

GERNIKA  GOGORATUZ

documento nº 8

**MEDIACION**

**John Paul Lederach**

documento nº 8

**MEDIACION**

**John Paul Lederach**

# índice

## 1. INTRODUCCION

## 2. MEDIACION

### 2.1. Entrada

### 2.2. Cuéntame

### 2.3. Situarnos

### 2.4. Arreglar

## 3. PREGUNTAS Y RESPUESTAS

**Título:** Mediación.

**Autor:** John Paul Lederach.

**Edita:** Centro de Investigación por la Paz "Gernika  
Gogoratuz".

**Depósito Legal:**

**Copyright (de la traducción:** Centro de Investigación  
por la Paz "Gernika Gogoratuz".

Marzo 1996

Precio: 300 ptas.

**E**l autor: John Paul Lederach es profesor de sociología de la Eastern Mennonite College en Harrisonburg (Virginia, EEUU), así como Director del Servicio Internacional de Conciliación del Comité Central Menonita. Dedicó seis meses al año a impartir clases y los seis restantes a trabajos prácticos en tratamiento y transformación de conflictos. Es de destacar su intervención entre los Miskitos y el Gobierno de Nicaragua, en el asesoramiento de los Mohawks en el conflicto con el Gobierno Canadiense, y conflictos étnicos en Somalia. Es autor de varios libros básicos sobre educación por la paz, mediación, tratamiento y transformación de conflictos, y de artículos en revistas especializadas.

Es miembro del Equipo Internacional de Gernika Gogoratu, que se dedica al análisis y tratamiento para la transformación del conflicto y del proceso de paz que vive el País Vasco, y en la dirección de talleres de entrenamiento de mediación y resolución de conflictos. En abril de 1993 participó en Gernika, junto con otros 30 expertos en conflictos, en el Seminario de Entrenadores sobre Transformación Intercultural de Conflictos de las III Jornadas Internacionales de Cultura y Paz, organizado por Gernika Gogoratu.

Este es el segundo documento del mismo autor que publicamos, el primero o documento de trabajo n.º 2 es el titulado "Un marco englobador de la transformación de conflictos sociales crónicos" editado en febrero de 1994.

**E**gilea: John Paul Lederach, alde batetik Soziologiako Irakaslea da Harrisonburgeko "Eastern Mennonite College"n (Virginia, EEUU), eta bestetik Menoniten Batzorde Zentralaren Nazioarteko Kontziliazio Zerbitzuko Zuzendari dugu. Urte erdiz irakasten aritzen da, eta beste erdia lan praktikoetan murgildurik igarotzen du. Bitartekari lanetan esperientzia ugari ditu, besteak beste Nicaraguan Miskitoen eta Gobernuaren artean; Kanadan Mohawksekin eta Gobernuarekin egindako lanean, eta baita Somalian ere. Liburu eta artikulu ugari idatzi ditu gai hauei buruz: bakearen aldeko hezkuntza, bitartekaritza, eta gatazken tratamendua eta transformazioa.

John Paul Lederach Gernika Gogoratuzen Nazioarteko Lan Taldeko kide dugu, eta beraz, beste taldekideekin batera Euskal Herriak bizi dituen gatazka eta bake prozesuaren transformaziorako analisi eta tratamendu lanetan dihardu. Bestalde, bitartekaritza eta gatazken ebazpenerako entrenamenduzko zenbait mintegi zuzendu ditu. 1993.ko apirilean Gernikan izan genuen, Bonbardaketa egunaren inguruan urtero Gernika Gogoratuzek antolatzen dituen Kultura eta Bakearen Nazioarteko III. Ihardunaldietan, Kulturarteko Gatazken Ebazpenari buruzko Entrenatzaileen Mintegian beste 30 aditurrekin batera parte hartu baizuen.

Honako hau dugu egile berberarena argitaratzen dugun bigarren txostena, lehenengoa edo 2. lan dokumentua: "Un marco englobador de la transformación de conflictos sociales crónicos" izenburuz argitaratu zen 1994ko martxoan.

# MEDIACION

## 1. INTRODUCCION

El presente texto es una recopilación de notas tomadas durante el curso de fin de semana que J.P.Lederach ofreció en Gernika en febrero de 1994. Como tal, carece del rigor, la reflexión y la amplitud de datos de un ensayo, pero posee la frescura y la espontaneidad del discurso vivo. En él se perfilan las líneas principales y los aspectos a tener en cuenta en el proceso de mediación.

## 2. MEDIACION

La mediación es una técnica muy amplia, que consiste en la intervención de un Tercero (un individuo, un equipo, etc.) que facilita el logro de acuerdos en torno a un conflicto. Es una técnica que se aplica en muy diversos niveles y con diferentes enfoques.

En un entrenamiento, conviene empezar por el nivel más simple, porque según mi experiencia, los conflictos interpersonales tienen muchos elementos en común con conflictos a gran escala, nacionales o internacionales. Para aprender a entrar en un proceso concreto y conocer las habilidades necesarias para tratarlo, es más fácil empezar por lo más simple e ir construyendo unas ideas y unas habilidades, que no comenzar por lo complicado y enterrarnos en su complejidad.

