

Acerca del espacio y la mediación

About Space and Mediation

Francisco Diez

Kroc Institute for International Peace Studies – Notre Dame University (South Bend, IN, USA) – Whitaker Peace & Development Initiative (WPDI - Los Angeles, CA, USA)

Manuscrito recibido: 18/11/2014

Manuscrito aceptado: 07/12/2014

Resumen: El espacio de mediación, aquel donde se trabaja un conflicto, es lo primero que el mediador debe atender. Éste ha de tener en cuenta tres aspectos, las Tres «C»: La primera C, Comodidad, es adecuar conscientemente el espacio físico para cumplir con el objetivo estratégico del mediador de crear un ambiente facilitador. La segunda C, Comunicación, es analizada acorde a tiempos distintos que van desde el encuadre inicial –a través del «movimiento de devolución» basado en la delegación del poder, del discurso y del protagonismo–, pasando por conversaciones exploratorias y generativas, antes de llegar a la fase de acuerdos. Finalmente, preparar un adecuado espacio psicológico requiere establecer una Conexión personal positiva con las partes y entre ellas. A través de casos reales de mediación internacional en los que el autor ha participado, se revisarán esos tres aspectos.

Abstract: The mediation space, which is where a conflict is dealt with, should be the first thing a mediator needs to attend to. He has to consider three aspects, the three C: The first C, as in Comfort, is analyzed according to 4 different moments that go from the initial framework –through the «returning moment» based on the delegation of power, discourse and prominence– to exploratory and generative conversations, before reaching the settlement phase. Also, he has to prepare an adequate psychological space; this requires a positive personal connection to the parties and between them. These three aspects will be shown through international mediation cases in which the author participated.

Palabras clave: espacio de mediación, encuadre, comodidad, comunicación, conexión, mediación internacional

Keywords: Mediation space, framework, comfort, communication, connection, international mediation.

Coautor con Gachi Tapia del clásico «Herramientas para trabajar en mediación». Fue secretario y jefe de gabinete de la Cancillería Argentina y luego uno de los primeros diez mediadores del país. Desde 2000 trabaja como mediador experto en América Latina con el Centro Carter, ONU y hoy la WPDI y el Kroc Institute of International Peace Studies. La correspondencia sobre este artículo debe enviarse al autor al e-mail: fdiez.mediador@gmail.com

Nuestras concepciones acerca del espacio cambiaron, porque la ciencia demostró que eran erróneas aquellas primeras definiciones que hizo Aristóteles afirmando que todo cuerpo en el espacio está en reposo. Aparecieron Galileo y Newton con sus ideas acerca de la rotación de los planetas y la ley de gravedad, indicando que la posición de los objetos en el espacio respondía a un conjunto de fuerzas relacionadas entre sí. Luego vino Einstein a cambiarlo todo, demostrando que el espacio en realidad es curvo por efecto de la energía vinculada a la masa relativa de los cuerpos y a sus relaciones, introduciendo la idea de la relatividad. Y estamos ahora, según las descripciones que las ciencias físicas hacen, viviendo en un espacio cuántico en el que la materia no existe sino como resultado de un conjunto de vibraciones y frecuencias, que el espacio y el tiempo están –cuando menos– desdoblados y el universo todo se representa como cuerdas.

Lo maravilloso es que estos conceptos ya forman parte de nuestro conocimiento común, no es algo reservado a los científicos. ¿Quién no ha escuchado hablar de estas cosas? Lo que interesa enfatizar aquí es que la noción de «espacio» que podemos tener hoy puede abrirnos nuevas posibilidades de acción.

Sin embargo, como siempre ha sucedido que la comprensión del universo físico se adelanta a la de lo humano, nos seguimos concibiendo y continuamos actuando, en líneas generales respecto al espacio, como lo hacían nuestros antepasados de hace más de 25 siglos... Como si el sol saliera y se hundiera en el horizonte y los objetos estuvieran allí, materializados y quietos, a menos que los movamos nosotros. Y en general le prestamos poca atención al espacio y al efecto que el espacio tiene sobre nosotros. No le ponemos conciencia. Y sin embargo, es decisivo en nuestro comportamiento.

El espacio donde vamos a trabajar una situación de conflicto es lo primero a lo que un mediador debe ponerle atención. En cuanto se le pone atención, uno comienza a notar las posibilidades y los límites que ese espacio puede generar, en uno mismo y en las personas con las que se va a trabajar. Porque lo más obvio y básico respecto al espacio es que nos invita a establecer límites, y al hacerlo, generamos distinciones. Entonces, pensamos acerca del espacio en el que vamos a trabajar el conflicto en este orden: primero, se identifica la influencia en el propio mediador; y luego, se imagina la influencia que puede tener en los demás.

La disposición de los lugares que tienen las personas en un mismo espacio suele definir sus roles. Si hay una cabecera o un lugar central, esa posición atrae la atención y define ese rol y los demás en relación. Si el espacio es circular, todas las posiciones se igualan, aunque la energía debe comenzar a

fluir desde algún punto. La distribución de «lados» ubica a los participantes frente a frente, o lado a lado. Y así, el posicionamiento físico influirá en los posicionamientos que los participantes adopten en la interacción, de la misma manera que lo hacen todos los espacios en las conversaciones cotidianas. Las mujeres no conversan igual entre ellas en la mesa familiar que en el baño de mujeres. Los hombres no tienen las mismas conversaciones en la oficina que en el vestuario del club o la cancha de fútbol. El espacio facilita y dificulta el tipo de interacciones y conversaciones que se pueden sostener en él. Cuando facilitamos un diálogo o llevamos adelante una mediación, el espacio debe facilitarnos lo que queremos lograr. Y uno debe preparar el espacio, o bien modificarlo en el curso del procedimiento, como un tipo específico de intervención.

