



PODEMOS ARREGLARLO

Resolver los conflictos con tranquilidad y poder

Durante más de cuarenta años, he sido mediador en una amplia gama de conflictos entre padres e hijos, esposos y esposas, empresarios y trabajadores, palestinos e israelíes, serbios y croatas, y etnias enfrentadas en Sierra Leona, Nigeria, Burundi, Sri Lanka y Ruanda. Mediar en todos estos conflictos me ha enseñado que se pueden resolver pacíficamente a gusto de todos. La probabilidad de que se resuelvan los conflictos de esta manera satisfactoria aumenta considerablemente si se establece algún grado de vínculo humano entre las partes.

He desarrollado un proceso denominado comunicación no violenta (CNV), que consiste en aprender habilidades de pensamiento y de comunicación que nos permiten conectar compasivamente con los demás y con nosotros mismos.

Mis colaboradores y yo estamos sumamente satisfechos con las distintas formas en que las personas están utilizando la CNV en su vida personal, en su vida laboral y en sus actividades políticas.

A continuación, describo cómo el proceso de la comunicación no violenta favorece los intentos de resolver los conflictos pacíficamente. El proceso se puede utilizar tanto cuando estamos directamente implicados como cuando estamos mediando en un conflicto ajeno a nosotros.

Cuando me llaman para resolver un conflicto, empiezo guiando a las partes para que encuentren alguna cualidad de afecto y respeto que todos compartan y que les ayude a conectar entre ellos. Solo cuando han encontrado este punto de conexión, los invito a buscar estrategias para resolver el conflicto. En esta fase, no buscamos el *compromiso*, sino resolver el conflicto a gusto de todos. Para practicar este proceso de resolución de conflictos, hemos de abandonar por completo la meta de *conseguir que la gente haga lo que queremos*. Por el contrario, nos concentramos en crear las condiciones donde *se satisfagan las necesidades de todos*.

Para aclarar aún más esta diferencia de enfoque (entre conseguir lo que queremos y conseguir lo que quieren todos), imaginemos que alguien se comporta de forma que no satisface alguna de nuestras necesidades y hacemos la petición a esa persona para que se comporte de otro modo. Por experiencia propia, se resistirá a nuestra petición si ve que solo estamos interesados en satisfacer nuestras necesidades y no confía en que nosotros estemos igualmente interesados en satisfacer las *suyas*. La cooperación genuina se produce cuando los participantes confían en que tanto sus necesidades como sus valores serán tratados con respeto. El proceso

de comunicación no violenta se basa en prácticas respetuosas que fomentan la verdadera comunicación.

UTILIZAR LA COMUNICACIÓN NO VIOLENTA PARA RESOLVER CONFLICTOS

Las prácticas de comunicación no violenta que fomentan la resolución de conflictos incluyen:

1. Definir y expresar tus necesidades.
2. Ser sensible a las necesidades de los demás, sin tener en cuenta cómo las expresen.
3. Asegurarte de que las necesidades están siendo bien recibidas.
4. Brindar la empatía que los demás necesitan con el objetivo de escuchar realmente sus necesidades.
5. Traducir las soluciones o estrategias propuestas al lenguaje de acción positiva.

Definir y expresar tus necesidades (las necesidades no son estrategias)

Según mi experiencia personal, si nos concentramos en nuestras necesidades, nuestros conflictos tienden hacia una resolución mutuamente satisfactoria. Cuando nos concentramos en las necesidades, expresamos las nuestras, entendemos con claridad las de los demás y evitamos cualquier lenguaje que implique que la otra parte está haciendo algo malo. En la página 12, hay una lista de las necesidades humanas básicas que todos compartimos.

Por desgracia, he observado que hay muy pocos individuos que estén capacitados para expresar sus necesidades. Por el contrario, han sido educados para criticar, insultar

y comunicarse de maneras que crean distancia. Por consiguiente, incluso en los conflictos para los que existen soluciones, no son capaces de encontrarlas. Ambas partes, en lugar de expresar sus necesidades y de comprender las necesidades del otro o de los otros, se dedican a jugar al juego de a ver quién tiene razón. Ese juego es más probable que termine manifestándose en diferentes formas de violencia verbal, psicológica o física que en una resolución pacífica de las diferencias.

Puesto que las necesidades son un componente tan esencial para este enfoque de la resolución de conflictos, me gustaría aclarar a qué me estoy refiriendo cuando hablo de necesidades. La forma en que uso la palabra *necesidades* se puede interpretar como recursos que necesita la vida para automantenerse. Por ejemplo, nuestro bienestar físico depende de que nuestras necesidades de aire, agua, descanso y alimentación estén cubiertas. Nuestro bienestar psicológico y espiritual mejora considerablemente cuando nuestras necesidades de ser comprendidos y recibir apoyo, sinceridad y sentido están cubiertas.

Según esta definición de *necesidades*, todos los seres humanos tenemos las mismas, independientemente de nuestro sexo, nivel de educación, creencias religiosas o nacionalidad. Lo que difiere de una persona a otra son las estrategias que utilizan para satisfacer esas necesidades. Me he dado cuenta de que la resolución de conflictos se simplifica si separamos nuestras necesidades de nuestras estrategias para satisfacerlas.

Una de las directrices para separar las necesidades de las estrategias es recordar que las necesidades no contienen ninguna referencia específica para que se realice una acción

concreta. Por el contrario, las estrategias eficaces —o lo que se conoce más habitualmente como exigencias, peticiones, deseos y «soluciones»—, *de hecho*, se refieren a individuos específicos que realizan acciones específicas. Una mediación entre un hombre y una mujer que estaban a punto de separarse aclarará esta importante diferencia entre las necesidades y las estrategias.

