

¿PODEMOS TRANSFORMAR LAS SITUACIONES CONFLICTIVAS? UN APORTE DESDE EL PENSAMIENTO SISTÉMICO Y COMPLEJO

Maglianesi, M. A.¹; Coppa, C. R.²

¹Abogada, Prof. Superior Universitaria, mediadora, facilitadora, consultora en negociación – UCEL. Formadora de Mediadores UCA (Universidad Católica Argentina) y UCEL

²Abogado, Lic. en Educación, mediador, conciliador laboral, consultor en negociación – UCA (Universidad Católica Argentina) y UAI (Universidad Abierta Interamericana)

RESUMEN

El estudio de los conflictos como fenómenos sociales complejos exige una diversidad de miradas y análisis para delinear, por una parte, los elementos constitutivos de los mismos: identificar los actores y sus interacciones, sus lenguajes y formas comunicativas, los contextos desde los cuales se relacionan, las estrategias de transformación o solución; y, por otra, es también necesario para evaluar los modos de intervención de los diversos operadores (facilitadores, mediadores, negociadores), sus estrategias y las herramientas aplicables a los distintos casos.

Este ensayo propone una descripción integrada desde el pensamiento sistémico de Gregory Bateson y el pensamiento complejo de Edgar Morin, quienes, entre otros autores, han contribuido a una visión alternativa y superadora de las tradicionales posturas positivistas, conductistas o meramente estructurales, para acercarnos a estos fenómenos sociales con nuevos postulados teóricos y aplicaciones prácticas transformadoras.

Palabras claves: gestión de conflictos – transformación - constructores de paz – teoría de sistemas – comunicación

ABSTRACT

The study of conflicts as complex social phenomena requires a diversity of views and analysis to delineate the constituent elements of them: identify the actors and their interactions, their languages and communicative forms, the contexts from which they relate to each other, strategies of transformation or solution. Also, it is necessary to evaluate the modes of intervention of the various operators (facilitators, mediators, negotiators), their strategies and the tools applicable to the different cases.

This essay proposes an integrated description from the systemic thinking of Gregory Bateson and the complex thinking of Edgar Morin, who, among other authors, have contributed to an alternative vision, overcoming the traditional positivist, behavioral or merely structural positions, to approach these social phenomena with new theoretical postulates and transformative practical applications.

Keywords: conflict management – transformation – peacemakers – system theory-communication.

INTRODUCCIÓN

El abordaje del objeto de estudio propuesto en este trabajo –el conflicto– supone una mirada que atienda justamente al carácter aludido en el título, es decir, desde las características específicas que permiten actualmente hablar de un “paradigma de la complejidad” (Morin, 1995).

Desde nuestra experiencia como profesionales gestores de conflictos utilizando herramientas y procesos tales como mediación, facilitación, círculos de paz, construcción de consensos y diálogos apreciativos, creemos necesaria una reflexión focalizada en la comprensión y explicación de las diversas situaciones conflictivas, aun cuando nos resulte una visión parcial dada la complejidad de las variables. Entendemos que los aportes del pensamiento sistémico y complejo pueden acompañarnos en esta profundización que pretendemos.

La palabra *conflicto* actúa en nuestra mente como un disparador de muchas ideas y sensaciones, casi todas ellas con una carga negativa. Vivimos en una cultura, en una estructura social y en una tradición de pensamiento orientada a esto; por lo tanto, es necesario descubrir si existen nuevos significados y nuevas oportunidades para afrontar un aspecto inevitable de nuestra vida.

DISCUSIÓN

El conflicto constituye una parte inevitable de las interacciones sociales debido a los objetivos y valores incompatibles y competitivos de los individuos y las organizaciones: “es emergente de la dialéctica de los fenómenos sociales. Muchas veces basados en diferencias de poder, recursos escasos, y las luchas por su reparto” (Xifra, 2009).

No podemos eludir el hecho de que las situaciones de conflicto impactan en las personas ocasionándoles sufrimientos; sin embargo, también son desafíos al crecimiento personal y a la armonía social.

