

Introducció

“Animació juvenil i gestió de conflictes”

Els dies 26, 27 i 28 d'octubre de 2007 es van celebrar, a l'Alberg Juvenil Torre d'Alborache, les Jornades sobre *Animació juvenil i gestió de conflictes*. Amb este tipus de trobades i d'espais de reflexió sobre temàtiques concretes, com ara les que es van treballar en estes Jornades, els i les participants tingueren l'oportunitat de treballar com es pot educar en el conflicte des de l'animació juvenil.



El conflicte és inherent a les relacions entre persones i grups, i un motor per al progrés i el canvi, especialment durant l'adolescència, en què constitueix un procés inevitable i necessari per al desenvolupament personal i social. Tota persona és capaç d'utilitzar el conflicte per a desenvolupar-se, és per això que les animadores i els animadors han de ser capaços de convertir el conflicte en un recurs educatiu i tindre la capacitat de facilitar ferramentes per a superar-lo de forma enriquidora en els grups de referència.

En la conferència marc, Paz Viquer Seguí va presentar alguns dels aspectes bàsics que es poden abordar per a educar, en i per als conflictes, des de l'animació juvenil, com a eina privilegiada en l'educació en el conflicte, i s'hi van veure estratègies d'anàlisi i de negociació de conflictes.

Al llarg dels seminaris, els participants van poder analitzar diferents propostes metodològiques a l'hora d'abordar els conflictes en els grups juvenils i les seues conseqüències.

En el seminari d'Enrique Deltoro, i des d'un plantejament metodològic, s'analitzaren diferents conseqüències educatives que comporta el fet de donar el poder als adolescents, o el que és el mateix, el fet de donar-los responsabilitat per a aconseguir que l'esforç siga un valor en les seues vides i prenguen

decisions basades en l'anàlisi i la crítica. I també de quina manera els monitors i els animadors de temps lliure poden aprofitar els conflictes per generar solucions basades en l'autogestió.

En el seminari de José Luis Alba Robles es van analitzar les habilitats prosocials que els adolescents han d'interioritzar durant el seu procés de maduració personal i social. Per exemple: manejar les pròpies emocions per pensar d'una manera flexible, actuar amb capacitat crítica... Tambés s'hi van treballar diferents tècniques que faciliten l'aprenentatge d'habilitats per a afrontar de manera constructiva les situacions interpersonals.

En el seminari de Mònica Albert es va estudiar el procés de la mediació i com, a través d'experiències concretes de mediació, es pot ajudar els adolescents a la construcció de relacions interpersonals, basades en el respecte mutu, la responsabilitat i el compromís. Es facilitaren així mateix ferramentes que es poden utilitzar en les activitats de temps lliure per a gestionar els conflictes d'una manera positiva, creativa, constructiva i crítica.

Finalment, quant als tallers proposats, es va aprofundir en aspectes relacionals, emocionals, de competència social i d'habilitats de gestió de conflictes

En el de César García-Rincon de Castro, i a través de tècniques d'animació lúdica, es van fer jocs per a aprendre la "prosocialitat", la necessitat d'educar la percepció de l'altre, els contractes de conducta i els protocols davant del conflicte. També s'hi van facilitar ferramentes i habilitats socials per a solucionar/mediar en els conflictes.

En el taller de Paco Abril, s'estudiaren els contes com mapes afectius de la infància i com dons que atorguen l'afecte, la paraula, l'atenció atenta, la identificació, la fuga, el pensament, la imaginació, el consol, el coneixement... Els monitors i animadors van tindre l'oportunitat de viure, pensar i sentir els contes com activitats que poden ajudar a previndre situacions conflictives.

Per acabar, en el taller de Noelia Soriano i Pablo J. Viudes, i amb el lema d'aprendre participant, es va analitzar com el grup pot ensenyar a viure i, alhora, com en grup s'aprén a convida. És important que els educadors en el temps lliure estiguen preparats per resoldre positivament els conflictes dels grups que dinamitzen.

Conferència

“Animació juvenil i resolució de conflictes”

Paz Viquer Seguí,

**doctora en Psicologia i professora titular del
Departament de Psicologia Evolutiva i de
l'Educació de la Universitat de València**

Hi ha conflicte quan es dona una disputa o divergència amb contraposició d'interessos, de necessitats, de valors, d'objectius... És a dir, molt sovint. I és que el conflicte és inherent a l'ésser humà: és producte de la diversitat. De la diversitat de les persones, de les societats, de les cultures. I, per tant, és positiu i enriquidor. Cosa que no deixa de ser una sort, ja que és ineludible.

Ara bé, no tota divergència d'interessos implica que es done un conflicte real: a vegades ens trobem simplement amb *malentesos* fruit d'una comunicació deficient. La millora de la confiança i de la comunicació són suficients per aclarir la situació. No hem d'oblidar tampoc que en els conflictes entren en joc de manera molt poderosa els sentiments i les reaccions emocionals bàsiques, aspectes centrals a tindre en compte en la regulació dels conflictes (Acosta, 2003).

Bàsicament existeixen dues formes de resoldre els conflictes: eliminar, d'una manera o una altra l'adversari (l'altre); o bé considerar els interessos, perspectives i problemes de les dues parts d'una manera positiva, complementària i conciliadora (Vinyamata, 1996).

Comença a ser habitual en els discursos (la realitat és una altra cosa) inclinar-se per la segona opció i atorgar al conflicte la categoria d'*oportunitat*: per al creixement personal i col·lectiu, per a la transformació social, per a la millora de la dinàmica comunitària, per a l'avanç en el consens sobre els valors, per a la profundització democràtica... Aquesta visió ens permet afrontar el conflicte de manera constructiva, i considerar-lo un **motor de canvi**. Ja les primeres hipòtesis psicològiques sobre el paper del conflicte com a motor del desenvolupament cognoscitiu van sorgir a principi del segle passat en el context de la psicologia de l'activitat (Dewey, 1933; Hunt, 1961). D'aquelles hipòtesis podem incorporar a la nostra reflexió la idea que, per afavorir la capacitat d'adaptació en una societat en continu canvi i conflicte, és necessari educar en la resolució de problemes que suposen un esforç controlat per a la seua resolució. És a dir, que el seu grau de novetat, incertesa, complexitat i ambigüïtat siga tolerats pel subjecte i augmenten el seu nivell d'eficiència, al contrari del que passa quan els problemes són molt superiors o inferiors al nostre potencial d'activació.

D'altra banda, els primers treballs empírics sobre el paper del conflicte en el desenvolupament sociomoral postulaven que aquest és estimulat per les oportunitats que ens dona el conflicte: establir un tipus diferent de relacions i desenvolupar diferents rols (Kohlberg, 1975). Segons ell, hi hauria dos tipus bàsics de conflictes a tenir en compte, un d'intern i un d'extern:

- els que provenen de l'exposició a situacions en què cal prendre decisions que provoquen contradiccions internes
- els que provenen de l'exposició a altres persones el raonament de les quals discrepa del propi

L'animació juvenil, estratègia privilegiada en l'educació en el conflicte

Kohlberg (1975) proposa la *discussió entre iguals* com a motor del desenvolupament sociomoral. Això ens duu de ple al treball d'animació, que es basa en el treball amb els iguals, en la relació, en les discussions i conflictes. És evident que la pràctica quotidiana de l'animació amb adolescents i joves ens situa el conflicte al bell mig de qualsevol cosa que es faça o es deixe de fer. L'adolescència i la joventut són etapes de conflicte: la creació de la pròpia identitat suposa l'oposició amb els altres, bé com a individu, bé a través d'un grup del qual s'és membre. Podriem dir que aquestes etapes s'articulen *mitjançant el conflicte*: amb un mateix, amb la família, amb els que són diferents, amb l'altre sexe, amb la societat... Una mostra més que el conflicte és positiu: esperona i nodreix el creixement.

Cadascun dels joves amb què treballem és, per tant, un "sac de conflictes" en plena resolució. I nosaltres, com a animadors/ores, podem fer molt perquè la resolució creadora i positiva del conflicte s'acabe imposant al "costat fosc", és a dir, a una possible cronificació de prejudicis, agressivitat, mals aprenentatges respecte a les solucions...

Els animadors i animadores ens trobem en una posició que ens permet poder realment acompanyar els joves en el seu procés d'afrontament dels conflictes i de creixement a través d'ells. Ara bé, per poder fer-ho, els animadors/ores han de ser capaços de *convertir el conflicte en un recurs educatiu* i tenir la capacitat de donar eines per superar-lo de manera enriquidora. En aquesta direcció, el primer que cal fer és *entendre el conflicte* com a fet positiu. Si no, serà impossible analitzar-lo i afrontar-lo correctament. Per poder educar en i per al conflicte caldrà facilitar als i a les joves el procés de comprendre'l, de conèixer els seus

components i de desenvolupar actituds i estratègies per a la seua resolució.

Això pot semblar difícil, però l'animador/a disposa ja d'entrada amb uns recursos altament eficaços que utilitza quotidianament. Per exemple, *el treball en grup*, un context d'aprenentatge que ofereix les condicions òptimes per a aprendre a negociar constructivament els desacords, ja que el desenvolupament autònom prové precisament d'aprenentatges cooperatius impulsats per desacords (Luque, 1997). A més a més, sovint l'animador/a és també un jove, cosa que afavoreix l'aprenentatge en la zona de desenvolupament pròxim, l'empatia, la confiança mútua i, per tant, la capacitat d'acompanyament d'aquest "adult pròxim".



En general, la metodologia de treball pròpia de l'animació disposa de tot un arsenal d'estris òptims per educar en i per al conflicte. És una metodologia lúdica, activa, cooperativa i participativa, que fomenta la reflexió i l'esperit crític. Utilitza moltes vegades *tècniques de visualització, dramatització* (jocs de rol, teatre, titelles, vídeo, escenificacions...) i fa servir bàsicament *l'enfocament socioafectiu* (vivenciar en la pròpia pell la situació que es vol treballar). Aquestes tècniques permeten considerar tant l'aspecte racional com l'emocional (contingut i valors); posar-nos en el lloc de l'altre i desenvolupar empatia; observar el problema des de fora per tenir una percepció més objectiva; treballar utilitzant la imaginació i, per tant, facilitar que es plantegen solucions diverses als problemes; aprendre a adoptar diversitat de perspectives...

Com passa sovint en el món educatiu, siga a l'escola, a la família o al lleure, ja estem utilitzant les estratègies correctes però no en som conscients. Això té una part bona (estem en la línia de treball correcte) i una part dolenta (que aquestes estratègies no siguem explícites ens impedeix optimitzar-ne l'ús).

Aspectes bàsics per educar en i per al conflicte des de l'animació

Què podem fer de concret des de l'animació per educar en el conflicte?... Pensem que, partint dels tres nivells d'intervenció possibles proposats per Cascón (s/f),

treballem clarament des de la provenció ¹, però també podem aportar els nostres recursos pedagògics per a afavorir els processos de negociació i de mediació.

Primer de tot, i des de la perspectiva de la *provenció*, podem **utilitzar les tècniques que hem enumerat** de manera intensiva i explícita, cosa que permetrà programar-ne l'ús, estendre'l, avaluar-lo correctament i, per tant, millorar en les intervencions. També caldrà treballar les estratègies concretes següents:

1. Fer grup

El jove i l'adolescent tenen una gran necessitat de sentiment de pertinença. El treball en grup ens permet avançar en aspectes tan centrals com la cohesió, l'estimació, l'autoestima i la confiança. Ens facilitarà treballar sobre valors, tant des de la perspectiva individual com des de la dels membres del grup i de la societat (identitat). Ens obrirà espais d'aprenentatge de resolució de conflictes.

2. Afavorir la comunicació

Hem de treballar la comunicació per a afavorir el diàleg i l'escolta, i aprendre a establir un codi comú per a verificar que la comunicació funciona. Hem de treballar sobre una comunicació verbal i no verbal coherents. És central aprofundir sobre l'escolta activa i l'empatia.

3. Presa de decisions per consens

La presa de decisions consensuades afavoreix el diàleg, obliga a raonar, fomenta la responsabilitat, la participació i la igualtat de tothom dins del grup.

4. Cooperació

L'ús habitual de jocs i aprenentatges cooperatius, esports no competitiu, etc. ensenya a abordar el conflicte i a entendre la diferència com una forma d'enriquiment mutu.

En segon lloc, cal introduir **estratègies d'anàlisi i negociació de conflictes**, per a aprendre a analitzar, a negociar i a buscar solucions creatives mútuament satisfactòries que permeten resoldre els conflictes. Ací és fonamental:

1. Separar la persona del procés (forma d'abordar el conflicte) i del problema (necessitats o interessos en disputa).

Cal entendre el problema com a part d'un procés (no personalitzar-lo en un subjecte), abordar el **procés** per mitjà de la cooperació i afrontar el **problema** deixant entendre les necessitats de cada un (evitant l'atac).

2. Buscar solucions.

Cal fomentar la creativitat i la imaginació a l'hora de buscar solucions perquè aconseguisquen satisfer les necessitats o interessos d'ambdues parts. Cal diferenciar la fase de generar solucions de la d'arribar a acords.

En tercer lloc, és interessant plantejar-se la **mediació**, és a dir, la intervenció d'un tercer com a intermediari entre les persones en conflicte, entesa sempre com la

¹ El conflicte no s'ha de prevenir, ja que és positiu. Per això parlem de **provenció**: treballar perquè quan es produïska el conflicte es resolga de manera positiva. (J. Burton).

intervenció en el procés i en la relació (no en el contingut).

L'esquema bàsic de la mediació és el següent (Cascón, s/f):

Entrada

- Que les parts accepten la mediació
- Recopilar informació sobre què passa o ha passat
- Establir i acceptar les regles del procés

Comptar (afavorir la bona comunicació entre les parts)

- Provocar l'escolta mútua
- Assegurar l'intercanvi d'informació
- Ajudar a l'exteriorització dels sentiments
- Establir acords i desacords

Ubicar-nos (reconstruir "la història")

- Definir quin és el conflicte
- Definir quins són els problemes d'origen
- Definir els punts a solucionar

Arreglar

- Proposar diferents solucions que satisfacen les necessitats d'ambdues parts (sempre proposades, mai decisions)

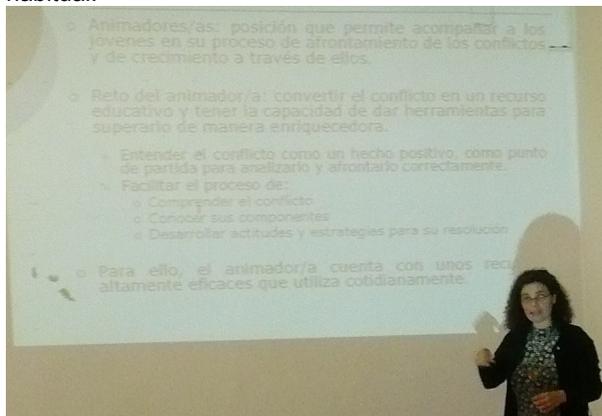
Acord

- Arribar a acords que beneficien i satisfacen ambdues parts

Verificació i avaluació dels acords

- Establiment de terminis per a comprovar el compliment dels acords

Per incorporar aquestes tècniques val la pena fer formacions específiques. Però recordem que amb una formació adient, els mateixos joves poden arribar a mediar entre els seus iguals i incorporar els procediments de mediació a la seua manera de fer habitual.



A manera de conclusió

El conflicte és una experiència que forma part de la vida. Com a dimensió humana suposa confrontar-se a altres vivències i perspectives de la realitat i, per tant, és enriquidora i positiva sempre que es tinguen les ferramentes per resoldre'l positivament. Els joves i els adolescents van construint-se a través del conflicte i creen la seua identitat per oposició. Un bon acompanyament en aquest procés és central per a reeixir en el desenvolupament moral i personal. Els animadors i animadores de joves es troben en una posició immillorable per a fer correctament aquest acompanyament, tant per les seues pròpies característiques d'adult "pròxim" com per la metodologia de l'animació. És important, però, convertir

el conflicte en una oportunitat per a educar i fer una anàlisi de les estratègies que s'utilitzen normalment per poder-les usar en l'educació en i per al conflicte de manera explícita i, per tant, avaluable i millorable. D'altra banda, cal incorporar a la feina d'animació estratègies d'anàlisi i negociació de conflictes i considerar l'alta potencialitat de la mediació. Això suposa plantejar-se formacions específiques tant per als animadors i animadores com per als mateixos joves.

Referències

- Acosta, A. (2003) Resolución de conflictos y regulación de sentimientos. En F. Muñoz, B. Molina y F. Jiménez (Eds.) *Actas del I Congreso Hispanoamericano de Educación y Cultura de Paz, Granada*. Universidad de Granada.
- Cascón, P. (s/f) *Educación en y para el conflicto*. Cátedra UNESCO sobre Paz y Derechos Humanos.
- Dewey, J. (1933) *Who to think*. Boston: Heath.
- Díaz-Aguado, M.J.; Royo, P.; Segura, P. y Andrés, T. (1996) *Programas de Educación para la Tolerancia y prevención de la violencia en los jóvenes*. Madrid: INJUVE.
- Hunt, J.M. (1961) *Intelligence and experience*. New York: Ronald Press.
- Kohlberg, L. (1975) The cognitive developmental approach to moral education. *Phi Delta Kappan*, 670-677.
- Luque, A. (1997) El desacuerdo constructivo: aprendiendo de los conflictos. *Cuadernos de Pedagogía* 257.
- Rodero, L. (1992) Educación para la paz: aprender a resolver conflictos. En C. Borrego (Eds.) *Curriculum y desarrollo socio-personal*. Sevilla: Alfar.
- Vinyamata, E. (1996) La resolución de conflictos. *Cuadernos de Pedagogía* 246, 89-91.

Recursos webs

www.tolerance-spinning.org

Web de recursos de desenvolupament de la tolerància i prevenció de la violència. Marc teòric i catàleg amb documentació sobre activitats, projectes, programes i tècniques d'intervenció. De gran utilitat per a animadors. Pàgina en castellà, valencià, francès i anglès.

www.edualter.org

Xarxa de recursos d'educació per a la pau, el desenvolupament i la interculturalitat. Destaca l'apartat que ofereix materials pedagògics útils per a treballar aquests valors en l'educació formal i no formal.

www.sodepaz.org/construyendolapaz/Construyendo%200la%20paz/Resoluci%F3n%20de%20conflictos.html

Pàgina "Construint la pau". Tracta: educar per a la pau, xenofòbia i racisme, i educació en valors. Es treballa a través de continguts didàctics que poden servir a l'aula o en un àmbit no formal. Dóna instruccions generals amb una gran aplicabilitat.

<http://www.nalejandria.com/utopia/proyectos/C/conflictos.htm>

Pàgina en què es proposen activitats per al foment d'una infància sense violència. Apartat dedicat a la resolució de conflictes. S'expliquen els passos a seguir per a resoldre conflictes.

www.noviencia.org

Pàgina sobre experiències històriques de no-violència.

Seminaris

“Dar el poder a los-as adolescentes”

Enrique Deltoro,
diplomado en magisteri i educador social col·legiat

La generació premeditada, a la que hace referencia Domingo Comas en uno de sus últimos trabajos, es una generación de hijos protegidos-dirigidos con el poder sobre sus vidas depositado en los adultos. Cuando estos hijos llegan a formar parte plenamente de la sociedad, se les pide que actúen con responsabilidad, que sean ciudadanos-as capaces de tomar decisiones, desde el análisis y la crítica... Pero esto es difícil si de jóvenes no se han adueñado totalmente de su vida para poder dirigirla autónomamente.

La adolescencia es una edad ideal para trabajar la adquisición de hábitos que posibiliten la independencia y emancipación individual, a partir de la convivencia en grupo.



El grupo de iguales agente socializador

La importancia del grupo de iguales en la adolescencia y la búsqueda individual de afirmarse permanentemente dentro de él se hace visible en cualquier instantánea de grupo de adolescentes, de los muchos que ocupan las plazas y parques de nuestras ciudades.

Volumen de comunicació alta, en un intento de ganar protagonismo, de afirmarse dentro del grupo, frente a los demás, aunque sea de la manera más primitiva, gritando más que los otros para que se te escuche más.

Carreras descontroladas, movimientos bruscos, estar sentados en algún sitio de paso y no darse cuenta de que se molesta... Es como si el grupo se sintiese viviendo en otro mundo, en otro espacio físico en el que no existiese nadie. El grupo es lo único que existe. El grupo, ese refugio ante lo complejo de la sociedad que se acaba de percibir en su totalidad, aunque no de comprender. Se trata de una huida primitiva ante lo complejo y desconocido: meterse dentro de un submundo cuyos mecanismos son más fáciles de entender y de manejar, en el que es más fácil encontrar un lugar que ocupar. Ese submundo lo constituyen el grupo de iguales y su entorno físico más inmediato (el patio del instituto, el banco de la plaza, del parque...), que pronto se convierte en un espacio conquistado, un baluarte donde la sociedad y sus normas no entran, y donde nadie que ellos no permitan tiene cabida.

Es esta posición fortificada, el primer espacio que se gana como propio en la sociedad, a la que en el fondo se desea pertenecer, es la primera batalla por la independencia que se gana. Y es desde esta posición fortificada, desde la que se lanzan ataques contra el enemigo número 1: el adulto. Ése que constantemente está diciendo lo que se tiene y no se tiene que hacer, y que permanentemente está marcando las normas en los espacios que los adolescentes desean hacer suyos (el instituto, el centro juvenil, el parque, la piscina pública, la propia casa..), y cuya batalla por conseguirlos o mantenerlos (una vez se han conseguido) solo podrá acabar en derrota para los adolescentes, cuya verdadera fuerza, el grupo, es más ficticia que real.

Pero el grupo de iguales para un adolescente es mucho más que un refugio o un escuadrón de ataque. En él, irremediabilmente, se van a dar las primeras experiencias en la vida del individuo desde un desarrollo de pensamiento adulto (capacidad de racionalización, de interpretación, de crítica, de cuestionamiento y de elaboración alternativa).

Es en este momento de la vida donde se da por primera vez el establecimiento de una red de comunicación personal basada en la confianza, en el darse a conocer, en mostrarse uno mismo... La necesidad de hablar de los adolescentes, sobre todo de ellos mismos y de lo que pasa a su alrededor, responde a esto. Hablar de lo que están descubriendo de ellos mismos, de los demás, de lo



que les “enamora” de las personas con las que cogen confianza y que van descubriendo, de lo que les hace daño conocer...

Es el momento en que se ejercitan, sin mediación de los adultos, las capacidades de comunicación, personal y grupal. Es aquí donde se experimenta, de manera no dirigida, el contar-hablar de cosas, el escuchar..., todo ello en grupo. Hábitos que es imprescindible haber adquirido cuando se llega a la vida adulta para integrarse en un equipo de trabajo, en un colectivo. Este ejercicio de relación grupal (de comunicación, de ganar confianza) es el que posibilita, o no, la adquisición de hábitos de toma de decisiones en grupo. Hábitos que deben hacer superar el estadio de convivencia en el que las decisiones las toman los líderes a los que todo el mundo sigue de manera incondicional. Si el desarrollo en este campo lleva a la experimentación del consenso cómo objetivo básico a alcanzar en la toma de decisiones, los miembros del grupo desarrollarán unos hábitos de trabajo en grupo dominados por la verdadera autonomía y no por la supeditación a los líderes.

