



Técnicas de Facilitación y Dirección de Grupos

Parte IV - Interferencias por participantes difíciles

Dr. Martin Carnap, Costa Rica

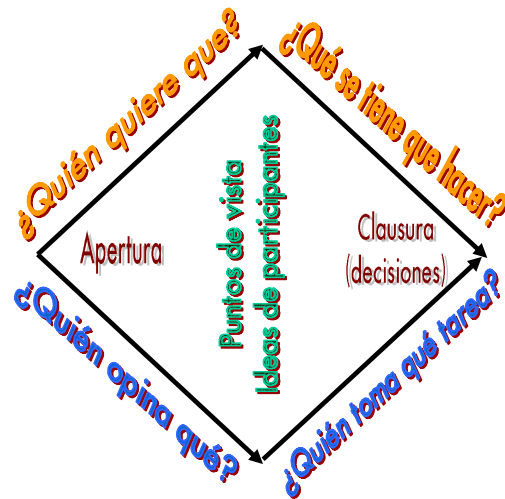
Temario:

Las técnicas para el trabajo grupal interactivo se basan en una visión sistémica humanista y en la confianza en las capacidades creativas de las personas. Sus objetivos consisten en lograr que el diálogo entre personas y grupos sea eficiente, eficaz, significativo, productivo, integrador, formativo, motivante, creativo y placentero. Además, orientan a acuerdos y decisiones consensuadas hacia acciones necesarias, respetándose e incluyendo en el proceso todos los puntos de vista, inclusive el apoyo especializado cuando se requiere.

En las ediciones anteriores encuentra (I) la visualización, (II) Las formas de tarjetas y los colores en la facilitación de los eventos grupales, (III) El rol de la facilitación y (IV) Interferencias en eventos grupales

¿Cómo tratar participantes difíciles?

Generalmente, si el facilitador se comporta hábilmente sobre todo, siguiendo las reglas de la comunicación, no tendrá problemas con grupos. Un equipo motivado dispone de un potencial considerable para organizarse y desarrollar sus propias normas



de conducta. Los miembros de un grupo aprenden a adaptarse el uno al otro y a corregir a personas que se salen de la norma, si el grupo se siente interferido.

Por otra parte, hay participantes con características personales que pueden dificultar su integración completa en un equipo e impedir un trabajo colectivo eficiente. Si los miembros del grupo no saben cómo lidiar con estos "participantes difíciles", será tarea del facilitador ayudarlos.

El objetivo principal de tal intervención sería orientar la atención del grupo hacia la tarea asignada, desviándola de la ocupación con los problemas que surgen en la dinámica de un grupo. Esto con excepción de aquellos seminarios que traten de procesos de la dinámica de grupos y donde éste forme parte del contenido.

Otro objetivo del facilitador debería ser integrar al "participante difícil" de modo que este sea reconocido por el grupo y colabore constructivamente. Para ello puede ser útil reconocer que en muchos casos, detrás de conductas interferentes, se esconde la

necesidad de llamar la atención y ser aprobado. Generalmente, no es conveniente para el facilitador "pelear" abiertamente con el participante conflictivo. Los demás participantes tendrían la tendencia de solidarizarse con el afectado en contra del facilitador.

A continuación trataremos algunos de los tipos de "participantes difíciles" que más frecuentemente aparecen en un grupo:

El tímido



Este participante es el que menos llama la atención entre los "difíciles".

Generalmente permanece en segundo plano, participa poco activamente, frecuentemente es olvidado por el grupo y a veces también por el facilitador.

Como el problema del tímido es en parte la inhibición para comunicarse, para otras personas es difícil reconocer sus dificultades y potencialidades. Por ello el facilitador deberá estimularlo e incluirlo al trabajo directa pero cuidadosamente, a través de una conversación personal podrá descubrir algunos de sus lados fuertes.

El hablador



El hablador no tiene problemas para ser el emisor, su problema de comunicación es que no logra escuchar y tampoco se interesa por lo que otros dicen.

