



## **Punks, Gente de Negocios, Policía, Residentes y Adictos en el Foro Abierto de Stadelhofen, Zurich**

Max Schubach, Ph.D.

### ***untos más importantes de la teoría del Trabajo con el Mundo***

*Lo que sigue son los puntos más importantes de la teoría y metodología que se requieren para comprender las descripciones de casos. Para más información acerca de estos términos y conceptos, por favor lea la introducción al Trabajo con el Mundo: Transformación dentro de las Organizaciones, Comunidades, Empresas y el Espacio Público.*

*De acuerdo con el paradigma del Trabajo con el Mundo, una organización o grupo funciona en diferentes niveles que actúan como mundos paralelos. Uno de estos mundos es la realidad cotidiana, que consiste en hechos organizacionales, gente, estructuras, metas, estrategias y problemas que requieren ser solucionados. En otro nivel, que se auto organiza, encontramos un grupo como algo estructurado por un **principio organizacional**, un **campo**. Este campo distribuye las diferentes polaridades, o posiciones, dentro del grupo. A nivel auto organizador, algunos asuntos que se consideran "problemas" son de hecho intentos del sistema de auto balancearse. Muchas de estas tendencias auto balanceadoras están relacionadas con polaridades, en donde sólo una parte es directamente visible, y la otra es una presencia no-local dentro del grupo. Por ejemplo, escuchemos a un líder diciendo: "¡Somos fuertes y no tenemos miedo; y seguiremos adelante sí o sí!" Ya allí se puede percibir la polaridad de ese grupo: alguien que duda y es escéptico, a quien se dirigen esas palabras, un oponente imaginario que cree que no hay esperanzas y que no deberíamos seguir adelante. Como facilitadores, para hacer más visibles estas posiciones y para darles la oportunidad de interactuar, podemos convertirlas en **roles**. Para representar la obra, es necesario pensarlo como un grupo de personas dirigidos por un director invisible, una especie de mente de grupo, más grande y no-local. Cuando uno trata de dirigir el grupo siente como si una mano invisible estuviera actuando en nuestra contra, cuando de hecho se trata de la tendencia auto organizadora que puja hacia otra dirección.*

*Se puede hacer una diferenciación más profunda de los roles y dividirlos en roles de la realidad consensual y roles fantasma. Los **roles de la realidad consensual** (también llamados "roles RC" o, como los denomino yo*

*habitualmente, simplemente "roles") son posiciones que pertenecen al sistema de creencias central de la cultura o del grupo y, por lo tanto, son generalmente aceptados dentro del grupo. Se los puede mencionar sin que ello cree una reacción violenta por parte del grupo. Por el contrario, los roles fantasma son conductas que no se nombran porque no son "aceptables" o "racionales" dentro de una cultura organizacional dada, o en el exterior: en lo que se considera la "realidad". Aunque estos roles no se expliciten, todos sienten su presencia y sufren sus consecuencias. También se pueden detectar los roles fantasmas en la comunicación no intencional.*

*Los roles RC y los roles fantasma crean juntos una especie de obra fantasma. Imagine una obra de títeres, en la cual dos títeres tienen un diálogo, y tras la pantalla iluminada del teatro de títeres, Ud. ve los contornos de un tercer títere. Los dos títeres del frente están dialogando, pero de vez en cuando, el tercer títere, que está detrás de la pantalla, acota algo. Los títeres del frente parecen desconocer la presencia del títere fantasma, detrás de la pantalla, y tienden a pensar que el otro títere visible fue el hizo la acotación. En una obra de teatro de títeres, esto conduce a una confusión divertida. Divertida para los espectadores, pero no para los títeres mismos, que están de hecho angustiados. El nivel de los títeres angustiados que no pueden ver al títere fantasma sería el nivel de la realidad consensual; el nivel que incluye al títere fantasma sería el nivel auto organizativo, o lo que llamamos el nivel del sueño. A propósito, el ejemplo recién descrito acerca de que la audiencia disfruta la obra pero no los títeres, también puede aplicarse al proceso de grupo. Muchas de las interacciones, si uno está atrapado en una polaridad o rol, pueden ser dolorosas. Sin embargo, una vez que uno entiende la estructura y deja que hable el rol fantasma, detrás de la confusión, hasta se le puede producir una sonrisa en la cara.*