Durante la intensa experiencia de vida en grupo que se tiene en la adolescencia, se da, irremediamente, la necesidad de desarrollar tareas y actividades en común. Por tanto hace su aparición la necesidad de que el máximo de personas del grupo desarrolle aquello que los adultos intentan conseguir topándose más de una vez con amargos fracasos: el asumir responsabilidades. Y esto aparece en la adolescencia, en el grupo de iguales, de manera voluntaria, y se ejercita con el máximo cuidado. Al fin y al cabo quien te va a echar la bronca si fallas no son “tus viejos”, sino lo que más aprecias en esos momentos: tu grupo de amigos. Te juegas bajar muchos puntos si no haces las cosas bien... y vas a aprender mucho (de tus capacidades, de las de los demás, de la comprensión de las personas de tu grupo...) en este proceso.

Las normas del grupo

Los-as adolescentes viven, en esta etapa de socialización a través de su grupo de iguales, la construcción de un sistema normativo propio, paralelo al sistema normativo general de nuestra sociedad. Durante esta etapa, este particular sistema normativo se perfila cómo válido para todos-as y obligatorio para quien quiera pertenecer al grupo. De características tribales, este conjunto de normas tendrá que desaparecer cuando el grupo, mas bien sus individuos, se integren, posteriormente, en un entorno social general.

Esta construcción normativa se puede aprovechar para posibilitar una mejor integración posterior en la sociedad. La operación consistirá en lanzar cables de conexión entre el primitivo marco normativo del grupo y el complejo sistema de normas que define nuestra sociedad. Siempre será más positivo que se asuman éstas porque se comprendan y se haya visto su utilidad. En este sentido es importante poner al grupo de adolescentes en la tesitura de tener que definir, para su funcionamiento, un

sistema normativo más complejo y completo que aquel del que se dotará de manera natural y no elaborada. Además, este conjunto de normas, que también deberá incluir el sistema de sanciones para quien no las cumpla, deberá estar siempre en permanente revisión, para que sea mejorado y complementado, igual que ocurre en una sociedad democrática viva.

Para poder hacer esto de manera que sea pedagógicamente productivo vamos a tener que enfrentarnos a dos problemas. Por una parte, la falta de experiencia que los jóvenes aspirantes a integrarse en nuestra sociedad tienen en esto de tomar decisiones. Esto hará que, si la dinámica escogida no es adecuada, se puedan tener experiencias en las que esta tarea de definir el marco normativo del grupo no sea productiva y, por ejemplo, se tome como un juego, en el que muchas personas del grupo entiendan que el objetivo es acaparar protagonismo personal asumiendo el reto de hacer la mejor gracia. Esto puede ser utilizado por algunas personas adultas (reacias a aceptar que la participación ciudadana, aunque costosa, es posible), para “demostrar” que es imposible alcanzar el objetivo.

El otro problema al que nos enfrentaremos será nuestra falta de preparación profesional en esto de fomentar la participación, que se hará especialmente patente en este apartado de nuestro trabajo educativo. Pero, si no hacemos el esfuerzo de asumir este difícil reto, cada vez tendremos menos ciudadanos autónomos, más manejables, menos críticos, menos comprometidos con el cumplimiento de las leyes en nuestro estado de derecho.



Las normas y la educación en valores

El sistema normativo del que se dota un grupo es, en parte, un reflejo de los valores que comparten la mayoría de los componentes del mismo.

Cualquier sociedad que pretenda perdurar en el tiempo ha de tener claro que eso sólo es posible si es capaz de transmitir los valores que la definen, y esto sin perjuicio de que las nuevas generaciones sean capaces de ir mejorando el conjunto de éstos.

El tiempo libre puede ser utilizado como un instrumento más para el desarrollo de esta tarea. Vivimos en una sociedad con un sistema educativo básicamente preocupado por la transmisión de conocimientos científico-técnicos, y en la que la familia ha perdido capacidad educativa en detrimento de otros agentes (que, por cierto, actúan en el tiempo libre), como los medios de comunicación (televisión, videojuegos, Internet,...) o la calle.

Los servicios de tiempo libre para la infancia y la juventud, que ponen en marcha muchas administraciones o que pertenecen a entidades sociales, pueden optar por tener como objetivo algo más que el mero entretenimiento o la formación técnica. Servicios en los que el gancho de la diversión se utilice como instrumento educativo y no como objetivo en sí. Esto significa adquirir un compromiso, una apuesta por lo complejo y la dificultad, y por la obtención de resultados a más largo plazo. Pero puede posibilitar un trabajo en valores de trascendencia futura, tanto individual como social.

Un trabajo en este sentido puede posibilitar que el adolescente descubra cuál es el contenido de su código de conducta, los valores con los que llega a la etapa de adolescencia después de atravesar la infancia, para, a partir de ahí, poder plantearse cuáles serían las mejoras que podría realizar sobre este código o este conjunto de valores (eliminando unos y sustituyéndolos por otros nuevos de mayor calidad).

Esto, sin duda, ayudaría mucho a que los-as jóvenes adquirieran una serie de valores que les facilitarían asumir el poder de manejar autónomamente su propia vida.



Los valores y la autonomía personal

Enumero ahora una serie de valores de especial interés para ser trabajados en la adolescencia en la línea de posibilitar que los-as jóvenes asuman realmente el poder sobre sus vidas que, como decíamos al principio, está demasiado en manos de los-as adultos-as:

En una etapa de la vida en la que la autoestima del individuo pasa por la aceptación que tenga en su grupo de iguales y la seguridad que este le de, es

importante reforzar el valor de **la amistad** no como medio de diversión o de ocultación mutua de errores, sino como instrumento de autoayuda basado en la confianza, en la coherencia, en la autenticidad. **La cooperación**, cuando el grupo humano es tan importante, es el valor que posibilita alcanzar metas comunes a un grupo.

Los-as adolescentes han crecido bombardeados con mensajes que incitan al consumo material como fuente casi única de placer, alimentando la falsa idea de que la felicidad es fruto directo del consumo, y el consumo, a parte de placentero, es inocuo (no genera dependencia, no afecta negativamente ni al individuo, ni a sus semejantes, ni al medio ambiente). Hay que recuperar **la reflexión y la crítica** como valores-defensa ante la falsa imagen de mundo idílico en el que supuestamente vivimos.

La mentira es un arma a la que siguen recurriendo, y cada vez más, los poderes políticos, económicos y religiosos. Muchos medios de comunicación de todo el planeta generan estados de opinión basados en verdades a medias, o mentiras directamente, para justificar guerras, ganar elecciones o vender productos nocivos para la salud o perjudiciales para la naturaleza. Es preciso retomar la importancia de **la sinceridad** como valor, la verdad como condicionante de la actuación humana, para no alimentar una sociedad basada en el engaño.

La responsabilidad es un valor que nos sitúa frente al mensaje de que lo mejor es no ocuparse de nada y estar cómodamente sentado sin asumir compromisos porque todo está ya hecho..., cuando la verdad es que casi todo se está deshaciendo (el Estado del Bienestar, la convivencia, las estructuras sociales de solidaridad...).

El crecimiento de las diferencias sociales en el planeta, de las bolsas de marginalidad, de la violencia como método de resolución de conflictos, tanto personales, como sociales o internacionales, hace que sea necesario retomar valores como **el respeto, el diálogo y la paz**, basada en **la justicia** (en la igualdad de derechos)... y **la solidaridad**.

Contrarrestar la debilidad de una sociedad compuesta por individuos en permanente frustración y ansiedad, fruto de una búsqueda constante de obtención rápida de placer (la mayoría de las veces efímero o ficticio), sólo es posible considerando **el esfuerzo** como un valor en alza.

Es importante cuando se trabaja con adolescentes tener presente este listado de valores, al que sin duda se podría añadir algún otro más o cambiar alguno por otro que, en la misma línea, sea más apropiado. Podemos teorizar sobre ello, pero sin duda será la reflexión en torno a la práctica de nuestro trabajo educativo lo que mejor nos permitiría hacer retoques.

Seminaris

**“El Programa del pensamiento
prosocial en la gestión y
solución de conflictos”**

José Luis Alba Robles
Universitat de València

Desde hace más de diez años, la investigación sobre el modelo cognitivo (llamado en la adaptación española “el pensamiento prosocial”) ha mostrado resultados sustanciales en la prevención y el tratamiento de la conducta antisocial y las habilidades interpersonales entre adolescentes. Los estudios en EEUU, Canadá, Gales, Escocia y España (así como también en otros países en los que partes esenciales de este programa se han validado) indican que el hecho de mejorar las capacidades y habilidades socio-cognitivas es una buena manera de ayudar a evitar la desadaptación personal y social, y por consiguiente un modelo adecuado para resolver conflictos interpersonales. El objetivo último del programa es dotar de competencia social a los adolescentes.

En este sentido, la competencia social es el concepto que actualmente engloba las perspectivas educativas más modernas relativas al ámbito de la integración social, y por consiguiente, en lo relativo a la prevención del fracaso personal y social. Con el término “competencia” nos referimos, generalmente, a un patrón de adaptación efectiva al ambiente. En un sentido amplio, tal adaptación se define como el éxito razonable en alcanzar las metas del desarrollo propias a la edad y a su género en una cultura determinada. En un sentido más restringido se refiere al éxito en un dominio del desarrollo determinado, tal como el rendimiento escolar, la buena integración social entre los compañeros, etcétera.

Pero la competencia resulta de una serie de complejas interacciones entre un individuo y su entorno. Tal ambiente, que duda cabe, puede favorecer o disminuirla. Por ejemplo, se puede mejorar el funcionamiento de un niño hasta el límite superior a través del apoyo y orientación proporcionados por un adulto. Contrariamente, un niño capaz puede que fracase si su medio no le permite las suficientes oportunidades para la acción. Es el caso, por ejemplo, de aquellos padres que no se preocupan por desarrollar las capacidades de sus hijos, o bien lo someten a una privación emocional –o incluso física– que produce retrasos en su proceso madurativo.

De lo anterior se desprende que el desarrollo de la competencia requiere de múltiples niveles de intervención, como los esfuerzos dirigidos a cambiar las capacidades del adolescente; las oportunidades de los contextos o lugares en los que el joven se desarrolla, en especial el ambiente de la familia y de la escuela; o el logro de un mejor ajuste entre un adolescente y su contexto.

Lo cierto es que la competencia social ayuda al sujeto a desarrollarse en aquellas áreas que aseguran un adecuado ajuste personal y social, de tal manera, que la adaptación surgirá como resultado de poseer y poner en práctica un conjunto de características consideradas social y culturalmente como positivas: ser tolerante, autónomo, seguro emocionalmente, solidario, respetar las normas y valores sociales, en definitiva, conductas prosociales de cooperación.



Lo contrario de esto, es decir, carecer de estas dimensiones básicas, sitúa al individuo en una posición de clara desventaja académica, vocacional y social, lo que a su vez incrementa el riesgo de futuros desajustes personales y sociales. De hecho, al revisar la literatura sobre los factores de riesgo del comportamiento violento y el fracaso escolar, encontramos que muchos de ellos están relacionados con un retraso en el

desarrollo socio-cognitivo (Reiss y Roth, 1993; Rodríguez y Paíno, 1994; López y Garrido, 2000; Alba, 2007).

Sin embargo, más que asumir que el retraso cognitivo sea la causa directa del fracaso personal y la conducta antisocial, *planteamos que la capacidad cognitiva sirve de protector contra los mismos*, tal y como han demostrado los estudios sobre factores protectores (Garrido y López, 1995): hay niños que consiguen evitar la delincuencia y otros comportamientos desajustados a pesar de los condicionantes adversos que les rodean, y parte de esta "resistencia" parece estar relacionada con poseer un conjunto de habilidades de cognición social (planificación, generación de soluciones alternativas a los problemas, y pensamiento de medios-fines). Las habilidades cognitivas, por tanto, pueden ayudar a los individuos a enfrentarse a presiones ambientales o personales hacia el comportamiento antisocial, y a relacionarse con su ambiente de forma más adaptada.

Así pues, junto al concepto de competencia destaca con insistencia otra idea que ha ayudado de modo extraordinario en los últimos años de investigación a perfilar el contenido y dirección de los programas preventivos. Se trata del fenómeno de los "niños resistentes o resilientes" o "niños invulnerables". La importancia para la prevención de los niños resistentes radica en que si somos capaces de aislar los aspectos más esenciales que cualifican la resistencia, podríamos elaborar programas de prevención en ambientes hostiles al desarrollo (incidencia elevada de fracaso escolar, consumo de drogas, altas tasas de delitos, pobres servicios sociales, etcétera.) intentando inocular en las personas y en los medios aquellos aspectos considerados críticos para promover la invulnerabilidad ante los conflictos interpersonales, la violencia o cualquier otra conducta desadaptada.

En definitiva, este programa fue diseñado en parte para enseñar a los jóvenes a responder a la multitud de conflictos que inevitablemente experimentarán durante su lucha por afrontar sus nuevas necesidades psicológicas y sociales, al igual que en su batalla por obtener un reconocido estatus como adultos independientes. Estos jóvenes tienen frecuentemente conflictos con los adultos, con sus compañeros, sus hermanos y con ellos mismos.

Además, es probable que hayan elegido modos poco eficaces de resolver y afrontar tales conflictos. Por ejemplo, muchos jóvenes han sido sobreexposados a adultos e ídolos adolescentes que presentan modelos inapropiados de responder a los conflictos.



Por esta razón, el programa persigue introducir a los adolescentes en una aproximación alternativa de resolver conflictos, esto es, se trata de enseñar a los jóvenes como aplicar la mayoría de las habilidades de *Resolución de Problemas* que les enseña el programa. De este modo, serán capaces de resolver las situaciones conflictivas de un modo prosocial mediante una alternativa al modo argumentativo, beligerante, hostil y abrasivo, que han usado en el pasado.

La perspectiva que recomendamos es aquella que hemos desarrollado basándonos en la amplia literatura sobre los modos de reducir conflictos en escuelas, negocios, tribunales, así como en disputas internacionales.

La relevancia de las habilidades prosociales, emocionales y cognitivas, está avalada por el estudio de la violencia entre estudiantes de primaria y secundaria, estudio realizado por Daniel Lockwood, Crawford y Bodine, (1992). Lookwood demostró que en la mayoría de los incidentes violentos (un acto realizado con la intención percibida de injuriar a otra persona), el primer paso implica poca violencia, pero ésta va aumentando progresivamente.

Este autor concluyó que reducir la ocurrencia de conductas iniciales parece ser la perspectiva más prometedora para prevenir la escalada de la violencia. Además, es decisivo el hecho de que los jóvenes aprendan las habilidades de manejar conflictos de manera prosocial. Así, podrán ponerlas en marcha tan pronto como encuentren un conflicto.

En definitiva, el Programa del pensamiento prosocial puede ayudar a todos aquellos técnicos educativos desde diferentes ámbitos de la integración a conseguir que los adolescentes y jóvenes se "vacunen" frente a los estresores vitales que pueden impedir un adecuado manejo de sus habilidades interpersonales en la solución de los conflictos, y todo ello, mediante el entrenamiento en habilidades cognitivas, conductuales y emocionales que les ayudarán a manejarse adecuadamente en su entorno más cercano.

Seminaris

“Gestió positiva dels conflictes i mediació.”

Mònica Albert Cortés
Llicenciada en psicologia

La pau no és un camí, és el camí
Gandhi

1. INTRODUCCIÓ

El canvi de perspectiva actual en relació amb l'acceptació que tots i totes (adults, adolescents i infants) podem adquirir les competències necessàries per a resoldre els conflictes de manera no violenta, en contraposició a la idea que aquestes habilitats o competències no les podem aprendre, ens condueix a la necessitat de, per una banda, repensar la nostra idea de conflicte (separar violència de conflicte) i de l'altre la necessitat d'incorporar programes educatius de resposta no violenta als conflictes.

Aquesta nova perspectiva ens obre a un futur encoratjador on tots i totes podem aprendre actituds i aptituds de comunicació, de pensament, de cooperació, d'autogestió i, en definitiva, de convivència pacífica. La violència passa a ser una elecció entre moltes altres per al maneig de les disputes i deixa de ser consubstancial al conflicte. Quan algú afirma que “la guerra està en la naturalesa humana”, ara podem respondre “sí, igual que la pau”¹

Tot el que treballarem en aquest seminari és el resultat de la feina realitzat en el si del Grup de Reflexió per a la Gestió de la Convivència de la Facultat de Psicologia, Ciències de l'Educació i de l'Esport Blanquerna de la Universitat Ramon Llull coordinat per M^a Carme Boqué i Torremorell.

Els fonaments de base per a la nostra feina són:

- Separar violència de conflicte. Ningú no és violent per naturalesa però en un moment donat tots som capaços d'actes de violència. La violència és una elecció entre moltes altres possibilitats per al maneig de les disputes.
- Les situacions conflictives són del tot necessàries per al progrés personal i social.
- Entesos com a motor de canvi els conflictes generen aprenentatge, i creen i enforteixen vincles relacionals entre les persones.
- Les relacions humanes s'aprenen. Tota persona és capaç de desenvolupar competències relacionals que permetin l'encontre amb l'altre.
- Tota persona és capaç d'utilitzar el conflicte per desenvolupar-se.

¹ Ury, William L. (1999) **Alcanzar la paz**. Resolución de conflictos en la familia, en el trabajo y el mundo. Barcelona: PAIdós

La mediació incorpora a la nostra cultura elements dialògics i ètics que permeten la col·laboració entre les persones implicades en un conflicte, ans que l'enfrontament adversarial. La mediació no crea enemics, ni vencedors ni vençuts², i ens aporta les eines per recuperar el diàleg com un procés en el que cadascú, de manera provisional, és capaç de posar en parèntesi el que és i el que pensa amb l'objectiu d'intentar comprendre i apreciar, tot i que no el comparteixi, el punt de vista de l'altre³.

2. CONFLICTE I VIOLÈNCIA

Què fàcil és veure un arbre caigut i què difícil és veure'l caure”
Jorge Wagensberg

La naturalitat amb què apareixen els conflictes a les nostres vides no es correspon amb l'anormalitat amb que els vivim. La violència es percep normalment com una característica fonamental i constitutiva de conflicte. Una de les apostes de la cultura de la mediació és rentar-li la cara al conflicte, alliberar-lo de la mala premsa que ha tingut fins ara i rescatar els seus aspectes positius.

Segons el Diccionari de Llengua Catalana de l'Institut d'Estudis Catalans:

conflicte

1 1 m. [LC] Contesa, lluita. Durant el conflicte de les dues hosts. 1 2 m. [LC] Contesa prolongada. El conflicte grecoturc. 1 3 m. [LC] [SO] Estat d'oposició. Promoure, resoldre, un conflicte. 1 4 m. [LC] [PS] [PE] per ext. Un conflicte d'idees, d'interessos, de passions. 1 5 [LC] [PS] [PE] trobar-se en un conflicte Estar indecís entre interessos, desitjos, etc., incompatibles. 1 6 m. [LC] [SO] [AD] Contesa entre dos organismes polítics, judicials, etc., que es disputen un dret, una atribució. Un conflicte entre la jurisdicció civil i l'eclesiàstica. 1 7 [ECT] conflicte col·lectiu Situació d'enfrontament entre sindicats i patronal, o entre treballadors i empresari, per desacord en qüestions salarials i laborals. 1 8 [SO] conflicte de classes Conflicte entre classes socials quan una es considera superior i domina les altres i les explota. 1 9 [SO] conflicte social Desequilibri temporal en la cohesió d'un sistema social, causat per elements dissidents que pretenen de restablir un nou equilibri, fo-

2

Boqué, M.C. (2002). Guia de la mediació escolar. **Programa comprensiu d'activitats, etapes primària i secundària**. Barcelona: Associació de Mestres Rosa Sensat (para la versión en castellano: Octaedro).

3

Universitè de Paix (2000). **Graines de médiateurs. Médiateurs en herbe**. Bruxelles: Memor.

amentat en unes bases noves. 1 10 [SO] [FL] conflicte lingüístic
Conflicte entre grups en què les diferències idiomàtiques esdevenen el símbol fonamental de l'antagonisme. 2 m. [PS] [PE] En psic., situació donada per una discordança entre les tendències o els interessos d'algú i les imposicions externes.

violència

1 f. [LC] Força o energia desplegada impetuosament. La violència del vent, de la tempesta, d'una sotragada sísmica. La violència d'un cop. Empènyer-lo amb violència. 2 f. [LC] per ext. La violència d'una passió, d'un desig. La violència d'una malaltia. 3 f. [LC] Abús de força. Usar de violència envers algú. Emprar la violència contra algú. Sofrir violència. Rebutjar la violència amb la violència. 4 [LC] fer violència a algú Fer-li fer quelcom a la força. 5 [LC] fer violència a un text Fer-li dir una cosa que no diu. 6 [LC] fer violència a una dona Violar-la. 7 [LC] fer-se violència Constrènyer-se amb esforç a fer quelcom. 8 [LC] violència de caràcter Facilitat a deixar-se emportar per la ira.

Tal i com hem dit abans, és molt important un canvi de posicionament davant del conflicte. Si només el considerem des de la perspectiva oposició –incompatibilitat, la conseqüència més probable a la pràctica seria la pèrdua de tota possibilitat de superar-lo al quedar-nos estancats en la posició de l'estat de guerra.

Una visió positiva del conflicte, en canvi, implica uns beneficis potencials:

1. **Revisió:** criden l'atenció sobre algun aspecte de la nostra vida o del nostre entorn que cal revisar.
2. **Reflexió:** ens obliguen a reflexionar detingudament i a explorar diferents possibilitats evitant que preguem una decisió precipitada.
3. **Coneixement:** ens ajuden a conèixer-nos.
4. **Valoració:** ens ofereixen la possibilitat de conèixer i valorar altres persones.

En definitiva el que volem aconseguir, tal i com diuen els autors de **Graines de médiateurs. Médiateurs en herbe de la Université de Paix**, és "un canvi rotund al afirmar que els actors/actores d'un conflicte són, per sobre de tot, els companys i companyes ideals en la recerca d'una solució per a la dificultat que els oposa".

A l'hora d'afrontar els conflictes podem adoptar diferents estils de resposta, depenent de la preocupació pels nostres interessos i de la preocupació pels interessos de l'altre:

- **Competir:** utilitzant estratègies que derrotin a l'altra persona i l'imposin la pròpia voluntat.
- **Col·laborar:** utilitzant estratègies que contemplin els interessos d'ambdues parts.
- **Compromís:** utilitzant estratègies que ens permetin obtenir una part dels nostres interessos a canvi de cedir-ne una altra part.
- **Acomodar:** utilitzant estratègies de renúncia als propis objectius per tal que l'altra persona obtingui allò que vol.
- **Evitar:** utilitzant estratègies de fugida, de manera que ningú no obté allò que desitja.

Cada estil ens aporta avantatges i inconvenients i, com totes les respostes als conflictes, tenen un clar component cultural.

