

4. Técnicas

Inicio

Las grandes líneas de enmarque, análisis, interpretación y abordaje de los conflictos se fundamentan en las estrategias generales que hemos ido desarrollando en el apartado anterior. Siguiendo esas líneas maestras, podemos seguir concretando una serie de técnicas para la resolución de conflictos. Dichas técnicas suelen tener una tradición académica consolidada, desde la psicología, la sociología, la pedagogía o la comunicación. Por tanto, las que presentaremos aquí no agotan las posibilidades de todas aquellas que, siendo dinámicas de grupo o potenciadoras de una personalidad equilibrada están aumentando las posibilidades de una gestión positiva del conflicto.

Podemos plantear una triple agrupación de la mayoría de las técnicas. Esta voluntad de presentarlas en tres grupos facilita la comprensión de sus objetivos y procedimientos, y resalta la coherencia de su elección y utilización. Un grupo de técnicas tienen que ver con la introspección, el conocimiento y la serenidad interior. Otras técnicas las podemos agrupar teniendo en cuenta la importancia de la verbalización, del contar las cosas que a uno le pasan por dentro, y así distinguir y concretar las verdaderas raíces del problema. Y, por último, un tercer grupo de técnicas tienen que ver más con dinámicas grupales, teniendo también como base el lenguaje, a través del análisis de diferentes casos, reales o ficticios. De esta manera, también presentamos las técnicas en un proceso continuo, paralelo e interconectado entre diversos ámbitos que afectan a la persona y al grupo:

- a. Técnicas más intrapersonales e introspectivas, de autoconocimiento y autocontrol.
- b. Técnicas individualizadas de verbalización y proyección exterior
- c. Dinámicas de grupo

Técnicas más intrapersonales e introspectivas, de autoconocimiento y autocontrol.

Son aquellas técnicas que facilitan el conocimiento interior, la reducción de la tensión y la recuperación de la calma. Cualquiera de las diferentes técnicas hoy en día bastante popularizadas, pueden tenerse en cuenta. Desde la meditación, el yoga, el tai-chi, la relajación en general. Hemos de disfrutar de un espacio y un tiempo que permita tener un ambiente que facilite la serenidad: silencio, comodidad, buena temperatura, luz tenue o sin luz (se pueden cerrar los ojos), si se prefiere con una música suave a nuestro gusto, o sin ella.

También se puede llevar a la práctica la técnica de la visualización, como suele realizarse comúnmente, que es cerrando los ojos en posición yacente, y centrar el pensamiento en un punto en el espacio, o visualizando un color determinado o una escena que nos detenga la mente en la relajación. Hay quien también puede interpretar la visualización, como una proyección de futuro, y utiliza esta relajada posición yacente, con los ojos cerrados, para revivir en un primer momento, un conflicto, y posteriormente visualizar una serie de alternativas de solución. Finalmente se recrea en la solución ideal, disfruta del momento (con música o no) y visualiza la posibilidad de la reconciliación o la recomposición de lo truncado. Todo esto, ofrece una doble posibilidad: por una parte, después de pasar un primer momento desagradable reviviendo el conflicto, se pone en camino del análisis y la aportación de alternativas posibles (dos, tres, cuatro) para la solución del conflicto; y por otra parte, aumentan las expectativas generadoras de una solución, previendo una transformación del conflicto, y disfrutando de ello. En definitiva, se pueden estar poniendo las bases para la redefinición del problema y buscar con más ahínco una mejora en las relaciones. Seguramente todos tenemos ejemplos en nuestras vidas, de alcanzar objetivos y de solucionar conflictos, que en un primer momento aparecerían como imposibles, y que finalmente -"creyéndonoslo"- se han concretado felizmente. Es evidente que no todo es tan fácil (no todo es "coser y cantar"), comporta esfuerzo, perseverancia, tiempo, paciencia... pero todo ayuda...

Técnicas individualizadas de verbalización y proyección exterior.

Básicamente podemos hablar de cuestionarios y de técnicas narrativas. El fundamento es similar, se trata de expresar las necesidades, deseos, temores y valorar como estamos de autoestima y confianza en nosotros mismos. A través de la técnica del cuestionario, lo que concretamos es una serie de ítems o apartados, en los que se especifican dichos contenidos en forma de preguntas o enunciados que comportan dicha explicación. Cuando uno se para a pensar sobre las propias necesidades más profundas, sobre lo que realmente desea, sobre aquellos temores infundados o no, pero que le perturban, y reconoce un nivel de autoestima bajo (o "correcto", o alto), puede afrontar mejor los conflictos. Si todo ello lo realizan todas las partes en conflicto y no sólo una de ellas (que también es positivo, pero puede ser insuficiente), el planteamiento del problema seguro que se enriquece, enmarcándose en un plano más flexible y real, relativizando algunos de los elementos conflictivos. Cuando se reflexiona profundamente y se verbalizan las necesidades más profundas que tenemos, y los deseos, y los temores... enfocamos lo que realmente nos pasa y profundizamos en lo que realmente queremos, pudiendo reducir y acotar la situación conflictiva.