Le pregunté al marido cuáles eran las necesidades que no podía satisfacer en su matrimonio. «Necesito poner fin a esta relación», me respondió. Puesto que estaba hablando de una persona específica (él mismo) ejecutando una acción específica (abandonar el matrimonio), no estaba expresando una necesidad tal como yo la defino. En su lugar, me estaba comunicando la estrategia que pensaba utilizar. Se lo hice ver y le sugerí que pospusiéramos hablar de las estrategias hasta que hubiéramos aclarado realmente sus necesidades y las de su esposa. Cuando por fin lo consiguieron, ambos se dieron cuenta de que había otras estrategias distintas a la de poner fin a la relación que podían satisfacer sus necesidades. Y me complace decir que ya han pasado dos años desde entonces y han creado una relación matrimonial muy satisfactoria para ambos.

A muchas personas les resulta difícil expresar sus necesidades. Esta carencia de «cultura de la necesidad» crea problemas cuando se quieren resolver conflictos. Veamos el ejemplo de una pareja cuyos intentos de resolver sus conflictos les condujeron a la violencia física.

Yo había estado impartiendo unos cursillos en la empresa donde trabajaba el esposo. Al final de la formación, quiso hablar conmigo en privado. Me explicó su situación con su esposa con lágrimas en los ojos y me preguntó si

podíamos reunirnos los tres para que los ayudara a resolver sus conflictos. La esposa accedió y nos reunimos esa misma tarde.

«Soy consciente de que los dos estáis sufriendo mucho. Os sugiero que empecéis expresando las necesidades que sentís que no se satisfacen en vuestra relación. Una vez que entendáis las necesidades de vuestra pareja, estoy seguro de que podremos buscar algunas estrategias para satisfacerlas», les dije para empezar. Lo que les estaba pidiendo implicaba saber expresar sus necesidades y la capacidad de entender las necesidades del otro.

Por desgracia, no fueron capaces de hacer lo que les sugerí. Les faltaba ese conocimiento. El esposo, en lugar de expresar sus necesidades, le dijo: «El problema es que eres totalmente insensible a mis necesidades». Al momento, ella le respondió: «Es típico de ti decir este tipo de cosas injustas».

En otra ocasión, trabajé para una empresa que tenía un conflicto muy grave desde hacía quince meses y que estaba minando la moral de los trabajadores y creando problemas de productividad. En este conflicto había dos bandos distintos dentro del mismo departamento. El conflicto giraba en torno a qué *software* utilizar, y eso generaba graves tensiones. Una parte había trabajado mucho para desarrollar el programa que estaban usando en aquellos momentos y quería seguir utilizándolo, mientras que la otra albergaba grandes esperanzas respecto al otro programa nuevo.

Cuando me reuní con este grupo, empecé como había hecho con el matrimonio que acabo de comentar. Pedí a ambas partes que expusieran qué necesidades satisfacían sus respectivos programas. Como sucedió con el matrimonio, no recibí una respuesta clara sobre sus necesidades. Por el

contrario, cada parte respondió con un análisis intelectual, que la otra parte recibió con críticas.

Uno de los miembros de un bando dijo: «Creo que si continuamos siendo demasiado conservadores nos quedaremos sin trabajo en el futuro, porque progresar implica asumir ciertos riesgos y atreverse a demostrar que hemos dejado atrás la antigua forma de hacer las cosas». A lo que un miembro del otro bando respondió: «Pero yo creo que aferrarse impulsivamente a todas las novedades no nos hace ningún favor». Me dijeron que se habían estado repitiendo estos mismos análisis recíprocos durante meses y que estaban en un callejón sin salida. De hecho, la tensión había ido en aumento.

Como en el caso del matrimonio, no sabían cómo expresar directamente sus necesidades. Por el contrario, estaban analizando, y el otro bando recibía dichos análisis como una crítica. Así es como empiezan las guerras. Cuando no sabemos decir con claridad lo que necesitamos y solo analizamos a los demás, algo que estos interpretan como críticas, la guerra está servida, ya sea verbal, psicológica o física.

Ser sensible a las necesidades de los demás (sin tener en cuenta cómo las expresen)

El enfoque de resolución de conflictos que estoy describiendo no solo exige que aprendamos a expresar nuestras necesidades, sino que ayudemos a los demás a aclarar las suyas. Podemos entrenarnos para reconocer las necesidades de otras personas a través de sus mensajes, aunque no las expresen con claridad.

He aprendido por cuenta propia a hacer esto porque creo que cada mensaje, cualquiera que sea su forma o

contenido, expresa una necesidad. Si aceptamos esta suposición, podemos entrenarnos para descifrar qué necesidad se esconde detrás de cada mensaje. De modo que si hago una pregunta sobre algo que alguien acaba de decir y esa persona me responde: «Es una pregunta tonta», opto por intentar descubrir qué necesita esa persona al expresar esa opinión específica sobre mí. Por ejemplo, puedo intuir que había una necesidad de comprensión que no estaba siendo satisfecha al haber hecho yo esa pregunta. O si pido a alguien que me hable del estrés que impera en nuestra relación y me responde: «No quiero hablar de ello», puedo percibir una necesidad de protección de lo que imagina que podría suceder si nos comunicáramos.

Esta habilidad para ser sensible a las necesidades de la gente es esencial para mediar en conflictos. Podemos ayudar sensibilizándonos a lo que ambas partes necesitan y expresándolo en palabras, y luego ayudamos a cada parte a escuchar las necesidades del otro. Esto crea una conexión de calidad que conduce a que el conflicto tenga una buena resolución.

