

RELATORÍA DEL TALLER GESTIÓN DE CONFLICTOS

Muna Kebir y Jesús Muñoz. Aldea Social y Centro de Transformación del conflicto humano.
Fabiana Basso. IMEDES

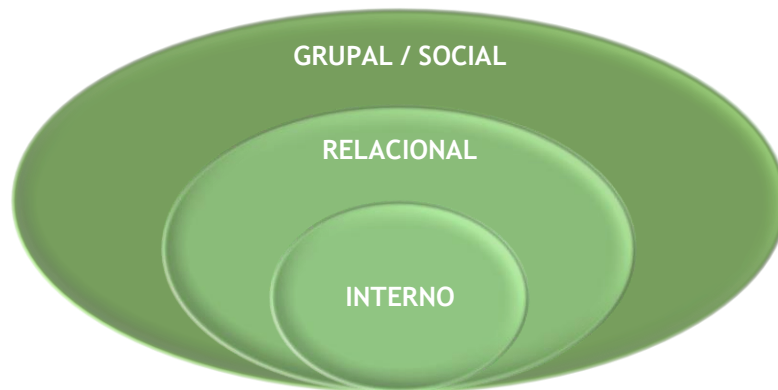
Los conflictos suelen considerarse un fenómeno negativo, pero si ampliamos la mirada y observamos la evolución dinámica y compleja de los grupos, nos damos cuenta de que los conflictos funcionan como motor de la evolución y, en general, cuando logramos una regulación satisfactoria de los mismos, salimos reforzados de la experiencia.

Los conflictos son inevitables y necesarios. *El conflicto es inseparable de la **diversidad** y de la vida.* Donde hay homogeneidad no hay conflicto, no hay tensión, pero tampoco hay movimiento. El objetivo no es eliminarlos o evitarlos sistemáticamente, sino saber encauzarlos. Lo importante es saber que para que haya crecimiento y maduración de las personas y grupos son necesarios los conflictos, *son una ocasión de toma de conciencia y cambio.* El objetivo es resolver los conflictos obteniendo mejoras para cada una de las partes, donde no hay ganadoras y perdedoras sino donde todas las personas ganamos.

Lo importante es cambiar nuestra actitud de evitar los conflictos, para acercarnos a ellos con interés y curiosidad. Este esquema de los diferentes niveles en los que se expresa un conflicto nos ayuda a mirar más allá de lo visible y explícito en un conflicto, y profundizar en búsqueda de información que nos puede resultar útil no sólo para abordarlo y transformar la situación, sino para nuestro aprendizaje y crecimiento personal o colectivo.

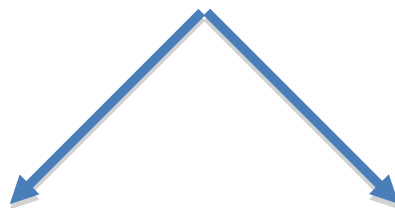


- Diversidad Interna y Externa



Los conflictos son consecuencia de un choque entre dos partes.

Límite / Conflicto



PRIMARIO (U)

SECUNDARIO (X)

El Proceso primario es la parte con la que me identifico como persona, grupo, comunidad.

El Proceso secundario es la parte con la que no me identifico, que es desconocida, margino o me perturba.

Estas dos partes pueden expresarse en nuestras relaciones, lo que me atrae o rechazo de la otra persona o de una situación. A su vez, en los grupos también hay una parte con la que nos identificamos como grupo (valores, ideales, formas de organización, etc.) y otra con la que no nos identificamos aunque se manifiesten.

- **Canales de Comunicación y Escucha**

La comunicación humana contiene dos facetas: hablar y escuchar. Generalmente se piensa que es más importante el hablar, ya que éste, parece ser el lado activo de la comunicación, mientras que el escuchar se le suele considerar como pasivo. Se supone que si alguien habla fuerte y claro será bien escuchado. A partir de ésta interpretación el escuchar generalmente se da por sentado.

Si examinamos detenidamente la comunicación, nos daremos cuenta de que ella descansa, principalmente, no en el hablar, sino en el escuchar. Hablamos para ser escuchados. El escuchar valida el hablar. Es el escuchar, no el hablar, lo que confiere sentido a lo que decimos.