En mi oficina de mediador con una mesa redonda, en un momento de una mediación entre socios que estaban separándose, se generó una gran discusión llena de confusiones sobre los activos de la Empresa y los trabajos pendientes y los cobros futuros, etc. La mesa permitía conversaciones fluyendo en todas las direcciones y la interacción negativa entre los ex socios ambos con fuerte personalidad comenzó a complicar todo el proceso. En ese momento, me acordé de la frase de Ury para ejemplificar el trabajo colaborativo: «hombro a hombro, frente al problema» (Fisher, Ury y Patton, 2011) y decidí pararme, traer un rotafolio a la sala, pedirles a los socios y sus abogados que se sienten frente al rotafolio uno al lado del otro y que me vayan indicando lo que debía escribir en el folio y que me corrijan el dibujo del problema que yo iba haciendo. Toda la interacción cambió y yo decidí equivocarme varias veces, para que ambos me corrijan a mí, generando una interacción muy distinta que los puso a ellos cerca y juntos, para aclararme a mí.

Si se trata de un grupo grande de personas y se tiene que facilitar un diálogo, o si se trata de la sala de mediación con sólo dos personas, el primer movimiento del mediador es el de acondicionar el espacio. Porque el diseño del espacio que se utilice, además, trae consigo, siempre, significados.

Corría el año 2008 y estábamos en la sede del Centro Carter en Atlanta, a punto de realizar una mediación secreta entre los Cancilleres de Ecuador y de Colombia que tenían interrumpidas sus relaciones diplomáticas y que habían viajado a invitación de Jimmy Carter para esta mediación¹. Habíamos preparado una pequeña sala, que nos daba privacidad y a la cual se accedía desde el pasillo general del edificio, con una mesa ovalada y las nueve sillas (3 de cada delegación, más Carter, Mc Coy y yo). Cuando Carter vio el lugar dijo: «De ninguna manera vamos a trabajar aquí, vamos a la sala grande adjunta a mi oficina». De esa forma, cuando llegaron los

¹ Se puede encontrar un reporte completo del trabajo realizado por el autor en este caso junto equipo del Centro Carter en su página web <http://bit.ly/1rrxbxj>

Ministros, él con su gesto humilde y voz suave, los recibió primero en su muy amplio despacho, les mostró superficialmente algunos objetos como el Premio Noble de la Paz y varios reconocimientos de gran cantidad de gobiernos y personalidades y les mostró los hermosos jardines que se pueden ver desde los amplios ventanales de su escritorio. Indicando un lugar en el verde, les dijo: «Allí se llevó a cabo una de las más sangrientas y decisivas batallas de la Guerra Civil en mi país y me gusta recordarlo a veces porque, aquí y ahora, trabajamos para evitar esas desgracias!» Luego los llevó a la gran mesa de roble de la sala contigua, con lugar para unas 30 personas en sillas finamente talladas, con grandes arañas en los techos y cuadros en las paredes, y se sentó en la cabecera invitando a las delegaciones a ponerse una a cada costado. Toda la «danza» a través del espacio, el balance entre su persona sencilla y la magnificencia de lo que observaban los Ministros, fue estableciendo un «clima» en el que sin duda Carter tendría el control y los Ministros se manejarían con afabilidad y respeto por él como mediador.

Las tres «C» del espacio de mediación

¿Cuáles son los elementos más útiles a tener en cuenta acerca del espacio, cuando trabajamos un conflicto? Por lo menos, se deben considerar tres aspectos (las tres «C»): Comodidad, Comunicación y Conexión.

Comodidad

Las personas no podemos trabajar bien si no nos sentimos cómodos donde estamos. Si las partes están sentadas a una mesa, las sillas deben no sólo ser cómodas sino en lo posible iguales, o estar igualmente distribuidas. La luz es primordial para sentirse cómodo, los lugares muy cerrados o muy oscuros no predisponen a la apertura y a la exploración. Una luz de vela siempre le da calidez al espacio y la pequeña llama tranquiliza. Los olores y las texturas influyen en nuestras sensaciones. Y mientras más cómodos estamos, mejor nos sentimos y más fácil nos resultará la interacción. Es conveniente que como mediador se prepare (o se escoja, si no se tuvo posibilidad de preparar) el propio lugar en primer término. El mediador debe sentirse cómodo, no desde el estereotipo de lo que se debe hacer o desde lo que otros hacen, sino desde las propias preferencias y la sensibilidad de éste, dándose el espacio que necesita y proveyendo el espacio que se considere que más ayudará a los participantes en su proceso. Esta atención consciente al espacio que el mediador necesita, le facilita también la atención consciente a las

necesidades de las personas con las que trabaja. No hay una receta, lo que hay son razones para «ocuparse» del espacio donde se deben producir cambios al interior de cada uno y en la interacción entre los participantes.