Las aplicaciones directas de la mediación pueden variar mucho de un contexto a otro; por eso una cuestión muy importante en relación con la mediación es la adaptación a la cultura, al contexto. No podemos simplemente exportar un modelo de un lugar a otro, y pretender que lo que funciona en Estados Unidos, por ejemplo, es la respuesta a los problemas del País Vasco. Debido a esto, un tema que me preocupa es cómo organizar talleres y sobre todo entrenamientos a nivel práctico que sintonicen con la realidad de cada contexto.

Vamos a tratar de ver cuáles son los aspectos universales y cuáles los aspectos par-

ticulares de la mediación en relación con el contexto.

El esquema general de un proceso de mediación sería el siguiente:

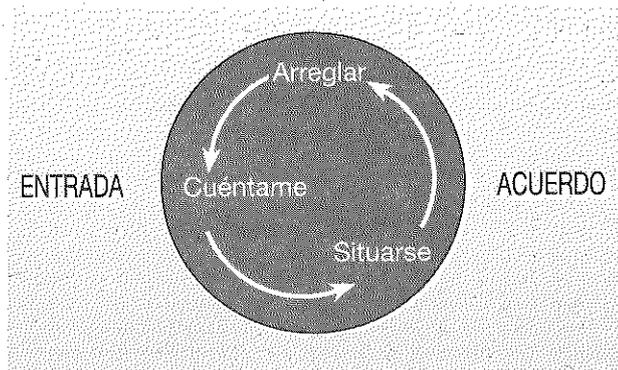


FIG. 1

En cualquier caso de mediación o de conflicto en el cual participa un Tercero, hay que responder a dos preguntas importantes, que corresponden a la

**Entrada:**

- ¿Quién?
- ¿Cómo?

Estos aspectos que tienen que ver con la entrada pueden variar mucho según el contexto.

En Norteamérica te hablan de que el Tercero tiene que ser una persona neutral e imparcial. Es decir, una persona que a menudo viene de fuera del conflicto, de fuera de la relación conflictiva. Esta persona mantiene una postura neutral e imparcial ante los hechos del conflicto y de la relación.

Sin embargo, en Nicaragua, en Somalia o en Filipinas te dirán que el Tercero entra porque tiene la confianza de la gente; no porque es ajeno a las relaciones, sino porque es una

persona-puente en las relaciones. Cuanto mayor es la confianza en esa persona, aumenta la posibilidad de que pueda intervenir en el conflicto. Suele ser alguien que participa de la red de relaciones y que a veces es parcial.

Hay que buscar "quién" va a trabajar y "cómo" va a trabajar; "cuál" es el proceso que va a seguir. Este es uno de los aspectos más problemáticos; dar con la fórmula cultural más adecuada para cada contexto.

La siguiente fase del proceso se resume en la palabra *cuéntame*. El Tercero tiene que entablar una relación con las partes en conflicto para ver "de qué va" el problema. También en este punto la forma en la que se entabla la relación y las técnicas y habilidades concretas que se pueden usar, pueden variar según el contexto.

Tiene relación con escuchar, analizar, comprender y crear un marco en el que se va a tratar ese conflicto.

En toda mediación tiene que haber un contacto directo con las partes involucradas. Una vez que se ha percibido más o menos cuál es la situación, el mediador o equipo de mediadores tiene que *situarse*, entender en qué consiste exactamente el conflicto.

Aquí nos vamos a encontrar por lo menos tres facetas:

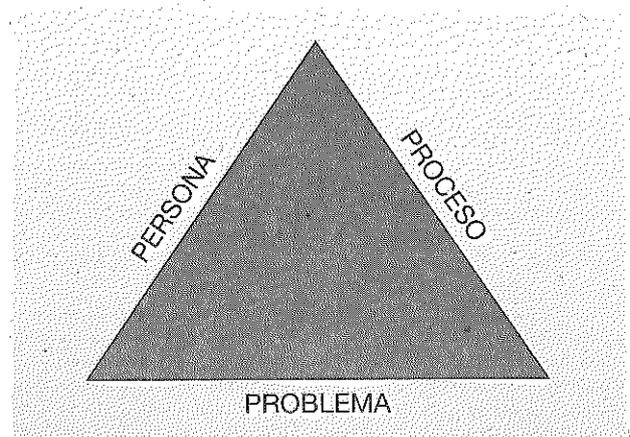


FIG. 2

**Persona:**

- Es la parte psicológica, emocional.

**Proceso:**

- Cómo se ha tratado el problema.

**Problema:**

- Contenido del conflicto, datos concretos.

Una vez que nos han contado y que nos hemos situado, empezamos a pensar en vías de salida, en *arreglar* el problema.

La palabra "*arreglar*" ofrece una visión más amplia que la palabra "*resolver*". Resolver pone mucho más énfasis sobre los asuntos concretos que tratar (tierras, salario, horario, etc.). Sin embargo arreglar tiene que ver también con la relación. ¿Cómo vamos a quedar después?

De todos modos, aunque *arreglo* tiene su parte positiva, también puede tener connotaciones negativas. Un arreglo por detrás, por debajo de la mesa, puede referirse a "quitar-nos de encima el problema". Sin embargo, a nivel popular, cuando decimos "¡Esto lo tenemos que arreglar!", nos referimos a cómo mantener la relación y al mismo tiempo a cómo encarar el problema, lo cual es más productivo.

