

Nos movemos en la vida a través de la satisfacción de objetivos y a veces nos cruzamos con los objetivos de otras personas. Cuando hacemos mención al conflicto nos referimos a la confrontación entre personas o grupos humanos con objetivos incompatibles. Normalmente asociamos el conflicto al momento en el que salta una chispa en la relación pero habitualmente antes de que esa chispa salte puede, de forma latente, estar presente el conflicto.

### ¿Qué es un conflicto?

- Los conflictos son **situaciones**
- en las que **dos o más personas entran en oposición o desacuerdo**
- porque sus **posiciones, intereses, necesidades, deseos o valores son incompatibles**, o son percibidos como incompatibles,
- donde juegan un papel muy importante las **emociones y sentimientos**,
- y donde la **relación** entre las partes en conflicto puede salir robustecida o deteriorada en función de cómo sea el proceso de resolución del conflicto.

### El conflicto en la vida de la gente

"Cuando nos pensamos en sociedad y nos involucramos en un universo de acciones compartidas en el barrio, en el trabajo, en la casa, en la escuela o en cualquier otro espacio, no nos podemos pensar como seres neutros. Somos un entramado de puntos de vista, de sentimientos, de impresiones, de imágenes e intereses que construimos a partir de la relación activa con los otros.

Así como los encuentros y las coincidencias, las diferencias y los conflictos forman parte también de nuestras relaciones cotidianas, no somos ajenos al disenso, ni a la posibilidad de que nuestros intereses entren en choque con los de los otros. Sería imposible pensar una comunidad grande o pequeña que no tuviera conflictos y en la que nunca entraran en desacuerdo las personas.

Los conflictos se presentan de diferentes maneras, por motivos diversos y con intensidades variadas; forman parte de la vida de la gente y, de acuerdo a la forma como se asumen, pueden generar nuevos caminos de entendimiento y de desarrollo social y personal o, por el contrario, vías de destrucción y desconocimiento de los derechos y necesidades que como seres humanos todos tenemos.

El enfoque desde el que estamos trabajando asume una perspectiva para mirar a los conflictos como oportunidades de transformación, creando alternativas de solución pacífica y equitativa, en aras de mejorar la convivencia en el centro educativo o en la familia".

### ¿Cómo analizar conflictos? Sus elementos

Para analizar un conflicto se pueden adoptar diferentes enfoques. Uno útil puede ser el que propone Lederach, que diferencia los elementos del conflicto más vinculados a las personas implicadas, de los elementos propios del proceso seguido por el conflicto y del problema que subyace a él.

Vamos ahora a analizar con detalle qué elementos son éstos según este esquema de persona/proceso/problema.

#### Elementos relativos a las personas

##### Protagonistas

Protagonistas Principales: ¿Quiénes están directamente implicados? (Alumno de 4º de ESO suspendido, profesor de Física y Química suspendedor)

Protagonistas secundarios: ¿Quiénes están indirectamente implicados pero tienen interés o pueden influir en el resultado? (Alumnos de la clase, profesores del departamento de FQ.)

Por otro lado, la identificación de las partes en conflicto nos lleva a una primera tipología de los conflictos, y así podemos hablar de conflictos intrapersonales, interpersonales, intergrupales, etc.

### El poder en el conflicto

Es la capacidad de influencia de los protagonistas principales y secundarios en el conflicto. ¿Qué bases de influencia y poder tienen cada uno sobre los demás: es una relación de iguales o existe la desigualdad y en qué forma? Afectados por la influencia de otros en el conflicto. ¿Existe ahora o pueden existir coaliciones entre los grupos: entre quienes y por qué? (Existe una norma de departamento de FQ según la cual no se puede aprobar a un alumno que no formule correctamente un 75% de compuestos químicos de una lista dada. Los profesores del departamento creen que sería un mal precedente saltársela norma en algún caso concreto. El profesor detenta el poder, pues es él quien tiene la posibilidad de aprobar o suspender a su alumno.) Es importante que las personas con más poder escuchen los sentimientos y necesidades de las partes más débiles. También el que estas necesidades afloren y se generen alternativas de solución compartidas reequilibra la balanza del poder.