Muchas veces me tocó trabajar en espacios que no pude preparar antes o que fueron definidos por otros. Recuerdo que trabajando con Naciones Unidas² me llevaron como facilitador de un diálogo complejo en las islas Galápagos entre sindicalistas y representantes de pesqueros artesanales, representantes de la Comunidad Internacional de donantes y el Gobierno local, en una situación de mucha tensión entre ellos (en las protestas de ese año 2005, i hasta se habían incendiado edificios!) Al llegar, me encontré con un tinglado en el que habían dispuesto mesas largas en formato de «escuela», unas delante de otras, y todos sentados mirando hacia el frente y dándole la nuca a los demás. Como otras veces, me vi en el dilema de si debía aceptar la situación o cambiarla e incomodar a los que ya estaban sentados. Yo me sentía incomodísimo trabajando así. Opté por cambiar todo, sacar mesas afuera y armar un círculo central con sillas, solamente para los representantes sindicales y del gobierno local y un semicírculo exterior con algunas mesas para sentar allí a la comunidad de donantes internacionales y a «observadores» locales. El movimiento permitió también definir roles que no estaban claros. En un momento en que las discusiones escalaron y un grupo de sindicalistas se levantó y se retiró, dos de los observadores locales ubicados en el segundo semicírculo fueron a su encuentro y los trajeron de nuevo al diálogo, diciéndoles que «desde afuera» ellos veían que lo que estaba pasando era muy útil.

En el Libro Concurso de Casos Reales (Ministerio de Justicia, VI Congreso Mundial de Mediación, Salta 2010), hay infinidad de ejemplos de cómo los mediadores se adaptaron a las circunstancias concretas, utilizando el espacio y sus significados para poder avanzar en el proceso. Roberto Nieto (Nieto, 2010) decidió trasladar una mediación familiar desde la oficina donde estaba en la sede del Poder Judicial, a la vereda, porque ese movimiento cambiaba el significado de lo que sucedía entre marido y mujer y destrababa la conversación. Mónica Tiraboschi (Tiraboschi, 2010) condujo una sesión privada con una de las partes y un cura como asesor, en el bar de la esquina de la verdulería donde trabajaba esa parte. Entonces, «comodidad» aquí no se entiende como confort estandarizado, sino como ocupación y adecuación consciente del espacio al fin que se persigue como mediador, para hacerlo lo más facilitador posible.

² El autor se desempeñó en el Proyecto de Diálogo Democrático del PNUD. Se pueden consultar los informes en www.democraticdialoguenetwork.org

Comunicación

Lo que hay que hacer fácil y lo más generativa posible es la comunicación; una comunicación que es propia del espacio de mediación y que a lo largo del proceso deberá ir transformándose de competitiva en colaborativa. Suelo ejemplificar esta comunicación con líneas que vinculan a los que se comunican porque ello permite «ver» la naturaleza de los intercambios comunicacionales.

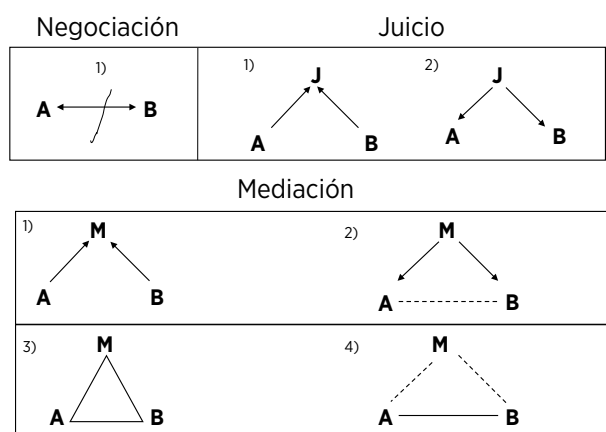


Figura 1. Dinámica de los espacios disponibles para trabajar el conflicto

En la negociación, la comunicación fluye entre A y B, y cuando se corta ese flujo se interrumpe la negociación. Si no hay flujo de comunicación entre las partes no hay negociación. Precisamente cuando no hay negociación es cuando aparece como alternativo el espacio del Juicio.

En el espacio del juicio, las partes A y B abandonan la comunicación de la negociación y lo que hacen es dirigirse al juez (en el tiempo 1). Ahora bien, como ambas partes saben que es el juez el que va a tomar una decisión que será vinculante para ambos (en el tiempo 2), la «naturaleza» de ese sistema de comunicación implica un posicionamiento competitivo necesario frente a la otra parte. Básicamente, el sistema comunicacional del juicio importa una competencia para ver quién es más eficaz en «convencer» al juez de que su parte tiene la razón y el derecho, mientras que es la otra parte la que está infringiendo la ley y debe ser obligada a rectificar su conducta y/o compensar su error. Se le llama sistema ad-

versarial, porque las partes no pueden sino ser adversarios en la competencia por convencer al tercero, que es el juez. Por más buenos, correctos y civilizados que sean quienes se meten en un juicio con sus abogados y un juez, siempre deberán entrar en un sistema de competencia feroz para demostrar su propia razón y descalificar las razones del otro, porque *hay que convencer al que finalmente decide*.

Cuando las partes llegan al espacio de la mediación, habitualmente es porque no han podido negociar de manera directa una salida a su situación de conflicto y entre ellas no hay una comunicación fluida.

Tiempo 1: Igual que en el juicio, y como suele suceder naturalmente cuando dos niños se pelean y aparece un adulto como tercero, lo normal es que cada uno se dirija al mediador tratando de demostrar que tiene razón en sus planteos y que el otro es el que está equivocado. Cada uno intentará naturalmente acusar al otro y descalificarlo, como una manera de justificarse y preservar sus derechos e intereses.

Tiempo 2: Por esa razón es que lo primero que hace un mediador es un «movimiento de devolución» que se prolonga y se enfatiza todo lo que sea necesario hasta que la «naturaleza» consensual y no competitiva del espacio donde nos estamos comunicando quede sólidamente asentada. Esta es la función básica de lo que en la práctica se le llama el «Encuadre de trabajo». Se trata ni más ni menos que de definir el espacio de la mediación, establecer su naturaleza y fijar las pautas interaccionales y de comunicación que se invita a que se respeten en este espacio. Y todo se hace buscando consenso y no impartiendo instrucciones.

