



El papel de las personas facilitadoras en los procesos sociales de cambio

Ulises, Octubre 2017

Las personas facilitadoras acompañamos procesos grupales en los que se necesita compartir y crear nueva información, tomar decisiones, dar salida a las emociones o resolver tensiones y conflictos. Nuestra forma de acompañar es promover y sostener espacios en los que las personas de un grupo puedan expresar sus diferencias (en la manera de pensar, comprender, dar sentido, hacer las cosas, satisfacer necesidades, etc.) sin temor a la crítica o las represalias, teniendo en cuenta y dando visibilidad a los patrones subyacentes que dificultan o bloquean dicha expresión —especialmente las diferencias de poder, rango o estatus—, con el fin último de extraer la sabiduría del grupo.

Nuestro ámbito de actuación suelen ser grupos, equipos, comunidades y organizaciones que tienen un propósito común (no siempre hecho explícito) y que cuentan por tanto con alguna forma de pertenencia y de identidad colectiva. También podemos trabajar en situaciones en que diversos actores sociales, con intereses muy diferentes y sin identidad compartida, deben organizarse colectivamente para hacer un uso efectivo de un recurso colectivo. Es el caso de algunos espacios naturales en los que diferentes actores (p. ej., agricultores, excursionistas, promotores, ecologistas...) pugnan por hacer valer sus intereses. Y de espacios urbanos en los que es necesario alcanzar un acuerdo a la hora de determinar el destino de zonas reclamadas por diferentes colectivos. En ambos casos, la existencia de intereses muy diversos y la posible falta de un sentimiento de identidad compartida genera conflictos cuya solución pasa necesariamente por la búsqueda y afianzamiento de un interés mayor con el que todos los actores se pueden identificar, lo que no siempre resulta fácil ni posible.

Acompañar a un grupo, con o sin identidad compartida, significa crear y sostener un espacio conversacional capaz de acoger todas las voces, incluyendo aquellas que resulta más difícil de escuchar, tanto por lo que dicen como por la manera en que lo dicen. Para conseguir crear un espacio así es fundamental asegurar que todas las voces son bienvenidas y que nadie será castigado (marginado, excluido, juzgado, atacado...) por lo que dice. Es importante recordar que una voz no es más que una idea presente en el campo grupal canalizada por una o varias personas concretas, pero que no define a dichas personas, al menos no completamente. Una persona puede traer diferentes voces en diferentes momentos de su vida según sean las circunstancias externas o internas que la acompañan. Si marginamos ciertas voces porque no nos gusta lo que dicen, estamos dejando de lado una información que puede ser muy valiosa para comprender lo que ocurre y encontrar maneras adecuadas de afrontarlo. Por otra parte, al no encontrar una manera de expresarse en un espacio seguro y pacífico, es posible que dichas voces encuentren otras formas de expresión menos pacíficas y más difíciles de gestionar.

Para facilitar un espacio grupal con voces muy diversas las personas facilitadoras debemos tener mucha claridad sobre nuestra propia posición en relación con los contenidos que traen, o nuestras preferencias por una u otra forma de expresarse (al margen de los contenidos). Nuestro compromiso es sostener un espacio conversacional diverso y eso sólo es posible si, o no tenemos



preferencias por ninguna de las partes (en lo que dicen y en cómo lo dicen), lo que facilita sin duda nuestra capacidad para escuchar y acoger con respeto todas las voces. O si las tenemos, si somos entonces capaces de reconocerlas y mostrarlas, de exponer abiertamente lo que nos cuesta sostener una situación así. Debemos ser capaces de expresar y compartir con el grupo las diferentes sensaciones, emociones y pensamientos que nos atraviesan cuando alguien dice o hace algo que no nos gusta, a la vez que añadimos que existen otras voces dentro de nosotros que sí pueden acoger esa particular forma de pensar, sentir o hacer. O dejar claro que tal vez hay cosas que no podemos o no sabemos acoger y que con todo confiamos en que el grupo tiene la capacidad para manejarlas, que nosotras estamos allí para acompañar desde el silencio de nuestra incapacidad o ignorancia.

