

Gestión de conflictos

Tres miradas a un asunto



Systways.

Tres miradas a un asunto¹... En síntesis

Preguntas

Cuando tengo un conflicto con alguien:

- ¿Cómo veo yo el asunto?
- ¿Cómo ve el otro / la otra el asunto?
- ¿Cómo lo vería un(a) observador(a)?

En síntesis

“Triple mirada” o “tres en uno” es un ejercicio de apoyo para poder comprender mejor situaciones difíciles y de conflicto y así descubrir nuevas posibilidades de actuación. La observación de un tema desde perspectivas extrañas hace vivirlo en carne propia. Los propios aspectos y partes en el asunto se transparentan y aportan al reconocimiento de posibilidades de solución. Fundamento de este ejercicio es el modelo básico del PLN - denominado posiciones de percepciones.

1º Introducción y colocación de tres objetos de anclaje en triángulo

2º Ubicación fuera del triángulo del conflicto

3º Tomar la primera posición (Yo)

4º Tomar la segunda posición (la contraparte, tú/vos)

5º Tomar la tercera posición (el o la observadora, él/ella)

6º Sentir la experiencia desde el punto de partida y regresar al círculo

7º Extraer aprendizajes a nivel individual

8º Intercambio en parejas o triadas

9º Reflexión meta

¹ Zellermann, Inge. Alemania. Drei in eins. Páginas 67 - 72.
Fuente: Röhrig, Peter (Hrsg.). Solution Tools. managerSeminare.

Campos de aplicación

- Comunicación
- Negociación
- Mediación
- Gestión de conflictos
- Percepciones

Producto

- Cada participante percibe un mismo conflicto desde tres perspectivas diferentes e identifica soluciones.

Participantes

- De 1 a 16 personas
Este ejercicio puede desarrollarse en grupos hasta 16 participantes siempre y cuando el salón tenga el tamaño requerido.
En principio debería ser posible mantener contacto visual entre el facilitador con todas las personas.

Agrupación

- Individual
- Plenaria

Tiempo requerido

- De 20 a 30 minutos

Espacio y otros requerimientos

- Un espacio amplio y calmo con el suelo limpio permite el trabajo de grupos pequeños sin interrupciones (o varios espacios pequeños).
- Cada persona necesita un espacio libre de dos metros cuadrados alrededor de sí (sillas, mesas, materiales, etc. se colocan hacia la pared).

Materiales

- Hojas tamaño carta o tarjetas de moderación como anclajes en el suelo.
- Marcadores.
- Como opción, cada participante puede seleccionar objetos que representen a cada parte.

Cambio esperado

Veamos el ejercicio primero en un contexto más amplio:

- Esta herramienta se usa muchas veces en situaciones en las cuales se describen y tematizan acusaciones de conflictos (también con personas terceras no presentes) o cuando personas se perciben en situaciones de conflicto como incapaz de actuar, sin consejos, sin ver una salida y sin poder (por ejemplo, un colega difícil, una cliente sofocante, conflictos en el equipo).
- Pre condición para este ejercicio es un interés auténtico de las y los participantes en un cambio de la situación y la disposición de reflexionar sobre el comportamiento propio en relación a la cuestión:
“¿Qué debe pasar para que una situación similar en un futuro se viva de manera más satisfactoria, más orientada a objetivos concretos, más constructiva...?”
- Un principio básico del enfoque orientado a soluciones plantea que:
“Si algo una y otra vez no funciona, ¡entonces no hagas más de lo mismo, sino prueba otra cosa!”
En conflictos, las personas afectadas generalmente sólo ven “la paja en el ojo ajeno” e siguen insistiendo que primero el otro debe cambiar algo.

Objetivo de este ejercicio es entonces:

- ⇒ dirigir la atención hacia las partes propias de la evolución de la situación,
- ⇒ identificar posibilidades de actuación alternativas y por ende,
- ⇒ sentirse capaz de moldear y actuar.

La mirada desde diferentes perspectivas genera reconocimiento y comprensión de diferentes puntos de vista y puede desactivar o des-escalar el conflicto.

Recomendaciones

El modelo de “las posiciones de percepción” es por su alto grado de utilidad una herramienta estándar en la práctica como coach. Así surgió la idea de que lo que es bueno para una persona a nivel individual, también puede ser útil para grupos.

El truco orientado a la solución:

El conocimiento acerca de posibles soluciones - también en el caso de conflictos - los clientes ya lo traen, muchas veces sin estar conscientes.

