

LOS CONFLICTOS HUMANOS INTERPERSONALES

1. INTRODUCCIÓN

En relación con los conflictos lo primero a aprender y a aceptar es lo siguiente: yo también, consciente o inconscientemente, soy causa de los mismos.

Todos los conflictos humanos, tanto a nivel interpersonal o grupal, se mantienen por narcisismo (dependencia respecto a la imagen ideal de uno mismo): Por no reconocer que el otro puede tener razón y que yo no soy tan perfecto como creo y me gusta serlo.

2. CONFLICTOS INTERPERSONALES

Los conflictos entre individuos nunca son puramente interindividuales, casi siempre aparece, de una u otra forma, la pertenencia a diferentes grupos sociales: en una discusión entre Pedro y María aparecerá pronto la conciencia que ellos tienen de pertenecer a dos géneros diferentes; en un conflicto entre empleados de una oficina aparecerá el hecho que unos trabajan medio turno y otros turno pleno...

-Definición de conflicto

Es una situación en la que individuos interdependientes expresan diferencias (manifiestas o latentes) en la satisfacción de sus necesidades e intereses y experimentan interferencias en la obtención de sus objetivos.

- Sin interdependencia no suele haber conflictos.
- Casi siempre una de las partes es más dependiente que la otra.

-Los conflictos latentes casi siempre se relacionan con las necesidades personales o deseos básicos relacionados con el "sí mismo" y la autoestima, a saber:

- Respeto por parte de otros.
- Libertad para tomar decisiones y expresar ideas.
- Reconocimiento social y profesional.
- Posibilidad de amistades.
- Ser considerado como honesto.

-Los conflictos son una magnífica oportunidad para:

- Conocer los propios límites y ajustar el yo ideal a la realidad.
- Superar el "narcisismo" de identificar el yo real con la autoimagen.
- Valorar el yo real y crecer en autoestima.
- Comprender a los otros desde su historia y contexto de vida.
- Mejorar la capacidad de comunicación.

- Causas de los conflictos

- Diferencias:** personalidad, valores, gustos, percepciones, edad, necesidades, cultura...
- Conductas:** manipuladoras, controladoras, ofensivas, violentas, injustas, egoístas, defensivas, destructivas...
- Sentimientos:** enojo, envidia, opresión, amenaza, confusión, culpabilidad, soledad, inseguridad, impotencia...
- Situaciones:** fatiga, enfermedad, hambre, peligro, accidente, comentarios, mal entendimientos...

-Ciclo de los conflictos

- Todo conflicto se origina en una **causa subyacente** que desencadena un **comportamiento** el cual genera un **conflicto**: mi necesidad de ser estimado (causa subyacente) me lleva a monopolizar las conversaciones (comportamiento) lo cual hace que algunas personas reaccionen en contra mía (conflicto).
- La resolución del conflicto implica discernir su causa oculta o subyacente.

-Niveles de conflicto

- Ausencia de conflicto:**
 - Facilita la comunicación con tal que exista libertad para expresar y tratar las diferencias.
- Conflicto latente:**
 - Si no se manifiesta o resuelve puede agravarse.
 - Puede resolverse mediante un cambio de circunstancias o cambio de óptica.
- Planteamiento del problema:**
 - Es un paso adelante en la resolución del mismo.
 - Implica tener en cuenta las capacidades de comunicación y las condiciones psicológicas de las partes.
- Discusión abierta:**
 - Aquí se demuestran las habilidades de las partes para manejar constructivamente los conflictos.
 - El resultado de la misma puede ser doble:
 - Aclaración del conflicto conservando la libertad y dignidad de cada una de las partes.
 - No aclaración del conflicto y sentimiento de ataque y contraataque.
- Ayuda de un mediador:**
 - Se acudiría al mismo si las partes juzgan importante la mutua relación y ven que no pueden aclarar la situación.
- Ataque-huída:**
 - Supone que no se ha recurrido a un mediador o que éste ha fallado.
 - Tiene lugar cuando las partes han perdido ya la mutua confianza.
 - El paso a etapas previas implica que al menos una de las partes logre hacer

Movimiento Soledad Mariana

Material para la formación

una interpretación del origen del conflicto que descargue a ambos de toda culpabilidad.