*Todos somos concientes de estas dinámicas. Cuando hablamos de qué "realidad" tiene lugar en un grupo, en contraposición a lo que se dice en la superficie; estamos en el reino de los roles y los roles fantasma. Los roles hablan con oraciones correctas, usan las formas de comunicación correctas y sostienen los puntos de vista correctos, sea ellos cuales fueren dentro de un cultura organizacional dada. Sin embargo, la voz de los roles fantasma se presentan a modo de susurro en las insinuaciones y sub-textos, en la falta de reacción hacia algunas de las cosas que se dicen.*

*Una de las razones por las cuales los grupos generalmente evitan hacer explícita la comunicación no intencional o darle voz a los roles fantasma, es el miedo a que las consecuencias de estas acciones sean imposibles de resolver. Esto tiene sentido desde la perspectiva de la realidad consensual, donde estamos acostumbrados a que no se resuelvan nuestros conflictos y donde las relaciones se pueden dañar para siempre porque alguien dijo "la verdad". Desde la perspectiva del Trabajo con el Mundo, esto tiene sentido pero desde un ángulo diferente. Los roles y los roles fantasma son no-locales*

*en el sentido de que realmente pertenecen a todos. Por lo tanto, el procesamiento de roles fantasma consiste en darse cuenta de que uno también es como la persona, rol o grupo que uno creía responsable de todas las dificultades. Es por eso también que si una persona que había tomado un rol poco popular deja la organización, otra persona tomará ese mismo rol o alguno de sus aspectos. Aunque generalmente se ven los roles fantasma en el grupo ajeno, estos también están presentes en el grupo propio, aunque allí permanecen marginados. En la descripción del caso, puede ver cómo los dos sub-grupos que se describen proyectan una conducta particular de su propio grupo, sobre el grupo ajeno.*

*Estas dinámicas son las razones por las cuales muchas veces se necesita una interacción cargada o emocional para comprender de lleno cómo están presentes esos roles en el grupo propio. El proceso de toma de autoconciencia acerca de la naturaleza propia no puede suceder fácilmente a nivel racional o lineal solamente, ya que es precisamente ese nivel el que contiene generalmente los sistemas de creencias que marginan el problema del cual el grupo necesita tomar conciencia. Debido a este proceso invertido, la única solución en este sentido es una toma de conciencia: darse cuenta cómo somos ante la mirada del otro. No es de extrañar entonces que evitemos a toda costa las confrontaciones directas.*

*Alcanzar tal toma de conciencia es, sin embargo, un asunto altamente emocional. Generalmente nos fuerza a atravesar un período de intensificación y confrontación. Si podemos hacer eso, al tiempo que seguimos nuestra experiencia total tomando conciencia, paso a paso, finalmente llegamos a ver cómo esos roles están presentes en el sistema todo. La información total, o conocimiento, que contienen los roles se explicitan entonces y todo el grupo puede utilizarla de forma creativa.*

*Desde esta perspectiva, los disturbios o problemas son posibilidades ¡que nos piden a gritos que las usemos! Es tarea del facilitador crear una contención segura para los participantes y asegurarse de que, al final del proceso de grupo, los conflictos hayan sido solucionados y todos hayan comprendido las nuevas dimensiones respecto a los problemas que se estaban presentando. Los participantes y clientes no sólo tienen el derecho, sino también el deber de ser escépticos y estar preocupados acerca de los resultados del proceso. Es también tarea del facilitador percibir y relacionarse con esos miedos, y asegurarse de que todos estén "protegidos".*

*Una facilitación sustentable es aquella que está basada en el descubrimiento y el apoyo de las tendencias auto-facilitadoras básicas del colectivo. Los roles que facilitan, de hecho, el proceso todo están ellos mismos contenidos en todos los grupos; aunque el grupo mismo no siempre reconozca o exprese dichos roles. Un ejemplo de estos roles es la "sabiduría" (en inglés, eldership, cuyo significado es 'sabiduría, así como también 'gobierno de los ancianos').*

