

Convirtiendo espadas en arados: enseñanza de solución de conflictos

DR. KENNETH CLOKE
DRA. JOAN GOLDSMITH

“En un sentido real toda vida está interrelacionada. Todos los hombres están atrapados en una red inexorable de mutualidad, atados en una urdimbre única de destino. Cualquier cosa que afecte directamente a uno, afecta indirectamente a todos [...] Nunca podré ser lo que debo ser hasta que seas lo que debes ser y nunca podrás ser lo que debes ser hasta que no sea lo que debo ser. Esta es la estructura interrelacionada de la realidad”.
(Martin Luther King, Jr.)

Introducción

Aunque el conflicto refleja el hecho de que todos(as) estamos interrelacionados(as), como escribiera Martin Luther King, Jr., también refleja nuestra diversidad, inseguridad, espíritu competitivo y necesidad de límites claramente definidos. Revela los momentos en que no estamos a la altura de las circunstancias y lo que más necesitamos aprender a fin de experimentar relaciones más satisfactorias.

157

Por tanto, mientras más conscientes seamos de nuestra interrelación, más probable será que actuemos con integridad y principios, y respetemos los límites propios y ajenos. Mientras más compartamos responsabilidades y trabajemos juntos(as) para resolver problemas comunes, más probable será que logremos satisfacer nuestras propias necesidades y que experimentemos menos conflictos.

Analicemos el estudio de caso siguiente, tomado de la experiencia, con algunos hechos cambiados para mantener el anonimato.

Estudio de caso

A solicitud del presidente del sindicato de maestros(as) y del superintendente del distrito de una escuela urbana, se nos invitó a una secundaria para ayudar a resolver un conflicto que estaba destruyendo las relaciones y socavando la calidad de la educación. Debido a la urgencia de la solicitud, no hubo tiempo para discutir detalles previamente con los organizadores, conocer lo que se esperaba de nuestra participación, recopilar información acerca del problema, realizar entrevistas a actores principales o hablar personalmente con alguien antes de nuestra llegada.

Para empeorar las cosas, quedaban solo pocos días para el inicio de las vacaciones de verano. Nos reunimos rápidamente con varios grupos en privado en la mañana anterior a la celebración del taller para la solución de problemas de la tarde. En la mañana tratamos de realizar una evaluación informal de las necesidades, determinar el nivel de conflicto en la escuela y diseñar un programa para la sesión de la tarde. Nuestros objetivos eran:

- Revelar los problemas y obstáculos subyacentes.
- Crear un sentimiento de confianza en nosotros y en el proceso.
- Promover la voluntad de abordar mancomunadamente los problemas y resolverlos.
- Generar la idea de que las soluciones eran posibles.
- Identificar lo que era necesario cambiar en la reunión de la tarde.
- Acordar las reglas básicas.
- Comenzar la solución de sus conflictos.

Proceso de solución de conflicto

Nos reunimos por separado con maestros(as), consejeros(as) y personal que consideraba que el conflicto era provocado por la directora, quienes

transmitieron profundo cinismo acerca de la utilidad de este o cualquier otro proceso de solución de problemas y nos dijeron que la atmósfera era de total desmoralización.

Un maestro estaba muy renuente a nuestra intervención y había circulado una petición en contra de nuestra participación, que contó con veinte firmas del claustro. En la petición se manifestaba su creencia de que la sesión era innecesaria y que su tiempo podría emplearse mejor en otra cosa.

También tenían programada una fiesta para dos maestros que se retiraban esa tarde y no podían cancelarla. Ello nos dejó dos horas y media para la sesión. Para empeorar las cosas, había amplios temores de que se produjeran despidos entre el claustro y el personal debido a la pérdida de financiamiento sufrida por la escuela en una elección local reciente.

Posteriormente, nos reunimos con el director y se nos informó que ya se habían producido varios incidentes volátiles en la escuela, incluyendo el registro a un estudiante al que se hizo desnudar, una política impopular que prohibía a los estudiantes usar sombreros y una reunión desastrosa para explicar la política que culminó en una trifulca y la hospitalización de un estudiante.