3. CONVIVÈNCIA POSITIVA I GESTIÓ DELS CONFLICTES

Una bona convivència no es caracteritza per l'absència de conflictes. La manera com s'aborden aquestes situacions conflictives fa que les conseqüències dels conflictes siguin constructives o destructives, la millora de la convivència passa per aconseguir que la major part dels conflictes tinguin conseqüències constructives.

La següent piràmide mostra una possible representació gràfica dels conflictes que ens trobem en l'escola, i entenc que és generalizable a d'altres àmbits educatius.

Adaptació de: Cohen, R. (1995). Student resolving conflict. Peer mediation in schools. Gleenview, JL. Goyerbooks



Hi ha diferents moments en la gestió de la convivència: prevenció, formació, intervenció. Abans de cercar estratègies per fer front als conflictes hem de pensar en educar i prevenir. La creació d'un clima positiu i el desenvolupament de competències socials i d'habilitats de gestió de conflictes afavoreixen unes bones relacions interpersonals.

Si la piràmide no es construeix, si no es treballa per a la gestió de la convivència, ens trobem amb un embut perquè l'adult ha d'arbitrar tots els conflictes.

Per tant, un dels primers objectius és dotar als adolescents de les habilitats necessàries per fer front als conflictes que se li presentin en la seva quotidianitat d'una manera constructiva, sense necessitar un adult, i en el moment en que per ells/es mateixos no se'n surtin poder recórrer a un servei de mediació on el/la mediador/a posarà les condicions adequades per tal que siguin les pròpies parts en conflicte les que trobin la solució al seu problema.



4. LA MEDIACIÓ

Aquesta és una baralla privada o hi pot entrar qualsevol?
Antiga dita Irlandesa

La mediació és un procés estructurat de gestió de conflictes en què les persones enfrontades es reuneixen en presència del mediador o mediadora i, mitjançant el diàleg, busquen sortides al problema conjuntament.

La mediació té les següents característiques:

- És voluntària.
- És confidencial.
- Els acords i les decisions les prenen lliurement i responsablement les persones en conflicte.

Quin és el rol de la persona mediadora?

El mediador o la mediadora treballa activament per tal d'acollir els protagonistes del conflicte i centrar la trobada en l'exploració del problema i les possibles vies de sortida.

La persona mediadora ha de seguir alguns preceptes:

- No jutjar, no imposar sancions, no aconsellar i no donar solucions.
- Mantenir la confidencialitat, excepte en si-

tuacions de falta molt greu. • Vetllar per tal que l'acord sigui equitatiu.

Sovint són dues les persones que actuen en comediació. En l'àmbit educatiu això permet formar parelles alumne-alumne, alumne-professor, pare-alumne, mare-professor, monitor-alumne...

Com s'accedeix a mediació?

- Per iniciativa directa dels protagonistes.
- Enviats per participants secundaris.
- Per iniciativa de les persones mediadores.
- Designats per una autoritat reconeguda.

Quan es desaconsella mediar?

- Algú hi assisteix coaccionat.
- La situació plantejada constitueix un delictes.
- Algú necessita assistència terapèutica.
- No es col·labora.
- Les persones encara es troben massa afectades per parlar-ne.
- El problema principal no és mediable.
- El conflicte mereix una atenció més generalitzada.

Quins són els moviments d'un procés de mediació?

El procés de mediació està ben estructurat en una sèrie d'etapes que, segons els diversos autors i autores reben diferents denominacions. En qualsevol cas, no es tracta d'etapes estàtiques ni lineals. El procés de mediació pot anar endavant i endarrere tants cops com faci falta. Una etapa requerirà un treball minuciós en un conflicte determinat, mentre que en un altre necessitarà menys atenció.

De totes maneres, mai no ens saltarem cap dels moviments més importants.

1. EL CONFLICTE → Prèviament
2. INICIAR LA MEDIACIÓ → Via d'entrada
3. COMPARTIR PUNTS DE VISTA → El passat
4. IDENTIFICAR INTERESSOS → El present
5. CREAR OPCIONS → El futur
6. FER PACTES → Via de sortida
7. TANCAR LA MEDIACIÓ → Posteriorment
- 8.

RESUM DEL PROCÉS DE MEDIACIÓ⁴

- Esbrinem qui ha sol·licitat la mediació.
- Parlem per separat amb els protagonistes del conflicte.
- Expliquem què és la mediació i què fan els mediadors.
- Convidem a anar a mediació.
- Mostrem empatia, amabilitat i respecte envers els altres.
- Valorem si el conflicte és o no és mediable.

⁴ Boqué, M.C. (2006) *Temps de mediació*. (Planeta, CEAC). Orientacions i materials per tal de realitzar un taller de 30 hores de formació en mediació.

• INICIAR LA MEDIACIÓ

- Ens preparem els mediadors.
- Preparem la sala.
- Rebem les persones en conflicte.
- Creem un clima de confiança.
- Recordem el funcionament de la mediació.
- Expliquem les normes bàsiques.
- Preguntem a cada persona si n'accepta les normes.
-

• COMPARTIR PUNTS DE VISTA

- Preguntem què ha passat i com els afecta.
- Parafrasegem: *si ho entenc bé, dius que... correcte?*
- Aclarim: *pots ampliar aquesta informació?*
- Vetllem perquè es respectin les normes.
-

• IDENTIFICAR INTERESSOS

- Passem de posicions a interessos.
- Explorem altres aspectes del conflicte.
- Els demanem que es posin l'un al lloc de l'altre.
- Preguntem a cadascú què necessita per canviar la situació.
- Definim la situació conjuntament.
-

• CREAR OPCIONS

- Subratllem la interdependència i visualitzem el futur en comú.
- Expliquem el funcionament de la pluja d'idees.
- Seleccionem les propostes més interessants.
- Avaluem les diferents alternatives.
- Animem a cooperar.
- Promovem la voluntat de posar-se d'acord.
- Fem un *caucus*, si cal.
-

• FER PACTES

- Fem un pla de treball detallat.
- Demanem a cadascú que ens resumeixi el pla.
- Preguntem si creuen que funcionarà.
- Preguntem si ho troben just.
- Complimentem el full de memòria de la trobada.
- Acordem una data per fer la revisió.
- Fem una encaixada de mans.
-

• TANCAR LA MEDIACIÓ

- Revisem el grau de compliment dels acords.
- Valorem en quin moment es troba el conflicte.
- Donem l'oportunitat d'introduir-hi millores.
- Preguntem què han après d'aquest conflicte.
- Signem el full de memòria de la mediació.



5. LA CAIXA D'EINES

LA COMUNICACIÓ

Per gaudir de la comunicació interpersonal hi ha uns conceptes que cal conèixer, unes habilitats que tothom pot desenvolupar i, sobretot, unes actituds envers els altres que cal exercir.

Una comunicació deficient és font de molts problemes perquè dificulta la construcció de significats compartits, la qual cosa comporta el distanciament de les persones i els grups. La comunicació també ens indica quan una relació és conflictiva; el fet de millorar-la és una via constructiva per transformar la situació.

Quan parlem de comunicació, cal tenir present que les paraules (llenguatge verbal) només són una part de la informació que rebem i traspassem. En realitat, només conformen el 7% del missatge, l'entonació i la projecció de la veu aporten el 38% de la informació, i les imatges (gestos, mirada, aspecte personal, entorn, etc), el 55%.

Restar en silenci no equival a no comunicar, ja que és impossible no fer-ho.

Amb tot el que hem dit, per tal que la comunicació sigui efectiva, les paraules han d'anar acompanyades d'un to de veu i d'un llenguatge corporal coherents; en cas contrari, el missatge no resultarà creïble.

Abans de veure quines són les eines comunicació adequada veurem una sèrie d'elements inhibidors de la comunicació que cal evitar a l'hora de gestionar els conflictes:

Aconsellar: "Hauries de canviar", "Perquè no...?", "Si jo estigués en el teu lloc no aniria"...

Animar: "¡Vinga, no hi pensis més!, "ja veuràs com demà ho trobaràs divertit!", "tu ja has complert"...

Criticar: "Sempre fas el mateix", "mai aprendràs", "t'equivocoques constantment"...

Etiquetar: "Ets exigent", "no tens sentit de l'humor", "ets una desordenada", "ets un maniàtic"...

Interrompre: "Perdona que et talli, però", "Ara recordo que...", "canviant de tema"...

Jutjar: "No tens raó", "ella en té la culpa", "això no és correcte"...

Manar: "Has de fer-ho perquè jo t'ho mano", "vull veure el treball acabat d'aquí a cinc minuts", "fes-ho sense discutir"...

Tranquil·litzar amb un no: "No et posis nerviosa", "no passa res", "no li donis importància"...

Treure importància: "A mi em va succeir el mateix", Això no és res si ho comparem amb...", "Podria haver estat pitjor"...

Badallar, no establir un contacte visual, distreure's..., són actituds que també influeixen negativament en la comunicació

També hem d'evitar les **imprecisions del llenguatge:** generalitzacions, seleccions, distorsions...

I ara sí, anem a veure quines són les habilitats de comunicació que ens permetran conduir els conflictes de manera pacífica:

5.1 L'EMPATIA:

L'empatia comporta posar-se en el lloc de l'altre per connectar emocionalment amb ell, procurant entendre'l i respectant-lo digui el que digui. Això no significa, ni molt menys, que compartim les seves opinions o que aprofitem el seu comportament.

Per augmentar el grau de comprensió, cal que ens centrem en allò que ens diu l'altra persona, en els pensaments i sentiments que ens transmet. Escoltar activament implica participar en una conversa amb la intenció de comprendre el millor possible l'altre.

5.2. L'ESCOLTA ACTIVA:

1. **Reflectir:** posar nom al sentiment que ens sembla que té l'altre i dir-li.
2. **Parafrasejar:** fer de mirall per verificar que compremem el missatge. Ús d'expressions del tipus: "El que dius és que...", "si ho he entès bé...", "estàs dient que..."
3. **Clarificar:** fer preguntes obertes com "Em podries dir alguna cosa més sobre...?", "I què va passar més tard?"...
4. **Sintetitzar:** resumir els punts clau del missatge, centrant el tema i contribuint a definir-lo.
5. **Reformular:** introduir un petit matis al missatge original, expressant sentiments i idees de manera més neutral.
6. **Plantejar preguntes circulars:** fer preguntes d'imaginació.

5.3. L'ASSERTIVITAT

Ser assertiu implica expressar i defensar clarament les nostres idees i sentiments, amb un objectiu definit, esforçant-nos per ser entesos i mostrant el màxim respecte vers al nostre interlocutor.

Es tracta d'exposar el propi punt de vista sense provocar una actitud defensiva en l'altra persona. L'assertivitat es basa en la comunicació oberta i directa que implica no renunciar als nostres drets. A més, és absurd esperar que endevinin el pensament.

Podem ser persones assertives:

1. Utilitzant un llenguatge que consisteix a dir el que pensem i desitgem sense necessitat d'usar un vocabulari ofensiu, provocatiu o acusatori. Ex.: «Ets un lladre! / No m'has tornat els diners que et vaig deixar», «Ets un porc! / Has embrutat la taula i te n'has anat sense netejar-la».
2. Mitjançant les autoafirmacions: són missatges en primera persona que fan sentir a l'altre com vivim una situació determinada; segueixen la següent fórmula: «Jo sento... quan... perquè... i necessitaria / voldria...». Ex.: «Jo sento que porto el pes de la casa quan he de fer el sopar cada vespre, crec que hauríem de compartir aquesta responsabilitat i voldria que féssim torn»; «Em sap greu quan m'asabento pels altres que no t'agrada com dirigeixo l'escola, penso que parlar indirectament dels problemes no els soluciona i voldria que ens reuníssim per tractar la qüestió».
3. El disc ratllat: es tracta de repetir una i altra vegada el que volem amb calma i seguretat. Ex.: «No, gràcies, però no».
4. El banc de boira: per tal d'evitar entrar en un joc de provocacions podem escoltar atentament i admetre l'opinió i les apreciacions de l'altra persona, encara que no les compartim. Ex.: «Fas mala cara / Sí, és possible»; «Has espatllat la reunió / Tens raó, la reunió no ha anat bé».
5. La interrogació negativa: és una pregunta que retorna la conversa cap a l'altra persona sense criticar-la ni posar-se a la defensiva. Ex.: «Estàs sempre "empollant" / Quin mal hi ha en estudiar?»; «Aquesta samarreta no és de marca / Què hi ha de dolent en la roba que no és de marca?».
6. L'assertió negativa: és una via que mostra que podem assumir els nostres errors sense devaluar-nos. Ex.: «No arribes puntual / És cert, no arribo puntual»; «No has fet la feina / No, no l'he fet».

EMOCIONS I SENTIMENTS

Conèixer, comprendre i valorar els propis sentiments i emocions és essencial per aprendre a acceptar, afrontar i transformar els conflictes que formen part de la nostra vida.

Culpar els altres, ignorar la situació o actuar amb violència són fets que bloquegen les actituds constructives de lluita per la realització personal i la implantació de la justícia social.

Conèixer, comprendre i valorar els sentiments i emocions alienes és el primer pas en el desenvolupament de la sensibilitat i respecte a les necessitats de les persones, possibilitant, així, actituds altruistes.

D'entrada indiquen que alguna cosa no funciona com voldríem i el malestar ens motiva a buscar una solució amb l'objectiu de sentir-nos millor.

Així mateix ens ajuden a anticipar els possibles efectes de la nostra conducta i a avaluar els seus resultats. Les emocions reforcen positivament la consecució dels objectius plantejats i animen a intentar conductes similars en altres ocasions.

Malgrat això, les emocions també poden dificultar la nostra capacitat de pensar, planificar i abordar els objectius. Els estats d'ànims negatius debiliten la constància en l'esforç i la paciència per assolir els objectius a llarg termini. Generalment, comporten una concepció determinista del conflicte que es tradueix en alarma, ansietat, evitació i incapacitat per executar les decisions.

Tots experimentem sentiments negatius en un moment o un altre. Quan es canalitza apropiadament, la ràbia que sentim enfront el conflicte pot ser eina poderosa de renovació, però incontrolada és destructiva.

Únicament nosaltres tenim la capacitat i la responsabilitat d'autoregular la nostra pròpia conducta. Mantenir la calma en situacions de conflicte augmenta la capacitat de pensar amb flexibilitat i de ser creatius quan es tracta de planificar els canvis que desitgem.

Parar-se a pensar, distreure's visualitzant imatges agradables o comptant fins a 100, així com respirar a profund i lentament, relaxar els músculs i dir-te a tu mateix que "controles la situació" són maneres de recuperar la calma.

Per últim, cal reconèixer la importància del llenguatge no verbal en l'expressió de les emocions. D'altra banda, el llenguatge no verbal té un alt component emocional i es presta a ser mal interpretat.

Davant una situació conflictiva estem habituats a cercar fets i veritats que demostrin d'una manera objectiva qui té la raó i qui és el culpable, fabricant un vencedor i un vençut. Aquest enfocament adversarial ignora els sentiments de les persones.

Identificar com ens sentim en una situació determinada ens ajuda a comprendre més clarament què ens afecta de debò i quins són els veritables interessos en joc. Per exemple, quan algú diu "no m'esperava que m'insultessis, en realitat el problema de fons no és tant l'insult com el sentiment contradictori que provoca l'estimació per la persona que l'ha proferit.

Els mediadors i mediadores tenen en compte els sentiments i deixen espai per a que les persones en conflicte puguin ventilar-los.

Si una persona està massa afectada o fora de control, no és un bon moment per iniciar la mediació, ja que no està en disposició de reflexionar amb tranquil·litat, i li deixarem un temps per tal que es calmi.

HABILITATS DE PENSAMENT

Les habilitats de pensament tenen a veure amb “aprendre a aprendre”, és a dir, a desenvolupar estratègies que permetin formar-se criteris propis i afrontar situacions noves en entorns variats.

Tal i com diu M^a Carme Boqué a Guia de Mediació, la posició que cadascú adopta en un conflicte expressa l'única solució que, d'entrada, està disposada a acceptar. Quan explorem aquesta posició ens adonem que, en realitat, no més es tracta d'una possible solució i que la veritable demanda ha quedat sense formular. Com podem descobrir altres possibilitats? Primer cal que ens disposem a acceptar els diferents punts de vista, sense jutjar-los, i que intentem ampliar informació. Llavors afloraran els interessos que estan en joc i que es vinculen a necessitats personals més profundes. Un cop queden clars quins són els interessos el conflicte es reformular, s'obre a noves opcions i permet dissenyar solucions variades.

L'eina més utilitzada per a formular opcions de sortida al conflicte plantejat és la “pluja d'idees” que consisteix en formular el major nombre possible de solucions en el mínim temps, sense avaluar-les no censurar-les i procurant que siguin variades i innovadores. Després s'analitza cada opció i les parts decideixen quina o quines són les solucions que duren a la pràctica.

Una altre manera d'explorar alternatives consisteix en formular “preguntes circulars”, amb l'objectiu de superar el pensament linial del tipus “causa-efecte”. Són preguntes hipotètiques: què passaria si...?, com serien les coses ara si en lloc de ...?, què faria falta per tal de...?

La detecció dels interessos és el pas previ necessari per que les parts puguin sortir de les seves posicions i mirar de trobar possibles solucions des de la pluja d'idees i les preguntes circulars. La presa de decisions correspon a les parts, el mediador/a ha d'evitar el caure en la temptació d'actuar com a expert.

Per acabar dir que prendre part en un procés de mediació és motiu d'orgull i satisfacció personal en tant que contribueix a l'adquisició d'habilitats i actituds que habiliten per afrontar futurs conflictes amb major confiança en un mateix.

BIBLIOGRAFIA CONSULTADA:

AMANI (1995). *Educación intercultural. Análisis y resolución de conflictos*. Madrid: Consejería de Educación y Cultura, Dirección General de Juventud.

Guia elaborada pel col·lectiu AMANI per afavorir la convivència entre persones de diferents tradicions culturals. Activitats pensades per treballar l'educació intercultural en el temps lliure.

Boqué, M.C. (2002). *Guia de la mediació escolar. Programa comprensiu d'activitats, etapes primària i secundària*. Barcelona: Associació de Mestres Rosa Sensat (para la versió en castellano: Octaedro).

L'obra realitza una introducció teòrica a la mediació escolar i, seguidament, presenta un programa de mediació basat en la creació de grup, el desenvolupament de diferents blocs temàtics, la formació d'un equip de mediació i la realització d'un projecte col·lectiu. Inclou activitats per treballar amb alumnes des dels 6 als 16 anys d'edat (tutoria, crèdit variable, eixos transversals...).

Boqué, M. C. (2003). *Cultura de mediación y cambio social*. Barcelona: Gedisa.

Estudi del procés de mediació tan a nivell teòric com pràctic: orígens i història, revisió del concepte de mediació, models, descripció del procés i cultura de mediació. A causa de la seva versatilitat, es considera la mediació com una estratègia valuosa per a les nostres societats canviants i fàrcides de conflictes.

Boqué, M.C. *Temps de mediación*. (Planeta, CEAC, en premsa).

Orientacions i materials per tal de realitzar un taller de 30 hores de formació en mediació.

Boqué, M.C.; Corominas, Y.; Escoll, M.; Espert, M. (2005). *Fem les paus. Mediación 3 – 6. Proposta de gestió constructiva, creativa, cooperativa i crítica dels conflictes*.

Aquesta proposta pedagògica s'avança a la *Guia de mediación escolar* i en la mateixa línia planteja nombroses activitats pràctiques per tal de crear relacions positives entre els nens i nenes de l'escola i de facilitar vies positives a l'hora de fer front als conflictes.

Cornelius, H. i Faire, S. (1996). *Tú ganas, yo gano. Cómo resolver conflictos creativamente ... y disfrutar con las soluciones*. Madrid: Gaia Ediciones.

Text de difusió, escrit amb l'estil de les obres d'autoajuda, optimitat i de fàcil lectura. Una atractiva introducció al tema.

Faber, A. i Mazlish, E. (1997). *Cómo hablar para que sus hijos le escuchen y cómo escuchar para que sus hijos le hablen*. Barcelona: Medici.

Obra adreçada a pares i mares que proposa estratègies per ajudar els fills/es a afrontar sentiments, col·laborar, desenvolupar l'autonomia, millorar l'autoestima, etc. Ofereix consells pràctics i alternatives al càstig com a recurs en front del conflicte.

Torrego, J. C. (coord.) (2000). *Mediación de conflictos en instituciones educativas. Manual para formación de mediadores*. Madrid: Narcea

Proposta de mediación escolar que aborda els principals temes que cal plantejar-se a l'hora d'introduir la mediación als centres. Proposa algunes activitats i aporta materials per a la formació de mediadors.

Université de Paix (2000). *Graines de médiateurs. Médiateurs en herbe*. Bruxelles: Memor.

Introducció a la mediación escolar i proposta d'activitats pràctiques. Adreçat a l'educació primària.

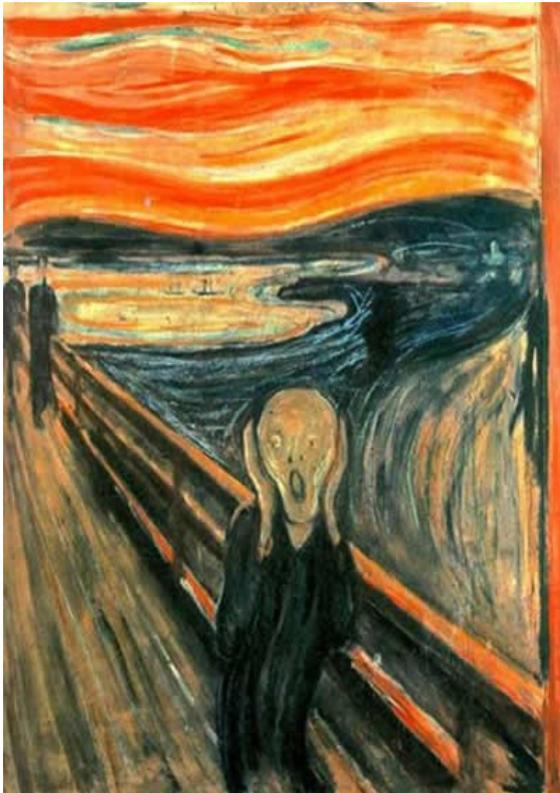
Taller

**“Gestión positiva de conflictos:
metáforas, técnicas y conocimientos para
construir espacios de diálogo y solidaridad”**

César García-Rincón de Castro,
presidente fundador de la Fundación Homo Pro-socius

Metáfora 1:
El grito, de Munch.

El famoso cuadro de Edward Munch puede mirarse de muchas maneras. Quien no conoce la historia que hay detrás, posiblemente vea una persona que huye de algo, o que grita porque ha visto algo horrible, o muchas otras razones.



Pero lo cierto es que Munch quiso reflejar con ese grito a las personas que se estaban quedando al margen del progreso generado por la Revolución Industrial en el París de final del siglo XIX. Hombre sensible a las necesidades e injusticias de su tiempo, quiso poner voz a los sin voz de su tiempo, y hasta hoy nos ha llegado su grito.

