



KUBADILI

Guía para la resolución de conflictos

Una herramienta para hacer del conflicto una oportunidad de crecimiento y aprendizaje para tu equipo.

¿Para qué una guía de resolución de conflictos?

Tenemos conflictos porque somos humanos y, como tales, no podemos escapar de nuestras necesidades, miedos, ambiciones y enojos. Es imposible elegir si tener o no conflictos, sólo podemos elegir cómo responder ante ellos.

Para vivir vidas plenas y productivas necesitamos aprender a gestionar los conflictos. Si nos animamos a explorar los conflictos con curiosidad, pueden ser un motor de cambio y aprendizaje que nos permita descubrir cosas nuevas de nosotros mismos, de los otros y de cada situación en sí misma.

Esta guía brinda herramientas para llevar adelante un proceso de resolución pacífica de conflictos tomando como base las enseñanzas de Marshall Rosenberg plasmadas en su libro: Comunicación No Violenta, un lenguaje de vida y las recomendaciones de Fred Koffman expresadas en su libro Metamanagement.

Aviso para las partes: resolver un conflicto de manera pacífica es una elección y bajo esta mirada es clave integrar todo nuestro ser, no solo abordar los conflictos desde los pensamientos, sino también desde las emociones que se manifiestan a través del cuerpo.

¿Qué es el conflicto?

Entendemos al conflicto como un proceso co-construido entre las partes (al menos, entre dos partes) que se encuentran en una situación donde perciben que sus intereses no pueden ser satisfechos de manera simultánea o conjunta.

Fredy Koffman nos plantea que a menudo los conflictos son caóticos e improductivos. Cuando en una relación personal o profesional se produce una colisión, en general afecta a las tres dimensiones: la tarea (ello), la relación (nosotros) y el sí mismo (yo). Con respecto a la tarea, un conflicto abordado de manera ineficaz pone en peligro nuestra habilidad para coordinar acciones y producir buenos resultados. En lo relativo a las relaciones, las disputas no resueltas pueden producir resentimiento, desconfianza y conducirnos al fracaso completo. Y, por último, un conflicto encarado sin el cuidado necesario de las personas puede dañarlas emocionalmente, produciendo sentimientos desfavorables como inseguridad, desesperación o ira.

La resolución pacífica de conflictos crea nuevas posibilidades. Las personas se concentran en ganar con el otro en lugar de ganar contra el otro. Comprenden que, para crear tanto valor como sea posible, deben entablar una relación que funcione, y esta clase de relación sólo puede fundarse en el respeto de los intereses de todos los individuos. Este enfoque revela las preferencias y las limitaciones de las personas, las estimula a crear soluciones que vayan más allá de las alternativas originales y maximiza la eficiencia a través de la cooperación.

Paso a paso

1. Preparación individual

Antes de iniciar la conversación, tomate un momento para centrarte mediante una respiración profunda e indaga en tu interior:

- ¿Qué tema o conflicto que considero relevante en relación a cómo estamos trabajando juntos quiero conversar?
- ¿Cuál es el costo de no resolver este conflicto para mí y para mi equipo?
- ¿Cuáles son mis deseos y necesidades?
- ¿Cuál es la diferencia que tengo con el otro?
- ¿Qué me imagino que la otra parte está necesitando en esta situación?
- ¿Cómo quisiera que termine este proceso? ¿Qué quisiera lograr? ¿Estoy dispuesto a encontrar una solución diferente a la que preferiría?
- ¿Qué quiero evitar?
- ¿Qué NO me gustaría que pase en la conversación? (Por ejemplo: que levantemos la voz, que no nos escuchemos, que acordemos algo en el decir y no lo concretemos en el hacer, que no pase nada diferente a partir de esta conversación)
- ¿Qué pedidos puedo hacer? ¿Qué ofertas puedo hacer?

2. Preparación del contexto

Al iniciar la conversación, explícale a la otra parte tu intención de resolver el conflicto en forma y creativa y pregúntale si está dispuesto a utilizar esta guía como referencia.