Al propio tiempo, la escuela había recibido un financiamiento especial para aumentar la cooperación y la confianza entre los sindicatos de empleados(as) y los(as) administradores(as), que estaban a punto de perder y era importante que revitalizáramos la confianza y la comunicación abierta o se cancelaría todo el proyecto.

Como resultado de nuestras entrevistas matutinas, todos(as) asistieron a la sesión de la tarde. Comenzamos con algunas palabras acerca del peligro de poner los conflictos bajo el tapete, o negar su existencia y manifestamos que queríamos comenzar reconociendo que existía conflicto incluso al margen de nuestra presencia en el lugar. A la luz de la petición que sugería que la sesión sería una pérdida de tiempo, le pedimos a todos(as) que se presentaran y que indicaran algo constructivo que pudiéramos hacer con nuestro tiempo, incluso levantar la sesión si realmente consideraban que sería una pérdida de tiempo.

Prometimos que si así lo consideraban, podían irse a casa, pero que si lo hacían se quedarían con sus conflictos y con lo que estaban sintiendo en esos momentos. Los invitamos a utilizar esa oportunidad para resolverlos y les pedimos vivir la paradoja de esperanza y duda acerca de la posibilidad de que pudiéramos tener un debate útil.

Hicimos eso no solo para reconocer y calmar abiertamente su oposición, sino para que supieran que necesitábamos su plena participación y que deseábamos utilizar la honestidad y la apertura para solucionar nuestro conflicto

en cuanto a si realizar la sesión, y que además teníamos la integridad y principios necesarios para no forzarlos a entrar en un proceso para resolver su conflicto.

Nadie pidió que suspendiéramos la sesión. Aquí están las declaraciones textuales, agrupadas, de los(as) participantes acerca de cómo querían pasar juntos su tiempo:

- Abrir nuestras mentes y escuchar, oírnos mutuamente —no desde detrás de una puerta o a través de espejos, ser honestos(as) y de mente abierta, dejar de aferrarnos a egos lastimados, oír los problemas inmediatos.
- Resolver conflictos y reconciliarnos, reunir las diferentes facciones, volver a trabajar juntos en lugar de uno(a) contra otro(a), analizar cuál era realmente el conflicto, reconocer el problema y avanzar, orientarnos en cuanto a cómo solucionarlo, discutir y resolver problemas.
- Poner fin a los rumores, mejorar las habilidades de comunicación, permitirnos el lujo de la honestidad, sacar a la luz las agendas escondidas, dejar las murmuraciones, las peleas constantes y las quejas, dejar de criticar o otras personas.
- Volver a la labor de enseñar a los(as) niños(as), aumentar nuestro poder, dignidad y confianza públicos, mejorar nuestra autoimagen, trabajar juntos(as) para resolver todos nuestros problemas, trabajar de manera más positiva, avanzar, encarar los problemas positivamente y volver a la enseñanza, dejar las cosas atrás.
- Contribuir a que todos(as) se sientan apoyados(as) con espacio para sentir que pueden ser ellos(as) mismos(as), sentirnos bien trabajando aquí, elevar la moral, recrear un sentimiento agradable de calidez, hacer que sea seguro ser honesto, volver a ser la familia que antes fuimos, velar porque las personas no sean lastimadas, crear un lugar agradable para trabajar, recuperar el sentido del humor, disfrutar y reír juntos.
- Aumentar la cooperación entre nosotros(as) y la administración, sentir respeto por la administración, comenzar a confiar en cada uno(a) de nosotros(as) y confiar en la administración, recibir el reconocimiento de la administración.
- Llegar al mismo nivel de confianza de antes, curar nuestros corazones rotos —y los de los niños(as), reconstruir la confianza destruida, creer en cada uno de nosotros(as).

Les dijimos que sus sugerencias eran expresión de su diversidad y del fuerte deseo de recuperar el sentido de unidad perdido. Preguntamos cuáles creían eran los temas comunes en lo que habían dicho. Varias personas consideraron que compartían la convicción de que sus problemas debían ser discutidos abiertamente y sus diferencias resueltas de modo que pudiera regenerarse la confianza. Otras manifestaron que la administración debía reconocer sus esfuerzos. Nosotros, por nuestra parte dijimos, y hubo consenso, que debíamos tratar de resolver esos problemas y no levantar la sesión e irnos a casa.