Cuando nos ocupamos de la comunicación humana, el asunto del sentido se torna primordial. No podemos abocarnos al tema de la comunicación sin considerar la forma en que las personas entienden lo que se les dice.

No tenemos un mecanismo biológico que nos permite "reproducir" o "representar" lo que "realmente está ocurriendo en el entorno", es decir que nuestra experiencia sensorial (ver, oír, oler, degustar, tocar)"reproduce" lo que está "allá afuera". (Ejemplos: sólo vemos los colores que nuestro sistema sensorial nos permite ver, no escuchamos los sonidos que existen en el medio ambiente, los sonidos que escuchamos son aquellos predeterminados por nuestra estructura biológica)

Podemos señalar que existe una BRECHA CRÍTICA en la comunicación entre decir(o hablar) y escuchar. Maturana dice: "el fenómeno de la comunicación no depende de lo que se entrega, sino de lo que pasa con el que recibe y esto es un asunto muy distinto a "transmitir información"

Podemos concluir que: decimos lo que decimos y los demás escuchan lo que escuchan; decir y escuchar son dos fenómenos diferentes.

Esto es un punto crucial. Normalmente damos por sentado que lo que escuchamos es lo que se ha dicho y suponemos que lo que decimos es lo que las personas van a escuchar. Generalmente, ni siquiera nos preocupamos por verificar si el sentido que nosotros damos a lo que escuchamos corresponde a aquel que le da la persona que habla. La mayoría de los problemas que enfrentamos en la comunicación surgen del hecho de que las personas no se dan cuenta de que el escuchar difiere del hablar. Y cuando lo que se ha dicho no es escuchado en la forma esperada, la gente llena esta "brecha crítica" con historias y juicios personales acerca de cómo son las otras personas, produciendo problemas todavía más profundos en la comunicación.

Escuchar no es oír:

Oír es un fenómeno biológico. Es la capacidad biológica que poseen algunas especies vivas de ser "gatilladas" por perturbaciones ambientales en forma de que generen el dominio sensorial llamado sonido. Sabemos que los perros oyen algunas perturbaciones que los humanos no oímos.

Escuchar es un fenómeno diferente Escuchar no es oír. Escuchar pertenece al dominio del lenguaje y se constituye en nuestras interacciones con otros. Lo que diferencia el escuchar del oír es el hecho de que cuando escuchamos generamos un mundo interpretativo. El acto de escuchar siempre implica comprensión y por lo tanto interpretación.

Escuchar es oír + interpretar.

El factor interpretativo es de tal importancia que es posible escuchar aun cuando no haya sonidos, y en consecuencia, aun cuando no haya nada que oír. Efectivamente, podemos escuchar los silencios. Por ejemplo, cuando pedimos algo, el silencio de la otra persona puede ser escuchado como una negativa. También escuchamos los gestos, las posturas del cuerpo, y los movimientos en la medida que seamos capaces de atribuirles un sentido.

Lenguaje es acción

El lenguaje no solo es un instrumento que describe la realidad. Sostenemos que el lenguaje es acción. Cuando hablamos actuamos, y cuando actuamos cambiamos la realidad, generando una nueva. Aun cuando describimos lo que observamos, pues obviamente lo hacemos, estamos también actuando, estamos "haciendo" una descripción y esta descripción no es neutral. Juega un papel en nuestro horizonte de acciones posibles. A esto le llamamos la capacidad generativa del lenguaje. Cuando escuchamos, no escuchamos solamente palabras, escuchamos también acciones. Esto es clave para comprender el escuchar.

El Poder de las Conversaciones para resolver conflictos

En la experiencia concreta de la comunicación humana no existe el hablar sin el escuchar ni el escuchar sin el hablar.

Cada vez que alguien habla, hay alguien escuchando, esto puede provenir de otra persona o de nosotros mismos .. Aún cuando escuchamos silencios existe el hablar de lo que nos contamos acerca de ellos. Cuando el hablar y el escuchar están interactuando juntos, estamos en presencia de una conversación.

