requerir toda una serie, y cada una de estas reuniones precisa tiempo. Poder «encajar» estos espacios temporales en las estructuras asistenciales existentes es un reto formidable, al que se opone una fuerte contracorriente. Las reuniones de red con varias partes involucradas pueden considerarse menos relevantes en cuanto a su aportación a los resultados que la práctica de fragmentar los problemas y de tratar cada trozo por separado.

Llevar a cabo Diálogos Anticipatorios en las estructuras temporales de los servicios asistenciales existentes, que tienen un ritmo frenético, es también un gran reto, pese a que los solicitantes tan solo piden organizar una única reunión. Es todo un desafío conseguir que los profesionales de diferentes servicios asistan a una única reunión y, cuando se les dice que la reunión durará de dos a tres horas, estos profesionales se quedan atónitos. «¿Dos o tres horas? ¡En absoluto tenemos tanto tiempo para un cliente!», exclaman los profesionales, sin ser conscientes que en realidad ya están dando más tiempo a cada cliente, aunque se divide en espacios cortos a lo largo de su agenda de trabajo[25]. Los Diálogos Anticipatorios no tienen un tipo de «exigencia» como el que surge en una crisis de salud mental, y esto tiene reflejo sobre las condiciones para poder organizar el espacio temporal.

[25] En algunos municipios finlandeses consolidados, la alta dirección ya apoya un cambio cultural hacia los Diálogos Anticipatorios alentando a sus profesionales a que reserven en sus calendarios un día concreto para las reuniones conjuntas en red. Esto es una forma de gestionar un tiempo compartido, para organizar un espacio temporal con recursos administrativos como precondición importante para integrar las prácticas dialógicas. En la localidad de Keroputaa, en Länsi-Pohja, el director jefe se encarga de los espacios temporales que se precisan para los diálogos abiertos, pero las «presiones de rentabilidad» se hacen sentir en todos los niveles. El registro de resultados por cliente hace que las reuniones con varios participantes parezcan «poco rentables» e impulsa el trabajo individual. Esta tendencia a fragmentar el tiempo compartido se ha ido extendiendo también a los servicios sociales.

En las situaciones confusas con varios profesionales implicados en torno a un cliente o familia hay más posibilidad de atascarse que de avanzar rápidamente, a pesar de los enérgicos esfuerzos realizados en cada área para conseguir el cambio. Contrariamente a las crisis de salud mental, que sitúan a este sistema asistencial, y en particular a su equipo de atención en crisis, en el centro de la actividad, las situaciones estancadas con varios servicios y profesionales involucrados no tienen un centro claramente definido. Dirigidos a estas situaciones confusas se desarrollaron los Diálogos Anticipatorios al objeto de aportar claridad y trasparencia. En ese contexto algunos actores pueden anticipar consecuencias negativas, sin que conozcan exactamente lo que otros hacen, y esperando que alguien tome el control de este conjunto tan fragmentado y confuso.

También las situaciones que dieron lugar a los Diálogos Abiertos son confusas e incluso caóticas y alarmantes. Además, los problemas de salud mental incluyen muchos otros dilemas. No obstante, las cuestiones de salud mental son el punto central de las cuestiones y marcan la jerarquía entre los actores. Desde una perspectiva sociológica, los diagnósticos marcan y expresan las responsabilidades. Quien determina qué clase de situación se trata ostenta el lugar predominante en la jerarquía. Los Diálogos Anticipatorios se sitúan en tierra de nadie, en algún lugar en el espacio entre los sectores, los servicios y los profesionales, no cuentan con esa claridad. En realidad, una de las tareas fundamentales de los Diálogos Anticipatorios es aportar claridad y trasparencia en estas tierras de nadie, y todo ello debe conseguirse dentro de un espacio de tiempo muy limitado.

Como ya se ha dicho, la propuesta de celebrar un Diálogo Anticipatorio de 2 a 3 horas se recibe, en muchas ocasiones, con incredulidad, por ello podemos imaginar qué sería el proponer una serie de reuniones. Los Diálogos Anticipatorios se realizan en una sola reunión, y esto suele ser todo de lo que se dispone para aclarar una situación bloqueada y confusa, y además ayudar al cliente. El objetivo es conseguir un plan concreto que recoja lo que va a hacer cada uno, a continuación, y con quién, y que los participantes salgan de la reunión más esperanzados que cuando llegaron. Por lo tanto, la organización de los espacios temporales para esta reunión única es un aspecto muy importante para los Diálogos Anticipatorios.

El análisis de los *feedback* de los Diálogos Anticipatorios nos enseña que los clientes y su red familiar siguen con mucha atención el desarrollo de las reuniones. Se fijan si los participantes disponen del mismo tiempo o si alguien consigue dominar o acaparar el encuentro. También es posible que los clientes de las reuniones del Diálogo Abierto examinen cuánto tiempo se asigna a cada persona, pero al saber que van a haber más reuniones

pueden entender que cualquier sesgo se podrá rectificar. Las familias entrevistadas en los estudios de seguimiento de los Diálogos Anticipatorios dijeron haberse sorprendido por el trato tan equitativo que recibieron. Esto es, por supuesto, una buena noticia, pero también conduce a una reflexión: ¿las experiencias que tienen las familias en los servicios les pueden llevar a pensar que el trato no va a ser igualitario?[26]

Para poder desvelar lo importante que son los espacios temporales para la formación de los espacios dialógicos es necesario desglosar también sus partes más pequeñas y examinar el significado de las expresiones y de las respuestas en los encuentros.

Tanto en los Diálogos Abiertos como en los Diálogos Anticipatorios se separa el hablar del escuchar, aunque en los Diálogos Anticipatorios esto se hace de forma más patente que en los Diálogos Abiertos. Esta práctica inspirada en el trabajo de Tom Andersen (6) tiene como objetivo la creación de un espacio para escuchar tanto las voces externas como las internas. Incluso en los diálogos bilaterales, entre dos personas, se consigue una polifonía con varias voces y, por supuesto, aún más en los encuentros con varios actores. Las personas participan no solo en los diálogos entre los participantes, sino también en los diálogos con sus voces interiores. Los organizadores de los Diálogos Abiertos y de los Diálogos Anticipatorios quieren generar un espacio para múltiples voces, y el hecho de separar el hablar del escuchar contribuye mucho a ello.

La separación entre hablar y escuchar es tan importante en los Diálogos Anticipatorios que al inicio de la reunión los facilitadores indican la existencia de una «regla» relativa a este asunto. Esta exigencia obedece a la necesidad de garantizar una conversación dialógica en vez de un discurso de autoridad. En los Diálogos Abiertos, el espacio temporal para la polifonía se garantiza de forma más sutil que en los Diálogos Anticipatorios.

La separación entre el hablar y el escuchar enlentece el diálogo. Al añadir «pequeños trozos de tiempo» al proceso se pretende ayudar a cada entrevistado a que escuche mejor lo qué está diciendo y pensando. Tal y como sugiere la comprensión del pensamiento y el lenguaje, recogiendo el trabajo de Vygotsky (7), los pensamientos del hablante no consisten en frases ya hechas y preparadas que están escondidas en algún recoveco de la mente a la espera de una oportunidad para emerger como lenguaje hablado, sino que, más bien, se generan en el mismo proceso de formar palabras y

[26] La acumulación de las experiencias en los encuentros dialógicos respetuosos puede hacer que las personas comiencen a esperar que este tipo de trato sea la «nueva normalidad», y esto significa un importante impulso para apoyar el cambio cultural.

frases y, por ello, el propio hablante es el «primer oyente» de sus propios pensamientos. La creación de espacios temporales ayuda al hablante a oír sus propias expresiones y a pensar sus ideas con más claridad. Los facilitadores de los Diálogos Anticipatorios y los miembros del equipo de los Diálogos Abiertos repiten las expresiones del hablante de vez en cuando, y lo hacen palabra por palabra, intentando evitar cambios o interpretaciones. «Te he oído decir xxx. ¿Lo he oído bien?», y quizá también puedan pedir a la persona que diga un poco más. De esta forma, el facilitador o el miembro del equipo abre un espacio temporal para que el hablante oiga lo que ha dicho y para que los otros también oigan sus palabras. Al repetir las palabras del hablante, el facilitador o el miembro del equipo refuerza también la polifonía: las palabras repetidas son las mismas que las del hablante, pero dichas y oídas en una voz distinta[27].

[27] Ralentizar el diálogo no es una «regla universal» del diálogo y el ritmo de los turnos de palabra varía de una cultura a otra. Sin embargo, abstenerse de emitir comentarios espontáneos puede resultar útil incluso en las comunicaciones diarias. Comentar siempre interrumpe al mismo tiempo los dos diálogos, el externo y el interno, y puede ser útil contenerse y no intervenir, o incluso repetir las palabras del otro y pedirle que diga algo más.

8.5 Dialogismo y espacios sociales



En los diálogos en red pasan muchas cosas. En ellos, cada expresión se hace en presencia de otros. Estos no son unos «otros» cualquiera, son las personas involucradas en los asuntos que se están tratando, son los «otros» significativos. Hasta ahora hemos examinado la importancia de los espacios físicos y los espacios temporales para la formación de espacios dialógicos. Ahora vamos a considerar el espacio social.

La formación de espacios sociales siempre se asocia a una dimensión de inclusión y exclusión. Algún tipo de «genealogía» está en juego, aunque no se haya pensado en ello: ¿A quién es importante invitar a la reunión y a quién parece que no es tan importante?, ¿vemos a las personas como individuos separados o las vemos como sujetos que viven de un modo fundamental dentro de sus relaciones? Si las vemos más o menos independientes, podemos tratar con ellas por separado, mientras que una visión relacional nos impulsa a acercarnos a cada individuo como a un actor en sus redes sociales. Además de considerar a quién invitar para formar el espacio social, también es necesario pensar cómo promover la formación del espacio social presencial cuando las personas se reúnan. Esto requiere un ambiente seguro, donde los asistentes se sientan bienvenidos y que formen parte de un «nosotros conjunto en el aquí y el ahora».

Los diálogos pueden posibilitar una abundante polifonía enriquecedora por la presencia de varias voces. No obstante, la cantidad no es un factor tan importante como la diversidad de perspectivas. Como ya se dijo, la polifonía surge también en un encuentro bilateral y unos espacios temporales adecuados que permiten que se pueda escuchar tanto a las voces externas como a las internas. Sin embargo, una consideración relacional de las personas no conlleva obligadamente a que se deban organizar estas reuniones con las redes de las personas, como algo indispensable, en todos los casos, aunque nos orienta a tomar las relaciones como el punto de partida y como el tema de conversación en todas las situaciones. Aun cuando hablar de las relaciones en redes no es en sí mismo suficiente para encontrar los pasos para avanzar, se buscan más recursos y se convoca a más personas significativas de la red social para que participen en el encuentro

cara a cara, para realizar un diálogo conjunto[28]. Ahora bien, ¿quiénes son las «personas significativas», quién las identifica y cómo?

La reunión de recursos asociados a las relaciones importantes es algo diferente en las situaciones agudas de las crisis de salud mental, que propiciaron el desarrollo de los Diálogos Abiertos, qué en el caso de los Diálogos Anticipatorios, que se originaron en la tierra de nadie que surge en el espacio intermedio de la sectorización de los servicios.

Por su propia dinámica, una crisis aguda de salud mental identifica a las personas significativas e incluso las puede convocar. Además de la persona en dificultades, puede haber familiares angustiados y asustados, peticiones de ayuda y contactos con diferentes servicios. Es probable que las personas estando abrumadas no sepan con quién deben ponerse en contacto y llamar al lugar equivocado, pero los profesionales formados en los principios del Diálogo Abierto no las rechazan y les derivan a otros espacios, sino que asumen la responsabilidad y convocan la primera reunión en red. La unidad de salud mental y su equipo de crisis se convierten en el motor de la combinación profesional. Del mismo modo, las personas afectadas deciden quiénes son las personas significativas en sus redes personales, aun cuando el equipo de trabajo del Diálogo Abierto subraya la relevancia de las relaciones familiares. Los profesionales invitados junto al equipo de crisis dependen de las circunstancias del caso y pueden incluir al trabajador social, al profesor, al trabajador de la oficina de empleo, etc., en función de las cuestiones que haya que abordar.

Los Diálogos Anticipatorios no son una forma de trabajo para las situaciones de crisis. No existe una urgencia que obligue a reunir a la red, como sucede en una crisis. Alguna de las partes involucradas de una «situación con varias partes implicadas» —probablemente un profesional— siente preocupación por una situación fragmentada y desea mejorar la cooperación. La preocupación no determina las responsabilidades de los profesionales del mismo modo que en una crisis de salud mental. Los actores no sienten una angustia aguda y la gravedad de la situación no basta para determinar las relaciones entre las partes. Es necesario establecer la motivación para reunirse y también la estructura mutua entre los actores.

[28] Un apunte sobre las redes sociales: las redes sociales están formadas por personas particulares y por profesionales. ¿A quién acudes cuando tienes problemas de dinero?, ¿en quién te apoyas para recibir una ayuda práctica?, ¿a quién le confías tus preocupaciones afectivas? En tus redes sociales hay, probablemente, más personas particulares que profesionales. Tanto las redes de personas cercanas y las redes profesionales están en constante movimiento. Hasta las relaciones familiares cambian con el tiempo cuando entran en escena nuevos miembros y otros se alejan.

A los actores se les presenta una solicitud para organizar un Diálogo Anticipatorio. Esta solicitud es una petición de ayuda, pero en este caso la situación no es horrorosa, aunque está fragmentada y presagia consecuencias cada vez más preocupantes en el caso de que no se logre mejorar la cooperación. La persona que siente la preocupación, normalmente un profesional más o menos frustrado, aunque también puede ser cualquier persona de la red de los allegados de la familia, pide apoyo para aliviar su preocupación a través del diálogo y la coordinación de las acciones. Las primeras conversaciones al respecto se mantienen entre el solicitante y la familia, quienes deciden a quién convocarán entre su red de allegados y qué profesionales quieren que asistan. Por lo tanto, esa red de personas significativas viene determinada por la preocupación de quien toma la iniciativa y por la conversación con el cliente y la familia: a quién se necesita en el diálogo para disminuir las preocupaciones. Por lo tanto, la persona que toma la iniciativa pide ayuda en primer lugar al cliente y la familia: «un Diálogo Anticipatorio y el plan que se podría elaborar en él me ayudaría a disminuir mis preocupaciones, ¿me podríais ayudar aceptando que lo organicemos?» La composición de los participantes se pactará con las partes involucradas y, como sucede con los Diálogos Abiertos, se anima a que sean muchas las voces convocadas.

Si se consigue motivar a los participantes para que se impliquen, la siguiente tarea es crear la estructura social entre los actores. Los profesionales que proceden de diferentes sectores, departamentos y servicios, normalmente, no tienen una estructura evidente y clara entre ellos, por lo que una de las tareas más inmediatas de los Diálogos Anticipatorios es concertar una estructura provisional en la tierra de nadie del entorno profesional.

Un breve comentario sobre la integración del trabajo profesional

Tanto en el Diálogo Abierto como en los Diálogos Anticipatorios, el objetivo es conseguir un espacio social para las personas vinculadas al asunto particular. Las personas relacionalmente conectadas tienen una comprensión relacional de las situaciones, algo similar a lo que John Shotter (8) denominó «conocimiento desde el interior» de las relaciones. Estas personas no hablan de «objetivos» abstractos, sino de las situaciones en las que están personalmente involucradas. Esta formación de espacios sociales es distinta al de la tendencia dominante en el trabajo interdisciplinar.

Los problemas complejos que cruzan las fronteras de los sistemas de servicios sectorizados y fragmentados han convertido las reuniones y los equipos interdisciplinares en una necesidad. La integración de la ayuda profesional para superar las fronteras sectoriales es un tema actual en todo el mundo moderno. No obstante, estos intentos de integración tienden a aplicarse solo a los profesionales y alienta a que estos se reúnan entre ellos. En estos encuentros participan los profesionales que tienen contacto con «sus» clientes, aunque no necesariamente conocen el contexto social de la vida del cliente, y además a menudo participan otros expertos que no tienen ningún contacto con las personas de las que se habla. Los expertos externos pueden aportar muchas opiniones expertas, pero ese tipo de conocimiento es siempre abstracto, y se refiere a objetos de intervención. El «plan de acción integrado» que se va formando podría unir los fragmentos de los conocimientos profesionales especializados en un conjunto coherente, pero sigue quedando pendiente la cuestión de cómo llevarlos a la vida de los clientes. Si no se consigue la integración en la vida del cliente no hay integración alguna y los planes se quedan sobre el papel. Los clientes que no ven adecuados los planes elaborados entre los profesionales pueden ser considerados como clientes «resistentes a la ayuda» y posteriormente los profesionales podrían volver a reunirse entre ellos para superar este nuevo problema.

Un enfoque más abierto, además de más ético, también podría ser más operativo. Sin embargo, no basta simplemente con implicar al cliente, paciente, familia o red privada de allegados y hacer que asistan. El encuentro tiene que convertirse en un espacio dialógico. La forma de hablar orientada al déficit, tan habitual entre los profesionales, puede resultar catastrófica para los implicados, e incluso las definiciones bienintencionadas de los problemas pueden sonar como una avalancha de acusaciones ante un tribunal.