Las técnicas narrativas participan de todo lo que acabamos de explicar. La diferencia estriba en que es un formato algo más abierto, no queda circunscrito a los ítems o preguntas del cuestionario, sino que lo que se pide es que la persona exprese libremente "lo que le pasa" (necesidades, temores, deseos, etc.), a través de una narración o un "cuento". En la mayoría de ocasiones, suele emplearse la tercera persona, para alejar y "objetivar" (transformarlo en objeto de análisis y de explicación) lo que está pasando por dentro, pero que acaba siendo como algo que le pasa a un amigo, a un familiar, o a un vecino. A veces, en lo cotidiano, solemos contar cosas que le han pasado a un vecino nuestro, o que éste piensa algo que nosotros transmitimos... y resulta que el vecino, somos nosotros mismos; pero de alguna manera este distanciamiento verbal nos permite contarle, y con más comodidad...

Siguiendo con la concreción de estas técnicas, también se puede utilizar la técnica del "cómic". Se trata de dibujar una viñeta o dos, en las que presentamos (con dibujos, con o sin texto) la situación conflictiva, y dejamos un par o tres de viñetas más, para dibujar la posible solución. Evidentemente, podemos "practicar" sobre varias tiras cómicas alternativas, correspondientes a diferentes alternativas de soluciones, para poder comparar visualmente cuál de ellas puede ser la mejor, o la más factible, aceptada por las partes.

En ocasiones, tanto si se ha escrito sobre un papel un cuento, como si se ha

contestado un cuestionario o como si se ha elaborado unas viñetas; se puede romper "ritualmente" (o "simbólicamente") el papel, para hacer efectiva la ruptura con la situación conflictiva, y que a partir de dicho momento las cosas pueden cambiar y mejorar... como cuando atravesamos el umbral de una puerta o de un nuevo año, con nuevos propósitos y renovadas expectativas.

Dinámicas de grupo:

Cualquiera de las diversas técnicas tendentes a fortalecer y cohesionar el grupo, aumentando el grado de confianza entre sus miembros, mejoran las relaciones y facilitan contextualizar los conflictos en unos parámetros menos virulentos y tensos. Hay diferentes juegos y técnicas para ello, algunas son más generales y otras pueden estar más enfocadas al tratamiento grupal del conflicto.

Entre estas últimas, podemos destacar los estudios de casos. Se trata de presentar un caso real o ficticio, con todo lujo de detalles, desarrollando al máximo toda la información que se tenga al respecto, y explicando detenidamente la situación conflictiva. Se estudia el caso y se analiza grupalmente, dando cada persona sus opiniones al respecto, argumentando sus posicionamientos y puntos de vista. Entre todos los miembros del grupo debaten la situación y elaboran una serie de alternativas, que poco a poco deben ir consensuando hasta llegar a un acuerdo, que permita presentar una solución al conflicto presentado. Según el grado de compromiso o el nivel de conflictividad existente, el caso escogido puede ser real o ficticio. En un primer momento, pueden realizarse una serie de estudios de caso ficticios o reales, pero lejanos al grupo que lo trabaja, puesto que de esta manera hay un "entrenamiento" grupal, en la técnica y en los procesos de intercambio y diálogo. En esta línea, puede procederse posteriormente a abordar en grupo un conflicto real propio, para que entre todos generen alternativas y consensuen soluciones.

Algunas variaciones sobre la propia técnica del estudio de casos son aquellas que presentan el caso, expresándolo corporalmente. Así tenemos los juegos de rol o las dramatizaciones. La diferencia consiste en el objetivo fundamental de cada una de las técnicas.

El juego de rol

El juego de rol tiene como objetivo que las personas que intervienen vivencien el papel que juegan. Es decir, que se pongan en la piel del otro, que vivan lo que otros pueden sentir, y así ayudar a la comprensión de diferentes postulados y posicionamientos. El juego de rol como técnica psicosocial no tiene nada que ver con otras puestas en práctica, que pueden degenerar en actos vandálicos y en violencia. El juego de rol ha de estar bien preparado, con un nivel alto de concienciación del papel que a cada uno le ha tocado jugar, con el objetivo de aumentar la empatía (precisamente lo que en ocasiones suele faltar cuando se desvirtúa dicha técnica), y así comprender los posicionamientos y comportamientos de los otros.