Todo conflicto es un proceso social que resulta entre otras variables de divergencias en la comunicación o de diferencias de intereses, que provocan conductas y decisiones de intercambio. Dos o más personas, o grupos, interactúan vinculadas por diversas razones (entre otras: parentesco, negocios, pertenencia a determinados colectivos) y perciben diferencias incompatibles entre ellas o amenazas a sus recursos, necesidades o valores. Esto las hace comportarse provocando respuestas a la acción recíproca, sea incentivando, sea solucionando o transformando la situación conflictiva. Los conflictos emergen en todas las sociedades y los sucesos conflictivos ocurren en un espacio de tiempo y en un determinado contexto:

[...] la interacción del hombre con su entorno, en el sentido más amplio, se realiza mediante la comunicación, una forma específica de intercambio de información que se da simultáneamente en múltiples niveles, cerebrales, diadas, familias, grupos de pertenencia profesionales, el mundo simbólico y de la cultura. (Wainstein, 2002, p. 140)

El análisis de los conflictos: ¿estaría meramente centrado en una comunicación compuesta por “relatos” confrontativos de naturaleza argumentativa, desconectados de otros elementos que integran un sistema complejo de comunicación? Proponemos contextualizar desde otro lugar situaciones conflictivas configuradas, entre otras causas, por factores comunicacionales.

[...] La complejidad de la menor situación de interacción es tal, que es vano querer reducirla a dos o más variables trabajando de manera lineal; es preciso concebir la investigación de la comunicación en términos de niveles de complejidad, de contextos múltiples y de sistemas circulares. (Winkin, 1982).

Desde el campo de la sociología, una visión negativa intenta ubicar a los conflictos como una especie de interacción propia del sistema social, basada sobre todo en la comunicación: el conflicto como comunicación de contradicciones.

Es un sistema social interactivo, comunicativo, según una doble dependencia o principio de contingencia: mis acciones se entrelazan con las acciones de los otros...”; "...El conflicto provoca una integración demasiado fuerte de las partes (como una dependencia recíproca, que restringe la libertad), lo que genera un sistema cerrado, refractario al entorno (salvo intervención violenta) y parasitario al sistema social (consume recursos de todo tipo)... (Luhman 1998; 2007).

Desde el punto de vista del enfoque sistémico, se piensa en procesos circulares y esto tiene implicancias en la comunicación. Pero, ¿qué es un sistema? Dice Winkin (1981), citando a un autor fundacional:

[...] Ludwig von Bertalanffy intenta construir una «teoría general de los sistemas». Él define a un sistema “como un «complejo de elementos en interacción, interacciones cuya naturaleza no es aleatoria». En estos tiempos la teoría general de los sistemas y la cibernética se interpretarán progresivamente para dar como resultado lo que hoy se denomina la «sistémica» (cf. [265])

Cambia la focalización puesta en el individuo aislado o en el mensaje aislado, y la orienta hacia la interacción entablada entre las partes, en relación con otros sistemas con sus propios intercambios. La comunicación pasa por el comportamiento interindividual, los significados, el contexto. “Para la forma de pensar de Bateson (y de Wiener) la interacción del hombre con su entorno, en el sentido más amplio, se realiza mediante la comunicación” (Wainstein, 2002, p. 140, ya citado).

Por ejemplo, en el pensamiento de G. Bateson¹, contexto, información, significados y “*pattern*”² son cuestiones vitales para poder pensar la comunicación; somos los seres humanos los que generamos los contextos y construimos los propios significados.

Es en las narrativas de las partes, en sus interacciones, donde se observa la influencia de sus propios contextos cargados de significaciones, enmarcados a su vez en un contexto mayor que es el de la propia cultura. El modo en que leamos y descifremos esas narrativas conflictivas va a influir en la gestión de los conflictos.

Son las características, la configuración de esos intercambios en esa comunicación de esa interrelación, con sus significados y en un contexto (espacio-tiempo histórico, situaciones, fenómenos, relación, etcétera) los que dan sentido a la comunicación. Bateson, en *Espíritu y Naturaleza* (1979), expresa:

Hemos sido adiestrados para pensar en las pautas (a excepción de las de la música) como cosas fijas. Eso es más cómodo y sencillo, pero, desde luego, carece de sentido. En verdad, para comenzar a pensar acerca de la pauta que conecta lo correcto es considerarla primordialmente (cualquiera sea el significado de esta palabra) como una danza de partes

interactuantes, y sólo secundariamente fijada por diversas clases de límites físicos y por los límites que imponen de manera característica los organismos. (p. 23).

La metáfora de la “danza de partes interactuantes” abre la mirada; desde ese lugar, poder reflexionar sobre la ejecución de movimientos al ritmo de las mismas partes actantes en un contexto para un facilitador avezado puede resultar de mucha información. Nos resulta atractivo e inevitable pensar en la complejidad de esa danza. ¿Podremos sustraernos a ella? O ¿estaremos también invitados a ser parte? ¿Cómo ser parte sin serlo? Agrega Bateson (*loc. cit.*, 1979): “(...) que toda comunicación exige un contexto, que sin contexto no hay significado, y que los contextos confieren significado porque hay una clasificación de los contextos.”