-Conflicto intratable:

-Supone que se ha cristalizado la situación de ataque-huida y que no ha habido evolución en la interpretación del origen del conflicto.

-En estos casos, una de las partes o ambas partes renuncian a luchar por mantener la relación, sea porque la interdependencia no era real o ha dejado de ser real.

-Manejos básicos de los conflictos

-Hay cinco estilos o formas básicas de manejar o comportarnos en los conflictos:

-Competición

-Mis intereses, deseos e ideas sobre los de los otros.

-Dificultad de comprometerse en proyectos comunes.

-Cooperación

-Soluciones satisfactorias para ambas partes.

-Intenta satisfacer los deseos de todos.

-Algunos se aprovecharán de la generosidad que esta postura implica.

-Compromiso

-Soluciones intermedias que no satisfacen ni a uno ni a otro.

-El costo de la convivencia parece más importante que sus satisfacciones.

-Es una postura justa pero poco generosa.

-Conformidad

-Tendencia a ceder a los deseos de los otros.

-Puede parecer una postura buena y caritativa pero un poco pasiva.

-Evitación

-Huída de los conflictos.

-Aporta tranquilidad pero al mismo tiempo soledad.

Estos estilos resultan de la combinación de dos dimensiones: interés por uno mismo e interés por los otros. El siguiente cuadro explica lo dicho:

	Interés personal: autointerés	Interés por los otros: aliointerés
Alto	Competición y Cooperación	Cooperación y Conformidad
Bajo	Evitación y Conformidad	Competición y Evitación

Como afrontar los conflictos

-Principios claves en el aprendizaje de la resolución de conflictos

-Los conflictos evolucionan según las personas implicadas en los mismos; no es lo mismo un conflicto entre padres e hijos, entre matrimonios, entre

Movimiento Soledad Mariana

Material para la formación

patronos y trabajadores, entre educadores y educandos, en una comunidad religiosa...

-Los conflictos tienen siempre implicaciones relacionales y se desarrollan a partir de las resonancias emocionales que tiene el problema para las partes implicadas.

-Los conflictos manifiestos constructivamente manejados en el seno de una comunidad tienen varias funciones:

- Resolver problemas relacionados con las actividades.
- Unir miembros dispersos ante un enemigo común.
- Mantener la unidad del grupo pese a la diversidad de intereses.
- Ayudan a definir los roles grupales de los miembros del grupo.
- Conocer mejor los sentimientos propios y ajenos.
- Crecer en capacidad de comunicación.
- Respetar mejor los derechos de las minorías.

-La superación de conflictos implica la adquisición de dos tipos de hábitos

-Hábitos de **independencia personal**:

-Distinción de lo más importante de lo menos importante en forma realista.

-Organización de la actividad dando prioridad a lo más importante y renunciando, al menos a corto plazo, a lo menos importante.

-Poner los medios para conseguir lo que uno considera lo más importante.

-Crecer en autoestima mediante la coherencia con el propio proyecto de vida y los valores más íntimos.

-Hábitos de **interdependencia** entre las personas:

-Escucha y comprensión del otro antes de pedir algo al otro.

-Compartir "beneficios" materiales, psicológicos y espirituales con otros.

-Cooperación con otros en proyectos comunes.

-Es fácil darse cuenta que estos dos tipos de hábitos son complementarios: a mayor autoestima mayor capacidad de compartir y colaborar.

-Debo afrontarlo o dejarlo en estado latente

-Cuanto más fluida sea la comunicación, más razón para afrontar el conflicto.

-Cuanto más capacidades de comunicación existan (escucha, evitar juicios de valor, no descalificar, colocarse en la situación del otro), más razón para afrontar el conflicto.

-Cuanto más valor se da a la relación, más razón para afrontar el conflicto.