¿En qué consiste ese «movimiento de devolución»? ¿Qué es lo que se le devuelve a las partes? Tres cosas básicas: Poder, Discurso y Protagonismo (PDP)

- En primer lugar, el poder de decidir. Nos lo «sacamos de encima» explícitamente porque eso es lo que deja sin razón de ser la competencia natural entre las partes por convencer al tercero. Si no tengo poder de decisión, no sirve para nada convencerme. Por supuesto que esto no ocurrirá de manera automática solamente porque digamos en voz clara y con tono convincente que, como mediadores, nosotros no decidimos sobre el contenido de la disputa; porque lo cierto es que las partes acuden a un mediador buscando un aliado que obligue al otro a hacer lo que ellos necesitan, no un tercero sin poder. Uno de los mayores desafíos que tenemos en este proceso de crear el espacio de la mediación es el de ser consistente-

3 Suelo contar que luego de un par de años de trabajar como mediador decidí abandonar ese primer parafraseo porque me parecía que resultaba muy pesado y aburrido para las partes, que casi siempre lo que querían era entrar a trabajar el conflicto y encontrar rápido una solución. Observé que los casos se comenzaban a complicar y que las escaladas de pelea y confrontación entre ellas en la mesa de mediación se multiplicaban. La ausencia de ese primer parafraseo hacía más fácil que se replique en la mesa, la dinámica que las partes traían de fuera del espacio de la mediación. Volví rápidamente a usar el primer parafraseo por turnos.

Tabla 1. Tiempos de la Comunicación en mediación y tareas del mediador.

Tiempo	Tarea del mediador	Comunicación
1	Preparar el Espacio de Mediación de forma estratégica para facilitar la comunicación.	Las partes se dirigen al mediador para acusar al otro, desde la pretensión de que éste les dé la razón.
2	Encuadre del mediador a través de la devolución del poder, del protagonismo y del discurso (parafraseo inicial).	Las partes comienzan a comunicarse entre ellas.
3	Conversaciones Exploratorias	Sistema de interacciones nuevo. El canal de comunicación se abre progresivamente. Se generan nuevos significados en la evolución del conflicto al acuerdo.
4	Conversaciones Generativas	Comunicación sólida y fluida entre las partes hacia –y construyendo– el acuerdo, con intervenciones más puntuales del mediador.

mente coherentes con ese movimiento de devolución del poder de decisión. Volveremos en varias oportunidades sobre esta idea, baste aquí dejar asentado que desde el primer momento en que nos conectamos con las partes, comenzamos a ponerle consciencia al movimiento de devolución del poder de decisión, cuidando que todos los mensajes que las partes reciben de nosotros sean desconfirmación de su supuesto básico, que es que deben convencernos.

- En segundo lugar, su propio discurso. Y por eso es también fundamental utilizar la técnica del parafraseo (Caram, Eilbaum y Risolía, 2006) para la primera presentación de cada una de las partes. Devolver el discurso sienta una de las reglas fundamentales que conforman el espacio de la mediación, un lugar donde se privilegia la escucha y donde se le da a las palabras un peso sustancial reafirmando el poder generativo del lenguaje, destacando su capacidad creadora. A mi modo de ver es conveniente devolver el primer relato de cada una de las partes inmediatamente después de escucharlo, de manera de poner un «tiempo» que incluye la devolución del mediador, entre la versión del que habla primero y la del que habla segundo. De esta forma se le da aún mayor relevancia al movimiento de devolución.³
- En tercer lugar, el protagonismo. Devolverle a las partes el poder y el discurso, así como usar la escucha y las preguntas como las técnicas privilegiadas para comunicarnos, son todos movimientos coherentes con la idea de que en este espacio los protagonistas son ellos. La misma palabra protagonista indica a «aquél que en un suceso desempeña la parte principal» (Diccionario de la Lengua Española, 2001). Y la razón para que así sea, el motivo por el cual las partes deben asumir el rol protagónico en la mediación, es porque solamente ellos pueden diseñar el

camino que habrá que recorrer para transformar el conflicto. Nosotros los asistiremos en el diseño y quizás hasta los acompañaremos en algunos tramos, a veces solamente conversando, a veces caminando un trecho con ellos.

Es indispensable consolidar bien este momento de «devolución» (en el tiempo 2) antes de pensar en cualquier otro tipo de intervención, no sólo porque diferencia a la mediación del juicio, sino porque el propósito sistémico es lograr que se comience a dibujar una línea punteada suave de comunicación entre las partes. Es obvio y natural, porque si ellos son los protagonistas que deciden y comienzan a escuchar de boca del tercero el discurso de la contraparte, no resultará fácil ignorarla completamente.

Tiempo 3: El «movimiento de devolución» pone a funcionar el espacio con un sistema de interacciones nuevo, signado en esta etapa por un conjunto de *conversaciones exploratorias* primero, en el cual naturalmente comienza a abrirse un canal entre las partes, suave al inicio y que el mediador intentará que se vaya reforzando y haciendo más sólido con sus intervenciones a lo largo del proceso; de manera que se comiencen a generar nuevos significados y nuevas maneras de entender la posible evolución del conflicto hacia un acuerdo.