### Las percepciones del problema

Es nuestra forma de recibir o interpretar el conflicto, sus causas y sus explicaciones. ("El profesor me tiene manía, es muy riguroso corrigiendo mi examen", "Jaime no estudia lo suficiente"). Podemos percibir que el conflicto es lo peor que nos puede pasar o por el contrario no darle importancia. A menudo, podemos encontrarnos que mientras que una de las partes está seriamente afectada por un problema, la otra ni siquiera es consciente de que exista.

Tanto en los adolescentes como en los adultos pueden aparecer distorsiones como las que siguen:

1) *La visión de túnel*, o tendencia a ver o recordar solamente un aspecto de la realidad, excluyendo el resto; centrándose en un detalle de la situación, que se exagera o distorsiona al no captar simultáneamente los otros aspectos que lo compensan o matizan. Sesgo perceptivo que se supera estimulando la descentración, dirigiendo la atención a los aspectos de la realidad que pasan desapercibidos; para llegar a entender, por ejemplo, el contexto en el que aparece el problema u otras explicaciones alternativas sobre la causa que lo origina.

2) *Absolutismo y pensamiento dicotómico*, tendencia a percibir la realidad en términos dicotómicos ("blanco o negro") pasando de un extremo al otro sin considerar posiciones intermedias. En relación a la cual cabe considerar también la tendencia a sacar conclusiones excesivamente generales (sobregeneralización), que se detecta por la utilización errónea de términos absolutos (todos, nadie, siempre, nunca). Para ayudar a superarlo conviene sensibilizar sobre la relatividad de los acontecimientos, enseñando a limitar su generalización, sustituyendo los términos absolutos por términos relativos o parciales (algunos, a veces...).

3) *Fatalismo, percepción de falta total de control sobre los acontecimientos que se viven*. Es el sesgo que subyace a la indefensión. Y genera una fuerte tendencia a la pasividad, el desánimo y el pesimismo, limitaciones que pueden ser consideradas como la antítesis del optimismo aprendido destacado actualmente como una de las principales características de la inteligencia emocional. La superación de esta tendencia requiere ayudar a conceptualizar las dificultades como problemas resolubles, analizando qué variables pueden controlarse para avanzar en su solución y entrenando en pautas de auto-refuerzo que inmunicen contra la indefensión.

4) *La confusión de los pensamientos y de las emociones con la realidad*, o creencia a creer que lo que pensamos acerca de la realidad es la propia realidad y lo que sentimos como verdadero necesariamente lo es. Para superar esta confusión conviene proporcionar experiencias que permitan descubrir que el significado que damos a la realidad es algo que nosotros construimos activamente.

5) *Interpretación exagerada de la conducta de los demás como intencionada y negativamente dirigida hacia uno mismo*. El egocentrismo del adolescente contribuye a este sesgo cognitivo. Y la experiencia de situaciones de conflicto contribuye, a su vez, a interpretar la conducta de los otros de la peor forma posible. Para superarlo conviene activar explicaciones alternativas (accidentes, coincidencias e intenciones positivas).

## Las emociones y los sentimientos

Es el estado del corazón: alegría, tristeza, rabia, temor, angustia, ilusión. Van a ser el elemento que tiña el problema. Podemos distinguir los sentimientos propios de la percepción, si es que existe, de los sentimientos del otro. ¿Cómo te has sentido?, ¿cómo se han sentido los demás? (Alumno: Estoy "cagao de miedo" ante la reacción de mis padres, estoy cabreado con el profesor, me siento impotente porque he hecho un esfuerzo por estudiar, y a pesar de ello, me han suspendido. Profesor: me ha humillado al dirigirse a mí de forma irrespetuosa delante de sus compañeros).