Aquí, las nociones de contexto y significado son indispensables para pensar la comunicación. La significación es asimilada a información, a organización, a reglas comunes para la creación y comprensión de mensajes. La información de la que hablamos no ancla en un objeto determinado, sino que emerge de acuerdo con la interacción y el contexto donde ésta se desarrolla.

En un contexto de facilitación, puede ocurrir que la información que una parte expresa como consecuencia de la interacción y que era desconocida o percibida negativamente por la otra parte ayude a cambiar la percepción y a un posible movimiento para transitar la transformación.

Este marco más amplio determina la significación de lo que cada persona dice y hace. El conflicto tiene que ver con los fines concretos que los adversarios persiguen y, al mismo tiempo, con las interpretaciones que éstos hacen de lo que está en disputa. “Podemos caracterizar una cultura del conflicto, la que influye sobre el objeto sobre el que se lucha, las formas culturalmente aprobadas de luchar, los recursos institucionales que regulan el curso y el resultado de los enfrentamientos” (Ross, 1995).

En este sentido, los conflictos aparecen como procesos que recogen la secuencia de respuestas o reacciones que mutuamente experimentan los disputantes.

Desde una perspectiva psico-cultural, se intenta definir al conflicto como una interacción del individuo con el grupo. Las personas no actúan mecánicamente: procesan las acciones y este procesamiento puede tener efectos en las conductas subsiguientes. En el surgimiento de las situaciones de conflicto, deben identificarse motivos, percepciones, disposiciones o hábitos que influyen sobre las decisiones. Por otra parte, y desde una perspectiva socio-estructural, el foco de análisis lo constituyen las fuerzas que orientan a un grupo social a determinados niveles de conflictividad y violencia. (Ross, 1995)

Lo que resulta claro, a esta altura de las investigaciones sobre el tema, es la orientación a considerar al conflicto como una forma de relación social, entendida ésta como una conducta recíproca de individuos o grupos, cada uno de los cuales piensa, decide y orienta su conducta y le da sentido en relación con la de los otros. Pensar el conflicto de esta manera supone integrarlo a la trama social, como una forma casi connatural a la existencia de la sociedad, y no como una mera patología (Entelman, 2005).

En los procesos de transformación de los conflictos, tanto las partes como los operadores ponen en juego: su propio mapa cognitivo, modelo conceptual, el lenguaje específico, pensando y actuando desde un paradigma determinado, desde un modelo conceptual construido.

La comunicación es pensada como “Proceso”, como “Proceso social permanente” y como “Proceso integrado”, es decir, conformada por lo verbal, lo no verbal, lo analógico, lo inter-relacional.

Nuevamente, al pensar desde el contexto comunicacional adquieren sentido los significados, las reglas, los códigos.

Sin ese trabajo de “descubrimiento” de los significados difícilmente se puede avanzar en el proceso de restauración en las relaciones.

Si pensamos en lo expresado anteriormente, en esa “danza” de la que hablamos en la cita de Bateson, el gestor aporta sus propios significados, pero despliega herramientas comunicacionales, procurando re-enmarcar una situación (mediante el parafraseo, la reformulación y otras técnicas) a los fines de involucrar e incentivar a las partes en conflicto en la generación de una narrativa alternativa a la conflictiva.

En estas narrativas que se manifiestan a través de las situaciones de conflictos, cambian diversos elementos del sistema de comunicación:

- el modo en que se experimentan las relaciones
- la secuencia comunicacional: se sale de la dialéctica exclusiva del otro como generador y responsable exclusivo de la situación conflictiva
- se rompe lo lineal, donde la relación comunicacional depende solamente de una de las partes; hay un espacio común de construcción del conflicto y construcción de la gestión, se introduce la noción de circularidad.

Todos los partícipes de un conflicto deberían ser conscientes de esta complejidad y de que todo lo que dice una de las partes –y los facilitadores– está colmado de información que connota significados, por lo cual es necesario observar, observarse y trabajar sobre cómo afrontan esa complejidad de situaciones.

Si bien consideramos que se da entre las partes en interacción una convención dotada de sentido por el vínculo, igualmente existe, en palabras de Winkin, una “franja de incertidumbre”³ en cuanto ignoramos los procesos que construyen los mensajes que emitimos y los procesos sobre los cuales se basan los otros para la comprensión de los mensajes emitidos, por otra parte.

Existe la necesidad de conocer la manera en que fueron recibidos nuestros mensajes; es necesario recibir la confirmación del otro para conocer las consecuencias.