Entonces, les asignamos a equipos de cinco, pero mediante numeración, para así evitar que trabajaran con amigos(as) o aliados(as). Les pedimos que escribieran los tres problemas fundamentales que debían resolverse en la escuela y lo que consideraban impedía su solución. Aun cuando estuvieran en desacuerdo en cuanto a los problemas, todos debían ser capaces de pensar en cuestiones que debían mejorarse.

El propósito de este ejercicio de “votación secreta” era darles la oportunidad de identificar y priorizar sus problemas, al tiempo que estimularles a manifestar problemas incluso graves y riesgosos. Queríamos que se expresaran de manera rápida sin temor al desacuerdo o recriminación, normalizar la conversación acerca de problemas emotivos, equiparar la participación de modo que las personas menos expresivas pudieran ser escuchadas e incluir a todos en la definición de los problemas en los que estaban a punto de trabajar. Además, queríamos demostrar que incluso las personas que estaban en desacuerdo en cuanto a que existían problemas, podían pensar en formas de mejorar la escuela.

Recogimos sus hojas, las mezclamos y las entregamos a equipos diferentes. Le pedimos a cada equipo seleccionar a un facilitador(a) y a un registrador(a); entregar las hojas, leerlas en voz alta, discutirlos juntos y analizar los problemas planteados; agruparlos por categoría, priorizar entre tres y cinco fundamentales por consenso y presentarlos al resto del grupo.

Nuestro objetivo era distanciarlos de sus problemas mediante el análisis de ellos en tercera persona y condensar numerosas quejas en una sola lista razonable de cuestiones de prioridad. Queríamos también, romper camarillas, crear una dinámica de grupo, hacerles practicar la solución de problemas y logro del consenso, desarrollar las habilidades de facilitación y registro, y fomentar el sentido de logro mediante la culminación de la tarea. Queríamos transformar las quejas privadas en problemas que atañen a todos(as) y hacerlos pasar de la queja respecto a los problemas a su debate, análisis y logro de soluciones. Deseábamos diluir el contenido emocional de sus conflictos y

demostrarles que la colaboración siempre hace que los grandes problemas parezcan más pequeños.

Antes de devolver el informe, preguntamos qué les parecía utilizar ese mismo método para hacer transparente el proceso del pequeño grupos, desarrollar conciencia sobre la importancia de dicho proceso y estimularles a formular preguntas orientadas al proceso una vez que no estuviésemos allí. Algunos comentaron que les parecía muy bueno hablar abiertamente entre sí acerca de los problemas en lugar de utilizar chismes. Cada equipo informó sobre sus resultados y analizamos las similitudes entre sus prioridades.

Nos detuvimos por un momento y preguntamos si, mientras trabajaban en sus equipos, habían experimentado *alguno* de los conflictos enumerados. Nadie levantó la mano. Preguntamos cómo era posible ya que había tantos problemas y tanta coincidencia en relación con ellos. ¿Cómo era posible que no hubiesen experimentado uno de esos conflictos durante el proceso?

En respuesta, varias personas comentaron que sus problemas eran mayormente de comunicación y pérdida de confianza y que el trabajo de colaboración en equipos, contando con un(a) facilitador(a) y un(a) registrador(a), habiendo recibido una tarea clara, trabajando con los problemas de otras personas, utilizando un proceso incluyente de ronda de respuestas, decidiendo por consenso y hablando abiertamente sobre los problemas, les ayudó *automáticamente* a trabajar mejor. Estuvimos de acuerdo y les dijimos que podían obtener los mismos resultados empleando esas técnicas todos los días.

Luego combinamos sus listas independientes en las siguientes áreas de conflictos principales para trabajar en ellas:

- Comunicación.
- Mejoramiento de relaciones personal/administración.
- Disciplina estudiantil.
- Implicación de padres y la comunidad.
- Poder del claustro.