Tanto en el Diálogo Abierto como en los Diálogos Anticipatorios se busca integrar los recursos de las redes sociales. Esto quiere decir, que por un lado se ayuda a los actores de la red de privada de allegados a reforzar su reciprocidad y el apoyo mutuo y, que por otro se apoya la cooperación entre los profesionales. Estos dos objetivos no están separados, sino interconectados. Se trata de conseguir que los conocimientos y las competencias

profesionales se conecten a los recursos más importantes de las personas —es decir, a sus relaciones sociales— y que los apoyen. Los planes integrados formados en los Diálogos Abiertos y los Diálogos Anticipatorios no excluyen el trabajo de los expertos que suelen ejecutar de forma individual y separada. Al contrario, los planes elaborados de forma conjunta, cara a cara, brindan la base para las actuaciones de cada parte, tanto por separado como de forma conjunta. Cada experto puede saber cómo se relacionan sus actuaciones con la vida diaria del cliente y con las acciones de los otros profesionales. En una reunión de Diálogo Abierto se puede, por ejemplo, acordar que el paciente participe en una terapia individual con un terapeuta. Estas sesiones de terapia excluyen a los demás participantes y no serán tratadas de forma conjunta, salvo que se acuerde lo contrario. El plan común de acción elaborado en los Diálogos Anticipatorios se compone de actos en forma de pasos hacia un buen futuro. «Quién hace qué, con quién o quiénes, y que viene a continuación» es el resumen de un plan concreto e integrado que los participantes forman «evocando el buen futuro».

A modo de resumen. La creación de espacios sociales propicios para el diálogo se inicia tomando la decisión de quienes se van a reunir. En ese momento, los actores del diálogo deben reflexionar cuidadosamente sobre quién podría quedar excluido por esta decisión. El objetivo es reunir un amplio espectro de voces y perspectivas. Cuando los invitados se reúnen, el objetivo es crear un espacio social presencial. Cada participante llega a la situación desde una posición diferente, por lo que se necesita un ambiente seguro y ciertos pasos psicológicos para poder crear el nuevo espacio social para el «nosotros, aquí y ahora». Por lo tanto, al principio se requiere una cierta fase de unificación, que no se limita solo al inicio, sino que debe permanecer durante todo el proceso. Esto nos lleva a las siguientes dimensiones del espacio dialógico, al espacio mental y al discursivo.



8.6 Dialogismo y espacio mental-actitudinal

Volvamos al ejemplo de los seminarios: ¿sentiste que tú y los demás participantes fuisteis tratados como personas únicas a las que merecía la pena escuchar, o más bien permanecisteis en una posición de simples receptores? Está claro que hay un tiempo y un lugar para la comunicación unidireccional, en la que el orador no considera necesario saber qué piensan los oyentes, pero una actitud mental más interactiva suele ser más fructífera, incluso en las situaciones que se desean mantener bajo control.

La formación dota a los profesionales de herramientas de control que necesitan. No obstante, para poder crear y mantener los espacios dialógicos hay que abstenerse de usar estas herramientas. Cuando Jaakko Seikkula y yo escribimos el libro *«Nehän kuunteli meitä! Dialogeja monissa suhteissa»* (¡Pero si nos han escuchado! Diálogos con múltiples partes relacionadas) (2), le pregunté a Jaakko si, en su opinión, los siete principios para el trabajo de crisis del Diálogo Abierto seguían vigentes en su nuevo entorno de trabajo, en el que se ocupa de parejas en situaciones que no son como esos tipos de crisis agudas y con un trabajo en pareja, en vez de con un equipo de crisis. Tras una larga reflexión, Jaakko dijo: «no merece la pena empezar a usar herramientas más eficaces para controlar los cambios, ya que van a llegar cosas mucho mejores», es decir, que el núcleo del Diálogo Abierto seguía vigente. Dijo que en su formación como terapeuta familiar recibió buenas herramientas para controlar los cambios. No obstante, el hecho de renunciar a usar las herramientas de control protege el espacio para poder profundizar en la comprensión, tanto para el cliente como para el terapeuta.

Definiría el espacio mental-actitudinal propicio para el diálogo como el de la «certeza de no saber». Tanto Emmanuel Lévinas (9) como Mijaíl Bajtín (10) subrayaban la importancia de la diferencia para los diálogos: los diálogos son a la vez posibles como imprescindibles precisamente por el hecho de que somos fundamentalmente diferentes en vez de similares. Siempre seguimos siendo extraños los unos para los otros, y el «Otro» es siempre algo más de lo que nunca podamos comprender, tal como subrayaba Lévinas. Por ello, lo más cierto que uno puede saber es el hecho mismo de que no sabe, y que el «Otro» es con toda seguridad más de lo que yo pueda pensar y suponer. John Shotter (8) subraya el carácter de

la singularidad psicológica de cada individuo indicando que cada persona tiene una perspectiva y un lugar único en su red de relaciones. Así, cada individuo cuenta con un punto de vista único de forma literal, no solo de forma figurada: un ángulo desde el que ve, en el que nadie más puede estar ubicado, ni desde donde nadie más puede ver[29].

La actitud mental de la «certeza de no saber» deja espacio para ese «Otro» único. Nadie puede ver el mundo de igual manera que ese «Otro», ni puede experimentarlo desde su mismo punto en el que está situado en las relaciones. Por lo tanto, hay que escuchar al «Otro» para poder saber y entender más, reconociendo, al mismo tiempo, que en realidad es imposible entenderlo del todo, incluso para la persona más cercana. Ese carácter de que el Otro «está más allá» se debe respetar y por ello se debe evitar sacar conclusiones precipitadas[30]. Este respeto al «Otro» se pone a prueba especialmente cuando se siente la necesidad de controlarlo. Se puede llegar a pensar que es necesario poner condiciones para escuchar al «Otro», por ejemplo, pidiendo que cumpla algún tipo de criterio de aceptación o requisito para merecer el derecho a ser escuchado. El respeto a la «alteridad» se pone a prueba de forma especial cuando los valores del Otro no nos parecen aceptables.

El respeto incondicional a la alteridad corre peligro en las situaciones en las que se usan diferentes categorizaciones para orientarse en la complejidad de los fenómenos sociales. Las categorías, como el género, el grupo étnico, la edad, la nacionalidad, el estatus social, y la religión, ofrecen medios importantes para poder entender los fenómenos sociales, pero también estrechan el espacio mental-actitudinal, tan importante para el diálogo, cuando se usa para «leer» a las personas a través de las categorías y se soslaya su carácter único. Cuando se asume que las descripciones se pueden aplicar a todos los que pertenecen a una categoría ya no se escucha la singularidad de cada voz. Por supuesto, el extremo de esta actitud se aprecia en el racismo.

Obviamente, los profesionales relacionales no son inmunes al peligro de la categorización cuando se encuentran ante fenómenos sociales. Al contrario,

---

[29] Harlene Anderson y Harry Goolishian (11) fueron los primeros en escribir sobre el «no saber» (not-knowing) como la actitud fundamental de los psicoterapeutas. Subrayaron la importancia de la curiosidad en vez de los conceptos preconcebidos y basados en teorías. Siguiendo las ideas de Lévinas, que nos recuerdan que el «Otro» es siempre más de lo que podemos comprender, quisiera subrayar la certeza del no saber: es seguro que no conocemos realmente al «Otro», incluso si se tuvieran unas excelentes herramientas teóricas para interpretarlo. Es precisamente por esto por lo que se necesitan los diálogos.

[30] El respeto a la alteridad puede estar en peligro en dos casos opuestos. Por un lado, las relaciones próximas de larga duración pueden hacernos creer que ya conocemos al «otro». Por otro lado, una persona extraña, a quien tememos o incluso detestamos, puede tentarnos a ignorar todo respeto hacia su singularidad.

cuando se encuentran con situaciones confusas pueden tener la tentación de sustituir el carácter único e individual mediante descripciones categóricas. «Los esquizofrénicos son así, las parejas con depresión son así, las madres solteras son así, los jóvenes desempleados son así, los inmigrantes analfabetos que viene de Oriente Medio son así, etc.».

Incluso las clasificaciones científicas pueden ser peligrosas. La capacidad de leer al «otro» único a través de categorías nos ofrece herramientas para navegar en situaciones sociales complejas, pero también abre la puerta al riesgo de olvidar el respeto a la alteridad.

El respeto hacia el carácter singular de cada persona no requiere separar al individuo como un concepto, sino entender al individuo único en una posición única en la red de sus relaciones sociales. En lugar de individualizar a la persona, el punto de vista relacional subraya el respeto hacia los individuos en sus relaciones.

No obstante, el hecho de enfatizar la alteridad no debe dejar de lado que, aun cuando una persona no pueda conocer a otra en su totalidad, las personas se pueden entender muy bien entre ellas, e incluso a veces también perfectamente. Podemos sentir lo que otros sienten. Los sentimientos «son contagiosos» como señala Surakka (12). Como seres que viven en relaciones corporalizadas podemos sintonizar con el otro sin esfuerzo y todo el tiempo, como lo demuestran, por ejemplo, las investigaciones de Seikkula et al. (13). Aunque no podemos «leer» las emociones de los otros, podemos sentirlas. Te encuentras con un amigo que llora y se te llenan los ojos de lágrimas; la risa de un compañero también te hace reír. No se necesita «conectar» los sentimientos, lo difícil es desconectarlos.

Así que, paradójicamente, resulta a la vez posible e imposible comprender al Otro, y nunca se alcanza la «explicación definitiva» del «Otro». Pese a ello, se puede lograr un entendimiento enriquecido, pero esto requiere abrirse a múltiples voces en lugar de intentar alcanzar una verdad uniforme. Bajtín subrayaba el carácter polifónico de la verdad, que no es el resultado de un hilvanado de visiones parciales, sino una diversidad multiforme y cambiante de voces. La apertura a esa polifonía precisa de un respeto sin reservas hacia la alteridad singular. Las voces se pueden limitar fácilmente imponiendo condiciones: «te escucharé, si…». El espacio mental-actitudinal que hace posible el diálogo debe mantenerse abierto: el respeto incondicional al Otro.

Por un lado, se podría decir que un espacio mental-actitudinal propicio para el diálogo es también una condición previa al diálogo: si los participantes no son respetuosos, curiosos y empáticos es difícil alcanzar un espacio

dialógico, aunque el espacio físico sea propicio, se disponga de suficiente tiempo, y la composición social sea excelente. Sin embargo, la mentalidad respetuosa y el interés empático es también el resultado del encuentro dialógico. Hay determinadas condiciones al inicio que deben darse, por ejemplo, la voluntad de contener la hostilidad, pero las condiciones se deben ir cumpliendo, una tras otra, a medida de que el proceso avanza de forma respetuosa, y, de esta manera, el proceso dialógico se «alimenta» de sí mismo.

Por lo tanto, y resumiendo lo anteriormente expuesto, es importante evitar limitar o reducir el espacio para que surjan las voces, y conviene abstenerse de categorizaciones y percepciones rotundas. También es importante estar atento a la empatía. El espacio mental-actitudinal podría describirse como «la certeza de no saber mientras se comparten los sentimientos». En este sentido, los retos son comunes y algo diferentes para el Diálogo Abiertos y el Diálogo Anticipatorios. En el contexto de la atención en salud mental, se espera que los profesionales hagan diagnósticos. En los Diálogos Anticipatorios, los facilitadores de red se reúnen en tierra de nadie con profesionales preocupados que desean alcanzar una definición compartida de los problemas. Estos retos se afrontan al intentar generar y mantener un espacio discursivo dialógico, y no un espacio de autoridad o autoritario. Para terminar, consideraremos estos retos de la discursividad.

8.7 Dialogismo y espacio discursivo



Mijaíl Bajtín (14) señaló que todas las expresiones, no solo las verbales, son simultáneamente tanto respuestas como invitaciones a responder[31]. Al expresar algo, respondemos a algo y al mismo tiempo también invitamos a que se responda a nuestra expresión, y las respuestas a esas expresiones son de nuevo una invitación a responder, se tenga o no la intención de crear esta cadena[32].

Volviendo otra vez al ejemplo de los seminarios: ¿a qué tipo de respuestas invitó el ponente?, ¿fue su intención que el público asimilara las ideas que presentó o en cambio invitó a desarrollarlas? En un discurso de autoridad las expresiones son finitas, y se trasladan ya terminadas, sin que los oyentes deban añadir o quitar algo. No se requiere que los demás participen en su desarrollo, ni siquiera es algo deseable en este tipo de discurso. Los oyentes reconocen la autoridad del ponente y deben asimilar las ideas que presenta. Sin embargo, en el discurso dialógico, las expresiones son abiertas e invitan al oyente a modificar las ideas e incluso a jugar con ellas[33].

Cuando en una situación, la intuición le advierte a una persona de una posible evolución negativa que despierta sus preocupaciones se puede comprender que quiera encontrar un camino rápido para controlar la situación. «¡Ojalá el otro o los otros puedan ver la situación como habría que verla e hicieran lo que hay que hacer en una situación como esta!». Los intentos de hacer que el Otro vea las cosas tal y como yo las veo y que actúe como yo creo que es necesario actuar, suelen estar motivados por un sentido de cuidado

---

[31] La palabra «respuesta» nos hace pensar en el hecho de responder a una pregunta y es difícil encontrar una buena palabra para describir el concepto de «respuesta-reacción». Por ejemplo, asentir con la cabeza o una sonrisa, o retirar la mirada de forma descortés, no son necesariamente respuestas a las preguntas, pero sí son respuestas. Nuestras respuestas-reacciones invitan a otras respuestas, por ello sería más correcto que decir que nuestras respuestas invitan a otras respuestas.

[32] Los participantes no responden solo a algo que se manifiesta en el contexto inmediato, sino que prosiguen con diálogos que se dieron en otro lugar. Por ejemplo, ¿has hablado alguna vez con un compañero de trabajo sobre algún detalle de tu trabajo que te molesta?, ¿podría ser que al mismo tiempo y en realidad estuvieras dirigiendo tus palabras al jefe que no estaba presente?

[33] Al hablar sobre el discurso autoritario con sus declaraciones taxativas que requieren sumisión, Bajtín (15) se refiere a los dogmas religiosos y a otro tipo de ideas similares que expresan una superioridad jerárquica y requieren una obediencia incondicional. Se usa aquí este concepto para referirse a las evaluaciones y los juicios profesionales, definiciones, y otras expresiones que posicionan al que las presenta como una autoridad.

y de responsabilidad, pero, al fin y al cabo, es imposible conseguir ese control. El «otro» no está ubicado, ni puede estarlo, en el mismo punto del mundo social y, con toda seguridad, no puede ver las cosas exactamente de la misma manera, ni desde el mismo punto, en que yo las veo. No obstante, en casos de peligro grave uno se ve obligado a omitir este hecho y a adoptar el modo autoritario, pero hay una infinidad de situaciones en las que ese atajo no es provechoso, ni siquiera cuando las preocupaciones crecen.

Lévinas enfatizó la importancia de la diferencia para el dialogismo. Según Bajtín, también los diálogos son a la vez necesarios y posibles precisamente debido a esa diferencia, aunque también subraya la posibilidad que ofrecen las diferencias para enriquecer la comprensión. El espacio discursivo propicio para el dialogismo sería un espacio en el que se intenta alcanzar una perspectiva más rica en vez de un consenso imaginable. Podemos ampliar nuestros puntos de vista y seguramente también los llevaremos más allá de las limitaciones inevitables al permitir que los demás influyan en nosotros. El resultado final no es la similitud. La trampa del discurso profesional autoritario, aplicable a cualquier discurso de autoridad, es la suposición epistemológica imperceptible, pero a la vez sumamente importante, de que «allí fuera de nosotros» existe una visión a la que todos podemos acceder si nos esforzáramos lo suficiente. Se parte de la garantía de que los hechos son ciertamente hechos, y que con toda seguridad se pueden ver del mismo modo desde cualquiera de los lugares singulares del mundo social desde los que se los mire, sin que sea preciso intercambiar esas posiciones. ¿Qué significan los hechos para diferentes actores? Te has roto una pierna se trata de un hecho grave, pero su importancia es diferente para ti que para el médico que te trata o para tu pareja o tu empleador. Es un mismo hecho, pero conlleva diferentes retos operativos y distintas consecuencias. El niño evita socializarse en el colegio. Es un hecho, pero ¿qué significa para el niño, para su tutor, o para el maestro y el psicólogo? Podemos y debemos escucharnos los unos a los otros, sin culparnos. Aquí anticipar un buen futuro puede tener sentido. Las personas tienen perspectivas diferentes al entrar en diálogo y también son diferentes cuando salen de ellos, pero después de un diálogo polifónico sus puntos de vista se han enriquecido. Es posible alcanzar una comprensión común en cuanto a sentimientos o emociones compartidos, pero no en el sentido de conseguir puntos de vista compartidos.

Unas palabras sobre la toma de decisiones

¿Has participado alguna vez en reuniones convocadas para tomar decisiones en las que los participantes se van sin saber con seguridad cuál de las alternativas fue finalmente la elegida?,

> ¿quizá en ella se solaparon los diálogos con la toma de decisiones? Al separar estas dos cuestiones se logra claridad. La toma de decisiones requiere reducir las alternativas, hasta que solo quede una. En la conversación dialógica las opciones se mantienen abiertas. Los diálogos desempeñan un lugar importante en la orientación de las acciones y en el proceso de alcanzar una decisión, pero no en el momento preciso en el que se necesita limitar las alternativas hasta que solo quede una. Son necesarios buenos diálogos, en los que se escuchen diversas voces, antes de que llegue el momento de tomar las decisiones y también después, para que cada uno pueda sopesar lo que significan para su propia actuación.