La dramatización

La dramatización es una técnica orientada al "público" que así ve facilitada la explicación del caso que se ha de analizar. La dramatización pone en escena los procesos conflictuales, pero no tanto para que los "actores" "vivencien" lo que interpretan (lo cual tampoco sería contradictorio), sino sobretodo para presentar al "público" (al resto del grupo) la situación conflictiva, de una forma elaborada y patente. En algunos casos, el hecho de optar por una escenificación y no quedarse únicamente con la explicación escrita, puede significar un enriquecimiento del análisis y el debate sobre las situaciones conflictivas. En otras ocasiones, por diversos motivos, incluso por comodidad o menor complejidad, suele optarse por el estudio de caso escrito.

Entre las técnicas más generales de dinámicas de grupo tendentes a mejorar la cohesión, la confianza y las buenas relaciones grupales encontramos diversos juegos y actividades recreativas que suelen inundar las bibliotecas, los libros y revistas de divulgación, y que están a la orden del día. Se pueden organizar actividades de deporte, juego y recreación, en las que compartir en grupo momentos lúdicos y gratificantes, fortalezcan las relaciones de tal manera que conjuren algún proceso conflictivo (sobretodo si está en sus inicios), o mejoren el clima para tratarlo. Se pueden realizar excursiones, compartir barcas y descensos por los ríos, y otras actividades deportivas ("rafting", montar a caballo, bicicleta, esquí, caminar, senderismo, juegos tradicionales, etc.).

Ejemplo de una dinámica grupal, juego de "la silla"

Como ejemplo de un juego muy sencillo, en una dinámica grupal, de mejorar el clima de grupo, podemos proponer el de "la silla". Este es un juego, en que una persona se sienta en una silla, que está rodeada en semicírculo por las

otras personas del grupo que están sentadas, teniendo como centro de su atención (y visión) esta persona de "la silla". El juego consiste en que todas y cada una de las personas del grupo tienen que decir una cosa en positivo del compañero de "la silla". Éste sólo tiene que relajarse e ir escuchando (y disfrutando) lo que le dicen. El objetivo es doble: por un lado, esta persona gana en confianza ante él y de cara al grupo, porque se mostrará reforzado en aquellas cosas que él mismo está convencido que adornan su personalidad; pero de aquellas otras que pudieran llegar a sorprenderle de alguna manera, podrá hacerse una idea de que puede ser que sean así. Por otro lado, el grupo está "obligado" (ha aceptado las normas del juego) a pensar en positivo sobre las personas, cosa que en ocasiones quizá esté algo relegada en nuestra sociedad. Se ha de pensar en aquello que nos llama la atención y que queremos destacar en positivo de dicha persona (y no pensamos en resaltar lo negativo). Incluso si hubiera alguna persona entre el grupo que estuviera especialmente "desorientada" por tener que "alabar" a la persona de la silla (y con la que puede estar en conflicto), se le permite tener alternativas, "aire" para poder jugar como todos, y el ambiente se continua distendiendo: si no quiere implicarse tanto, diciendo cosas positivas de la personalidad y de la manera de ser, puede expresar que le gustan los zapatos que lleva, el reloj, o la manera del peinado... no tienen tanta implicación personal, pero siguen reconociendo en positivo a la persona en cuestión, puesto que de alguna manera, se le está reconociendo que tiene buen gusto para haber escogido esos zapatos o ese reloj, o por la manera de peinarse... Para iniciar este juego, se puede pedir un voluntario que salga a sentarse en "la silla", o señalar (por parte de algún conductor del juego) a cuatro o cinco personas, entre las que se pueden encontrar una o dos que tengan especiales dificultades entre el grupo, pero diluyéndolo, así, entre otras tres o cuatro más; no se procede simultáneamente, sino consecutivamente, a medida que se ultime una ronda completa por cada participante. También puede ser un juego prolongado, en el que acaben saliendo a ocupar "la silla" todos los miembros del grupo.

Orientaciones generales

Finalmente, sólo cabría destacar unas orientaciones generales, entre las técnicas y las tácticas, para ir consolidando salidas alternativas a los conflictos grupales. Entre estas orientaciones, tiene un lugar preeminente la consideración del desarrollo de una capacidad fundamental como es la empatía. Hemos de recordar que esta capacidad humana se puede y se debe educar y desarrollar. Es la capacidad que tenemos los humanos de "ponernos en la piel del otro", de comprender sus opiniones y sus comportamientos. No

debemos tener reparos en pensar que "si tenemos mucha empatía, no vamos a acabar sabiendo lo que opinamos nosotros"... Que comprendamos los argumentos del otro y sus actuaciones, no debe confundirse con que necesariamente los compartamos ni los justifiquemos; podemos seguir con nuestros argumentos, pero seguramente el clima de la negociación y del diálogo será otro, máxime si esta empatía se haya en todas las partes en conflicto.