Representamos estas fases en un proceso circular, porque no es un proceso lineal. No son fases en el tiempo, sino que son fases interdependientes que crean una dinámica. Una vez que has escuchado, vas creando el marco y vas buscando soluciones con la gente involucrada, vuelves otra vez a que te cuenten más, a crear un marco mejor, a redefinir la situación y a ver más posibilidades de un arreglo serio.

Si todo funciona bien, al final algún tipo de *acuerdo*, solución o arreglo va saliendo. En la mejor de las situaciones, con respecto a las personas, se consigue algún tipo de reconciliación. Las personas se sienten, por así decirlo, reconectadas. Si conseguimos trabajar las heridas emocionales, los sentimientos más fuertes, la gente siente que la relación se ha restaurado a nivel personal. Esta sería la situación ideal.

Para que el proceso sea satisfactorio, tiene que ser claro, equilibrado, participativo y sin manipulaciones.

En cuanto al problema, la mediación habrá sido satisfactoria si quedan resueltas las cuestiones concretas como salarios, tierras, horarios, etc.

Ahora bien, no vivimos en un mundo ideal, y después de quince años de trabajo como mediador, jamás he visto una solución al 100%. A nivel de problema generalmente las partes sienten que lo han resuelto en un 80%. El proceso se suele evaluar de forma muy positiva ("hemos sido escuchados", "hemos podido participar", "no ha habido manipulaciones", etc.). Sin embargo, a nivel personal, se suele restaurar la relación en un 30% ("lo hemos resuelto, pero todavía no me gusta ese tío"). Tenemos que reconocer que en la mayoría de los casos la solución queda ahí.

Existe siempre la parte de relación y la parte de contenido en un conflicto, y no siempre logramos soluciones perfectas i/o ideales. De todos modos, esto no significa que el proceso en sí no pueda proporcionar una manera nueva y alternativa de buscar soluciones a los problemas.

Vamos a analizar más detenidamente cada una de las fases:

## 2.1. Entrada

La mediación sólo funciona a nivel voluntario, no se puede imponer. Si yo no quiero que conozcan mi problema, no te voy a hablar, y no va a haber mediación. Es decir, debe haber voluntad de buscar y permitir que un Tercero entre en el problema.

Una vez que ambas partes te aceptan como mediador, se trata de definir a grandes rasgos cuál es el proceso que se va a seguir y crear un diálogo.

Hay una cuestión estratégica que hay que encarar al principio de toda mediación y que consiste en decidir si es mejor trabajar por separado o conjuntamente. Según el modelo de mediación se pondrá el énfasis en un sentido u otro.

Trabajar por separado quiere decir que durante una parte o durante la mayor parte del proceso, el mediador va de un lado a otro sin que las partes se vean hasta quizás un momento final.

Hay otros modelos en los que el trabajo del mediador es precisamente crear la mesa en la cual van a sentarse las dos partes. En este encuentro es donde van saliendo los problemas, los sentimientos y todo lo demás. Parte del trabajo del mediador es servir de facilitador del proceso de encuentro.

## 2.2. Cuéntame

En esta fase el objetivo del mediador es escuchar a la gente. Hay dos elementos importantes: por un lado el mediador quiere escuchar a ambas partes, y por otro ambas par-

tes tienen espacio para expresarse. Cada uno va a exponer su perspectiva, y pueden ser perspectivas muy distintas y muy confusas.

Parte del trabajo del mediador como facilitador consiste en crear un ambiente donde la gente pueda profundizar sobre su perspectiva. Es importante dejarles tiempo para que se expliquen en presencia de la otra parte.

Cuando es un problema complicado, con muchas relaciones, lo que va saliendo no son sólo explicaciones, sino también acusaciones y toda una serie de elementos mezclados. Una de las labores del mediador es crear el ambiente y controlar el intercambio de mensajes entre las partes.

Si se reúnen con el mediador por separado, el mediador también tiene que escuchar atentamente cuáles son las preocupaciones y los sentimientos de cada uno.

Normalmente no te cuentan una historia lógica del problema donde quedan claramente definidos los sentimientos profundos y las preocupaciones básicas. Esto sería realmente raro. Lo que ocurre habitualmente es justamente lo contrario: se va saltando de un punto a otro, en una mezcla de emociones y contenidos que a veces van de lo que ocurrió la semana pasada hasta lo que les ocurría a los abuelos, y según se sigue hablando van apareciendo más y más elementos.

Tenemos que tener en cuenta, además, que no es sólo una parte la que se expresa así, sino a veces las dos. Puede ocurrir que tengan mucho o poco en común. A menudo las partes enfocan el problema en términos incompatibles. No están buscando lo que tienen en común, lo que pueden compartir: preocupaciones, e incluso soluciones.

En esta fase de *cuéntame*, al escuchar hay que estar atento a por lo menos dos cosas

muy importantes: el contenido y la relación. Siempre vamos a encontrarnos estas dos facetas.

El contenido se refiere a los datos concretos que se manejan al describir el problema. A menudo la gente piensa que el conflicto tiene que ver con el contenido, y sin embargo la mayoría de los conflictos no tienen nada que ver con el contenido sino con la relación. El contenido se usa como forma de expresar lo que falta en la relación.

Por ejemplo entre parejas es muy palpable esta cuestión. A menudo se discute sobre si ir o no ir al cine, y en realidad la discusión no tiene nada que ver con el cine sino con si quieres estar conmigo, si me quieres lo suficiente, si prefieres estar jugando al fútbol con tus amigos, etc. Siempre nos encontramos esta interrelación Contenido-Relación.

