

Plantear la crisis como oportunidad

Se ha hablado a menudo del conflicto como una oportunidad para el cambio. Pero, ¿se puede decir lo mismo de la crisis? En este apartado se distingue el conflicto de la crisis y se apuntan algunas estrategias a seguir en función de si se quiere contener o promover una crisis.

1. Cuándo aplicar esta herramienta

La utilidad de esta herramienta es esencialmente preventiva: sirve para tratar de anticipar situaciones de crisis. La aplicabilidad de esta herramienta puede variar ligeramente en función de si se quiere contener o promover una crisis. Esta herramienta es útil para:

- Identificar ciclos de escalada, desescalada y crisis en el proceso del conflicto.
- Analizar la importancia de los diferentes factores del conflicto a lo largo de su proceso.
- Planificar posibles actuaciones para fomentar, avivar o contener una crisis.

2. ¿En qué consiste?

Conflicto y crisis. El conflicto y la crisis son dos cosas diferentes. El conflicto se entiende como un proceso, que puede manifestarse con diferentes intensidades. La crisis es un momento puntual del conflicto, donde se da el mayor grado de confrontación. En el proceso de un conflicto puede haber más de una crisis.

En cada momento del conflicto se recomienda seguir una estrategia diferente. La crisis, pues, pide también una forma de intervenir. En función del momento del conflicto, se recomienda seguir las siguientes estrategias:

Esquema 1: El ciclo del conflicto y las formas de intervención. (Adaptado de Cascón, 2001):



La mayoría de situaciones de crisis parecen espontáneas y difíciles de anticipar. Pero una mirada más global puede permitir tener algunas pistas de cuándo pueden surgir estas crisis. Así, por ejemplo, se puede decir que en verano hay más probabilidad de episodios de crisis en el espacio público que en invierno, dado que la gente pasa en él más tiempo, aunque el conflicto pueda llevar tiempo incubando de forma latente.

El hecho de que las crisis sean momentos puntuales dentro de un conflicto permite tener una mirada a medio-largo plazo, para anticipar posibles situaciones o momentos en que pueden aparecer nuevas crisis. En efecto, tener esta visión temporal del proceso del conflicto permite prever cuándo hacer una intervención y cómo temporalizarla o planificar el medio plazo.

El trabajo de transformación de conflictos debe tener una mirada a largo plazo centrada en el proceso del conflicto y no limitar la mirada a los episodios de crisis.

Sin embargo, si llega el momento de crisis, hay que estar preparado para dar respuesta de forma conveniente.

¿Contener o avivar la crisis? El hecho de que la crisis sea el momento álgido de confrontación en un conflicto, ¿quiere decir que sea necesariamente contraproducente y destructiva? Al igual que el conflicto, la crisis puede evidenciar y desencallar una situación estancada. En este sentido, ¿se deben evitar los momentos de crisis? Lo más importante es que, tanto la crisis como el conflicto sucedan sin violencia.

La tarea de quien trabaje en los servicios de atención a las personas, pues, puede ser tanto avivar un conflicto para promover momentos de crisis (no violentos) como contener una situación de crisis que puede derivar en violencia.

Criterios para contener una crisis: para contener el grado de confrontación en una crisis, pueden ser útiles las siguientes sugerencias:

Clarificar las normas: Antes de comenzar una discusión o una negociación, es importante establecer unas normas de comportamiento con las que todos puedan estar de acuerdo (escuchar a la otra persona hasta que termine de hablar, respetar los turnos de palabra, etc.). También puede ser necesario que una persona se encargue de hacer respetar estas normas.

1. Ver la herramienta "La comunicación no violenta"

"Los vecinos piden que se cree una mesa de diálogo. Los educadores proponen, sin embargo, trabajar antes con los actores, para que no lleguen a la mesa de negociación con el discurso de "los vamos a matar..."

Mediante el trabajo de la entidad externa, se ha llegado a hacer un decálogo de normas de comportamiento más o menos aceptado por autóctonos y venidos de otros lugares.

Aunque se hubiera podido hacer mejor -no son normas formuladas en positivo (básicamente se prohíbe lo que no se puede hacer), no son realmente consensuadas...- discutir las normas y tenerlas en mente permite rebajar la tensión entre unos y otros".