Y es que la mirada importa, la capacidad de ver más allá de las cosas. Munch iba paseando a orillas del Sena con dos amigos, estaba atardeciendo en París. De pronto Munch se quedó un poco atrás mientras sus amigos seguían paseando. Vio lenguas de fuego en el rojo del atardecer, ahí nació el Grito.

Un grito es todo comportamiento verbal o no verbal que nos incomoda, que nos molesta. El grito tiene la cualidad de llamar poderosamente nuestra atención. El grito, definido como tal, tiene dos componentes:

- **Forma:** un componente físico o visible que consiste en la forma perceptible del grito (comportamiento o actitud molesta que percibimos).
- **Fondo:** un componente psicológico que consiste en los motivos y necesidades que tiene una persona para gritar.

Lo que nosotros observamos es un “comportamiento” y como tal lo etiquetamos, y de paso también etiquetamos a la persona que lo produce. Detrás de ese comportamiento hay necesidades profundas y motivos para gritar, hay un trasfondo que es preciso conocer para abordar con éxito el conflicto.

Es importante profundizar más en esta idea que está sostenida por la clásica distinción de Maslow entre necesidades conscientes y necesidades inconscientes:

Nivel	Descripción	Percepción
Necesidades inconscientes	Lo que en el fondo nos mueve y orienta nuestras decisiones. Necesidades fisiológicas, de seguridad, de afecto-amor, de autoestima y realización.	No percibido por uno mismo ni por los demás.
Necesidades conscientes	Es lo que verbalizamos como deseos: "quiero, deseo, me gustaría..."	Verbalizado y percibido por uno mismo, pero no siempre por los demás, salvo que se expresen abiertamente los deseos.
Comportamientos	Lo que hacemos y decidimos, la expresión de nuestros deseos hacia los demás en modos de comportamiento.	Lo que perciben, infieren (atribuciones de causalidad de nuestra conducta) y etiquetan los demás acerca de nuestras decisiones y modos de actuar.

Sólo cuando somos capaces de acceder a ese fondo (como mínimo, intuirlo o trabajar con la hipótesis), de ver la otra cara del grito, estamos en condiciones de enfrentarnos mejor con él, de gestionarlo adecuadamente, o como mínimo de ver más soluciones. El problema es cuando ese grito genera otro grito en nosotros, lo cual hace que grite más nuestro interlocutor, y con ello perdemos la comunicación.

Podemos preguntarnos por qué hay personas que utilizan el grito habitualmente, por qué sólo saben gritar, y tres pueden ser las razones para ello:

- **Incompetencia social:** personas que no saben comunicar sus necesidades y deseos de otro modo, si lo supieran no gritarían.
- **Refuerzo del grito:** muchas personas consiguen o han conseguido parte de lo que buscan con el grito (satisfacer necesidades).
- **Desafío:** hay personas que adoptan una actitud desafiante, en forma de rol o de identidad personal, bien como mecanismo de defensa o bien como forma de afirmarse delante del grupo.

Es importante tener en cuenta que nosotros no reaccionamos al grito mismo (al cuadro), sino a la valoración que hacemos de ese grito. No reaccionamos a la realidad misma, sino a la valoración que hacemos de dicha realidad.

Ante el mismo insulto o provocación, se pueden producir varios tipos de respuestas:

- Personas que responden insultando más fuerte
- Personas que agraden físicamente
- Personas que dicen: "puede ser..."
- Personas que se contienen y no dicen nada
- Personas que dicen: "sabe usted que no es cierto..."
- Personas que dicen: "y ahora, ¿se le ocurre algo más inteligente?"
- Personas que dicen: "eso lo dice todo de usted..."
- Personas que piensan: "pobre hombre/mujer, no aprendió a expresarse de otro modo..."

Cuando somos responsables de un grupo, de un departamento o de una organización, es posible que con cierta frecuencia oigamos gritos de nuestros colaboradores o clientes y usuarios en forma de quejas. En este sentido, podemos vivir el grito de varias formas:

- **Como fracaso:** el grito refleja que las cosas no funcionan, es indicador de fracasos y mal funcionamiento.
- **Como amenaza:** el grito va dirigido a nosotros, y nos creemos los únicos responsables del mismo, cargamos con todos los gritos, nos los tomamos personalmente.
- **Como anomalía:** tenemos idealizados hasta tal punto los grupos-organizaciones ideales donde nunca hay problemas, o no debería haberlos, que cualquier grito nos parece que proviene de algo anormal, defectuoso, contra-natura.
- **Como oportunidad:** hay personas que consideran los gritos y quejas de los demás como algo no sólo normal en la interacción humana, sino también como una oportunidad de conocer lo que no funciona y podría funcionar mejor. En este sentido, se facilita la expresión del grito con naturalidad, porque se comprende lo que hay en el fondo y que todos en algún momento tenemos razones para gritar.

Para gestionar bien los gritos es recomendable construir entre todos un mapa de nuestros gritos, es decir, identificar en tarjetas cuáles son aquellos comportamientos que en el día a día nos molestan de los demás (compañeros de equipo, clientes, usuarios). Es importante identificar esos comportamientos tal y como nos salen, es decir, tal y como los expresamos verbalmente.

Una vez construido ese mapa de gritos, el siguiente paso consiste en analizarlos uno a uno haciéndonos las siguientes preguntas:

- **¿Qué nos quiere decir el otro con este grito y no sabe/no puede?** Pensar en las necesidades que tiene para gritar (aplicar la Pirámide de Maslow).
- **¿Podemos mirar el grito de otra manera?** Si vemos los problemas como siempre los hemos visto, daremos las



respuestas que siempre hemos dado. Se trata de sustituir viejas y desgastadas etiquetas al comportamiento de los demás ("es un *friki*", "va de lista", "está desmotivado") por otras etiquetas más reales y positivas ("es creativo e innovador", "quiere destacar, tiene ambición, le gusta hacer las cosas bien", "su tarea es bastante monótona"). Escribimos por la otra cara de las tarjetas las nuevas etiquetas al grito, "la otra cara del grito".

• **¿Qué respuesta damos hoy ante el grito?** Se trata de incorporar respuestas que sean menos de lo mismo, dejar de dar vueltas en círculo. Es fácil una vez que hemos sustituido las etiquetas, cuando somos capaces de ver la otra cara del grito.

Metáfora 2:

Sombreros de pensar los problemas



Ante los conflictos y problemas, solemos adoptar actitudes diversas que muchas veces no hacen sino agravar más dichos conflictos, incluso hacer una gran bola de nieve de algo que se podría haber solucionado con una pregunta amable. Identificar los sombreros que estorban al pensamiento y quitárselos es el primer paso para resolver conflictos.

De Bono, en su famoso libro "Seis sombreros para pensar", distingue entre pensamiento creativo y pensamiento reactivo. El pensamiento reactivo está presente en la mayor parte de la tradición del pensamiento occidental, y consiste en el diálogo y en la argumentación dialéctica, cuya utilidad estriba en saber reaccionar ante un interlocutor, pero no para

generar propuestas. El pensamiento creativo se centra en cambio en producir propuestas, establecer objetivos, evaluar prioridades y generar alternativas. Para resolver conflictos es más útil el pensamiento creativo que el reactivo.

Personalmente he identificado al menos 7 sombreros que suelen estar presentes como actitudes en las personas cuando aparecen los problemas y conflictos. Me los suelo poner y jugamos con ellos en acciones formativas presenciales, si bien en este contexto eso no es

posible. De todos modos, los resumo en el cuadro siguiente y que cada cual se los imagine.

Tipo sombrero	de	Significado	Consecuencias
Negativo (negro)		Esto no tiene solución...	Actitudes inmovilistas y de supervivencia
Casco de protección		No es mi problema, a mí no me afecta...	Individualismo y falta de responsabilidad
De policía		Mano dura, más sanciones y control...	No facilita autonomía y responsabilidad, no-empatía
De torero		Torear los problemas, manejarse con ellos...	No-afrontamiento de los problemas de raíz
Chistera		Hacer desaparecer y olvidar problemas...	Ocultamiento, represión, máscaras
Cura (de los de antes)		Resignación. Son nuestras cruces...	Frustración, estrés y burn-out

Ante los problemas es fácil que surjan comentarios relativos a estos sombreros. El común denominador de los mismos es que no conducen a resolver positivamente el conflicto, más bien lo enmascaran y recrudecen. Para gestionar bien el conflicto hay que saber identificar nuestro sombrero en primer lugar, y en un segundo lugar aprender a quitárselo.

Generalmente podemos resumir todos estos sombreros y actitudes en dos culturas o formas de gestionar los conflictos.



Segon semestre de 2007

CONTROL de los problemas	SOLUCIÓN de los problemas
Los problemas reflejan anormalidad de la gente, no debería haber problemas.	Los problemas son parte normal de la vida de las personas y organizaciones.
Los problemas con los demás dificultan el desarrollo personal.	Los problemas con los demás ofrecen oportunidades para crecer y desarrollarnos humana y técnicamente.
Las personas que generan problemas y conflictos son mal educadas, mala gente, y nunca van a cambiar, son así.	Las personas que generan conflictos son incapaces de resolver sus asuntos de otra forma , necesitan aprender a gestionarlos de forma positiva.
El reconocimiento de problemas es aceptar que estamos fracasando	El reconocimiento de los problemas es señal de fortaleza
Los problemas pierden su importancia cuando el comportamiento problemático queda sancionado	Los problemas pierden su importancia cuando la persona ya no necesita perjudicarse a sí misma o a otros.

Las organizaciones que gestionan bien sus problemas, en primer lugar no hablan de problemas, sino de “asuntos”, ya que la palabra problema, lo mismo que la palabra fracaso o la palabra imposible, son etiquetas verbales auto limitantes. Estas organizaciones suelen tener un sombrero de pensar (una cultura) dinámico, frente a un sombrero estático que tienen las organizaciones que controlan sus problemas. Veamos en qué consisten estos dos sombreros organizacionales:

Sombreros estáticos: se trata de formas de pensamiento cerradas y acabadas, estáticas, que no incorporan nuevas formas de pensamiento temiendo perder la seguridad y el equilibrio actual. Son propios de personas y organizaciones conservadoras. Ante los cambios externos reaccionan con fuertes medidas de control para no “contaminarse” con otras ideas.

Sombreros dinámicos: son propios de personas y de organizaciones en situación de cambio y de dinamismo social, acordes con los tiempos modernos y adaptándose a las transformaciones del entorno económico, político, coyuntural y social externo a la organización. Es una forma de pensar abierta al desarrollo, la creatividad y la innovación.

La cultura que guíe nuestro comportamiento determinará en buena medida cómo abordemos los conflictos, con qué sombreros de pensar.

Vamos a ver más en detalle cómo se traducen estos dos paradigmas de pensamiento en una serie de dimensiones propias de las organizaciones:

Dimensiones	Sombrero estático	Sombrero dinámico
<i>Orientación general del sistema organizacional</i>	Orientado al control y la seguridad	Orientado al desarrollo y la libertad
<i>Estructura organizativa</i>	Burocrático-formal y rígido-piramidal	Matricial, circular y flexible-horizontal
<i>Control del trabajador</i>	Desde el cumplimiento de las tareas, las normas y horarios	Desde la relación personal, el trabajo en equipo y la autonomía personal
<i>Relaciones humanas</i>	Impermeabilidad afectiva y evitación de los espacios informales	Expresión de emociones y fomento de espacios de relación informales
<i>Tratamiento de las dificultades</i>	Ocultar debilidades y mostrar puntos fuertes	Reconocerse los puntos débiles para mejorarlos y reforzar los puntos fuertes
<i>Rol de los directivos</i>	Representación de papeles según el contexto, sin verdadera autenticidad	Autenticidad y coherencia en todas las situaciones socio-laborales
<i>Tipo de clientes-usuarios</i>	Homogéneos y los de toda la vida	Heterogéneos y adaptación a nuevos clientes-usuarios
<i>Comunicación interna</i>	Vertical y descendente, no se escucha al empleado ni al cliente	Horizontal y ascendente-descendente. La opinión del empleado-usuario ayuda a mejorar la empresa
<i>Gestión de los conflictos interpersonales</i>	Mecanismos de control. Se viven como fracasos y problemas.	Mecanismos de expresión y negociación. Se viven como oportunidades de aprender y mejorar.

Como se puede ver, se trata de formas diferentes de concebir la empresa-organización que afectan a todos los ámbitos de la misma. Las organizaciones modernas caminan hacia estructuras más dinámicas y flexibles, precisamente para estar preparadas a los rápidos cambios del entorno socio-cultural. El ideal está en mantener un cierto equilibrio dinámico, es decir, progresar y cambiar ordenadamente para evitar los conflictos asociados a situaciones de cambio permanente.

Los sombreros de pensar de Edward de Bono nos pueden ser muy útiles a la hora de analizar nuestros conflictos interpersonales. Lo ideal sería ir poniéndose estos sombreros en 6 sillas diferentes en las que nos vamos sentando tratando de experimentar el conflicto o problema con cada uno de los sombreros. Este ejercicio imaginario debe hacerse en una habitación tranquila (el salón de tu casa por ejemplo) y cuando estemos solos. Veamos los puntos de vista de los diferentes sombreros:

•**Blanco**. Con este sombrero potencias el pensamiento lógico y racional; te centras en los datos y en la información que ya tienes sobre la situación y te lleva a buscar nuevos datos e informaciones contrastadas.

•**Rojo**. Con este sombrero puedes analizar las emociones relacionadas con el tema, te da una perspectiva más “visceral”, en la que las pasiones son el punto focal; este sombrero te permite conectar con

los sentimientos propios y los de las personas implicadas en el conflicto.

•**Azul**. Es el sombrero de la organización y del orden de la información; te permite estructurar la información con la que ya cuentas para hacerla más clara. No se trata tanto de pensar en el conflicto como de organizar la información que tienes sobre éste.

•**Negro**. Es el sombrero del “abogado del diablo”, el que te hace ver las dificultades y puntos negativos del conflicto; aquellos a los que tarde o temprano tendrás que dar solución. Te lleva a cuestionarte todas las soluciones posibles, a buscarle las vueltas a toda la información que tienes.

•**Amarillo**. Es el sombrero del pensamiento positivo, de la ilusión en el proyecto y de la confianza en las posibilidades de llegar a una buena solución; te permite analizar los puntos fuertes del conflicto, lo que puede aportar como oportunidad de mejora y desarrollo.

•**Verde**. Es el sombrero de la creatividad; no necesitas analizar demasiados aspectos del tema, sino que debes aportar nuevas ideas o visiones al problema y su solución. El sombrero verde te facilita ver las alternativas y las otras vías de solución del conflicto.

Una vez que nos hemos quitado los sombreros negativos, de policía, de cura, chisteras, cascos de protección, y hemos experimentado los sombreros de Bono en nuestro conflicto, es muy probable que nuestra mente esté mejor preparada para afrontarlo, más motivada para solucionarlo.

Metáfora 3: Nuestro imán de las relaciones



Todos hemos oído hablar de personas con cierto magnetismo, de personas que se atraen y se repelen. En todo ello late una sincronía de comportamientos expresivos (fuerzas de empuje) y receptivos (fuerzas de atracción). La

metáfora del imán nos ayudará a sincronizar y sintonizar mejor con los demás a la hora de afrontar y gestionar conflictos.

• **Fuerzas de empuje**. Nuestra capacidad de expresarnos a los demás viene determinada por la asertividad, por esa forma de afirmarnos positivamente ante los demás, expresar sin miedos y sin tensiones lo que realmente queremos, sentimos y pensamos en cada momento. Es nuestro YO centrífugo.

• **Fuerzas de atracción**. Al contrario que las fuerzas de empuje, la atracción es nuestra capacidad de incorporar a los demás en nuestro mundo, comprender sus pensamientos, sentimientos y comportamientos, lo que implica una alta sensibilidad y empatía hacia el otro. Es nuestro YO centrípeto.

Para entenderlo mejor vamos a resumir en el cuadro siguiente algunos comportamientos y rasgos típicos de personas orientadas al empuje social (asertividad) y personas orientadas a la atracción social (empatía).

Comportamientos de empuje (asertividad-expresividad)	Comportamientos de atracción (sensibilidad-empatía)
Hacer afirmaciones	Afirmar a los demás
Preguntar y persuadir	Escuchar y comprender
Mensajes YO (en 1ª persona)	Mensajes TU (en 2ª ó 3ª persona)
Hacer observaciones	Observar y ser observado/a
Participar y hacer	Facilitar y dejar hacer
Asumir responsabilidades	Delegar responsabilidades
Hacer críticas	Recibir críticas
Actividad y ejercicio físico	Relajación físico-mental
Hacer propuestas	Asumir y aprobar propuestas de otros
Firmeza con las opciones-valores propios	Flexibilidad en las valoraciones

Como puedes observar, ambos tipos de fuerzas corresponden a orientaciones ante los demás totalmente diferentes, pero sin embargo lo interesante, al igual que ocurre con los imanes, es que los polos opuestos se atraen, es decir, que donde hay alguien que se afirma ante los demás hay otro alguien que le reconoce, donde hay alguien que habla hay otro alguien que escucha, donde hay alguien que quiere participar debe haber otro alguien que facilite esa participación. La sincronía se establece cuando somos capaces de manejar las dos fuerzas.

El problema, y los conflictos, vienen cuando dos personas pretenden afirmarse a la vez, pretenden hablar a la vez, pretenden criticarse a la vez, cuando alguien propone y nadie aprueba, cuando alguien quiere participar y nadie le deja, cuando alguien pregunta y nadie responde, cuando alguien solicita información y nadie informa.

Estas dos fuerzas son interesantes a la hora de definir una serie de normas de convivencia en una organización. Hay un interesante modelo que define dichas normas en forma de derechos y deberes para todos los actores sociales implicados en las mismas. Se trata de equilibrar la balanza y de implicar a todos en el cumplimiento. Esa implicación será tanto mayor cuanto más identifique la persona que las normas garantizan sus derechos y suponen una serie de deberes. La convivencia es posible cuando nos autorregulamos, cuando las fuerzas de atracción y empuje se compensan mutuamente. Si pensamos en un centro educativo, por ejemplo, podríamos pensar en analizar derechos y deberes de estudiantes, padres y alumnos respecto del comportamiento en el aula.

Los alumnos/as se comportarán de forma adecuada y ordenada en el aula

Comunidad educativa	Derechos	Deberes
Estudiantes	Recibir una enseñanza con orden y sin alteraciones.	Estar atento y respetar la marcha de la clase sin interrumpir.
Padres y madres	Saber que su hijo/a recibe una formación y aprendizaje equilibrados.	Comunicar a su hijo/a que el colegio es un lugar para aprender. Exigir una buena conducta y atención en clase.
Profesorado	Impartir las clases con tranquilidad, equilibrio y dinámica relacional apropiada.	Mantener el orden y favorecer la marcha adecuada del grupo, tratando bien las disrupciones.

También podríamos hacer lo mismo a la hora de definir normas relacionadas con el esfuerzo personal, con la puntualidad, con la comunicación de desacuerdos a los profesores, etc. En todo ello latían derechos y deberes. Este análisis es necesario porque las personas de forma inconsciente, cuando no estamos de acuerdo con algo o alguien (fuente de conflicto) nos creemos con derecho a todo, pero rara vez reparamos en nuestros deberes.

En otro orden de cosas, cuando nos comunicamos, tendemos a utilizar ciertos comportamientos más que otros.

Por supuesto, también variamos nuestro estilo de comunicación para adaptarlo a distintas situaciones, pero quizás no todo lo eficazmente que podríamos.

Para descubrir más acerca de tu estilo social, te invitamos a cumplimentar este cuestionario elaborado por David W. Merrill y Roger H. Reid. Lee atentamente todas las preguntas y marca las frases o descripciones que mejor se ajustan a su comportamiento u opinión. Deje la casilla en blanco si no estás de acuerdo con la afirmación. Y no pienses la respuesta demasiado. ¡No hay buenas o malas respuestas!

Segon semestre de 2007

Para cada uno de los siguientes pares de afirmaciones (18) distribuye tres puntos entre las dos alternativas A y B, basándote en cómo actuarías en situaciones cotidianas. Aunque en algunos casos las dos opciones te puedan parecer válidas, asigna más puntos a la opción que mejor representa tu comportamiento la mayor parte del tiempo.

- Si A te caracteriza y B no te caracteriza, asigna 3 puntos a A y 0 a B.
- Si A te resulta más característico que B pero B te resulta plausible en algunas ocasiones, asigna 2 puntos a A y uno a B.
- Si B te caracteriza más que A, pero A te resulta plausible, asigna 2 puntos a B y uno a A.
- Si B te caracteriza y A no te caracteriza para nada, asigna 3 puntos a B y 0 puntos a A.
- En todos los casos los puntos asignados a ambas opciones deben sumar tres.