Permíteme que te ponga un ejemplo de lo que quiero decir. Trabajo mucho con grupos de parejas casadas. En estos grupos, identifico a la pareja que lleva más tiempo en conflicto y hago una predicción bastante sorprendente para el grupo. Predigo que resolveremos este conflicto de larga duración en veinte minutos, en cuanto ambas partes puedan decirme lo que necesita el otro.

En una ocasión, trabajé con un grupo donde había una pareja que llevaba casada treinta y nueve años. Tenían un conflicto de carácter económico. A los seis meses de haber contraído matrimonio, la esposa había acabado con dos

talonarios de cheques, así que a partir de entonces, el esposo custodiaba los talonarios y no le dejaba hacer cheques. Llevaban treinta y nueve años discutiendo por este tema.

—Marshall, te voy a decir una cosa: eso no va a pasar. Me refiero a que nuestro matrimonio va bien, nuestro nivel de comunicación es bastante bueno, pero en lo que respecta a este conflicto, sencillamente, tenemos necesidades distintas en cuanto al dinero. No veo que esto se pueda resolver en veinte minutos —me dijo la esposa en cuanto oyó mi predicción.

La corregí diciéndole que no había predicho que lo resolveríamos en veinte minutos.

—He predicho una resolución en veinte minutos, una vez que ambos me hayáis dicho cuáles son las necesidades del otro.

—Pero, Marshall, tenemos buena comunicación, y cuando llevas treinta y nueve años discutiendo sobre un mismo tema, entiendes muy bien qué necesita la otra parte.

—Bien, me he equivocado otras veces. Sin duda alguna, puedo equivocarme esta vez, pero veamos esto un poco mejor. Vale, si sabes cuáles son sus necesidades, dime cuáles son.

—Es muy evidente, Marshall. No quiere que gaste dinero.

—Eso es ridículo —reaccionó inmediatamente el marido.

Estaba claro que teníamos una definición diferente de *necesidades*. Cuando me dijo que él no quería que ella gastara dinero, estaba identificando lo que yo denomino *estrategia* deseada de su esposo, pero no sobre su *necesidad*. Una necesidad, tal como yo la entiendo, no hace referencia a ninguna acción específica, como gastar dinero o no gastarlo.

Le dije que todos los seres humanos tenemos las mismas necesidades, y que estaba seguro de que si podía identificar claramente las de su esposo y si este podía identificar las de ella, podríamos resolver el asunto.

—¿Puedes volver a intentarlo? ¿Qué crees que necesita? —le pregunté.

—Bien, te lo voy a explicar, Marshall. Él es como su padre. —Y me contó que su suegro era muy reacio a gastar dinero.

—Para un momento. Me estás haciendo un análisis de por qué es como es. Lo que te estoy pidiendo es que simplemente me digas qué necesidad de tu marido está influyendo en esta situación. Me estás haciendo un análisis intelectual de lo que le ha sucedido en la vida —le dije, interrumpiendo su discurso.

Era evidente que no sabía cómo identificar las necesidades de su esposo. Incluso después de treinta y nueve años de hablar sobre ello, seguía sin tener idea de cuáles eran sus necesidades. Había hecho sus propios diagnósticos, sabía intelectualmente cuáles podrían ser sus razones para no querer que ella tuviera un talonario de cheques, pero no entendía cuáles eran sus verdaderas necesidades en esta situación.

—Puesto que tu esposa no conoce cuáles son tus necesidades, ¿por qué no se las dices tú? ¿Qué necesidades satisfaces siendo tú el que controla los talonarios? —le pregunté al esposo.

—Es una esposa y una madre maravillosa. Pero en lo que respecta al dinero es una irresponsable total.

Una vez más, observa la diferencia entre lo que le pregunté —«¿Cuáles son tus necesidades en esta situación?»— y

su respuesta. En lugar de decirme cuáles eran sus necesidades, me dio el diagnóstico de que era una irresponsable. Este es el tipo de lenguaje que creo que interfiere en la resolución pacífica de los conflictos. Cuando las personas se encuentran en el punto en que sienten que se las ha criticado, diagnosticado o interpretado intelectualmente, predigo que su energía se canalizará hacia la autodefensa y el cruce de acusaciones, en vez de hacerlo hacia las resoluciones que cubren las necesidades de todos.

Le indiqué que no estaba realmente conectado con sus propias necesidades y le hice ver que me estaba dando un diagnóstico de su esposa. Entonces, de nuevo le pregunté:

—¿Cuáles son tus necesidades en esta situación?

Fue incapaz de identificarlas.

Ni siquiera después de treinta y nueve años de discusiones, ninguno de los dos era realmente consciente de las necesidades del otro. Esta era una situación en la que mi habilidad para percibir las necesidades podía ayudarlos a resolver el conflicto. Utilicé las técnicas de la comunicación no violenta para adivinar las necesidades que tanto el uno como la otra estaban expresando en forma de crítica.

Le recordé a él que había dicho que su esposa era totalmente irresponsable respecto al dinero (una opinión) y luego le pregunté:

—¿Tienes miedo en esta situación porque te sientes responsable de proteger a la familia económicamente?

Cuando le dije esto, me miró y me dijo:

—¡Eso es justamente lo que estoy diciendo!

Por supuesto, no era eso exactamente lo que había dicho, pero cuando percibimos lo que necesita el otro, creo que nos acercamos a la verdad, nos acercamos a lo que está

queriendo decir. Creo que todo análisis que implique reproche es básicamente la expresión desafortunada de unas necesidades insatisfechas. Si podemos escuchar lo que necesitan los demás, para ellos supondrá un gran regalo, porque les ayuda a seguir conectados con la vida.

