

INICIARSE EN MEDIACION. ALGUNOS LIBROS BÁSICOS

CRISIS Y OPORTUNIDAD

Hablar de crisis no es ya hablar de actualidad. Sí lo es plantear soluciones, opciones, sistemas que van desde enfrentarse a ella hasta simplemente, sobrellevarla hasta que pase.

Las crisis en la psicología mundial actual ya no se identifican -ni tan siquiera asocian- a momentos negativos, sino a valores positivos de aprendizaje, asimilación y crecimiento personal. Crisis-problema-conflicto pueden ser sólo una cara de la moneda cuando uno está dispuesto a ver o al menos vislumbrar la otra. Genios como Steve Jobs lo han dicho claramente. En su discurso en la Universidad de Stanford se superponen éxito y fracaso; grandeza y miseria; salud y enfermedad; vida y muerte. Cuanto acontece es una oportunidad si realmente estás despierto al mundo y a la vida. Sólo entonces eres capaz de verlo.

Este planteamiento resulta tremendamente seductor de entrada porque aboca a un desarrollo personal y a una forma diferente de entender y de abordar los conflictos a la que todos conocemos. Existen otras formas de funcionar, otros modos de actuar que algunos ya conocen y otros estamos aprendiendo y poniendo en práctica, que están haciendo que seamos ya muchos los que optemos por desarrollarnos en esta visión de los problemas y de los conflictos, que nos formemos en este campo y contribuyamos a su difusión. Uno de estos campos es la mediación.

La mediación es otra forma de abordar y solucionar conflictos, donde un tercero imparcial (mediador) acompaña a las partes, facilitándoles la comunicación para que intenten resolver sus dificultades y alcanzar acuerdos. Se trata de un método de trabajo novedoso porque otorga a las partes en conflicto el control sobre sus propias decisiones. Parte de la premisa de que las personas somos capaces de superar nuestras propias dificultades desde la responsabilidad: nadie conoce su conflicto mejor que uno mismo, por lo tanto nadie mejor que uno mismo para resolverlo.

Ofrece ventajas sobre los demás sistemas de hacerlo, pero quizás lo más significativo sea su modo de proyectar a las partes hacia el futuro; se trata más que de analizar lo que ha pasado hasta la fecha, de pensar qué se puede hacer en adelante. Tiende por tanto más a centrarse en las soluciones que en el problema.

La Mediación no sólo sirve para mediar. Es también una vía de crecimiento personal, ya que el conflicto es una cuestión de sociedad. Lo que define la mediación es qué fórmulas o formas se emplean para gestionar y/o solucionar los conflictos, sin perder de vista que habrá veces que resolverlos no puede ser más que acostumbrarse a convivir con ellos y enfocarlos desde otra óptica.

OPORTUNIDAD DE CONOCER LA MEDIACIÓN

Existen muchos libros para iniciarse en mediación; algunos son de sencillísimo acceso para el lector se pueden descargar de Internet. Vamos a centrarnos en los que nos parecen más significativos.

Adentrarse en el mundo de los conflictos supone inicialmente también entrar en el mundo del *coach* o *coaching*, que se suele entender como conjunto de técnicas para mejorar el rendimiento de las personas, relacionado con potenciar nuestra motivación e implicación para conseguir objetivos. Se centra de modo muy concreto en gestionar uno de los bienes más escasos y codiciados: el tiempo.

Quizás el libro de coach **“El juego interior del tenis”**, de W. Timothy Gallwey, sostiene básicamente que nuestro peor enemigo somos nosotros mismos. Todos los seres humanos disponemos de un potencial por el mero hecho de ser personas, que reside en nuestro yo más profundo, pero cuya existencia permanece tan sólo latente dentro de nosotros en la mayoría de los casos.

Dice el autor en el Prefacio del libro que *“Muchas de las dificultades en el tenis tienen un origen mental. Los tenistas tenemos tendencia a pensar demasiado antes y durante nuestros golpes; nos esforzamos mucho en intentar controlar nuestros movimientos; y nos preocupamos en exceso por los resultados de nuestras acciones y por cómo puedan afectar a la imagen que tenemos de nosotros mismos. En resumen, nos preocupamos demasiado y no nos concentramos lo suficiente. Para arrojar alguna luz sobre los problemas mentales en el tenis, se introducirán los conceptos del “yo” número 1 y del “yo” número 2. El “yo” número 1 es el nombre que le daremos a un ego mental consciente al que le gusta decirle continuamente al “yo” número 2 cómo tiene que ejecutar los golpes.*

La clave para jugar un tenis espontáneo y de alto nivel radica en resolver la falta de armonía que suele existir entre estos dos “yo”. Esto requiere el aprendizaje de varias habilidades interiores, principalmente el arte de abandonar los juicios sobre uno mismo, dejar que sea el “yo” número 2 el que ejecute los golpes, reconocer el proceso natural de aprendizaje y confiar en él, y, sobre todo, ganar algo de experiencia en el arte de la concentración relajada.