El viaje a través de las tres perspectivas con preguntas que simplemente presuponen la existencia de estos recursos y competencias de los clientes (por ejemplo: “¿Qué es lo que hace para que el conflicto no siga escalando?” ayuda muchas veces para reconocer esto - y aprovecharlo en el futuro.

Otra ventaja importante de este ejercicio es que cada persona puede trabajar para si misma de manera encubierta y discreta un tema emocional sin tener que “desplegarlo” ante el grupo. Se puede trabajar muy bien esta herramienta cuando hay un mínimo de confianza con el grupo y la situación del taller.

Muy importante es que las diferentes posiciones A (yo), B (el o la otra) y C (el o la observadora) estén claramente separadas.



También es importante que haya espacio suficiente entre los triángulos de las y los participantes ya que en este ejercicio fluyen muchas energías.

Recordemos a las y los participantes de tomar una postura relajada con los brazos sueltos y sin ningún objeto en la mano.

Pasos metodológicos

1º Introducción y colocación de los objetos de anclaje

La facilitadora invita a las y los participantes a un experimento: *“Ustedes tienen en este ejercicio la posibilidad de observar un conflicto desde diferentes perspectivas, para obtener con ello más informaciones y poder descubrir posiblemente nuevos puntos de vista y posibilidades de solución.*

Van a vivir una situación conflictiva

- *en su propio rol (A)*
- *en el rol de su co-parte del conflicto (B)*
- *en el rol de un(a) observador(a) que no tiene nada que ver con el asunto.*

Para ello, busque un lugar en la sala en el cual quiere pasar los próximos 20 minutos y garantice que tenga al menos dos metros cuadrados de espacio alrededor suyo.

Tome tres tarjetas y un marcador o tres objetos consigo.

Ahora escriba en las tarjetas A, B y C o identifique cada objeto con A, B y C y colóquelos en un triángulo con un metro de distancia entre ellos respectivamente para que desde cada posición pueda ver bien las demás tarjetas u objetos.”

Mientras las y los participantes busquen sus espacios, preste atención como facilitadora de que guarden suficiente distancia de los demás.

2º Ubicación fuera del triángulo del conflicto

“El lugar donde está parado ahora es su punto de partida. Desde este lugar Usted va ahora a la tarjeta o al objeto que representa A y colóquese encima. Este es el lugar en el cual usted va a volver a vivir diferentes aspectos de la situación conflictiva. El recordar y el sentirlo se les hace más fácil si cierran los ojos.”

Ahora la facilitadora envía a las y los participantes a un pequeño viaje de recuerdos en el cual se toca los diferentes sentidos apoyado por una voz suave haciendo pausa entre las diferentes frases.



3° Tomar la primera posición (Yo)

“Ahora usted vuelve a estar en la situación X y usted ve la otra persona delante de usted, tal cómo fue...”

Usted ve la cara de la otra persona, los ojos, la boca.

Usted ve qué tan cerca o qué tan lejos está la otra persona, cómo está parada o sentada...

Y ahora escucha hablarse a si mismo(a) y a la otra persona.

Usted escucha el sonido de la voz.... la velocidad... el volumen

Usted escucha lo que dice la otra persona y también escucha lo que dice usted... y cómo lo dice.

- ¿Qué es lo que quiere en esta situación concretamente de la otra persona?*
- ¿Qué buenas razones tiene para ello?*
- ¿Qué es lo que hace en esta situación para que el conflicto no siga escalando?*
- ¿Cómo lo logra?*

Y ahora se despide de esta situación, abre los ojos y regresa a su punto de partida.

Reflexione aquí, por favor, ¿cómo lo que ha conocido en esta perspectiva le puede ser útil en futuros conflictos?

Como facilitadora, por favor, preste atención en este lugar que todos los y las participantes regrese a su punto de partida.

4° Tomar la segunda posición (la contraparte, tú/vos)

Usted solicita a las y los participantes de colocarse en el lugar de la tarjeta/el objeto “B” y vuelva a conducir hacia la situación vivida a través de tocar las diferentes percepciones de los sentidos (vea 1° párrafo de la posición del Yo)

Especialmente importante en la manera de dirigir las preguntas es el apoyo para poder situarse en los zapatos de la otra personas, por ejemplo así:

“Vuelva a cerrar los ojos.

En este lugar, Usted se coloca ahora en los zapatos de la otra persona.

Aprópiese de su postura del y de su mirada.

Imagínese que usted es la otra persona.

Y exactamente como esa otra persona usted percibe ahora qué y a quién ve delante de usted. ¿Cómo se ve la persona que tiene al frente?

