

Akordioak hartzerako orduan...

**1. Preparar**

*En el primer paso, frecuentemente descuidado, se trata de crear las condiciones que favorezcan una participación igualitaria y un acuerdo real. Si es un conflicto entre personas concretas, para tratarlo en grupo se requiere el consentimiento expreso de éstas y debe quedar claro que el grupo no sustituye a las personas implicadas.*

*En cada caso debe clarificarse y acordarse quiénes van a participar en el proceso de regulación del conflicto y cuál va a ser su papel. Debe haber también un acuerdo previo sobre todas las cuestiones de tiempo y lugar. Es necesario también facilitar el acceso a toda la información disponible pertinente, no se trata tanto de la información directa del conflicto, que se va a ver en el proceso, sino de aquellas cosas (circunstancias, contexto, historia) que puede ser conveniente reconocer. En determinado tipo de conflictos esta información previa no tendrá cabida (cuando haya, por ejemplo, riesgo de no respetar la intimidad), en otros, será muy importante.*

*Es muy importante acordar una definición inicial aproximada del problema o conflicto, un punto de partida sobre el que trabajar. Este punto de partida va a ser seguramente cambiado o completado con el trabajo posterior.*

*Siempre puede ser conveniente ver la posibilidad de trabajar inicialmente el clima y/o la comunicación. También debería existir algún tipo de trabajo emocional.*

*Guión:*

*¿Hay acuerdo en la estructura del proceso?*

*¿Todas estamos de acuerdo en abordar ese problema ahora?*

*¿Disponemos de toda la información necesaria?*

*El problema es...*

**2. Expresar**

*Sentimientos negativos y positivos: cómo y cuánto afecta la situación, qué se espera, qué se teme, qué predisposición hay para negociar... Es de suma importancia cuidar el respeto y el control del proceso. A la expresión de sentimientos hay que darle su tiempo, puede costar arrancar, puede no valorarse este paso en la práctica suficiente y luego tener que volver. Si actuamos como facilitadoras necesitamos saber cortar con*

*suavidad y firmeza en este punto la descalificación, la culpabilización, la justificación, la teorización...*

### **3. Analizar**

*Conocer y entender el conflicto en todas sus implicaciones, en la medida de nuestras posibilidades. Siempre será necesario, para la estrategia del acuerdo sin vencedoras y vencidas poner de manifiesto los intereses y necesidades legítimas de cada parte, para que todo el análisis no se centre en las posiciones previas, sino que pueda preparar propuestas creativas tendentes a satisfacer ambas partes.*

### **4. Proponer**

*Nos parece muy importante que haya una fase específica para propuestas creativas, múltiples, parciales, sin censura ni autocensura. Es útil que las propuestas se formulen en positivo. Siempre hay que atender a los loderazgos ocultos y a las inhibiciones y, en este paso, crear especiales condiciones para la participación.*

### **5. Acordar**

*Es generalmente, el paso más difícil, cuando de verdad puede o no regularse el conflicto de forma justa y estable. Este paso se inicia con un proceso colectivo de selección y agrupamiento, que deje un número de propuestas reducido para trabajar. Si dos propuestas son excluyentes habría que ver si es aceptable trabajar sólo sobre una de ellas, en principio, la que tenga más claramente una formulación positiva. Es muy importante que cualquier reformulación, agrupamiento... cuente con la aprobación expresa de quienes hicieron las propuestas.*

*Una vez se han agrupado y sintetizado las propuestas, se pasa al sondeo para ver las posibilidades de acuerdo reales sobre cada una de ellas. Es muy importante entender y transmitir que no se trata de una votación, que la votación no es un sistema de acuerdo sino de imposición.*

*El sondeo debería darnos una especie de orden de propuestas para empezar a trabajar. También podría obtenerse este orden utilizando cualquier otra dinámica. Es importante hacer constar que se van a trabajar todas las que se quieran trabajar. Puede ser conveniente proponer comenzar por aquellas en las que se vea más fácil el acuerdo, aunque no sean las más esenciales, las que vayan al meollo de la cuestión. Ir estableciendo pequeños acuerdos parciales puede mejorar el clima y suponer un avance real. Al final habrá que hacer una propuesta global de acuerdo que integre todos los acuerdos parciales y que sea especialmente sometida al sondeo y al trabajo posterior de ajuste.*

En el sondeo hay 4 posibles niveles de acuerdo/desacuerdo con cada una de las propuestas:

“estoy de acuerdo con la propuesta”

“estoy de acuerdo en general con la propuesta, pero introduciría algunas modificaciones”

“no estoy de acuerdo con la propuesta, no la veo clara o útil o factible y/o no creo que pueda comprometerme con ella. Para que pudiera comprometerme con ella tendría que ... Pero mi desacuerdo no es tan grave como para oponerme”

“No estoy de acuerdo y me opongo a esta propuesta. Es inaceptable para mí por... NO puedo aceptar una regulación del conflicto que incluya esto”. A esta postura es la que llamamos veto.

Solo el veto bloquea el acuerdo y obliga a volver a empezar y a intentar otros caminos. No podemos interpretar que un veto es algo negativo, por el contrario, esta posibilidad es la que permite construir acuerdos reales, aunque sea de mínimos.

Las **razones de un veto** pueden venir justificadas por:

se considera incompatible con las propias necesidades y aspiraciones básicas (personales o grupales), aquello en lo que se ve discriminación, que genera en la otra parte una situación de privilegio.

Se considera incompatible con la propia dignidad personal o grupal, aquello que se considera dominación, mediante coacción o manipulación, de forma que su aceptación sería una sumisión o una acomodación.

Intentar desbloquear un veto significa contrastar hechos e interpretaciones en consonancia con las razones del veto. Si hay un veto sobre una propuesta que la otra parte considera fundamental, sería necesario mantener un esfuerzo de desbloqueo para salvar la posibilidad de un acuerdo final. Ese esfuerzo podría centrarse en la identificación de las necesidades profundas de las partes y no tanto en las posiciones que se mantienen. Si la otra parte no considera ese punto como fundamental, puede pasarse a otras propuestas parciales. EL contenido global del acuerdo (la integración de los acuerdos parciales) puede ser vailoso, aunque no se hayan desbloqueado los vetos. A esto le llamamos **acuerdo de mínimos**: no están todas mis propuestas, ni todas las propuestas de la otra parte, todas las propuestas acordadas son aceptables

*para mí (o para mi grupo) y el conjunto de ellas significa una regulación positiva del conflicto.*

*Cuando en una propuesta concreta no hay vetos, se pasa a analizar los desacuerdos, para intentar, analizando y modificando las propuestas, llegar al mayor acuerdo posible. Cuando se resuelven los desacuerdos, en la medida de lo posible, se pasa a las modificaciones menores que plantean quienes están de acuerdo en general con la propuesta. Lo mismo puede decirse acerca de las pequeñas modificaciones que, en principio, son discrepancias menores o parciales y que pueden representar una menor dificultad.*

### **6. Concretar**

*Saber con exactitud cuáles son los compromisos y las responsabilidades y cómo va a hacerse el seguimiento de su realización.*

### **7. Evaluar**

*el proceso, el grado de participación.*

*el resultado, el contenido del acuerdo, el grado de identificación con el mismo.*

*También puede ser necesario fijar fechas para sucesivas evaluaciones sobre la eficacia del acuerdo y su grado de cumplimiento.*