Una conversación, es la danza que tiene lugar entre el hablar y el escuchar y viceversa.

Examinaremos la relación entre las conversaciones y los conflictos y exploraremos los diferentes tipos de conversaciones que podrían surgir a través de un conflicto.

Los conflictos generalmente llaman a la acción. La forma en que nos hacemos cargo de ellos es realizando acciones. Sin embargo, la importancia de la acción como forma de enfrentar los conflictos no es obvia. Esto quiere decir que muchas veces no vemos la posibilidad de la acción como forma de responder a un conflicto...Muy frecuentemente nos quedamos empantanados en él. Esta división de las conversaciones nos sirven de herramienta para verificar si estamos moviéndonos hacia la acción (para una posible resolución) o hemos caído en el inmovilismo (juicios personales, prejuicios, estereotipos, etc.)

Podemos distinguir varios tipos de conversaciones:

- 1- conversaciones de juicios personales
- 2- conversaciones para la coordinación de acciones
- 3- conversaciones para posibles acciones
- 4- conversaciones para posibles conversaciones

Conversaciones públicas y privadas:

Decimos que es pública cuando la sostenemos con otra persona. Es privada cuando nos reservamos una conversación que en verdad sostenemos pero que no compartimos.

Desde esta perspectiva del conflicto, una relación es buena si encuentra un equilibrio adecuado entre la conversación pública y la privada.

Una vez que entendemos que en la coordinación de acciones generamos el lenguaje, éste, más allá de expandir nuestra capacidad de coordinar acciones, nos transforma en seres que usan el lenguaje para construir sentido. El lenguaje transforma a los seres humanos en seres que viven en el desgarramiento de la búsqueda de sentido.

Los movimientos sociales, esas fuerzas colectivas que tantas veces han cambiado el curso de la historia, son producto de narrativas convocantes que han tenido el poder de unir a la gente en torno

a una causa común. Estas historias operan, en el decir de Antonio Gramsci, como el "cemento" que mantiene unidos a los individuos que integran el movimiento social.

Una organización es más que un espacio generado por límites declarativos en los que la gente está unida por más que una red de promesas mutuas. Es un espacio dónde se comparte un pasado, una forma colectiva de hacer las cosas en el presente y un sentido común de dirección hacia futuro. Las conversaciones que hemos analizado y otras, son esenciales para trascender las formas mecánicas de coordinación de acciones entre individuos y para producir lazos de estrecha cooperación y colaboración. Son conversaciones importantes para hacer de las organizaciones un espacio en el que los individuos le encuentren sentido a sus trabajos y a sus vidas y alcancen bienestar en ellos.

- **Rango, poder, privilegio**

En Trabajo de Procesos, "rango" significa el poder que tenemos cada uno en relación con otras personas en las relaciones personales, en los grupos en los que estamos, en la comunidad en la que vivimos y en el mundo en general. Este poder nos lo dan las demás personas por poseer una cualidad apreciada por ellas, como puede ser el dinero, la belleza, la creatividad, la capacidad para liderar, etc. Algunos tipos de rango se consiguen con nuestro esfuerzo, después de haber trabajado en tener dicha cualidad, mientras que otros nos son dados, por nacimiento, o por ser parte de un determinado grupo social, étnico, clase, género, etc. Todo rango lleva asociado unos "privilegios", una serie de beneficios y ventajas que la mayoría de las veces utilizamos sin ser conscientes de ello.

Casi todo el mundo tiene algún rango y privilegios, aunque no sea consciente de tenerlo. La gente suele ser más consciente de las áreas en las que se siente desempoderada que de aquellas en las que tiene poder. Cuando estamos a gusto, o disfrutamos de ciertas ventajas, raramente consideramos como se siente una persona que carece de tales ventajas.

Se suelen considerar cuatro tipos de rango diferentes:

- **Social:**

Tiene que ver con el estatus social que recibe una persona por tener alguna cualidad valorada y apoyada por la cultura mayoritaria. Algunos de los factores que determinan el rango social de una persona son el género, la raza, la religión, la salud, la clase social, la edad, la orientación sexual, etc.

