

Facilitación. Contexto y sentido

José Luis Escorihuela, “Ulises”
Facilitador

Resumen: El proceso de formación del individuo moderno, que ha consolidado una serie de derechos fundamentales del individuo garantizados por el Estado democrático, tiene como contrapartida la dificultad para satisfacer ciertas necesidades básicas antaño procuradas en la familia extensa y la comunidad. Sin olvidar sus derechos y con un claro rechazo por toda forma de abuso y opresión, el individuo moderno busca de nuevo la comunidad —visible en la proliferación de asociaciones y grupos de intereses, en empresas organizadas cooperativamente y en el auge de la pequeña comunidad local—, sin más bagaje que su recién adquirida cultura democrática y su buena voluntad. Falto de los conocimientos necesarios, las tensiones y los conflictos surgen por doquier, haciendo fracasar muchos proyectos cooperativos o comunitarios. El conocimiento de los procesos grupales y de las dinámicas subyacentes a toda realidad grupal, especialmente en situaciones invisibles de abuso o en el uso del liderazgo, y el aprendizaje de habilidades y técnicas que ayuden a mejorar la comunicación, intervenir eficientemente en caso de conflicto, tomar decisiones que todos pueden apoyar y, en última instancia, invocar el espíritu grupal y hacerlo manifiesto a través de estructuras y acciones que conduzcan realmente al grupo a la realización de sus objetivos y visión, son algunos de los aspectos que trata la facilitación de grupos, en su función de crear comunidad y profundizar en la democracia.

Palabras clave: Individuo, crear comunidad, democracia profunda, estructuras de opresión, procesos grupales, liderazgo, rango, abusos de poder, empoderamiento, facilitación

Facilitation. Context and Meaning

Abstract: The process of formation of the modern individual has consolidated a number of fundamental rights guaranteed by the democratic State. The drawback is the difficulty experienced by the modern individual to satisfy basic needs that were in the past met within the extended family and the community. With all his rights as main baggage and a clear rejection of every type of abuse and oppression, the modern individual seeks again the community —what is visible in the increase of associations and groups sharing interests, of companies organized in a cooperative way and in the renovated interest for the local communities—, having for only support his confidence in the democratic principles and in his good will. Lacking basic knowledge, tensions and conflicts arise everywhere dooming to failure to many community or cooperative projects.

Knowing how group processes and the underlying dynamics work in every group reality, mainly in hidden situations of abuse or in the use of leadership, and learning the skills and techniques needed to help a group improve communication, intervene efficiently in case of conflict, make decisions that everybody can support, and ultimately invoke the group spirit and get it manifested through structures and actions that lead the group to the realization of its goals and vision, are some of the aspects facilitation is composed of, as part of its function of building community and deepen democracy.

Keywords: Individual, community building, deep democracy, structures of oppression, group process, leadership, rank, power abuses, empowerment, facilitation

Facilitación. Contexto y sentido

José Luis Escorihuela, "Ulises"

1. Individuo y comunidad

Inversamente al proceso de formación del individuo moderno, que ha conducido a la creación de la sociedad moderna liberal, la comunidad ha seguido un proceso de continuo debilitamiento, desde su papel dominante en las primeras comunidades primitivas hasta la actualidad, en la que apenas es visible y muchas veces criticada, al relacionarla con sectas y extrañas prácticas esotéricas¹. Desde algunos ambientes progresistas existe cierta desconfianza hacia una idea de comunidad que algunos grupos conservadores utilizan para defender valores tradicionales que contribuyen a mantener los privilegios de algunas personas o grupos sociales. Presentar como algo natural, como parte del acervo cultural de un pueblo o de un grupo, ciertos valores y tradiciones que generan discriminación e injusticia es una forma encubierta de opresión que claramente debe ser denunciada. En este sentido, si algo tenemos que agradecer a la sociedad moderna actual es una organización jurídica dentro del marco de un Estado que protege, al menos sobre el papel, los derechos de todos sus miembros, de todos los individuos sin distinción de clase o raza.

