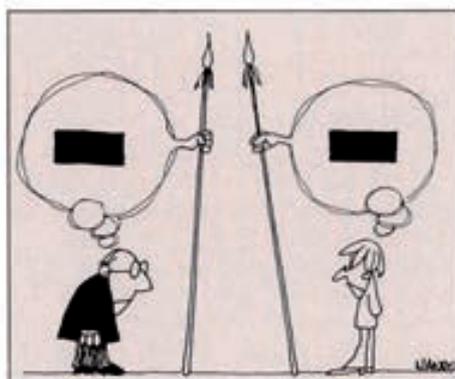
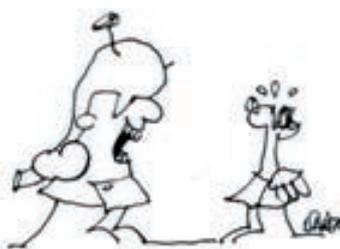


JESUS GARRIDO

El Director ante el conflicto



No tiene entre los expertos de la comunicación grupal muy buen cartel esto de «saber negociar». Suena a ganar-perder y a lograr, cuando más, mantener el problema de una manera poco satisfactoria para ambos contendientes: se cede un poco por parte de todos y se logra, a veces, ir tirando con el conflicto a cuestas. Sin embargo, hay que reconocer que, aunque la «negociación» no arregla las cosas de un modo permanente, es para muchos la única salida en determinados momentos. De ahí que, a las ya extensas cualidades que se le pide a un Director, hay que añadir ahora este buen hacer ante el conflicto: saber «negociar».



1. Confrontación

Hacer frente al conflicto, hacerse el bravo es una forma que algunos escogen cuando se les presenta un problema. «Se crece —dicen los demás— ante las dificultades». El grito, la ironía, el castigo indirecto, el «aquí estoy yo», la pequeña venganza en otras cosas, el ganarse a alguna gente especialmente adepta que divida al frente común, los sobornos ocultos son signos a veces de que la «confrontación» ha comenzado.

Claro, esta tensión no se sabe qué tiempo va a durar: todo depende de la capacidad de la otra parte de aguantar, vivir sometida o tolerar el conflicto. Aunque, naturalmente, le faltará con frecuencia entusiasmo y creatividad para entregarse a su trabajo. Muchas veces se limitará a vivir y cumplir, sin más.

Suelen ser víctimas de esta «confrontación» los que se lanzan a cabecillas, aplaudidos en un principio, pero no apoyados totalmente por los demás a la hora de dar la cara. La gente teme, se resquebraja porque prefiere no arriesgar su puesto de trabajo y otras comodidades que considera logradas. Sabe que, en el fondo, el conflicto permanece y coexisten dos frentes.

Aparentemente, pues, el conflicto no está; pero, apenas hurgas un poco, sale con pelos y señales. Entretanto, la parte que se dice triunfante, vela continuamente para que nada se desmadre; afianza a los suyos, sospecha continuamente de los subyugados y distrae al personal ajeno al tema con actividades

simpáticas que demuestran externamente el que «aquí no ha pasado nada».



2. Negociación

Suele decirse que es un nivel intermedio entre la «confrontación» y la «resolución de un conflicto». En realidad, cuando uno negocia, difícilmente ganan las dos partes: generalmente, una gana un poco y otra pierde un poco o, en todo caso, las dos pierden un poco en un aspecto y ganan en otro. Pero la negociación es casi siempre temporal; es un ir tirando hasta que vengan tiempos mejores.

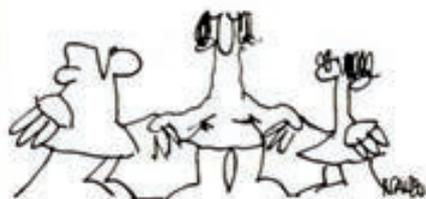
Sea como fuere, lo que con la «negociación» se consigue, se trata sin duda de una de las formas más frecuentes en el intento de solución de conflictos, a la que es necesario acudir continuamente porque las cosas, los tiempos, las situaciones no permiten arreglos más profundos y permanentes. Claro que la negociación tiene varios riesgos: que se vuelva al primer nivel de «confrontación» porque no ha sido posible negociar nada o que la parte considerada más débil haya logrado, por sus presiones o habilidad, conseguir pactos y promesas que luego resulta imposible cumplir y sobre los cuales sea necesario «renegociar» después, tarea poco menos que imposible.