Aunque en esta situación acerté, lo que hacía falta no era que yo tuviera razón. Incluso aunque hubiera errado, por lo menos, me estaba centrando en las necesidades. Este tipo de enfoque nos ayuda a conectar con nuestras necesidades. Nos saca de la actitud analítica y nos ayuda a conectar más con la vida.

Asegúrate de que las necesidades están siendo bien recibidas

Una vez que hubo expresado su necesidad, el paso siguiente fue asegurarnos de que su esposa la había oído. Esta es una habilidad primordial en la resolución de conflictos. No podemos dar por sentado que por el mero hecho de haber verbalizado un mensaje, el otro va a recibirlo adecuadamente. Siempre que estoy mediando en un conflicto, si no estoy seguro de que quienes están escuchando el mensaje lo han recibido correctamente, les pido que lo repitan.

—¿Podrías decirme lo que has oído sobre las necesidades de tu esposo en esta situación?

—Bueno, solo porque dejara la cuenta bancaria al descubierto un par de veces al poco tiempo de habernos casado no significa que vaya a seguir haciéndolo —respondió.

Su respuesta no fue atípica según mi experiencia. Cuando las personas han ido acumulando sufrimiento a lo largo de muchos años, aunque una exprese claramente una necesidad, no significa que aquella a quien va dirigido el

mensaje se entere. Normalmente, ambos están tan desbordados con su propio dolor que este interfiere para que puedan escuchar al otro.

Le pedí que repitiera lo que había dicho su esposo, pero era evidente que no lo había escuchado, que estaba demasiado resentida.

—Me gustaría decirte lo que he escuchado que ha dicho tu esposo y me gustaría que lo repitieras conmigo. He escuchado que tu esposo decía que siente la necesidad de proteger a la familia. Está asustado, porque realmente quiere estar seguro de que a la familia no le va a faltar de nada.

Proporcionar empatía para aliviar el sufrimiento (que impide que las personas se escuchen mutuamente)

La esposa seguía sin poder entender la necesidad de su esposo, así que utilicé otra técnica que suelo usar para resolver conflictos, cambié de táctica. En vez de intentar que ella repitiera lo que había escuchado de boca de su esposo, procuré entender su dolor.

—Siento que estás muy dolida y que necesitas que confíen en ti para que puedas aprender de la experiencia del pasado.

Por la expresión de sus ojos, supe que ella necesitaba realmente esa comprensión.

—Sí, justamente, así es —dijo.

Con esta nueva comprensión, esperaba que ahora pudiera escuchar a su esposo, así que le repetí lo que entendí como sus necesidades. Necesita proteger a la familia. Le pedí que repitiera lo que yo acababa de decir.

—Cree que gasto demasiado —respondió.

Como puedes ver, no estaba preparada para escuchar las necesidades, como tampoco lo estaba para expresarlas.

En lugar de escuchar lo que necesitaba su esposo, lo único que escuchaba era su propio diagnóstico de la situación. Le sugerí que tan solo intentara escuchar, sin ver en ello ninguna crítica personal. Después de repetírselo un par de veces más, por fin pudo oír las necesidades de su esposo.

Entonces, invertí el proceso y le pedí que fuera ella la que expresara las suyas. Una vez más, no fue capaz de hacerlo directamente; expresó su necesidad en forma de juicio de valor.

—No confía en mí. Cree que soy estúpida y que no soy capaz de aprender. Creo que es injusto. Quiero decir que solo porque lo hice un par de veces no significa que vaya a seguir haciéndolo —respondió.

Entonces, le presté mi habilidad de sentir las necesidades que esconden las palabras.

—Parece que necesitas que confíen en ti. Realmente necesitas el reconocimiento de que puedes aprender de una situación.

Entonces, le pregunté al esposo por las necesidades de su esposa. Y del mismo modo que ella tenía sus ideas preconcebidas que le impedían escucharlo, él tampoco entendió lo que ella dijo. Quería defender su necesidad de proteger a su familia y empezó a explicar que ella era una buena esposa, una buena madre, pero totalmente irresponsable en cuestiones económicas. Tuve que ayudarlo a que trascendiera su discurso y se limitara a escuchar las necesidades de su esposa, así que le dije: «¿Podrías decirme cuáles son sus necesidades, por favor?». Se lo tuve que repetir tres veces, pero al final entendió que necesitaba que confiaran en ella.

Tal como había predicho, cuando ambos consiguieron escuchar las necesidades del otro, no hicieron falta veinte

minutos para encontrar una manera de satisfacerlas. ¡Necesitaron mucho menos!

Cuanto más conflictos he vivido con el paso de los años, cuanto más he visto qué es lo que provocaba discusiones en las familias y lo que conducía a los países a la guerra, más he creído que la mayoría de los escolares pueden resolver estos conflictos. Si las personas se limitaran a plantear: «Estas son las necesidades de las partes. Estos son los recursos. ¿Qué podemos hacer para satisfacerlas?», los conflictos se resolverían fácilmente. Pero, por desgracia, no nos han enseñado a pensar en términos de las necesidades humanas y nuestro pensamiento no llega a ese nivel. Por el contrario, nuestra cultura nos empuja a deshumanizarnos los unos a los otros con etiquetas y juicios de valor, y entonces, hasta los conflictos más simples se vuelven muy difíciles de resolver.