Las personas facilitadoras no nos vemos ajenas a lo que ocurre en el mundo, y desde luego tenemos nuestras preferencias, pero cuando facilitamos sabemos que estamos al servicio de un grupo en busca de su propio ser, no podemos ni debemos inmiscuirnos en ese proceso, sólo acompañarlo. Nos preparamos intensamente para ganar conciencia de quiénes somos, cómo nos relacionamos, qué creencias tenemos, cómo nos defendemos y atacamos, o cómo nos afecta lo que hacen o dicen otros. Y no es que hayamos conseguido cambiar en nosotras todos esos patrones relacionales heredados del linaje y la cultura a los que pertenecemos —aunque trabajamos por el cambio personal y colectivo—, sino que desarrollamos la habilidad para hacerlos visibles y comunicar al mundo desde dónde hablamos, por qué nos comportamos así, a la vez que pedimos disculpas cuando lo que hacemos o decimos hiere a alguien e invitamos a los demás a que se arriesguen a decir lo que piensan aunque ello nos duela. En la medida que vamos ganando conciencia de nuestras voces internas y nuestros patrones de comportamiento y aprendemos a expresarlas y ponerlas al servicio del grupo, estamos en situación de traer a los grupos una cualidad tan rara como valiosa que llamamos elderazgo. En realidad cualquier persona de un grupo, independientemente de su edad o conocimientos, puede jugar el rol de élder en el momento en que es capaz de conectar con las cualidades antes descritas, nuestra labor como facilitadoras es más generar espacios en los que este rol se pueda mostrar.

Como personas complejas que somos no siempre somos facilitadoras. En ocasiones podemos jugar otros roles, incluyendo el rol del activista social que lucha por defender las causas de las minorías, el rol de líder o seguidor en proyectos en los que estamos involucradas, y con menos conciencia el rol de víctima que utiliza la queja como estrategia para conseguir algún tipo de ventaja, o el rol de quien abusa de su poder porque no es en ese momento consciente de él y de cómo lo utiliza. Hay muchas situaciones sociales en las que preferimos apostar por el activismo social ante situaciones que consideramos injustas, liderando o apoyando procesos que intentan traer más conciencia de las diferencias de poder y de los privilegios asociados. En ese caso no facilitamos, jugamos un rol que es parte en el proceso y lo único que podemos hacer es jugarlo con más conciencia. Si queremos jugar el rol de facilitadores debemos atender y escuchar por igual a todas las partes, a quien tiene poder y a quién cree no tenerlo, sabedoras de que ambas partes pueden abusar, unas de su alto estatus social y su poder formal, otras desde su (normalmente desconocido) alto estatus psicológico y su poder informal. A veces, siendo facilitadoras jugamos algunos de los roles anteriores, pero siempre dejando claro que estamos jugando un rol con el fin de darle visibilidad y traer al espacio una voz que nadie se atreve a representar. Una vez jugado el rol volvemos a nuestro papel de facilitadoras. Con todo, es importante tener en cuenta que mantener siempre la conciencia de nuestras propias voces internas (preferencias y rechazos) y poder expresar en cada momento desde dónde estamos hablando es un ideal que no nos debe hacer olvidar lo que somos, personas normales con tantas



contradicciones como cualquier otra. Buscar la perfección en este asunto sólo nos lleva a identificarnos con otro rol, el del perfecto, y desde ahí caer en formas relacionales que pueden molestar a más de una persona sin que seamos conscientes de ello.

Muchas de las cosas que ocurren en un grupo son invisibles a sus miembros —simpatías o afinidades por algunas personas en detrimento de otras, preferencias por un estilo de comunicación, diferencias que esconden privilegios, etc.—, todas ellas forman parte de lo que las personas facilitadoras llamamos el campo grupal, una entidad que formamos entre todas pero que una vez formada condiciona nuestra manera de pensar y de hacer. El estudio de los grupos como sistemas complejos nos permite saber que fruto de las interacciones entre los miembros de un grupo emergen cualidades globales capaces de cambiar nuestra manera de pensar, sentir o actuar. El campo grupal es el espacio en el que actúan dichas cualidades globales, que incluyen valores y normas culturales, diferentes tipos de roles, emociones colectivas, diferencias en la capacidad de influencia y en el reparto de privilegios (estatus), etc. Las personas facilitadoras sabemos lo difícil que puede ser pretender hablar desde un lugar neutro u objetivo cuando casi siempre estamos inmersas en campos grupales que nos desbordan, condicionando nuestras emociones, pensamientos y acciones.