Según mi parecer, los retos de los Diálogos Abiertos y de los Diálogos Anticipatorios para crear y mantener el discurso dialógico son ligeramente diferentes. Los equipos de los Diálogos Abiertos tienen que encontrar el equilibrio en terrenos que enfatizan los diagnósticos y los programas de tratamiento, y estas expectativas no provienen solo de los sistemas de los servicios, sino a veces también de los familiares preocupados, que en ocasiones desean que el equipo tome las riendas de un modo más autoritario.

El reto más grande asociado a la creación y conservación de los espacios del habla dialógica que tienen los facilitadores de los Diálogos Anticipatorios procede de los actores que más frustrados se encuentran con la fragmentación de la situación. Lo más probable es que se trate de profesionales que están hartos debido a los repetidos intentos de poner orden en una situación confusa y atascada. Si a la creciente frustración se suma la preocupación que crece, no es de extrañar que esa persona sienta una necesidad imperiosa de hacer que los demás entiendan cuál es el problema y lo qué se debe hacer al respecto. Los intentos de poner orden en las acciones se pueden ver como una forma de velar por el cliente y por razones de responsabilidad, sin embargo, puede llevarle a intentar controlar los pensamientos y los actos de otros, y con ello a abrir la puerta de par en par al discurso autoritario y a ignorar la alteridad.

La tarea de los facilitadores de apoyo en red de los Diálogos Anticipatorios es la de alimentar el discurso dialógico, lo que requiere que dirijan la reunión sin dejar que la situación se salga del cauce. Este es precisamente el motivo por el que las reuniones de los Diálogos Anticipatorios están mucho más estructuradas que las de los Diálogos Abiertos. Los facilitadores apoyan el discurso dialógico y abierto aplicando firmemente la regla de separar el

hablar del escuchar y animando a los participantes, mediante el método de entrevistar a los asistentes, a que hablen en primera persona, en formato «yo», y a que expresen sus opiniones personales en base a su lugar único en el mundo social. Los facilitadores no ignoran las opiniones o los temas «generales» sin sujeto o los «puntos de vista profesionales», pero preguntan de forma amable cómo se ve este asunto desde el punto de vista personal, el del entrevistado.

Por lo tanto, el Diálogo Anticipatorio es my estructurado y, al mismo tiempo, es muy abierto. No hay objetivos predefinidos de antemano para el proceso, salvo el deseo de que todos salgan de la reunión con más esperanza que cuando entraron, sabiendo quién hace qué, con quién, y qué viene después. Dos facilitadores dirigen la reunión y entrevistan a todo el mundo mientras los demás escuchan. De ahí surge la polifonía, que se va acumulando, no por expresiones intensas, sino porqué unas hacen de eco de las otras y por los diálogos internos. Al coger y sujetar las riendas, los facilitadores crean una estructura provisional que permite la creación de un espacio dialógico en la ambigua y turbia «tierra de nadie» entre los sectores y los servicios.

8.8 A modo de resumen: espacios dialógicos y prácticas dialógicas



Creo firmemente que considerar los retos que los actores encuentran para crear y conservar los espacios dialógicos en el contexto de los Diálogos Abiertos y de los Diálogos Anticipatorios es muy útil tanto para desarrollar el concepto del «espacio dialógico» como para reflexionar sobre los retos de otras prácticas dialógicas. Aunque los Diálogos Abiertos y los Diálogos Anticipatorios son «casos especiales» por su orientación a la red de relaciones, estos y las demás prácticas dialógicas también tienen tareas comunes, como, por ejemplo:

- organizar espacios físicos propicios para los diálogos,
- garantizar la distribución equitativa y suficiente del tiempo,
- reunir a las personas significativas y cuidar el espacio social presencial,
- fomentar la curiosidad respetuosa y la empatía para crear un espacio mental-actitudinal con apertura, y
- proteger el discurso dialógico y junto a los participantes impedir el discurso autoritario.

Este concepto con «cinco dimensiones» quizá se pueda usar como herramienta a la hora de preparar las prácticas dialógicas y al reflexionar sobre ellas a posteriori. No obstante, es necesario preguntarse cuáles son precisamente las prácticas dialógicas, y también habrá que preguntarse si los Diálogos Anticipatorios con una estructuración firme se pueden considerar completamente dialógicos.

En primer lugar, existen numerosas prácticas profesionales que se autodenominan dialógicas. La mayoría de ellas son formas de trabajo bilaterales, entre dos partes. Además de estas, hay una serie de prácticas con varios actores, orientadas a la red, que usan la etiqueta dialógico o colaborativa, además de los Diálogos Abiertos o los Diálogos Anticipatorios. Y, por último, existe todavía una cantidad innumerable de prácticas que, al examinarlas más de cerca, también tienen un núcleo dialógico, aunque no se denominen así o aunque sus actores ni siquiera usen esta palabra para describir o evaluar su actividad.

En 2011, Seikkula, Laitila y Rober (16) presentaron una herramienta para especificar «los sucesos de cambio dialógico» en terapia familiar. Observaron cómo las expresiones y las respuestas conectan a los hablantes para conformar experiencias compartidas. Un análisis cuidadoso, teniendo en cuenta hasta los detalles más nimios del proceso, saca a la luz momentos dialógicos y otros momentos menos dialógicos en la misma práctica. Probablemente ni siquiera las prácticas dialógicas más ejemplares sean, o puedan ser, dialógicas «desde el principio al fin». Por lo tanto, el examen debe centrarse en los momentos significativos de cambio.

Marikki Arnkil (17) aplicó esta herramienta con alguna variante a un estudio sobre una práctica pedagógica italiana que no se denominaba dialógica, sino «didáctica conversacional», y encontró una veta de oro dialógica. Es muy posible, tal y como reflexionamos Jaakko y yo en nuestro libro (2), que todas las prácticas relacionales que contribuyen a un cambio positivo tengan una veta de oro oculta en algún sitio, por su capacidad de dar respuesta. Mi apuesta personal es que este tipo de prácticas **consiguen crear espacios dialógicos** y, de esta forma, posibilitan la manifestación de eventos dialógicos de cambio, y que, precisamente por ello, pueden ser consideradas prácticas dialógicas independientemente de cómo se las denomine.

Soy partidario de buscar esas pepitas de oro dialógicas en las prácticas relacionales con un espíritu integrador, sin prestar atención a las denominaciones, y aprender unas de otras. Espero que esta reflexión sobre los retos de los Diálogos Abiertos y de los Diálogos Anticipatorios para crear y mantener espacios dialógicos pueda servir en el debate sobre el dialogismo en general, más allá de las fronteras de las escuelas de pensamiento.

Referencias

1. Seikkula, J. & Arnkil, T. (2006). *Dialoginen verkostotyö*. Helsinki: Terveyden ja hyvinvoinnin laitos [trad. cast.: *Diálogos terapéuticos en la red social*, Barcelona, Herder, 2016]
2. Arnkil, T.E. & Seikkula, J. & (2015.) *Nehän kuunteli meitä. Dialogeja monissa suhteissa*. Helsinki: Terveyden ja hyvinvoinnin laitos
3. Aaltonen, J., Seikkula, J. & Lehtinen, K. (2011). The comprehensive open dialogue approach in Western Lapland. I. The incidence of non-affective psychosis and prodromal states, *Psychosis*, 3: 179 - 191–198
4. Nonaka, I., Konno, N. & Toyama, R. (2001) *Emergency of "Ba". A conceptual framework for the continous and self-transcending process of knowledge creation*. Teoksessa I. Nonaka & T. Nishiguchi (toim.) *Knowledge emergency: Social, technical, and evolutionary dimensions of knowledge creation* (ss. 13–29). Oxford: Oxford University Press.
5. Foucault, M. (1980). *Power/knowledge. Selected interviews and other writings* 1972–1977. Ed. C. Gordon. New York: Pantheon.

6. Andersen, T. (1991). *The reflecting team: Dialogues and dialogues about the dialogues*. New York: Norton. [trad. cast.: *El equipo reflexivo: Diálogos y diálogos sobre los diálogos*, España, Gedisa, 2012]
7. Vygotski, L. (1934/1982). *Ajattelu ja kieli*. Espoo: Weilin & Göös. [trad. cast.: *Pensamiento y lenguaje*, España, Paidos, 2010]
8. Shotter, J. (1993). *Conversational realities: Constructing life through language*. London: Sage. [trad. cast.: *Realidades conversacionales. La construcción de la vida a través del lenguaje*, Argentina, Amorrortu, 2013]
9. Lévinas, E. (2004). *Totality and Infinity: An Essay on Exteriority*. Translated by Alphonso Lingis. Pittsburgh: Duquesne University Press. [trad. cast.: *Ética e infinito*, Madrid, Machado Libros, 2000]
10. Bakhtin, M. (1984). *Problems of Dostoevsky's poetics*. Minneapolis: University of Minnesota Press. [trad. cast.: *Problemas de la poética de Dostoievski*, Madrid, Fondo de Cultura Económica, 2012]
11. Anderson, H., & Goolishian, H. (1988). *Human systems as linguistic systems: Evolving ideas about the implications for theory and practice. Family Process*, 27, 371–393.
12. Surakka, V. (1999). *Contagion and modulation of human emotions*. Acta Universitatis Tamperensis; 627. Tampere: Tampereen yliopisto
13. Seikkula, J., Karvonen, A., Kykyri, V.-L., Kaartinen, J., & Penttonen, M. (2015). The embodied attunement of therapists and a couple within dialogical psychotherapy: An introduction to the Relational Mind Research Project. *Family Process*, 54(4), 703–715.
14. Bakhtin, M. (1981) *Dialogic imagination*. Austin: Texas University Press. [trad. cast.: *Teoría y estética de la novela*, Madrid, Taurus Humanidades, 1989]
15. Seikkula, J., Laitila, A., & Rober, P. (2011b). *Making sense of multifactor dialogues. Journal of Marital and Family Therapy*. doi: 10.1111/j.1752-0606.2011.00238.x
16. Arnkil, M. (2019). *"Mehän opimme enemmän kuin lapset" Opettaja dialogisena auktoriteettina*. Akateeminen väitöskirja, Tampereen yliopisto, kasvatustieteiden ja kulttuurin tiedekunta. Tampere: PunaMusta Oy – Yliopistopaino



III

Las experiencias y el cambio cultural

9 Variaciones y aplicaciones de los Diálogos Anticipatorios

9.1 La funcionalidad de la ayuda

Los métodos que usan los facilitadores son muy operativos y se basan en acciones. Gran parte se consigue hablando y escuchando, pero a menudo actuando de forma operativa y estando de cuerpo presente se abren más canales de interacción. Para muchos participantes, la larga duración de la reunión, que requieren las diferentes variantes de los diálogos, es una experiencia poco habitual. El escuchar el pensamiento de los otros y el de uno mismo es un proceso exigente. La forma de operar aporta variedad. También se justifica por el hecho de que la investigación indica que en el aprendizaje y en la interacción se usan muchos canales distintos, no solo los auditivos y los visuales.

Esta actividad operativa comienza desde el principio, con la forma de recibir y dar la bienvenida a los participantes, y a tal fin se ha preparado un cáterin y hay un espacio para un intercambio informal de contacto antes de entrar a la reunión. Los participantes no se van a sentar como si fueran un «público», se hacen las anotaciones a la vista de todos, y cuando salen los temas que se están tratando se pueden enfatizar algunos aspectos, por ejemplo subrayándolos.

El uso de colores y símbolos genera un ambiente más libre y propicio para las ideas. Cuando se trata de niños, se les puede pedir que nombren un personaje animal para usarlo cuando hablen (esto también apoya el carácter activo y operativo de la participación). El uso de imágenes u objetos genera agrado en los participantes. Se pueden usar una variedad de imágenes y objetos, pidiendo a los participantes que elijan, por ejemplo, tres imágenes u objetos asociados a una buena situación. Se les pide que describan esa buena situación y digan cómo las imágenes o los objetos elegidos se relacionan con ella. Cuando se debate sobre las acciones y la ayuda, estos «accesorios» siguen presentes en la conversación. Al hablar de las preocupaciones, también se puede pedir que elijan tres nuevas imágenes u objetos y los

usen para hablar de las preocupaciones y de cómo se han reducido. Así se introduce en la planificación una dimensión no verbal. Muchas veces, se usan las mismas imágenes o los mismos objetos tanto en la buena situación como en la asociada a la preocupación. Variando la perspectiva las cosas pueden parecer sorprendentemente diferentes al participante. Los símbolos pueden servir para visualizar de forma rápida los pros y los contras de las diferentes alternativas.

También se pueden usar varias imágenes u objetos para mostrar cómo el hablante ha llegado a la buena situación mediante diferentes acciones y ayudas. A lo largo de su relato coloca las imágenes, objetos y símbolos en la mesa o en el suelo, donde permanecerán a la vista en todo momento. Así se crea una historia ilustrada. Esta variante se ha utilizado en talleres donde los participantes cuentan una historia por parejas, ilustrándola al mismo tiempo con imágenes y símbolos colocados a la vista de todos. Al menos en las comunidades laborales, la diferenciación entre hablar, escuchar y ver aporta una buena base para elaborar el plan.

Se han conseguido buenas experiencias en las actividades que usaron tanto la escritura como la expresión oral. En un contexto de planificación, en primer lugar, se pidió a los participantes que escribieran en un bloc de notas su propia descripción de una buena situación. Después, se habló en grupos, que luego compartieron por turnos sus ideas con el resto de los grupos. Finalmente, los participantes escribieron y expresaron sus propias acciones, también la ayuda que necesitaron, y mostraron sus preocupaciones y lo que hicieron para conseguir que disminuyeran.

También se obtuvo una buena experiencia en una actividad piloto, que finalizó con un breve repaso de las buenas prácticas existentes, y lo qué era necesario seguir trabajando, usando las preguntas del diálogo de cartografiado, y pidiendo a cada participante que escribiera su propio «plan de primeros pasos».

La combinación de momentos de planificación con métodos operativos o funcionales en la comunidad laboral se ha percibido como una buena idea. Los ejercicios y los encuentros informales y su alternancia contribuyen a aligerar el ambiente incluso antes de la propia reunión de planificación.

Los diálogos entre las personas y los diálogos internos de cada participante se pueden alentar de muchas formas. Hay infinidad de variantes. Trabajar con niños es especialmente creativo, pero también son creativas las reuniones de planificación con diferentes grupos de trabajo. Además, es posible pedir ideas a los participantes, y el humor casi siempre ayuda. Sin embargo, al hacer ensayos operativos hay que mantener una actitud de respeto y no

hay que poner a nadie en una situación incómoda. Aunque los métodos operativos se pueden usar en todas las reuniones, no se deben convertir en un objetivo en sí mismos. La estructura debe ayudar a la trasparencia, a la claridad de la situación, y a las acciones de los participantes.

Al ensayar variantes en los Diálogos Anticipatorios, es importante tener en cuenta que el objetivo es crear y mantener espacios dialógicos con los actores implicados. Los espacios dialógicos no son evidentes por sí mismos, y además están expuestos a amenazas. En las situaciones que dominan las preocupaciones existe un riesgo especial y comprensible de que los participantes quieran dirigir a los otros para que piensen y actúen «del modo correcto».

Un espacio dialógico es siempre un espacio físico, un espacio en el tiempo, un espacio social, un espacio mental del encuentro y un espacio de reciprocidad que se crea allí mismo. Como se destaca en este manual, los facilitadores de ayuda en red animan al solicitante a que reserve un lugar propicio e invite a un grupo diverso de participantes para garantizar una rica polifonía, e insisten ante los participantes de que es preciso disponer de tiempo suficiente. Un espacio mental propicio para el dialogismo significa el interés hacia el carácter único de los otros y de sus puntos de vista, lo que habilita el espacio discursivo en el que nadie intentará definir lo qué otros deben pensar o cómo deben actuar.

9.2 Anticipaciones y dialogismo en el trabajo y en tu comunidad laboral

9.2.1 Reflexión sobre las preocupaciones

Al trabajar con clientes o con pacientes, o incluso impartiendo formación, se puede reflexionar sobre las relaciones laborales usando la herramienta de las Zonas de Preocupación. En modo alguno, el objetivo es clasificar a los clientes, pacientes o alumnos, sino sensibilizarse uno mismo acerca de la necesidad de pedir ayuda a otros.

Dicho de otro modo, ¿En qué zona de preocupación me parece que estoy ahora mismo en esta relación?, ¿qué le pasará a cada persona si no hago nada?, ¿cuáles serán las consecuencias, quién reaccionará y cómo?, ¿debo

hablar de mis preocupaciones con las partes involucradas?, ¿cómo debo hacer para abrir el diálogo en esta relación y conservarlo? (Aquí puede ayudar la guía de Diálogos Tempranos, «Asumir las preocupaciones propias», de Arnkil y Eriksson, 2021).

En el caso de no estar trabajando con clientes, quizás se pueda reflexionar sobre las relaciones con la organización, comunidad o proyecto.

9.2.2 Los temas de las reuniones

Independientemente de si se trata de una reunión con clientes, una reunión en una organización, o sea cualquier otro encuentro parecido, no siempre está claro lo qué cada persona espera de ese encuentro. Las sesiones de formación también son situaciones con deseos cruzados. ¿Qué quiere cada persona? Si se pudiera conocer estos deseos, la reunión podría orientarse precisamente hacia estas cuestiones. Se trata de anticipaciones y, para aclarar los deseos, se podría aplicar perfectamente el método de evocar el futuro en un «formato mini»: se debe comprobar primero el tiempo disponible. «Tenemos una hora, ¿verdad?». Esto mismo ya aclara la situación de algún modo, a la vez que también es una promesa tranquilizadora de que se dispone de este tiempo. Por esto, se usará una hora como ejemplo.