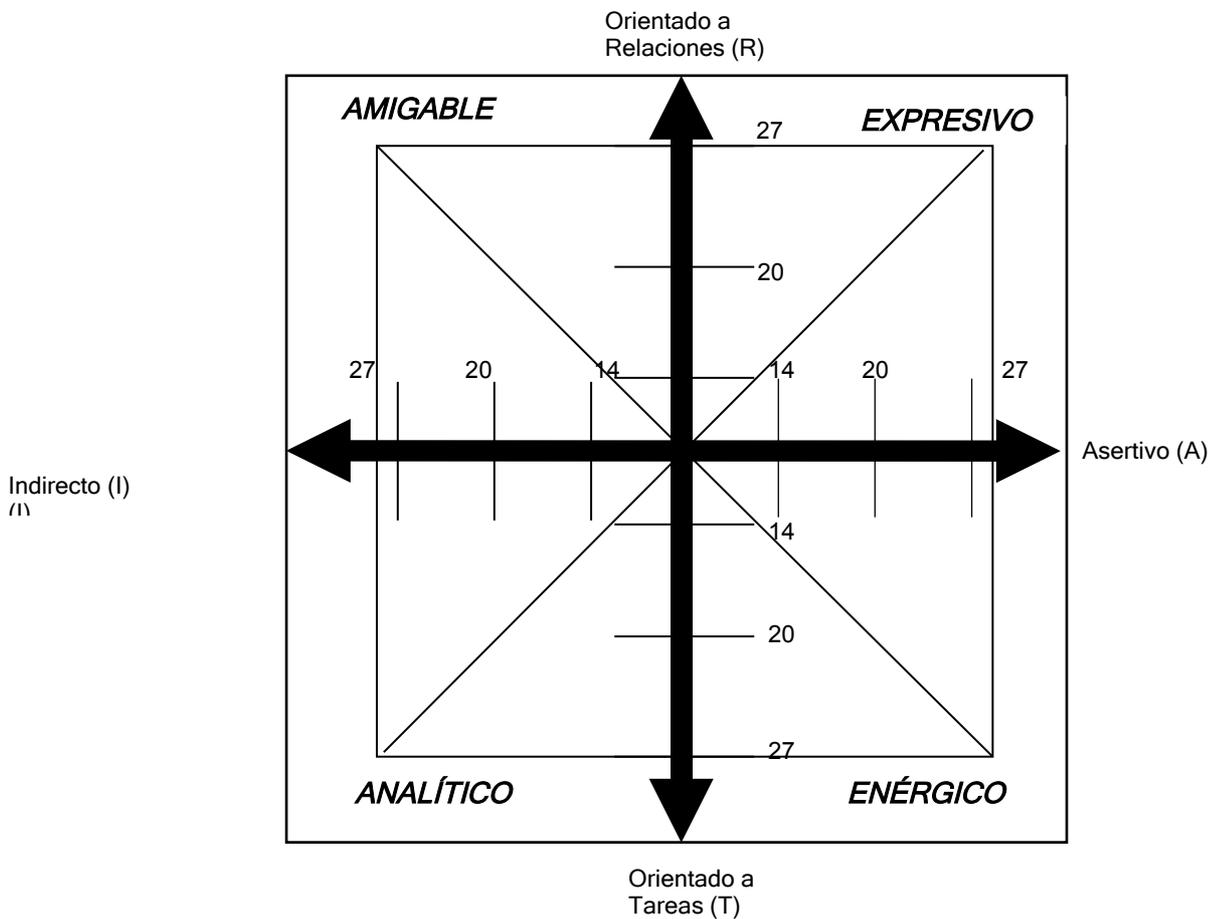
	1 A En general soy abierto/a cuando se trata de conocer a la gente personalmente y establecer relaciones.
	1 B En general no me resulta fácil establecer relaciones personales con la gente.
	2 A Normalmente reacciono despacio y de manera deliberada.
	2 B Normalmente reacciono rápidamente y con espontaneidad.
	3 A No dejo que los demás malgasten mi tiempo.
	3 B No pongo reparos a los demás cuando necesitan de mi tiempo.
	4 A Me presento a mí mismo en reuniones sociales.
	4 B Espero que los demás se presenten a mí en reuniones sociales.
	5 A Dejo que mis conversaciones con los demás deriven hacia los intereses de la otra parte, aunque esto signifique que nos desviemos del objetivo.
	5 B Suelo mantener siempre el tema de conversación enfocado en el objetivo principal.
	6 A Suelo ser paciente con mi interlocutor cuando se expresa / habla más despacio que yo.
	6 B Puedo ser impaciente cuando mi interlocutor se expresa / habla más despacio que yo.
	7 A Suelo tomar decisiones basándome en hechos y en evidencias.
	7 B Suelo tomar decisiones basadas en sentimientos, experiencias o relaciones.
	8 A Suelo contribuir frecuentemente a las conversaciones en grupo.
	8 B Contribuyo poco a las conversaciones en grupo.
	9 A Prefiero trabajar con otros, proporcionando apoyo cuando resulta necesario.
	9 B Prefiero trabajar independientemente, o por lo menos, dictar los términos de la relación de trabajo.
	10 A Suelo elaborar preguntas o hablar de manera más indirecta
	10 B Suelo hacer afirmaciones, y expresar opiniones de manera directa.
	11 A Suelo enfocar mis ideas hacia los objetivos y tareas.
	11 B Suelo enfocar mis ideas a la persona y a la relación que mantengo con ella
	12 A Suelo utilizar gestos, expresiones faciales, y cambios de entonación, para enfatizar puntos.
	12 B No suelo utilizar gestos, expresiones faciales, y cambios de entonación, para enfatizar puntos.
	13 A Suelo aceptar los puntos de vista de los demás (ideas, sentimientos, preocupaciones).
	13 B No suelo ser receptivo a los puntos de vista de los demás.
	14 A Suelo responder a situaciones de cambio o de riesgo de manera cautelosa y prudente.
	14 B Suelo responder a situaciones de cambio o de riesgo de manera dinámica e impredecible.
	15 A Prefiero reservar mis sentimientos y pensamientos, compartiéndolos sólo cuando realmente me parece importante.
	15 B Me resulta natural y fácil compartir y hablar de mis sentimientos con los demás.
	16 A Me gusta probar situaciones y experiencias nuevas.
	16 B Me siento más cómodo en situaciones o relaciones más familiares.
	17 A Me suelen interesar las preocupaciones y objetivos de los demás.
	17 B Me suelo concentrar en mis propios intereses y objetivos.
	18 A Respondo a los conflictos despacio y de manera indirecta.
	18 B Respondo a los conflictos rápido y de manera directa.

Traslada las puntuaciones asignadas en el cuestionario a las casillas correspondientes y calcula los totales.

R		T		A		I	
1A		1B		2B		2A	
3B		3A		4A		4B	
5A		5B		6B		6A	
7B		7A		8A		8B	
9A		9B		10B		10A	
11B		11A		12A		12B	
13A		13B		14B		14A	
15B		15A		16A		16B	
17A		17B		18B		18A	
Total R:		Total T:		Total A:		Total I:	

Compara las puntuaciones R y T. Escribe la puntuación más alta de las dos en el espacio a continuación y señala la letra correspondiente	
Compara las puntuaciones A e I. Escribe la puntuación más alta de las dos en el espacio a continuación y señala la letra correspondiente	

Traslada al gráfico los dos puntos que nos darán como resultado en su cruce el cuadrante relativo a nuestro estilo social predominante.



Es posible que conozcamos a personas más bien asertivas y a personas más bien empáticas. Pero no podemos caer en el error de considerar que una orientación es la deseable y la otra no: estaríamos ante un reduccionismo mental serio y limitante. No existen tipos puros de personas, más bien en cada una de las situaciones o escenas que nos toca vivir adoptamos un estilo u otro, lo importante es sincronizar, manejar con eficacia los dos polos de nuestro imán para encontrarnos con el otro, no para repelernos mutuamente. Concretamente, las personas somos una combinación de ambas orientaciones sociales o fuerzas magnéticas.

Ahora que ya estás situado en tu estilo habitual, conviene que sepas algo más de los rasgos y características de cada estilo.

El estilo amigable. Los amigables se preocupan de las emociones y su punto de vista es a menudo personal. Preguntan frecuentemente quién ha hecho qué a quién. Buscan razones privadas para explicar el comportamiento de las personas. Encuentran difícil creer que los demás puedan actuar sólo por principios o consideraciones prácticas, o intentando hacer la vida más estimulante. Los amigables se enfocan en valores como felicidad, calidez, actividades sociales y relaciones personales, y suelen contribuir a éstas. No suelen querer cambiar de opinión sobre cosas que les conciernen. Prefieren una familiaridad confortable más que los riesgos de lo desconocido. Evitan decisiones que les llevan inconscientemente fuera de su zona de "comfort".

Sus mayores fortalezas: relaciones personales y apoyo.

El estilo analítico. Los analíticos determinan su comportamiento en base a hechos percibidos, números, principios, lógica y la consistencia que encuentran en la realidad. Hacen planes que gestionan de forma sistemática desde el principio hasta el final. Este interés en reunir información a veces les hace más lentos a la hora de tomar decisiones, lo que da la sensación de que son desinteresados o que les falta entusiasmo. Pero para evitar el riesgo de una decisión irrazonable, todas las posibilidades deben ser analizadas. La fe en principios, en hechos y en la lógica, puede resultar ser más importante que la amistad o la satisfacción personal.

Sus puntos fuertes son pensamiento sistemático y análisis.

El estilo enérgico. Los enérgicos parecen saber lo que quieren y parecen no tener dificultad en dar su opinión, (especialmente en lo que les concierne directamente) ni en pedir lo que quieren. Su eslogan podía ser "hay que hacerlo ahora y hacerlo bien". Los enérgicos viven en el presente y están orientados hacia la acción. Su estilo es rápido, preciso y eficiente. A veces parecen ser indiferentes a las emociones o a los asuntos privados de

las personas, lo que puede dar una impresión de frialdad, rudeza, o de crítica excesiva. Los retrasos les impacientan. Intentan influir en las situaciones y hacerlas más de su agrado.

Principales puntos fuertes: acción independiente y control.

El estilo expresivo. Los expresivos suelen enfocarse en sueños del futuro que a veces les hacen parecer irrealistas, poco prácticos e irresponsables. Pero pueden incitar el entusiasmo de los demás, y estimular y espolear los ánimos de las personas que le rodean. Incansables en su búsqueda del futuro, a veces saltan de una idea o acción a otra sin parar. Las ideas del expresivo son muy a menudo intuitivas y por lo tanto creativas e imaginativas. Pero puede equivocarse si sus acciones se basan solamente en opiniones y emociones más que en hechos y en la realidad.

Puntos fuertes: su intuición y su inspiración.

Muchos conflictos tienen su origen en estilos sociales diferentes o incompatibles entre sí. Lo importante y lo estratégico a la hora de evitar y abordar conflictos es llegar a captar el estilo de nuestro interlocutor y adaptar nuestro comportamiento al mismo. Para ser más versátil y eficaz, a continuación ofrecemos unas sugerencias para cada estilo social:

Analíticos. Mostrar mayor disposición a cambiar de enfoque para adecuarse a los demás. Intentar comprender la importancia de los sentimientos. Tomar más riesgos calculados. Más iniciativa y acción independiente.

Expresivos. Más objetividad. Análisis cuidadoso de datos. Atención al detalle. Control emocional. Control del tiempo y enfoque de las tareas a objetivos y resultados.

Enérgicos. Mejorar la comprensión del impacto de los actos propios en los demás. Paciencia y sensibilidad con la gente. Controlar el ritmo de esfuerzo personal, practicar la relajación.

Amigables. Mostrar más iniciativa y sentido de urgencia. Fuerza y firmeza. Más asertividad y expresión de uno mismo ante los demás. Ir al grano, tomar una postura sobre asuntos y opiniones.

Metàfora 4:
El reparto de los camellos.

Un hombre tenía tres hijos. Cuando murió, les dejó en testamento diecisiete camellos con estas instrucciones precisas:

“Quiero que el mayor se quede la mitad de los camellos, el segundo un tercio y el más joven la novena parte exacta”.

Ya hacía un mes de la muerte del padre y los tres hijos aún no se habían podido repartir el rebaño de camellos. Por eso decidieron enviar a buscar al hombre más sabio de la región, que vivía en el desierto.

El hombre sabio escuchó con atención y dijo:

“No estoy seguro de qué consejo darles pero tengo un camello de más que me gustaría prestarles si lo precisan”.

Ahora tenían 18 camellos, y así pudieron dividir el rebaño de la siguiente manera:

El hijo mayor se quedó la mitad: 9 camellos. El hijo mediano la tercera parte: 6 camellos. El hijo pequeño la novena parte: 2 camellos.

Una vez hecho el reparto según los deseos del padre aún sobraba el camello del sabio, con lo cual devolvieron el préstamo.

¿Quién es el mediador?, ¿Quién ha hecho el reparto?, ¿Cuáles son las funciones del mediador?, ¿Quién o qué puede ser mediador?

La persona que ha posibilitado la mediación es el sabio, pero realmente quien ha posibilitado que se pongan de acuerdo, que las partes se entiendan, ha sido el camello. Un mediador es cualquier elemento, persona o situación que tiene la capacidad de lograr que dos instancias en conflicto puedan comunicarse, expresarse sus puntos de vista y llegar a un acuerdo. Por ello decimos que el mediador no tiene por qué ser la persona (el sabio), sino que esa persona puede proponer una dinámica, un recurso para que las partes pasen de la adversidad, del bloqueo emocional, a la conversación tranquila y sosegada, que recuperen sus razones y sentimientos desbordados, liberarles de su secuestro emocional.

Un mediador hábil puede pedir a las dos partes en conflicto que con la ayuda de un taco de plastilina expresen cómo se sienten ante el conflicto. Una vez que cada parte ha realizado su figura, le cuenta a la otra parte lo que quiso expresar con su figura de plastilina. Es muy probable entonces que la plastilina sea suficiente para mediar, para posibilitar la escucha y la creatividad (que consistiría en moldear después posibles soluciones al conflicto).

La palabra mediación proviene de *mediatio*, entendida como punto equidistante entre dos

puntos opuestos y también como interposición, intermediación para favorecer nuevas articulaciones en las relaciones sociales. Nos encontramos, por lo tanto, ante un punto medio entre dos polos en un espacio o medio concreto. La mediación facilitará que las partes implicadas se encuentren en este punto intermedio que ofrece la objetividad. En las percepciones subjetivas del conflicto no se podrán encontrar, ya que habitualmente compartimos un territorio del conflicto, pero el mapa de cada uno no es en realidad el territorio. La mediación puede propiciar mapas compartidos para resolver mejor el conflicto.

Por eso, la cultura de la mediación supone una cultura de la comunicación, porque la mediación pretende facilitar que las personas encuentren las posibles soluciones por ellas mismas. La finalidad no es tanto llegar a un acuerdo, sino restablecer la relación, reducir la hostilidad, propiciar propuestas y soluciones, promover procesos de respeto.

El papel del mediador, además de una persona, también lo realizan muchos cuerpos sociales intermedios que asumen esta función equidistante entre dos grupos o colectivos en conflicto. Son los denominados mediadores institucionales: sindicatos, patronales, iglesias, defensores del pueblo, defensores del consumidor, del enfermo, del estudiante... Y el mediador no tiene nunca poder, ni de decisión ni de persuasión. No impone, sólo propicia y propone, desaparece cuando las relaciones se rehacen y facilita más cuestiones que respuestas. Tiene la función de retornar a las partes el control de su vida y la confianza de adoptar sus propias decisiones, para que se conviertan en protagonistas, y ayudar a salir de un único punto de vista parcial, de la miopía que provoca el localismo.

Es importante destacar que la mediación no sirve para todo tipo de conflictos, sólo para aquellos en que las dos partes tienen algún grado de responsabilidad en el mismo. No tiene sentido hablar de mediación en procesos de acoso moral, agresiones físicas a inocentes, problemas graves con armas, etc.

Sin entrar en lo que es la mediación profesional, ya que no es el objeto de este trabajo o curso, sí que es interesante que reflexionemos acerca de las posibilidades cotidianas que vemos en la mediación de nuestros conflictos. Conozco muy pocas organizaciones que tengan instituida la figura del mediador a quien acudir en caso de conflicto interpersonal. Esta función a veces la hacen los responsables de equipos; eso sí, con más intuición que sapiencia. Pero nosotros, cuando estamos inmersos en un conflicto, podríamos buscar algunos elementos o personas que mediaran en el mismo, incluso ser a la vez mediador y parte sin que lo sepa el otro. Por ejemplo:

●**El mediador informal.** Pedirle a un amigo común (de las partes en conflicto) y de confianza que sirva de interlocutor, aunque sea a distancia (hablar con uno, con otro, acercar posturas). Esto, de hecho, lo habremos utilizado alguna vez (cuando una pareja se enfada, por ejemplo, y un amigo/a de los dos les ayuda a volver al diálogo).

●**El tiempo como mediador.** Dejar pasar un poco de tiempo (no demasiado) a veces funciona como mediador, porque ayuda a calmar los ánimos y ver las cosas con más claridad. El dicho popular reza que “el tiempo cura las heridas”, pero esto es cierto sólo a medias. Más bien habría que decir “el tiempo nos ayuda a recuperar nuestra mirada objetiva y el control de nuestros sentimientos”. Esta técnica requiere asertividad y habilidad para retomar el diálogo de forma constructiva.

●**Esperar la oportunidad.** Quedarse a la espera de alguna oportunidad en la que hagamos saber a la otra parte nuestro punto de vista, porque dicha oportunidad lo evidencia (por ejemplo, si pone de manifiesto que la otra parte también tiene olvidos, descuidos o errores). Al hacerlo, hay que ser sutiles, no se trata de restregar las evidencias al otro ni aprovechar para ganar posiciones, más bien hacerle ver que, aun teniendo motivos y evidencias, somos personas que tratamos educada y humanamente los conflictos.

●**Mediación cognitivo-verbal.** Se trata de las palabras que utilizamos a la hora de afrontar un conflicto tanto para regular nuestro propio comportamiento como para regular el comportamiento de los demás. El lenguaje es clave en la resolución de conflictos, y un lenguaje adecuado hacia uno mismo y hacia el otro es fundamental para mediar, para posibilitar la comunicación positiva.

●**Herramientas para mediar.** Determinadas herramientas que miden actitudes percepciones del conflicto nos puede ayudar a la hora de acercar posturas y compartir los mapas del conflicto de cada una de las partes. Nosotros veremos una interesante herramienta (el CAT ©) en la metáfora 9, que actúa como un potente mediador.

Finalmente, es preciso señalar que la PNL (programación neurolingüística) nos ofrece una interesante herramienta desde el concepto de las

posiciones preceptuales. Generalmente en PNL, a la hora de abordar un problema personal, se plantean tres posiciones reflexivas, que es bueno hacer en tres sitios diferentes (posicionamiento mental y físico-espacial):

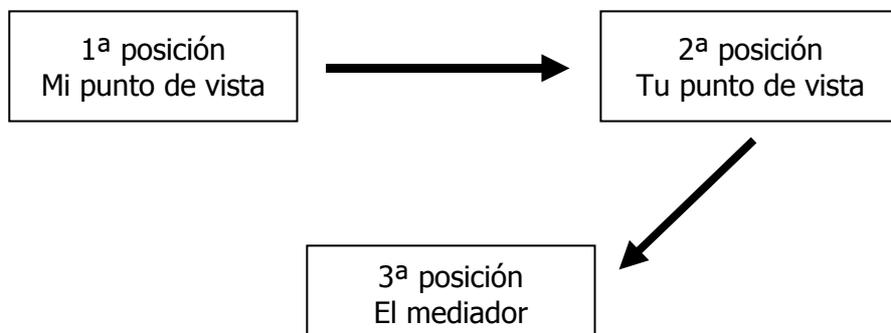
●**Primera posición:** es la vivencia del problema o conflicto en uno mismo. En esta posición somos protagonistas de la película, nos tenemos que permitir sentir el problema en su totalidad.

●**Segunda posición:** es la capacidad de observarse desde fuera, de verse a uno mismo experimentando en problema, pero como si de un observador se tratara. Ayuda el imaginarse que estamos en un cine viendo una película de nosotros mismos.

●**Tercera posición:** ésta es un poco más complicada. Se trata de ser consejeros del observador de nosotros mismos. A su vez, damos consejo desde tres posiciones: la del consejero crítico, la del consejero realista y la del consejero soñador-creativo.



Una vez hemos experimentado los consejeros, volvemos a la posición 2 y luego a la primera de nuevo. Se supone que ahí comprendemos mejor el problema. De cara a la mediación, las tres posiciones perceptuales que recomiendo serían una adaptación-simplificación del modelo de la PNL, el cual me parece un poco complicado si no se tiene práctica y sin ayuda de un profesional. Estas tres posiciones, para las que nos van a ayudar tres sillas, serían:



●**Primera posició:** el conflicte vivit i experimentat per un mateix. Pensar i sentir el conflicte des del punt de vista personal.

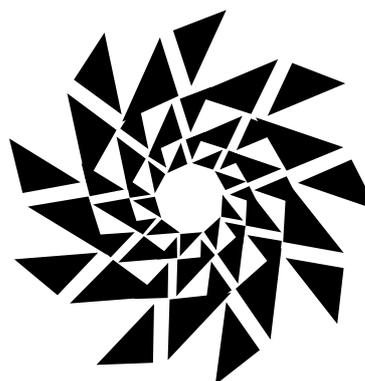
●**Segunda posició:** el conflicte vivit i experimentat per l'altre. Nos canviem a la cadira de davant (del altre) i tractem de posar-nos en el seu lloc, el seu punt de vista.

●**Tercera posició:** aquesta és la posició del mediador. Aquí tractem d'imaginar als dos adversaris buscant una solució al conflicte, dialogant i acostant postures.

Una vegada hem fet aquest exercici, estarem més preparats per abordar el conflicte de forma positiva. L'altre no sabrà que hem fet una mediació cognitiva del mateix, però el mediador estarà de algun mode present en la nostra forma d'actuar i de dialogar.



**Metàfora 5:
Tornados y desagües**



Los comportamientos que adoptamos ante los conflictos, ya sean de forma grupal o de forma individual, pueden conducir al efecto tornad (ciclo de desarrollo) o al efecto desagü (ciclo regresivo).

Si comenzamos analizando los comportamientos que habitualmente utilizamos para abordar los conflictos, nos encontramos que podemos clasificarlos en comportamientos que ayudan a solucionar las cosas y comportamientos que agravan el conflicto. Veamos esta comparación en el cuadro siguiente:

Facilita resolució	Facilita agravamiento
•Abordarlos cuanto antes	•Evitarlos
•Comprender al otro y hacerse entender	•Ignorar a la otra parte
•Escuchar atentamente	•Interrumpir al otro
•Determinar los problemas, los intereses y las reacciones	•Centrarse en rasgos de personalidad inmodificables
•Centrarse en el problema y no en la persona	•Permitir que las emociones dominen el diálogo
•Asegurarse de que el otro ha entendido nuestro punto de vista	•Dar por supuesto que lo ha hecho
•Presentar los argumentos en primera persona	•Imponer sobre los demás valores y convicciones personales

Como podemos observar, la mayoría de la gente utiliza, a la hora de abordar conflictos, comportamientos que lo agravan en lugar de comportamientos que facilitan la resolución.

Si nos vemos dentro de un conflicto interpersonal, una buena estrategia para solucionarlo rápidamente es la siguiente:

1. **Describe la situación** desde tu perspectiva.
2. **Describe los resultados:** hechos del conflicto.
3. **Di lo que piensas:** habla en primera persona.
4. **Suscita una respuesta:** preguntas abiertas mejor que cerradas.
5. **Propón una solución** satisfactoria para ambas partes.

También es interesante que reflexionemos sobre los comportamientos de desarrollo a la hora de recibir o hacer una crítica. Para hacer una crítica se recomienda lo siguiente:

- Comenzar por un comentario positivo** sobre el otro, con el fin de preparar el terreno favorable a la escucha y la aceptación de la crítica.
- Asertividad:** expresar realmente lo que pensamos y cómo nos sentimos ante el objeto de la crítica.
- Proteger la autoestima del otro,** dejarle una salida honrosa, no arrinconarle, aunque tengamos evidencias de sobra para dejarle por los suelos.
- Centrarnos en los comportamientos** y no tanto en las personas, con ello no perdemos la relación personal y evitamos juzgar a los demás de forma imprecisa.
- Elegir el momento y lugar más favorables** a la comunicación de la crítica.
- Convertir los problemas en oportunidades,** señalar que con las críticas mejoramos todos/as, proponer mejoras a partir de la crítica o suscitar ideas de mejora en el otro.

A la hora de recibir una crítica, los comportamientos de desarrollo serían los siguientes:

- Dar las gracias** (si procede) por la crítica señalando que así mejoramos, incluso invitar a hacernos más críticas, decir que somos personas abiertas a la crítica. Esto suele descolocar bastante a quien viene en plan agresivo.

- Asertividad:** expresar realmente lo que pensamos y cómo nos sentimos. Hacer afirmaciones (YO) de pensamiento y de sentimiento: Yo pienso ... yo me siento ...

- Proteger nuestra autoestima:** señalar los modos incorrectos, si los hay. Suele haberlos si el otro es de tendencia agresiva. Al señalar los modos incorrectos desarmamos a nuestro "enemigo".

- Analizar el comportamiento,** no dejar que nos psicoanalicen. Centrarnos en los comportamientos y hechos, solicitar al otro que nos describa los hechos concretos, haciéndole ver que tal vez nos está juzgando equivocadamente. No entrar en su juego de psicoanálisis, nosotros ir al grano, a la conducta-actitud concreta objeto de crítica.