Preguntamos si estaban listos para resolver los problemas que habían identificado y para asumir la responsabilidad, no señalarlos solamente, sino buscar soluciones y aplicarlas. Contamos con acuerdo unánime para seguir adelante y les pedimos seleccionar a un equipo de “solución” de problemas y generar tantas soluciones como fuera posible, abordando qué podían hacer con o sin el apoyo de la administración, para resolver la parte del problema que les correspondía.

Nuestro objetivo era proporcionarles habilidades prácticas para la solución creativa de conflictos, calmar las emociones estimuladas por las quejas acerca

de los problemas, colaborar en la identificación de posibles soluciones, demostrar que más de una solución era posible, apoyar el trabajo de equipo, hacer ver que incluso problemas arraigados y de larga data podían resolverse por consenso y fomentar el pensamiento estratégico y la planificación de acciones.

Solicitamos a los equipos la selección de un nuevo facilitador(a) y registrador(a) para diseminar las habilidades por toda la escuela y comenzar el proceso de generación de ideas. Por otra parte, pedimos no discutir, censurar ideas o decidir si una idea funcionaría o no, hasta que no estuvieran todas sobre el tapete.

Posteriormente, preguntamos una vez más qué les había parecido la participación en el ejercicio. Cada equipo informó que la moral y los sentimientos eran mucho más positivos que cuando empezaron, existía mayor optimismo y entusiasmo en cuanto a la posibilidad de resolver problemas, y el nivel de confianza estaba aumentando gradualmente como resultado de trabajar paralelamente a las normas de la escuela. Nuevamente les estimulamos a utilizar esas técnicas con mayor frecuencia. Los equipos de solución presentaron las sugerencias siguientes:

- Reducir las actitudes despreciativas y la agresividad en las discusiones; utilizar el diálogo en lugar del enfrentamiento o los ataques.
- Aumentar las habilidades de las personas para comunicarse honestamente mediante la disminución del temor a las consecuencias y la desesperanza.
- Aumentar nuestro compromiso de participación y abrirnos a la cordialidad personal.
- Confraternizar más durante el almuerzo y el desayuno.
- Aumentar la enseñanza en equipo y la cooperación entre currículos.
- Crear un programa de “amigos(as) secretos(as)”.
- Proporcionarnos mutuamente más muestras positivas de cariño, calidez y familiaridad.
- Mostrar simplemente más preocupación y apoyo mutuos.
- Seguir adelante con las decisiones.
- Incluir a todas las personas afectadas en el proceso de toma de decisiones.
- Expresar las opiniones cuando corresponda.
- Ser más creativo(a) en la solución de los problemas.
- Restablecer las celebraciones de cumpleaños.
- Relajarse y reír un poco más.

- Si se tiene un problema, ir a ver a la directora y discutirlo.
- Celebrar fiestas frecuentes de fin de semana en un restaurante local. (TGIF?)
- Dar un trato más personal a la directora, si queremos que también lo haga con nosotros(as).
- Empoderar a los(as) maestros(as) para desarrollar políticas y procedimientos. La administración debe comunicarse mejor con ellos(as).
- Presentar objetivos para la escuela a corto y a largo plazos.
- Que se nos respete como profesionales y se nos den las riendas de nuestro propio destino.
- Mostrar mayor profesionalismo y eliminar comentarios insidiosos entre nosotros(as) y respecto de los(as) estudiantes.
- Decirnos “Buenos días” sistemáticamente.

Próximos pasos

Ahora ya habíamos llegado al final de nuestra sesión y el grupo rápidamente logró el consenso en cuanto a los próximos pasos que debía dar, incluso una nueva reunión de los equipos de solución antes de finalizar el trimestre, con vista a presentar recomendaciones más concretas para la acción y poner en marcha un proceso tendiente a lograr el consenso a principios del próximo año escolar.

Mientras terminábamos, les pedimos identificaran lo que había resultado exitoso de la sesión. Respondieron que habían sacado a la luz sus problemas subyacentes, trabajaron juntos para clasificar y categorizar sus problemas y los agruparon con subtítulos que los hacían más fácil de manejar. Se habían dado cuenta de que existían muchas soluciones para cada uno de sus problemas, generaron soluciones que podían ponerse en práctica de manera inmediata y unilateral y reconocieron que el trabajo de equipo y la colaboración podían disminuir sus sentimientos de ira y aislamiento, y ayudarles a resolver incluso sus problemas más difíciles.