## Las posiciones

Corresponden al estado inicial de las personas ante el conflicto. Es lo que en principio reclama cada parte, pues piensan que así se sentirán satisfechas. Son las respuestas que dan las personas al ¿qué quieres? Suponen la cubierta de los intereses y, a menudo, inhiben la comprensión del problema. (Posición alumno: Merezco aprobar. Me tiene que poner por lo menos un 5. Posición profesor: Merece suspender. Como mucho le puedo poner un 4.) Fisher y Ury afirman que discutir sobre posiciones no produce acuerdos inteligentes, resulta ineficaz y pone en peligro las relaciones personales. Es necesario que las partes levanten la alfombra de las posiciones para vislumbrar los intereses que se esconden debajo de aquellas.

## Intereses y necesidades

Los intereses son los beneficios que deseamos obtener a través del conflicto, normalmente aparece debajo de las posiciones que se adoptan en los conflictos. (Alumno: que reconozcan su esfuerzo al estudiar, que en casa no le castiguen... Del profesor: que los alumnos aprendan, que su asignatura sea tomada en serio, que los alumnos valoren su trabajo, que se esfuercen en una presentación adecuada, que le traten con respeto...).

Las **necesidades humanas** son las que consideramos fundamentales e imprescindibles para vivir. Incluyen tanto las necesidades materiales básicas: sueño, alimentación etc. como otras de índole inmaterial: libertad, posibilidad de expresarse y de sentirse escuchado; seguridad para explicarse, justificarse, desahogarse; dignidad: obtener respeto y sentirse respetado/a; amor: sentirse querido/a; pertenecer a un grupo o a algo; justicia.

La no satisfacción adecuada de las mismas nos puede generar frustración inquietud, temor, ira, etc. Las necesidades suelen estar detrás de los intereses

Los intereses y las necesidades suponen la respuesta que dan las personas a la pregunta ¿por qué?, ¿para qué? O en términos de construcción de alternativas ¿cómo te sentirías satisfecho? Muy conectadas a los intereses están las necesidades. En la resolución de conflictos las partes entran en un proceso de negociación para encontrar una solución que satisfaga sus intereses. Un ejemplo sencillo que ponen Fisher y Ury es el siguiente: dos personas están en una biblioteca discutiendo; una de ellas quiere la ventana abierta y la otra la quiere cerrada. Discuten acerca de cuánto dejarla abierta: un poco, la mitad, tres cuartos (posiciones). Ninguna solución satisface a ambas. Entra una bibliotecaria y pregunta a una de ellas por qué quiere la ventana abierta: "necesito aire fresco". Pregunta a la otra por qué la quiere cerrada: "para evitar la corriente" (intereses). Después de pensarlo, abrió ampliamente una ventana en una sala contigua, dejando pasar aire fresco sin corriente.

En ocasiones no es tan sencillo descubrir opciones que satisfagan los intereses de ambas partes, pero desde luego no se descubrirán si no se identifican esos intereses.

## Los valores y principios

Es el conjunto de elementos culturales e ideológicos que justifican y sirven para argumentar los comportamientos. Las personas tienen diferentes valores. Puede ser que ni siquiera exista reflexión sobre los valores que justifican los actos. (Ej. Respetar las normas de calificación del departamento frente a ser flexible para valorar el esfuerzo hecho por un alumno). Es importante no aferrarse absolutamente a un valor (fundamentalista/intolerancia= demagogia).