- Reformular distorsiones cognitivas:** ¿cuando dices... quieres decir...? Es normal que el otro generalice, utilice expresiones como nunca, jamás, todos los días. ¿Cuando dices "nunca", "jamás", "todos los días"... no querrás decir "algunas veces", "de vez en cuando"...?

Si estamos en un grupo, hay también una serie de comportamientos que generan el efecto tornado o ciclo de desarrollo (espiral hacia arriba) y otros que generan el efecto desagüe o ciclo regresivo (espiral hacia abajo):

Comportamientos tornado (ciclo de desarrollo del equipo). La práctica de estos comportamientos por parte del líder o animador en primer lugar hará que el equipo los vaya integrando en su cultura interna y que entre en lo que se conoce como "ciclo de desarrollo", una espiral hacia arriba tipo tornado que hace crecer y dar fortaleza al equipo.

Comportamientos desagüe (ciclo regresivo del equipo). Estos comportamientos generan que el equipo vaya acumulando tensión y disgregándose, de forma que entra en un proceso o "ciclo regresivo" tipo desagüe o remolino de agua (hacia abajo).

Exponemos comparativamente estos dos tipos de comportamientos para una mayor comprensión:

Comportamientos tornado (ciclo de desarrollo)	Comportamientos desagüe (ciclo regresivo)
•Solicitar <i>feed-back</i>	•Dar por hecho el entendimiento
•Resumir resultados parciales	•Prisas, no valorar ideas, objetivos
•Hacer reconocimientos	•No reforzar los logros ni las ideas de otros
•Fertilizar ideas de otros	•Subestimar las ideas de otros
•Compartir ideas y sentimientos	•Abstenerse de opinar, de ofrecer criterios
•Estimular a otros a aportar ideas	•Tratar de dominar el debate
•Compartir información	•Posiciones defensivas, secretos
•Alentar a los demás	•Comentarios sarcásticos
•Escuchar activamente	•Interrumpir al otro cuando habla
•Buscar la unidad y el consenso	•Formar divisiones y bandos

Como podemos ver, los conflictos dentro del grupo-equipo vienen cuando éste entra en la espiral destructiva del desagüe o remolino.

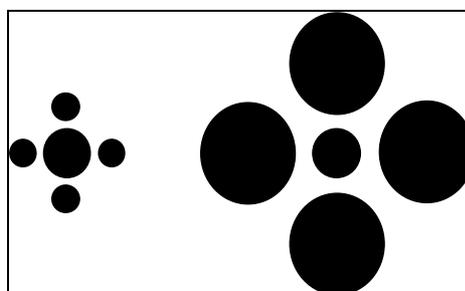
**Metáfora 6:
El secuestro de la mirada**



espontánea y funcional (adaptativa), actúan como leyes universales en la percepción de la realidad.

Ley del contexto

Lo que viene a decirnos esta ley es que percibimos los objetos dentro de un contexto, el cual condiciona y adorna de alguna manera la imagen o fotografía mental que hacemos de los mismos. En la imagen siguiente observamos cómo el círculo interior de ambas figuras, siendo de igual tamaño, se ve más grande sin embargo si está rodeado de círculos más pequeños y, al contrario, se percibe más pequeño si está rodeado de círculos más grandes que él:



Nuestra percepción de los problemas está gobernada por una serie de leyes a modo de tendencias psíquicas que nos llevan muchas veces a posiciones preceptuales distorsionadas y parciales, se trata de un auténtico secuestro de la dimensión de la realidad. Las leyes de la GESTALT tienen todavía muchas cosas que decirnos. Vamos a conocerlas y a descubrir lo que pueden aportarnos a la hora de percibir y gestionar los conflictos.

La escuela de la Gestalt (una corriente de la psicología que estudió a fondo las leyes de la percepción humana) encontró que existen una serie de mecanismos innatos en el ser humano que, de forma

Si en lugar de círculos estamos percibiendo conflictos o personas que tienen conflictos, o bien nos percibimos a nosotros mismos, la conclusión es que esa percepción y posterior valoración que hacemos está de algún

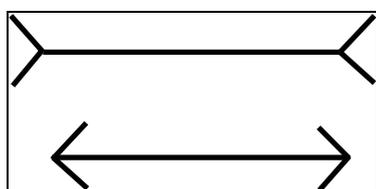
Segon semestre de 2007

modo sesgada por un contexto, y el mismo conflicto nos puede parecer más o menos grave en función del lugar en el que ocurre, de las personas involucradas o de otros conflictos que se palpan en el ambiente.

A la hora de abordar un conflicto y valorarlo hay que tener en cuenta el contexto en el que se produce y lo valoramos.

Ley de apertura

Esta ley podemos representarla en las siguientes líneas de igual longitud a simple vista, pero sin embargo se percibe como más larga la de arriba y como más corta la de abajo



Podemos hablar aquí de personas abiertas (línea de arriba) y de personas cerradas (línea de abajo). Una persona abierta es percibida seguramente como una persona “más grande”, con más experiencias, con más humanidad, con más socialidad. Una persona cerrada (de ideas, en sí misma) es percibida por los demás como “más pequeña”. Lo mismo pasa si extendemos esta idea a sociedades abiertas y sociedades cerradas, sociedades democráticas y sociedades autárquicas. Podemos hablar también de personas con oportunidades (con las puertas abiertas) y personas sin oportunidades (con las puertas cerradas).

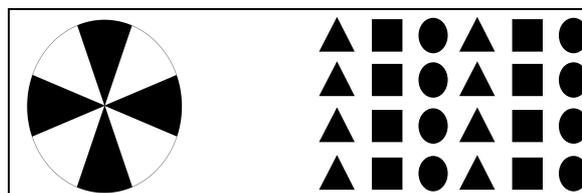
Cuando afrontamos los conflictos ¿somos abiertos o cerrados? ¿Lo hacemos estando abiertos a escuchar al otro o nos encerramos en nuestros discursos? ¿Facilitamos un clima, un espacio de apertura, o limitamos mucho las posibilidades?

Una mente abierta es esencial para abordar positivamente los conflictos.

La sensación de apertura, de oxígeno, de no arrinconarse mutuamente con discursos cerrados, es clave para encontrar la puerta de salida al conflicto.

Ley de semejanza

Según esta ley, solemos percibir agrupadamente, como una figura con entidad propia (una categoría) los objetos que son semejantes en algunos aspectos.



Como podemos observar en las figuras anteriores, nuestra percepción nos hace identificar dos cruces (blanca o negra) en la figura de la izquierda y varias columnas (de triángulos, cuadrados o esferas) en la figura de la derecha. Esta tendencia a agrupar las cosas que son iguales, también tiene su correlato en la percepción de personas. Así, tendemos a agrupar a la gente en categorías: jóvenes, adultos, ancianos, niños. Pero también agrupamos a la gente según su procedencia social (ricos, pobres, inmigrantes...), según sus rasgos culturales (gitanos, negros...), según sus problemáticas sociales (discapacitados, mujeres maltratadas, drogadictos, ancianos...) y según sus conflictos (conflictivos, pasivos, agresivos, obedientes, sumisos...)

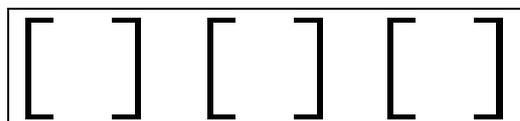
El conflicto surge más fácilmente cuando en lugar de preguntar, escuchar y conocer bien al otro y sus motivos, nos dejamos llevar por el estereotipo, cuya razón biológica descansa en nuestra mente económica. Salir de ese acomodo mental y liberarse de esas etiquetas que secuestran nuestra capacidad de razonar es esencial para evitar y gestionar conflictos.

Debemos ser conscientes del riesgo de la generalización y trascender la misma para individualizar a la persona, la cual, a pesar de ser susceptible de categorizaciones, tiene una historia personal propia, un rostro y un nombre que le hacen diferente de los demás y, por tanto, que experimenta de forma diferente los mismos problemas.

Ley de clausura

Según la ley de clausura, las personas tendemos a cerrar o clausurar nuestras percepciones sobre la realidad para darles un sentido. En la siguiente imagen puede apreciarse como la mayoría de las personas percibirán tres cuadrados diferenciados, por esa tendencia a cerrar los objetos

Sin embargo sería raro que alguien percibiera dos columnas centrales cerradas entre paréntesis laterales

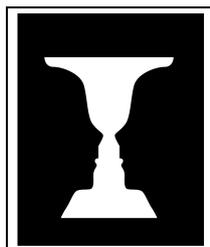


Si nos llega, por ejemplo, una información incompleta sobre alguien, o sobre algo, enseguida nuestra necesidad de saberlo todo nos va a llevar a establecer un sentido lógico (para nosotros) a dicha información y vamos a tender a completarla, porque lo que no está completo nos incomoda. Esta es una de las razones importantes de la distorsión informativa cuando se va pasando la información “de boca en boca”, y también de los estereotipos hacia grupos sociales de los que se posee una información escasa y poco fiable.

En la interacción cotidiana en nuestros grupos y encuentros, es fácil que las informaciones muchas veces sean incompletas y parciales, por lo que habremos de ser muy prudentes para no dejarnos llevar por esta tendencia a establecer conclusiones e ideas cerradas precipitadamente, más bien debemos tener la mente lo suficientemente abierta y flexible hacia el conocimiento pausado del otro. Esto es clave cuando surgen conflictos, siendo unas veces causa de un conflicto, y otras veces consecuencia

Ley de fondo y forma

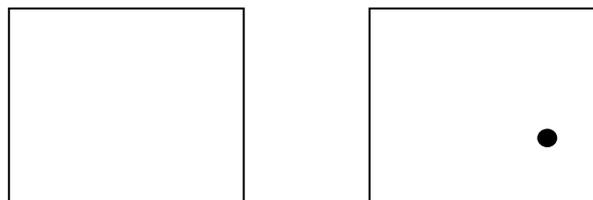
Esta ley nos viene a decir que nuestra definición de la realidad está condicionada por lo que percibimos como fondo y lo que percibimos como forma. Es decir, lo que es el objeto en sí (forma), que se percibe en un primer plano, y lo que le rodea (fondo), que se percibe siempre en un segundo plano. En la siguiente figura, si percibimos el fondo negro, veremos una copa; en cambio, si percibimos el fondo blanco, veremos dos caras



En la percepción de personas esta ley tiene una importancia crucial. Debemos ser conscientes en todo momento del fondo social y el fondo situacional de la percepción del otro en conflicto, del propio conflicto, o bien de nosotros mismos en conflicto. Como vimos en la “metáfora del grito”, la forma suele ser ese comportamiento (verbal o no verbal) que nosotros etiquetamos, y el fondo constituye esas razones profundas, necesidades y motivos que hay detrás de ese comportamiento visible.

Síndrome del punto negro

Si preguntamos a alguien qué es lo que ve en las figuras siguientes, lo más probable es que se oigan respuestas como: “dos cuadrados iguales, pero...”, o bien “un cuadrado blanco y el otro...”, o también “lo primero que he visto ha sido el punto negro...”.



En el ámbito que nos ocupa (y preocupa), esta ley es clave cuando nos disponemos a valorar al otro, o bien los logros conseguidos, o incluso los problemas en el proyecto. Dichos problemas u objetivos no conseguidos, con bastante frecuencia, centran en excesivo la atención de nuestras reuniones y encuentros, hasta el punto que nos olvidamos de lo importante y además suponen un excesivo gasto de energía vital y motivación

El punto negro se busca en el otro cuando nos mostramos agresivos, secuestra nuestra capacidad de pensar y crear soluciones, también nuestras emociones. Tiene mucho poder, es como el lado oscuro que nos atrae con fuerza y saca lo peor de nosotros. Es importante, por tanto, liberarse y liberar a otros de la “tiranía del punto negro” a la hora de gestionar conflictos. La clave es resolver desde lo positivo, ver los puntos negros en clave de aprendizaje y mejora.



Metáfora 7:

Rojo + azul = morado



En la vida podemos negociar muchas cosas, de hecho nos pasamos el tiempo negociando, a veces sin ser conscientes de ello. Cuando tus alumnos te piden que cambies la fecha de un examen hay en el fondo una negociación; tu puedes cambiarla sin más, o puedes hacerlo pidiendo una contrapartida, o puedes no hacerlo. Las consecuencias en los tres casos serán distintas, y el tipo de interacción de tus alumnos/as contigo a partir de ese momento también.

Antes de explicar esta metáfora te invito a responderte con sinceridad a las siguientes cuestiones relacionadas con la negociación, señalando tu grado de acuerdo o desacuerdo con las mismas.

Cuestión	De acuerdo	En desacuerdo
En la negociación no debo revelar mis sentimientos, para que el otro no saque ventaja de ello.		
Un acuerdo marginalmente aceptable es mejor que ningún acuerdo en absoluto.		
Si el otro me da la oportunidad de sacar ventaja discretamente, ese es su problema.		
Yo miro por mis propios intereses y dejo que el otro mire por los suyos.		
Generalmente es beneficioso ser francos respecto de las verdaderas circunstancias propias.		
Me preocupa el rechazo y la pérdida de la relación personal durante la negociación.		
Si el otro es demasiado blando y no puede cuidar de sí mismo, ese es su problema.		
Una buena causa es más digna de respeto que el poder.		
Si el otro cede ante la presión, yo debo presionar más para conseguir más.		

Segon semestre de 2007

Más adelante volveremos sobre estas cuestiones. Cada vez que una persona negocia, sus actitudes impulsan su comportamiento. Pocos realmente piensan que son movidos por sus actitudes (hacia el otro, hacia el conflicto, hacia la situación) y la mayoría hace lo que le parece apropiado en cada momento. Identificar el enfoque que uno prefiere habitualmente o descubrir hacia cuál de los enfoques se inclina, nos ayudará a comprender mejor cómo nos comportamos en la negociación de un conflicto, y también cómo se comportan los demás. También nos ayudará a desarrollar un nuevo conjunto de comportamientos que mejorarán nuestros objetivos en la negociación del conflicto.

Lo cierto es que podemos escuchar y sentir el comportamiento de los demás, pero no es tan fácil identificar las actitudes y creencias que guían nuestro propio comportamiento. La autoevaluación que hemos hecho hace un momento no pretende ser un análisis de tipo científico, no pretender ser algo definitivo, pero sí nos puede dar una pista de cuál es nuestra tendencia negociadora en todos los órdenes de la vida. Todas las respuestas que *expresaron acuerdo* las podemos identificar como ROJAS. Todas las que *expresaron desacuerdo* las podemos identificar como AZULES. Si tuviste 10 rojas estás en el extremo rojo, y si obtuviste 10 azules en el extremo azul. Aquellos que son decididamente rojos o azules son a todas luces extremos en su comportamiento y actitudes. Pero la mayoría de la gente se comporta de acuerdo con sus interpretaciones de la situación concreta del momento, con lo que le parece más estratégico por así decirlo. Sus actitudes son una combinación de azul y rojo. Veamos lo que significa ROJO y AZUL en el modelo de Gavin Kennedy

●**Estilo ROJO.** Los comportamientos rojos se asocian con actitudes agresivas, intimidatorias y manipuladoras. Uno se comporta de manera roja cuando teme exponerse a la explotación por parte del otro negociador, pero con este intento de protegerse provoca el comportamiento que pretende evitar. El comportamiento rojo genera comportamiento rojo en el otro.

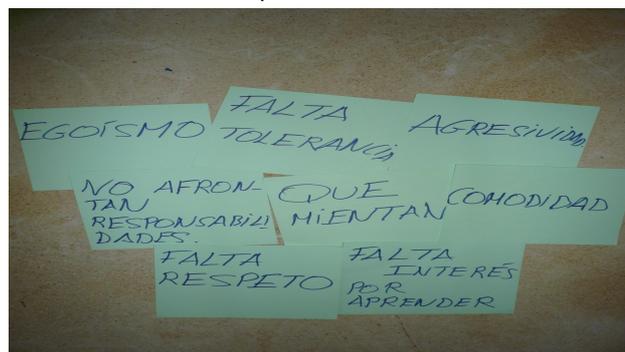
●**Estilo AZUL.** Los comportamientos azules se asocian con actitudes serviciales, confiadas y conciliadoras. El resultado que uno busca se rige por lo cree que es mejor para ambos, ya que está seriamente inclinado hacia las relaciones interpersonales y su mantenimiento.

●**Estilo MORADO.** La clave para solucionar los problemas de confianza y riesgo no es alternar entre el estilo rojo que no confía en nada y el azul demasiado confiado, sino unirlos en un comportamiento morado. Esta fusión explica claramente la esencia del diálogo de negociación: *deme algo de lo que quiero* (mi lado rojo de los resultados) y *yo le daré algo de lo que usted quiere* (mi lado azul de la relación). El rojo es el comportamiento de recibir, el azul el comportamiento de dar, y el morado el comportamiento de pactar.

Como puede verse, *el comportamiento morado es una avenida de dos sentidos, y no una calle de sentido único.* Tiene que ver con las personas tal y como son, y no como uno supone o quiere que sean. Se inclina hacia cómo nos comportamos en la negociación y prefiere las evidencias de este comportamiento que las afirmaciones sobre las buenas intenciones.

El principal dilema conductista en la negociación es si cooperar (azul) o competir (rojo). Las consecuencias de estos dos dilemas son bien sabidas a través de los juegos tipo DPN (dilema del prisionero), donde se pone de manifiesto que siempre se consigue más cooperando que compitiendo. La versión más parecida a esta metáfora es jugar con una tarjeta roja y otra azul que tienen ocultas ambos jugadores. Se echan 10 manos de la siguiente manera: se dice "una, dos y tres", y a la de tres cada jugador saca una de las dos tarjetas. Previamente se da la siguiente información sobre las puntuaciones de las mangas

- ROJO-ROJO: 4 puntos cada uno.
- ROJO-AZUL: 8 puntos para el rojo y 8 para el azul.
- AZUL-AZUL: 4 puntos cada uno.

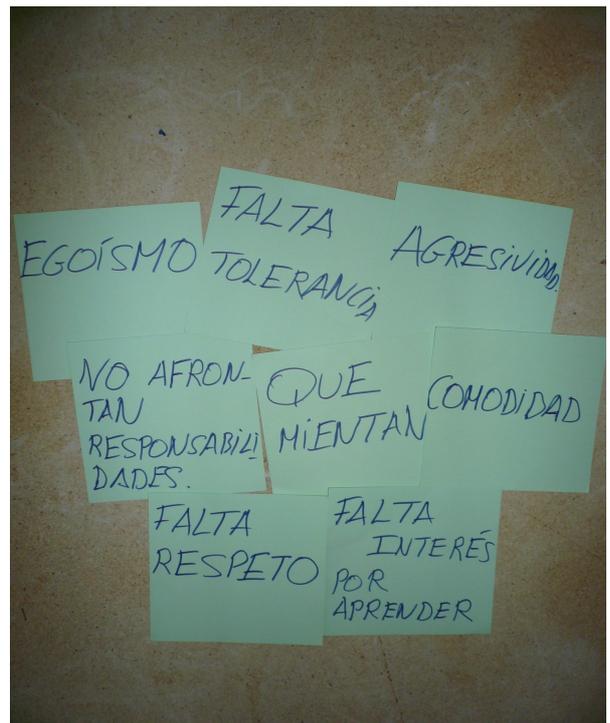
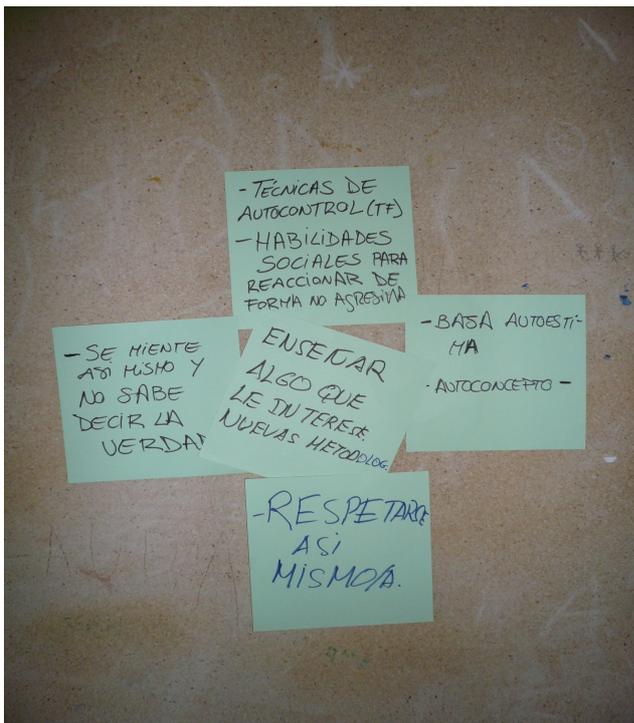


Yo he practicado este juego en multitud de cursos y talleres. Lo cierto es que si los dos cooperan conseguirían en las 10 mangas 40 puntos cada uno, pero lo normal es que se obtengan puntuaciones negativas o que no superan, por una de las partes, los 20 puntos.

Con los estilos de negociación morados una persona puede afrontar todos los comportamientos posibles de la otra parte sin perder el hilo del debate. En este enfoque no se trata tanto de lo que deben hacer las personas, sino más bien de cómo se comportan realmente y qué hacer al respecto.

Fácilmente habrás identificado que estos estilos sociales tienen que ver con los comportamientos agresivos (rojo), pasivos (azul) y asertivos (morado). La asertividad es un juego de ganar-ganar, tal y como se pone de relieve en el cuadro siguiente.

Tipo de conducta	Descripción del sujeto	Relación YO-TU	Consecuencias
Agresiva	Se preocupa sólo de lo suyo, critica y humilla a los demás y se aprovecha de ellos, está siempre a la defensiva, se mete en líos y peleas.	GANAR-PERDER	Genera más agresividad y aislamiento en el sujeto agresivo.
Pasiva	Deja que le manden, no defiende sus derechos y no expresa sus opiniones, necesidades y sentimientos.	PERDER-GANAR	Genera cada vez más pasividad y baja autoestima al no sentirse realizado.
Asertiva	Se deja ver tal y como es, expresa lo que piensa, necesita y siente, y respeta a los demás.	GANAR-GANAR	Genera confianza, autoestima y buena consideración de los demás.



