

## 26 SOLUCIÓN DE CONFLICTOS

### El conflicto en la vida humana

El conflicto es típicamente un fenómeno humano, que suele derivar en muchos tipos de violencia y agresividades. Por su aspecto ontológico, no puede dissociarse de la condición humana. Los relatos bíblicos judeo-cristianos aluden -ya en las primeras páginas del Génesis- a esta realidad de la sociedad humana desde su aparición. Es la misma imagen que el Dante Alighieri -en su magnífica síntesis literaria del pensamiento teológico cristiano- consigna en el Hombre de Creta: un ser humano, agrietado por naturaleza y generador de conflictos, desórdenes y agresiones. También en otras culturas antiguas, como la griega, se reconoce al conflicto y su consiguiente violencia el carácter profundamente humano que tienen. El conflicto es sano, creador, generador de la historia. Para Heráclito, "el conflicto es padre y rey de todo". Para Empédocles, uno de los dos principios fundamentales de la historia, es junto con la atracción (filia o amor), la repulsión (discordia). La tragedia griega condena el conflicto y la violencia no por sí mismos, sino en sus consecuencias, dado que es producto de alguna desmesura o de alguna locura demoníaca.

Autores tan influyentes en el pensamiento occidental como Hegel, tratan de integrarlos, mediante la dialéctica amo-esclavo, en el proceso histórico de desarrollo humano. Hoy, también en el campo de la psicología se considera que los conflictos no son malos en sí mismos, sino una parte natural e inevitable en las relaciones humanas y en la dinámica de los grupos. Si se los sabe manejar acertadamente, pueden producir efectos muy benéficos.

*"Por conflicto interpersonal entendemos una relación entre dos o más personas que buscan metas que no pueden alcanzarse simultáneamente, en*

*determinadas condiciones Además de estos conflictos de intereses, se dan también conflictos ideológicos, o sea diversidad de opiniones entre las personas [...] El conflicto bien manejado puede ser un elemento muy útil tanto para el proceso de crecimiento de los individuos como de los grupos. Vivir felizmente con el conflicto contribuye al crecimiento individual y a formar unas maduras relaciones interpersonales y una comunicación realista y productiva"* (Jiménez Cadena).

### Una buena estrategia: *Yo gano-Tú ganas*

Desde niños se nos ha inculcado de mil formas que para poder ganar es necesario que el adversario pierda; estrategia que podemos llamar *Yo gano-Tú pierdes*; quizás es la más frecuentemente usada por la mayoría de la gente. Todavía peor sería que cuando yo no puedo ganar, procuro que al menos mi adversario tampoco gane; ambos perdemos: *Yo pierdo-Tú pierdes*. No es frecuente, pero puede ocurrir el caso de una personalidad excesivamente pasiva y servil que para evitarse problemas, optara por una tercera estrategia: *Yo pierdo-Tú ganas*.

Pero hay una cuarta estrategia, recomendada por escritores e investigadores que trabajan actualmente sobre el tema de *la negociación* para resolver conflictos. Entre ellos destacan Roger Fisher y William Ury, promotores del famoso Proyecto de Negociación de Harvard (*Harvard Negotiation Project*), aplicable a todos los niveles del conflicto, desde las disputas domésticas hasta los conflictos de negocios o de carácter internacional. Ellos recomiendan un cuarto método, como el único razonable y que puede aportar una solución satisfactoria para ambas partes en la mayor parte de los casos: *Yo gano-Tú ganas*, o sea que ambos ganamos; esto puede lograrse mediante la *negociación y el compromiso*. Subrayan que la gente, de ordinario, negocia más para obtener satisfacción que para lograr bienes o servicios. El tener en cuenta las necesidades y motivaciones internas de la gente suele producir excelentes resultados. Ellos han llamado a su método *la negociación por los méritos*, para distinguirla de la negociación por la

posición, que es anticuada y poco efectiva. (Johnson & Johnson: *Joinnig together* 1991 y *Reaching Out* 1993).

Este método recomienda cuatro aspectos:

1. Separar las personas de los problemas.
2. Centrar la discusión sobre los intereses, no sobre las posiciones.
3. Encontrar opciones que conduzcan a una ganancia mutua.
4. Insistir en el uso de criterios objetivos.

Y el buen estilo para resolver los conflictos consiste en:

- ◆ Lograr una solución que satisfaga sus necesidades y metas.
- ◆ Conservar una relación apropiada con la otra persona. Esta relación podría ubicarse en una amplia gama que va desde una mínima importancia para usted (un vendedor al que nunca volverá a ver) hasta una relación de la máxima importancia (por ejemplo con su profesor o su pareja).

El estilo más apto para afrontar cada conflicto depende de la importancia que para usted tengan estos dos factores.

### **Varios estilos**

Según la Importancia que le dé usted a las relaciones y las metas que se propone lograr con la negociación, pueden darse 5 actuaciones:

1. La tortuga (*replegarse*). Usted obra como una tortuga cuando sacrifica ambas cosas: sus metas y su relación. A veces puede ser una buena táctica, cuando se trata de evitar a un extraño agresivo o esperar hasta que usted y el otro se calmen y ambos puedan negociar.