La comunidad tiene, no obstante, muchas ventajas que no pueden desdeñarse tan fácilmente. Aunque el individuo moderno haya encontrado en el Estado democrático una garantía última de sus derechos, en la práctica resulta inviable que ese mismo Estado pueda asumir la cobertura de muchas de las necesidades básicas de dicho individuo. Y no sólo porque en las modernas sociedades liberales haya una tendencia a un Estado mínimo, con apenas gasto social, sino porque, en última instancia, parte de estas necesidades no son materiales, sino que se relacionan con un entramado afectivo y de apoyo que tradicionalmente las personas encontraban en la familia extensa y la comunidad local. Falto de ese apoyo, el individuo moderno se descubre muy solo e incapaz de enfrentarse a los retos que la sociedad espera de él. Cada vez más estudios (Warburton, 2000) relacionan nuestro bienestar físico y emocional con nuestra capacidad para crear, o al menos ser parte, de un entramado de relaciones estables por las que transitan conocimientos, afectos y otros recursos. Es decir, con nuestra capacidad para crear o vivir en comunidad.

Y es que la palabra comunidad, más allá de quienes quieren desvirtuarla interesadamente, se puede entender de muchas maneras, todas ellas con aspectos muy positivos. Para el interés de este artículo, distinguiremos entre la comunidad como grupo de individuos que habita un lugar determinado, lugar en el que prevalecen las relaciones directas entre las personas y entre éstas con el entorno (comunidad local o regional), y la comunidad como grupo de individuos que, aun viviendo muy alejados unos de otros, se relacionan entre sí porque comparten intereses y tienen objetivos comunes (comunidad de intereses). Una aldea, un pueblo, una región, un barrio de una ciudad, o una pequeña ciudad con un rico entramado de relaciones, formales e informales, serían ejemplos de comunidades locales, mientras que una asociación, una empresa o, en general, cualquier grupo de personas con objetivos comunes, no necesariamente ligados al territorio, servirían como ejemplos de comunidades de intereses... si realmente fueran comunidades.

¹ Para conocer con más detalle el proceso de debilitamiento de la comunidad y auge del individualismo, véase Escorihuela, 2008

2. Crear comunidad

El reconocimiento del individuo como sujeto con determinados derechos ha sido, sin duda, uno de los grandes avances de la humanidad, que se ha traducido en una forma de organización social en la que la igualdad de oportunidades y la defensa de los derechos individuales está legalmente garantizada en las democracias modernas. Ahora bien, llevado al extremo, el individualismo conlleva una serie de características negativas —ambición desmesurada, competición por los recursos y entre individuos, soledad para enfrentarse a los problemas cotidianos, mal uso de la libertad individual, etc.— que se traducen en una clara incapacidad para dar respuesta a los retos a los que nos hemos de enfrentar la humanidad en el siglo XXI, básicamente el deterioro ambiental, la desigualdad económica y social, y la necesidad de conjugar una cultura global, que se teje a través de las redes globales de información, con la preservación de la diversidad cultural y las identidades locales.

Por otra parte, cuanto más conscientes somos de nuestros derechos individuales, más nos cuesta aceptar formas de organización que vulneran tales derechos y que implican desigualdades y el mantenimiento de privilegios. La familia, la escuela, la empresa o el gobierno son estructuras sociales que, a la vez que han contribuido a conformar el ser del individuo moderno actual, se han organizado tradicionalmente de una manera que imposibilita la expresión completa de dicho ser individual, al oprimir o marginar ciertos individuos que también reivindican sus derechos —mujeres, niños, trabajadores, minorías étnicas, etc.— Tal vez el uso de la fuerza, la apelación a un orden preestablecido (por la tradición o por los dioses), el control jerárquico o el recurso al poder del dinero sirvieran en el pasado para dar estabilidad a las estructuras sociales existentes, pero parece difícil que estos métodos puedan ser aceptados en el futuro por un individuo que cada vez reivindica con más fuerza sus derechos. La crisis de la familia y de la escuela, al igual que gran parte de los conflictos laborales o sociales, está sin duda relacionada con esta necesidad de encontrar nuevas formas de organización colectiva más inclusivas, democráticas y solidarias.