Todos los seres humanos tenemos necesidades comunes a la hora de resolver un conflicto: la necesidad de ser valorados, escuchados y tenidos en cuenta. Pregúntale a la otra parte si está dispuesta a contemplar estos valores a lo largo del proceso y a volver a recordarlos si en algún momento percibe que no está satisfecha con la forma en la que se están encarnando en el proceso.

Comprueba en ti y chequea con la otra parte que la situación (tiempo, lugar, disposición y otros factores de contexto) sea la adecuada para la conversación. Si no lo es, intenta fijar una cita para hablar del tema en un momento más conveniente.

- ¿Qué emociones predominan en mí en este momento?
- ¿Estamos en condiciones de conversar o necesitamos buscar otro espacio más conveniente?
- ¿Cuál es el mejor ambiente para dialogar que necesito crear? ¿Es seguro y tranquilo? ¿Es un contexto de respeto?
- ¿Qué reacciones y conductas quisiera evitar?

3. Intercambio de percepciones

Para colaborar con la otra parte, necesito percibir al otro no como un adversario, sino como parte de la co-construcción de eso que tenemos en común que llamamos conflicto. Para eso, lo primero que tenemos que hacer es pasar del enfrentamiento a trabajar hombro a hombro, darle lugar a la percepción del otro y comprenderlo. Atención: comprender no quiere decir estar de acuerdo con el otro.

Lo que queremos lograr en esta etapa es convertirnos en socios: co-creamos el conflicto y ahora queremos co-crear la solución.

Esta etapa de intercambiar percepciones es algo tan sencillo y complejo a la vez como recibir al otro en su pensamiento, en sus emociones, en su percepción de la realidad:

- ¿Cuál es su perspectiva de la situación que nos está juntando en esta tensión de fuerza? ¿Cómo lo ve? ¿Cómo lo siente? ¿Qué cree? ¿Qué piensa?
- ¿Cuáles son los hechos de los que parte el conflicto
- ¿Cuál es el impacto de estos hechos en mi historia?

Busquen ser específicos, evitar los juicios, enfóquense en lo fáctico y observable.

En ese intercambio de percepciones escucho y recibo su manera de ver para después contarle mi manera de ver. Si nos vamos a percibir como adversarios, el vínculo que nos va a unir es de adversarios y vamos a competir para ver cuál de las percepciones es la correcta. Este es el momento donde redefinimos el conflicto. Separamos a la persona del conflicto. Pasamos de estar enfrentados (en un vínculo de competencia) a mirarnos uno al otro (en un vínculo de colaboración).

Solo si pude intercambiar las percepciones, si lo escuché, dije lo que a mí me pasa y redefinimos el conflicto, solo ahí estamos en condiciones de pasar al siguiente paso.

4. Indagar acerca de los intereses y necesidades que están en juego

En esta etapa, A expresa sus propuestas mientras que tú escuchas sin interrumpir. Invitas a A a exponer sus intereses y necesidades. Deja que exprese sus ideas, sus deseos y recomendaciones para la acción. Es muy importante que A tenga un espacio para expresarse sin interrupciones. En la mayoría de las conversaciones, los interlocutores se interrumpen mutuamente, con este proceder, se impiden entender en profundidad las ideas del otro.

Luego de que A exponga, puedes indagar a través de preguntas de clarificación. Indaga en la posición de A y completa la información que necesites para entenderla. Las preguntas deben ayudar a que A exprese su posición en la forma más clara posible. Recuerda que el objetivo es comprender, mostrar respeto y satisfacer el deseo legítimo de atención que tiene tu interlocutor.

- ¿Qué pregunta debería realizar para comprender su perspectiva? ¿Hay alguna pregunta que no nos estamos haciendo y tendríamos que considerar?
- La gran pregunta podría ser: ¿Para qué quiere eso que está pidiendo o intentando conseguir?

Quiero encontrar la mayor cantidad de para qué, identificar cuáles son las necesidades que están en juego aquí.

Una vez que creas haber entendido la posición del otro, hazle una devolución resumida de lo que escuchaste. Este resumen cumple 3 objetivos: a) le indica a tu interlocutor que lo escuchaste atentamente; b) le avisa también que estás interesado en saber que lo entendiste en forma adecuada; c) verifica que lo que tu entendiste es efectivamente lo que tu interlocutor quiso comunicar.