### 2.3. Situarnos

Lo que el mediador trata de hacer es identificar en qué consiste el conflicto a partir de toda esa confusión. En esta fase tratamos de *situarnos* y de pasar a una agenda común. Es pasar del "yo/tú" al "nosotros", de "tú eres el problema" a "compartimos un problema".

Se trata ahora de enmarcar áreas de trabajo, de crear un marco común. Un marco de avance que ayude a clarificar en qué consiste el conflicto, y que a la vez dé algunas pautas sobre las que tenemos que seguir trabajando. Intentamos llegar a un entendimiento común del conflicto.

Puede parecer curioso, pero a veces el trabajo más difícil es llegar a ponerse de

acuerdo sobre en qué consiste el conflicto. Hay que trabajar esta fase tanto a nivel personal como a nivel internacional. A nivel internacional se habla de "crear agendas". Por ejemplo, cuando va a haber negociaciones, se estudia sobre qué se va a negociar; lo primero que hay que acordar es en qué consiste el contencioso.

### 2.4. Arreglar

Uno de los elementos que distingue a la mediación de otros procesos de resolución de conflictos es que no son los mediadores los que dictan la solución. La solución siempre está en manos de las partes que padecen el conflicto. Esto es muy diferente de lo que ocurre en un juzgado. Un juez escucha a las partes, a menudo a través de los abogados, y se soluciona el problema por medio de la aplicación de la ley.

En una mediación, el mediador no es un juez. El mediador facilita el proceso de clarificar en qué consiste el problema y en buscar vías de solución.

Y de la parte de *arreglar* volvemos a *cuéntame* y vamos creando más espacio común. El enfoque esta vez no es sobre el conflicto global, sino sobre una serie de estrategias. Una de las estrategias es la de fraccionar. El conflicto puede ser muy complejo, y en lugar de acercarnos a la totalidad del conflicto nos acercamos por partes.

El enfoque aquí es más sobre entender, negociar y buscar vías de solución. Si el problema principal es a nivel de relación, es importante buscar puntos de entendimiento. Quizá conviene dejarles que se desahoguen más,

que hablen directamente sobre lo que ha pasado. Si el problema principal es de contenido convendrá negociar sobre puntos concretos.

El enfoque ahora es más reducido, pero otra vez se busca que la gente hable. La pregunta en lugar de ¿qué ha pasado?, se transforma ¿cómo se puede solucionar esto? ¿hacia dónde vamos?

Las habilidades que tienen que ver con el *cuéntame* son las de conectar, conseguir que la gente hable. Saber plantear preguntas abiertas y no reducidas; preguntas que amplíen, para poder entender lo que hay detrás, qué es lo que molesta y porqué.

El *situarnos* tiene que ver con la habilidad para resumir, sintetizar, crear un marco para entender el problema.

En la parte de *arreglar* se vuelve a ensanchar el campo. Partimos de una lluvia de ideas para ver hacia dónde vamos, qué podría satisfacer las preocupaciones que existen, cuáles son las soluciones.

Al final del proceso llegamos al *acuerdo* sobre cuáles de las posibilidades que barajamos pueden ser aceptadas, cuáles pueden funcionar.

Los mediadores nuevos suelen tener la tentación de pasar inmediatamente de *cuéntame* a *arreglo*. Hay una especie de urgencia por llegar a resolver el problema, sin crear un marco común, sin entender a fondo el problema, con todos sus aspectos psicológicos, sociológicos, etc. Esta es una tendencia normal. Cuando estás escuchando, como eres una persona de fuera del conflicto, ves la solución, el arreglo que puede funcionar.

Esto recorta la posibilidad de que la gente profundice, que lleguen a entender mejor qué es lo que hay detrás, cuál es el marco común para entender lo que nos va ayudar a avanzar. Así que, aunque el proceso es circu-

lar, tenemos que ser muy conscientes del momento en que nos encontramos, y qué tenemos que hacer en cada punto del proceso.

Podríamos esquematizar el proceso en el cuadro que encontramos en la página siguiente y que comentamos a continuación:

Podríamos verlo como el cuadro de las cuatro *efes*: "Faceta", "Función", "Forma" y "Fórmula".

La columna que corresponde a "Faceta", se refiere a los grandes rasgos; a las partes más importantes del proceso.

"Función" se refiere a lo que estamos tratando de hacer en cada faceta.

En la columna que sigue a "Forma", encontramos las estrategias específicas; el cómo acercarnos. "Fórmula" se refiere a las habilidades.

Como vemos, los apartados van de lo universal a lo particular. Casi en cualquier lugar del mundo, y en cualquier modo de mediación tienes que enfrentarte a las cuatro "Facetas": cómo *entrar*, cómo *escuchar*, cómo *situar* el conflicto, cómo *arreglar* y cómo dejarlo en una especie de *acuerdo*.

Sin embargo las "Formas" de hacerlo y las "Fórmulas" o las habilidades concretas pueden cambiar mucho de un lugar a otro.

Por ejemplo, en la fase de *cuéntame* el objetivo básico es que la gente se exprese y se sienta escuchada. En Estados Unidos consideramos importante en esta fase el parafrasear: escuchar y resumir en tus propias palabras lo que el otro dice.