El problema es que, como individuos, sabemos bastante bien lo que no queremos —no queremos explotación, opresión, abusos, injusticias...—, pero no sabemos exactamente lo que queremos. Es decir, no sabemos cómo podemos organizarnos para crear estructuras colectivas de convivencia y de trabajo que sean más armoniosas y justas. La dificultad estriba en que para crear dichas estructuras colectivas no sólo debemos renunciar a ciertos privilegios individualmente adquiridos, sino que debemos renunciar también a —o al menos matizar— algunas de las cualidades que nos definen como individuos, que forman parte de lo que consideramos nuestra inquebrantable y sagrada identidad individual, como podrían ser la libertad individual (cuando se entiende como la posibilidad de hacer lo que uno quiere en cada momento), la autonomía individual (entendida como la capacidad de un individuo para elegir sus propios valores y normas éticas) o la propiedad individual (entendida como el derecho de un individuo a gozar de un determinado espacio para uso propio y apenas sometido al control público). Sin querer entrar a discutir sobre la realidad de tales cualidades o derechos, que bien podrían ser una ilusión, y que, sin duda, no son aplicables a un gran porcentaje de la población mundial (que ni puede elegir, ni goza de espacios propios, ni es consciente de sus valores o normas), lo cierto es que, en su interpretación mayoritaria actual, no ayudan mucho en la búsqueda de una mayor calidad de vida. Puesto que, si como sabemos actualmente, contar con una buena red de relaciones estables y variadas nos hace más felices, crear y mantener dicha red no es algo que se pueda hacer desde una libertad que roza el capricho, ni desde un apego a ciertos valores o creencias que no deja espacio para los valores o creencias del otro, ni desde un uso exclusivo de la propiedad que deja sin recursos a muchas personas. Es necesario pues replantearse qué significa la libertad o la identidad individual y de qué manera se pueden repensar para dar cabida a ese Otro que tanto nos puede aportar, para generar una comunidad de

personas en la que no sólo no nos veamos mermados como individuos, sino que incluso podamos ser más, desarrollar todavía más nuestro potencial y capacidad expresiva².

Crear comunidad es, en este sentido, un proceso que requiere desaprender ciertos patrones de comportamiento, desapegarse de ciertas ideas y valores limitantes —especialmente del miedo al otro y de la necesidad creada de protegerse— y replantearnos nuestra manera de estar en grupo y de interactuar con los demás, con el objetivo de aumentar nuestra capacidad relacional, desarrollarnos más completamente como personas, vivir mejor y por qué no, ser más felices. Crear comunidad es un proceso tan fascinante como difícil, porque a la vez que nos permite descubrirnos mejor como individuos, nos obliga a enfrentarnos directamente con nuestra propia sombra, con nuestros límites, para descubrir finalmente que tales límites no son más que el reflejo de una cultura dominante que se resiste a cambiar y que acepta mal la diversidad. Pues ese es, en última instancia, el gran reto de crear comunidad: vivir la unidad apreciando la diversidad. En definitiva, hacer lo que la Naturaleza viene haciendo desde siempre: permitir que todas las especies contribuyan desde la diferencia y la diversidad al equilibrio y armonía de unos ecosistemas que en sí mismos constituyen claramente una unidad.