Como el hablador no presta atención al tema que se trata, tiene la tendencia a cambiar los temas frecuentemente con el fin de obtener reconocimiento del grupo. En este caso, el grupo que no logre controlarlo, deberá contar con la ayuda del facilitador.

El facilitador no deberá interrumpir bruscamente al hablador, pero podrá limitarlo haciendo un resumen de lo que éste ha expuesto para mostrarle que ha sido escuchado y entendido. Pero al mismo tiempo, deberá recordarle las reglas de la comunicación, como por ejemplo: limitación del tiempo para cada aporte, una lista para ordenar la discusión o la propuesta de visualizar los aportes.

El sabelotodo



Este participante es también una especie de hablador, pero tiene además el deseo de manipular al grupo en cierta dirección y comprobar su propia opinión como única válida.

Intenta sabotear cualquier discusión incipiente a través de la oferta de una solución "perfecta" que defiende con vehemencia, usando a menudo un lenguaje complicado.

Ante el sabelotodo el resto de los participantes se siente intimidado e ignorado reaccionando agresivamente o bien retrayéndose. El facilitador tendrá que darle confirmación, pero sobre todo dejar claro que existen reglas. Lo más importante es hacerle saber que se ha entendido su argumentación pero que también existen otros puntos de vista relevantes. El facilitador no deberá aceptar decisiones precipitadas antes de que haya sido discutido un mayor número de argumentos.

El agresivo



Se caracteriza por discutir con respecto al contenido del trabajo y por criticar los argumentos, métodos y personas.

Existen 2 tipos: el "hipersensible" que le gusta atacar a los otros pero no soporta ninguna crítica, y el "insensible" que se irrita rápidamente, pero en poco tiempo se olvida de todo y no le importa la reacción de los otros.

Para el facilitador es importante no dejarse provocar, ni entrar en una discusión conflictiva. Frente a las agresiones deberá mantenerse calmado y firme. No deberá rechazar el ataque, sino reconocer que ha percibido la expresión emocional. Es importante por ejemplo, admitir deficiencias, mostrar interés y apertura, pero también hay que defender a otros participantes y recordarle al agresivo que existen reglas de comunicación. Dependiendo del clima que una situación agresiva haya creado, se deberá hacer un flash del momento para analizar el conflicto.

El negativo



Tiene un talento para encontrar los lados sombríos de cualquier asunto. Intenta comprobar que algo no sirve o no funciona antes de que haya sido probado.

La combinación del negativo con el sabelotodo da como resultado el "sarcástico", que se muestra arrogante y superior a todos. Su ironía y la tendencia a ridiculizar todo provoca el rechazo de los demás.

El facilitador tiene que recibir y confirmar el aporte negativo, considerar la crítica pero evitar que ésta

sea demasiado general. En este caso, debe solicitar que se concrete y pedir propuestas positivas.

El payaso



Este busca como llamar la atención no a través de sus contribuciones al tema, sino por medio de juegos, chistes y payasadas.

Esto sin embargo puede tener un efecto positivo, por ejemplo, en las pausas o en las celebraciones en donde puede contribuir a crear un clima alegre.

A veces durante el trabajo, una observación chistosa y acertada puede aliviar una situación tensa. La situación se vuelve problemática cuando los chistes contienen agresiones contra el trabajo, el tema, otros participantes o el facilitador.

El facilitador debe reconocer los aspectos positivos que este participante puede tener en el grupo. Sin embargo, lo importante será encontrar el momento adecuado para orientar al grupo hacia el trabajo.

El positivo



Es el tipo de participante que muchas veces el facilitador quisiera tener. Trabaja con dedicación sin exponerse demasiado y está abierto a cosas

nuevas. Por otra parte, otros participantes con una actitud menos positiva pueden etiquetarlo como "servil" o "arribista" si el facilitador lo destaca demasiado.

El facilitador deberá evitar que este participante adquiera un rol especial en el grupo, para no provocar a los demás, pero podrá asignarle ciertas funciones, como por ejemplo: integrarlo para la solución de conflictos grupales.