Aquí es donde surge la noción del Juego Interior: se trata de habilidades interiores que no sólo afectarán extraordinariamente nuestros golpes –Juego Exterior-, sino que son valiosas en sí mismas y aplicables a muchos otros aspectos de la vida.

Distingue pues un juego interior, desarrollado por el ego mental consciente, que llama “yo número 1” de un juego exterior, que es el ego que ejecuta los golpes, al que llama “yo número 2”. Separando el yo número 2 (el jugador que vemos en la pista) del yo número 1 (adversario interno que contiene cada jugador) formado por nuestras dudas, miedos y falta de concentración, llega a la conclusión que no somos nosotros mismos los que jugamos, sino un personaje que nos ataca, nos requiere más y más esfuerzo, lucha, tesón, y boicotea constantemente al yo número 2.

Frente al mito del deportista basado en el tesón, la lucha, el entrenamiento, el esfuerzo, la concentración, la superación, ofrece la sencilla alternativa de aprender a deshacernos de nuestro personaje. Encontrándonos con nuestra propia esencia se produce de forma instintiva la interconexión raqueta/pelota que realmente determina que el golpe sea certero.

Según el autor este personaje se nos apodera no sólo jugando al tenis: tras descubrirnos este juego interior que se desarrolla en el mundo que él conoce tanto, analiza el juego interior fuera de sus pistas, en otros deportes e incluso en cualquier faceta de nuestra vida (desde profesional hasta sexual), concluyendo que casi todas las actividades de la vida implican un juego interior y un juego exterior.

Por esta razón el libro trasciende tanto del tenis como del deporte en general y de su psicología. *“Estamos sólo en el comienzo de un profundo y muy necesitado proceso de re-equilibrio entre los ámbitos internos y externos. Se trata de un proceso de descubrimiento de uno mismo en el que hacemos nuestro aporte a la totalidad en la medida en que aprendemos a hacernos el aporte básico a nosotros mismos.”*

- **El arte de la guerra, de Sun Tzu.** Pese a sus más de dos mil años de antigüedad, -se presume que probablemente fue escrito hacia el año 500 antes de Cristo,- resulta de increíble actualidad. Desde luego es un referente en estrategia o práctica militar, pero trasciende de lo bélico: estudia la naturaleza humana en momentos de confrontación, de conflicto, y por tanto de solución, por lo que se utiliza como guía en programas de administración de empresas dedicados a la gestión de conflictos y la cultura corporativa. Tanto es así que muchos son los hombres de negocios que dicen haber encontrado maneras de resolver sus conflictos en las estrategias y tácticas descritas por Sun Tzu.

Se divide en trece capítulos:

1. Aproximaciones
2. La dirección de la guerra
3. La estrategia ofensiva
4. Disposiciones
5. Energía
6. Puntos débiles y puntos fuertes
7. Maniobra
8. Las nueve variables
9. Marchas
10. El terreno
11. Las nueve clases de terreno
12. Ataque de fuego
13. Sobre el uso de espías

Y en muchas de las contraportadas de los libros que lo traducen resaltan el mensaje de que es mejor ganar sin lucha, y que esa es la distinción entre el hombre prudente y el hombre ignorante.

Si se entiende que la guerra es el dominio de la vida o de la muerte, debe inexorablemente saberse manejar: la guerra es un arte que descansa en el engaño del enemigo así como en la estrategia. Debe evaluarse tanto el lugar como el adversario, por lo que es vital determinar el momento de inicio de las acciones, el factor tiempo, la forma de disponer de los medios existentes en cada momento, la topografía y el terreno.

Invencibilidad, destrucción, victoria, enemigo, orden, fuerza, verdad, enfrentamiento (directo e indirecto), valor, triunfo... Todos estos términos que desarrolla el libro denotan siempre firmeza, que no siempre equivale a "fuerza" entendida como "acción violenta". Pero también se centra en determinados conceptos

cuyo uso habitual es distinto, como lleno y vacío: *“los buenos guerreros hacen que los adversarios vengan a ellos, y de ningún modo se dejan atraer fuera de su campo. Si haces que los adversarios vengan a ti para combatir, su fuerza estará siempre vacía. Si no sales a combatir, tu fuerza estará siempre llena. Este es el arte de vaciar a los demás y de llenarte a ti mismo.”*

En **El arte de amar Erich Fromm** se adentra en el mundo de este sentimiento desde una perspectiva científica.