*La sabiduría se basa en una cálida distancia que entiende la vida y la gente como un misterio en desarrollo que se está develando y, por lo tanto, respeta y apoya a cada persona y tendencia al tiempo que es capaz de crear límites de forma no ofensiva. Está enraizada en las convicciones de una persona acerca de la vida, y el rol que juegan ese espíritu y la naturaleza. Dichas convicciones no deben ser necesariamente explícitas, pero generalmente las siente la persona en su corazón. El sabio (elder) permanece centrado en sus propias creencias acerca de los valores fundamentales que hacen posible la vida juntos en este planeta. Sin embargo, estas creencias no se imponen a otros, sino que se modelan de forma que inspiren a que los demás las sigan. La sabiduría es independiente de la edad y se expresa tanto en gente común como en líderes y facilitadores.*

### **Contexto:**

Stadelhoferplatz – Plaza Stadelhofen en español– es un área de compras popular del centro de Zurich, Suiza. Se trata de un animado parque rodeado de restaurantes y negocios, y un restaurante exterior durante el verano, donde mucha gente se sienta en los bancos, para tomar un descanso de sus compras. En el centro del parque hay flores y una fuente. En las cercanías existe una estación de tren que trae al área un gran flujo de gente que viene por placer y por trabajo.

En los años recientes, Stadelhoferplatz se ha convertido en un importante lugar de reunión para los punks de toda Europa. Allí se mezclan con otros grupos marginales, como los 'Alkis' (palabra coloquial que es la apócope de 'alcólicos') sin hogar que deambulan por el parque y generalmente beben. También hay mucha gente con poli- toxicomanía, palabra latina que se refiere a aquella gente adicta a varias drogas alucinógenas como la heroína, cocaína y anfetaminas. El ambiente allí puede tornarse bastante desenfrenado. Algunas veces, los miembros de estos grupos marginales entran en conflicto, frecuentemente con el uso de violencia, o ponen sus grabadoras portátiles a alto volumen. Otras veces, los punks mendigan de forma agresiva y muchos grupos de gente común que vive en el área o pasa por allí se ha quejado, intimidados por ese estilo agresivo de mendigar, el aspecto atemorizante de los punks y sus perros grandes e igualmente atemorizantes que pasean libremente por el parque. Los punks, a su vez, se quejan de ser degradados de diferentes formas por la gente que pasa por el parque.

Desde una perspectiva cultural más amplia, Zurich es una ciudad que se tornó multicultural del día a la noche. Mientras que hace 10 años su

diversidad se restringía básicamente a grupos de países vecinos europeos (Grecia, España, Turquía, Italia), ahora grupos étnicos de todo el mundo se han convertido en parte de la vida de Zurich. Para mucha gente suiza, este cambio ha sido difícil. Por otra parte, un incontable número de inmigrantes sufren lo que describen como racismo y aislamiento. Mientras que algunos piden más tolerancia y la existencia de relaciones entre la cultura y las subculturas; otros quieren que el gobierno y la policía actúen para mantener todo 'en orden y tradicionalmente suizo'.

A pesar de este contexto, la escena de Stadelhofen tiene un potencial explosivo. La ciudad de Zurich ha enviado a la policía para mantener el orden pero eso ha sido intrínsecamente problemático. En su mayor parte, el trabajo de la policía funciona bien en lo que respecta a los delitos que se cometieron y se trataron en la corte, o a la gente común interesada en mantener una existencia corriente sin problemas. Sin embargo, los punks y los grupos marginales no encajan en ninguna de esas dos categorías. Generalmente, no pagan las multas menores porque no tienen dinero ni algo que se les pueda confiscar. Ni siquiera sacarlos del área es una solución sustentable, dado que vuelven.

### **La reunión de la ciudad:**

Dada la situación descrita, Lukas Hohler del SIP Zurich, un grupo especial de acción del departamento social de la ciudad de Zurich, y yo planeamos un foro en la ciudad para ayudar a que varios grupos resolvieran estos problemas. Lukas había convencido a los representantes de los principales grupos (la asociación de empresas locales, el jefe de la policía, el gobierno de la ciudad y los punks) de que se arriesgaran a unirse y resolver juntos sus dificultades en ese foro abierto.