- ¿Qué es lo que quiere en esta situación concretamente de la otra persona?*
- ¿Qué buenas razones tiene para ello?*
- ¿Qué es lo que hace en esta situación para que el conflicto no siga escalando?*
- ¿Cómo lo logra?*

Y ahora se despide de esta situación, abre los ojos y regresa a su punto de partida.

Reflexione aquí, por favor, ¿cómo lo que ha conocido en esta perspectiva le puede ser útil en futuros conflictos?

5° Tomar la tercera posición (el o la observadora, él/ella)

Ahora pide a las y los participantes de colocarse en el lugar de la tarjeta o el objeto C y vivir la situación como observador(a) desde fuera.

También aquí los vuelve a guiar hacia la situación.

"Imagínese usted es por casualidad un observador / una observadora que no tiene nada que ver con este asunto.

- ¿Qué es lo que ha visto?
- ¿Qué es lo que ha escuchado?
- ¿Qué es lo que quieren ambos en esta situación de manera muy concreta el uno del otro?
- ¿Qué buenas razones tienen para ello?
- ¿Qué es lo que hacen ambos en esta situación para que el conflicto no siga escalando?
- ¿Cómo lo logran?
- ¿Qué similitudes surgen eventualmente?
- ¿Qué oportunidades puede reconocer desde afuera?
- Si ambos le pedirían consejo, ¿qué les recomendaría Usted a ellos?

Regrese a los participantes de nuevo al punto de partida.

"Ya ahora se despide de esta situación, abra los ojos y regrese a su punto de partida. Reflexione aquí, por favor:

¿Cómo lo que ha experimentado en esta perspectiva le puede ser útil en futuros conflictos?

6° Sentir la experiencia desde el punto de partida y regresar al círculo

Deje a las y los participantes un momento para sentir sus experiencias.

Después les solicita que recojan las tarjetas u objetos y que regresen a sentarse en el círculo.

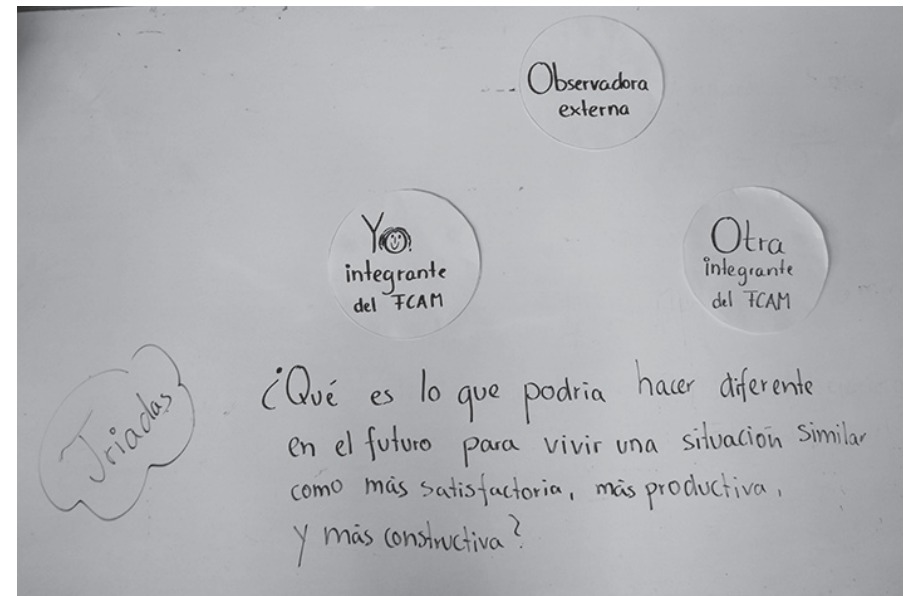
7° Extraer aprendizajes a nivel individual

Cada uno escribe para sí mismo(a) los tres aspectos reveladores más importantes (los "ajás") en tarjetas.

8° Intercambio en parejas o triadas

Luego seguimos con una ronda de intercambio en parejas o en triadas sobre:

"¿Qué es lo que podría en el futuro hacer más, menos o ya no para vivir una situación similar como más satisfactoria, más productiva, y más constructiva...?"



9º Reflexión meta

Regresamos a la plenaria y cada triada socializa brevemente sus reflexiones.

Invitamos a reflexionar sobre el ejercicio:

- ¿Qué aprendimos con este ejercicio?
- ¿Qué dificultades tuvimos?
- ¿Qué podemos aprender de estas dificultades sobre nosotros(as) mismos(as)?