**Metàfora 8:
El cerebro oprimido y el cerebro dictador**

Einstein dijo con gran acierto que “nuestra mente intuitiva es un don sagrado y nuestra mente racional un sirviente fiel, sin embargo es paradójico que todavía hoy sigamos profanando a la intuición y adorando a la razón”. La PNL (programación neurolingüística) parte de la idea (probada empíricamente) de que nuestro cerebro tiene una serie de funciones asociadas al hemisferio izquierdo y otras al hemisferio derecho. Además, la realidad accede a dichos hemisferios a través de nuestros canales de acceso de la izquierda o derecha de nuestro cuerpo, principalmente la vista y el oído. Veamos que nos aportan cada uno de estos hemisferios:

Hemisferio IZQUIERDO	Hemisferio DERECHO
■ Racional	■ Emocional
■ Lineal	■ Holístico
■ Realista	■ Creativo
■ Secuencial	■ Aleatorio
■ Convergente	■ Divergente
■ Literal	■ Metafórico
■ Expresión oral	■ Artístico
■ Temporal	■ Atemporal

Si resumimos este cuadro podemos afirmar que los mensajes que nos llegan por los canales de acceso izquierdos se dirigen a nuestro hemisferio izquierdo, y por tanto activan la memoria, el pensamiento racional y la lógica. Lo que nos llega desde la derecha se dirige a nuestro hemisferio derecho y por tanto activa nuestra creatividad y nuestras emociones. Tiene sentido por tanto pensar que cuando te diriges a alguien, en función del mensaje que le quieras transmitir, has de elegir si le comunicas desde su izquierda (quieres que memorice y piense) o desde su derecha (quieres que sienta y sueñe). Esto para un profesor es fundamental, ya que puede jugar con los espacios en el aula. Yo he observado, por ejemplo, que en la mayoría de las aulas la mesa del profesor está situada a la izquierda de los alumnos, es decir, de conflicto interpersonal, puede ser importante de cara a solucionarlo saber en todo momento a qué hemisferio de nuestro interlocutor nos tenemos que dirigir (si hemos de colocarnos a su izquierda o su derecha).

- La PNL también establece entre sus fundamentos tres tipos de modalidades sensoriales a través de las cuales interpretamos la realidad social y nos

comunicamos con los demás: son los canales auditivo (lo que oímos), visual (lo que vemos) y kinestésico (lo que experimentamos y hacemos). En concreto cada una de estas modalidades abarca lo siguiente:

- **VISUAL:** hace referencia a lo que aprendemos y recordamos relacionado con el sentido de la vista y sus cualidades (color, brillo, etc.).
- **AUDITIVO:** relacionado con los sonidos y todas sus cualidades (timbre, intensidad, ritmo, tono).
- **KINESTÉSICO:** engloba las experiencias de tacto y movimiento y todo lo relacionado con el olfato y el gusto, así como las repercusiones fisiológicas de las emociones y sentimientos.

Antes de entrar a considerar dichas modalidades sensoriales, conviene detenernos un poco en algunos presupuestos básicos de la PNL que, dicho sea de paso, nos aportan interesantes reflexiones a la hora de entender y gestionar los conflictos:

- *Aprehendemos la realidad (interna y externa) en forma de mapas mentales.* Las partes en conflicto tienen cada uno su mapa mental del mismo. Para resolver el conflicto hay que poner esos mapas encima de la mesa y construir un mapa compartido.
- *Construimos los mapas a través de 3 canales de conexión con la realidad: auditivo, visual y kinestésico.* A veces surgen conflictos porque los canales de acceso a la realidad son diferentes, o no solucionamos el conflicto porque cada uno lo interpreta desde el lenguaje característico de su modalidad de acceso (lo vemos más abajo).
- *El mapa no es el territorio,* cada uno responde al mapa de su realidad y no a la realidad. En relación a un conflicto esta idea no requiere más explicaciones, cada uno tiene su narración y su punto de vista.
- *No nos limita el territorio, sino nuestros recursos internos (mapas).* Enriquecer los mapas mentales y patrones de comportamiento nos ayuda a resolver mejor los conflictos.
- *No existen fracasos ni errores, sólo resultados.* El fracaso es una etiqueta verbal auto-limitante. Este punto es clave para gestionar y resolver conflictos, ya que cuando hablamos de fracasos el conflicto se atasca y crece, si hablamos de resultados es más fácil valorar y ponderar las cosas de cara a encontrar soluciones.
- *La comunicación sucede cuando se maximizan similitudes y se minimizan diferencias* entre los interlocutores. Básico para negociar conflictos interpersonales.
- *Tener claro lo que uno quiere, ayuda a obtenerlo.* A veces estamos tan enfrascados en el conflicto que nos sabemos en realidad lo que queremos, perdemos la orientación. Hay que clarificarse pasando del bloqueo a la creatividad, de la apatía a la empatía.

Lo que la PNL pueda aportar a la comunicación eficaz y proactiva, a la hora de solucionar conflictos, es la posibilidad de identificar el canal preferido del otro

Segon semestre de 2007

(auditivo, visual o kinestésico) para comunicarnos más eficazmente desde su mismo canal.

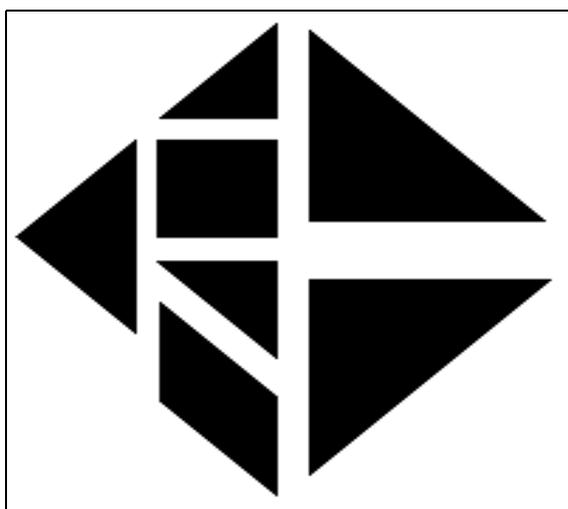
Para ello nos sirve de referencia el siguiente cuadro explicativo de los tres tipos de modalidades y submodalidades sensoriales. Basta con dedicar un

tiempo a escuchar al otro para darnos cuenta de cuál es su canal de comunicación preferido. Una vez lo hemos detectado, no sólo seremos más eficaces en nuestros mensajes, sino que además el otro se sentirá con más tranquilidad y confianza para solucionar el conflicto.

Visual (objetos, colores, formas, tamaños)	Auditivo (sonidos, tonos, timbres, intensidades)	Kinestésico (experiencias, sentimientos, texturas)
<ul style="list-style-type: none"> •Ver, mirar, mostrar, aclarar, iluminar. •Brillante, claro, oscuro, nítido, confuso. •Horizonte, panorama, apariencia. •A simple vista, tener a la vista. 	<ul style="list-style-type: none"> •Oír, escuchar, callar, comentar, contar, resonar. •Barullo, ruido, armonía, entonar, desafinado. •Rumor, músicas, sonoro, sordo, clamor. •Hacerse el sordo, estar en la onda 	<ul style="list-style-type: none"> •Sentir, golpear, agarrar, rozar, pinchar, excitar. •Áspero, cálido, duro, blando, sólido, líquido, viscoso, salado, agrio. •Tener la sensación de, dejar un sabor de boca, esto me huele,...



**Metàfora 9:
El tangram humano**

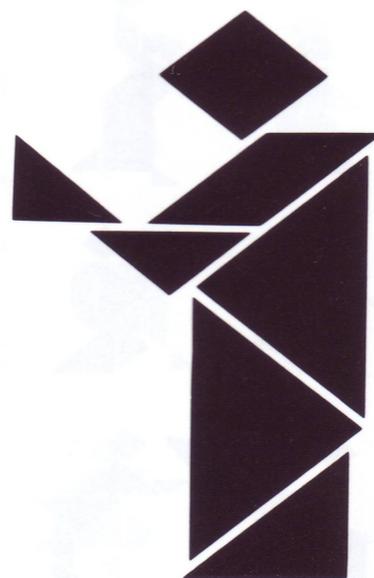


El milenari rompecabezas chino (tangram) nos aporta tres ideas básicas a la hora de resolver conflictos. Por un lado la creatividad, es decir, cómo construir nuevas relaciones y situaciones con los pedazos que saltaron del conflicto, cómo aprovechar ese big-ban para mejorar y descubrir nuevos espacios de relación. Por otro lado, la necesidad de conocer los límites y contenidos de nuestros comportamientos (roles) a la hora de aportar nuestra pieza al objetivo compartido. Finalmente, la necesidad de patrones de comportamiento para comprender y gestionar la realidad interior y exteriormente

Comenzando con la necesidad de tener claros los límites (roles, funciones, normas, todo lo que nos ordena la conducta y la interacción en general) imaginemos que nos proponen como objetivo que con las 7 piezas del tangram construyamos la siguiente figura:



Seguramente estaríamos bastantes minutos buscando la solución, tratando de encajar las piezas. Ahora bien, si nos dan un patrón de colocación, una plantilla con los límites de lo que aporta cada pieza al objetivo, entonces cumpliríamos mucho antes nuestro cometido:



Hablando de conflictos, lo que expresa esta metáfora tiene que ver con la teoría de los patrones para gestionar conflictos, también llamada CAT (Conflict Analysis Tipology ®) propuesta por Josep Redorta recientemente. Los patrones son los medios a través de los cuales se puede interpretar el mundo y, por tanto, orientarse en ese mundo y conseguir los propios objetivos. Precisamente el reconocimiento de patrones ha pasado a ser una ciencia emergente en el mundo de la inteligencia artificial. Un patrón es una pieza de información que lleva en sí misma la esencia de una solución probada para problemas que son recurrentes en un contexto dado. Por ejemplo, una forma de utilizar patrones son los manuales de buenas prácticas de las organizaciones. Todas las organizaciones debieran tener un manual de buenas prácticas en la gestión de conflictos.

Segon semestre de 2007

La metodològia del CAT ® tracta de ir de lo particular a lo general y viceversa. La identificació y, por tanto, el reconeixement de un patró de conflicte nos il·lustra de manera clara respecte de los processos y dilemas de valors que subyacen en tal patró de conflicte y, en conseqüència, nos permet centrar la intervenció de forma adequada. El patró de conflicte se expressa de forma concisa y con sentid afirmatiu en una frase que se llama *definició operativa*. Tal forma de definir el patró se ajusta en términos generales a la idea que mantenemos en nuestra cultura respecto de un punto central relativo a cierto conflicte. Vamos a ver entonces cuáles son los 16 patrones básicos de comportamiento que ha definido Josep Redorta desde sus *definiciones operativas* así como los *dilemas subyacentes* en los mismos:

Patrón	Definición operativa	Dilema subyacente
Recursos escasos	Disputamos por algo que no existe en cantidad suficiente para todos.	<i>Necesidad & recursos</i>
Poder	Disputamos porque alguno de nosotros quiere mandar, dirigir o controlar más a los demás.	<i>Poder & libertad</i>
Autoestima	Disputamos porque mi orgullo personal se siente herido	<i>Valoración social & autovaloración</i>
Valores	Disputamos porque están en juego mis valores o creencias fundamentales.	<i>Descreencia & creencia</i>
Estructural	Disputamos por un problema cuya solución requiere largo tiempo, gran esfuerzo de muchos medios que exceden nuestras posibilidades.	<i>Medios & soluciones</i>
Identidad	Disputamos porque el problema afecta a mi manera de ser.	<i>No ser & ser</i>
Normativo	Disputamos porque se incumple una norma social o legal.	<i>Conducta & norma</i>
Expectativas	Disputamos porque el otro nos defraudó.	<i>Esperanza & realidad</i>
Inadaptación	Disputamos porque cambiar las cosas nos produce tensión.	<i>Estabilidad & cambio</i>
Información	Disputamos por algo que se dijo, se omitió o se entendió de forma distinta.	<i>Conocer & ignorar</i>
Intereses	Disputamos porque mis deseos o intereses son contrarios a los del otro.	<i>Deseos & oposición</i>
Atributivo	Disputamos porque el otro no asume su responsabilidad o su culpa en la situación planteada.	<i>Asumir & desplazar</i>
Incompatibilidad personal persistente	Disputamos porque generalmente no nos entendemos.	<i>Aceptación & no aceptación</i>
Inhibición	Disputamos porque le corresponde al otro solucionar el asunto.	<i>Acción & bloqueo</i>
Legitimación	Disputamos porque el otro no está autorizado para actuar como lo hace, lo ha hecho o pretende hacerlo.	<i>Fuerza & derecho</i>
Inequidad	Disputamos porque consideramos la acción o conducta del otro o de los otros enormemente injusta.	<i>Justicia & injusticia</i>

El CAT © de Redorta se basa en la idea de que los patrones de conflicto pueden ser agrupados en cuatro grandes categorías que corresponden a necesidades profundas del ser humano:

- Ser:** patrones de conflicto más vinculados al sentido de afirmación personal (información, valores, identidad y autoestima).
- Seguir:** es la idea de evolucionar y desarrollarse (expectativas, inadaptación, atributivo, inhibición).
- Conseguir:** se consigue algo a través de su dominio y manejo (poder, legitimación, normativo, incompatibilidad personal persistente).
- Mantener:** el ser humano tiene un sentido patrimonial de las cosas, pero también un sentido y una percepción de la equidad (recursos escasos, intereses, estructural, inequidad).



La aplicación del CAT © a un conflicto es bien sencilla, se basa en una serie de premisas fundamentales:

Determinar qué nivel de percepción existe del conflicto por todas las partes implicadas en el mismo. Para ello todas las partes deberán valorar en una escala de 1 a 5 su grado de apreciación (escala: nulo, mínimo, medio, alto muy alto) de los 16 patrones aplicados al conflicto en cuestión.

Discriminar qué fuentes de conflicto son más significativas para las partes. Dicho de otro modo, hasta qué punto un conflicto concreto se identifica con uno o varios patrones.

El resultado se expresa en una línea de 16 puntos. Cada protagonista del conflicto dibuja su línea. Luego se superponen. La coincidencia de líneas o puntos implica consenso a la hora de definir el conflicto. Si son varias personas, podríamos hallar una media como zona de consenso.

Lo que se consigue con esta técnica es una instantánea del conflicto en un momento y lugar determinados, independientemente de la historia y evolución del mismo.

La aparición de un conflicto con una patrón dominante de intensidad máxima, y otra serie de patrones en intensidad mínima nos indica con claridad la línea que debemos seguir para abordarlo. Sin embargo, si aparecen varios patrones dominantes, estamos ante un conflicto agudo y complejo. En cualquier caso, siempre conviene reconducir el análisis a un máximo de dos o tres patrones principales, a fin de poder plantear una intervención con expectativas de éxito.

También es bueno poner de relieve la disparidad en la percepción del conflicto cuando las partes están permanentemente distanciadas o enfrentadas. Así, por ejemplo, en la relación empresario/obrero, el primero no suele percibir el patrón de conflicto de poder, mientras que el segundo lo percibe casi siempre.

Lo interesante de esta herramienta es que la aplique una persona neutral, un mediador (si bien la herramienta también es un mediador), ya que la percepción de un observador del conflicto, alguien que trata de resolver el tangram, pero sin implicaciones emocionales y sin tensiones, puede darnos nuevas soluciones. Asimismo, en conflictos grupales en el seno de organizaciones, también habría que preguntar a los que están fuera del conflicto pero que lo saben y observan todos los días, saber qué percepción tienen del mismo. Por ejemplo, en un conflicto conyugal, habría que saber lo que perciben los hijos/as, y retornar esa percepción al mapa clarificador de los patrones.

Taller

“El don de la prevención”

Paco Abril,
director de programas educativos de la Fundación
Municipal de Cultura de Gijón

A la entrada de un emblemático edificio de la ciudad de Gijón, conocido como La Gota de Leche, puede verse una placa de azulejos de Talavera en la que está escrito:

**“QUIEN CONSTRUYE CASAS PARA LOS NIÑOS
DERRUMBA LOS MUROS DE LAS CÁRCELES”.**

Si en esta frase sustituimos casas por ciudades, pensadas teniendo en cuenta las necesidades de la infancia, la máxima grabada en estos azulejos de 1930 tendría la misma validez preventiva. Es decir, que cuanto se haga por nuestros niños y niñas de hoy, redundará mañana en beneficio de todos. Esa atención a los niños de hoy servirá para evitar, paliar o reducir problemas venideros. Esta es una verdad casi de Perogrullo, porque prevenir es anticiparse a un daño o a un perjuicio para evitarlo o impedirlo. Y si se realizaran políticas acertadas y adecuadas de atención a la infancia, se irían reduciendo de manera considerable desde la violencia de género hasta la obesidad por una incorrecta alimentación, pasando por la disminución progresiva de la depresión o la delincuencia, así como el maltrato entre iguales, entre otros muchos males que ahora van en aumento.



Dicho esto, surge la pregunta clave: ¿cuáles son las necesidades reales de la infancia?

La respuesta que se dé a esta pregunta guiará, qué duda cabe, las políticas de infancia que se emprendan.

Los investigadores de esta decisiva etapa de la vida humana nos informan de que, entre las actividades más características de la infancia, destacan la necesidad casi constante de jugar, el deseo de buscar respuestas a sus asiduos interrogantes y el hambre de ficciones, de relatos, de cuentos.

Haré primero una excursión por la primera de estas características, dejaré anotada la segunda por imposibilidad de abordarla en estas líneas y me extenderé algo más en la última.

El juego es la sal de la infancia. Es su actividad fundamental, la que mejor la define. Es la actividad que todos los niños y niñas deben ejercer porque así se lo exige su naturaleza.

Jugar es lo más vital, lo más necesario y lo más serio que nuestros ciudadanos y ciudadanas más pequeños pueden hacer.

Pero el juego no sólo les aporta diversión, distracción o placer, sino que es, a la vez, una inagotable fuente de aprendizaje.

Es asombroso lo que los niños y las niñas pueden aprender jugando. Jugando se relacionan unos con otros, crean fuertes vínculos de amistad, resuelven los problemas que surgen entre ellos, asimilan las complejidades de la realidad. Más aún: el juego les sirve para resolver conflictos internos que los adultos ni siquiera saben que tienen.

Por lo tanto, propiciar que los niños y niñas jueguen es favorecer su buen estado de salud mental y físico. El juego es el mejor psicólogo.

Viendo lo que jugar significa para la infancia, es imprescindible que las ciudades se esmeren muy

mucho en proporcionar a sus más jóvenes ciudadanos espacios de juego adecuados tanto cerrados como abiertos durante todo el año, no sólo en vacaciones. Lugares de juego donde puedan trepar, bajar, subir, correr, deslizarse, esconderse, saltar, relacionarse... Espacios, no *aparheids*, donde puedan estar protegidos de la lluvia, el viento, el frío, los coches, la televisión y otras inclemencias del tiempo.

Comparto las sabias palabras de Paul Auster cuando dice: "Descuidad a los niños y nos destruiremos a nosotros mismos. Existimos en el presente en la medida en que ponemos nuestra fe en el futuro". Ya existe ese descuido. La vida infantil ha sido reducida, casi exclusivamente, a la vida escolar, y su tiempo libre se halla colonizado por la televisión y demás pantallas.

Otra característica de la infancia es la de hacer preguntas, aunque no es sólo de la infancia. Hacerse preguntas es consustancial con los seres humanos, dado que todos nacemos con una conducta exploratoria, una conducta que nos impele a indagar sobre el mundo y sobre nosotros mismos. Hay en nosotros un apetito insaciable de saber. Averiguar cómo aprendemos y por qué aprendemos unas cosas y nos inhibimos ante otras, o por qué las sociedades desarrolladas han conseguido manipular esa conducta exploratoria para que dediquemos mucho tiempo a interesarnos por banalidades carentes de interés, sería objeto de una profunda investigación que excede la pretensión de este artículo, pero planteado queda.

Llevo algunos años investigando sobre la importancia que los cuentos tienen para los niños. Una pregunta desencadenó mi investigación: ¿Por qué todas las noches, antes de dormirse, miles de bocas infantiles en todas las lenguas del mundo solicitan que les narren un cuento? La conclusión a la que he llegado es que, cada vez que un adulto le relata o le lee un cuento a un niño, le está dando una serie de impresionantes y decisivos dones.

Utilizo aquí el concepto de don en el sentido que se da a este vocablo en los cuentos tradicionales. En *La Bella Durmiente* y otros relatos similares, las hadas benévolas dan a las protagonistas regalos que no se pueden conseguir con dinero. Les dan bondad, inteligencia, perseverancia, sentido de la justicia, fortaleza, valor...

Los padres que leen cuentos a sus hijos les otorgan también dones que no se podrían comprar con todo el oro del mundo. O dicho de otra manera, ese hecho de apariencia tan sencilla de un padre o una madre sentado al borde de la cama leyendo un cuento a un niño, tiene una dimensión de enorme trascendencia por los dones que los niños reciben al escucharlos.

¿Y qué dones son esos? Describiré de manera resumida los que he ido descubriendo hasta ahora y de los que he dado noticia en alguna que otra publicación.

1. Don del afecto

Los padres que narran cuentos a sus hijos, les dan la vitamina A del afecto, una vitamina energética imprescindible para crecer por dentro, por donde no se

ve, pero se nota. Los padres que relatan cuentos a sus hijos les demuestran que los quieren porque les dedican tiempo, porque les dan lo que necesitan, porque les prestan atención atenta.

2. Don del acercamiento a la realidad

No dejará de sorprender que los cuentos, que son ficciones, inventos (mentiras, dirán algunos), otorguen el don del acercamiento a la realidad. Y nos acercan a la realidad porque las buenas historias, aunque sean muy fantasiosas, tratan siempre de sentimientos, de pasiones, de razones, de esperanzas de expectativas que nos afectan, que nos conmueven porque estamos implicados en ellas, porque son nuestras, porque forman parte de nuestra vida. Por eso ayudan a los niños a comprender el mundo, a los demás y a sí mismos.

3. Don de la fuga

Los cuentos proporcionan el don del acercamiento a la realidad y su contrario, esto es, el don del alejamiento de esa realidad que puede, a veces, llegar a ser opresiva para los niños y niñas. Escuchar un cuento les permite conocer mejor el mundo y a ellos mismos; pero, al mismo tiempo, les da la oportunidad única de alejarse de la opresión de lo cotidiano, de las normas, las imposiciones, de los avisos, las recomendaciones y las recriminaciones.

Lo he llamado don de la fuga en honor a la poetisa Emily Dickinson, que en versos memorables escribió:

*¡Siempre que escucho la palabra Fuga
se me acelera el pulso,
crezco en expectación,
en vocación de vuelo.*



4. Don del consuelo

Dice el diccionario que consolar es aliviar la pena o aflicción de alguien. Y los cuentos producen este efecto consolador. Una narradora quechua afirmaba que los cuentos se contaban para dormir el miedo y Rudyard Kipling llegó a decir que "las palabras son la droga más poderosa usada por la humanidad". Por eso, en algunos hospitales se relatan cuentos a los pacientes para mitigar su angustia y su desconcierto, dado que los cuentos son masajes quitapesares con palabras.

5. Don de la palabra

Los seres humanos, para conseguir ese extraordinario logro que es el habla, precisamos vivir inmersos en una

sociedad de hablantes. Sólo si oímos hablar aprendemos a hacerlo. El ambiente lingüístico es fundamental para aprender a hablar. Y un inmejorable y rico ambiente lingüístico es el que se regala a los niños y niñas al contarles cuentos.

6. Don de la identificación

Los niños y las niñas se ven reflejados en los cuentos como si estuvieran viéndose en un espejo. Ven, en ese espejo, cómo otros están pasando por vicisitudes semejantes a las suyas y se identifican con ellos. Esos personajes y las situaciones por las que pasan les dan claves para entender lo que ellos mismos sienten. La razón por la que muchos niños y niñas piden que se les repita una y otra noche el mismo cuento puede ser, precisamente, porque encuentran en ese relato identificación con sus personajes, explicación a lo que no entienden y alivio a sus temores.