Sin embargo, en mi experiencia con indígenas norteamericanos, los Mohawks, he observado que la manera que ellos tienen de expresar que han escuchado es el silencio. Si tratas de parafrasear significa que no estás escuchando; señala más bien falta de respeto. En Somalia, en cambio, si no te interrumpen,

## EL PROCESO DE MEDIAR UN CONFLICTO

UNIVERSAL ←————→ PARTICULAR

FACETA	FUNCION	FORMA	FORMULA
1) ENTRADA	Quién y Cómo: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Escoger el Tercero</li> <li>• Definir el proceso</li> <li>• Dar expectativas</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Individuo/Equipo</li> <li>• Mediar - Arbitrar</li> <li>• Por separado - Cara a cara</li> <li>• Formal - Informal</li> </ul>	Habilidades <ul style="list-style-type: none"> <li>• Crear Confianza</li> <li>• Diseñar proceso y foro - problema</li> <li>• Crear ambiente</li> <li>• Crear papel del Tercero</li> </ul>
2) CUENTAME	Qué ha pasado <ul style="list-style-type: none"> <li>• Expresar y desahogarse</li> <li>• Ser escuchado</li> <li>• Reconocer:                             <ul style="list-style-type: none"> <li>Verdades</li> <li>Sentimientos</li> <li>Responsabilidad</li> <li>Preocupaciones</li> </ul> </li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Crear foro</li> <li>• Conversar:                             <ul style="list-style-type: none"> <li>en privado</li> <li>en grupo</li> </ul> </li> <li>• Escuchar</li> <li>• Sondear</li> <li>• Excavar</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Parafrasear</li> <li>• Resumir</li> <li>• Preguntas abiertas</li> <li>• Nivelarse al otro</li> <li>• Empatizar</li> <li>• No juzgar, ni solucionar</li> </ul>
3) SITUARNOS	Dónde estamos <ul style="list-style-type: none"> <li>• Identificar meollo                             <ul style="list-style-type: none"> <li>Persona</li> <li>Proceso</li> <li>Problema (asunto)</li> </ul> </li> <li>• Crear marco de avance</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Crear marco en común</li> <li>• Compaginar las preocupaciones</li> <li>• Crear definición común del conflicto</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Presentar agenda</li> <li>• Pasar de "yo/tu" a "nosotros"</li> <li>• Lenguaje conciliador</li> </ul>
4) ARREGLAR	Cómo salimos <ul style="list-style-type: none"> <li>• Vías de avance</li> <li>• Encarar relación</li> <li>• Solucionar Asuntos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Nivel Relación                             <ul style="list-style-type: none"> <li>Explorar el pasado</li> <li>heridas, emociones, malentendidos</li> <li>Explorar el futuro</li> </ul> </li> <li>• Nivel Contenido                             <ul style="list-style-type: none"> <li>Interés / posición</li> <li>Fraccionar - Paquete global</li> </ul> </li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ellos se parafrasean</li> <li>• Hablar en yo</li> <li>• Identificar sentimientos claves</li> <li>• Replantear asuntos</li> <li>• Lluvia de ideas</li> <li>• Intercambio/valorar soluciones</li> </ul>
5) ACUERDO	Quién hace qué, cuándo	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Por escrito</li> <li>• Informal</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pregunta realista</li> <li>• Compromiso futuro</li> </ul>

po es que no te estoy escuchando. Ellos tienen una forma muy directa y muy fuerte de hablar. Si no estás hablando fuerte y directamente, creen que no estás prestando atención. Entonces, la mejor manera de escuchar es interrumpir. Podemos ver entonces, que no hay una sola forma para cada faceta, sino que depende mucho del contexto y la cultura.

Así pues, las pautas que vemos en el cuadro, en cuanto a "Forma" y "Fórmula", tienen que ver sobre todo con mi experiencia en Centroamérica y en el Norte de África, y por tanto no son necesariamente válidas aquí.

Al plantearnos la *entrada* tenemos que pensar en quién y cómo se va a realizar. Tiene que ver con el proceso de escoger al Tercero más adecuado: un individuo, un equipo, un conocido, un desconocido, de fuera, etc.

Al escoger al Tercero, el proceso debe ser claro. Puede haber conciencia de que vamos a escoger un Tercero, o puede surgir de una forma espontánea (una persona que va haciendo esa labor, no explícitamente).

El grado de formalidad que acompaña este proceso depende mucho del contexto. Por ejemplo, a nivel de barrio puede ser muy informal: voy donde el amigo, le cuento mis problemas, y de pronto este amigo está haciendo de Tercero. Esto no quiere decir que un Tercero siempre mejore el problema; a menudo entra y lo agrava. Por eso es importante ver cómo entrar, qué hacer y ver qué modelo seguir para mejorar y no empeorar el problema.

En el caso de conflictos laborales, un Tercero suele entrar de forma mucho más explícita. En Estados Unidos, por ejemplo, cuando surge un conflicto laboral se designa un

mediador o un árbitro. El papel del árbitro se parece más a el de un juez, que decide por las partes pero sin aplicar las leyes.

"Crear foro", se refiere al proceso que vamos a seguir para expresar el problema. Por ejemplo, si estamos en una oficina y hay un problema entre trabajadores, ¿es mejor llevar a los que tienen el problema a otro lugar, o dejar que la oficina sirva de contexto para que todos participen en ver lo que está pasando? Hay que decidir y diseñar un proceso que corresponde a la realidad y al nivel del problema.