Dos días antes del foro abierto, Lukas y yo nos reunimos en forma separada con todos los interesados y escuchamos sus puntos de vista y sus dudas respecto a la reunión. Todos se encontraban escépticos acerca del posible resultado de ésta. Sin embargo, nos entusiasamos mucho con respecto a nuestro esfuerzo en red cuando vimos qué interesados se presentaron en la carpa, con capacidad para 100 personas aproximadamente. Estaba el jefe de policía y su asistente, mucha gente de negocios del vecindario, un miembro del consejo de 7 personas de la ciudad (cuya función conjunta es la de actuar a modo de alcalde de Zurich), gente sin hogar que vivía en el parque, los 'alkis' que poblaban el parque, los punks con sus perros, algunos estudiantes de un escuela secundaria cercana, residentes que ocupaban apartamentos del área y mucha otra gente interesada en el tema.

En un principio, los diferentes miembros (gente de negocios, punks, la policía y un estudiante de la mayor escuela secundaria de Zurich, que se encontraba en las cercanías y cuyos estudiantes frecuentaban el parque) expresaron sus posiciones en una exposición de 3 minutos. De acuerdo con estas exposiciones, quedaron representadas ciertas posiciones que se detallan a continuación:

Propietarios de negocios: los grupos marginales son malos para los negocios, ahuyentan a la gente. Nuestras ganancias han disminuido y pensamos que está mal que la gente reciba maltrato cuando trata de comprar aquí. Odiamos que mendiguen de una forma tan agresiva y nuestros empleados tienen demasiado miedo como para venir a trabajar.

Policía: Todos nos critican, la comunidad empresarial dice que somos demasiado permisivos, los grupos marginales nos llaman fascistas, los medios nos reprochan el haber perdido el control cuando hay algún incidente y nos acusan de brutalidad policíaca cuando intervenimos.

Punks: Nadie nos quiere y todos nos denigran. Tenemos un estilo de vida y valores alternativos y merecemos vivir como queremos dentro de una sociedad libre. Ustedes nos perciben como agresivos; nosotros percibimos la propaganda dominante y la insistencia en un estilo de vida orientado hacia la ganancia como agresivos, por no decir más.

Posición del estudiante secundario: Desearía que todos fueran más tolerantes con el resto. La gente mayor generalmente nos llama insulta.

Desde un comienzo, Asi, una punk, comenzó a hablar, y fue interrumpida por otro punk que irrumpió en la sala de reunión gritándole traidora, acusando a Asi y otros punks que estaban en la carpa de traición por sentarse allí con todo el mundo para tratar de solucionar las cosas. '¡Los punks no negociamos!', gritó y salió. El grupo quedó conmocionado. Algunas personas de negocios debieron sentirse identificados con el problema que enfrentaba Asi, pero había gente entre ese grupo que estaba en contra del foro porque pensaba que le daría a los "alkis" y punks un estatus legal demasiado elevado. Hasta habían escrito a la policía y a los políticos para asegurarse de que el foro no se llevara a cabo. La ciudad de Zurich, sin embargo, había votado a favor del diálogo y había precisado que creía que una única solución no ya era algo sustentable es esos días. Por el contrario, se habían tenido en cuenta varios puntos de vista. Por lo tanto, la siguiente posición fue la de la ciudad de Zurich, la cual declaró que todos necesitamos aprender a vivir con los demás. Las soluciones basadas en factores legales solamente no se sostienen si la comunidad no resuelve también sus diferencias.

*Análisis: hay muchos roles y roles fantasmas presentes. El que está más cercano a la superficie es un rol, presente en ambas partes, que dice: 'no le des a la otra parte la satisfacción de hablar con ellos porque eso significa que tendrás que renunciar a tu postura'. La ciudad de Zurich tiene el rol de "gerontocracia", la cual lleva todo el proceso desde el principio.*

### **Primera interacción:**

A continuación siguió un debate acalorado acerca del mendigar, lo difícil que le resulta a la gente corriente decir que no y lo difícil que le resulta al que mendiga hacer dinero suficiente.

En las idas y venidas de la discusión, mi colega facilitador señaló que ambas partes estaban en un terreno común. Ambas parecían quejarse de lo difícil que era ganarse la vida y culpaban a la otra parte por ello. Para gran sorpresa de todos, ambas partes discutieron esto y estuvieron de acuerdo. La gente de negocios habló de las altas tasas de alquiler y los gastos estructurales; la policía habló de lo difícil que era ser criticado constantemente y que se lo dejara solo para el trabajo; y los punks hablaron acerca de cómo la gente los odiaba y los menospreciaba.