Una variante, que suele resultar muy eficaz, es la «pre-negociación». Se trata de negociar antes de que el conflicto crezca emocionalmente. Es, por tanto, una prevención de lo que va a pasar; pero hecha en momentos, más fríos y que, de algún modo, demuestra una

Siete niveles para la solución de un problema

Todos los problemas tienen generalmente algún tipo o grado de solución. Por eso cuando un Director dice: «¡problema resuelto!», habrá que estudiar qué significa con todo ello: ¿se logró un acuerdo de no-agresión?, ¿se olvidó el problema porque apareció algo nuevo, de mayor interés?, ¿hubo una solución concreta que se adoptó como mal menor?, ¿se atacó de raíz el problema y surgió una nueva forma de relacionarse y asegurar el futuro? Existen, al menos, cinco niveles en la solución de un conflicto.

buena voluntad de convivir o, al menos, de no tener jaleos que enfrentan apasionadamente a unos y a otros. Es la táctica de adelantarse y lograr luego compromisos que mantenga en calma al personal.



3. Mediación

Técnicamente se trata de una variante común, que tiene lugar cuando dos partes no se ponen de acuerdo en una negociación: se llama a alguien para que «medie» en la cuestión, ayude a discutir mejor las cosas, aunque luego, al final, los que deciden son los que se han puesto a negociar.

A veces, la «mediación» tiene una entidad en sí misma. Las partes no se ponen a negociar formalmente, por temor a no saber arreglar las cosas. Indirectamente se invita a alguien con motivo de temas incluso ajenos a la discusión, sabiendo por ejemplo que, si logras entusiasmar a la gente con otro tema, automáticamente va a mejorar en el arreglo del conflicto. Es, por tanto, un modo de entrar indirecto, pero muy frecuente y que se usa instintivamente cuando es muy difícil que las partes se sientan a negociar. Existe, quizá, en la escuela un conflicto de varios profesores y el jefe de estudios: éste pretende que las clases se realicen de una forma más participativa, pero no ve ni siquiera el modo de negociarlo. De repente, le ofrecen una iniciativa: la escuela ha sido invitada a que los alumnos investiguen sobre los árboles que existen en la comarca. El jefe de estudios sabe muy bien que uno de esos profesores más clásicos se entusiasmaría con la idea porque, precisamente, tiene un precioso trozo de finca que con gusto pondría a disposición de los investigadores. El jefe de estudios no lo duda un momento: «en el fondo —repetía el profesor clásico— a mi esto de que los niños se entusiasmen y tomen iniciativas me parece formidable... A propósito, he comprado un pequeño libro que sugiere unas actividades magníficas para los niños en clase... Necesitaría una pequeña estantería para poner luego en ella ciertas experiencias...» El jefe de estudios respiró profundamente.

Claro está que no se trata de «mediación» en el sentido más estricto de la palabra; pero era un buen «medio» para salir del conflicto: es la «mediación» indirecta.

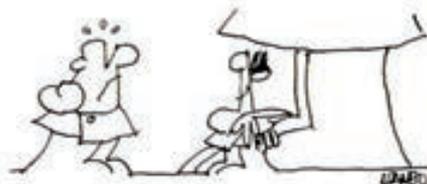


4. Arbitraje

Es una fórmula jurídica, por la cual las partes en litigio se atienen al dictamen dado por una persona o institución sobre el problema que no logran resolver por sí solos.

Supone normalmente el que las partes han intentado negociar con anterioridad y no han llegado a un acuerdo ni se ve forma de conseguirlo. Se nombra entonces un árbitro, que puede estar previamente establecido o que se elige libremente entre todos los implicados.