Las conversaciones exploratorias son aquellas que amplían y enriquecen la historia del conflicto que cada parte ha construido y que repite cada vez que habla del tema. Precisamente porque lo que necesitamos es que «aparezcan» en la conversación nuevos elementos que permitan generar el cambio, esas conversaciones se disparan primero con preguntas abiertas, que obligan a la parte a expandir su relato y a incorporar información que comienza a complejizar la historia que trajo y que le permite mantener el conflicto. Luego, seguiremos con preguntas circulares que, al esforzarse en responder, le permitirán a la persona «mirar» vinculaciones y relaciones entre elementos de su relato que no había quizás

considerado. Conducir este tipo de conversaciones requiere que el mediador incorpore un supuesto habilitante y una actitud que a mi modo de ver son esenciales para el desempeño del rol: el supuesto, es que todas las personas que vienen a la mediación tienen una enorme riqueza interior que es única y que habitualmente queda sepultada por la historia del conflicto, y la actitud que se requiere, es la de una aguda curiosidad, entendida como la consciencia de no saber y el sincero deseo de conocer y comprender el complejo universo de esa persona.

Tiempo 4: No es sino hasta que la comunicación entre todos los componentes del «sistema mediación» fluye con solidez que conviene entrar en la etapa de *conversaciones generativas*. Cuando las partes entran en la dinámica de construir un acuerdo, la línea de comunicación entre ellas estará lo suficientemente sólida como para que el mediador intervenga de manera más suave y puntual, porque en esta etapa las partes están ya negociando los términos del acuerdo.

Las conversaciones generativas implican un paso más allá de las conversaciones exploratorias. Son conversaciones que se disparan no solamente con la intención de conocer y comprender sino que el mediador busca desestabilizar la historia original y que se produzca un cambio positivo entre las partes y respecto del conflicto. Incluye la utilización de técnicas afirmativas que reestructuren la historia de una manera tal que haya espacio para una solución de consenso al conflicto. Las conversaciones generativas son aquellas en las que las partes delinean cómo será su futuro y –en esa misma conversación– comienzan a construirlo, lo generan. También requieren al menos dos supuestos y una actitud por parte del mediador: el primer supuesto es que todas las personas son capaces de dirigir su destino en la dirección que lo decidan y el segundo supuesto es que ese futuro siempre será mejor apoyado en soluciones de consenso que en los resultados de una confrontación. La actitud que se requiere es la de una profunda confianza en que el cambio constructivo en las relaciones entre las personas es siempre posible.

Si observamos el tránsito del tiempo 1 al tiempo 4 en el espacio de la mediación, podemos ver muy esquemáticamente que el propósito de toda la tarea es facilitar una negociación, el *proceso* estructurado en cuatro pasos, permite pasar de una situación en la que no hay comunicación entre las partes, a una situación en la que ellos pueden negociar un acuerdo.

Conexión

Soy un convencido de que la calidad del trabajo que hace un mediador es directamente proporcional a la calidad de la conexión que logra establecer con las personas con las que debe trabajar. A mayor y mejor conexión, más calidad. Y también a menor conexión, peor calidad en el trabajo. ¿Qué es

la conexión? Por encima de todo, la conexión es conexión «personal». Quiere decir que nos conectamos con el otro de persona a persona. Por supuesto tenemos nuestro rol de mediador y ellos el rol de partes, pero es indispensable trascender ese posicionamiento durante el proceso para poder establecer una conexión personal, esto es, un contacto humano de persona a persona. Y creo que para que haya conexión personal entre el mediador y las partes con las que se trabaja, es necesario, de nuevo, que se genere en el propio mediador un espacio interior para que esa conexión con el otro sea posible. Esto es parte primordial del trabajo como mediador y generalmente no aparece en los manuales como algo que hay que aprender.

Recuerdo siempre el gran aprendizaje que tuve con el biólogo chileno Humberto Maturana a quien invité para que nos diera un taller a los mediadores argentinos en Mendoza allá por el año 1998. El aceptó la invitación pero me pidió alguna literatura que le sirviera para entender qué hacemos los mediadores y yo le di el «Obtenga el Sí. El arte de negociar sin ceder». (Fisher, Ury y Patton, 2011), entre otros libros. Ya en el taller él dijo: «Hay un concepto muy interesante en este libro que es eso de 'ponerse en los zapatos del otro'». Todos los presentes asentimos porque es una frase de cabecera para el ejercicio de nuestro rol que hemos escuchado y repetido muchas veces. Pero Maturana agregó: «Lo interesante de esa frase es que para poder ponerse los zapatos de otro, primero tienes que ser capaz de sacarte los propios. ¡Y eso es lo difícil!» Para mí fue como una revelación, y ¡es tan obvio!

¿Cómo generar conexión personal? Lo primero es, según Maturana, descalzarse. O sea, hacerse consciente de los supuestos con los que estás operando y limpiarte de prejuicios respecto al otro. Y en mi experiencia hay, por lo menos, tres *palabras guía* que pueden ayudar en la tarea de aprender a generar conexión: respeto, compasión y sinceridad.

1. Respeto. Viene del verbo latino «spectare» que significa «mirar» y el prefijo «re» que implica duplicar la acción. Cuando te manejas con respeto lo que haces es mirar y volver a mirar al otro, para poder verlo como un otro distinto de ti y con un ser propio, original y único. Como somos todos los seres humanos.
2. Compasión. Que viene del griego «pathos» que suele traducirse como «sufrir», aunque prefiero su significado más amplio que se refiere a «todo lo que se siente o experimenta, estado del alma», y el prefijo «com» que implica «junto a». Cuando te instalas en la compasión no es que sientes lástima, sino que compartes junto al otro lo que él siente o experimenta, un estado del alma.
3. Sinceridad. El origen de la palabra «sincero» es interesante, porque viene de la época romana en la que se hacían esculturas en mármol y era habitual que los escultores

usaran una «cera» para disimular las imperfecciones y rajaduras de la piedra. Muchas veces se pedía la obra «sincerum» de manera que pudiera apreciarse la obra en la piedra tal cual era, sin ningún arreglo ni agregado de cera para hacerla parecer perfecta.