## Elementos relativos al proceso

### La dinámica del conflicto

Es la historia que ha llevado el conflicto. Con bastante frecuencia existe lo que se puede denominar conflicto latente, es decir, una situación en la que las partes, (alguna o todas) no perciben la contraposición entre intereses o partes, al menos de forma explícita, pero pese a todo están ahí y puede surgir un hecho concreto (la "chispa") que lo haga patente, es decir, que lo saque a la luz. (Supongamos un profesor que inconscientemente discrimina a sus alumnas respecto a sus alumnos (nunca las mira a los ojos, siempre pregunta a los chicos, se interesa más por las preguntas que hacen éstos, etc.) y las alumnas lo viven como algo normal (no se dan cuenta o piensan que debe ser así). La situación es conflictiva (injusta), pero está como tapada. Si de repente en un examen una chica es calificada con peor nota que un chico que lo ha hecho igual que ella, ésta puede saltar (la chispa) y protestar, no ya sólo por el examen, sino por la situación de clase, y así el conflicto se hace patente.)

¿Qué ocurrió? Igual que una chispa, si el terreno está lo suficientemente seco, y con material que arda con facilidad, puede provocar un incendio; un hecho puntual puede actuar de "chispa" que haga el conflicto patente para todos: implicados y espectadores. (Me quitó el bocadillo, me suspendió, llegó de nuevo tarde a clase....)

¿Qué otros problemas se añadieron? ¿Qué actividades han aumentado el conflicto? "Los problemas no suelen venir solos" solemos decir, y es cierto. Conviene detectar, más allá del problema-chispa, qué otras cuestiones, probablemente más de fondo que pueden seguir latentes o no, están presentes en el conflicto.

El grado de polarización: Hablamos de que un conflicto está polarizado cuando las partes se ven a sí mismas en la posesión de toda la razón y niegan toda razón a la parte contraria. No se ven matices. Todo es blanco o negro, sin grises. Las partes no perciben intereses comunes y están totalmente instaladas en la dinámica adversarial: yo gano-tú pierdes.

### La relación y la comunicación

El aspecto humano de la relación entre las partes implicadas en el proceso de resolución del conflicto es fundamental: puede resultar de ayuda o ser desastroso. Una relación en la que existe confianza, entendimiento, respeto y amistad, con el tiempo puede hacer que cada conflicto que surja se aborde de manera más fluida y eficiente. Por el contrario, si la relación está deteriorada, basada en la desconfianza o en el desprecio (o menosprecio), será muy complicado afrontar con éxito la resolución de un determinado conflicto.

Señalamos una serie de dicotomías que pueden ayudar a entender los distintos tipos en que se puede encontrar la relación entre las partes en conflicto:

- Poca relación /Mucha relación
- Confianza/Desconfianza
- Amistad/Hostilidad
- Huida/Enfrentamiento
- Calma/Emocionalidad
- Conocimiento/Desconocimiento

Cada uno de los pares anteriores son dos polos entre los que existe un continuo de diferentes grados, de confianza, amistad, etc...

La forma en la que se comunican las partes es también un dato muy importante en el proceso del conflicto. Si el conflicto es entre iguales (profesor-profesor, alumno-alumno), probablemente compartan unos códigos culturales que les acerquen y que faciliten la comunicación y se puedan entender. Si el conflicto no es entre iguales probablemente esos mismos códigos alejen y dificulten (en multitud de ocasiones los profesores han vivido como faltas de respeto determinadas formas de dirigirse hacia ellos los alumnos que para estos últimos son formas "normales" de hablar). Por otro lado hay que ver quién habla a quién; no es raro que por timidez o por diferencias de poder, la comunicación verbal sea prácticamente unidireccional, que sólo hable uno, y normalmente en segunda persona.

A menudo en la comunicación se producen, además, una serie de distorsiones producto de la mala información, de rumores, de estereotipos, de prejuicios, que hay que tener en cuenta. Merece la pena que nos detengamos un

momento en analizar qué son los estereotipos, pues en el ambiente escolar pesan mucho (los empollones, los pelotas, los chulos, etc...).

Podemos definir el estereotipo como una serie de creencias que atribuyen características a los miembros de un grupo, o una imagen simplificada de los miembros de un grupo compartida socialmente. Por ejemplo: "los profesores no escuchan" o bien "los gitanos son unos sucios". Es importante señalar que los estereotipos son compartidos por mucha gente (no son las imágenes mentales de una persona solamente) y que los estereotipos se atribuyen a una persona como miembro de un grupo y no como persona individual.