La gente con alto rango social suele ser bastante inconsciente de ello, entre otras razones porque es “natural” para sí mismos/as y su entorno. Un ejemplo de rango social es ser blanco. En la mayor parte del mundo, una persona con piel blanca tiene un rango social alto que le supone muchos privilegios.

- **Contextual o Estructural:**

Es el rango que tienen determinadas posiciones de poder dentro de un contexto, grupo o comunidad. Maestros, padres, jefes y líderes, por ejemplo tienen mayor rango estructural, la gente tiende a escuchar a estas personas más que a otras. Estudiantes, trabajadores, recién llegados/as tienen menor rango estructural.

El rango estructural es fluido. Notamos nuestro rango estructural cuando nos movemos a un nuevo contexto y se nos ve y valora de una manera diferente.

- **Psicológico:**

Tiene que ver con cómo nos vemos a nosotros/as mismos/as, o cómo hemos superado nuestros traumas de infancia. Una persona con mucha autoestima tiene más rango psicológico que otra persona con la autoestima baja, que se deprime frecuentemente, se siente sola o expresa mucho dolor en su vida.

La gente con alto rango psicológico puede utilizar su consciencia y trabajo interior para generar confianza y sentirse seguras en todo lo que hacen. Pueden expresarse sin temor incluso cuando se enfrentan a personas con mucho rango social. Soportan bien la tensión y tienen una gran habilidad para enfrentarse a los conflictos y las situaciones difíciles.

- **Espiritual o Estar en el mundo:**

Se basa en la seguridad que tenemos de que existe algo, detrás de todo lo que hacemos, que nos sostiene incluso en los momentos más difíciles. Es la sensación y creencia de estar conectado con lo que hacemos o algo más allá de nosotras/os.







Uso inconsciente del rango y abusos de poder

La mayoría de la gente no es consciente de su rango. El rango es muy sutil y, algunas veces, invisible. Cuanto más rango tiene una persona, más inconsciente suele ser de tenerlo y de qué manera su uso afecta negativamente a otras personas. Por ejemplo, un hombre puede pasear por una calle oscura en la noche sin darse cuenta de que para él no hay motivo de preocupación, ya que se siente seguro. O un blanco puede ir a comprar al mercado y hacer sus compras tranquilamente sin pensar en ningún momento que alguien pueda sospechar de él de ser un ladrón. El uso inconsciente del rango significaría en estos casos no atender la queja de otras personas que sí tendrían motivos de preocupación en estos casos.

El uso inconsciente del poder tiene consecuencias inesperadas y es la causa de muchos conflictos. Cuando la gente asume que el poder está al alcance de todo el mundo por igual, aquellas personas con menos poder se suelen poner bastante furiosas. La inconsciencia del rango perpetúa el conflicto y bloquea posibles soluciones.

No podemos esconder nuestro rango o desembarazarnos de él. No depende de nosotros cómo nos ve la gente. Pero sí podemos utilizarlo de manera consciente para el bienestar de todo el grupo. Si utilizamos nuestro poder con transparencia y estando abiertos a las reacciones de la gente cuando se sienten atacadas o dolidas con nuestras acciones, podemos prevenir muchos conflictos que derivan del abuso de poder.

PASOS PARA LA GESTIÓN DEL CONFLICTO

-  Crear una atmósfera propicia de seguridad y confianza. A veces hay que trabajar con las partes por separado para a posteriori hacerlo en reuniones conjuntas.
-  Clarificar percepciones, aclarando malentendidos y exponiendo las diferencias de percepción.
-  Distinguir entre posiciones, intereses y necesidades (posiciones e intereses son negociables, las necesidades no son negociables). En conflictos estructurales, no siempre es posible satisfacer las necesidades de todas las partes siendo necesario cambiar la estructura conflictiva para resolver el conflicto. A su vez, a las personas nos cuesta reconocer nuestras verdaderas necesidades, apoyar el proceso.
-  Aprender a gestionar nuestras emociones y la respuesta que damos a las emociones de los demás.
-  Fomentar los elementos conectores: el “nosotros/as” en lugar del “tú vs. yo”.
-  Projectarse hacia el futuro, reconociendo y aprendiendo del pasado.