- Se puede preguntar: «¿Cómo sabrías dentro de cincuenta minutos que esta reunión ha sido suficientemente provechosa para ti?»
- O también se puede preguntar, como si el acto ya hubiera terminado y se estuviera mirando hacia atrás: «Ahora es la hora xx, ya ha pasado casi una hora, y la reunión está a punto de acabar. ¿Qué es lo que te alegra de haber venido?, ¿qué cosas útiles se han conseguido?»
- Toma notas: si hay pocas personas en la reunión, pregunta a todas y anota las respuestas; si hay más participantes, pregunta a unos cuantos y anota sus respuestas.
- De este modo se recogen los temas a los que referirse. Si tienes en mente otros temas diferentes, coméntalos, y reflexiona en voz alta sobre cómo podrían encajar con los temas de los participantes y que estos estén en el centro.
- Antes de finalizar el acto, vuelve a las anticipaciones realizadas y anotadas y mantén una conversación reflexiva sobre cómo se cumplieron las expectativas y qué a hacer a continuación.

9.2.3 Las anticipaciones con clientes, pacientes y compañeros de trabajo

Tal como se dijo, los facilitadores son necesarios para las situaciones con preocupaciones que crecen y causan estrés. Sin ellos, al intentar examinar nuestras propias actividades en las relaciones, se correría el peligro de caer en una posición doble, ambigua y complicada, que no favorece la claridad. En las situaciones en las que no se tiene la sensación de estar en la «zona gris» se pueden usar el planteamiento y las preguntas de los Diálogos Anticipatorios. Es perfectamente posible conversar con el cliente, paciente, familiares o padres del alumno usando las preguntas del diálogo de cartografiado o del diálogo temático, y lo mismo se puede aplicar en las conversaciones con los compañeros de trabajo y, por qué no, con la propia familia y el círculo de allegados y amigos.

Las preguntas de los diálogos de cartografiado, que podrían admitir variaciones, son:

- ¿Sobre estas cuestiones, has encontrado alguna evolución positiva que se debería apoyar desde este mismo momento?, ¿cuáles y de qué tipo?
- ¿Has encontrado alguna evolución que sea preocupante sobre la que se debería intervenir ahora mismo?, ¿cuáles y de qué tipo?
- ¿Qué se debe hacer y qué podrías hacer tú mismo o vosotros?
- ¿Qué ocurrirá si lo haces o lo hacéis?, ¿quién reaccionará y cómo?

Las preguntas de los diálogos temáticos, que se podrían modificar, son:

- Han pasado x semanas (meses) y lo que causaba preocupación sobre este tema ha evolucionado positivamente. ¿Cómo están ahora las cosas según tú propia visión?
- ¿Qué ocurrió y qué hiciste para apoyar esta evolución positiva y de dónde recibiste ayuda o de quién?
- ¿Qué te preocupaba, en torno a esta cuestión, «en aquel momento hace x semanas o meses» y qué es lo que hizo que tus preocupaciones disminuyeran?

Para finalizar se conversa al objeto de elaborar un plan, de forma conjunta, sobre cómo hacer para encarar esa cuestión, quién y con quién, qué viene a continuación, y a qué otras personas habría que pedirles que se impliquen.

Al trabajar con clientes, cuando parece necesario «un momento de reflexión» debido a una situación aguda que ha surgido, puede ser necesario formular las preguntas propias de una reunión de paréntesis con clientes:

1. ¿Qué pasará con esta cuestión si no se hace nada al respecto?
   - ¿Qué les pasará a las terceras partes?
2. ¿Qué puedes hacer tú mismo para que las cosas vayan mejor, también para esas terceras partes?
   - ¿Qué se puede hacer que sea igual que antes?, ¿qué cosas adecuadas y algo distintas se podrían hacer?
3. ¿Cuáles pueden ser las consecuencias de tus acciones, quién reaccionará y cómo?
   - ¿Qué pasará si actúas igual que hasta ahora?, ¿quién o quiénes reaccionarán y cómo?, ¿podría suceder algo que tú no deseas?, ¿qué o para quién?
   - ¿Qué sucederá si actúas de un modo adecuadamente distinto?, ¿quién o quiénes reaccionarán y cómo?

9.2.4 Anticipaciones y desarrollo personal

Un cliente recogió las preguntas del método de evocar el futuro para un uso personal. En el encuentro se hizo una proyección de futuro con un plazo de medio año. Después de medio año, al finalizar la reunión de seguimiento, el cliente hizo una anticipación para los siguientes seis meses, y volvió a esta anticipación después de que hubiera transcurrido ese tiempo. Algo así puede hacerlo cualquier persona. El método de evocar el futuro se puede aplicar, con variaciones, como apoyo para establecer diferentes objetivos, estando solo o junto a otra persona o varias. Por ejemplo, los temas podrían ser los estudios, desarrollarse como persona, mejorar el estado físico, las relaciones con los hijos o con la pareja, la conexión con un familiar o un compañero de trabajo, superar una dificultad, o incluso las reformas de casa o una limpieza general podrían planificarse con la ayuda del método de evocar el futuro.

En concreto, se pueden usar las formas dialógicas de abordar las preocupaciones, y las de los Diálogos Anticipatorios, en las relaciones diarias.

9.2.5 Diálogos Anticipatorios en la orientación laboral

Las preguntas de los diálogos de cartografiado y las de los diálogos temáticos se adaptan perfectamente a la orientación laboral, tanto individual como grupal. Su carácter experiencial fomenta la curiosidad de los profesionales hacia su propia actividad y a su posición.

Cuando la actividad se convierte en rutina rígida, la motivación se deteriora y, a partir de ese momento, es posible que uno no se percate de que su propia actividad forma parte de esa rigidez. ¿Qué podría suceder si la persona modificara su propia actividad, aunque fuera levemente? Si estos experimentos de pensamiento indican que los cambios podrían ser positivos, se podrían convertir en operativos o funcionales; es decir, uno podría cambiar su propio comportamiento y ver qué sucede. Podría haber sorpresas que aumentarán el interés, tanto para uno mismo como en los demás. Si sucediera lo contrario de lo que «hubiera tenido que ser», según la anticipación, quizás se podría deber a que en realidad la situación fuera distinta a la que se había entendido. Sin embargo, si sucede «justo lo que se creyó» en la anticipación, la sorpresa es aún mayor: ahora la persona, cuando menos, sabe en qué punto del contexto se encuentra y puede planificar sus próximos pasos.

En situaciones especialmente frustrantes, los profesionales pueden estar convencidos de que absolutamente nada puede cambiar. En este caso, se puede preguntar si podrían cambiar algo de lo que les concierne a ellos y si están dispuestos a comprobar si su premisa de que nada puede cambiar es cierta, ya que el cambio más nimio podría conllevar alguna diferencia. También en esta situación, se podría conversar acerca de la naturaleza de la actividad propia. Probar a introducir cambios, por pequeños que sean, en la propia actividad es emocionante y devuelve el sentido a experimentar en las relaciones.

9.2.6 Aumentar el dialogismo en todas las reuniones

Las reuniones en las redes con múltiples partes suelen ser más o menos confusas: no queda claro si la reunión se ha convocado para debatir o decidir, o para ambas cosas, puede que no haya un orden del día claro o un coordinador que la vaya a dirigir, etc. No obstante, es fácil mejorar la calidad de la reunión, incluso sin recurrir a facilitadores.

En Eksote, un distrito socio-sanitario de Carelia del Sur, se dieron cuenta de lo confusas y ambiguas que resultaban muchas de las reuniones con clientes o pacientes y sus familias, y también advirtieron que aquello parecía deberse al descuido o negligencia de aspectos muy «obvios». Este tipo de reuniones confusas para los clientes y familiares, y también para los profesionales, se realizan también en otros lugares, no solo en Eksote. En realidad, esa situación de Carelia del Sur no era una excepción, pero precisamente ahí se decidió cambiar la situación con un enfoque decidido y global. Como resultado, también se creó la guía *«Verkostoyhteistyö. Onnistuneen verkostokokouksen ABC»* (Trabajo en red. El ABC del éxito en las reuniones en red), y se realizó un breve curso de formación. Se instruyó al personal para que prestara atención a la preparación de las reuniones, a las convocatorias, al espacio y al proceso de los encuentros, y se hizo hincapié en las tareas del coordinador de la reunión para promover la claridad. Todo ello consistió en un repaso muy sencillo, mediante un par de horas de formación, en el que se trató de aspectos tan obvios que resultaba difícil explicar la razón por la que no se tenían en cuenta. La calidad de las reuniones aumentó considerablemente, sin necesidad de recurrir a facilitadores. (Los puntos clave de esta guía se recogen al final del anexo 4. Estamos agradecidos a la coordinadora Tiina Vormisto).

A mediados de esta década, Sitra —el Fondo de Innovación de Finlandia— reunió a una serie de personas orientadas a los diálogos para que desarrollaran un método que pudiera usar cualquier persona para iniciar y realizar un debate constructivo en torno a distintas cuestiones sociales. Se desarrolló un método semiestructurado denominado *«Erätauko»* (un alto en el camino), y también se desarrollaron herramientas y formación para apoyar a los interesados. En la página web de los diálogos *Erätauko* hay herramientas muy útiles para mejorar la calidad de las reuniones (www.sitra.fi/*eratauko*).

Los diálogos *Erätauko* se pueden organizar sobre cualquier tema, no se han desarrollado a partir del trabajo con clientes o pacientes como el ABC de Eksote, pero de un modo similar enfatizan la preparación de la reunión, el modo de abrirla, la sintonización, la profundización en el tema y la reflexión final. Otra vez tan solo «cosas obvias» que en realidad no son tan obvias, y de nuevo formas sencillas, funcionales y rápidas de asimilar, que propician el diálogo en vez de la confusión, previniendo el hablar unos encima de otros y la verdad única, y otros grandes errores. En este método tampoco se necesitan facilitadores, aunque se da algo más de formación para los coordinadores de la reunión que en el método ABC. De forma merecida, el método *Erätauko* se está difundiendo en Finlandia y en el panorama internacional.

Sin duda, hay más ejemplos que constatan la necesidad de aumentar la calidad de las reuniones y de buenos métodos para hacer que cada persona sea escuchada, pero estos dos sirven en este contexto para definir con más detalle el «lugar» de este manual entre todo este abanico de enfoques. Los Diálogos Anticipatorios se desarrollaron para llevar las situaciones complicadas, confusas y bloqueadas a otros cauces más favorables. Estos requieren una formación más detallada y un manual más amplio que contenga bastante más que frases breves y concisas. Una persona formada para ser facilitador de ayuda en red puede arreglarse con facilidad con las tareas del método ABC y las del método *Erätauko*, pero alguien que solo tiene formación en el método ABC o en el *Erätauko* no conviene que bucee «en las aguas profundas» en las que los facilitadores de red se pueden manejar bien, sin verse sobrepasados. Se trata de actividades distintas con diferentes grados de exigencia, sin que esto sea una referencia a una jerarquía del valor de los enfoques.

9.3 Reuniones *Puimala*

Las buenas prácticas no son «mercancías» cuyas piezas se pueden trasladar de un contexto a otro. Tampoco se pueden copiar directamente. De hecho cada contexto es único, incluso dentro de una misma cultura. Para que una práctica se pueda transferir, incluso tal cual es, sería necesario en primer lugar unificar los contextos (tal y como se suele pretender, por ejemplo, en los ejércitos) y, en segundo lugar, habría que usar una autoridad de mando muy fuerte (como se puede hacer en los ejércitos). Sin embargo, sigue habiendo variaciones. Más allá de de las fuerzas militares o policiales, ni siquiera se puede soñar con poseer un poder de mando que haga que todas las piezas de un sistema operativo funcionen exactamente de la forma prevista. Las personas que han estudiado el desarrollo escolar dicen de forma muy acertada: «No preguntes cómo el proyecto cambió a los colegios, sino cómo los colegios cambiaron al proyecto».

En vez de intentar un traslado o una reproducción, se debe fomentar el aprendizaje entre iguales. Esto es especialmente importante al desarrollar las prácticas dialógicas. No es posible imaginar que ocurriría si se intentara propagar las prácticas dialógicas mediante un mandato autoritario.

En Finlandia se desarrolló un método llamado *Puimala* («trillado») para fomentar la evaluación y difusión dialógica de las prácticas en un espíritu de aprendizaje entre iguales. El método *Puimala* tiene muchos rasgos

en común con los diálogos de planificación, pero no tienen de forma obligada una estructura compuesta de preguntas tan concisas, aunque sus antecedentes se sitúan precisamente en las prácticas dialógicas. Emplean «personas que te hacen hablar», es decir, facilitadores que hacen conversar a los participantes. Se separa el hablar del escuchar, se aplican las estructuras de círculo interior y círculo exterior y se hacen anotaciones públicas (y en especial se graban las sesiones en vídeo, y se hacen memorándums virtuales, véase con más detalle Arnkil, R. et al., 2011).

Las características operativas de un *Puimala* se pueden resumir en cuatro aspectos:

1. Composición diversificada

El primer elemento importante en este método es la diversidad en la composición de los participantes. La composición depende del tema que se va a tratar, pero lo esencial es que asista un grupo de participantes lo más diverso posible, tanto horizontalmente —cruzando las fronteras de tareas y sectores— como verticalmente —recogiendo los niveles de actividad y dirección.

Esto permite que el tema se pueda considerar desde muchos puntos de vista y a muchos niveles. La participación de clientes y ciudadanos en el *Puimala* ha resultado especialmente interesante e inspiradora. De hecho, esto mismo se puede considerar un objetivo realmente importante y desviarse del mismo precisa de argumentos sólidos.

2. El facilitador promueve el diálogo

Se separa el hablar y el escuchar para conseguir la conversación dialógica. El facilitador abre los diferentes puntos de vista haciendo hablar a los participantes por turnos. Es preferible que haya dos facilitadores. En este caso, la conversación será aún más rica. Los demás escuchan y más tarde se unen a la conversación.

El facilitador se ocupa de que todos los puntos de vista puedan ser escuchados de forma equitativa y crea un ambiente neutral, tranquilo y seguro.

3. Espacio informal, sin obstáculos

Lo ideal es poder sentarse en un círculo informal, sin mesas ni otros obstáculos, de manera que los participantes puedan verse los unos a los otros, oírse sin problemas, y hablar con naturalidad.

4. Ambiente abierto y de confianza

El cuarto elemento importante es la atmósfera del evento. Un requisito previo para un *Puimala* exitoso es el sentido de confidencialidad y de apertura. Crear las condiciones propicias es, en gran medida, responsabilidad de los organizadores. El ambiente se compone de la participación de los asistentes y de los aspectos mencionados.

Para poder crear una atmósfera de confianza, es importante atreverse a abordar y hablar de temas difíciles e, incluso de los fracasos. Al fin y al cabo, de los fracasos y de los retos superados es como aprendemos mejor los unos de los otros.

9.3.1 *Puimala* en un grupo escolar

En un colegio se debatió en un grupo más amplio una buena práctica desarrollada por los alumnos, padres y profesores. En primer lugar, hubo un diálogo temático y, a continuación, se activó un *Puimala*, en el que se reflexionó conjuntamente sobre las ideas que surgieron en el diálogo temático.

La profesora de primaria había estado preocupada por el malestar en las aulas. Deseaba involucrar en la reflexión a los padres para ver qué se podría hacer al respecto. El coordinador de redes municipal organizó un diálogo temático en el que participaron padres, niños y profesores. A los niños se les había preguntado previamente sobre sus ideas para un buen futuro, es decir, ideas para disminuir la intranquilidad. Como resultado del diálogo se elaboró un plan común y el malestar en las clases disminuyó considerablemente. El evento suscitó también un animado diálogo y una lluvia de ideas en la red de los padres.

Quisieron debatir el tema con un grupo más amplio. Se organizó un *Puimala* al que fueron invitados dos alumnos, el tutor de la clase, el director del colegio, otros directores y profesores, trabajadores sociales de colegios, directores de guarderías, miembros de las asociaciones de padres, personal sanitario y personas en posición de toma de decisiones. Además de las personas del municipio en cuestión, también participó en el *Puimala* un grupo visitante de otro municipio. Este grupo incluía a responsables del sector, al coordinador del trabajo en red, a un profesor y a un director de guardería. Los participantes se colocaron en un círculo sin mesas para poder verse los unos a los otros.

El evento fue inaugurado por el director del servicio de prevención interdisciplinar del municipio y el coordinador de trabajos en red municipal comentó brevemente lo sucedido. A continuación, los facilitadores de la reunión invitaron a la conversación a los alumnos, al padre de un alumno, al profesor y al director, colocados en un pequeño semicírculo. Los demás escuchaban. Los facilitadores empezaron con los alumnos preguntándoles sobre sus experiencias. Luego habló el padre de uno de los alumnos, el tutor de la clase y su director.

Después de haber escuchado los pensamientos de este grupo, se dio la palabra a los demás participantes, que pudieron hacer preguntas y reflexionar sobre el tema de conversación. De vez en cuando, los facilitadores invitaban a los presentes a «compartir» con la persona que estaba a su lado los pensamientos que se suscitaron en el *Puimala*. ¿Habría algo que aprender de la situación, algo que se pudiera aplicar también en otros entornos?

En el debate final del *Puimala* surgieron ideas sobre la colaboración entre el colegio y los padres, por ejemplo, renovar el formato de las reuniones con los padres. En el municipio en cuestión, este ejemplo puso en marcha un debate en las redes de los padres. Las reuniones de padres y la colaboración entre el colegio y el hogar se encuentran en muchas ocasiones muy anquilosadas en unos esquemas rígidos. Las ideas se trasladaron con el grupo visitante al otro municipio, iniciando allí un nuevo debate. En este *Puimala* se experimentaron elementos refrescantes e inspiradores. Más tarde, cuando una de las madres que había participado en el *Puimala* se iba a una reunión de padres, su hija, que también había participado, le preguntó: «¿Mamá, habrá más reuniones de estas en las que también podamos participar los niños?».