2. El tiburón (*obligar, forzar*). Obrar como un tiburón es tratar de conseguir sus metas a cualquier precio, sin tomar en cuenta los intereses de la otra persona ni lo que sufra la mutua relación. Sería tal vez el estilo apropiado cuando la meta es de suma importancia para usted y la relación no le importa.

3. El osito (*suavizar, contemporizar*). Usted obra como un osito cuando renuncia a sus metas por mantener la relación dentro de los mejores términos posibles. Si cree que los intereses del otro son mucho más fuertes e importantes que los suyos y una buena relación le importa mucho, puede ser el estilo apropiado. Pero entonces, ceda de buen talante y mezcle un poco de buen humor.

4. El zorro (*llegar a compromiso*). El zorro cede en algunos aspectos de sus objetivos y sacrifica parcialmente sus relaciones para llegar a un compromiso. Cuando la meta así como la relación son moderadamente importantes, es prudente acudir a esta táctica.

5. El búho (*negociar*). Si usted obra como un búho inteligente, buscará negociar con el fin de asegurar la máxima satisfacción suya y del otro, tanto en la obtención de sus metas y deseos como en mantener una buena relación. Es lo indicado cuando ambas cosas son importantes. Es el método "yo gano-tú ganas" de solucionar conflictos.

### **El poder del diálogo**

Así como afirmamos atrás que el conflicto, la oposición, la lucha están en las raíces del ser humano, asimismo tenemos que reconocer que la solución de ellos no está en negar su existencia sino en superarlos, en intentar llegar a la unión de los contrarios (síntesis). El diálogo es un elemento constitutivo del ser humano maduro y actualizado.

*"En tanto somos en cuanto dialogamos. Somos seres relacionales con la Naturaleza, con los Hombres, con los Seres espirituales"* (Martín Buber, *¿Qué es el hombre?*).

El diálogo hace posible el encuentro existencial entre el "yo" y el "tú". Y hace posible el encuentro social entre el "yo" y los "otros". Y puede dar forma

al encuentro político entre el "nosotros" y "ellos", aparentemente entre enemigos y opositores. El ejercicio de lo que se llama Democracia política puede articularse plenamente a través de varios diálogos: poder constituyente-poder constituido, gobernantes-gobernados, congreso.-ejecutivo, mayorías-minorías (G. Vedel). Y la esencia del Cristianismo se la define por el Concilio Vaticano IIº en términos de un gran diálogo entre Dios Salvador por Jesucristo y los hombres ("*Dei Verbum*" 3-4).

### **Definición y elementos del diálogo**

Definimos el diálogo como: *un coloquio que se entabla en un clima de mutuo respeto y de total sinceridad, sobre problemas que atañen de algún modo a los interlocutores, con miras a una mutua apertura y al acercamiento enriquecedor de las posiciones y de las personas.*

- La temática es global sobre problemas comunes, que interesan a ambas partes.
- Los interlocutores son personas o comunidades de personas, no simples prejuicios, doctrinas frías o ideologías duras.
- La intencionalidad, lo que se busca, es acercar, lograr reciprocidad, apertura, puntos de encuentro y posible enriquecimiento mutuo.
- El punto de partida es lo que ya se posee en común, que permita explorar posibles acuerdos sobre lo que se discute y contrapone.

En síntesis

No puede haber verdadero y eficaz diálogo si no hay:

- ◆ clima de *libertad* (respeto mutuo) y
- ◆ total *sinceridad*.

El diálogo requiere:

- 1) *lucidez* sobre lo propio y lo ajeno, y

2) *valentía* para 'enfrentar' sinceramente al otro (y sus posibles razones y derechos), asumiendo el riesgo de tener que reconocer algo del otro y de ceder algo de lo propio.

No hay, pues, posibilidad de verdadero diálogo:

- Cuando una parte cree que tiene toda la razón, todo el derecho, toda la propiedad y que el otro no tiene nada de ello.
- Cuando una parte se siente engreída, autosuficiente, despótica, victoriosa, y sólo acepta de la otra parte una actitud de sometimiento, de arrodillamiento o de ajusticiado frente a un paredón.
- Cuando se polemiza, se discute fuertemente, se argumenta para salir victorioso uno y el otro vencido.
- Donde se conversa y se aparenta el diálogo para engañar, montar trampas al otro, ganar tiempo sin voluntad sincera de lograr un acuerdo bueno para ambos.
- En síntesis, no puede haber ni complejo de superioridad ni complejo de inferioridad en las partes.

Debemos hacer del diálogo nuestra herramienta preferida y nuestro método más razonable y eficaz, tanto humano como cristiano, para superar los conflictos inevitables de parejas, generacionales, de reclamos de grupos, de tendencias, de conflictos sociales y políticos.

*Con el diálogo, se puede lograr mucho;*

*con la violencia, la agresión, la guerra, se puede perder todo.*