3. Procesos grupales y democracia profunda

El proceso de formación del individuo moderno ha llegado a un punto crítico, en el que por una parte el individuo es más consciente de sus derechos y tolera menos cualquier injusticia, cualquier forma de opresión, despreciando en consecuencia formas de organización clásicas basadas en el uso de la fuerza, en la pertenencia a una determinada raza o clase social, o en el fácil recurso al poder del dinero. Pero por otra parte, ese mismo individuo desconoce o no tiene práctica a la hora de organizarse de una manera más horizontal e igualitaria, en la que todas las personas se sientan incluidas, representadas, escuchadas, partícipes. El resultado es que, sin los conocimientos y entrenamiento adecuados, la ausencia de estructuras visibles de control y liderazgo, ahora despreciadas, conduce inexorablemente al surgimiento de otras estructuras tan opresivas como las anteriores. Sólo que ahora, ocultas en un inconsciente cultural en el que almacenamos gran parte de nuestras frustraciones y contradicciones, resultan irreconocibles y hacen que la violencia y el daño que su presencia invisible genera sean todavía más dolorosos por incomprensibles. Resulta fácil criticar al jefe y al poderoso por los abusos que comete, pero ¿a quién criticar cuando las cosas van mal en los grupos de los que somos parte si ya no hay jefes y se nos dice una y otra vez que todos somos iguales y que por tanto somos co-responsables de lo que sucede?

La democracia formal tiene la virtud de corregir las estructuras opresivas visibles, impulsando en su lugar formas de organización que, al menos sobre el papel, defienden los derechos individuales. Sin embargo, su actuación nunca será suficiente. Legislar para evitar formalmente la discriminación de determinados colectivos sociales es necesario, pero la realidad no cambia porque en un papel estén reconocidos los derechos de las mujeres, de los homosexuales o de los inmigrantes. Lo cierto es que cada uno de nosotros se siente muy apegado a su Yo, a su identidad individual, en muchos casos duramente construida, y acepta mal la diferencia, la presencia de un Otro que cuestiona esa identidad. Dadle poder y veréis a ese Yo convertido en un pequeño dictador al menor atisbo de sentirse atacado o cuestionado. En ausencia de estructuras externas de control, la principal dificultad que se encuentran las personas para sacar adelante proyectos colectivos es el choque de egos, las luchas de poder, el conflicto entre intereses personales, cuando no son simplemente abusos de poder de los que muchas veces las personas que los cometen ni siquiera son conscientes.

² Para una exposición más completa y detallada de este tema, véase Escorihuela (2008)

Y es que, más allá del poder formalmente reconocido, resulta difícil ser consciente del poder que una persona tiene y de qué manera un uso inconsciente de ese poder produce daño en otras personas. Resulta útil introducir un concepto nuevo para designar el poder que tenemos según la posición que ocupamos en un determinado grupo, en relación a contar o no con una cualidad apreciada por el grupo. En Trabajo de Procesos³ se llama “rango” a ese poder. Ser blanco en una sociedad mayoritariamente blanca es una cualidad ventajosa en relación con las personas de color. De la misma manera que ser hombre es ventajoso en una sociedad en la que todavía persisten importantes restos de la cultura patriarcal que nos ha gobernado durante siglos. O ser rico en una sociedad que se estructura en torno al dinero, heterosexual en una cultura básicamente homofoba, creyente en una cultura que favorece la religión, guapo y con una buena constitución física en una sociedad que favorece tanto la imagen, etc. Todos ellos son ejemplos de “rango social”. Las personas con rango, es decir las personas que cuentan con alguna de esas cualidades tienen sin duda importantes ventajas o privilegios en relación con las personas que carecen de dichas cualidades. Tienen más fácil el acceso a una serie de recursos con los que satisfacer sus necesidades personales, incluidos los bienes materiales y el desarrollo personal a través del ejercicio del liderazgo. Desde una posición de privilegio resulta difícil no abusar.