Resolver disputas entre grupos

Para demostrar cómo se pueden aplicar los mismos principios cuando hay más de dos personas implicadas, veamos un conflicto en el que tuve que mediar entre dos tribus de Nigeria. Hacía un año que entre estas tribus se daba una violencia extrema. De hecho, una cuarta parte de su población había sido asesinada —cien de cuatrocientas personas— en un año.

Conocedor de este grado de violencia, un colega mío que vive en dicho país trabajó mucho para que los dirigentes de ambos bandos accedieran a reunirse, para ver si podían resolver el conflicto. Después de mucho esfuerzo, por fin, consiguió que se celebrara la reunión.

Cuando entrábamos en la sesión, mi colega me susurró algo: «Prepárate para un poco de tensión, Marshall. Tres

de las personas que están en la sala saben que quien asesinó a sus hijos está entre ellos». Al principio, había mucha tensión. Había habido mucha violencia entre estos dos grupos, y ahora, estaban todos reunidos por primera vez.

Empecé con la petición con la que suelo iniciar las sesiones de resolución de conflictos. Les dije a ambos grupos: «Me gustaría que quienquiera que hable primero exponga sus necesidades en esta situación. Cuando todo el mundo haya entendido las necesidades de todos, pasaremos a buscar las formas de solventarlas».

Por desgracia, como sucedió con el matrimonio, no sabían cómo afrontar esta situación, solo sabían hablar de lo malo del otro bando. En lugar de responder a mi petición, el jefe de uno de los grupos miraba a los otros y les decía: «Vosotros sois unos asesinos», y el otro grupo respondía: «Vosotros habéis intentado dominarnos. ¡No lo vamos a seguir tolerando!». Al cabo de dos frases teníamos más tensión que al principio.

Es evidente que reunir a las partes para que se comuniquen no sirve de nada, a menos que sepan comunicarse de un modo que las ayude a conectar como seres humanos. Tuve que realizar el mismo trabajo que con el matrimonio: de nuevo les presté mi capacidad para sentir las necesidades que se ocultaban detrás de las palabras.

Me dirigí al jefe que había dicho «vosotros sois unos asesinos», y probé diciendo:

—Jefe, ¿necesitas seguridad y tener la certeza de que los conflictos se van a resolver por otros medios que no sean la violencia?

—Por supuesto, ideo es lo que estoy diciendo! —respondió inmediatamente el jefe.

Bien, era evidente que no había dicho eso. Había dicho que los otros eran unos asesinos y había emitido un juicio de valor, en vez de expresar sus necesidades. No obstante, ahora teníamos sus necesidades sobre la mesa, así que me dirigí al jefe del otro grupo.

—Jefe, ¿podrías repetir cuáles ha dicho que eran sus necesidades?

El jefe se dirigió al otro hombre de un modo muy hostil:

—Entonces, ¿por qué mataste a mi hijo?

Eso provocó protestas entre ambos grupos. Cuando se hubo calmado el ambiente, proseguí:

—Jefe, trataremos tu reacción a su necesidad más tarde, pero de momento te sugiero que te limites a escuchar sus necesidades. ¿Puedes repetir cuáles ha dicho que eran sus necesidades?

No fue capaz. Estaba tan implicado emocionalmente en esta situación y en juzgar a la otra persona que no escuchó cuáles eran sus necesidades. Repetí las necesidades y volví a dirigirme a él.

—Jefe, el otro jefe decía que necesitaba seguridad. Necesita sentirse seguro, que por más conflictos que se presenten, necesita saber que se podrán resolver de manera no violenta. ¿Podrías repetir esa necesidad, para que yo pueda estar seguro de que nos estamos entendiendo?

De nuevo no fue capaz. Tuve que repetir esto dos o tres veces, antes de que el jefe pudiera oír las necesidades de la otra persona.

Luego invertí el proceso.

—Gracias por escuchar que él tiene esta necesidad de seguridad. Ahora me gustaría escuchar cuáles son tus necesidades en esta situación —le dije al segundo jefe.

—Han estado intentando dominarnos. Son un pueblo dominante. Se creen mejores que los demás.

De nuevo empezó la lucha contra el otro bando. Tuve que intervenir e interrumpir:

—Perdón, perdón. —Cuando se calmó el grupo, volví a intentar comprender las necesidades que encerraba esa afirmación de que el otro grupo era dominante—. Jefe, ¿con esa afirmación estás queriendo decir que necesitas igualdad? ¿Realmente necesitas sentir que estás siendo tratado con igualdad en esta comunidad?

—Sí, por supuesto —respondió.

Una vez más, el trabajo consistía en conseguir la atención de la otra parte, lo cual no era fácil. Hizo falta repetirlo tres o cuatro veces, para que el jefe del otro bando fuera capaz de ver la necesidad que estaba expresando este otro ser humano. Por último, el jefe consiguió escuchar que el otro jefe necesitaba igualdad.

Después de dedicar mucho tiempo a conseguir que ambos grupos expresaran sus necesidades y que oyeran las necesidades del otro (esto llevó unas dos horas), otro jefe que todavía no había hablado se puso en pie, me miró y me dijo algo con mucha intensidad en su propio idioma. Me quedé muy intrigado por saber lo que estaba intentando decirme con tanta vehemencia, y esperé con expectación la traducción.

—El jefe ha dicho que no pueden aprender esta forma de comunicarse en un solo día. Pero que si consiguen comunicarse de esta manera, ya no tendrán que matarse unos a otros —dijo el traductor.

Me emocioné mucho al oír eso.