Recomendamos que comenzaran el próximo año escolar llegando a un consenso respecto de las ideas que deseaban poner en práctica y en cuanto a cómo querían interactuar y relacionarse entre sí. Les preguntamos si podíamos informar sus preocupaciones a la administración del distrito y unánimemente acordaron que sí. Además, recomendamos que se reunieran para analizar cómo resolver sus problemas con la administración y que discutieran y llegaran

a un consenso sobre las reglas generales y valores compartidos que deseaban tener como guía de sus futuras relaciones, comunicaciones y conflictos.

Les felicitamos por su dedicación a la enseñanza, a su escuela y estudiantes y les agradecemos por su valor, honestidad y disposición de encarar sus problemas. Al final todos(as) aplaudieron y varios participantes, incluido el maestro que había circulado la petición en contra de la sesión, se acercaron para decirnos que consideraban que la sesión había sido en extremo útil.

Posteriormente, nos reunimos con la administración del distrito, la directora y vicedirectores(as); pasamos revista a la sesión y resumimos las cuestiones más críticas donde era necesario concentrar los esfuerzos para mejorarlas. Les leímos la lista de los problemas y soluciones recomendadas, al tiempo que analizamos maneras en las que el distrito y la administración podían responder de inmediato aplicando algunas de sus sugerencias. Estuvieron de acuerdo con hacerlo antes de la conclusión del trimestre.

Reflexionamos acerca de la naturaleza y orígenes del conflicto, identificamos las cuestiones que parecían requerir medidas administrativas inmediatas e hicimos las recomendaciones siguientes para las medidas por parte de la administración:

- Los problemas de comunicación atribuidos por muchos(as) maestros(as) y el personal a la administración, particularmente a la nueva directora, debían reconocerse, admitirse y adoptarse medidas para corregirlos, sin debatir o abordar “de qué lado estaba la culpa”.
- El estrés y la molestia acumulada debido a cambios unilaterales arbitrarios en las normas podrían remediarse inmediatamente solicitando a los(as) maestros(as) su retroalimentación, sus consideraciones y sugerencias, así como trabajando con mayor colaboración.
- La irritación respecto de un estilo de administración percibido por muchos(as) maestros(as) como “sin fundamento”, “vertical”, “de confrontación”, “incoherente”, “arrogante”, “no colaborativo”, “carente de experiencia” e “inflexible” podría corregirse con una mayor implicación del personal en la gestión compartida y la solución de problemas en equipo.
- La impresión relativa al apoyo inadecuado por parte del distrito y la comunidad también debía analizarse y corregirse.
- Las divisiones existentes en el claustro y el personal producto de actitudes respecto a la nueva directora debían tratarse mediante una comunicación más frecuente y directa, incluidos almuerzos informales, diálogos abiertos y otros.

- Debía entrenarse a los(as) directores(as) en escucha activa, proceso de grupo colaborativo, formación de equipo, estilos de dirección, motivación, cómo fomentar la participación y la responsabilidad, manejo del cambio, solución de conflicto y temas similares.
- Los(as) representantes del distrito deben reunirse con el personal de la escuela para aclarar sus políticas y procedimientos e instar a hacer preguntas y comentarios críticos, en lugar de cortarlos.
- Se debe instaurar un sistema de asesoría para los(as) nuevos(as) directores(as).
- Se debe celebrar una sesión adicional en el otoño para mantener abiertas las líneas de comunicación y fomentar la solución creativa de problemas entre el claustro y la administración.
- Se debe celebrar una sesión adicional en el otoño para establecer objetivos comunes y valores compartidos, y elaborar planes de acción para aplicar los cambios logrados por consenso.
- La directora debe realizar reuniones individuales con miembros del claustro y el personal para limar asperezas e invitarles a que expresen su retroalimentación honestamente para aumentar la confianza y mejorar las relaciones dañadas.
- La administración debe apoyar y financiar más eventos sociales en la escuela, relacionarse más durante dichos evento, con el fin de entender mejor al claustro y al personal como individuos.