Algunas características importantes de los estereotipos son las siguientes:

- Son muy resistentes al cambio. Se mantienen incluso cuando existe evidencia en contra.
- Simplifican la realidad.
- Generalizan.
- Completan la información cuando ésta es ambigua.
- Orientan las expectativas.
- Se recuerda con más facilidad la información cuando ésta es congruente con el estereotipo.
- Pueden ser positivos o negativos.

Un prejuicio es un juicio previo no comprobado, de carácter favorable o desfavorable, acerca de un individuo o de un grupo, tendente a la acción en un sentido congruente.

## **Elementos relativos al problema**

### **El "meollo"**

La "sustancia", los datos, los hechos. Son aquellas situaciones o acontecimientos que ocurren (Me quitó el bocadillo, me sus pendió., me está insultando todo el día, nos han quitado el balón, etc.). Hay que buscar formas de objetivar los datos. Habrá que buscar formas para recogerlos y evaluarlos. ¿Qué ha sucedido? Es importante diferenciar entre la "sustancia" y la "relación".

Cada parte tiene interés por dos cosas: la sustancia (aprobar o suspender el examen, reconocimiento del trabajo del alumno y del profesor) y la relación (mantener un clima de trabajo agradable en la clase, poder decir las cosas con confianza uno al otro...). De hecho, en muchas ocasiones, la relación es mucho más importante que cualquier otro resultado sobre un problema concreto. Por otro lado, no debemos olvidar que muchos de los conflictos que se presentan en el marco escolar son conflictos en los que la sustancia es precisamente un problema de relación: Me ha llamado .... Ha ido diciendo por ahí que yo... etc. Estas consideraciones nos pueden llevar a establecer una tipología del conflicto.

Según sea el meollo del conflicto, es decir, lo que está en disputa entre las partes, podemos señalar diferentes tipos de conflicto.

### **Tipos de conflicto**

Aunque es difícil y arriesgado clasificar los conflictos debido al reduccionismo que puede implicar, hemos establecido un conjunto de categorías que, con un carácter orientativo, permiten entender mejor los conflictos, y por tanto pueden aportar claves para la búsqueda de soluciones satisfactorias a los mismos.

#### **• Conflictos de relación/comunicación.**

No existe un móvil concreto, tangible, más allá de la propia relación deteriorada. En este tipo estarían los conflictos de agresiones, lucha, insultos, desvalorizaciones, rumores, confusión, malos entendidos, etc.

También entrarían los conflictos de percepción. Aunque la realidad es una sola, cada parte en el conflicto tiene "su" propia visión. Probablemente si cada uno narra lo sucedido contará versiones muy distintas. Aquí de nuevo podemos hablar tanto de cómo se percibe el problema como de las percepciones que unos tienen sobre los otros como personas. El recurso a la expresión en primera persona comunicando sentimientos puede ayudar mucho, pues esa expresión es incuestionable. También puede ser interesante compartir los datos de tal modo que las partes puedan partir de la misma información sobre un acontecimiento que les afecta

- Conflictos de intereses, necesidades.

Cuando se dan dichas diferencias es cuando existe un problema de contenido. Se trata de buscar la forma de satisfacer los intereses y las necesidades a través de alguna solución alternativa que supere la contraposición de las posiciones iniciales (óptica: Tú ganas-Yo gano):

Conflictos por recursos. Son los conflictos que se generan por tener, acceder, prestar... No solamente objetos, sino tiempos, -espacios y todo tipo de recursos.

Conflictos por actividades. Desacuerdos en la forma de realizar trabajos o tareas.

- Conflictos por preferencias, valores, creencias.

En cuanto a las diferencias de valores, si las hay, quizás se puedan buscar valores superiores que compartan todos: no todos los valores están al mismo nivel en una jerarquía de valores.