9.3.2 *Puimala* en un asunto que atañe al municipio

A principios del siglo XXI, también en Finlandia se generalizó un debate para mejorar la eficacia de los servicios municipales mediante el llamado «modelo cliente-proveedor». En la práctica de la administración podría haber una diferenciación entre los proveedores de los servicios y los productores que los llevaban a cabo, o sea, las unidades asistenciales con su respectivo personal, y entre ambos se establecía una relación similar a la del mercado. En otras palabras, un municipio podría encargar servicios sociales y sanitarios a sus propias unidades asistenciales. Esta visión suscitó a la vez entusiasmo y también inquietud. Así que se estimó necesario organizar una reunión *Puimala* sobre esta cuestión.

Al *Puimala*, organizado por la mancomunidad de municipios, se convocó (a) representantes de municipios en los que ya se estaba poniendo en práctica el modelo cliente-proveedor; (b) a representantes de municipios que aún estaban sopesando si iban a implementar ese modelo; y (c) a representantes de municipios que, por una razón u otra, aplicaron el modelo cliente-proveedor, pero luego lo abandonaron. En el evento participaron también personas y entidades interesadas en el tema, tanto de forma presencial como de forma virtual mediante una conexión en directo.

Se organizó un espacio que propiciara el diálogo: los entrevistados en un círculo interior, los oyentes en un círculo exterior. Dos facilitadores entrevistaron por turnos a cada uno de los grupos invitados, que fueron llevados por turnos al círculo interior. El primer turno fue para los que ya usaban el modelo cliente-proveedor; luego, a los que lo estaban considerando; y, en tercer lugar, a los municipios que habían abandonado el modelo. Además de entrevistar a los grupos, también se organizaron conversaciones entre las personas del círculo exterior acerca de lo escuchado y se brindó a los asistentes virtuales la posibilidad de participar en las reflexiones.

El evento no tenía un objetivo predeterminado, ni a favor ni en contra del modelo cliente-proveedor. En su lugar, el objetivo fue crear un diálogo con varias voces para enriquecer las percepciones de cada uno y para ayudar a recoger puntos de vista para el proceso de toma de decisiones en el municipio.

En el *Puimala* se pueden usar preguntas asociadas a los Diálogos Anticipatorios, pero no es necesario. Los facilitadores de red actúan como tales, y saben cómo generar **espacios dialógicos** en el que se escuche a otros y estos puedan ser escuchados, y que además tengan la posibilidad de escuchar sus propios diálogos internos. Los *Puimala*s son reuniones menos estructuradas que las que se hacen con clientes o las de planificación, pero también tienen una cierta estructura, ya que los facilitadores se ocupan en cada momento de que no predomine ninguna forma de hablar que apague el carácter único y singular de cada voz. También en el *Puimala* se anima a todos a hablar exclusivamente desde su propio punto de vista y a respetar las perspectivas de los demás, alejándose de una forma de hablar en la que los temas se presentan a vista de pájaro o como una visión general, como si no tuvieran sujeto o como aproximaciones que todos deberían adoptar. La experiencia adquirida por los facilitadores de red en las reuniones con clientes y en las reuniones de planificación, más estructuradas que las reuniones *Puimala*, les ayuda a actuar con flexibilidad.

Con la experiencia adquirida, las reuniones *Puimala* se pueden desarrollar como un método de actividad general en situaciones que precisan de reflexiones multifacéticas. Los participantes se dan cuenta de lo diferente

que es ser escuchado, en vez de ser considerados como empleados de la administración o receptores. Los *Puimala*s que se describen a continuación ilustran este tipo de cambio cultural.

9.4 *Puimalas* dialógicos a nivel regional: experiencias en Laponia

Jukka Hakola

En los últimos años se han realizado reuniones *Puimala* en Rovaniemi, en proyectos de la Federación Lapona (Lapin liitto), y en los encuentros de múltiples partes de la actividad regional y de los servicios socio-sanitarios de Laponia. Hemos recogido *feedback*, escuchado las necesidades de los clientes, y se ha intentado encontrar, de forma conjunta, las aplicaciones adecuadas para cada situación. «Nos habéis acostumbrado a lo bueno, así que ya no estamos dispuestos a pasar un día entero escuchando una serie de monólogos en seminarios. Debemos poder participar activamente en las cosas». Esto fue dicho por un trabajador social tras una de sus experiencias en los *Puimala*s. A continuación, describimos la realización de dos reuniones de este tipo.

9.4.1 Seminario final de un proyecto

El seminario final se concibió como un evento abierto a las personas interesadas en el tema, aunque también se invitó a todos los agentes asociados al proyecto, procedentes de los municipios, de la región, y de la administración estatal. También asistieron empresarios. En total acudieron unas 50 personas. Antes del evento se dispusieron las mesas, y a las mismas fueron asignados los participantes, para que en ellas los grupos pudieran hablar desde distintos puntos de vista. En cada mesa también había personas que más adelante serían invitadas al círculo interior para presentar la conversación compartida. Se organizaron tres círculos interiores, sobre el pasado, el presente y el futuro.

Tras las palabras de apertura y de bienvenida, se inició la reunión con conversaciones dialógicas en los grupos pequeños. En ellas, los miembros de cada grupo se presentaron y comentaron alguno de los objetivos

personales que tenían en relación al seminario. Las instrucciones para estas conversaciones fueron la de repartir el tiempo de forma equitativa entre todos y asegurar que cuando alguien del grupo hablase los demás tan solo escucharían. Mientras escuchaban, se podían hacer preguntas directas al hablante, pero se debían evitar los comentarios. Se pidió que se repartiera el tiempo disponible de forma igual para cada participante. De este modo se ensayaron los principios para el método de trabajo de la jornada.

De los objetivos ya no se habló más, y se invitó a que subieran al estrado a las personas que habían participado en la redacción de la solicitud del proyecto y que fueron actores activos durante todo el proceso, este era el círculo del pasado. Describieron con detalle los logros del proyecto, los resultados concretos, y las experiencias compartidas. No hubo necesidad de hacer preguntas al relator, ya que todos estaban entusiasmados por poder explicar sus puntos de vista a los oyentes. Después del tiempo previsto, estas personas volvieron a sus grupos y se dio instrucciones a los grupos para que compartieran entre ellos sus observaciones personales acerca de lo que hicieron durante el proyecto. Las personas que estaban en el círculo interior tomaron las notas de su grupo.

Desde el pasado se fue al final del proyecto, es decir, al momento presente. Se invitó al segundo círculo interior, que incluyó al director del proyecto, y a agentes de los municipios y las organizaciones. Su tarea consistió en reflexionar sobre los aspectos importantes y actuales desde el punto de vista de la reforma regional y del sector socio-sanitario que estaba a punto de iniciarse. Una vez que estos representantes presentaron sus puntos de vista fue el momento de ceder la palabra a los grupos de las mesas. Desde sus conversaciones, los grupos de las mesas tuvieron la posibilidad de plantear algunas preguntas o una perspectiva importante como un desafío adicional para el círculo interior. Finalizadas las exposiciones, los temas y las preguntas, que todos pudieron escuchar, el círculo interior pudo seguir trabajando en los temas. Tras todo ello, todavía quedaban algunos retos sin respuesta. Por ello, a los grupos de las mesas se les dio una tarea sorpresa: podían formular una pregunta de su propia elección y responderla en grupo. Las respuestas fueron anotadas en la pizarra y se pusieron en común.

Al tercer círculo interior, el del futuro, se invitó a empresarios del sector socio-sanitario, a un experto, y al representante del Gobierno. Su tarea fue la de ofrecer diferentes puntos de vista sobre el buen futuro del sector socio-sanitario que era el objetivo de la fase final del proyecto. Tras las exposiciones, se pidió a los grupos de las mesas que describieran y justificaran un buen sector socio-sanitario para el 2020, desde su propio punto de vista. Los puntos claves sobre estas cuestiones se repartieron

a todos los participantes. Al final del acto, los grupos de mesa dieron su *feedback* de la jornada, y todo el material documentado se transcribió y se envió electrónicamente a los participantes.

La jornada dejó poso tanto en los organizadores como en los facilitadores, y quedó la idea de que podría haber otra oportunidad para realizar un *Puimala* de este tipo. Y realmente se dio la ocasión de practicar las técnicas para aumentar la interacción entre el círculo interior y los participantes. Unos seis meses después de una reunión de planificación con el método *Puimala* nos encargaron planificar otro *Puimala* de dos días para agentes y participantes de dos regiones diferentes.

9.4.2 Un *Puimala* de dos días

En el diseño y organización del evento participaron unas 20 personas. Hubo muchas conversaciones por Skype para revisar las cuestiones operativas: quiénes van a asistir, a quiénes se va a convocar como expertos invitados, cómo se va a costear y organizar el cáterin, quién se encarga de qué. Cuando estuvieron todos los elementos atados, se comenzó a hablar sobre la estructura del evento. Se hicieron varias versiones y, al final, se elaboró un guion con horarios y tareas concretas. En el acto participaron un facilitador de red, encargado de las directrices generales, unos diez expertos que actuaron como presidentes de los grupos de debate, y varias otras personas responsables de la organización. Uno de ellos se encargó de tomar notas de todas las presentaciones conjuntas.

La preparación concreta del seminario comenzó con conversaciones y estrechas relaciones con los expertos que serian invitados a colocarse en los círculos interiores. Se pidió a cada uno de ellos que enviara a los organizadores sus anteriores artículos y escritos acerca del tema, o el material que hubieran elaborado específicamente para este encuentro, al objeto de que se pudiera subir a la página web del evento. Se pidió a los participantes que se familiarizaran con el material de antemano, porque así habría más tiempo para la conversación y el debate en el propio evento.

Las jornadas se dividieron en módulos independientes pero interrelacionados. El módulo de apertura se caracterizó por una gran tensión, ya que nadie sabía cómo iba a salir. Los facilitadores de los grupos estaban preparados, cada uno en su grupo, y los participantes empezaron a reunirse en los mismos. Las primeras instrucciones para el debate se proyectaron en una pantalla y

la tarea consistía en presentarse a su grupo del modo que cada uno quisiera y referir alguna buena experiencia asociada al tema del día que la persona quisiera compartir con los demás. Después de 30 minutos de presentaciones, llegó el momento de la apertura de la reunión propiamente dicha, que adoptó la forma de un diálogo entre el organizador y el facilitador de red. El organizador habló del origen del evento y sus objetivos y el facilitador explicó los principios con los que se trabajaría en los próximos días.

Después de la apertura, quienes actuaban como expertos facilitaron los grupos y continuaron dirigiendo el diálogo según un plan preparado entre todos. En su turno, cada persona podía decir cuál podría ser, en su opinión, el tema que podría tratar el grupo. El facilitador escuchaba y anotaba los temas en la pizarra o rotafolio. La ronda terminó con la reflexión del facilitador, que, en su papel de experto, presentó los temas que se habían tocado. A continuación, el grupo eligió un tema importante y actual para elaborarlo entre todos. Después el grupo conversó sobre el tema elegido y se anotaron las propuestas en el rotafolio. Al final de la sesión, las notas de los rotafolios se pusieron a la vista de todos y se invitó a que los participantes las leyeran durante la pausa.

Se pidió a los representantes del círculo interior del siguiente módulo que volvieran un poco antes de la pausa, de modo que pudieran escuchar las instrucciones relativas a su sección. La instrucción consistía en que acordaran un tema que sería el punto de partida para iniciar su presentación. Tras un calentamiento, tendrían vía libre para tratar también otros asuntos y el facilitador de red prometió ayudarles con preguntas para profundizar, si fuera necesario.

Cuando el círculo interior ya hubo hablado durante el tiempo previsto, se pidió a sus miembros que volvieran a los grupos de las mesas para observar cómo su discurso había influido en los pensamientos de los oyentes. Se les pidió que en esos grupos tan solo actuaran como meros oyentes. Era su turno para escuchar los nuevos asuntos y los puntos de vista distintos y así enriquecer sus propios pensamientos. Luego se pidió al grupo de debate que formulara más preguntas y temas de conversación para las personas del círculo interior. A continuación, se invitó a los componentes del círculo interior a que volvieran al estrado para continuar con su conversación, influidos por lo que habían escuchado. El segundo módulo finalizó con una puesta en común. La directriz fue que el turno de palabra se haría ante un micrófono y cada turno tenía un tiempo máximo de 90 segundos. La jornada finalizó con unas palabras de cierre y dando las instrucciones para la mañana siguiente. Se pidió a los participantes que acudieran puntuales para escuchar el turno de palabra del miembro del Parlamento Europeo por Skype.

Después del turno de palabra de la mañana, se pasó al módulo de futuro. Se empezó con un diálogo en grupos pequeños sobre las ideas que habían surgido estos días, en torno a aquellos aspectos que, quizá, no habrían pensado sin estas conversaciones. Se volvió a pedir al círculo interior de los directivos que subiera al estrado. Antes de que hablaran, se fue pasando el micrófono por las mesas. Se invitó a los participantes a comentar sus propias percepciones, las ideas que escucharon en su grupo, y cómo las conversaciones les habían inspirado para construir un nuevo futuro. El círculo interior pudo seguir con sus reflexiones sobre lo que ellos mismos podrían hacer de una forma distinta para posibilitar que las ideas de este grupo de expertos avanzaran. El público pudo unirse al debate con sus reflexiones o comentarios, si lo deseaban. En los turnos de palabra se oyeron también expresiones de agradecimiento y valoraciones positivas dirigidas a todos los asistentes.

9.4.3 Y eso no fue todo

En calidad de facilitadores de red de la Federación de Laponia, Liisa Jurmu y yo escribimos un blog sobre el evento: «Así va mejor: experiencias de un seminario dialógico». El blog contiene extractos del *feedback* y de los comentarios de los participantes. Aunque es posible que un seminario realizado con métodos tradicionales hubiera sido más fácil para los participantes, esta forma de trabajar fue evaluada como muy buena. Los participantes también señalaron que esta modalidad consigue que se mantenga vivo su interés en el encuentro.

10 Hacia la consolidación de las actividades de los facilitadores

La proliferación de las prácticas dialógicas representa un enorme cambio en la cultura de los servicios, moviéndose desde un trabajo sectorizado y centrado en problemas hacia otro que enfatiza la colaboración y fomenta la recogida de los recursos escondidos en las redes relacionales de las personas. Para poder lograr una cultura operativa en la que el dialogismo sea el principio rector de arriba abajo y de abajo arriba, se necesita actuar con determinación para fortalecer la demanda, la oferta y la coordinación de las prácticas dialógicas, así como la gestión que protege y orienta estas actividades. La figura 7 ilustra una serie de elementos que se apoyan mutuamente.

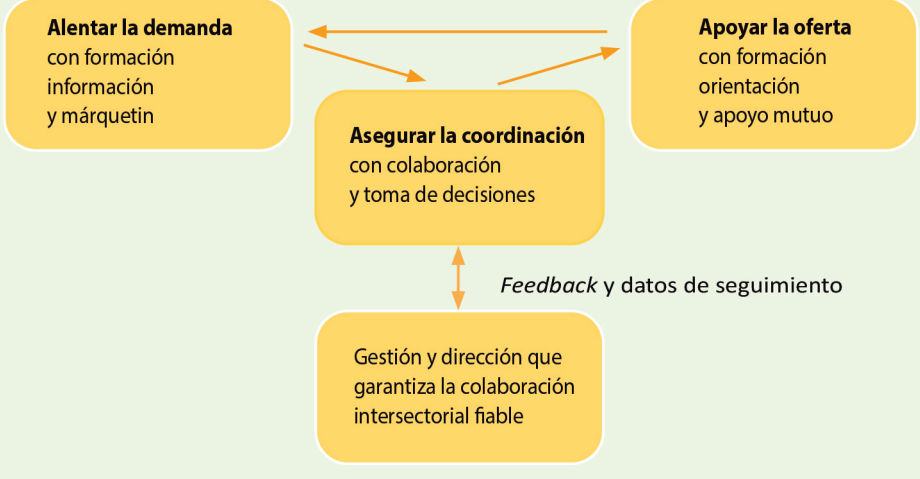


Figura 7. Demanda, oferta, coordinación y gestión de las prácticas dialógicas

10.1 Demanda de Diálogos Anticipatorios

Hay una clara necesidad para trabajar en red y usar prácticas y métodos dialógicos. No obstante, la estructura de los sistemas asistenciales y de las organizaciones no siempre apoya un trabajo en red basado en la reciprocidad. Por esto, se debe trabajar arduamente para desvelar la demanda de las prácticas dialógicas y el trabajo en red. Hay que alentar y mantener la demanda. Los facilitadores de ayuda en red y los coordinadores de trabajos en red desempeñan un papel clave para divulgar y «comercializar» las prácticas dialógicas. No solo los profesionales y la dirección de las organizaciones, sino también los clientes y los pacientes, padres, ciudadanos y el público en general deben ser informados de esta posibilidad.