Cuando decimos que en la fase de *cuéntame* hay que "reconocer verdades", esto no significa que haya que dar la razón a alguien, pero sí reconocer la de cada uno. Ver que cada uno tiene parte del problema y parte de la verdad de lo que está pasando. Hay que reconocer sentimientos, responsabilidades y preocupaciones básicas.

En esta fase además de escuchar, hemos utilizado la palabra "excavar". Se refiere a que hay que ir más allá de lo que hay en la superficie; saber plantear preguntas que ayuden a profundizar en la situación.

Los abogados normalmente plantean preguntas que te llevan a una conclusión que ellos ya tienen hecha. Son preguntas estratégicas que conducen a un punto concreto. El mediador tiene otro estilo. No trabajar con preguntas cerradas, sino abiertas, que te permitan sacar más cosas: "¿Cuál ha sido la experiencia?" "¿Cómo te ha afectado?" "Dime más sobre el problema de la semana pasada". "Dime más sobre tu padre". "Dame un ejemplo de cuando te sentiste traicionado". Son expresiones que, en vez de cerrar, abren; permiten que se hable más.

Una habilidad importante del mediador es la de nivelarse con el otro; saber manejar

su lenguaje. Esto tiene que ver también con la indumentaria. Si trabajas con abogados probablemente te conviene vestirme de manera muy formal y hablar un lenguaje concreto, porque si no, quizá no te escuchan. Si trabajas con un matrimonio, tienes que reflejar el nivel de experiencia que ha tenido la persona. Por ejemplo, a la hora de parafrasear, no basta con resumir lo que se ha dicho, sino resumir con palabras y emociones lo que ha experimentado la persona.

Otra de las habilidades que mencionamos en el cuadro referidas a *cuéntame* es la de empatizar, ponerse en el lugar del otro. No es ponerse de acuerdo con el otro, sino ponerse en su piel, tratar de entender el mundo desde su perspectiva.

Otro punto a tener en cuenta es que no hay que juzgar ni solucionar nada. Hay que escuchar y reflejar, pero no ofuscar a la persona, ni lanzarnos a solucionar el problema en esta fase.

En *situarnos*, buscamos que ambas partes identifiquen el problema dentro de un mismo marco; que se pongan de acuerdo en cuál es el campo de trabajo. Para conseguir esto, tenemos que compaginar ambos mundos y tratar de crear una percepción común del conflicto. Es un intento de pasar del "yo/tú" al nosotros, utilizando un lenguaje conciliador. Un lenguaje que ayude a crear un nuevo entendimiento del problema, y que consiga mantener juntas a las partes involucradas. Hay que evitar caer en un lenguaje acusador.

Cuando nos planteamos "¿cómo salimos?" estamos en la fase de *arreglar*. Aquí tenemos que prestar atención a dos niveles: el nivel de relación y el nivel de contenido.

A nivel de relación hay que explorar el pasado: ver cuáles son las heridas, las emo-

ciones, los malentendidos, la comunicación. A la vez, hay que trabajar sobre el futuro; ver qué es lo que quieren.

En cuanto al contenido, tenemos que distinguir entre "intereses" y "posiciones". Posición se refiere a la solución requerida, e interés a la preocupación básica que está por detrás de la solución requerida. A menudo las soluciones son incompatibles, pero a un nivel más profundo, las preocupaciones pueden ser diferentes, pero no necesariamente incompatibles. Pasar de un nivel a otro significa pasar de las soluciones a investigar sobre lo que le preocupa a cada uno acerca de este asunto, y de aquí pasar a buscar vías de solución que son posiblemente compatibles para ambas partes.

En las habilidades correspondientes al *arreglo* encontramos "Hablar en yo". Se refiere a expresar lo que uno siente y piensa, en vez de acusar al otro: "Yo me siento mal cuando tú haces eso."

Una de las maneras de abrir posibilidades es conseguir que la gente sea lo más clara posible. Esto nos permite "Identificar sentimientos clave": "¿Cuál es el sentimiento profundo?", "¿Por qué esto te ha molestado?"

La "lluvia de ideas" sirve para crear un espacio en el que todo vale. Primero hay que abrir nuevas vías y después evaluarlas. Esto ayuda a encontrar otras maneras de entender el problema.

El *acuerdo* se refiere a quién hace qué y cuándo. Puede ser formal, por escrito, o más informal. En cuanto a las habilidades importantes de cara al acuerdo, se considera que el mediador tiene que hacer preguntas realistas: "¿Es posible que esto ocurra?"

En cuanto al "compromiso de futuro", tenemos que pensar en qué pasa si alguien no

cumple lo acordado. Hay que plantearse la posibilidad de que sobre la marcha surja algún problema y cómo se va a trabajar.

Un tema que a mí me preocupa mucho es el de buscar los elementos que contribuyan a solucionar los conflictos, que son propios de cada cultura. Creo que es importante que cualquier procedimiento que se utilice sintonice con el contexto en el que se aplica y que se nutra de los recursos que ya existen en esa cultura. Por eso, insisto en que todas estas pautas habría que reconsiderarlas en cada cultura.