El abuso no consiste, por supuesto, en ser lo que uno es —nadie tiene la culpa de ser blanco, hombre o heterosexual, ni siquiera de haber nacido rico—. El abuso se produce cuando una persona que carece de dichos privilegios se queja de su situación y, en lugar de atender dicha queja y buscar maneras de satisfacer por igual nuestras necesidades, las personas con mayor rango rechazan la queja, defienden su posición y, muchas veces, incluso contraatacan denigrando o castigando a quienes han osado quejarse⁴. Después, cuando las víctimas se vuelven a quejar, tal vez entonces de una manera más agresiva con el fin de despertar la conciencia de la mayoría, la respuesta de ésta es quejarse de la agresividad de las minorías, atribuyéndoles el origen de la violencia y utilizando su poder para reforzar su posición y acallar, por la fuerza si es necesario, las voces discordantes. Es necesario decir cuanto antes que las minorías también cuentan en algunos casos con mucho poder. Algunos de sus miembros, además de contar con cierto rango social, tienen un importante rango “psicológico”, es decir han desarrollado una gran capacidad para superar las adversidades, aumentar la confianza en sí mismas e irradiar un sentimiento de seguridad entre quienes las rodean. No resulta tampoco difícil abusar de ese poder, utilizándolo para arrastrar a la gente hacia la venganza.

Este simple proceso grupal, que opera en muchos casos a un nivel inconsciente, se halla en la base de la mayoría de los conflictos que se dan en todos los grupos humanos, desde la familia hasta los conflictos entre países, pasando por pequeñas comunidades locales y organizaciones de todo tipo. Una de las razones de su éxito consiste en que ambas partes se sienten y se presentan como víctimas de la situación, echando las culpas al otro. Para la mayoría resulta sin duda más fácil quejarse de la violencia de la minoría que afrontar el hecho de tener que compartir sus privilegios. Y dentro de la minoría, muchos de sus líderes lo aprovechan para atrincherarse en su posición de líder comprometido con la causa y seguir defendiendo sus propios privilegios. La democracia formal puede hacer muy poco por evitarlo, porque la democracia es el gobierno de la mayoría y es precisamente el juego de mayorías y minorías quien lo sustenta. No hay que olvidar que, aunque la democracia se basa en el principio de “una persona, un voto”, el grupo con poder tiende a presentar su posición como la natural, descalificando las posiciones de la minoría hasta el punto de que muchas personas de este grupo

³ El Trabajo de Procesos es una teoría y una técnica para trabajar los procesos grupales, especialmente los conflictos, desarrollada por Arnold Mindell. Más en información en www.processwork.org

⁴ Que una mujer acepte como un rasgo cultural llevar la cara tapada no es opresión, ni alienación, pues su aceptación puede ser consciente y meditada. El problema surge cuando otras mujeres, de una manera igualmente consciente, no quieren llevar la cara tapada y en su queja sólo encuentran la fuerza represiva de la mayoría dominante, incluida la incompreensión y castigo por parte de otras mujeres.

no se atreven a asumir ni públicamente ni a veces internamente su posición, marginándola dentro de sí con el fin de llevar una vida sin sobresaltos. Esto convierte al grupo con poder en mayoría, aunque en cantidad sea un grupo menor que otros grupos sociales.

Una estructura opresiva como la descrita anteriormente surge inmediatamente en cualquier grupo que, aceptando los principios de la democracia formal, decide organizarse de manera igualitaria y, desterrando viejas estructuras de control y mando, decide tomar sus decisiones por consenso o mayoría. En todos los grupos hay personas o subgrupos con más rango que otras que, en muchos casos sin ser conscientes de ello, van a utilizar su poder para disfrutar y proteger ciertos privilegios, y lo van a hacer dentro de un respeto absoluto por los principios democráticos. Ante las decisiones que surjan de ahí no cabe ninguna queja porque todos han podido participar por igual en ellas, todo ha sido impecablemente democrático. La realidad demuestra, sin embargo, que no es tan fácil, que la democracia formal no nos previene de conflictos largos y dolorosos, ante los que nos sentimos completamente impotentes. Si queremos evitarlos, debemos profundizar en la democracia, crear espacios de participación en los que se puedan expresar todas las voces, especialmente las más débiles, en los que podamos hablar sin temor de nuestros sentimientos —incluso mostrar nuestros miedos, nuestra confusión—, y en los que no se busca imponer nada a nadie, sino aumentar nuestra conciencia individual y colectiva.