En las fases tempranas de la facilitación en las redes, cuando se están creando y desarrollando las actividades, a menudo la solicitud de las reuniones procede de la comunicación interna y la actividad de los propios facilitadores. ¡Y este es un buen comienzo! Aunque la mayoría de las solicitudes para estas reuniones vengan a través de los facilitadores no hay motivo de preocupación. Muchas veces los facilitadores son actores muy activos en sus propias comunidades laborales y en sus redes de actividad. La publicidad de las actividades y de los servicios a través de los facilitadores suele llegar a un amplio grupo potencial de actores. A través de esta vía se podrá ir conociendo la disponibilidad de la opción dialógica en red, cada vez más ampliamente, incluso aunque en las primeras fases no se reciban peticiones de otros sectores más allá del ámbito de influencia de los facilitadores.

Por ejemplo, se puede fomentar el uso de Diálogos Anticipatorios:

- solicitando tú mismo las reuniones,
- hablando del tema en tu propia comunidad laboral,
- explicando, al finalizar las reuniones de los Diálogos Anticipatorios, para qué son adecuados los diferentes tipos de reunión, dónde y cómo se pueden solicitar, etc., (por ejemplo, a menudo los participantes en reuniones de planificación suelen solicitar estas reuniones en otros contextos),
- designando a personas responsables, en los servicios y unidades o en los municipios, que conozcan las actividades de facilitación y los métodos asociados a las mismas, que pueden actuar como «defensores» del modelo,

- distribuyendo folletos que explican las actividades de los facilitadores en las redes asistenciales a los profesionales y clientes (por ejemplo, en las zonas de recepción de los servicios) y haciendo un uso activo de los medios sociales,
- dando a conocer la formación en Diálogos Tempranos en el municipio, región, sector, organización,
- organizar y presentar sesiones de formación de Diálogos Tempranos y describiendo en ellas los Diálogos Anticipatorios y la actividad de los facilitadores de red,
- publicitando los Diálogos Anticipatorios y las actividades que realizan los facilitadores de red en todos los eventos de formación pertinentes, etc.,
- informando de las actividades de facilitadores de ayuda en red, por ejemplo, con artículos para periódicos, medios sociales, ofreciendo entrevistas, etc.,
- organizando eventos informativos y de formación sobre cómo mejorar la calidad de las reuniones en red, incluso de las que no usan facilitadores de apoyo, y hablando en estos eventos, por ejemplo, de las zonas de preocupación, y la «zona gris» en la que se necesitan facilitadores,
- invitando a los clientes y otros agentes que se han beneficiado de los Diálogos Anticipatorios a compartir sus experiencias.

10.2 Apoyo a la oferta de los Diálogos Anticipatorios

La demanda por sí sola no es suficiente, se necesita que haya oferta: es decir, disponibilidad de personas formadas. Se debe garantizar tanto la formación de nuevos facilitadores de red como el apoyo a los que ya han sido formados y han adquirido experiencia. En un futuro lejano los profesionales se acostumbrarán a los métodos de trabajo en red y al dialogismo, incluso también a métodos sin facilitadores de red, pero también en ese futuro más lejano se necesitarán facilitadores al menos para las situaciones en la «zona gris» de las preocupaciones, y las dificultades asociadas a situaciones con múltiples actores nunca desaparecerán totalmente.

La prestación de servicios de facilitación en red se puede mantener, por ejemplo, con los siguientes medios:

- formación y orientación laboral. Además de formar nuevos facilitadores, hay que mantener el interés y la actividad de los facilitadores ya formados y el desarrollo de sus habilidades.
- apoyo mutuo de la comunidad de facilitadores. Los encuentros de reflexión entre los facilitadores y las oportunidades de compartir experiencias son muy importantes.
- también se necesitan:

— sesiones de reflexión entre la pareja de facilitadores después de cada actividad,

— reuniones con los facilitadores que hayan asistido como observadores en los encuentros para compartir experiencias y participar en las reflexiones,

— reuniones locales y regionales entre los facilitadores para intercambiar experiencias,

— compartir experiencias en encuentros nacionales e internacionales,

— entornos de aprendizaje virtual (a través de Internet) para intercambiar experiencias, y

— reservar un tiempo mensual conjunto para la red local de facilitadores y otros actores para que se puedan realizar Diálogos Anticipatorios. Todos deberían reservar la fecha en sus agendas.

10.3 La coordinación del trabajo en red

El mantenimiento y el desarrollo de las actividades intersectoriales de los facilitadores precisa de una coordinación. El coordinador de trabajos en red ayuda a que la demanda para los Diálogos Anticipatorios encuentre la oferta. Además de fomentar la demanda y fortalecer la oferta, el coordinador ayuda a los solicitantes a encontrar el formato más adecuado para llevar a cabo el Diálogo Anticipatorio que más se ajusta a sus necesidades y para convocar a un grupo de participantes lo más diverso posible. También informa a los facilitadores sobre las reuniones solicitadas. La coordinación sirve de enlace entre los facilitadores, reflexiona sobre las experiencias, las comparte y da orientación. Además, el coordinador recopila sistemáticamente el *feedback* de los clientes o participantes y los datos de seguimiento de las actividades de los facilitadores, algo que se necesita para evaluar el impacto de las actividades, el desarrollo de las mismas y su mejora.

La experiencia en Finlandia, y la recogida en otros países, ha demostrado que un coordinador que puede dedicar una parte suficiente, o incluso toda su jornada laboral, a la coordinación del trabajo en red aumenta la demanda de los Diálogos Anticipatorios, y desempeña de este modo un papel importante en la transformación cultural hacia las prácticas dialógicas.

10.4 La dirección de los trabajos en red

Cada sector de los servicios, organización y unidad tiene sus propias responsabilidades y obligaciones y también su propio sistema de gestión. Ya que cada vez hay más necesidades que requieren de la cooperación entre varios sectores y agentes, también se precisan prácticas y estructuras de dirección que apoyen y orienten la actividad en red.

La experiencia ha demostrado que los grupos intersectoriales de gestión o dirección son útiles. Se trata, sobre todo, de formaciones de carácter reflexivo y consultivo, que no sustituyen la toma de decisiones de los sistemas de dirección establecidos en los sectores y servicios. De forma general, la toma de decisiones y el diálogo deben mantenerse separados. La toma de decisiones requiere ir reduciendo las alternativas hasta llegar a una, que es la que se va a ejecutar. El diálogo requiere que las opciones se mantengan abiertas, e incluso que se añadan otras más, para que se puedan escuchar todas las voces y lograr una imagen diversificada. Debe darse un amplio diálogo antes de la toma de decisiones, que ponga de manifiesto los diversos puntos de vista y las opciones. También es importante el diálogo después de la toma de decisiones, para que todas las partes implicadas puedan reflexionar sobre lo que significa la opción elegida para su propia actividad.

La gestión del dialogismo comienza con la búsqueda de posibilidades para poner en práctica los métodos dialógicos, por lo que no es tan solo un fin en sí mismo. El núcleo de esta gestión son los espacios dialógicos. Estos espacios son, de forma simultánea

- espacios físicos
- espacios temporales
- espacios sociales
- espacios mentales para el encuentro, y
- espacios discursivos que se forman en el mismo encuentro.

El espacio directivo y de gestión de las organizaciones y las comunidades laborales (alta dirección, directivos de nivel intermedio, y los superiores inmediatos) pueden, siendo parte de sus propias competencias, garantizar que haya espacios propicios y el tiempo suficiente para el dialogismo. Con su propia actividad, la dirección puede apoyar la convocatoria de un abanico diverso de participantes y la creación de una atmósfera respetuosa en los encuentros, al objeto de que se puedan escuchar todas las voces. La dirección también tiene sus momentos más monológicos y autoritarios, ya que es necesario tomar decisiones y velar por su cumplimiento, y los directivos de los distintos niveles jerárquicos tienen responsabilidades y obligaciones asociadas a su cargo. No obstante, para promover y fortalecer una cultura dialógica, el director no debe introducir un monólogo allí donde se necesita diálogo, ni llevar la autoridad o el autoritarismo a los lugares en los que se necesita una reflexión abierta con diversas voces. En vez de ello, debe garantizar y fomentar, desde su competencia como autoridad y en base a la cooperación, la creación de espacios dialógicos.

En los municipios finlandeses más punteros los coordinadores de trabajos en red trabajan bajo grupos directivos o de gestión intersectorial. Dependen del responsable de un sector y un servicio asistencial, pero informan al grupo intersectorial sobre los avances y obstáculos al desarrollar las actividades y la cultura de prestación de servicios dialógicos en las redes. El grupo directivo conversa sobre el desarrollo y los obstáculos de la cultura dialógica y asigna las tareas a realizar en cada sector y en el ámbito político de actuación. Las decisiones concretas se toman mediante el sistema de gestión establecido. De esta manera, el sistema de actividad dialógica no constituye una organización paralela, sino un vínculo conjunto para la reflexión y la dirección compartida entre los sectores.

10.5 La recopilación del *feedback* y la información de seguimiento

El *feedback* y los datos de seguimiento son necesarios para el desarrollo y la mejora de la actividad. Una parte esencial consiste en preguntar a los propios usuarios sobre las actividades y su impacto. Este *feedback* también debe ser tenido en cuenta para orientar las actividades.

En los Diálogos Anticipatorios es recomendable recopilar, entre otros, los siguientes datos de *feedback* y de información de seguimiento:

- Al finalizar la primera reunión, o en el posible encuentro de seguimiento, se solicitan y se recogen los comentarios de todos los participantes, sea cual sea el formato de la reunión (véase el anexo «Formularios»). Se trata de unas preguntas que se deben responder, al objeto de que digan qué tipo de experiencia tuvieron, si la reunión aclaró los temas, y si les parece que se pudo elaborar un plan. Todos los asistentes deben rellenar el formulario de *feedback*.
- La información que se recoge de las reuniones y de los encuentros de seguimiento se recopila, con formularios de información básica que se rellenan previamente al encuentro (véase el anexo «Formularios»). Este formulario de datos básicos registra al solicitante del encuentro, sus preocupaciones, los temas de la reunión, la modalidad de la reunión, el número de reuniones, el total de participantes, etc.
- Con el seguimiento del impacto a más largo plazo se pueden examinar las consecuencias de la reunión, si el plan elaborado se ejecutó, si se mejoró la colaboración entre las partes y si se llevó a cabo lo comprometido. La información se puede recoger en las reuniones de seguimiento (observaciones + *feedback* de los participantes en la reunión de seguimiento) y con entrevistas a los clientes, familiares y profesionales.
- Al final de la reunión de seguimiento, los participantes rellenan un formulario de *feedback* (véase anexo «Formularios»). Al finalizar el encuentro de seguimiento se solicita permiso a los asistentes para que el coordinador de trabajos en red les pueda contactar. El coordinador entrevistará a quienes dieron su consentimiento (sobre todo clientes y familiares), por teléfono o personalmente, o se les puede enviar un cuestionario. El *feedback* sobre el impacto se recoge en 3 a 6 meses después de la reunión.
- El coordinador también recoge las evaluaciones y el *feedback* obtenido en las sesiones de reflexión entre los facilitadores y los adjunta como información de seguimiento.

Bibliografía

Arnkil, R. & Spangar, T. (2011) *Open and integrated peer-learning spaces in municipal development*. En Alasoini, et. al., 2011. *Linking Theory and Practice – Learning Networks at the Service of Workplace Innovation*. TEKES. Finland.

Arnkil, T.E., & Eriksson, E. (2012) *Huoli puheeksi: opas varhaisista dialogeista*. Stakesin opas 60. Helsinki: Terveyden ja hyvinvoinnin laitos. [trad. cast.: *Asumir las preocupaciones propias: Un manual para diálogos tempranos*, Barcelona, Herder, 2021]

Arnkil, T.E. & Seikkula, J. (2015) *Nehän kuunteli meitä! – Dialogeja monissa suhteissa*. Teema 23. Helsinki: Terveyden ja hyvinvoinnin laitos.

Bakhtin, M. (1981) *Dialogic imagination*. Austin, TX: Texas University Press. [trad. cast.: *Teoría y estética de la novela*, Madrid, Taurus Humanidades, 1989]

Bakhtin, M. (1984) *Problems of Dostoevsky's poetics*. Minneapolis: University of Minnesota Press. [trad. cast.: *Problemas de la poética de Dostoievski*, Madrid, Fondo de Cultura Económica, 2012]

Bourdieu, P. (1998) *Practical reason: On the theory of action*. Cambridge: Polity Press; Stanford CA: Stanford University Press. [trad. cast.: El sentido práctico, Argentina, Siglo XXI Editores, 2007]

Koskimies, M., Pyhäjoki, J. y Arnkil, T.E. (2023) *Los Diálogos de Buenas Prácticas. Guía de apoyo para el desarrollo dialógico y la transformación cultural*. Pamplona, Departamento de Derechos Sociales Gobierno de Navarra. Accesible en: https://www.observatoriorealidadsocial.es/es/enfoque-dialogico/co-18/

Lévinas, E. (1969/2004) *Totality and Infinity: An Essay on Exteriority*. Translated by Alphonso Lingis. Pittsburgh: Duquesne University Press. [trad. cast.: *Totalidad e infinito: ensayo sobre la exterioridad*, Salamanca, Ediciones Sígueme, 2012]

Nonaka, I., Konno, N. & Toyama, R. (2001) *Emergency of "Ba". A conceptual framework for the continous and self-transcending process of knowledge creation*. En Teoksessa: I. Nonaka & T. Nishiguchi (toim.) *Knowledge emergency: Social, technical, and evolutionary dimensions of knowledge creation* (ss. 13–29). Oxford: Oxford University Press.

Seikkula, J. & Arnkil, T.E. (2013) *Open dialogues and anticipations - Respecting otherness in the present moment*. Helsinki: Terveyden ja hyvinvoinnin laitos. [trad. cast.: *Diálogos abiertos y anticipaciones terapéuticas: Respetando la alteridad en el momento presente*, Barcelona, Herder, 2019]

Seikkula, J. & Arnkil, T.E. (2016) *Dialogical meetings in social networks*. Helsinki: Terveyden ja hyvinvoinnin laitos. [trad. cast.: *Diálogos terapéuticos en la red social*, Barcelona, Herder, 2016]

Anexos

Anexo 1. Modelos de documentos asociados a los Diálogos Anticipatorios (p. 224)

Anexo 2. Tareas y responsabilidades del solicitante (p. 227)

Anexo 3. Formularios (p. 229)

Anexo 4. Resúmenes de ayuda para el trabajo de los facilitadores (p. 236)

Anexo 1. Modelos de documentos asociados a los Diálogos Anticipatorios

La convocatoria a una reunión con clientes

xx - xx - xx (fecha)

¡Hola!

Estás invitado a acudir a realizar un diálogo en la reunión de la familia de Lorena Andrés Regúlez y Arturo Benjumea Irurita (nombres ficticios)

O, por ejemplo también:

Lorena Andrés / la familia Andrés y Benjumea y yo, (Luisa Juárez, trabajadora social del Colegio Valle de Terga [profesión y lugar de trabajo]), te invitamos a unirte a nosotros para asistir a una reunión para tener un diálogo.

El objetivo de la reunión es aportar más claridad a la situación y a elaborar un plan de acción conjunto para mejorar la ayuda.

La reunión será moderada por facilitadores que se harán cargo de la misma, para garantizar que todos tengan la oportunidad de escuchar las ideas de los demás y de ser escuchados. Los facilitadores son personas externas a los asuntos que se van a tratar en la reunión y están obligados a mantener la confidencialidad. Usarán un método de trabajo denominado «evocar el futuro», en el que los temas se tratan desde una perspectiva futura. En la reunión reflexionaremos desde un buen futuro, y de las acciones y las ayudas necesarias para llegar al mismo. También se hablará de las preocupaciones y de su disminución. Al final de la reunión, con el material proporcionado por las ideas recogidas, se elaborará un plan común de ayuda compuesto de acciones.

No es necesario hacer ninguna preparación para la reunión.

Es importante que reserves el tiempo suficiente para asistir a toda la reunión. La presencia de todos los invitados es importante para la familia Andrés y Benjumea.

La reunión se ha planeado para el xx-xx-xx (fecha) a las xx-xx h, tendrá una duración aproximada de tres horas, y se realizará en….(lugar).

El tema de la reunión es:

Las personas que han sido invitadas a la reunión son:

Eres bienvenido.

Nombre del solicitante, profesión, cargo, y contacto.

¡NOTA! Si no estás seguro acerca de la motivación de los profesionales para asistir a una reunión larga, añade en la convocatoria de los profesionales lo siguiente: «La familia desea que se invite y que acudan todos los profesionales que se relacionan con la familia. De esta manera, se podrá formar una imagen global y un plan de apoyo más cohesionado. La reunión durará unas tres horas ya que hay varias partes implicadas y es importante escuchar el punto de vista de cada una de ellas».

La convocatoria a una reunión de planificación

xx - xx - xx (fecha)

¡Hola!

Has sido invitado a la reunión de planificación organizada por el Colegio Valle del Terga.

O, por ejemplo:

Has sido invitado a la reunión de planificación de los profesionales del Colegio Valle del Terga.

La reunión de planificación será gestionada por facilitadores capacitados para ello. Estos se encargarán de organizar la reunión garantizando que todos tengan la oportunidad de escuchar los pensamientos de los demás y que cada uno pueda ser escuchado. En la reunión, se examinará lo que es un buen futuro y los medios para lograrlo. Los facilitadores son personas ajenas al tema de planificación y están obligados a la confidencialidad. A fin de que haya tiempo para que todos puedan ser escuchados y se puedan expresar el número máximo de opiniones distintas, la duración de la reunión será de unas tres horas. Es importante que reserves tiempo para poder acudir a toda la reunión. Es importante la presencia de todos los invitados. No es necesario que hagas ninguna preparación para la reunión.

La reunión de planificación se celebrará el día (fecha) a las xx-xx h, con una duración aproximada de tres horas, en…(lugar).