—Dile al jefe que estoy muy agradecido por que haya sido capaz de ver lo que puede suceder cuando oímos las

necesidades del otro. Dile que mi objetivo de hoy es ayudarlos a resolver el conflicto pacíficamente a gusto de todos, y que espero que todos puedan ver el valor que tiene este tipo de comunicación. Dile que si los integrantes de cada uno de los grupos están de acuerdo, estaré encantado de enseñar a la gente de cada tribu a comunicarse así, para que puedan resolver los futuros conflictos de este modo, en lugar de recurrir a la violencia —le dije al traductor.

El jefe quería ser uno de los que aprendieran esta forma de comunicación. De hecho, antes de marcharme ese día, hubo miembros de ambas tribus que quisieron aprender este proceso que permitiría a todos reconocer las necesidades que se ocultaban detrás de cada mensaje expresado. Me alegra poder decir que la guerra entre aquellas tribus finalizó ese día.

Ofrecer estrategias en el lenguaje de acción positiva

Una vez que he ayudado a las partes de un conflicto a expresar sus necesidades y a comprender las necesidades de los demás, les sugiero que busquen estrategias que satisfagan las necesidades de todos. Por experiencia propia, he podido comprobar que si pasamos demasiado rápido a las estrategias, tal vez consigamos algunos compromisos, pero no tenemos la misma calidad de resolución. No obstante, si entendemos bien las necesidades, antes de ir a las soluciones propuestas, aumentamos las probabilidades de que ambas partes cumplan el acuerdo.

Por supuesto, no basta con ayudar a cada parte a ver qué necesita la otra. La mediación ha de concluir con la acción: con una que satisfaga las necesidades de todos. Esto implica ser capaces de expresar las estrategias, que han sido

propuestas claramente en lenguaje de acción positiva y en el presente.

Por lenguaje en el «presente», me estoy refiriendo a una declaración clara de que lo que se desea de la otra parte es *en este momento*. Por ejemplo, empieza con: «Me gustaría que me dijeras si estás dispuesto a...», y luego decir la acción que te gustaría que emprendiera la otra persona. Traerlo al presente —«¿Estarías dispuesto a...?»— facilita una discusión respetuosa. Si la otra parte responde que no está dispuesta, podemos averiguar la razón. He observado que los conflictos progresan hacia una resolución si aprendemos a formular la petición en tiempo presente. Si digo: «Me gustaría que vinieras al espectáculo conmigo el sábado por la noche», queda bastante claro lo que quiero el sábado por la noche, pero no necesariamente aclara lo que deseo de esa persona en el momento presente. En ese momento, puede que lo que yo deseo que me diga es si le gustaría venir. Puede que quiera que me comunique si le apetece venir conmigo. Tal vez quiero saber si tiene alguna reserva respecto a ir, etcétera.

Cuanto más claros seamos respecto a la respuesta que queremos *ahora mismo*, antes podremos llegar a la resolución del conflicto.

También sugiero que las peticiones sean expresadas en *lenguaje de acción positiva* exponiendo con claridad qué es lo que queremos que se haga para satisfacer nuestras necesidades, en lugar de expresar lo que no queremos. En las situaciones conflictivas, decir a los demás lo que no queremos genera confusión y resistencia. Esto vale incluso para cuando hablamos con nosotros mismos. Si solo nos decimos lo que no queremos hacer, no es probable que la situación cambie demasiado.

Recuerdo que, hace varios años, debatí un tema en una televisión pública. El programa se grabó a primera hora de la mañana y se pasaba por la tarde, así que tuve tiempo de ir a mi casa y verlo desde allí. Me enfadé mucho conmigo mismo, porque había hecho tres cosas que no me gusta hacer cuando estoy en un debate. Me dije a mí mismo: «Si vuelvo a debatir un tema como este, no quiero hacer A, no quiero hacer B, no quiero hacer C».

Tuve la oportunidad de enmendarme, porque a la semana siguiente volvieron a invitarme a proseguir con el mismo debate. Mientras me dirigía a los estudios de televisión, me repetí: «Ahora, recuerda, no hagas A, no hagas B y no hagas C». Llegué al programa, los otros participantes se dirigieron a mí del mismo modo que lo habían hecho la semana anterior, ¿y qué hice yo? Durante diez segundos estuve fantástico. Pero ¿qué hice después de esos diez segundos? A, B y C. De hecho, según puedo recordar, ienseguida compensé esos diez primeros segundos!

El problema fue que me había dicho a mí mismo lo que *no* tenía que hacer. No había sido lo bastante claro respecto a lo que quería hacer de otro modo. En la resolución de conflictos, decir cada uno claramente lo que desea —en vez de lo que no se quiere— ayuda a ambas partes a satisfacer las necesidades de todos.

Una vez, hubo una mujer que me dejó muy claro este punto. Tenía un conflicto con su esposo respecto al tiempo que este pasaba en casa, así que le dijo: «No quiero que pases tanto tiempo en tu trabajo». Después se enfureció cuando él se apuntó a una liga de bolos. En este caso, ella también había expresado lo que no quería, en vez de lo que quería. Si hubiera expresado lo que quería, puede que hubiera sido

algo como esto: «Me gustaría que me dijeras que estás dispuesto a pasar al menos una noche a la semana conmigo y con los niños».

El lenguaje de acción significa decir claramente lo que queremos cuando hacemos una petición usando verbos de acción claros. También significa evitar el lenguaje que oculta nuestras necesidades o que puede interpretarse como un ataque.

Por ejemplo, había una pareja que tenía un conflicto desde hacía doce años. La mujer tenía la necesidad de ser comprendida y su relación no se la satisfacía. Cuando conseguí que su pareja expresara la necesidad de su esposa, le dije:

—Vale, ahora pasemos a las estrategias. ¿Cómo quieres (por su parte, por ejemplo) que se satisfaga tu necesidad de ser comprendida? —le pregunté.