En el otoño realizamos una sesión de seguimiento claustro/administración para lograr consenso en cuanto a un grupo de valores compartidos. Estos incluían el compromiso conjunto de:

- “Poner los intereses de los(as) estudiantes y el aprendizaje en primer lugar”.
- “Convertir a su escuela en una verdadera comunidad de aprendizaje”.
- “Escuchar activa y respetuosamente lo que dicen otros, sin gritar, culpar, intimidar o chismear”.
- “Comunicarse directamente, de manera abierta y honesta y decir la verdad”.
- “Hablar directamente con las personas con quienes tienen problemas”.
- “Concentrarse en problemas e intereses, más que en posiciones y personalidades”.
- “Reconocer el trabajo bien hecho”.
- “Modelar la conducta que esperamos de otros(as)”.

También acordaron intercambiar *feedback* sistemáticos, directos y honestos, si no estaban actuando de acuerdo con sus valores; discutir un valor compartido diferente en cada reunión mensual del personal; supervisar cómo les iba y continuar tratando de mejorar.

Los equipos que se formaron para generar soluciones a problemas de la escuela siguieron trabajando para aplicar los cambios. Dos años después, todavía continuaban funcionando, y si bien la escuela seguía experimentando conflictos, estos se tornaron más manejables porque tenían un mayor nivel de optimismo y confianza y mejores métodos para encararlos.

Observaciones del caso

Los conflictos y dificultades en esta organización habían estado presentes durante años. En comparación, todas las soluciones y procesos de solución de problemas que describimos tuvieron lugar en unas pocas horas, con otra sesión celebrada en el otoño. Aunque hicimos mucho en el tiempo que nos concedieron, con frecuencia las intervenciones breves resultan más en mejoras temporales que en cambios perdurables. Sacar a una cultura organizacional del anquilosamiento del conflicto y las rutinas, entraña seguimiento, realineamiento estructural, modificación sistémica, transformación cultural, práctica continua, evaluación periódica y renovación.

Utilizamos la honestidad y empatía para iniciar el diálogo y generar la energía necesaria para atravesar sus defensas. La clave para penetrar sus viejos guiones e historias acerca del conflicto, fue nuestra voluntad de dejarlos ir a casa y las experiencias colaborativas de pequeña escala que les permitió darse cuenta de que podían crear historias radicalmente nuevas. Si como consultor(a) estábamos dispuestos a violar normas culturales y a hacer algo completamente diferente, también ellos(as) podían hacerlo. Esto se puso de manifiesto no solo en nuestra disposición de dejarles ir a casa, sino en la de ser abierto(a) y honesto(a) en cuanto a lo que se estaban haciendo mutuamente, acerca de nuestro proceso y acerca de su historia básica subyacente de preocuparse por cada uno(a), su escuela y sus estudiantes.

Preguntarles qué tipo de relación deseaban tener con los(as) demás fue como pedirles que contaran la historia que deseaban contar, en contraposición a la que habían estado contando. En el proceso cambiaron no solo su futuro sino también su pasado. Les dimos a escoger entre continuar experimentando las violaciones de límites que se habían infringido unos(as) a otros(as) durante

años o trabajar de manera abierta, honesta y respetuosa para resolver sus problemas. Optaron por el futuro, aunque en esos momentos no creyeron que sería posible llegar allí.

Por último, eligieron poner fin a sus conflictos y así lo hicieron —no separándose sino uniéndose para generar soluciones. Así, crearon una nueva historia —de soluciones, en lugar de problemas— y aplicaron la experiencia directa con la colaboración, en lugar de ideas o palabras.

Darse cuenta de que habían trabajado juntos(as) exitosamente sin experimentar ninguno de los problemas que habían identificado; haber sido mutuamente respetuosos(as) sin siquiera proponérselo; haber escuchado atentamente; haber colaborado; lograr consenso y resolver sus problemas de manera *natural*, sin rencor o agitación, les sorprendió y les hizo darse cuenta de que podían desarrollar nuevos procesos y relaciones.