A veces el «arbitraje» resulta la única forma de salir de una situación apurada y que se alarga demasiado; pero otras es una forma de inhibirse y no enfrentarse directamente a una negociación complicada: enseguida se busca la frase de «traemos a un técnico y, lo que diga, a mí me vale». Las relaciones humanas, entonces, no quedan firmes y aclaradas. Se aceptan las conclusiones, pero puede ser que las personas no acepten internamente la situación: algo así como «voluntariamente autoimpuesto». De todas formas, el «arbitraje» es uno de los modos de progreso en la solución de conflictos.



5. Apelaciones

Cuando dos partes no se entienden, una de ellas «apela» enseguida a personas o entidades mayores de las que depende la otra parte: algo así como «que venga y que le llame la atención». Muchas veces, en cambio, la fórmula

es distinta: uno mismo llama a personas superiores en mandato de su mismo grupo, con el fin de reforzar su propia autoridad ante la parte contraria.

En la primera fórmula, suele decirse la frase: «apelo a tus mismos superiores para que te demuestren que no estás siguiendo la línea que te han trazado en tu mismo grupo». En la segunda fórmula se busca el propio autorrefuerzo, dentro del propio grupo: «Ven aquí y échame una mano; a ti te obedecerán mejor que a mí, que no soy capaz de poner en práctica lo que en nuestro grupo siempre hemos defendido».

Esto se da incluso en los acontecimientos familiares de cada día: «Tu misma madre, de quien tanto hablas, está en contra de ti en esto... Voy a llamarla para que te convenza» (fórmula 1). Y, también: «Eso que me dijiste que tengo que hacer, se lo dije a los demás y... ¡menudo lío se armó!... Ven tú y explícalo mejor».

La «apelación», por tanto, tiene una forma jurídica; pero coloquialmente suele usarse también para resolver los conflictos diarios.



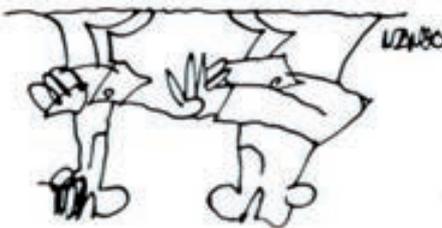
6. Resolución de conflictos

Es uno de los modos más usuales: un conflicto se resuelve resolviendo el conflicto, aunque esto parezca una perogrullada. Sin embargo, lo característico de este nivel es que el conflicto queda resuelto, pero quizá nadie puede garantizar que en el futuro no dé sus coletazos o que surjan otros parecidos. Se trata, por tanto, de una terapia «tópica»: el medicamento se aplica al lugar del dolor o se hace una operación quirúrgica. Pero puede ser que el mal o, en todo caso, el caldo de cultivo quede dentro y busque su salida por otra parte.

Un repaso general de las fórmulas vistas nos puede dar luz para entenderlo mejor: con la «confrontación» el conflicto sigue, pero se ve, se siente y se dice con frecuencia: con la «negocia-

ción», alguien pierde o gana en algún aspecto, pero se establece una regla de compromiso de mantener lo pactado; con el «arbitraje» la gente queda sojuzgada, ya que la solución, aunque no sea del agrado, se la autoimpone uno por haberse atendido a lo que otro muy cualificado diga; en la «apelación», uno se siente castigado si alguien superior, de su mismo grupo, le ha llamado la atención, o también disminuido si uno mismo ha tenido que llamar a alguien más grande de sus mismas filas para que le eche una mano.

En la «resolución de conflictos» suelen darse los tres pasos clásicos: definición del problema / alternativas de solución / toma de decisión. Con ello, y las variantes que cada apartado lleva consigo, se supone que el conflicto se resuelve; lo cual, etimológicamente, significa que se desata el nudo, quedan sueltas las cosas: el conflicto ha desaparecido. Pero —y esta es la limitación de esta técnica— no se garantiza con ello que la situación de fondo, que es la que a veces genera el conflicto, quede resuelta. La «resolución de conflictos» lleva consigo la liquidación de un acto, pero no siempre mejora notablemente las actitudes de los contendientes. Por ello muchos expertos piensan que, siendo muy interesante esta técnica y la única posible en muchos casos, no es la mejor de las soluciones.