7. Don del conocimiento

Los cuentos no sólo dan explicaciones vitales a los niños, también les suscitan todo tipo de preguntas. Las preguntas son la génesis del conocimiento, son algo así como el motor de la conducta exploratoria. Y me refiero aquí al concepto de conocimiento que ofrece el diccionario Clave como entendimiento, inteligencia y capacidad de razonar.

8. Don del pensamiento

Pensamos con palabras y mediante palabras. Pero los cuentos no sólo nos proporcionan palabras, también nos muestran situaciones, conflictos, hechos que nos incitan a reflexionar, esto es, a conversar con uno mismo, que es como define el pensar Jorge Wagensber.



9. Don de la atención

Señala José Antonio Marina que «Es fácil ver que la lengua relaciona la atención con la afectividad. Cuando algo atrae mi atención aparece dotado de un valor, pues son sus méritos y prendas los que despiertan mi interés».

Aprovecho esta referencia para llamar la atención sobre las consecuencias de no saber prestar atención. Vuelvo a Marina: «Muchos niños con problemas de aprendizaje, así como los marginados culturales que no pueden aprender, sufren las consecuencias de no haber sido convenientemente adiestrados en sus hogares para prestar atención».

Los niños acostumbrados a escuchar cuentos desarrollan su capacidad de atención, que es una capacidad que les va a servir tanto para disfrutar como para aprender. Nadie puede disfrutar de una película o de un relato si no presta atención a lo que ve o escucha.

10. Don de la imaginación

Uno de los más grandes psicólogos de toda la historia de la psicología, L. S. Vigotski (nacido en 1896 y fallecido en 1934), escribió un libro que se tradujo al español con el título *La imaginación y el arte en la infancia*. En menos de cien páginas nos habla del decisivo papel que la imaginación ha jugado y juega en la vida de los seres humanos. La imaginación no sólo no es la loca de la casa, como tantas veces se ha dicho, sino que es una capacidad sin la cual la humanidad no habría podido salir del estado animal, ya que, como escribió Vigotski: "Todo lo que nos rodea y ha sido creado por la mano del hombre, todo el mundo de la cultura, a diferencia del mundo de la naturaleza, todo ello es producto de la imaginación y de la creación humana, basado en la imaginación".

Y los cuentos son uno de los más sofisticados productos de la imaginación humana.

Don de la prevención

Todos estos dones proporcionan el don de la prevención. Ya se dijo al principio que prevenir es tratar de evitar un mal. Los cuentos dan a los niños y niñas afecto, capacidad para conocer la realidad, a los demás y a ellos mismos, les ofrecen consuelo en los momentos tristes, les ayudan a pensar, fomentan su atención y imaginación. Desarrollar estas potencialidades es una de las mejores medidas preventivas que podemos realizar para evitar, paliar o reducir los problemas que surgen por falta de afecto, de reflexión, de sentido de la justicia o de capacidad para ponerse en el lugar de los otros.

Por eso, fomentar que se cuenten cuentos a los niños también derrumba los muros de las cárceles.

HOMO PROSOCIUS

El hombre prosocial

> Ciudad Utopía

Libros para educar en valores.

> El valor de trabajar

Libros para una empresa más humana.

> Soñar despierto

Formación y recursos didácticos.

> Caja de Música

Artistas que nos ayudan y sostienen.



Soñar Despierto

Acciones

formativas para ONG, Centros Educativos y Empresas: trabajo en equipo, liderazgo, educación en la solidaridad, gestión de conflictos, competencias directivas.



Habilidades Sociales para Voluntarios. Manual Práctico.

Nuevo libro publicado por PPC en colaboración con Homo Prosocius. Autor: César García-Rincón de Castro. Edita: PPC. Puedes adquirirlo en la [Red de Librerías San Pablo](#).



La Oreja Solidaria

Programa de Mediación Escolar para Educación Primaria. Se trata de un interesante y novedoso modelo basado en la gestión progresiva de las competencias de un mediador escolar. Te lo puedes descargar [AQUÍ](#).



Ocas Educativas

Puedes descargar gratuitamente las ocas de la Solidaridad, la Convivencia, la Ciudadanía y las Competencias. Para todas las edades. Descarga [AQUÍ](#).



SERVICIOS Y RECURSOS PARA LOS MEDIADORES

marketplace - evento online - newsletter - cursos online
foro - blog - libros - audiovisuales - radiomediación ...

NEWSLETTER

Suscríbete GRATIS y consigue el E-book *Internet y mediación*.
Suscríbete Ahora

nombre:

email:

país:

CLIENTES

Usuario

Password

PARA ACCEDER A LAS SECCIONES PRIVADAS, DEBE IDENTIFICARSE

USUARIO NO IDENTIFICADO

BUSCADOR

PRESENTACION

SERVICIOS Y RECURSOS PARA LOS MEDIADORES

FORMACION ON-LINE - LIBROS - DOCUMENTOS - MEDIACION ESCOLAR - DVD - TU PÁGINA WEB - E-TEXTOS - BOLSA DE TRABAJO - DIRECTORIO MEDIADORES - NOTICIAS - EVENTOS ONLINE - SOLOMEDIACION TV - BLOGSOLOMEDIACION - FORO - MARKETPLACE - AGENDA - REDSOLOMEDIACION

TELEFONOS DE CONTACTO **618736025 - 972 687378**

HAZTE SOCIO DE SOLOMEDIACION Y BENEFICIA TE TAMBIÉN DE LAS VENTAJAS QUE TE OFRECEMOS

NUEVO JORNADA ONLINE

Inscripcion incluye:

- * Acceso a las retransmision en directo de las sesiones
- * Posibilidad de participar mediante chat
- * Acceso a los materiales del curso
- * Acceso durante un mes a los videos del curso

FEELING, MÁS ALLÁ DEL BULLIYNG

LA PROMOCIÓN DE LA CONVIVENCIA EN LOS CENTROS EDUCATIVOS

26 de octubre 2007 a La Sala Miguel Hernández de Sabadell de 9:30 a 18:30 horas

DESTACAMOS

Anúnciate de forma destacada en solomediacion

"COLOQUIO EUROPEO SOBRE LA MEDIACION INTRAJUDICIAL"

Presentación de la Sección Española de GEMM
Grupo Europeo de Magistrados por la Mediación
Valencia, **15, 16 y 17 noviembre 2007**

Próximos cursos

online y presenciales:

Postgrado CONVIVENCIA Y TRANSFORMACION DEL CONFLICTO:

22-25 OCTUBRE 2007

MEDIACIÓN EN EL AMBITO DE LA JUSTICIA JUVENIL

5 - 8 NOVIEMBRE 2007

Atención en directo

> Estamos en línea, puedes preguntarnos o consultar cualquier duda y te responderemos al instante.





- Qué es 'Protégeles'
- ¿Qué hacemos?
- Relaciones externas
- Webs y materiales
- Estudios
- Inicio / Denuncia

- Pornografía infantil
- Incitación al odio racial
- Apología de la anorexia y la bulimia
- Seguridad en la telefonía móvil
- Apología al terrorismo
- Acoso escolar (bullying)
- Tráfico de drogas
- Videojuegos
- Ciberfamilias

contacta
Tfo: 91 7400019
Fax: 91 7400207
E-mail:
 contacto@protegeles.com
 mas info

Sensibilización
 Actividades de sensibilización de PROTEGELES
Proyecto Safenet II

Línea de denuncia

A través de esta página puede ayudarnos a eliminar cualquier tipo de Web que contenga contenidos descritos en PROTEGELES.

La información aquí facilitada será tratada con total y absoluta confidencialidad, pudiendose realizar esta aportación de forma completamente anónima.





GREC

resolució de conflictes

resolució de conflictes

Data: 18/10/2007

Novetats

Punt de trobada

Enllaços

Qui som. Cap a on anem.

- Què oferim
- L'equip

Què proposem

- Àmbits d'aplicació

Per qui treballem?

- Ens públics
- Ens privats

Què fem

- Consultoria
- Docència
- Projectes
- Accions Joves
- Activitats Gent Gran

Recursos i Serveis

- Recursos didàctics
- Catàleg
- Publicacions

Experiències

Bones pràctiques

Girona

c/Barcelona, 12-14

3r 6^a

17001 Girona

Telf: 972 200 545

GREC

GREC - Grup de Recerca i Estudi dels Conflictes - és una organització especialitzada en la prevenció i la resolució de conflictes de caire molt divers per mitjà de metodologies i sistemes de mediació i gestió alternativa de conflictes entre d'altres.

GREC és una entitat privada, sense ànim de lucre, amb voluntat de servei públic, independent, que treballa buscant complicitats i en col·laboració.

Bullying

Maltractament entre alumnes

Materials



En aquesta pàgina anem afegint materials específics adreçats a prevenir conductes de maltractament i de victimització. El treball amb aquests materials té sentit dins d'un marc més ampli d'activitats per a la millora de la convivència.

A vegades el maltractament entre iguals forma part del repertori de conductes de certs nois o grups de nois. La manca de respecte envers els altres sovint és present en les relacions socials a molts nivells.

Algunes conductes (fer córrer rumors, excloure del grup, amenaçar...)

COMPETÈNCIA EMOCIONAL I SOCIAL, CONVIVÈNCIA

web de recursos, experiències, materials, aplicacions, consultori...

del programa del Manuel Segura i Margarita Arcas



inici

correu

general

primària

secundària

família

agenda

consultori

general

primària

secundària

família

agenda

consultori



Agressiva



Preocupada



Tallada



Arrogant



Vergonyosa



Contenta



Horroritzada



Feliç



Avorrida



Previnguda



Fredolica



Confiada



Histèrica



Indiferent



Curiosa



Decidida



Disgustada



Incrèdula



Rabiosa



Calorosa



Dolguda





salud y jóvenes/



guía clikasalud/
edición para jóvenes/

guía clikasalud/
edición para profesores/

guía clikasalud/
edición para padres/





PROYECTOS | BLOGS | QUIÉNES SOMOS

Si estás buscando oportunidades para expresarte y mostrar tus posibilidades. Si buscas poder contar lo que te preocupa, cuáles son tus sueños y con qué cosas no estás de acuerdo. Si quieres juntarte con gente de tu edad para cambiar ideas, opiniones, proyectos... y crees que nadie te está escuchando... Éste es tu espacio. CASI TENGO 18 pretende ir más allá de los clichés que mitifican la adolescencia y dar la voz a los/as jóvenes, para construir una realidad más cercana y comprometida con su entorno.

¿VIVES EN GASTEIZ?
¡ESTAS de ENHORABUENA!
Ahora puedes disfrutar de un nuevo PKTenteros!!!!
Hazte con uno y flipalo!
(centros cívicos, OMIJ y tus lugares de encuentro)



DOCUMENTA 12
26/09/2007



SOBRE ARTE Y EDUCACIÓN

BLOGSTIVAL 2007
26/09/2007



BLOGS PARA JÓVENES EN GETXO

SE ACABÓ DINAMIK_TT_AK´07....
27/07/2007



Nos volvemos a casa. Muchas experiencias, mucha intensidad.

NO FUTURE BEACH CORPORATION
26/07/2007



¡Vendemos la arena de la Concha!

CINCO SIGUIENTES

VOLVER



Inteligencia Emocional

Cualquiera puede enfadarse, eso es algo muy sencillo. Pero enfadarse con la persona adecuada, en el grado exacto, en el momento oportuno, con el propósito justo y del modo correcto, eso, ciertamente, no resulta tan sencillo. Aristóteles, Ética a Nicómaco

DOMINGO, JULIO 16, 2006

Inteligencia Emocional

[Inteligencia Emocional](#)

posted by Pablo @ **12:18 PM**

0 comments

SÁBADO, ENERO 28, 2006

TEST INTELIGENCIA EMOCIONAL

¿CÓMO ESTÁ TU INTELIGENCIA EMOCIONAL?

En la carrera hacia el éxito y la felicidad el cociente intelectual ha perdido frente a las habilidades emocionales. Entender nuestros sentimientos y los de los demás es clave. ¿Y tú? ¿Sabes hacerlo?

<http://www.psychologies.wanadoo.es/>

posted by Pablo @ **9:26 PM**

1 comments

SÁBADO, NOVIEMBRE 12, 2005

I Jornadas de Inteligencia Emocional



Datos personales

Nombre:

Pablo Fernandez-Berrocal

Lugar:

MALAGA, Spain

[Ver todo mi perfil](#)

Links

[Google News](#)

[Edit-Me](#)

[Edit-Me](#)

Previous Posts

[Inteligencia Emocional](#)

[TEST INTELIGENCIA EMOCIONAL](#)

[I Jornadas de Inteligencia Emocional](#)

[Inteligencia Emocional](#)

[Laboratorio de emociones](#)

[Educar la inteligencia emocional](#)

Archives

Tolerance Spinning - Mozilla

Archivo Editar Ver Ir Marcadores Areas Vegetana Ayuda

http://www.tolerance-spinning.org/

Inicio Marcadores Mozilla Software libre Informática Internet

Tolerance Spinning Generalitat Valenciana : PORTALGV

TOLERANCE SPINNING



- Recursos per a la prevenció de la violència i la promoció de la tolerància en nens/es i joves.
"Projecte subvencionat pel programa Daphne 2003 de la Comissió Europea"
- Recursos para la prevención de la violencia y la promoción de la tolerancia en niños/as y jóvenes.
"Proyecto subvencionado por el programa Daphne 2003 de la Comisión Europea"
- Resources for the prevention of the violence and the promotion of the tolerance in children and youth.
"With the support of the Daphne program 2003 of the European Commission"
- Ressources pour la prévention de la violence et la promotion de la tolérance chez les enfants et jeunes.
"Financé par le programme Daphne 2003 de la Commission Européenne"

diagrama DORGLINI



http://www.tolerance-spinning.org/CasMain.htm

Inicio Microsoft PowerPoint - [w...] Tolerance Spinning - ... 14:59

Tolerance Spinning - Mozilla

Archivo Editar Ver Ir Marcadores Areas Vegetana Ayuda

http://www.tolerance-spinning.org/

Inicio Marcadores Mozilla Software libre Informática Internet

Tolerance Spinning Generalitat Valenciana : PORTALGV



TOLERANCE SPINNING

Recursos per a la prevenció de la violència i la promoció de la tolerància en nens/es i joves.....

22 d'octubre de 2007
castellano | english | français

QUÈ ÉS T.S? NOVETATS CATÀLEG MARC TEÒRIC LINKS WEBLOG

Aquesta secció recull les noves aportacions a la pàgina amb les notícies d'interès sobre la promoció de la tolerància i la prevenció de la violència en nens/es i joves.

	últim comentari	data pujat
 Un, dos, tres, tots a l'hora		15.12.2005
 Com millorar l'autoestima dels alumnes? Habilitats socials complexes. Programa pel desenvolupament de les habilitats socials i emocionals		08.12.2005
 A mi em tenen cura i jo tinc cura dels demés		24.12.2004
 Cine-fòrum: ET		24.12.2004

Tolerance Spinning - ts@tolerance-spinning.org - 93 718 63 97

Inicio Microsoft PowerPoint - [w...] Tolerance Spinning - ... 15:02

Tolerance Spinning - Mozilla

Archivo Editar Ver Ir Marcadores Areas Vegetana Ayuda

http://www.tolerance-spinning.org/

Inicio Marcadores Mozilla Software libre Informática Internet

Tolerance Spinning Generalitat Valenciana : PORTALGV



TOLERANCE SPINNING

Recursos per a la prevenció de la violència i la promoció de la tolerància en nens/es i joves.....

22 d'octubre de 2007
castellano | english | français

QUÈ ÉS T.S? NOVETATS CATÀLEG MARC TEÒRIC LINKS WEBLOG

explicació | bibliografia

Bases teòriques sobre la promoció de la no violència

- 1 - Violència**
 - ◆ [Què és la violència?](#)
 - ◆ [Tipus de violència humana](#)
 - ◆ [Aprendentatge de la violència](#)
- 2 - Bullying**
 - ◆ [Què és el bullying?](#)

Tolerance Spinning - ts@tolerance-spinning.org - 93 718 63 97

http://www.tolerance-spinning.org/CasMain.htm

Inicio Microsoft PowerPoint - [w...] Tolerance Spinning - ... 15:02

Tolerance Spinning - Mozilla

Archivo Editar Ver Ir Marcadores Areas Vegetana Ayuda

http://www.tolerance-spinning.org/

Inicio Marcadores Mozilla Software libre Informática Internet

Tolerance Spinning Generalitat Valenciana : PORTALGV



TOLERANCE SPINNING

Recursos per a la prevenció de la violència i la promoció de la tolerància en nens/es i joves.....

22 d'octubre de 2007
castellano | english | français

QUÈ ÉS T.S? NOVETATS CATÀLEG MARC TEÒRIC LINKS WEBLOG

[Catàleg de recursos](#)

- **Educació en valors** (aspectes generals)
- **Competències socials**
- **Violència general** (inclou aspectes generals sobre convivència escolar, violència en les aules, violència escolar, i aspectes específics sobre bullying)
- **Tolerància** (inclou pàgines que abordem conjuntament temes d'Educació Intercultural, Educació en el conflicte, Educació per a la pau i els drets humans, i pàgines específiques de cada un d'aquests temes per separat)
- **Expressió i creativitat** (inclou pàgines web sobre teatre i educació, teatre social, teatre fòrum, desenvolupament de la creativitat i pedagogia de l'expressió)

Tolerance Spinning - ts@tolerance-spinning.org - 93 718 63 97

http://www.tolerance-spinning.org/Cat/SubMenu04.htm

Inicio Microsoft PowerPoint - [w...] Tolerance Spinning - ... 15:02



Un espacio para **COMPARTIR** recursos que nos permita seguir llevando adelante el compromiso con una educación transformadora hacia un mundo más justo.

RED DE RECURSOS EN EDUCACIÓN PARA LA PAZ, EL DESARROLLO Y LA INTERCULTURALIDAD

Castellano

Català

ACTUALIDAD

Esta sección recoge campañas y propuestas pedagógicas para trabajar temas de actualidad y fechas señaladas.



Cambio Climático: un análisis en clave global



Fòrum Social Mundial: una altra Àfrica és possible

Fueron actualidad

AGENDA

Aquí puedes encontrar y anunciar todo tipo de actividades: cursos, talleres, conferencias, jornadas, exposiciones, ... sobre Educación para la Paz, el Desarrollo y la Interculturalidad.

Ver todos Buscar Añadir

Entender la actualidad



MATERIALES

En esta sección encontrarás propuestas pedagógicas que son útiles para trabajar tanto a nivel de educación formal como no-formal. Algunas propuestas están en formato Web y otras en sus formatos originales (Word, PDF, ...) para poderlas imprimir y utilizar directamente.

Ánimate a añadir cualquier propuesta pedagógica, por pequeña que sea, que hayas elaborado o puesto en práctica.

Listados temáticos Añadir

BIBLIOGRAFÍA

Más de 800 fichas de libros y materiales (vídeos, juegos, ...) publicados sobre Educación para la Paz, la Interculturalidad y el Desarrollo.

Si has leído alguna publicación que no se encuentra aquí, ámate a añadirla.

- Educación Intercultural:
- Educación para el Desarrollo:
- Educación en Valores:
- Educación para la Paz:

Listados temáticos Buscar Añadir

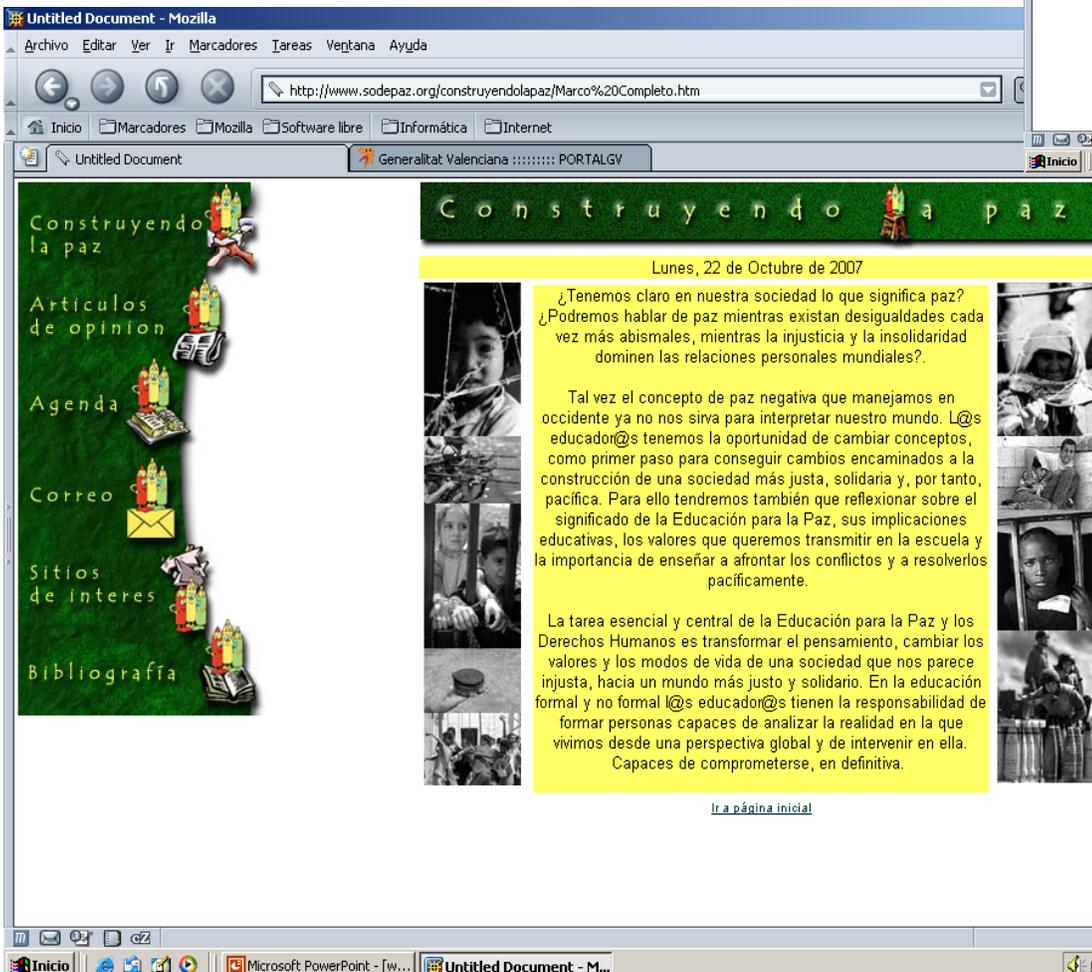
CINE

- Cine:

DIRECCIONES

Listado de personas y de grupos que trabajan o están relacionados con la Ed. para la Paz, el Desarrollo y la Interculturalidad.

Personas: Grupos:





www.noviolencia.org

Experiencias

Publicaciones

Enlaces de interés

Esta sección recoge diversas experiencias históricas de luchas no violentas recogidas en diversas publicaciones:

América Latina	Contra la Alemania Nazi
Europa del Este	Resistencias civiles hasta 1945

Ante una ley injusta, la no violencia propone la no colaboración y la desobediencia civil:
[Desobediencia civil a la ley de extranjería](#) (en catalán y en castellano)