La esencia de la solución de conflictos

Durante las últimas décadas, hemos trabajado en cientos de escuelas, corporaciones y agencias de gobierno para resolver problemas similares. El proceso aquí descrito no siempre funciona. En realidad, no existe técnica de solución que conozcamos que funcione siempre, en todas partes y con todo el mundo. En algunas organizaciones, una planificación estratégica sencilla o ejercicio de previsión puede hacer avanzar a la gente con rapidez. En otras, las historias de abuso e impotencia, satanización, trato discriminatorio, cinismo y apatía son tan fuertes, están tan arraigadas y el tiempo y apoyo disponibles para la solución del conflicto tan escaso, que poco puede hacerse hasta que las personas clave abandonan el lugar.

En la mayoría de las organizaciones, los(as) empleados(as) cuentan historias de atrocidades cometidas por sus directores(as) y la impotencia que sienten trabajando en una jerarquía autoritaria y burocrática. Mientas tanto, los(as) directores(as) cuentan historias de empleados(as) pasivos(as), negativos(as) e irresponsables que están “a la caza de ellos(as)”, así como de la falta de apoyo que reciben de la organización. Ambas partes se sienten malinterpretadas, impotentes para resolver sus problemas, estancadas e incapaces de dar el primer paso.

Una estrategia puede ser desarrollar una experiencia práctica de empatía, honestidad y colaboración. En toda organización, la mayoría de las personas están comprometidas con la solución de los problemas y el trabajo conjunto.

En esta sesión, una vez que cada una de las partes consideró que sus problemas serían discutidos y descubrieron que podían colaborar con su solución, floreció el deseo de satisfacer las necesidades de los(as) estudiantes. En la medida en que los(as) maestros(as) describieron sus problemas con la directora, se hizo evidente que el conflicto no solo estaba relacionado con su estilo de dirección, sino también con su falta de disposición para reunirse con ella y resolver la situación.

Todas las historias de conflictos presentan las mismas dos facetas, similar descripción de la oposición y complementariedad. Cuando los(as) maestros(as) reconocieron que sus historias de burocracia e intransigencia eran también historias de aceptación y falta de seguimiento, el camino hacia adelante se hizo evidente. Ambas partes llegaron a la conclusión de que sus historias de satanización les impedían avanzar, manteniéndoles estancados y frustrando su deseo de ser útiles. Las soluciones que idearon fueron en realidad formas de encontrar una historia común que contar sobre cómo podrían resolver sus conflictos y trabajar de forma unida para educar a los(as) estudiantes.

No fueron solo sus soluciones, sino el proceso que utilizaron lo que les permitió aprender a partir de sus conflictos. Emplearon un método de colaboración basado en equipos para analizar sus problemas y generar soluciones, lo que resultó tan importante como las soluciones que identificaron. Ello les permitió resolver su conflicto más agudo —el problema de sentirse estancados(as) y desmoralizados(as) por sus conflictos.

Nuestro papel en este proceso fue estimularles a regresar a su historia esencial común, vinculada al deseo de ayudar a sus estudiantes a aprender, su disposición de contribuir, su capacidad de dirección y participación auténtica, su intención de mejorar las relaciones, su disposición respecto del cambio, su capacidad de trabajar en unión para resolver sus conflictos y su interés en asumir responsabilidad por lo que pudieran idear y crear en sus vidas. Esto es lo que finalmente enseñaron y aprendieron unos(as) de otros(as). En todas las organizaciones se pueden aprender las mismas lecciones.

Libros por Kenneth Cloke y Joan Goldsmith:

Resolving personal and organizational conflicts: Stories of transformation and forgiveness, Jossey Bass/Wiley Publishers Inc., 2000.

The end of management and the rise of organizational democracy, Jossey Bass/Wiley Publishers Inc., 2002.

The art of waking people up: cultivating awareness and authenticity at work, Jossey Bass/Wiley Publishers Inc., 2003.

Resolving conflicts at work: Eight strategies for everyone on the job,
2da. ed., Jossey Bass/Wiley Publishers Inc., 2005.