-Si la causa del conflicto es compleja y difícil quizás habrá que contentarse con vivir y trabajar aceptando las diferencias.

-Tener también en cuenta el estilo en el manejo de conflictos por cada una de las partes: si las dos partes actúan competitivamente, quizás habrá que esperar.

-En una relación de subordinación, quizás habrá que tener en

Movimiento Soledad Mariana

Material para la formación

- En una relación de subordinación, quizás habrá que tener en cuenta las posibles reacciones de “venganza” por parte de quien tiene la autoridad o poder.

-Cuándo confrontar el conflicto

- En un momento adecuado: clima emotivo y espacio de tiempo.
- En una situación controlada y una forma determinada.

-Cómo afrontar el conflicto

-En general

- Planificando la estrategia a seguir.
- Evitando forzar la confrontación.
- Logrando acuerdos satisfactorios.
- Teniendo muy en cuenta el dato emotivo:
 - Poniéndose en la piel del otro.
 - Evitando descalificar.
 - Escuchando sin interrumpir.
 - Interpretando el conflicto en términos circunstanciales.
- No confundiendo “estilos de relación” con “rasgos de carácter”.

-Manejo constructivo

- Cuidar los intereses y las necesidades personales, sobre todo la necesidad de poder influenciar y salvar el honor.
- No ocultar el verdadero conflicto con otros conflictos.
- Reforzar la interdependencia mediante el conocimiento mutuo.
- Flexibilidad respecto a la forma de lograr los objetivos.
- Compromiso mutuo en el logro de los objetivos.

-Manejo destructivo

- Menosprecio de la necesidad de dignidad y libertad del otro.
- Centralización en rasgos negativos de la personalidad y no en las conductas.
- Primacía en el poder y dignidad de uno a costa del otro.
- Destrucción de la confianza y dudas respecto a la interdependencia.
- Concentración inútil en detalles.
- Repetición de mecanismos tipo: ataque-defensa o evitación del conflicto.

Cómo tratar conflictos en comunidad

- En la resolución de conflictos en comunidad hay que proceder de lo más fácil a lo más difícil: **hechos, intereses, poder, valores, emociones**.

-Hechos

- Se trata de ver si algo sucedió o no sucedió: no se discuten las causas ni las consecuencia.

- Abordar este aspecto en un conflicto implica:
- Verificar la validez de las fuentes de información.
 - Discernir la oportunidad de dar a conocer dichas fuentes.

-Intereses

-Se trata de aquello que interesa a cada uno: no se discute si los intereses son justos o no lo son.

-Tratar esta dimensión en un conflicto demanda:

- Juzgar si los intereses manifestados son los verdaderos intereses.
- Llegar a un acuerdo entre la percepción interna y la externa respecto a los intereses.

-Poder

-Se trata de definir derechos y obligaciones: no se trata de ver quién tiene la razón y quien no la tiene.

-Abordar este aspecto en un conflicto requiere:

- Distinguir el nivel del poder formal (institucional) y el nivel del poder informal (motivado por recursos varios).
- Respecto al poder formal sólo se podrá discutir la forma de ejercerlo.
- Sólo el diálogo (y muchas veces el mismo conflicto) permite esclarecer situaciones ocasionadas por ejercicio de poder informal.

-Valores

-Se trata de valorar los intereses: son buenos o malos, honestos o deshonestos.

-Estas situaciones son difíciles de resolver, habrá que:

- Identificar los valores en litigio.
- Tener en cuenta que casi siempre se trata de valores relativos y por lo tanto es posible negociar para llegar a un acuerdo.
- Muchas veces sólo habrá que contar con la mutua tolerancia y llegar a acuerdos en la aplicación concreta de valores abstractos diferentes.

-Emociones

-Se clarifican las emociones negativas en relación con la dignidad y respeto que merece cada uno.

-Estas situaciones se relacionan muchas veces con los conflictos de poder y de valores; siempre habrá que:

- Reducir toda amenaza a la autoestima y a la propia dignidad.

19 de Septiembre de 1998
Bernardo Olivera