Posible continuidad:

Este ejercicio intensivo apoya la comprensión y el reconocimiento de la afirmación que "cada persona tiene su propia mirada de las cosas" y puede por ende ser la base para continuar trabajando un taller en el cual se quiere reconocer y apreciar diferencias, por ejemplo:

- Poniendo el foco en el contacto con el actor, grupo meta, usuario(a) o cliente:
¿Cómo logro percibir en la conversación las posiciones de las y los demás?
- Poniendo el foco en el espíritu del equipo:
¿Qué provecho podemos sacarle a la diversidad de puntos de vista en nuestro equipo?



Aplicaciones, casos o ejemplos

Aplicaciones

- Proyecto “Derechos Ecológicos de la Niñez y Adolescencia” (DENA) impulsado por La Cuculmeca, INPRHU Somoto y la Asociación Tuktan Sirpi con auspicio de Terre des Hommes. En este contexto fue útil para poder prepararse mejor ante los retos de la coordinación inter institucional con otros actores.
- Equipo La Cuculmeca.
Espacio libre de aplicación de herramientas metodológicas. Cada participante seleccionó un conflicto del ámbito personal o laboral.
Un aprendizaje relevante de esta experiencia fue la necesidad de contar con suficiente espacio ya que hay un flujo de energías fuerte de parte de las y los participantes por lo que se puede sentir un ambiente bien cargado de emociones.
- Equipo del Fondo Centroamericano de las Mujeres (FCAM) Asesoría organizacional, Febrero 2014
- Primer módulo de educación sistémica para educadores(as) de la Comisión Nacional de Educación de la Iglesia Católica en Cuba, Mayo 2014.

Herramientas complementarias

Herramientas adicionales:

Para profundizar se pueden utilizar una o varias de las siguientes herramientas:

- Esculturas con enfoque en la solución
- Constelaciones organizacionales o estructurales con enfoque en la solución
- Preparar una conversación desde los cuatro lados del mensaje



Fuentes de sabiduría

Fuentes

- 📖 Röhrig, Peter (Hrsg.). *Solution Tools. managerSeminare.* manager Seminare. Trainingaktuell. Bonn, 2008.

Bibliografía para profundizar

- 📖 Gellert, Manfred; Nowak, Claus. *Teamarbeit, Teamentwicklung und Teamberatung. Ein Praxisbuch für die Arbeit in und um Teams.* Limmer Verlag, 4. Auflage, 2010.
- 📖 Peschanel, Frank. *Phänomen Konflikt. Die Kunst erfolgreicher Lösungsstrategien.* Junfermann, 1993.
- 📖 Schmid, Gunther/Dollinger, Anna/Müller-Kalthoff, Björn (Hrsg.) *Gut beraten in der Krise. Konzepte und Werkzeuge für ganz alltägliche Ausnahmesituationen.* managerSeminare, 2010.
- 📖 Schmidt, Thomas. *Konfliktmanagement-Trainings erfolgreich leiten.* managerSeminare, 2. Auflage, 2010.

Elaboración

Elaboración y adaptación:	Rita Muckenhirn
Diseño y diagramación:	Idem.
Fotografía:	Idem.
Fecha:	6 marzo 2015

Cooperación

La elaboración de esta herramienta fue auspiciada por



Para contactarnos



La Cuculmeca
Jinotega, Nicaragua

Teléfono (+505) 2 782 3578
Teléfono (+505) 2 782 3579
Email info@cuculmeca.org
www.cuculmeca.org

Los Nahuales

Nicaragua
El Salvador
Guatemala

Cecilia Eugenia Falla
Juan Carlos Hernández
Teresa Hernández



Rita Muckenhirn
Facilitadora y asesora

(+505) 2 78 23 880 Teléfono
(+505) 893 29 003 Móvil
rita.muckenhirn64@gmail.com Email
info@systways.com Email
[rita.muckenhirn](https://www.skype.com/user/rita.muckenhirn) Skype
www.systways.com

cecilia.eugenia.falla@gmail.com
juancahemo@gmail.com
osherdez_tere@yahoo.es

¿Qué es la Caja de Herramientas Sistémicas 4.0?

Estimada lectora, estimado lector:

Esta herramienta metodológica forma parte de una **Caja de Herramientas Sistémicas 4.0** con el objetivo de “tropicalizar”, sistematizar y difundir el enfoque sistémico a nuestro contexto latinoamericano de manera interactiva.

Al utilizar esta herramienta, queremos pedirle que:

- 1° Su uso y reproducción total o parcial sea para fines sociales y no comerciales.
- 2° Siempre citen las fuentes.
- 3° Nos den retroalimentación sobre su utilidad, que nos hagan llegar sus impresiones, comentarios, sugerencias o aportes para mejorar la próxima edición o simplemente, saber en qué les ayudó su lectura.

Gracias