*Análisis: el rol que falta es el de eldership, el que puede escuchar todas las quejas. Todas las personas de los grupos se sienten explotadas y sienten que nadie escucha sus problemas. Es por eso que había tanta negatividad respecto a venir al foro: ninguna de las partes tenía esperanzas de que sus problemas iban a ser escuchados.*

Durante la discusión, hubo momentos realmente increíbles y se dieron cambios de roles espontáneos. La gente de negocios, por ejemplo, anunciaron que no les gustaba que los punks estuvieran orinando en todas partes. Algunos punks admitieron este punto, se disculparon y prometieron vigilar que nadie de su grupo orinara en el parque. Un punk incluso se puso de pie y agradeció a la ciudad por colocar un baño móvil en el parque. Pero luego sugirió también que se contratara a alguien que limpiara el parque regularmente y criticó al gobierno de la ciudad por no mantener los baños lo suficientemente limpios, lo cual hacía que muchos punks decidieran orinar fuera de los baños, en un lugar más limpio. Todos entendieron y mi comentario acerca de que los suizos comparten un terreno común: el deseo por la limpieza, sin importar el grado de centralidad o marginalidad de su grupo de afiliación. Este comentario provocó la risa de todos.

A medida que la conversación giró en torno a diferentes temas, algunos miembros de ambas partes hicieron comentarios acerca de qué alivio les proporcionaba el conversar juntos. Luego uno de los comerciantes les preguntó a los punks que estaban presentes si ahora intervendrían o no si veían que otros punk molestaban al dueño o a los empleados de un negocio.

'Sí', dijo un punk que había estado callado, 'Yo intervendría. Ahora que conversamos y nos tratamos unos a otros como seres humanos, pienso las cosas de forma diferente'. Algunos miembros del grupo de gente de negocios se vieron conmovidos. Luego, con un poco de ayuda por parte del facilitador, los punks se preguntaron: 'Y si ustedes ven a una persona corriente menospreciándonos, ¿intervendrían también?' La gente de negocios llegó entonces a un umbral: no querían decir que sí públicamente. Los punks se sintieron visiblemente heridos ante esa vacilación. El clima comenzó a intensificarse y un punk amenazó con volver ellos también a la actitud "vete a cagar". Nosotros, los facilitadores, enmarcamos lo que estaba sucediendo mediante el señalamiento de que aquel era de un momento importante. Ambas partes tenían que ver que cada uno tenía realmente el poder de complicarle la vida al otro. Fue el momento en que se encontraron la totalidad de las fortalezas de ambas partes. El unirse no sería producto de la debilidad o el miedo, sino del querer una solución y mejores relaciones.

**Análisis: Encuadre** –*encuadramos la fuerza y el poder de ambas partes. Este es un momento importante. El comienzo del umbral es el nerviosismo que produce el diálogo por miedo a ser abrumado o manipulado. El verdadero diálogo sólo puede darse cuando todas las partes están concientes de su capacidad de hacerle la vida imposible a la otra parte. Ustedes quieren unirse desde una posición de auto confianza y quieren ser respetados por quienes son. Desde esta posición, pueden escuchar, entender y relacionarse con la otra parte.*

Cuando los facilitadores proporcionaron este marco a la situación, la escena cambió. Una persona de negocios que administraba uno de los negocios más grandes del área, se levantó y dijo que ella intervendría para defender a los punks. Hubo silencio en la sala. '¿En serio? ¿Haría eso?', dijo un punk, obviamente conmovido por aquella interacción.

**Análisis: La gente presente**, al decir que defenderían a los otros grupos del ataque de gente corriente, se convirtió en una comunidad local. Ya no son parte de la gente común porque ahora son diferentes, pertenecen a la cultura del "hablamos entre todos". Esto es lo opuesto a lo que hace la gente corriente, la cual funciona manteniendo las proyecciones en el 'otro'. Fue este momento el que creó la base para el diálogo continuo que tendría lugar en el futuro. A un nivel estructural, el de afuera, contra el cual se está defendiendo al 'otro', es también un rol fantasma en ese grupo. Desde ese punto de vista, la promesa, dentro de cada fracción, de defenderse unos a otros puede ser interpretada como un compromiso a un futuro diálogo dentro del grupo mismo.