Participante, 11 de diciembre de 2012

Velar por las condiciones externas: El espacio y el tiempo en que se da una situación de crisis pueden condicionar bastante su desarrollo. Una crisis puede contenerse mejor si las personas están sentadas y no de pie, situadas de lado y no cara a cara, si hay una persona en el medio en vez de estar a un lado... por estos motivos puede ser muy útil, siempre que sea posible, pensar con antelación en qué espacio se celebrará una reunión.

Igualmente, en cuanto al tiempo, hay que tener en cuenta que inmediatamente después de una confrontación intensa, juntar las partes para dialogar puede resultar contraproducente. Puede ser útil empezar por reuniones bilaterales donde cada parte explique su visión de los hechos y se sienta escuchada antes de plantear reuniones conjuntas.

Centrarse en las necesidades: PPara evitar acusaciones y descalificaciones mutuas, es útil pedir a las personas que dejen de hablar de hechos ajenos o de otras personas y hablen de sí mismas, centrándose en sus propias necesidades. Hacerlo contribuye a reducir la tensión y a encontrar soluciones negociadas al conflicto¹.

Romper la espiral de confrontación: Finalmente, si ninguna de las pistas anteriores reduce la tensión y el clima de confrontación va en alza, puede ser útil tener una actitud inesperada (gritar aún más alto, salir corriendo de la sala, etc.), provocar la risa, o cualquier otra forma que evite la escalada de la tensión.

Criterios para avivar una crisis:

Hacer visible el problema: A veces, un conflicto no se gestiona como tal porque una de las partes no reconoce que haya un conflicto. Un conflicto puede ser invisible porque una o ambas partes no son conscientes del problema, porque una parte no es capaz de hacer visible este problema, o bien porque quien se beneficia de él no tiene interés en que salga a la luz.

Por ello puede ser útil emprender acciones que dejen claro que existe un problema, aunque al hacerlo se aumente la tensión entre las partes. Para hacer visible un problema es importante identificar sus raíces y estructurar un argumentario, aportar datos del problema, articular -formal o informalmente- un tejido de personas afectadas por el mismo problema, y mostrar el descontento colectivo cara a cara o públicamente (se recomienda empezar por la interlocución directa, y en caso de que el diálogo no obtenga ningún resultado favorable, pasar a la movilización pública).

Dirigirse directamente a las personas responsables del problema: Focalizarse en un problema sin identificar personas o colectivos concretos puede hacer que nadie actúe para no asumir esta responsabilidad. Aunque no hay que confundir la persona o el colectivo con el problema, es necesario un interlocutor con quien negociar.

Tal y como describe el activista comunitario Saúl Alinsky (2012: 150-155), es habitual que diferentes administraciones u otros actores se responsabilicen uno al otro mutuamente. Si se permite esta difuminación de la responsabilidad, se hace difícil concretar dónde actuar. Por ello recomienda concretar el problema al que se quiere hacer frente (“escoge un blanco”), señalarlo públicamente (“inmovilízalo”), identificar a los actores responsables (“personalízalo”), e incidir directamente sobre este actor, buscando quitarle apoyos internos (“polarízalo”).

Reforzar el poder de las partes más débiles: Para avivar una crisis, y para que la situación resultante sea justa para ambas partes, hay que asegurarse de que el poder de las partes en conflicto esté equilibrado. Ello implica, por un lado, ver cómo debilitar la parte más fuerte (mediante la desobediencia, debilitando sus bases de poder, etc.), y por otro, reforzar el poder de las partes más débiles. Maneras de reforzar la capacidad de las partes más débiles para negociar pueden ser buscar alianzas con otros actores afines, aprovechar la protección que ofrecen los actores ligados a la defensa de los derechos (Defensor del pueblo, sindicatos, etc.), buscar datos que establezcan marcos orientativos (de procedimientos, de precios, etc.).

3. Recursos Adicionales

Leonhardt, Manuela (2001) *Conflict Analysis for Project Planning and Management*. Frankfurt: Deutsche Gesellschaft für Technische Zusammenarbeit (gtz).