Se trata entonces de superar una visión “plana” de la realidad de causa y efecto, y procurarnos desarrollar una visión contextual que nos lleve a una comprensión y gestión inclusiva de estos aspectos en la interacción entre las partes.

El paradigma sistémico enriquece notablemente la diversidad de modelos de intervención y de herramientas comunicacionales, generando una nueva “conciencia” de las partes entre sí sobre las posibilidades transformadoras (positivas) de las situaciones. Esta conciencia implica no cerrarse en lo discursivo y argumentativo, sino prestar también atención al contexto y al cúmulo de significaciones que todos los involucrados en el sistema son capaces de generar.

Podemos señalar que lo que sucede en las interacciones constituye el foco de interés, ya que las propiedades de las partes solo pueden ser entendidas y encuadradas en un contexto mayor de interacción que determina su comportamiento.

Diversas preguntas surgen en torno a esa interacción; por ejemplo: ¿cómo son esas interacciones entre sí? ¿Cómo interactúan con otros sistemas? ¿Qué pautas las conectan?

Nuestros modos lineales de ver y reflexionar sobre lo que vemos nos limitan a una sola manera, a una sola posibilidad, y de allí el pensamiento binario: ¿esto o aquello?, ¿blanco o negro? Oponiendo la parte al todo, la lógica lineal nos cierra a un solo modo de reflexión, limitando la posibilidad de un tercer, cuarto o quinto lado (Ury ,1995).

El modelo sistémico siempre se pregunta por los contextos, que a su vez están definidos por un tiempo histórico y evolutivo. A nuestro modo de entender, el tiempo, el espacio, el contexto y la pauta que conecta cobran una relevancia particular. Los sucesos son factibles en un espacio de tiempo, en un determinado contexto, y la comprensión de esos sucesos es posible en un contexto superior.

El otro aspecto a considerar es la complejidad: ¿cómo manejarse en la complejidad? En principio, al pensar en la complejidad nos referimos a su carácter inaccesible, a la dificultad de acceder de manera totalizante, directa. A su vez, sólo se comprende el sistema al contemplar el todo y no cada elemento individual.

Si pensamos en la complejidad, por ejemplo, de un conflicto con múltiples partes y diversos intereses, nos preguntamos: ¿cómo hacer posible un diagnóstico sistémico? Si se impone la necesidad de una selección: ¿desde dónde se realizaría la selección de los factores relevantes? ¿Dónde se pondría el foco? ¿Cuál es la porción de realidad que se recortaría para la observación? Sin dejar de lado el factor tiempo, ¿cuál debería ser el momento adecuado para intervenir?

En un proceso de gestión, las partes en conflicto no son solo ellas, son también “sistemas que contienen” sus propios sistemas (familiares, laborales, políticos); son parte de esa red de relaciones sin límites, permeables y porosas a la que nos referimos anteriormente. Son parte de una comunidad y lo que se construya en ese tiempo y espacio con relación a la transformación de esa interacción conflictiva será también una construcción que influirá en su red familiar, laboral y social.

Debemos reconocer que la realidad es más compleja de aquello a lo que el pensamiento tradicional lineal nos ha acostumbrado y genera una sensación de incertidumbre. El desafío es cómo construir la capacidad de responder a las diferencias y la capacidad de gestionar en esa incertidumbre.

En los conflictos, las partes involucradas toman decisiones en base a sus creencias, su bagaje cultural, su género, sus saberes, como resultado de un proceso complejo que obedece a sus propios mecanismos internos.

En todo proceso de gestión de conflictos, es interesante reconocer que las intervenciones del facilitador no son inocentes y desprovistas de sentido. Si bien serán las partes las que tengan definitivamente el poder de decidir si lo gestionan y cómo lo gestionan, el facilitador en su estrategia de trabajo también es atravesado por sus propios mecanismos internos, por sus propios modelos y por sus propias incertidumbres, y debería ser consciente de esta complejidad. Porque desde allí actúa y desde allí “influye”.

Por ello, deberá contar con habilidades, destrezas, conocimientos y creatividad que le posibiliten un acercamiento y una cierta comprensión sistémica de estos mecanismos propios y de las partes.