—Quiero que me escuches cuando te hablo —respondió mirando a su esposo.

—Te escucho —dijo él.

—No, no lo haces —replicó ella.

—Sí, lo hago —insistió él.

Me dijeron que hacía doce años que tenían esta misma conversación. Esto es lo que sucede cuando usamos palabras como *escuchar* para expresar nuestras estrategias. Es demasiado vaga. No es un verbo de acción.

Con mi ayuda, esta mujer se dio cuenta de lo que realmente quería de su pareja: «Quiero que escuches».

Quería que su esposo repitiera lo que acababa de decir, para asegurarse de que se había expresado con claridad. Cuando le hizo esa petición de acción positiva, él estuvo dispuesto a hacerlo. Esto le encantó, porque, por fin, su estrategia sirvió para satisfacer su necesidad. Al final, había

conseguido lo que no había obtenido en doce años. Lo que le faltaba era un lenguaje claro para comunicarle lo que deseaba.

Otro conflicto similar era el de un matrimonio en el que la esposa necesitaba que él respetara sus decisiones.

—Ahora que tu esposo entiende que necesitas que respete tus decisiones, ¿qué es lo que le pides? ¿Cuáles son tus estrategias para satisfacer esa necesidad? —le dije, cuando el esposo consiguió entenderla.

—Bueno, quiero que me des la libertad de crecer y ser yo misma —dijo ella.

—Ya lo hago —replicó él.

—No, no lo haces.

—Sí, lo hago.

—¡Un momento! ¡Un momento! —intervine.

Una vez más, vemos el lenguaje de la no acción exacerbando un conflicto. La gente puede interpretar fácilmente que la petición «dame libertad para crecer» implica que él es una persona dominante y que la trata como a una esclava. Esta petición no aclara qué es lo que desea. Se lo hice ver a la esposa.

—Quiero que le digas exactamente qué es lo que quieres que él haga para satisfacer tu necesidad de que respete tus decisiones.

—Quiero que me permitas... —empezó ella. En ese punto la detuve.

—Creo que *permitir* también es un verbo demasiado vago. ¿Puedes utilizar un verbo de acción más concreto que *permitir*? —le dije.

—Bueno, ¿qué tal si le digo que me deje?

—No. Sigue siendo muy vago. ¿Qué es lo que quieres decir realmente cuando dices que quieres que una persona te deje?

Tras pensarlo unos segundos, tuvo una importante revelación.

—Oh, oh, Marshall, ya entiendo lo que está pasando. Ya sé lo que quiero de él cuando le digo «quiero que me dejes ser» y «quiero que me des la libertad para crecer». Pero si se lo digo en un lenguaje más claro es bastante embarazoso. Además, me doy cuenta de que no puede hacerlo, porque lo que quiero es que me diga que está bien todo lo que hago.

Cuando vio con claridad lo que le estaba pidiendo, se dio cuenta de que no le estaba dejando a su marido mucha libertad para ser él mismo y que también se respetaran sus decisiones. El respeto es un elemento clave para resolver con éxito un conflicto.

RESOLVER CONFLICTOS CON FIGURAS DE AUTORIDAD

Hace muchos años, trabajé con un grupo de estudiantes de una minoría étnica de una ciudad del sur. Ellos sentían que el director de su centro era muy racista en su conducta y me pidieron ayuda para desarrollar habilidades para resolver sus conflictos con él.

Cuando trabajamos en nuestra sesión de formación, definieron claramente sus necesidades. Cuando hablamos de expresar su petición, me dijeron:

—Marshall, no somos optimistas en cuanto a hacerle peticiones. Ya lo hemos hecho en el pasado y no fue agradable. Nos llegó a decir: «Largo de aquí o llamo a la policía».

—¿Qué le pedisteis? —pregunté.

—Le dijimos que no queríamos que nos dijera cómo teníamos que peinarnos —respondió uno de los estudiantes.

Se estaban refiriendo al hecho de que el director les había prohibido formar parte del equipo de fútbol, a menos que se cortaran el pelo.

—Decirle lo que no queréis (no queréis que os diga cómo os habéis de peinar) no es exactamente lo que os estoy sugiriendo. Os estoy sugiriendo que aprendáis a decirle lo que deseáis.

—Bueno, le dijimos que queríamos justicia —dijo otro estudiante.

—Bueno, eso es una necesidad. Necesitamos justicia. Cuando conocemos nuestras necesidades, el paso siguiente es ser muy claros con las personas respecto a lo que realmente queremos que hagan. ¿Qué pueden hacer para satisfacer nuestras necesidades? Hemos de aprender a decirlo más claramente.

Trabajamos mucho y formulamos treinta y ocho peticiones en lenguaje de acción positiva, luego practicamos cómo presentarlas de una manera respetuosa y sin exigencias. Eso significa que, después de haber hecho la petición, sea cual fuere la respuesta de la otra persona, tanto si dice sí como si dice no, vas a ser igualmente respetuoso y comprensivo. Si dice no, procura comprender *qué necesidad* le impide decirte que sí.

Respetar no es lo mismo que estar de acuerdo

Comprender las necesidades de los demás no significa renunciar a las tuyas. Significa demostrarles que estás interesado en *ambas*: las tuyas y las suyas. Cuando confían en eso, existen muchas más probabilidades de que se satisfagan las

necesidades de todos, que es lo que sucedió en la situación con el director.