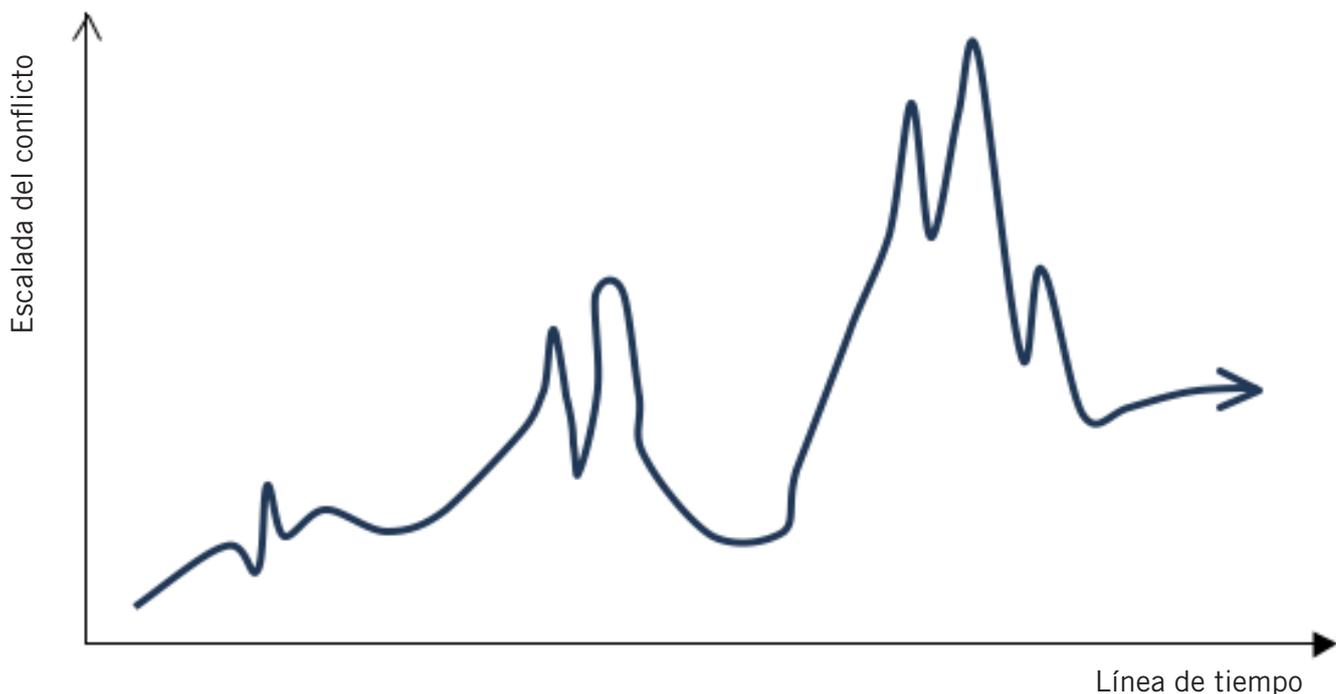
2. Veure Herramienta “Implicar tots els actors”.

4. Herramienta

Individualmente o en grupos, analiza el proceso del conflicto identificando los momentos de crisis. Para hacerlo, sigue los siguientes pasos:

1. Decide qué factores son relevantes en el conflicto analizado (se pueden analizar actos de violencia directa, grado de tensión entre vecinos de una y otra comunidad, rumores y percepciones, la visión de los agravios percibidos por una comunidad y por la otra, etc.)
2. Ubica estos factores en una línea del tiempo.
3. Valora cómo utilizar esta información para futuros acontecimientos. ¿Se pueden observar patrones de comportamiento repetitivos? ¿Cuál es la situación actual (conflicto latente, escalada del conflicto, crisis, desescalada...)? ¿Cuáles son las causas de la escalada o desescalada de tensión? ¿Cómo se debería actuar en cada caso?

Ejemplo de ejercicio



Fuente: Citado en Leonhardt, Manuela (2001) Conflict Analysis for Project Planning and Management. Frankfurt: Deutsche Gesellschaft für Technische Zusammenarbeit (GTZ).