### 3. PREGUNTAS Y RESPUESTAS

1. En el País Vasco nos encontramos con que se identifica la figura del mediador con la parte que va a dar la solución al problema. Esa noción de la mediación hace que pierdas confianza de las partes si intentas ofrecer otro enfoque. ¿Cómo conseguir en este contexto la confianza de las partes sin presentarte como la persona que va a resolver el conflicto?

– Lo que se plantea aquí tiene que ver con las expectativas que tiene la gente a la hora de involucrarte como “Tercero”. Hay que reconocer el contexto en el que estás trabajando, aunque en algunos momentos se realice un trabajo diferente al que la gente espera.

Por ejemplo, en Centroamérica, cuando se acercan a plantearte un problema, lo que buscan es que te involucres como “Tercero”, para ayudarles. La expresión típica es “pido consejo”.

Hay dos maneras de entender el consejo a nivel cultural. La más común es la que se refiere a escuchar y sugerir una solución. Sin embargo, para el centroamericano significa más. Significa que “tú participas conmigo en encarar ese problema”. Entonces uno puede aprovechar para abrir un espacio donde hay una búsqueda; no dar la solución sino colaborar en una búsqueda en conjunto que respete la relación del colectivo que está detrás del consejo. Entonces la labor puede que no sea exactamente la de mediar, pero uno debe plantearse qué

es lo que se espera y ajustarse dentro de ese ámbito. Es decir, más que verse como una autoridad y dar soluciones, se busca "cómo participar en esto".

2. ¿Qué ocurre con esa parte de la relación que no queda resuelta?

- Otra vez nos encontramos con las diferentes formas de abordar este tema en cada cultura. Por ejemplo, en Filipinas, el concepto clave es la relación y consideran que no se puede tratar ningún asunto sin establecer primero la relación. En Estados Unidos, sin embargo, se asume que si se consigue resolver algunos puntos concretos, esto permite abrir un proceso a nivel personal con más tiempo. A menudo, el no abordar la relación hace que los problemas surjan y resurjan como síntoma de algo más profundo. Es un círculo y por eso creo que es importante que se trabajen ambos niveles y que las partes se expresen y profundicen.

Por ejemplo, cuando yo he trabajado con familias, con problemas de herencias, he visto que por mucho que queramos enfocarnos en el dinero en sí, en la tierra en sí o en la casa en sí, en realidad todo esto está siendo interpretado con el prisma de "a ti te quería más que a nosotros", "cuando yo tenía diez años...". Si no se trabajan las heridas y todo lo que hay detrás, no se puede resolver el caso concreto. Con familias, yo me inclino por escoger algún punto para empezar e ir ampliando el espacio. Cuando empezamos a escuchar lo que van diciendo, se van abriendo nuevas vías que conviene explorar antes de

volver al contenido concreto. A veces lo más importante es todo lo pasado y no el contenido en sí.

3. ¿Qué diferencias has encontrado al trabajar con los indios Mohawks y con somalíes?

- Los indios Mohawks consideran que la vida es un círculo en el que todo está interconectado. Es una concepción muy holística. Ellos nunca se plantean fraccionar el conflicto en partes. Creen que hay que mantenerlo en su totalidad.

Cuando hay un problema en el seno de la comunidad se busca un bastón, y el que tiene el bastón en la mano tiene derecho a hablar y puede hablar todo lo que quiere. Cuando ha terminado, el bastón pasa a otra persona y sigue el círculo. El proceso no se interrumpe para parafrasear o resumir. La gente está muy atenta, y después de una o dos rondas empieza a salir el consenso. Si no sale en una sesión se sigue en otra; no hay problema de tiempo. A veces, dependiendo del grupo, hay un consejo de ancianos que tiene la función de ayudar a sintetizar y dirigir la conversación. El proceso consiste en escuchar en un ambiente en que cada uno puede expresarse sin interrupción. No se toman notas de lo dicho ni nada parecido.

En Somalia el proceso es diferente. Es una sociedad oral. Tienen un refrán que significa algo así como "Puedes quitarle la comida a un somalí pero no le puedes quitar la palabra". Es decir, que todo el mundo tiene derecho a hablar, hasta los más jóvenes. Tienen otro pro-

verbio que dice: "Hasta que mi lanza te haya tocado no dialoguemos". Es decir, primero tengo que decirte todo lo que pienso y luego entraremos en diálogo. Para alguien que no esté preparado resulta una confrontación muy fuerte, muy directa y personal. Es muy diferente en Filipinas, donde uno tiene siempre la responsabilidad de proteger la cara del otro. Allí uno se distingue por hablar bien, pero fuerte.

En Somalia, normalmente hay ancianos que crean el foro y que escuchan. Hay otros que hablan, y hablan muy alto. Consiste en posicionarse y aparecer lo más informado posible acerca de la posesía y de la historia. Utilizan proverbios y recursos que demuestren que son muy inteligentes. Hablan todos, y poco a poco se va desenredando la madeja, pero hace falta mucho tiempo.

Hay un consejo de ancianos que crea el foro de la comunidad. Pertenecen a los subclanes que tienen el contencioso. Empieza por el nivel local, sigue a nivel regional y después el nacional. Primero se encuentran los clanes que conviven, que comparten un territorio. Este proceso puede durar de tres a seis meses. El Gran Consejo de Ancianos del Norte duró ocho meses, con más de 400 ancianos presentes. Así que no son negociaciones en una mesa con varios representantes; es un foro muy distinto en el que todo el que está tiene derecho a hablar.