A puede declararse satisfecho o no con el resumen. Es importante que le des lugar a que pueda clarificar su punto de vista. Después de los comentarios de A, debes volver a resumir y verificar la comprensión y esta conversación se mantiene en este “circuito” hasta que A se declare satisfecho.

Ahora, eres tú quién presenta y la otra parte la que indaga. En caso de que el otro no respete las reglas, puedes recordarle (con firme gentileza) su acuerdo inicial y su compromiso de escucharte sin interrupciones, para luego hacer sólo preguntas aclaratorias y verificar su comprensión mediante un resumen de lo que escuchó.

5. Generación de opciones creativas

Este paso busca generar la mayor cantidad de opciones posibles. Es un espacio de diálogo e intercambio de ideas. Este momento no es para resolver nada, el foco está en lograr una comprensión aún más profunda e inventar todo tipo de opciones.

Es un proceso de brainstorming donde toda propuesta es válida. Lo que no se puede es criticar, evaluar, discutir o debatir ninguna sugerencia. El objetivo es hacer la lista más extensa posible de las alternativas que se les ocurran a los participantes. Aún a las más descabelladas, vamos a darles un lugar. A veces, son precisamente éstas las que pueden ser modificadas y nos dan un impulso para llegar a una solución por consenso.

Una vez que logren tener ese despliegue en cantidad y en calidad, recién ahí estamos en condiciones de filtrar esas opciones por un gran colador a través de patrones justos de respuesta.

6. Selección y negociación

Una vez confeccionada la lista de posibilidades, la idea es que puedan pasar por un colador aquellas ideas que contemplen las necesidades de ambas partes. Puede ser que en este momento aparezcan otras opciones que sean combinaciones o modificaciones de las que surgieron en la etapa anterior.

El colador va a dejar pasar las opciones equitativas, las que contemplen los intereses de las partes que intervienen en el conflicto.

Este proceso de selección y negociación desemboca en dos posibles conclusiones: alcanzar el consenso o no. Si hay consenso, el paso siguiente es realizar los compromisos necesarios para concretar la decisión. Si no hay consenso, pueden decidir volver a hacer un brainstorming o solicitar la ayuda de un mediador (elegido por mutuo acuerdo).

7. Evaluación y aprendizaje

Al final de la conversación, conviene dedicar un espacio para revisar en conjunto el proceso y el resultado de la conversación. Esta conversación puede despejar las últimas nubes emocionales que puedan haber quedado y mejorar la relación y la tarea en el futuro.

Algunas preguntas útiles en este punto son:

- ¿Qué podemos aprender de este conflicto?
- ¿Qué podríamos hacer en el futuro para minimizar la posibilidad de que vuelva a suceder?
- ¿Cómo nos comportamos en la conversación?
- ¿Qué podríamos haber hecho para reducir la fricción que experimentamos?
- ¿Cómo están nuestras emociones? ¿Hay algo que necesitemos reparar en esta área?
- ¿Cómo está nuestra relación? ¿Hay algo que necesitemos reparar en esta área?

Tips para tener siempre presente

- Si identificas que hay algo que no estás diciendo, siempre es mejor dialogar que no hacerlo. Respira y encuentra la forma de comunicar tu percepción de manera honesta y considerando a la vez a la otra persona
- Las señales del cuerpo y emociones son el medio para entender que estás perdiendo el control y que debes volver al diálogo.
- Respira y piensa en una pregunta que te ayude a volver al propósito.
- Recuerda mantener la conversación focalizándote en lo que quieres lograr y evitar.
- Si ves que la seguridad (respeto y propósito) están en peligro, asegúrate de respirar, discúlpate si es necesario o chequea si algo se está entendiendo de modo diferente a la intención del que lo expresa. Esto les dará tiempo para volver al diálogo.
- Garantiza un lugar tranquilo, sin interrupciones.
- Planifica tus conversaciones y pon en práctica las habilidades de resolver los conflictos de manera pacífica, escucha empática y expresión honesta.

Referencias:

Documento adaptado del original por Charo Mendonça.