El tema de la reunión de planificación es:

Se ha invitado a la reunión a las siguientes personas:

Bienvenido

Nombre, cargo y datos de contacto del convocante:

Modelo de memorándum de un Diálogo Anticipatorio

La reunión se celebró el:

Lugar:

Solicitantes y convocantes de la reunión:

Participantes: (nombres, cargos de los profesionales, entidad u organización de la que proceden)

La reunión fue gestionada por facilitadores externos: (nombres)

Tema de la reunión:

El plan elaborado en la reunión y sus ingredientes:

Autor del memorándum:

Distribución: se traslada a todos los participantes. (Si fuera apropiado, el memorándum se enviará también a los invitados que no pudieron asistir)

Anexo 2. Tareas y responsabilidades del solicitante



1. Cuando se trata de una reunión con clientes, tienes que hablar con el cliente y la familia acerca de los otros allegados de la familia y los profesionales que van a ser invitados. Respeta las sugerencias del cliente y la familia, pero destaca la importancia de que asistan todas las personas clave. El solicitante debe tener en cuenta que llegar a decidir qué participantes van a asistir puede requerir cierto tiempo.

2. Acuerda la fecha y la hora de la reunión con el cliente, la familia y los profesionales.

3. Habla con los facilitadores de ayuda en red que van a gestionar la reunión. Serán ellos los que te contacten.

4. Reserva un espacio suficientemente grande para la reunión. En este espacio se necesita lo siguiente:
   - sillas, cojines para todos los asistentes
   - pizarras blancas o rotafolios (1 ó 2), o un ordenador portátil y un proyector, rotuladores de distintos colores.
   - celo o cinta adhesiva en el caso de usar cartulinas
   - algo de cáterin, como café o zumos, y, posiblemente, fruta, galletas, algo de picar, etc.,
   - si participan menores, hay que disponer de material para dibujar, juguetes u otros objetos de entretenimiento

5. Envía la invitación escrita a los participantes con suficiente antelación (los facilitadores pueden suministrarte un modelo de convocatoria).

6. Al inicio de la reunión
   - Preséntate y da la bienvenida a los asistentes.
   - Explica brevemente por qué has convocado la reunión y qué es lo que te preocupa de la situación y cuál es el tema de la reunión.

- Pide a los participantes que se presenten a sí mismos, por turnos. Es importante que en esta fase cada uno tenga la oportunidad de hablar por sí mismo, esto es, decir quién es, qué papel tiene en la reunión y cómo está relacionado con la situación.
- Cede la palabra a los facilitadores.

7. Al final de la reunión

- Hay que acordar si se va a organizar una reunión de seguimiento y, si fuera así, cuándo (fecha y hora).
- Se acuerda quién va a redactar el memorándum de la reunión, quién pasará a limpio el plan y lo enviará a todos los participantes (Nota: los profesionales deben conservar el plan). Se decide quién se quedará con las anotaciones originales realizadas en la reunión. En el memorándum y el plan de acción elaborado en la reunión se deben incluir los siguientes datos

— lugar, fecha y participantes de la reunión,

— tema de la reunión o preocupación (se adjunta la convocatoria),

— plan acordado que se generó en la reunión,

— qué otras cosas se decidieron: por ejemplo, reuniones posteriores (quién convoca, cuándo, y a quiénes) y

— quién actuará seguidamente como coordinador de esta red (y convocará una posible reunión de seguimiento).

8. Después de la reunión

- Hay que asegurarse de que todos los participantes reciban una copia del plan elaborado en la reunión.
- Se debe implementar el plan elaborado y organizar la reunión de seguimiento pactada.

Anexo 3. Formularios

Formulario de datos básicos de una reunión con clientes (diálogo centrado en el caso)

- Para ser rellenado por el coordinador de trabajos en red y los facilitadores

---

Solicitante de la reunión

Nombre: _____
Profesión y cargo: _____
Lugar de trabajo: _____
Localidad: _____
Datos de contacto, telf./ e.mail: _____

Tipo de reunión

1. Con clientes: diálogo centrado en el caso ☐
2. Con clientes: diálogo en comunidades pequeñas ☐
3. De planificación: diálogo de cartografiado ☐
4. De planificación: diálogo temático ☐
5. De seguimiento ☐*

Preocupación del solicitante

1. Sin preocupaciones ☐
2. Preocupaciones pequeñas ☐
3. Zona gris ☐
4. Gran preocupación ☐

* Reunión previa a la reunión de seguimiento (fecha): _____

Reunión:

Tema de la reunión: _____
_____
Día y hora: _____ _____
Lugar (espacio, municipio): _____ _____
Facilitadores: _____
_____
Otros asistentes: _____
p.ej.: estudiantes, etc. _____

Participantes:		**Invitado**	**Asistió**
Cliente, familia,	_____	☐	☐
allegados, etc.	_____	☐	☐
Nombre [padre, madre	_____	☐	☐
menor (edad), etc.]	_____	☐	☐
	_____	☐	☐
	_____	☐	☐
	_____	☐	☐

Profesionales:		**Invitado**	**Asistió**
Profesión y cargo,	_____	☐	☐
ugar de trabajo	_____	☐	☐
	_____	☐	☐
	_____	☐	☐
	_____	☐	☐
	_____	☐	☐
	_____	☐	☐
	_____	☐	☐
	_____	☐	☐

- Para ser rellenado por los facilitadores

Plan elaborado en la reunión / Temas tratados en la reunión de seguimiento

Quién hace qué; se acordó lo siguiente: / Temas tratados: un posible plan de seguimiento

1. _____
2. _____
3. _____
4. _____
5. _____
6. _____
7. _____
8. _____
9. _____
10. _____

Persona responsable central: _____

¿Se acordó celebrar una reunión de seguimiento?

Si: ☐

No: ☐

Fecha de reunión de seguimiento: _____

Encargado de elaborar el memorándum y resumen de la reunión y enviarlo a los asistentes a la reunión:

Nombre y profesión: _____

Datos de contacto, teléfono/e.mail: _____

Se recogió el feedback de los asistentes:

Si: ☐

No: ☐ ¿Por qué no se pudo recoger?: _____

Valoración general de la reunión (por ejemplo, ambiente, desarrollo, sorpresas, etc.)

Impresiones, ideas, etc., suscitadas por el desarrollo del encuentro (por ejemplo, cuestiones para las prácticas futuras, etc.):

Formulario de *feedback* de una reunión con clientes (diálogo centrado en el caso)

Para ser rellenado por los participantes de la reunión

Te solicitamos que evalúes la reunión que acabamos de celebrar y el método de trabajo usado. Nuestro deseo es ir mejorando las reuniones para que sean cada vez más útiles para los asistentes.

Esta reunión se celebró (fecha):

Persona que responde. Marca en el cuadro adecuado.

Cliente o familiar:

☐ 1 Adulto
☐ 2. Menor
☐ 3. Cercano a la familia (p. ej., abuela, tío, amigo, compañero de trabajo, etc.)

Profesional:

☐ 4. Profesional. Puesto de trabajo/cargo: Servicio: _____
☐ 5. Soy el solicitante. Puesto de trabajo/cargo: Servicio: _____

Evalúa los siguientes aspectos en una escala del 1 a 10.
Rodea la opción más adecuada

1. ¿Crees que la reunión fue útil?
Totalmente inútil 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 Muy útil

2. ¿Consideras que tuviste el suficiente tiempo para compartir tus pensamientos?
Muy mal 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 Muy bien

3. ¿Consideras que pudiste expresar tus preocupaciones?
Muy mal 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 Muy bien

4. ¿Sientes que se te escuchó?
Muy mal 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 Muy bien

5. ¿Crees que tuviste la posibilidad de escuchar lo que pensaban los demás?
Muy mal 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 Muy bien

6. ¿Comprendes mejor lo que piensan de las cosas los otros participantes?
Muy mal 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 Muy bien

7. La reunión, ¿ayudó a aclarar tus propios pensamientos?
Muy mal 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 Muy bien

8. ¿Se aclaró en la reunión el papel de los distintos participantes?
Muy mal 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 Muy bien

9. ¿Conseguiste imaginarte un buen futuro?
Muy mal 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 Muy bien

10. ¿Consideras que tus ideas o propuestas se tuvieron suficientemente en cuenta?
Muy mal 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 Muy bien

11. ¿Sientes que la reunión ha aumentado tu confianza en que las cosas se va a arreglar?

Muy poco 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 Mucho

12. ¿Vistes nuevas alternativas o posibilidades de actuación para tu situación?

Muy mal 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 Muy bien

13. ¿Sentiste que recibiste apoyo para tu situación y tus acciones?

Muy mal 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 Muy bien

14. ¿Cómo te sentiste al finalizar la reunión?

Sin esperanza 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 Muy esperanzado

15. ¿En qué medida confías que se llevará a cabo el plan elaborado en la reunión?

Muy poco 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 Mucho

16. Al pensar en otras reuniones, negociaciones u otros encuentros a los que hayas asistido anteriormente, en tu opinión ¿en qué es diferente esta reunión de aquellas?, ¿has observado algo distinto o nuevo?

17. ¿Crees que podrías recomendar a amigos o a otras personas a que acudan a este tipo de reuniones?

☐ Si

☐ No

¿Por qué?:

18. Otros comentarios o sugerencias:

¡Gracias!

Formulario de feedback para menores (7 a 10 años)

que participan en una reunión de clientes (diálogo centrado en el caso)

1. ¿Qué tal fue la reunión? 
2. ¿Cómo fue el pensar en el buen futuro? 
3. ¿Pudiste decir cuáles eran tus deseos? 
4. ¿Pudiste decir cuáles eran tus preocupaciones? 
5. ¿Qué tal aguantaste escuchar mientras otros hablaban? 
6. ¿Cómo te sentiste al acabar la reunión? A N C e (
7. ¿Te ayudó la reunión a comprender mejor las cosas que se hablaron? A N C e (
8. ¿Se tuvieron en cuenta tus pensamientos? A N C e (
9. ¿Crees que lo que se acordó en la reunión te va a ayudar? A N C e (
10. ¿Qué sientes ahora respecto al futuro? A N C e (
11. ¿Qué fue lo mejor de la reunión?
12. ¿Hubo algo en la reunión que te sorprendiera?
13. ¿Quieres decir algo más o quizás dibujar algo al otro lado de la página?

 **¡Gracias!**

Formulario de *feedback* de una reunión de seguimiento

Para ser rellenado por los participantes de una reunión de seguimiento

Nos gustaría que evaluaras la reunión de seguimiento y su método de trabajo, así como la realización del plan elaborado en la reunión anterior. Deseamos que las reuniones sean lo más útiles posibles para los participantes.

Esta reunión de seguimiento se celebró, fecha:

Persona que responde. Marca en el cuadro adecuado.

Cliente o familiar:

☐ 1. Adulto
☐ 2. Menor
☐ 3. Cercano a la familia (p. ej., abuela, tío, amigo, compañero de trabajo, etc.)

Profesional:

☐ 4. Profesional. Puesto de trabajo/cargo: _____ Servicio: _____
☐ 5. Soy el solicitante:

Evalúa los siguientes aspectos en una escala del 1 a 10.
Rodea la opción más adecuada

1. **En tu opinión, ¿crees que la reunión anterior de la red fue útil para aclarar tu situación vital / laboral?**

Para nada 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 Muy útil

2. En tu opinión, ¿cómo piensas que se han realizado los planes redactados en la reunión anterior?

Muy mal 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 Muy bien

3. En tu opinión, ¿cómo crees que se ha realizado la colaboración pactada en la reunión anterior?

Muy mal 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 Muy bien

4. **¿Piensas que la reunión anterior te aportó más posibilidades de actuación y más recursos?**

Muy pocas 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 Muchas

5. ¿Te ha parecido útil la reunión que se ha celebrado hoy?

Muy inútil 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 Muy útil

6. ¿Has sentido que se te ha escuchado?

Muy mal 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 Muy bien

7. ¿Cómo te sientes ahora que ha acabado esta reunión?

Sin esperanza 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 Muy esperanzado

8. **¿Tienes confianza en que lo acordado hoy vaya a ayudar a arreglar las cosas en el futuro?**

Muy poco 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 Mucho

9. ¿Qué opinas sobre este tipo de reunión de seguimiento?, ¿te gustaría hacer cambios?, ¿cuáles?

¡Gracias!

Formulario de *feedback* de una reunión de planificación

Para ser rellenado por los participantes

Nos gustaría que evaluaras la reunión celebrada y su método de trabajo.
Deseamos que las reuniones sean lo más útiles posibles para los participantes.

Esta reunión se celebró, fecha: _____

Lugar de trabajo y puesto de la persona que responde: _____

Evalúa los siguientes aspectos en una escala del 1 a 10.
Rodea la opción más adecuada

1. ¿Te ha parecido útil el encuentro celebrado hoy?
Nada útil 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 Muy útil

2. ¿Sientes que has sido escuchado?
Muy mal 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 Muy bien

3. ¿Sientes que esta reunión te ha dado más posibilidades de actuación y más recursos?
Muy poco 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 Muchos

4. ¿Te parece que has podido entender mejor lo que piensan los participantes sobre los asuntos?
Muy poco 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 Mucho

5. ¿Ha ayudado a aclarar tus propios pensamientos esta reunión?
Muy mal 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 Muy bien

6. ¿Ha aclarado la reunión el papel de los diferentes participantes?
Muy mal 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 Muy bien

7. ¿Cómo te sientes ahora al finalizar esta reunión?
Sin esperanza 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 Muy esperanzado

8. ¿Sientes que tus pensamientos o propuestas se han tenido en cuenta suficientemente?
Muy mal 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 Muy bien

9. ¿Tienes confianza en que se vaya a realizar el plan elaborado en la reunión?
Muy poco 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 Mucho

10. Otros comentarios y sugerencias:

¡Gracias!

Anexo 4. Resúmenes de ayuda para el trabajo de los facilitadores



Resumen de las tareas de los facilitadores de apoyo

- Actúa dando apoyo al diálogo, facilitándolo.
- Gestiona la conversación mediante tus preguntas.
- Con sus preguntas ayuda a los asistentes a pensar en voz alta, pero no dirige sus pensamientos y sus conclusiones.
- Ayuda también a que los participantes reflexionen, repitiendo de vez en cuando sus expresiones de forma literal, palabra a palabra.
- Se ocupa y cuida de la estructura y el desarrollo dialógico.
- Se abstiene de dar consejos (si un facilitador hiciera alguna sugerencia, se debe parar la reunión y exponer eso en voz alta y volver enseguida a continuar con las preguntas). El facilitador evita insistir con las preguntas y forzar al entrevistado.
- Modifica las palabras de la pregunta y evita insistir con la misma pregunta cuando a alguien le resulta difícil responder.
- La persona que está en su turno de entrevista centra toda la atención del facilitador, de ese modo este se concentra y escucha mejor, y además se asegura de que el entrevistado le hable directamente al facilitador y solo a él.
- Se ocupa de crear un ambiente seguro y de confianza.
- Se encarga de cumplir con el horario del evento.
- Un recuerdo: a menudo el humor ayuda a crear una buena atmósfera.



La tareas de los facilitadores de red: una lista más larga

El solicitante abre la reunión con clientes y

- da la bienvenida a todos,
- describe el motivo de la reunión: su preocupación y el tema,
- explica la función de los facilitadores: que se dedican «tan solo» a la gestión de la conversación,
- comunica lo que saben los facilitadores acerca de los clientes y sobre la situación en general; es importante que el solicitante diga a la familia lo que los facilitadores conocen del caso para que no tengan que adivinarlo,
- explica que, una vez pasada la reunión, los facilitadores no participarán en el trabajo del caso o tema, e
- indica quiénes o qué instancias han sido convocados, el motivo de que alguien no acuda, y se encarga de que se presenten los asistentes.

Después de esto, los facilitadores explican

- su papel y sus tareas, es decir, su «posición» o rol,
- que solamente saben lo que acaba de explicar el solicitante sobre el propósito de la reunión (en el caso de que tuvieran más información, deben decirlo),
- que están obligados a mantener la confidencialidad,
- que las conversaciones mantenidas en la reunión son confidenciales,
- el tiempo que va a precisar la reunión, y se aseguran también de que los participantes hayan reservado el tiempo suficiente para asistir a toda la reunión, también acuerdan las pausas que se van a hacer,
- el método de trabajo que se va a desarrollar; describen el método del diálogo,
- lo qué se va a preguntar a cada participante (por ejemplo, se escribe también en la pizarra),
- que los pensamientos y las evocaciones o «recuerdos» que se recojan antes de la fase de la elaboración del plan son ideas que no obligan a nada; el plan que vincula a los asistentes se hará al final de la reunión,

- cómo los facilitadores van a repartir sus tareas,
- que lo dicho por los participantes se anotará públicamente a la vista de todos,
- lo qué se va a hacer con las anotaciones; y que el cliente y familia tendrán el memorándum original, el plan de acción se pasará a limpio y se entregará a todos los asistentes,
- que al final de la reunión se hará un resumen de las acciones, y se conversará para elaborar el plan con acciones y
- que al final de la reunión se acordará también cómo seguir y qué pasos se darán (quién, quiénes, cuándo y cómo).