Otra consideración hace referencia a la asertividad y la comunicación, en la manera cuidada y cuidadosa, pero también rigurosa y bien fundamentada, de expresar nuestros más profundos sentimientos y necesidades, de tal manera que no tengan porqué provocar rechazo visceral en el otro. Debemos saber plantear nuestros mensajes de tal manera que ayudemos a la mejor comprensión por parte del otro, y viceversa, aumentando las posibilidades comunicativas, y por tanto, de resolución de conflictos. En este sentido, hemos de tener en cuenta unas últimas consideraciones:

- | | |
|-------------------------------|--|
| Hablar con calma | Los sentimientos y las posturas más emocionales se contagian grupalmente. Si alguien se expresa y actúa aceleradamente, con nervios y/o con gritos, puede facilitar la generación de un clima de nervios y de "mal genio"... Cuando alguien comienza a llorar, parte del grupo puede acabar llorando... o cuando alguien ríe, contagia una serie de sonrisas y buen ambiente. Pues también podemos colaborar en la creación de un ambiente más relajado y menos tenso, si hablamos despacio, con una cadencia y un tono que inviten a la reflexión y a la calma, rebajando la tensión. |
| Expresarse de manera positiva | Podemos expresarnos sin herir ni zaherir a los demás, empleando tonos descriptivos sobre la situación conflictiva, y evitando los tonos evaluativos sobre las otras personas en conflicto. En este sentido, se procurará no realizar comentarios hostiles, para no provocar un ambiente enrarecido ni facilitar la respuesta rápida, a veces casi inconsciente, pero seguramente malhumorada. Incluso podemos ignorar comentarios hostiles, siguiendo nuestra argumentación con ánimo conciliador y centrados en el problema, para resolverlo. |
| "Enfriar" una situación | Podemos proponer un descanso o un aplazamiento de la negociación. Ello no debe significar una negación para |

tensa	continuar debatiendo, sino que se dialogará más adelante, ya que en ese momento no se dan las circunstancias oportunas si el clima está excesivamente caldeado.
Acotar lo público	En ocasiones un pequeño conflicto entre dos personas, por ejemplo, no tiene mayor importancia en sí mismo, y lo que lo torna virulento es su traslación pública. Cuando un pequeño (o gran) problema se trata privadamente entre las personas en conflicto, éste puede solucionarse de manera relativamente fácil; en ocasiones, es su contexto público, excesivamente aireado y compartido "públicamente" por todo el grupo, lo que lo transforma en un conflicto complicado y difícil.
El humor como "arma" de doble filo	Es cierto que bien utilizado, el humor puede rebajar la tensión e incluso suele ser preventivo, cuando algún comentario puede comenzar a entretener un conflicto. Una pequeña broma, una ligera sonrisa... un comentario gracioso compartido por todos, sin dejar en evidencia a nadie, puede desbloquear una situación, y al mismo tiempo advertir que no se debería continuar por el camino iniciado. Sin embargo, en ocasiones el recurso al humor puede ser empleado de manera harto desafortunada, provocando un enconamiento mayor del previsto; la ironía, y sobretodo el sarcasmo pueden provocar incluso una complicación y una aceleración de las emociones y una subida en la tensión grupal.
Empatía grupal	Ahondando en la empatía como capacidad personal, podemos trasladar su desarrollo en relación a la comunicación grupal. Así podemos tomar el pulso a un grupo, cuando podemos verificar una serie de situaciones que nos indican que en dicho grupo existe empatía (vid Cornelius y Faire, 1996: 51-53); ello es así si: estando juntos se sienten cómodos, se aprecian mutuamente, se piden opiniones entre ellos, se hablan, se escuchan, confían unos en los otros, cuando están juntos no tienen que ser siempre perfectos, se divierten juntos, se respetan y, en definitiva, si se consideran los puntos de vista de los demás aunque no siempre se esté de acuerdo con ellos...

De alguna manera sigue siendo válido el planteamiento metodológico basado

en la idea de "reconciliación", de recomponer algo que se ha trastocado en el grupo, porque lo que nos interesa es seguir relacionándonos cotidianamente. Las diversas técnicas pueden tener más o menos sentido, o pueden estar más o menos indicadas, según las diversas situaciones en las que nos encontremos, y pueden utilizarse de forma aislada o complementariamente, para reforzar una gestión positiva del conflicto en cuestión.