Estas palabras y sus significados ayudan a ponerse en la disposición interior necesaria para establecer una verdadera conexión. Debe haber al menos dos personas a conectar, entonces sirve mirar al otro y volver a mirarlo para tomar conciencia de él y de uno mismo como los términos que se van a conectar. A eso se le agrega la intención de comprender su sufrimiento y compartir su estado del alma. Y con una disposición a hacerlo todo con sinceridad, desde la persona que uno realmente es, sin pretender disimular las propias grietas e imperfecciones que es natural que cada uno cargue, y que nos humanizan a todos.

Nada tiene mayor potencial para el cambio en las relaciones humanas que la verdadera conexión personal. Cuando las personas comparten ese estado de conexión es cuando son posibles las conversaciones exploratorias y las generativas que amplían los espacios de posibilidad, permiten que aparezcan opciones de solución y se comienza a generar un futuro diferente.

Recuerdo la primera vez que junté a Hugo Chávez con William Uryen el año 2003. Queríamos iniciar un proceso de diálogo entre los dueños de los medios privados y el gobierno y necesitábamos la autorización de Chávez (ya habíamos obtenido la de los dueños de medios). En la reunión, como Ury no habla español, Chávez trajo a su intérprete. Claro, el Presidente hablaba y hablaba mirándolo a Ury y la intérprete anotaba frenéticamente todo hasta que podía traducir y entonces Ury debía escucharla y mirarla a ella. La comunicación fluía con dificultad porque Chávez no podía decir solamente una frase y darle lugar a la traducción inmediata, sino que hablaba un tiempo prolongado hasta que se daba cuenta que debían traducir y entonces se echaba hacia atrás esperando que la traductora terminara. Luego de un par de veces que esto sucediera, para mi sorpresa, Ury le hizo señas a la intérprete para que no le tradujera más y dijo en su muy precario español «está bem, yo comprende» y se enfocó en Chávez quien, ahora sí, se dedicó a hablar sin interrupciones mientras Ury lo miraba fijamente a los ojos, con toda intensidad. ¡Yo no podía creer lo que estaba pasando! Sabía perfectamente que Ury no entendía ni el 10% de lo que Chávez le decía, pero él seguía mirándolo intensamente y tuve la certeza de que estaban profundamente conectados. El efecto en Chávez fue muy significativo, se abrió a Ury como yo no lo había visto en otras circunstancias, nos mostró sus pinturas dedicadas a su hija, nos regaló un libro en inglés sobre Bolívar y la reunión fue tremendamente positiva para nuestros propósitos que me tocó a mí explicar, ya que la intérprete había desapareci-

do... Ury solo sonrió y dijo muy pocas palabras que yo traduje, pero sin duda había establecido una gran conexión personal y eso hizo toda la diferencial!

Conclusiones

Entonces, cualquiera sea el contexto en el que se debía trabajar, lo primero es prestarle atención al espacio y utilizarlo como una herramienta que optimice las tres «C» del trabajo como mediador: Comodidad, Comunicación, Conexión. Si se pone atención a esos tres aspectos del proceso se podrá preparar el mejor lugar para el mediador y para las personas con las que se va a trabajar. El mismo principio se aplica si se trabaja con dos personas en un escritorio o con una multitud de personas en un proceso de diálogo. En los procesos con muchas personas sin duda es más complejo lograr «comodidad» para todos, pero siempre podemos preguntarnos: ¿cómo hacer para que estemos todos un poco más cómodos?, ¿qué puedo hacer yo para mejorar este espacio? Es indispensable preveer cómo va a fluir la comunicación entre todos, ¿qué reglas y procedimientos hace falta establecer para que fluya la conversación en un grupo grande –y cómo lo haremos–? Y finalmente ¿cómo generar verdadera conexión cuando hay muchas personas en un mismo espacio? Los principios son los mismos. Cuando se conduce un diálogo entre muchos lo que se necesita para generar conexión es que se desplieguen conversaciones con respeto, compasión y sinceridad. Si esto es lo que uno se propone lograr, entonces aparece una manera de hacerlo!

Tenía la tarea de facilitar un diálogo entre representantes de 6 países (EE.UU. y los 5 países andinos –Bolivia, Perú, Ecuador, Colombia y Venezuela– en el año 2010 en el Centro Carter en Atlanta, y para que las conversaciones fueran significativas me pregunté cómo hacer para conectar a las personas entre sí, no desde su «representatividad», sino como seres humanos y además generar un espacio cargado de energía positiva. Entonces ideé un ejercicio de presentación para abrir el proceso que luego he usado consistentemente en muchos otros casos para generar un espacio común de conexión personal y carga positiva. Se trata de que cada uno piense en una persona que admira, y escriba el nombre de esa persona en un papelito de un color, y luego piense en una persona a la que ama o quiere, y escriba también ese nombre en otro papelito de otro color. Luego, cada uno de los asistentes se presenta diciendo quién es y lo que hace y explicando por qué eligió los nombres que puso en cada papelito y quiénes son. Cuando la gente comparte, en un mismo espacio, sus sentimientos positivos de amor y admiración hacia otros, de manera natural son sinceros, y lo que dicen suele generar respeto y compasión. Explicar porqué amas a tu esposa, tus padres o tus hijos o porqué admiras a un amigo, un pariente, tu jefe o un líder mundial, uno tras otro, va es-

tableciendo un espacio lleno de posibilidades, comprensión y emociones llenas de carga positiva. Funcionó muy bien y el diálogo posterior se hizo desde un umbral en el que (porque nos acordábamos de las historias de cada uno) todos nos reconocíamos desde un costado muy humano y personal, más allá de los rótulos y máscaras que habitualmente cargamos.