- 🌀 Fomentar el lenguaje de la responsabilidad como alternativa al de la culpa: facilitar la reconciliación.
- 🌀 Identificar y desarrollar cambios factibles gradualmente.
- 🌀 Si es posible, desarrollar acuerdos verbales o escritos aceptados por todas las partes afectadas.

Reflexión colectiva entorno al conflicto y las metodologías participativas

Fortalezas y Potencialidades de las metodologías participativas en el manejo de conflictos



- Tomar conciencia, visibilizar lo oculto y practicar la escucha activa.

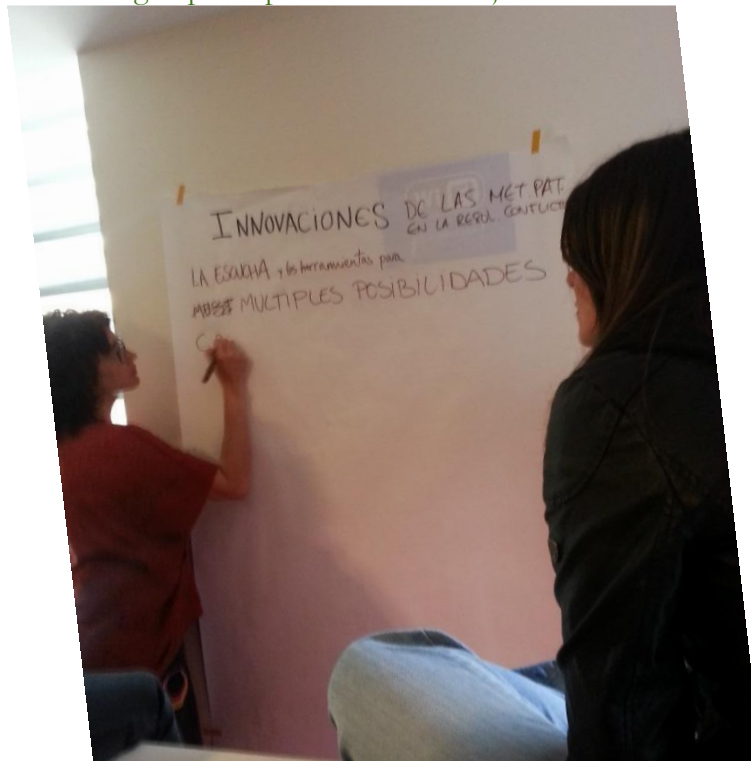
- Visionar el conflicto como oportunidad.
- Responsabilizarte de tu rango y poder para ponerlo al servicio de la comunidad.
- Permite:
 - Tener en cuenta todas las partes y dar voz
 - Conectar con la emoción
 - Fortalecer el grupo
 - Llegar a acuerdos (por mínimos que estos sean) -> sostenibles y resilientes.
- Favorece la implicación del grupo.
- Flexibilidad y creatividad.

Dificultades y Soluciones de las metodologías participativas en el manejo de conflictos



- Exige tiempo (y paciencia). Solución: entender la participación como proceso.
- Ma participación vista como resultado y no como proceso.
- Mantener el compromiso y la implicación.
- Falta de herramientas (entrenamiento).
- Falta de conocimiento (teoría y experiencias). Solución: espacios de socialización en la diversidad, el conflict y la participación.
- Resistencia. Solución: aprendizaje gradual (estrategias complementarias) y flexibilidad.
- Requiere conocimiento y gestión de los procesos internos individuales.
- Cómo entiende cada persona la comunicación en un proceso participativo/grupo.

Innovaciones de las metodologías participativas en el manejo de conflictos



1- ACORTAR LA BRECHA COMUNICATIVA

- Reconocer emociones mediante el trabajo con el cuerpo
- Visibilizar todas las voces
- Practicar el diálogo igualitario
- Aprender el arte de la escucha

2- INTELIGENCIA COLECTIVA

- Confianza en la sabiduría y creatividad del grupo



- Acoger el caos como oportunidad de aprendizaje
- Múltiples posibilidades

3- PROCESOS+PERSONAS+RESULTADOS

- Facilitación de procesos
 - La persona importa (no sólo los resultados)
-