Su Prefacio sintetiza perfectamente el contenido de la obra: *“La lectura de este libro defraudará a quien espere fáciles enseñanzas en el arte de amar. Por el contrario, la finalidad del libro es demostrar que el amor no es un sentimiento fácil para nadie, sea cual fuere el grado de madurez alcanzado. Su finalidad es convencer al lector de que todos sus intentos de amar están condenados al fracaso, a menos que procure, del modo más activo, desarrollar su personalidad total, en forma de alcanzar una orientación productiva; y de que la satisfacción en el amor individual no puede lograrse sin la capacidad de amar al prójimo, sin humildad, coraje, fe y disciplina. En una cultura en la cual esas cualidades son raras, también ha de ser rara la capacidad de amar. Quien no lo crea, que se pregunte a sí mismo a cuántas personas verdaderamente capaces de amar ha conocido.*

Pero la dificultad de la empresa no debe inducir a que se abstenga uno de tratar de conocer las dificultades y las condiciones de su consecución. A fin de evitar complicaciones innecesarias he procurado tratar el problema, en la mayor medida posible, en un lenguaje no técnico. Por la misma razón he hecho la menor cantidad de referencias a la literatura sobre el amor.

Otro problema que no pude resolver en forma enteramente satisfactoria, fue el de evitar la repetición de ideas expuestas en algunos de mis libros anteriores.

En particular, es el lector familiarizado con El miedo a la libertad, Ética y psicoanálisis, y Psicoanálisis de la sociedad contemporánea, quien encontrará en el presente libro muchas ideas expresadas ya en aquéllos. Sin embargo, El arte de amar en modo alguno es una recapitulación. Presenta muchas ideas más allá de las anteriormente expresadas, y, como es natural, también las viejas adquieren a veces perspectivas nuevas por el hecho de centrarse alrededor de un tema, el del arte de amar.”

El amor es para el autor de un arte y de una actividad cuyo dominio contribuye a su disfrute, por lo que requiere, como cualquier otro arte de aprendizaje y esfuerzo, disciplina y entrega. Existen diversas formas de amar en función de vínculo existente entre una, dos o más personas, que abarcan desde el amor erótico, el fraternal, el filial, el amor a uno mismo y el amor a Dios. En cualquier caso, el amor maduro requiere cuidado, responsabilidad, respeto y conocimiento.

Invita a dejar de lado aspectos de la vida como cultivar el dinero o el éxito, y propone un proceso de emergencia, nacimiento y despertar que necesita de una cualidad como condición necesaria: fe. La práctica del arte de amar requiere la práctica de la fe. Quien decide resolver un problema mediante el amor ha de tener valor suficiente para superar los desengaños y permanecer valiente a pesar de los reveses.

La capacidad de amar exige un estado de intensidad, de estar despierto: si no se es productivo en otros aspectos, tampoco se es productivo en el amor.

Seis sombreros para pensar de Edward de Bono. En la edición inglesa se titula *Six Thinking Hats: An Essential Approach to Business Management*, y refleja mejor el contenido de la obra. Referente mundial en mediación del pensamiento lateral, dice su contraportada que *“gracias al método expuesto la inteligencia, la experiencia y la información se convierten en protagonistas y los egos desaparecen de los procesos de toma de decisiones”*.

Consiste en estimular la libertad de pensar. La materia a tratar se aborda con los sombreros pensantes obligando a los participantes a visualizarla desde puntos de vista distintos, asegurando que los grupos que piensan juntos asistidos focalizan sus esfuerzos en los elementos más importantes.

El primer sombrero es blanco: neutralidad. El segundo sombrero es el rojo: el del sentimiento y las emociones. El tercer sombrero es el sombrero negro: el del los juicios negativos, el que se obstina en buscar aquello que no encaja. El cuarto sombrero es de la lógica, que busca beneficios o armonía. El quinto sombrero es el del pensamiento creativo que siempre busca alternativas. Finalmente, el sexto sombrero es el sombrero azul que regula el proceso del pensamiento, el que repiensa sobre algo que ya se ha pensado.

Se puede convocar una reunión para revisar un problema particular y para desarrollar una solución para el problema. El método de los seis sombreros puede ser usado en secuencia para, primero de todo, explorar el problema, después desarrollar un cuerpo de soluciones, y finalmente seleccionar de este cuerpo una solución a través del análisis crítico del mismo.

Como la materia a tratar se visualiza desde distintos ángulos, los sombreros pensantes son útiles para estudiantes porque ilustran la necesidad de los individuos de visualizar desde ángulos variados. También ayuda a los estudiantes permitiendo al individuo a reconocer deficiencias en el modo en el que se acerca al problema, permitiendo rectificar esto. Desde esta perspectiva, posibilidad e hipótesis aparecen como revulsivo al pensamiento improductivo al que estamos habituados, que se traduce en muchas horas de trabajo no siempre compensadas con el resultado.