En conclusión, lo importante es tener en cuenta que todos nosotros nos movemos en el espacio pensando, sintiendo, diciendo y actuando en consonancia con ese espacio en el que estamos. Dentro de sus límites y en concordancia con las posibilidades que nos abre. La ventaja de tomar consciencia de ello como mediadores, es que podemos elegir, diseñar y modificar el espacio en el que trabajaremos para que estas cuatro actividades básicas de las partes (su pensar, su sentir, su decir y su hacer) se vean influenciadas por el espíritu y el propósito de la mediación: generar cambios constructivos.

EXTENDED SUMMARY:

About Space and Mediation

Francisco Díez

Kroc Institute for International Peace Studies – Notre Dame University (South Bend, IN, USA) – University of Buenos Aires (UBA), Argentina.

Received: 18/11/2014

Accepted: 07/12/2014

Abstract: The mediation space, which is where a conflict is dealt with, should be the first thing the mediator needs to attend to. He has to consider three aspects, the three C: The first C, as in Comfort, is analyzed according to 4 different moments that go from the initial framework –through the «returning moment» based on the delegation of power, discourse and prominence– to *exploratory* and *generative* conversations, before reaching the settlement phase. Also, he has to prepare an adequate psychological space; this requires a positive personal connection to the parties and between them. These three aspects will be shown through international mediation cases in which the author participated.

Keywords: Mediation space, framework, comfort, communication, connection, international mediation.

The space where we are going to work out a conflict situation is the first thing a mediator needs to attend to. The most obvious and basic thing concerning the space is that it invites us to set boundaries, and by doing this, we create differences about the space where conflicts will be dealt with in the following order: first, identifying the influence on the mediator him/herself; and second, envisaging the influence it might have on the others.

Establishing the places occupied by the persons in a space usually defines their roles. In the event of having a head or a central place, this location calls attention and defines this role and the other roles related to it. If the space is circular, all positions are equaled even if the energy should start to flow from one specific point. Distributing seats «on sides» places participants face to face, or one next to the other. Thus, physical location will have an impact on the positioning participants will adopt during the interaction, as it is the case of all the spaces in day to day conversations. When we facilitate

Breve reseña del autor: Coauthor with Gachi Tapia of the classic «Tools to Work in Mediation». He was the Secretary and Head of the Argentine Foreign Affairs Cabinet and then one of the first ten mediators in the country. Since 2000 he Works as an expert mediator in Latin America with the Carter Center, the UN and currently with the WPDI and the Kroc Institute of International Peace Studies. Mail about this article should be sent to the author to the following e-mail address: fdiez.mediador@gmail.com

dialogue or when we conduct a mediation process, space should facilitate for us what we attempt to achieve. And we need to prepare the space, or modify it along the procedure, as a specific type of intervention.

In the event of a big group and if a dialogue must occur, or if there is a mediation room with only two people, the first movement of a mediator should be to arrange the space because the layout of the space to be used entails always a meaning.

What are the most useful elements to take into account about space when working on a conflict? At least three aspects should be considered (the three «C»): Comfort, Communication and Connection.

Comfort

People cannot work well if they don't feel comfortable where they are. If the parties are sitting at a table, chairs should not only be comfortable but also equal if possible or be equally distributed. Light is vital to feel comfortable, very dark closed places do not predispose you to openness and exploration. Smells and textures impact our sensations. And more comfortable we feel, easier the interaction will be for us. It is appropriate for mediators to arrange the space in the first place. The mediator should feel comfortable, giving him/herself the necessary space and giving the participants in the process the space he/she considers to be more helpful for them. This conscious attention to space by mediators will also facilitate a conscious attention given to the needs of the people they are working with.

«Comfort» in this regard is not understood as a standardized one but as a conscious occupation and adaptation of the space in order to reach the goal the mediator is seeking, to make it as facilitator as possible.

Communication

Communication should be as easy and generative as possible; a kind of communication proper to the mediation space that transforms along the process from a competitive one to a collaborative one. I usually give the example of this kind of communication using the lines that link those who communicate because this allows us to «see» the nature of communication exchanges.

In a negotiation, communication flows between A and B, and when the flow is cut off negotiation is interrupted. Precisely when there is no communication flow between the parties, the alternative space for a trial emerges.

In the trial space, parties A and B stop negotiation communication and they address the judge (Time 1). Now, as both parties know that the judge is going to make a decision that is abiding for both parties (Time 2), the «nature» of this communication system means a competitive positioning that is

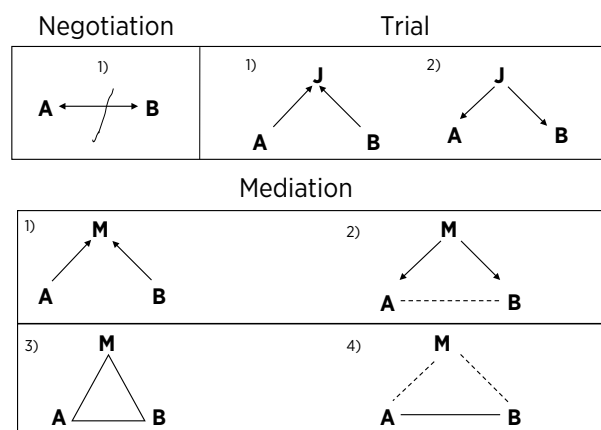


Figure 1. Dynamics of the spaces available to work in a conflict.

necessary to the other party. Basically, in a trial communicational system competition is important to see who is efficient in «convincing» the judge that he is correct and has the right, and that it is the other party who is breaking the law and must be compelled to correct his behavior and/or compensate for his error. It is called adversarial system because the parties cannot be but adversaries in a competition to convince a third one, who is the judge.

