

## **Elderazgo. El reto de acoger la diversidad**

*José Luis Escorihuela 'Ulises', Abril 2017*

Más allá de las buenas palabras sobre el respeto y la tolerancia, a las personas nos cuesta aceptar lo diferente, especialmente cuando nos cuestiona nuestra forma de pensar o de hacer, cuando pone en duda la verdad de unas ideas que tenemos muy arraigadas, que consideramos intocables o sagradas, en muchos casos la única forma real de pensar y de hacer las cosas. Quienes tienen poder no dudan en utilizarlo para asegurarse de que sus ideas y su forma de ver el mundo son asumidas por una mayoría que, finalmente, termina definiendo qué está bien y qué está mal, qué se puede hacer y qué no se debe hacer. Quienes tienen menos poder intentan hacer lo mismo con las personas y minorías sobre las que tienen cierta influencia. Quienes tienen muy poco poder y forman parte de minorías con ideas diferentes a la mayoría, simplemente tratan de acomodarse lo mejor posible, en muchos casos con el único fin de seguir adelante, de sobrevivir. Pensar y hacer cómo todos es la mejor garantía para una vida tranquila, una vida que no requiere justificación, una vida que goza del privilegio de justificarse a sí misma. Por el contrario, estar en minoría supone un gran esfuerzo, una permanente reivindicación ante la mayoría para que comprenda y acepte su forma de pensar y actuar, algo que no siempre se consigue. Cuando lo que nos diferencia son rasgos físicos, resulta difícil “escondarse” en una mayoría tratando de pensar y hacer como ella. Si las cosas se ponen mal, la mayoría sabe reconocer a los suyos.

En todos los grupos y organizaciones las personas con poder o prestigio tienen una enorme capacidad de influencia sobre el resto. Y en la mayoría de los casos estas personas no son conscientes de cómo utilizan su poder para convencer o persuadir a los demás de que su forma de ver las cosas es la más acertada. Aunque desde su posición de privilegio afirmen una y otra vez su talante democrático, sus deseos de escuchar a todo el mundo, en la práctica encuentran muchas maneras de silenciar las voces minoritarias, especialmente si resultan molestas, si se atreven a cuestionar su poder y cómo lo utilizan. Apelar a la unidad es una estrategia habitual de los poderosos para marginar voces disonantes, a las que se acusa entonces de generar desunión, cuando no de traición. También es común afirmar que hay una forma correcta de hacer las cosas y que no tiene sentido pretender que se puedan hacer de otra. Los poderosos (y la mayoría lo es) definen lo que es normal, natural, verdadero, cualquier otra forma de hacer se considera entonces anormal, antinatural o un ataque a verdades arraigadas. Quien insista en traer algo que desde el poder se considera anormal, corre el riesgo de ser considerado un enfermo, alguien que necesita ayuda o tratamiento. En ocasiones la estrategia de negación pasa por rechazar las formas, arrojando con ellas un contenido posiblemente valioso. Es fácil mantener la calma cuando se tiene poder o se está en mayoría, todo lo que una persona haga se justifica por sí solo. Por el contrario, cuando se está en minoría, el esfuerzo por hacer valer tu voz supone un gasto energético considerable, lo que conlleva una gran tensión interna. No es de extrañar entonces que tu voz salga con cierta rabia y unas formas que resultan fácilmente criticadas por quienes viven en el cómodo regazo de las mayorías.

Estas estrategias para acallar las voces minoritarias las encontramos en todas partes, en pequeños y grandes grupos, a nivel local y global. El resultado es sin duda perjudicial para muchas personas que se sienten marginadas, desprotegidas o desatendidas por ese grupo, organización o comunidad que afirma acogerlas. Pocos saben, sin embargo, que la ausencia de estas voces es igualmente dañina para dichos grupos al perder una información que sólo ellas puedan traer. La naturaleza nos enseña que los ecosistemas más prósperos son aquellos que contienen suficiente diversidad para generar relaciones sinérgicas entre las diferentes partes del sistema. Para llegar a ese punto es importante que lo diferente pueda diferenciarse, esto es, expresar su diferencia y alcanzar su potencial creativo. Es necesario que cada cual encuentre su espacio y su voz. A la vez es fundamental que lo diferente diferenciado sea capaz de acomodarse y encontrar su sitio en un espacio limitado y necesariamente

compartido. Complementarse, integrarse en un espacio de sentido, abandonar lo inesencial para participar de una nueva identidad colectiva, esta es la clave del éxito de los sistemas vivos. Algo de lo que las organizaciones humanas tienen mucho que aprender.

Aunque en las últimas décadas grupos, organizaciones y comunidades humanas han dedicado un gran esfuerzo a definir y modelar una forma de liderazgo arropado con un exquisito talante democrático y unas mejoradas capacidades de comunicación e inteligencia emocional, sin dejar de exigirle una ilimitada capacidad para encontrar respuestas a los grandes desafíos a los que nos enfrentamos, no parece ser suficiente para afrontar los retos a los que nos enfrentamos en sociedades cada vez más complejas e interdependientes. Aumentar nuestra sabiduría grupal pasa necesariamente por aprender a acoger la diversidad, a crear y sostener espacios conversacionales en los que la diferencia pueda expresarse completamente, a utilizar el poder que tenemos para reconducir el flujo de información y energía que alimenta todo grupo hacia un mejor equilibrio. En una época en la que nadie tiene todas las respuestas necesitamos aprender a escuchar, redefinir las reglas que rigen nuestras conversaciones, dar espacio a lo no dicho, a lo que queda oculto, a lo que viene envuelto en formas de frustración y rabia.

Desde El Camino del Elder ([www.elcaminodelelder.org](http://www.elcaminodelelder.org)) llamamos **elderazgo** a la capacidad de un grupo, comunidad u organización, para acoger la diversidad, para crear y sostener un espacio en el que la diferencia se puede expresar completamente, se escucha con respeto y se acoge como un elemento fundamental para alcanzar la sabiduría grupal. Esta capacidad es especialmente relevante cuando la diferencia viene revestida de dolor o de rabia, de palabras hirientes y descalificaciones que generan tensión y conflicto. Como cualidad grupal el elderazgo se manifiesta a través de las personas que forman el grupo, por medio de intervenciones encaminadas a apoyar y dar voz a lo diferente, a la vez que definen los límites de lo que el grupo es capaz de acoger en ese momento. Cualquier persona de un grupo, no importa edad ni condición, puede jugar este rol siempre que primero haya acogido la diferencia dentro de sí, siempre que previamente haya hecho las paces con sus partes marginadas, reconociendo que todas ellas conforman su identidad y su ser. Y siempre que tenga el poder interior suficiente para defender la diferencia en voz alta, para hacer que su voz sea escuchada y atendida por el resto del grupo.

De esta manera, el elderazgo es una nueva forma de liderazgo: **un liderazgo consciente, facilitador y transformador**. Consciente porque se necesita consciencia para reconocer las diferencias existentes y aquello que tienen de valioso. Facilitador porque se necesitan habilidades y técnicas de facilitación para crear y sostener un espacio en el que la diferencia se exprese completamente y contribuya a alimentar la sabiduría del grupo. Y transformador porque impulsa a las personas a superar sus límites y creencias en procesos de cambio acompañados desde el amor y la compasión.