4. ¿Qué ocurre cuando hay cierta prisa, cuando fuera de ti hay un marco que te pone un plazo?

- Como por ejemplo el marco de las Naciones Unidas. Lo que hacen es escoger a los representantes de los clanes y organizar un encuentro en Etiopía por ejemplo. Llegan a un acuerdo y en una o dos semanas llevan el acuerdo al país. Pero esto no funciona. Si la gente se entera de que se ha organizado un encuentro en Etiopía, llegan a pie desde Somalia para participar. Consideran que si están hablando de paz para Somalia, tienen derecho a estar presentes y opinar. Entonces, de 140 representantes previstos, aumentaron a más de 800 los que llegaron a los hoteles.

Esto ha supuesto una frustración para la comunidad internacional que no sabe cómo compaginar la cultura somalí con las necesidades que vive la comunidad internacional en cuanto al marco del tiempo. Por ejemplo, Naciones Unidas ofrece un plazo de cinco meses para resolver un contencioso, y resulta que, durante el último mes todavía están llegando al hotel, y ni siquiera han empezado a hablar. Esta es la gran diferencia entre pensar en meses y pensar en décadas.

5. Volviendo a la imparcialidad del tercero, en el caso de que se trate de un diálogo interétnico o entre dos subculturas ¿cómo se posiciona el Tercero?

- Este es el gran reto, porque no vivimos en un mundo unicultural, sino con muchas diferencias a nuestro alrededor. A mi modo de ver, en vez de buscar mediadores que sean externos y neutrales en cuanto al conflicto, sobre

todo en problemas multiculturales, creo que es muy interesante formar un equipo de mediadores donde las partes vienen de ambos mundos. Como en ese equipo tenemos recursos para entender ese mundo, se puede buscar la forma más adecuada de seguir adelante.

Por ejemplo, en Colombia, hacia 1800 tenían la figura de los Amigables Compondores. Cada una de las partes en conflicto designa a una persona de confianza, y éstas a su vez designan a una tercera y así forman el equipo de Amigables Compondores. Se está tratando de ver si este modelo podría aplicarse hoy a los procesos de mediación.

6. ¿Cómo influye en el proceso el hecho de que haya una desigualdad de poder entre las partes?

– Si hay un gran desequilibrio de poder entre las partes, es muy dudoso que funcione la mediación, porque la gente no negocia si tiene otros métodos para conseguir sus fines.

En parte, el trabajo del mediador consiste en convencer a las partes de que a largo plazo les conviene más negociar. Este trabajo consiste en nivelar un poco el poder, porque lo que se está pidiendo es mutuo reconocimiento, y un lugar donde se puedan encontrar. Si este reconocimiento no existe, simplemente no hay mediación posible.

# GERNIKA GOGORATUZ

## GERNIKA GOGORATUZ

La misión del Centro de Investigación por la Paz y Transformación de Conflictos "Gernika Gogoratz" es contribuir a mantener vivo y a enriquecer el símbolo de Gernika, realizando aportaciones con el respaldo de una reflexión científica, a la construcción de una paz emancipadora, justa, duradera y reconciliadora a escala mundial, y especialmente en el País Vasco. Para ello desarrolla:

- Programas de investigación.
- Educación por la paz y entrenamiento en conflictos con seminarios, encuentros, charlas y debates.
- Participación en conferencias internacionales.
- Actividades en Gernika, símbolo de la paz y las libertades vascas.
- Tareas propias de Terceros en conflictos.

Gernika Gogoratz cuenta, además, con un centro de documentación y recursos sobre paz y tratamiento de conflictos de los mejores dotados de Europa, con biblioteca, hemeroteca, videoteca, fondo de documentación y colecciones de carteles.



## GERNIKA GOGORATUZ

*"Gernika Gogoratz" Bakearen aldeko eta Gatazken Transformaziorako Ikerketa Zentroaren eginkizuna zera da: gogoeta zientifikoaren laguntza bakegintzari ekarpenak egitea, bake askatzaile, zuzen, iraunkor eta beradiskidetzaillea eraikitik mundu mailan, eta batez ere Euskal Herrian. Hona hemen bere iharduera nagusiak:*

- Ikerketa programak.
- Bake-hezkuntza eta gatazketarako entrenamendua, mintegi, topaketa, hitzaldi eta eztabaiden bitartez.
- Nazioarteko konferentzietan parte hartzea.
- Gernikako hirian egiten diren iharduerak, bakearen eta euskal askatasunen sinbolo gisa.
- Gatazketako bitartekariaren berezko lana.

*Gernika Gogoratz-ek, gainera, dokumentazio eta baliabide-zentro bat du Gernikan, bakea eta gatazka tratamenduari buruzkoa; Europako handienetakoa da, eta liburutegia, hemeroteca, bideoteka, dokumentazio fondoa eta kartel bildumak ditu bertan.*

# GERNIKA GOGORATUZ

Centro de Investigación por la Paz

Bakearen Aldeko Aztertegia

Peace Research Center

Gernika-Lumoko Udala

E-48300 GERNIKA-LUMO. SPAIN

Tel: + 34 4 625 35 58 • Fax: + 34 4 625 67 65

E-mail: [gernikag@sarenet.es](mailto:gernikag@sarenet.es)