En este momento, otro miembro de la comunidad de negocios, quien hasta entonces había permanecido en silencio, dijo que era tiempo de que los participantes del foro dejaran de usar el término "ellos" y lo reemplazaran



por "nosotros", dado que todos estaban compartiendo el mismo espacio. Esto hizo que todos lo aplaudieran. Un punk participante del foro se dirigió en la misma dirección al hacer una sugerencia. Esto es lo que digo, según lo recuerdo: "todos pensábamos que esto no iba a servir para nada. Ahora nos damos cuenta de que las partes se han 'ablandado' y que nos hemos acercado más unos a otros. Esto es mucho más de lo cualquiera de nosotros esperaba. Quizás sea el momento de hacer una tregua y todos podemos tratar de hacer lo mejor posible por tres meses; y luego veremos si funciona. Si una persona de una parte no se comporta como se espera", sugirió, "la otra parte no debe tomar eso como excusa para volver a su actitud prejuiciosa anterior; sino que debería recordar lo que sentimos todos esta noche. Luego de tres meses, deberíamos reunirnos nuevamente y ver qué pasó".

Uno de los facilitadores preguntó quién le haría recordar a esa persona esos sentimientos si se olvidaba. Muchas levantaron las manos.

El foro había terminado. Todas las partes agradecieron unas a otras por su participación y aplaudieron. En la carpa, había un clima casi festivo. Incluso la policía, que había sido anteriormente acusada de brutalidad policíaca, obtuvo un gran aplauso por participar. En una interacción anterior, un miembro de un grupo de activistas sociales los había llamado fascistas y dijo que usaban una fuerza excesiva. Recuerdo que el jefe de la policía respondió que hacían lo mejor que podían, pero que no eran perfectos. La labor de la policía puede ser ardua, agregó. Para ello el ejemplo de cuando en par de agentes trató de arrestar a una persona (por molestar a los transeúntes que se dirigen al trabajo) y resultó que esta persona era un boxeador profesional y les dio una paliza a los agentes. Los dos capitanes de la policía que estaban presentes admitieron que les dolía cuando alguien los llamaba fascistas. Los punks se quedaron en silencio y escucharon.

Comentarios finales:

Gracias Lukas por tu fabulosa labor como facilitador, el genial trabajo en equipo y ese buen humor durante todo este proceso; y al equipo SIP (Seguridad - Intervención -Prevenición, un equipo de conciliador del gobierno de Zurich) por su trabajo. La prensa de Zurich catalogó al evento como "el paso decisivo". Lukas ha continuado su trabajo con esos grupos, quienes han decidido reunirse mensualmente para realizar una mesa redonda de discusión. Éstas se comenzaron a realizar en el verano del año 2003 y han creado un nuevo modelo para la convivencia urbana. Las mesas están abiertas a todos y la policía, las autoridades locales y la comunidad de negocios, así como los grupos marginales, tienen generalmente al menos uno de sus miembros presentes en ellas. La atmósfera y el nivel de problemas alrededor de la Stadelhofenplatz ha mejorado radicalmente. Gracias también al gobierno progresista de la ciudad de Zurich y especialmente a

Monika Stocker, por todo su apoyo y amplitud mental respecto a todo este proyecto.

Las siguientes son fotos y recortes de diarios para que Ud. pueda ver cuál era ese "sentimiento" del que se habla.



Foro abierto de Zurich con un diverso grupo de participantes.



Asi y Max luego del foro de la ciudad: Asi fue una oradora central y elocuente del grupo de los punks durante el foro.



El equipo SIP 'extendido', quienes fueron responsables por organizar el foro, durante la rendición de informe en un pub local luego del foro. (De izquierda a derecha Bivoldzic Ibrahim, Gabriela Merlini dos Santos, Lukas Hohler, Michael Herzig, Christian Fischer, y Max Schupbach)



Recorte de prensa del "20 Minuten", un periódico suizo.