Todo el mundo es capaz de ponerse, por ejemplo, el sombrero rojo a la vez, y luego el siguiente sombrero, y así sucesiva y alternativamente, de forma que todos piensan del mismo modo a la vez, con la obvia excepción del moderador, que debe ocuparse de llevar y mantener el sombrero azul todo el tiempo para hacer progresar la idea misma.

- **Obtenga el sí, de William Ury, Roger Fisher y Bruce Patton** (Escuela de Harvard) ofrece un planteamiento distinto en el ámbito de la negociación. Sus autores son los responsables del *Harvard Negotiation Project* (Proyecto Harvard de Negociación), principal referencia académica mundial en el estudio de la resolución de conflictos. Es un libro imprescindible para afrontar cualquier tipo de negociación y contiene métodos, paso a paso, para lograr acuerdos en conflictos de cualquier índole: familiares, vecinales, empresariales, laborales e incluso políticos.

Desarrolla su planteamiento desde la idea inicial de que no se comprende que negociar es un juego. Frente a la dicotomía ganador vs. vencido, elabora una forma más efectiva de lograr lo que queremos, diseñando minuciosamente una estrategia práctica para obtener el sí sin ceder, consiguiendo soluciones que satisfagan a ambas partes.

Trata del método de la negociación basada en los principios. El primer capítulo describe problemas que surgen al utilizar las estrategias habituales de la negociación

posicional. Los 4 capítulos siguientes establecen los 4 principios del método. Los tres últimos capítulos contestan las preguntas más frecuentes sobre este método: ¿qué pasa si la otra parte es más poderosa? ¿Qué pasa si no se presta a seguir el juego? ¿Y qué pasa si utiliza trucos sucios?

La técnica es la siguiente:

- separe a las personas del problema. Lo primero que debemos recordar es que los negociadores son personas, con emociones, valores y puntos de vista. Esto es fácil de olvidar, especialmente cuando tratamos con grandes corporaciones u organizaciones. Para la otra persona, es igual de fácil de olvidar lo mismo respecto a nosotros.

- céntrese en los intereses, no en las posiciones. En este punto pone un ejemplo muy claro: en una biblioteca dos personas discuten porque una quiere abrir la ventana para que entre aire fresco, la otra quiere que permanezca cerrada para evitar el frío. El encargado escucha la discusión y decide abrir la ventana del salón continuo, así entrará aire fresco, sin que haga frío.

- negocie siempre desde los intereses. Los intereses son necesidades, deseos, percepciones y miedos de las personas involucradas en una negociación. El objetivo principal es reconciliar tales intereses (quiero aire fresco), no las posiciones (quiero la ventana abierta);

- genere opciones para beneficio mutuo; Cuantas más opciones tenga, mejores son las oportunidades de llegar a una buena resolución.

- utilice criterios objetivos.

Y como sin duda surgirán dificultades, ofrece soluciones a los problemas que más frecuentemente se plantearán en este contexto: qué riesgos corro si tomo esta determinación, cómo reaccionara el contrario frente a mi decisión, qué puedo obtener de mi situación ante un juzgado, como gano más o cómo pierdo menos... cómo en suma puedo conseguir aquello que quiero.

LA MEDIACION COMO SISTEMA ALTERNATIVO DE RESOLVER CONFLICTOS

Podría pensarse que se trata de libros de auto-ayuda al uso. Sin embargo ayudan a revisar nuestros esquemas mentales acerca de cómo solucionar conflictos. Contribuyen a superar planteamientos maniqueos como quién tiene razón y quién no

la tiene. A descubrir cómo en momentos de conflicto, y por tanto de dolor y confusión profundos, también es posible mantener las riendas de nuestras propias vidas.

Desde cada una de las verdades que constituimos cada uno de nosotros es posible comprenderse primero para decidir después. Ante el conflicto y no frente a él es posible tomar distancia conducido por un tercero tan ajeno como extraño a cuánto le rodea, el mediador, que conduce a las partes a subir un escalón cualitativamente, no cuantitativamente, movilizand o emociones como son la ira, la vergüenza, la culpabilidad o el arrepentimiento que nos permite redescubrirnos como personas capaces de enfrentarnos a nosotros mismos.

Y desde esa perspectiva, la MEDIACIÓN aparece como UN SISTEMA ALTERNATIVO DE RESOLUCIÓN DE CONFLICTOS: sus herramientas y sus técnicas de comunicación la revelan como una poderosa metodología útil para gestionar y resolver prácticamente todo tipo de conflictos.

María José Ordeig, abogada y mediadora, miembro del CMICAV