Recordatorio para la conversación con el solicitante en la fase de preparación

- Se acuerdan las funciones y el reparto de tareas entre el solicitante y los facilitadores: cómo abrirá el solicitante la reunión, cómo puede presentarse y luego solicitar a los asistentes que se presenten (nota: es importante que cada uno pueda hablar por sí mismo y presentarse). Se acuerda lo qué se debe decir acerca del propósito de la reunión: por qué se celebra, cuál es la preocupación del solicitante, es decir, el tema de la reunión, y qué ha explicado a los facilitadores acerca de la situación. Los facilitadores revisan estos temas con el solicitante antes de la reunión, incluso aún cuando el solicitante ya hubiera pedido que se realizara un Diálogo Anticipatorio en el pasado.
- Se aseguran de que la preocupación sea mostrada a los participantes tal y como fue expresada en la conversación entre el solicitante y el coordinador de trabajos en red. También se comprueba de que no haya una «agenda oculta», o una «preocupación escondida» (para que no se dé una situación en la que los facilitadores vayan a la reunión para tratar un tema, pero luego, en la misma reunión, descubran que hay que hablar de otro muy diferente). Se identifica si existe la posibilidad de que alguien pudiera asistir obligado, en contra de su voluntad (p.ej. algún joven). En ese caso, es recomendable considerar su motivación de antemano.
- Se asegura de que la preocupación y el tema sea suficientemente preciso, ya que presentar varios temas en una misma reunión no promueve claridad.
- Se explicará al solicitante que los facilitadores describirán al inicio de la reunión el método de trabajo que van a utilizar. El solicitante puede informar a los participantes de antemano sobre aspectos generales del método de trabajo y los temas que se van a tratar. «En la reunión todos podrán escuchar tranquilamente a los demás y podrán compartir sus propios pensamientos». Los asistentes no deben preparar de antemano la reunión, ya que se podría perder el carácter de pensar en voz alta y de experimentar con los pensamientos.
- Se acuerda cómo se irá a ceder de nuevo la palabra al solicitante al final de la reunión, y cómo se va a elaborar el plan de colaboración conjunto (quién, quiénes y cómo). El solicitante debe, junto con la red, hacer el resumen de las conclusiones y acordar los pasos a seguir. Los facilitadores no son responsables de acordar un seguimiento, solo

se limitan a apoyar al solicitante y los asistentes en ello. Se acuerda también cómo y quién pasará el plan a limpio y cómo será distribuido a los participantes. Se puede mencionar al principio de la reunión que el plan será pasado a limpio.

- Junto al solicitante se comprueban las personas que han sido invitadas y si todas las partes necesarias fueron convocadas. Se confirma que el tema de la reunión sea significativo para todos los participantes.
- Se recuerda la duración del evento y que se dispone de un espacio con las características adecuadas.
- Si transcurre un periodo de tiempo más bien largo entre la solicitud y la celebración de la reunión, los facilitadores deberían volver a contactar con el solicitante antes de la reunión y comprobar si ha surgido algo que se deba tener en cuenta en la reunión.
- Se comprueba que la cita (fecha y hora) es la conveniente para todos los participantes (p.ej., cuando asisten niños que no sea demasiado tarde por la noche). Se comprobará la organización del cáterin.



Gestión de las reuniones con clientes, centradas en el caso recordatorio para los facilitadores

- Cada persona se presenta, incluidos los posibles observadores de la reunión.
- ¿Quiénes son y qué hacen los facilitadores? Se explica de forma breve su formación, los métodos utilizados, que son externos al caso, la obligación de confidencialidad, el reparto de las tareas entre la pareja de facilitadores, la estructura de la reunión y su desarrollo.
- Se explica a los asistentes que los facilitadores organizan la conversación formulando preguntas y que se separa el hablar y el escuchar para promover los diálogos internos.
- Hay que organizar donde se sientan los asistentes (si aún no estuvieran sentados en los sitios adecuados) de modo que la familia, sus amigos y personas de apoyo, etc., y los profesionales implicados en la situación de la familia se puedan ver y oír.
- Acompañar en el traslado a evocar el futuro.
- Ronda de entrevistas. Se entrevista a cada persona por turnos, y los otros escuchan. En primer lugar, se entrevista al cliente, la familia y a sus allegados. Se evoca un escenario de buen futuro para la situación del cliente y la familia (sueños y deseos) dentro de un año (u otro lapso de tiempo acordado), y luego, partiendo desde ese momento futuro se mira hacia atrás.

Ronda de entrevistas del cliente/de la familia



Una misma persona responde a las preguntas 1 y 2 seguidas:

1. Ya ha pasado un año (u otro lapso de tiempo acordado) y la situación en la familia es bastante buena (las cosas han evolucionado positivamente). ¿Para ti, cómo están ahora las cosas?, ¿qué es lo que te alegra o satisface de forma especial?
2. ¿Qué hiciste tú mismo para que se lograra esa buena evolución?, ¿de quién y de dónde recibiste apoyo y de qué tipo?

Cuestiones a tener en cuenta al entrevistar

- Llevar la atención a asuntos habituales y cotidianos.
- Se comienza con la «persona central» de la reunión, aunque podría ser también otra persona si pareciera oportuno, por ejemplo, cuando se trata de un menor, primero se podría entrevistar a los padres y luego al menor, según sea la voluntad de los asistentes. Al elegir el orden de las entrevistas se debe tener en cuenta la perspectiva cultural.
- Al dirigirse a los menores, se adaptan las preguntas a su nivel y se recogen sus puntos de vista.
- También hay que tener en cuenta a la red de allegados de la familia (¿De qué persona cercana recibiste apoyo y de qué tipo?).
- En caso necesario, se pregunta en su turno al cliente y familia sobre el apoyo y las acciones en referencia a cada profesional: «¿Qué tipo de apoyo recibiste de este profesional?», etc.
- Se realizan resúmenes intermedios recogiendo las formas de hablar usadas por los miembros de la familia, sin añadir nada: «¿He oído bien cuando oí que dijiste que...?».

Después de haber hecho las preguntas 1 y 2, se inicia la ronda de preocupaciones

3. ¿Qué era lo que te preocupaba en aquel momento hace un año (u otro lapso de tiempo acordado) y qué es lo hizo disminuir tus preocupaciones?

Cuestiones a tener en cuenta al preguntar

- Se ofrece a los asistentes la oportunidad de expresar sus preocupaciones actuales.
- Se hacen preguntas concretas, por ejemplo: «¿Cuándo empezaron a disminuir tus preocupaciones, cuándo sucedió o empezó a pasar esto que dices que te produjo alivio, dónde notaste que se había producido un cambio a mejor?».
- Se hacen resúmenes intermedios, sin cambiar las palabras: «¿He oído bien, cuando oí que dijiste que...?». Al final de las entrevistas con el cliente o la familia, el facilitador hace un resumen con los elementos para un buen futuro que ellos expresaron y pregunta si sus pensamientos han sido oídos y anotados correctamente. Tras las posibles rectificaciones y precisiones se entrevista a los profesionales.

Entrevista a los allegados de la familia y a los profesionales



A cada uno de los allegados y a los profesionales se les formulan las preguntas 2 y 3 seguidas:

2. Ha pasado un año (u otro lapso de tiempo acordado) y tal y como has oído las cosas han ido bien para la familia. ¿Qué hiciste tu mismo para apoyar esta evolución positiva?
3. ¿Qué era lo que te preocupaba en aquel momento hace un año (u otro lapso de tiempo acordado) y qué fue lo que hizo que tus preocupaciones disminuyeran?

Hay que tener en cuenta a la hora de hacer las preguntas:

- Se ayuda al entrevistado para que responda en referencia a las cosas que la familia dijo.
- Realiza resúmenes intermedios usando las expresiones del que habla sin añadir nada: «¿He oído bien cuando oí que dijiste que…?».
- A las partes involucradas se les da la posibilidad de expresar sus preocupaciones actuales.
- Se hacen preguntas concretas, por ejemplo: «¿Cuándo empezaron a disminuir tus preocupaciones, cuándo sucedió, comenzó, o se manifestó aquello que dices que te alivió, dónde apreciaste que se había producido un cambio?».
- Se hacen repasos intermedios resumiendo, sin añadir nada: «¿He oído bien, cuando oí que dijiste que...?». El facilitador hace un resumen de las acciones de apoyo de los allegados y los profesionales y pregunta si ha oído y anotado bien sus pensamientos.



Resumen, acuerdo sobre el plan y la coordinación

Los facilitadores «repiten» la perspectiva del buen futuro a un año vista de la familia, que ha sido anotada en la pizarra, así como las acciones de apoyo de la familia, los allegados y los profesionales, confirmando que han sido bien recogida. Los facilitadores piden al solicitante o convocante de la reunión que:

- presente su interpretación en relación a lo que podría consistir el acuerdo de cooperación,
- confirme con los asistentes si su interpretación es suficientemente compartida,
- modere una breve conversación sobre la colaboración necesaria y sobre el seguimiento del plan, y
- confirme que ha quedado claro quién (profesional o familiar) actuará como coordinador de las actuaciones posteriores y cuándo se va a organizar la posible reunión de seguimiento.



Elaboración del plan en una reunión con clientes en la que se usó el método de evocar el futuro

- El facilitador que realiza las anotaciones hace un repaso de lo recogido repitiendo las expresiones y comprueba con los asistentes que se anotaron bien. Se corrigen las posibles inexactitudes. Los asistentes pueden proponer también adiciones. Los apartados «Acciones» y «Disminución de las preocupaciones» son especialmente propicios para armar el plan.
- El facilitador que hace las anotaciones puede subrayar qué temas se repiten.
- Para realizar el plan es importante que tenga apoyo mediante el compromiso de las acciones y la confianza mutua. El facilitador puede, por ejemplo, preguntar a cada uno: «¿Son estas unas acciones que puedes realizar?». Luego preguntará a todos: «¿Es este un plan al que todos se pueden comprometer?»
- Lo primordial es asegurarse de que cada uno sepa qué es lo que va a hacer personalmente a continuación, con quién y quiénes, qué van a hacer los otros, y con quién y quiénes.

- Pensando en el trabajo futuro, es importante asegurarse de que la colaboración se mantenga estructurada. Los facilitadores ayudan a los participantes a acordar quién hará qué, cuándo, con quién, quién hará un seguimiento, quién coordinará la realización del plan, etc.
- Al final de la reunión, el solicitante y el cliente expresan sus propias opiniones sobre el plan y sobre los siguientes pasos a dar.



Elaboración del plan en una reunión de planificación que usa el método de evocar el futuro

- El facilitador que anota puede subrayar los temas recurrentes que ha observado, cuando se habló de ello en las entrevistas, con el solicitante, su pareja de facilitación, y los demás participantes. En las reuniones de planificación también se pueden usar personas para ayudar en los temas, que ya se acordaron al inicio de la reunión, que observan la conversación y anotan las ideas según los temas repetidos que aparecen. Luego se presentan al final de la reunión, al iniciar la elaboración del plan.
- Los temas reiterados también pueden ser anotados por un grupo pequeño asignado para tal fin.
- También el solicitante de la reunión puede ir recogiendo los temas, por ejemplo, si fuera el coordinador o secretario de un grupo de trabajo. Las personas encargadas de esta tarea se sientan en el círculo exterior.
- También los participantes pueden indicar los temas que se repiten cuando se han apercibido de ello. Además, se les puede pedir que subrayen, en las anotaciones de las columnas 2 ó 3, las cuestiones esenciales que, en su opinión, sean especialmente importantes de llevar a cabo. Los subrayados acentúan los temas y son los propios participantes quienes los resaltan. Al final, entre todos se acuerda cómo se llevaran a cabo los temas más subrayados (quién, con quién, en qué momento, seguimiento). Los temas resaltados, indicados por los mismos participantes, enfatiza la responsabilidad para realizar el plan.
- Los participantes pueden colocarse por parejas para hablar sobre los temas que se han resaltado en la conversación. También se puede acordar seguir desarrollando estas cuestiones, por ejemplo, en un grupo de trabajo.

- Si han asistido representantes de los usuarios, sus evaluaciones y comentarios también deben ser escuchados y tenidos en cuenta en la conversación. El plan sigue concretándose.
- A los representantes de la gestión y de la dirección se les piden conclusiones, preguntando: «Habéis escuchado la conversación, y en vuestra opinión ¿qué resulta esencial en este tema?, ¿qué conclusiones operativas os sugieren?». Los representantes de la dirección y gerencia también pueden estar colocados en una mesa o en el círculo interior para conversar sobre ello, mientras los demás escuchan.
- Aunque a menudo, antes de la reunión, se acuerda que el resumen y la redacción del plan de cara al futuro próximo es sobre todo responsabilidad del profesional que ha solicitado la reunión, los facilitadores deben estar listos a mostrarse activos también en la fase de elaboración del plan.
- Cuando todos los temas esenciales han sido acordados, los facilitadores comprueban que los elementos se han expresado y anotado correctamente. Finalmente, se establecerá quién o quiénes, cómo y el cuándo, se llevará la coordinación para realizar el plan, y quién o quiénes, cómo y cuándo, abordarán los asuntos anotados que en ese momento no se han podido acordar por falta de tiempo.

Instrucciones para los profesionales de la red EKSOTE en las reuniones con clientes

Cuándo: Cuando tu preocupación sobre la situación del cliente crece y te das cuenta de que tus recursos ya no son suficientes es un buen momento para reflexionar con tu cliente sobre a quién más se podría pedir ayuda.

Asuntos a pensar con el cliente

- ¿Podría ser de ayuda una reunión con todas las partes de la red implicadas?
- ¿Quiénes podrían participar en la reunión y ayudar, teniendo en cuenta la red de personas cercanas y la de los profesionales?
- ¿Cuál sería el objetivo de una reunión conjunta?

Preparativos

Revisa el proceso de la reunión en red con tu cliente

- ¿Quién presidirá la reunión y cuáles serán sus tareas?
- ¿De qué forma participarán los allegados y los profesionales?
- ¿Cuál es la estructura de la reunión en red?
- ¿Qué tipo de cuestiones se pueden acordar en la reunión en red?

Convocatoria

El solicitante o convocante es habitualmente quién se ha percatado de la necesidad de la reunión y ha comenzado los preparativos, es decir, tú y tu cliente.

- La invitación a participar puede hacerse mediante una llamada, una carta o un correo electrónico.
- En ella, se sugiere la fecha, el lugar, el tiempo que la reunión precisa, y las personas invitadas.
- Se indica el tema que se va a tratar en la reunión.
- La participación de todos los convocados es importante para el cliente.

Espacio

- Hay que reservar un espacio lo más cómodo posible para tu cliente.
- No olvides los accesorios, por ejemplo, una o dos pizarras o rotafolios, rotuladores de colores, ordenadores portátiles, proyectores, servilletas y el cáterin.
- Asegúrate de que todos lleguen al lugar de la reunión al mismo tiempo. De esta manera, la reunión comenzará con el ambiente más neutro, valorado y respetuoso posible.

En la reunión

Comienza centrándote en el cliente con el motivo por el qué os habéis reunido, repasa quiénes asisten y el por qué; se elige a la persona que preside y a la persona que anota; se recogen los asuntos orientándose hacia el futuro; se hará un resumen; quién hace qué y con quién; se acuerda al responsable y el seguimiento...

- Deja que tu cliente y sus allegados elijan sus asientos. Asegúrate de que, al lado de cada menor esté sentado un adulto que le brinde seguridad (su tutor, un profesional que le sea familiar, un amigo). Tú estás en calidad de convocante:
- Preséntate y da la bienvenida a todos.
- Pide a los participantes que se presenten.
- Para ello cede primero la palabra al cliente, luego a sus allegados, y, después, a los profesionales.
- Pídeles que digan cuál es su relación con el cliente y con el tema que se va a tratar, y qué cosas positivas han observado en relación con el cliente o con el tema.
- Se acuerda quién presidirá a partir de ahora la reunión. La persona que preside puede ser cualquiera de los participantes.
  - hacia los recursos, las soluciones y las oportunidades. Es importante que cada asistente hable de sus propias posibilidades de actuación y de su posible necesidad de ayuda en relación con el cliente, los allegados o los profesionales.
  - Otro profesional puede ayudar al presidente, por ejemplo, si la conversación se desvía del tema correspondiente o si se excede el tiempo. También puede resaltar los puntos importantes.

Las tareas de la persona que preside son:

- Reseñar los temas recogidos en la convocatoria, es decir, de qué cosas se va a hablar y hay que acordar.
- Velar por el horario y el procedimiento de actuación, en el caso de que alguien deba irse de la reunión antes de terminar.
- Ocuparse de que se acuerde quién redactará el memorándum y cómo se entregará a los convocados.
- Dar la palabra, primero al cliente y luego a los allegados: ¿Cuál es el motivo, según su visión, de que se haya convocado la reunión y cuál es la expectativa sobre el resultado final?
- Apoyar al cliente y ayudarle mediante preguntas concretas, de precisión.
- A veces, es posible que la sensación de seguridad del cliente aumente si se le permite llevar la chaqueta o el abrigo, el sombrero en la cabeza o el móvil en la mano.
- A medida que avanza la conversación y se acuerdan los asuntos, la persona que preside comprueba con el cliente cómo ha entendido las cosas, o si quiere añadir algo.
- Ocuparse de que todos tengan su turno de palabra y que sean escuchados: ¿Por qué han sido convocados, cuál quieren que sea el resultado?
- Encargarse de que la conversación se mantenga en los temas pactados y en un tono correcto.
- Ocuparse de que haya tiempo para hacer un resumen y un plan para continuar.

En el plan que se realiza se deben acordar:

- las acciones posteriores: quién, qué, cuándo y con quién,
- quién es el profesional responsable del cliente, y
- la fecha de la reunión de seguimiento.

Finalmente

Se evalúa conjuntamente el éxito de la reunión.

Se da las gracias a los participantes.

Todos dejan el lugar a la vez. Así se garantiza que el cliente no sienta que la conversación continúa cuando él se ha ido.