

Objetivo: una solución que satisfaga a las dos partes

El conflicto es una situación natural en nuestra vida. Los conflictos surgen entre padres e hijos, entre parientes de todo tipo, entre jefes y subalternos, entre compañeros de trabajo del mismo nivel, entre socios, entre amigos... ¿Quién no ha tenido experiencia de lo que es un conflicto?

Se habla de personas y de situaciones conflictivas, pero el conflicto es la esencia misma de la vida. Nos lo encontramos a cada momento. Ahora bien, se convierte en un problema cuando se constituye en norma o hábito, cuando caracteriza el conjunto del comportamiento. Si el conflicto ocupa una parte tan importante de nuestra vida, la habilidad que mostremos en gestionarlo reviste gran importancia para nuestro equilibrio personal y para nuestra calidad de vida.

¿Cómo surgen los conflictos?

- **Por la subjetividad de la percepción.** Cada persona capta las situaciones de forma diferente. Aunque queramos ser objetivos, la distorsión es difícilmente evitable.
- **Por una información incompleta.** Hay juicios y opiniones que se emiten conociendo sólo una parte de los hechos.
- **Por errores en la comunicación interpersonal.** El emisor no emite correctamente sus mensajes, el código (palabras, gestos...) no es el adecuado o el receptor no sabe, no puede o no quiere descifrar bien el mensaje.
- **Por diferencias de caracteres e intereses.**
- **Por la pretensión de las personas de igualar a los demás con**

uno mismo. Es la dificultad de aceptar a las personas como son, sin juzgarlas.

Thomas Gordon expone, en "La docena sucia", algunas actitudes que provocan conflictos:

- **Ordenar, dirigir, mandar, imponer.** Produce miedo, resistencia, rebeldía o actitudes defensivas. A menudo los individuos se sienten rechazados si sus necesidades perso-

nales han sido ignoradas y se sienten humillados si esas conductas se dan delante de los demás.

- **Moralizar, sermonear, crear obligación.** Su intención es que el otro se sienta culpable, obligado y atado. Las personas sienten la presión de esos mensajes, y se resisten a ellos.
- **Aconsejar, dar soluciones.** No es verdad que la gente siempre quiere un

CÓMO GESTIONAR LOS CONFLICTOS

FORMAS ADECUADAS

ACTITUDES POSITIVAS

- ✓ Aceptar que el conflicto es parte de la condición humana, que es un estímulo para el desarrollo, que favorece el progreso y los cambios y que hay que aprender a convivir con él.
- ✓ Afrontar los conflictos, más que evitarlos.
- ✓ Evitar atribuir los conflictos a la mala voluntad de los demás. Aceptar las diferencias personales y no convertir los conflictos de situaciones en conflictos personales.
- ✓ Aprender a dialogar cultivando la empatía escuchando y entendiendo al otro.
- ✓ Distinguir entre discusión y polémica. Aceptar que quien dialoga asume el riesgo de ser persuadido y de cambiar sus ideas o actitudes.
- ✓ Fomentar la actitud de que un conflicto se resuelve mejor con el "ganar-ganar" que con el "ganar-perder".
- ✓ Encauzar la agresividad evitando los extremos: reprimir o explotar. Dar oportunidades a que se produzcan desahogos, expresando los propios sentimientos.

TÉCNICAS POSITIVAS

- ✓ Diagnosticar el problema tras formularnos una serie de preguntas
- ✓ Buscar todas las alternativas de acción, con verdadero deseo de mejorar las cosas.
- ✓ Sustituir las expresiones "TÚ" ("Tú no me haces caso", "Tú te crees el amo", "Tú siempre quieres tener razón") por las expresiones "YO" ("Yo me siento marginada", "Yo me siento triste con estas situaciones")
- ✓ En casos especiales, recurrir a la mediación de personas ajenas a las partes en conflicto.
- ✓ Utilizar técnicas de relajación para conducir las discusiones con serenidad.

Con el método "todos ganan" ambas partes participan en la propuesta de alternativas. La persona no se satisface a cuenta de que la otra quede insatisfecha. Ambos se esfuerzan por encontrar soluciones que satisfagan a los dos. Los conflictos bien gestionados ayudan a crecer, a estimular las habilidades de negociación. Y, además, terminan fortaleciendo la relación interpersonal.



FORMAS INADECUADAS

- ✘ Provocar soluciones extremas como la represión, que lo cubre sin resolverlo. Enterrar un sentimiento intenso es como enterrar a un vivo.
- ✘ Convertir los conflictos sobre cosas o cuestiones en conflictos personales.
- ✘ Adoptar actitudes dogmáticas y rígidas que anulan toda posibilidad de diálogo.
- ✘ Utilizar la táctica de negociar al "todo o nada", en lugar de buscar puntos intermedios.
- ✘ Etiquetar al otro de tal manera que se considera imposible la posibilidad de que cambie.
- ✘ Utilizar el monólogo disfrazado de diálogo. La persona se escucha a si misma en lugar de a los otros.
- ✘ Pretender resolver los conflictos sin haberlos identificado previamente.

✘ Confundir confusión con polémica. Discutir es razonar para aclarar y polemizar es luchar para ver quién gana.

✘ Dramatizar las situaciones conflictivas, exagerando, y ver catástrofes donde no las hay. Así caemos en manos de las emociones y se producen más reacciones viscerales.

Cuando se utiliza el método "yo gano-tú pierdes" las personas se terminan encerrando en sus posiciones tercas. No se quiere perder porque se ven deslegitimados los propios argumentos y aspiraciones, surgen los resentimientos cuando los que pierden se sienten doblegados y perciben que sus peticiones no han sido escuchadas. La derrota llama a la revancha porque el que pierde no se resigna al silencio. Los ganadores logran salirse con la suya pero no logran comprometer a los perdedores con los objetivos que querían acometer. Han vencido pero no han convencido.

consejo. El consejo, la advertencia, implican "superioridad" y pueden hacer que el otro se sienta inadecuado o inferior. El consejo no solicitado puede convertir al otro en dependiente.

- **Interpretar, analizar, diagnosticar.** Decirle al otro qué es lo que está sintiendo o por qué está actuando de esa manera puede ser amenazante. Desempeñar el papel de psicoanalista con los demás es peligroso y frustrante para quien es analizado. Las interpretaciones frenan la comunicación porque desaniman al otro a expresar más sobre sí mismo.
- **Distraer, desviar, hacer bromas.** Cuando hablamos de algo personal tendemos a ponernos graves y serios, y si nos responden bromeando nos podemos sentir heridos.

Además:

El conflicto estimula defensas y aumenta la capacidad de los individuos para afrontar situaciones.

Cuando se enquistas, se almacena presión que puede ser fuente de agresividad y violencia.

En la medida que origina frustración, produce hostilidad y resentimiento.

Puede ser causa de aumento de la ansiedad y de síntomas psicósomáticos: dolores de cabeza, insomnio, etc.

Ayuda a que se consolide el realismo en las personas en la medida que a lo largo de la vida se va percibiendo que la realidad es terca y los choques van colocando a cada uno en su lugar, de manera que se terminan estableciendo los propios límites y el respeto a los derechos ajenos. ◀