En esto consiste la democracia profunda⁵, una aportación a la democracia que, no sólo aspira a ser más inclusiva en el sentido de acercar a más personas a la toma de decisiones, sino a ser más inclusiva en el sentido de traer a la luz nuestras partes más marginadas. Para poder funcionar de una manera verdaderamente democrática en los grupos de los que somos parte — familia, trabajo, comunidad local, comunidades de intereses...— necesitamos al menos dos cosas: 1. crear espacios de verdadera participación, en el que además de expresar nuestras ideas, se pueda dar una gestión pacífica de nuestras emociones y 2. hacer trabajo interior, es decir aprender a ver al otro —diferente, diverso— como nuestro maestro y no como nuestro enemigo, y buscar las raíces de nuestros miedos en nuestra propia historia vital, en aquellas partes marginadas y escondidas en nuestro subconsciente.

4. La necesidad de liderazgo

Abusar del poder que tenemos es algo que hacemos muchas veces de manera inconsciente. No nos damos cuenta porque pensamos que simplemente nos estamos expresando en lo que somos y en lo que consideramos natural. En ningún momento pensamos que estamos defendiendo algún tipo de privilegio. Es un pensamiento típico de quien se siente parte de una mayoría: lo que hace es lo normal, lo natural, ¿quién podría cuestionarlo?

Afortunadamente hay muchas personas que sí son conscientes del rango que tienen y de cómo un mal uso supone hacer daño a otras personas. Desde esa consciencia utilizan su poder, no para defender sus privilegios, sino para contribuir al bienestar de los grupos de los que son parte, atendiendo las quejas de quienes sufren abusos y estableciendo medios para empoderar a dichas personas. En todas las culturas, en todos los grupos sociales, en todas las comunidades locales y de intereses existen personas así. Cuando una persona pone su poder, su capacidad y su esfuerzo al servicio de la comunidad se convierte en un auténtico líder. Es desde esta idea de servicio que debemos comenzar a comprender el papel de liderazgo. Es una pena que, por miedo a la estructura opresiva descrita anteriormente, en la que personas con poder abusan de él para convertirse en pequeños o grandes dictadores, generando dolor y destrucción a su

⁵ El concepto de Democracia Profunda ha sido introducido por Arnold Mindell (2002)

alrededor, los grupos de iguales⁶ tiendan en muchos casos a flagelar a sus líderes naturales, a las personas que más pueden hacer por ellos.

Harto de estructuras opresivas, el individuo moderno ha generado una gran desconfianza hacia el liderazgo, y no sin razón. La historia reciente de Europa está plagada de falsos líderes que han arrastrado a sus pueblos a la destrucción. Las noticias nos informan diariamente de líderes locales que abusan de su situación para beneficio personal. Sin embargo, es importante decir que otro liderazgo es posible, aquél que se basa en la idea de servicio, de trabajar por el bien común, y que favorece el empoderamiento, fomentando lo mejor de cada persona y animándolas a asumir cada vez mayores responsabilidades hasta llegar a un liderazgo distribuido. Poder puesto al servicio del grupo y fomento del poder de los demás, éstas son las claves del liderazgo para la comunidad que viene.