7. Nuevo diseño

Edward de Bono, en su libro «Conflictos: cómo resolverlos de la mejor manera, ed. Plaza y Janés», propone que, sólo con un «nuevo diseño de la situación», puede atenderse con garantía a la solución de conflictos. El autor de la idea «el pensamiento lateral», recogida en uno de sus principales libros y que ha servido de base a programas educativos en muchos países que se han propuesto como objetivo el desarrollo de la inteligencia creativa, defiende que es necesario ayudar a la gente que sepa resolver sus conflictos no sólo negociando, pidiendo un arbitraje o resolviendo sin más problemas

inmediatos. Es necesario ir más al fondo: ponerse a «diseñar» nuevas situaciones posibles, donde esos conflictos no surjan, al menos con la vehemencia frecuente.

A lo largo del libro propone una serie de estrategias que ayudan a conformar el estilo «diseño creativo» que él defiende: elaborar mapas y caminos de resolución nuevos, analizar por qué discrepa la gente, crear un clima de

creatividad, diagnosticar los factores de conflicto, proponer estructuras para su resolución.

La lectura del libro puede servir de excelente ayuda para los Directores que buscan para su centro un estado normal de sosiego que facilite no sólo la comunicación fluida sino la entrega sin tanto altibajo a la tarea de que la escuela se convierta en un sitio de trabajo eficaz.

ACTIVIDADES

1.— El Director «enfrentado»: qué símbolos suelen darse en una escuela cuando la dirección está más o menos enfrentada con el resto? Examinar qué suele pasar en los dos puntos básicos de análisis del grupo: en cuanto a la «tarea» (trabajo, objetivos, creatividad, producto, ejecución de programas) y en cuanto a la «satisfacción» de la gente (comunicación, relaciones, bienestar, clima).

2.— El Director «negociador»: Cuál de los sentimientos aquí descritos es más frecuente en los directores negociadores: gana-pierde / pierde-gana / gana-gana / pierde-pierde, refiriéndose el primer verbo al director y el segundo a los demás? ¿Es el estilo «negociador» un mal menor, una solución normal de las cosas, deja bien a la gente que negocia, es signo de falta de participación previa, es lo que hay que saber hacer en estos tiempos... cómo lo veís?

3.— El Director «con mediador»: se resuelven generalmente los problemas cara-a-cara o es necesario un mediador que venga a poner ayuda? ¿en qué casos parece muy útil la intervención de un mediador? ¿hay alguna experiencia de ello en el centro?

4.— El Director «con árbitro»: lega la cosa a mayores, de tal manera que, si quieren resolver las situaciones hay que llamar un árbitro que decida? ¿en qué cosas sucede esto o debiera suceder? ¿es una solución buena, la única posible?

5.— El Director «apelado»: hasta qué punto se dan situaciones en un grupo en las que se ve que el director no coincide con las reglas de juego que están establecidas por sus mismos superiores directos, de los cuales es, en algún modo representante: delegado del MEC, superior autonómico, etc.? ¿qué se da con más frecuencia: el que el director «apele» a los superiores de los demás, leyes y decretos para el profesorado, etc., o que él mismo sea «apelado»? ¿qué reacciones suelen producirse ante la apelación en contra de unos y otros?

6.— El Director «resolutivo»: ¿qué fama tienes tú en tu escuela? ¿resuelves las cosas o se te amontonan los problemas sobre la mesa? Haz una lista de problemas resueltos en este mismo curso. ¿Cómo te las arreglas para resolver? ¿cuáles son las principales cualidades que suele tener un «resolutivo»? ¿y los principales defectos?

7.— El Director «diseñador»: se supone que diseñador de nuevos planes posibles y mejores, no de cambios tales como «si la sociedad cambiara», «si este país fuera otra cosa» o «si no hubiera conflictos en el mundo». Sin embargo, a los «diseñadores» les surgen a veces los crudos realistas de que todo nuevo diseño es casi una utopía: queda bien el hablar de ello, pero ya se sabe que eso no sale. ¿Habéis encontrado a alguien que tienda, en los conflictos, al «diseño de nuevas situaciones»? ¿Cómo reacciona la gente: intenta el cambio o prefiere el resolver, sin más, el conflicto de cada día, a la espera de otro nuevo? ¿Lo práctico-inmediato o la nueva estructura que hipotéticamente alivia la tensión y genera nuevas actitudes?