When the parties get to the mediation space it is because they have not usually managed to negotiate a way out of the conflict in a more direct way, and communication does not flow between them.

Time 1: Like in a trial, each party normally addresses the mediator trying to show that they are right in their stances and that the other party is wrong. Each one will naturally attempt to accuse the other party and discredit it, as a way of justifying him/herself and preserving his/her rights and interests.

Time 2: For this reason the first thing a mediator should do is a «returning movement» that is extended and emphasized as much as necessary until the consensual noncompetitive «nature» of the space we are communicating in is strongly established. This is the basic function of what our practice calls «framework». It is nothing less than defining the mediation space, establishing its nature and setting interaction and communication patterns that are called to be respected in this space. All this is done by reaching consensus and not giving instructions.

What does this «returning movement» consist of? What is returned to the parties? Three basic things: Power, Discourse and Prominence (PDP)

1. The power to decide. We explicitly «get rid of it» because it is what takes away the *raison d'être* of the natural competition between the parties to convince the third one.

Obviously this will not occur automatically only because we might say with a clear voice and in a convincing tone that as mediators we do not make decisions about the content of a dispute; because truth is the parties come to a mediator seeking an ally for him to oblige the other one to do what they need, and not a powerless third one. One of the main challenges we have in this process of creating a mediation space is to be consistently coherent with the returning movement of the decision power.

2. Their own discourse. For this reason it is also vital to use the paraphrasing technique for the introduction of each party. It is appropriate to return the first recount of each party immediately after having listened to it, leaving time—including the return of the mediator—between the version of the first person to talk and the version of the second one. This is a way to give the returning movement more relevance.
3. Prominence. Returning power and the discourse to the parties, as well as using listening and questions as preferred communication techniques are movements that are consistent with the idea that in this space the parties have prominence. The reason why the parties must take on a leading role in mediation is because only they can design the way ahead of them in order to transform the conflict. It is necessary to well consolidate this «returning» moment before thinking in any other kind of intervention, not only because this is what differentiates mediation from a trial, but also because the systemic purpose is to manage to start drawing a soft dotted communication line between the parties.

Time 3: The «returning movement» causes this space to work with a new interaction system, marked by a set of *exploratory conversations*, in which a channel begins to naturally unfold between the parties, soft at the beginning and that the mediator will try to reinforce and make more solid thanks to his/her intervention along the process; new meanings and new ways of understanding the possible evolution of the conflict towards a settlement start to emerge.

Time 4: Only when communication between all solidly flows can we start the *generative conversations* phase. When the parties agree to build up an agreement, their communication will be solid enough for the mediator to intervene in a softer and more specific way.

The four step structured *process* allows to move from a situation where there is no communication between the parties to a situation in which they can negotiate a settlement.

Connection

How to generate personal connection? The first thing to do is to take off your shoes; i.e. becoming aware of the assumptions you are operating with and clean yourself from prejudi-

ces about the other. There are three *guiding words* that might help to be in the necessary inner position to establish a true connection:

1. Respect. It is to look and look the other one again, in order to see him/her as someone different from you, someone with his/her own original and unique being.
2. Compassion. It is not feeling pity but sharing with the other one what he/she feels or experiences.
3. Honesty.

Nothing has more potential for change in human relations than a true personal connection. When people share this kind of connection, exploratory and generative conversations are possible as they give more spaces for this possibility, and allow solution options to emerge and generate a different future.

In conclusion, no matter what context mediators have to work in, the first thing is to pay attention to the space and use it as a tool that leverages the three «C» of a mediator's job: Comfort, Communication and Connection. The important thing is to take into account that we all move in the space thinking, feeling, talking and acting in consistency with the space we are in. Within its boundaries and according to the possibilities it opens up to us. The advantage of being aware of it as mediators is that we can choose, design and modify the space we will be working in so that these four basic activities of the parties, thinking, feeling, saying and doing, are influenced by the spirit and the purpose of mediation: generating constructive changes.

REFERENCIAS

- Caram, M. E., Eilbaum, D. T. y Risolía, M. (2006). *Mediación, diseño de una práctica*. Buenos Aires: Librería Histórica.
- Diccionario de la Lengua Española (22ª Ed.) (2001). Madrid: Real Academia Española (Consultas en www.rae.es).
- Fisher, R., Ury, W. y Patton, B. (2011). *Obtenga el sí. El arte de negociar sin ceder*. Barcelona: Gestión 2000. (versión traducida de la original Fisher, R., Ury, W. & Patton, B. (2011). *Getting to yes. Negotiating agreement without giving in*. (revised edition). New York, NY: Penguin Books).
- Ministerio de Justicia, VI Congreso Mundial de Mediación, Salta 2010. *Libro Concurso de Casos Reales*. Salta, Argentina: Ed. Mundo Gráfico SRL. Ver referencia en: <http://bit.ly/13BmFrV>
- Nieto, R. (2010). *Huellas de Huellas*. En Ministerio de Justicia, VI Congreso Mundial de Mediación, Salta 2010. *Libro Concurso de Casos Reales*, pág.199 y ss.
- Tiraboschi, M. (2010). *Varias cuestiones de principios*. En Ministerio de Justicia, VI Congreso Mundial de Mediación, Salta 2010. *Libro Concurso de Casos Reales*, pág.349 y ss.