5. Facilitación: el arte de crear comunidad

Crear comunidad implica, según hemos visto hasta ahora, desde hacer un Trabajo personal que nos ha de llevar a desprendernos de ciertos hábitos e ideas asumidas como parte de nuestra identidad individual, con el fin de dejar espacio al Otro que tanto nos aporta; hasta aprender a reconocer y dar apoyo —lo que también incluye la crítica constructiva— a un Liderazgo creativo, de servicio y enfocado en el empoderamiento; pasando por la creación de espacios y estructuras de Gobierno que favorecen la participación de todos y la expresión de todas las voces, especialmente aquellas usualmente marginadas, fuera y dentro de nosotros. Sin duda una tarea ingente para la mayoría de nosotros. Por eso es bueno contar con ayuda. La diferencia entre una estructura opresiva y una liberadora es conceptualmente mínima. En ambas existen dos roles fundamentales, personas con más poder y personas con menos poder que se enfrentan a las primeras. Que los primeros se conviertan en agresores-dictadores y los segundos en víctimas-terroristas, o por el contrario, unos en líderes al servicio del grupo y otros en empoderados opositores, no depende del azar, ni de nada intrínseco al ser humano —ni está en la genética, ni en ningún instinto tipo pulsión de muerte, como diría Freud—, es más bien una cuestión cultural, es algo que podemos cambiar.

La ayuda necesaria para crear comunidad viene de un tercer rol que se añade a los dos anteriores cerrando así el triángulo del poder. Es el rol del mediador o facilitador. Es el papel que juega una persona, o grupo de personas, que es capaz de escuchar todas las voces, a los que tienen poder y a los que no lo tienen, al agresor y a la víctima, a los que defienden sus privilegios y a los que los cuestionan. Su escucha es sincera, activa y profunda, sin prejuicios, sin estar mediatizada por sus propias ideas. Es también el papel de quien contribuye, con su escucha, su presencia y sus actos, a crear ese espacio de participación en el que se pueden expresar todas las voces, eliminando temores y generando confianza. Es por último el papel de quien se pone al servicio del grupo, contribuyendo con sus palabras y actos a que el espíritu grupal se exprese con toda su fuerza, efectividad y belleza, convirtiéndose así en un verdadero élder para el grupo⁷.

El facilitador, en tanto que rol, lo puede jugar cualquier persona del grupo. Basta contar con las habilidades necesarias. Gran parte de esas habilidades pueden estar en la persona de una manera casi natural, otras las tendrá que trabajar y desarrollar más. Por último, deberá aprender algunas técnicas básicas⁸, sobre todo en relación con la comunicación, la toma de decisiones, la búsqueda o redefinición de los objetivos del grupo, etc.

⁶ Un grupo de iguales es cualquier grupo de personas unidas por una intención común que se organiza de una manera horizontal y no jerárquica.

⁷ Sobre la diferencia entre élder y líder, véase Mindell (2004)

⁸ Para un compendio detallado de habilidades y técnicas de facilitación, véase Escorihuela (2006)

En ocasiones es bueno para un grupo contar con ayuda externa, sobre todo en casos de manifiesta indefinición o confusión grupal en torno a los objetivos, visión o estructuras organizativas; o cuando se trata de tomar decisiones difíciles que generan cierta tensión o estrés grupal y que tienen gran trascendencia por sus consecuencias presentes o futuras; o finalmente cuando se trata de resolver situaciones de tensión o conflicto de cierta gravedad, que implican a mucha gente o que han generado una gran desconfianza y bloqueos comunicativos. Un facilitador externo puede ayudar en cualquiera de estos casos, trabajando con el grupo en tres niveles básicos en los que se manifiesta el campo grupal⁹.

En el nivel más externo o primario, el facilitador observa los estilos de comunicación presentes en el grupo y las estructuras organizativas visibles, e interviene si es necesario para proponer un estilo de comunicación no violenta, fomentar el diálogo¹⁰ como base para la creación de un espacio de participación exploratorio y decisorio, a través del cual se pueda expresar plenamente el ser del grupo; o dar indicaciones sobre la necesidad de introducir nuevas estructuras organizativas o cambiar algunas de las existentes. En el nivel secundario, el facilitador observa los roles y dinámicas ocultas del campo grupal, visibles a través de ciertas señales¹¹, e interviene para aumentar la conciencia grupal sobre posibles estructuras opresivas presentes en el grupo, especialmente cuando son la causa de abusos de poder por una parte del grupo y de frustración y deseos ocultos de venganza por otra. Ayuda a crear un espacio de seguridad en el que las personas pueden expresar por completo sus opiniones y emociones, y contribuye a desbloquear polarizaciones y barreras comunicativas, recuperando la fluidez, la confianza y la armonía. Por último, en el nivel de la esencia, el facilitador propone diferentes técnicas encaminadas a favorecer la conexión del grupo, y de cada una de las personas que lo forman, con el espíritu que lo anima, con el fin de comprender mejor el propósito, la visión que les hace estar juntos, y buscar maneras de hacerla manifiesta, de conseguir que se exprese a través de las acciones que el grupo emprenda¹².