Algunos campos grupales son particularmente difíciles de habitar por la fuerte tensión que los recorre. Es el caso de un campo polarizado, un campo dividido en dos partes irreconciliables que se niegan la una a la otra, a la vez que no dejan de llevar a cabo acciones para afirmarse a sí mismas. En una polarización el poder está bastante distribuido entre las dos partes, pues si una de ellas contara con mucho más poder que la otra estaríamos probablemente hablando de opresión, situación que se da cuando una parte utiliza su poder para imponer a la otra su manera de pensar o hacer. En ocasiones, la polarización surge cuando una de las partes gana conciencia de estar oprimida y reúne el poder suficiente para enfrentarse a sus opresores. La historia nos muestra numerosas situaciones en las que una parte oprimida ha tenido que crear tensión simplemente para que la otra parte se de cuenta de su existencia y acoja algunas de sus reivindicaciones. Para nosotras, en nuestro rol de facilitadoras, las polarizaciones no son ni buenas ni malas. Las vivimos simplemente como lo mejor que un grupo sabe hacer en ese momento en su camino hacia una mayor conciencia, aunque eso suponga tensión, conflicto y en la mayoría de los casos, dolor. No criticamos a las personas ni a los grupos por no hacerlo mejor, ni por aferrarse a su posición dificultando el diálogo. Simplemente les dejamos saber que estamos ahí acompañando su proceso, que no tomamos partido pero que tampoco somos neutrales o ajenos a lo que ocurre, que estamos con ellos y con su proceso, cuidando, si nos lo permiten, de un espacio relacional en el que la diferencia pueda expresarse.

Es obvio que no siempre podemos jugar el rol del facilitador en espacios así, al menos no de una manera formal o como parte de un proceso regulado y aceptado por las diferentes partes de un conflicto, entre otras razones porque no siempre las partes quieren conversar —la idea de vencer a tu adversario sigue contando con muchos adeptos—. Pero sí lo podemos jugar de una manera informal, en las pequeñas conversaciones que mantenemos con otras personas en tantos momentos de nuestras vidas, en nuestra familia, con nuestros amigos y conocidos, en nuestro espacio de trabajo... Podemos intervenir entonces desde la escucha, desde un interés real por el decir de los demás que no conlleva crítica ni tampoco asentimiento, desde la honestidad de esas palabras que pronunciamos para expresar nuestros pensamientos sin excluir las emociones que los acompañan, desde una resistencia compasiva a tomar partido por nadie a la vez que aceptamos el rechazo de quien sólo busca ganar adeptos a su causa, desde el reconocimiento de que no siempre somos capaces de entender lo que realmente está en juego, desde la



incertidumbre que genera el no saber si estamos haciendo lo correcto... Nuestro aprendizaje como facilitadores incluye conocer el impacto que tenemos las personas en todo lo que hacemos o decidimos, también en nuestras relaciones cotidianas, y de la importancia que tiene por tanto ser conscientes del rol que jugamos en cada momento, no necesariamente para dejar de hacerlo sino para jugarlo con mayor conciencia y también con desapego, dando espacio a que pueda emerger esa voz que antes llamamos elderazgo.

Aunque como personas tengamos nuestras creencias, valores y aspiraciones, como facilitadores sabemos que nuestro cometido no es traer respuestas. Esto es algo que compete a los grupos y a sus líderes. Conocemos un poco, aunque nos formamos intensamente para ello, cómo funcionan los grupos y sus procesos relacionales y organizativos, cómo se generan identidades individuales y colectivas. Sabemos, o creemos saber, dónde están las principales dificultades y bloqueos al flujo de información y energía que alimenta todo grupo. Intervenimos, cuando es posible, con propuestas encaminadas a mejorar dicho flujo, siempre dejando que sea el grupo quien aporte y se haga responsable de los contenidos. Intentamos crear y sostener espacios en los que lo diferente pueda expresarse, siendo conscientes de que existen límites a lo que un grupo está dispuesto a escuchar. Con todo ello en mente proponemos a los grupos diferentes técnicas, dinámicas, experiencias, metodologías y espacios y, aunque muchas veces acertamos, algunas nos equivocamos. Agradecemos nuestros errores pues nos recuerdan que somos humanos, un ser simple y a la vez complejo, cargado de las mejores intenciones y de las peores acciones. Somos parte de una humanidad que todavía está aprendiendo a vivir en paz.