Los estudiantes fueron a verlo, le contaron sus necesidades y expresaron sus treinta y ocho peticiones en un lenguaje de acción claro. Escucharon las necesidades del director y, al final, este aceptó sus treinta y ocho peticiones. Al cabo de unas dos semanas, recibí una llamada de un representante del distrito escolar* para pedirme si podía enseñar a su administrador escolar lo que les había enseñado a esos estudiantes.

Es muy importante que cuando expresemos nuestras peticiones respetemos la reacción de la otra persona, tanto si esta acepta nuestra propuesta como si no. Uno de los mensajes más importantes que puede transmitirnos alguien es «no» o «no quiero». Si escuchamos bien este mensaje, nos ayudará a entender sus necesidades. Si escuchamos las necesidades ajenas, veremos que cada vez que nos dicen «no», en realidad nos están diciendo que tienen una necesidad, que no se incluye en nuestra estrategia, que les impide decirnos que sí. Si aprendemos a escuchar la necesidad que se oculta detrás de un «no», accederemos a una puerta abierta para satisfacer las necesidades de todos.

Si interpretamos el «no» como un rechazo o si empezamos a culpabilizar a la otra persona por negarse, no es probable que encontremos una forma de satisfacer a todos. Es esencial que durante todo el proceso mantengamos la atención del conjunto de los participantes en *satisfacer las necesidades de todos*.

* N. de la T.: En Estados Unidos y Canadá es el territorio que cubren una o varias escuelas públicas administradas por un consejo escolar responsable de uno o más de esos territorios. Es un organismo público encargado de gestionar las escuelas públicas. Fuente: Wikipedia.

Soy muy optimista respecto a lo que puede suceder en cualquier conflicto si somos capaces de generar esta cualidad en la conexión. Si todas las partes de un conflicto aclaran cuáles son sus necesidades y escuchan las necesidades de todos y si los participantes expresan sus estrategias en un lenguaje de acción claro, entonces, aunque la otra persona diga no, la atención vuelve a centrarse en satisfacer las *necesidades*. Si todos hacemos esto, encontraremos fácilmente estrategias para contentar al conjunto.

CUANDO NO PUEDES REUNIR A LAS DOS PARTES

Como he dicho, tengo muchas esperanzas respecto a lo que puede suceder cuando reunimos a los implicados y hablamos a este nivel, pero para eso hay que reunirlos. Recientemente, he estado buscando estrategias para resolver conflictos en los que los interesados no querían reunirse.

Una estrategia que me agrada bastante es la de utilizar una grabadora. Trabajo con cada parte por separado e interpreto el papel de la otra persona. Así es como funciona: una mujer vino a verme muy afligida por un conflicto que tenía con su esposo, especialmente por la forma en que él gestionaba su ira, porque, a veces, ejercía violencia física contra ella. Ella quería que él hubiera ido a la reunión para hablar de su conflicto, pero se negó. Cuando vino a mi despacho le dije: «Déjame interpretar el papel de tu esposo». En ese rol, escuché lo que me estaba diciendo y oí respetuosamente los sentimientos que estaba expresando y lo que suponía para ella ser golpeada y no ser entendida como le gustaría.

La escuché intentando facilitarle que expresara sus necesidades de la forma más clara posible y, de ese modo, le mostré una comprensión respetuosa de esas necesidades.

Luego, siguiendo en el papel del esposo, expresé lo que intuía que podían ser las necesidades de él y le pedí que estuviera atenta. Grabamos esta simulación de roles conmigo actuando en nombre del esposo y, con mi ayuda, pudimos comunicar claramente sus necesidades. Entonces, le pedí que le pusiera esta grabación a su esposo y que esperara a ver su reacción.

Cuando le puso el audio a su esposo y este oyó cómo había interpretado yo su papel, se sintió muy aliviado. Según parece, había adivinado con toda exactitud sus necesidades. A raíz de haberse sentido comprendido por mi forma de interpretar su papel, se decidió a venir y seguimos trabajando juntos hasta que hallaron otras formas de resolver sus necesidades sin recurrir a la violencia.

CONCLUSIÓN

He compartido algunos de mis conceptos sobre la resolución de conflictos. También he mostrado que creo que ser consciente de las necesidades ayuda mucho, así como la importancia de expresar las nuestras y oír las del otro, y por último, de buscar estrategias y expresarlas en un lenguaje de acción claro.

Espero que lo que he compartido os ayude en vuestros intentos de resolver los conflictos personales con mayor armonía y que os sirva para mediar en los conflictos con los demás. Espero que refuerce vuestra conciencia del valioso flujo de comunicación que permite la resolución de los conflictos, para que todos sientan que se han cubierto sus necesidades. También espero que os ayude a ser más conscientes de la posibilidad de comunicaros sin tener que coartar a los demás, de generar una comunicación fluida que incremente nuestro reconocimiento de que somos interdependientes.



SER YO MISMO SIN DEJAR DE AMARTE

Guía práctica para gozar de relaciones extraordinarias

Lo que viene a continuación son fragmentos de talleres y de entrevistas que me han hecho los medios de comunicación, respecto al tema de la intimidad y las relaciones personales estrechas. A través de juegos de rol y diálogos, trato la mayoría de los aspectos clave para aplicar la comunicación no violenta y crear relaciones cordiales con nuestros socios, cónyuges y familia, sin perder nuestra integridad personal y nuestros valores.

INTRODUCCIÓN AL TALLER

¿Adivináis qué me ha pasado hoy? Estoy dando este taller sobre relaciones por la tarde y he tenido una crisis esta mañana a las siete. Me ha llamado mi esposa y me ha hecho una