La facilitación es una herramienta válida para todo tipo de grupos. Se puede aplicar en el micronivel de las relaciones personales o en el nivel macro de los grupos sociales y de los países, pasando por organizaciones de todo tipo. Los foros de procesos son aplicables en asociaciones y empresas, de la misma manera que los foros ciudadanos son aplicables en pueblos y ciudades. El objetivo último no es resolver problemas o conflictos, es más bien aumentar la conciencia de nuestro ser relacional y grupal, aprender a reconocer y honrar las diferencias, y contribuir a hacer realidad nuestros sueños y visiones más excelsas. La facilitación nos invita a desarrollar una actitud creativa ante la vida, a aumentar nuestra capacidad expresiva y creativa, a generar armonía y belleza; fomenta el empoderamiento individual y colectivo y el desarrollo de un liderazgo distribuido y al servicio del grupo y de la comunidad, en última instancia, al servicio de la humanidad y de la vida en su totalidad.

Bibliografía

ESCORIHUELA, J.L. (2003). *Foros ciudadanos. Una herramienta para profundizar en la democracia social*. Ed. Selva Vida Sostenible (Se puede descargar en

⁹ En Trabajo de Procesos se considera que el campo grupal se exprese en tres niveles diferentes de realidad. El nivel primario o realidad consensuada, el nivel secundario o mundo de los sueños, el nivel esencial. Para más detalles, véase Escorihuela (2003)

¹⁰ Sobre el diálogo como técnica de trabajo grupal, véase Isaacs (1999)

¹¹ Las estructuras invisibles del campo grupal son en parte accesibles para un observador experto a través de una serie de señales secundarias que contradicen el mensaje primario expresado por una persona o por el grupo. Se les conoce por eso, como señales dobles. Para más detalles, véase Ulises (2003)

¹² Dos libros magníficos que el tema son "Earth Based Psychology", de Arnold Mindell y "Presence", escrito por Peter Senge y otros.

- www.selba.org/facilitacion.htm, junto con otros artículos dedicados al tema de la facilitación)
- ESCORIHUELA, J.L. (2006). "Taller de habilidades del facilitador", en *Acciones e investigaciones sociales*, nº 22 (pp. 157-226)
- ESCORIHUELA, J.L. (2008). *Camino se hace al andar. Del individuo moderno a la sociedad sostenible*. Editorial Séneca (pendiente de publicación).
- ISAACS, W. (1999). *Dialogue. The Art of Thinking Together*. Currency Press.
- MINDELL, A. (1992) *The Leader as Martial Artist*. Lao Tse Press.
- MINDELL, A. (2002). *The Deep Democracy of Open Forums*. Lao Tse Press.
- MINDELL, A. (2004). *Sentados en el fuego. Cómo transformar grandes grupos mediante el conflicto y la diversidad*. Ed. Icaria
- MINDELL, A. (2007). *Earth Based Psychology: Path Awareness from the Teachings of Don Juan, Richard Feynman, and Lao Tse*. Lao Tse Press.
- SENGE, P. y otros (2005). *Presence. An Exploration of Profound Change in People, Organizations, and Society*. New York, Currency Press.
- WARBURTON, D. (coordinadora) (2000) ed. *Communities & Sustainable Development*. Earthscan.