Desde la mirada sistémica que hemos adoptado a los fines de este trabajo, aplicada a un proceso de gestión de conflictos y en función de construir la figura del gestor desde una mirada comprensiva y contextualizada, podemos:

- a) ver el conflicto como un fenómeno complejo y preguntarnos por sus contextos;
- b) en un conflicto determinado, observar y reflexionar sobre las interacciones entre cada uno de los elementos del fenómeno, teniendo presente que el facilitador también es un elemento que aporta sus contextos, y el propio sistema del que forma parte;
- c) producir recortes para la aproximación al fenómeno conflictivo de esas partes interactuantes en un tiempo determinado, y replantear el patrón de interacción con el objetivo de trabajar con las partes una transformación positiva y pacífica del conflicto.

Para acompañar a las partes, resulta de importancia para el facilitador una actitud constante de reflexividad, una visión enriquecida con los aportes de la sistémica, trabajar contextualizadamente, apartándose de un pensamiento binario y reduccionista.

De esta manera es posible que se abra una oportunidad para abandonar las certezas y ampliar la mirada sobre la complejidad que rodea nuestra existencia, quizás como una actitud de vida. Actitud que puede resultar muy fecunda para posibilitar nuevos abordajes a una realidad altamente incierta.

NOTAS

¹ En este punto, Bateson considera con otros autores que: “[...] la comunicación se concibe como un sistema de canales múltiples en el que el autor social participa en todo momento, tanto si lo desea como si no: por sus gestos, su mirada, su silencio e incluso su ausencia. En su calidad de miembro de una cierta cultura, forma parte de la comunicación, como el músico forma parte de la orquesta. Pero en esta vasta orquesta cultural no hay director ni partitura. Cada uno toca poniéndose de acuerdo con el otro” (Winkin, 1981, p. 6).

² “*Pattern*” tiene que ver con un diseño, una estructura, una forma, una configuración que supone la disposición de elementos con puntos de contacto; no hablamos de cosas fijas. Bateson investiga esas configuraciones y patrones que están más allá de lo normativo, y que son comunes a diferentes especies y seres vivientes. Nos resulta un gran aporte la invitación para no mirar estas pautas como cosas fijas.

³ “Cada ser humano conoce una franja de incertidumbre en cuanto al tipo de mensaje que emite, y, en último análisis, todos tenemos necesidad de ver cómo son recibidos nuestros mensajes para saber lo que eran” (*Posiciones Teóricas. La nueva comunicación*, 1981, p. 135).

BIBLIOGRAFÍA

1. Bateson, G. 1935. *Naven*. Madrid: Júcar Universidad.
2. Bateson, G. 1979. *Espíritu y naturaleza*. Buenos Aires: Amorrortu.
3. Cárcova, Carlos M. y Marí, Enrique (Comps.). 2006. *Materiales para una teoría crítica del derecho*, Buenos Aires: Lexis Nexis.
4. Condomi, Alfredo M.
 - a. *El concepto normativo del derecho y la teoría de la complejidad*, Diario “La Ley”, Supl. Actualidad, 17/04/97.
 - b. *El derecho como ciencia compleja*, Diario “La Ley”, Supl. Actualidad, 18/4/96.
5. Entelman, Remo. 2005. *Teoría de conflictos. Hacia un nuevo paradigma*, Barcelona: Gedisa.
6. García, Rolando. 2007. *Sistemas complejos. Conceptos, método y fundamentación epistemológica de la investigación interdisciplinaria*, Barcelona: Gedisa.
7. Luhman, Niklas
 - a. 1998. *Sistemas sociales. Lineamientos para una teoría general*, Barcelona: Anthropos-U. Iberoamericana-Centro Editorial Javeriano.
 - b. 2007. *Introducción a la teoría de sistemas*, México: U. Iberoamericana.
8. Morin, E. 1995. *Introducción al pensamiento complejo*. Barcelona: Gedisa.
9. Nino, Carlos S. 2007. *Introducción al análisis del derecho*, Buenos Aires: Astrea.
10. Ross, Marc Howard. 1995. *La cultura del conflicto. Las diferencias interculturales en la práctica de la violencia*, Barcelona: Paidós Estado y Sociedad.
11. Ury, William. 2000. *Alcanzar la Paz. Diez caminos para resolver conflictos en la casa, el trabajo y el mundo*, Buenos Aires: Paidós.
12. Wainstein, M. 2002. *Comunicación: un paradigma de la mente*. Buenos Aires: Editorial Universitaria de Buenos Aires.
13. Winkin, Y. 1981. *La Nueva Comunicación*. Barcelona: Kairós.
14. Xifra, Jordi. 2009. *Comunicación proactiva. La gestión de conflictos potenciales en las organizaciones*, Barcelona: Gedisa.
15. Zuleta Puceiro, Enrique. 1987. *Teoría general del Derecho. Una introducción crítica*, Buenos Aires: Depalma.