

ESPACIO ABIERTO OPEN SPACE

«Comprar lo que vendemos importa». ¿Aplican los mediadores sus conocimientos a sus propios conflictos?

«Buying What We Sell Matters». Do Mediators Apply Their Knowledge To Their Own Conflicts?

Tony Whatling M.Sc.

TW Training Works, Reino Unido

Manuscrito recibido: 30/04/2015

Manuscrito aceptado: 22/05/2015

Resumen: Se llama la atención sobre la necesidad de que los propios profesionales de la mediación empleen las estrategias y habilidades adquiridas para el ejercicio de su actividad profesional tanto en su vida cotidiana como en el ámbito profesional, donde los conflictos relacionales y de choque de intereses son una realidad habitual. No se plantea que el mediador no pueda tener conflictos, sino, como se defiende habitualmente en nuestro ámbito, que éste tome acciones para una adecuada gestión de sus propios conflictos. El autor revisará las técnicas y estrategias propias que emplear en ese proceso que hace del mediador protagonista de sus propios conflictos: habilidades de comunicación, construcción de narrativas, búsqueda de aliados, diagrama «PIN» (Posiciones, Intereses, Necesidades), aportaciones del Análisis Transaccional, o la Externalización, entre otras.

Abstract: Attention is drawn to the need that mediation professionals should use the strategies and abilities acquired to exercising their professional activity to both their daily life and the professional field, where relational conflicts and clashes of interests are common. It is not that mediators cannot have conflicts, as normally understood in our field, but rather that they need to take actions to correctly manage their own conflicts. The author outlines his own techniques and strategies to be used in this process that puts mediators at the centre of their own conflicts: communication skills, narrative construction, allied seeking, «PIN» diagram (Positions, Interests, Needs), the contributions of Transactional Analysis, and externalisation, among other.

Palabra Clave: Mediador. Conflicto. PIN (Posiciones-Intereses-Necesidades). Análisis Transaccional. Externalización.

Keywords: Mediator. Conflict. PIN (Position-Interests-Needs). Transactional Analysis. Externalisation.

Mediador, Consultor y Formador, con una experiencia de más de 30 años. Director de TW Training Works. Su práctica profesional se ha desarrollado en el ámbito del trabajo social en atención a niños, salud mental de adultos, terapia familiar, gestión de grupos y formación en trabajo social. Durante diez años fue director de departamento en la Universidad Ruskin Anglia de Cambridge. Fue elegido Director del Colegio de Mediadores (Reino Unido). En los últimos 11 años ha formado a más de 1200 mediadores familiares musulmanes de 15 países entre los que se encuentran Pakistán, India, África Occidental, Portugal, Siria, Reino Unido, EEUU, Canadá, Irán, Dubái y Afganistán. Es consultor profesional de varios servicios de mediación del Reino Unido; ha publicado numerosos artículos así y ha presentado muchos talleres y conferencias internacionales.

Su libro, «Mediación. Habilidades y estrategias» fue publicado en abril de 2012 y ha vendido más de 1800 ejemplares hasta la fecha y está ya publicado en español (Narcea, S.A. Ediciones, 2013). Actualmente está trabajando su próximo libro sobre la práctica de la mediación.

«En casa de herrero, cuchillo de palo» – la esencia de esta máxima es describir el fenómeno por el cual ciertos profesionales están tan ocupados con su trabajo con sus clientes que descuidan sus habilidades para ayudarse a sí mismos en su vida diaria y en su trabajo. Por ejemplo, el electricista que nunca acaba de cablear su propia casa, el diseñador de páginas web que no ha terminado su propio sitio web, o el médico que descuida su propia salud.

En este artículo mi objetivo es plantear hasta qué punto los mediadores, como expertos en resolución de conflictos, pueden aplicar sus habilidades y estrategias del quehacer cotidiano a los conflictos que surgen en su vida diaria.

Mi objetivo concreto es:

- Identificar los problemas que todos sabemos que existen, en mayor o menor medida, es decir, que en todas las familias y organizaciones el conflicto es inevitable, y que es igualmente habitual en organizaciones dedicadas a la mediación.
- Sensibilizar sobre el alcance de este problema.
- Identificar algunas de las características comunes del problema.
- Recordar a los lectores los métodos profesionales cotidianos sobre la gestión de la resolución de disputas.
- Proponer algunas ideas sobre cómo se podrían gestionar algunas de dichas disputas.

A lo largo de más de treinta años de trabajo para desarrollar la mediación en el Reino Unido, he visto muchos conflictos entre compañeros profesionales de la mediación que han sido sorprendentes y en ocasiones muy graves.

Los conflictos que surgen en estas discusiones tenían todos los ingredientes de un conflicto potencialmente destructivo –el principio de la historia, el desencadenante, la chispa, el avivar de las llamas y finalmente, en algunos casos, la deflagración metafóricamente destructiva.

Estos procesos son muy conocidos por los mediadores en su trabajo cotidiano con las partes del conflicto.

Durante un período de unas pocas semanas o meses se escriben las narrativas del conflicto, renglón a renglón, párrafo a párrafo creando capítulos metafóricos que se convierten en libros de historia, o las llamadas «verdades» de los hechos y los detalles.

Como sabe todo mediador, la «historia» de cada persona da cuentas de un relato diferente de lo que ha llevado a estas desavenencias.

Los amigos y familiares de cada una de las partes se juntan y toman partido para apoyarlas, como hacían las voces del «coro griego» para ampliar y exagerar aún más los relatos históricos. *«Cuando el mediador se encuentra por primera vez con las partes del conflicto cada una cuenta su propia historia. Estas historias tienen tres partes: una versión de los acontecimientos, una queja sobre la otra parte, y una defini-*

ción del problema. [...] Cada versión ha sido creada para mostrarle al mediador lo bueno que uno es; y cómo uno es víctima de una situación. La segunda parte, la queja, está diseñada para mostrarle al mediador lo mala que es la otra parte. Lo distintivo de la definición del problema es que cada persona lo define de tal forma que sólo se puede resolver mediante un cambio en la conducta o posición de la otra parte. El problema de A sólo se puede resolver mediante un cambio de B, y el problema de B sólo se puede resolver mediante un cambio de A». (Haynes, 1993, p. 6 y 7).

Como especialistas en el campo de la resolución de conflictos sabemos muy bien que los conflictos en entornos sociales y organizacionales son inevitables y que no se puede escapar a ellos.

No se trata de si el conflicto existe sino que lo que importa es lo bien que se lo gestione.

Sabemos también que sin conflicto habrá muy poco cambio para mejorar o corregir muchos aspectos de la vida. *«El conflicto puede indicar formas de provocar cambios o de reordenar la vida. Al menos el potencial para un cambio positivo es mayor cuando hay indignación que cuando se manifiestan la indefensión y la desesperanza de la depresión»* (Roberts, 2008, p. 108).

Podemos, por supuesto, trabajar también para resolver muchas de las disputas personales de la vida diaria sin que escalen necesariamente hasta el conflicto.

A lo largo de mi carrera en mediación he visto que estos conflictos siguen ocurriendo en organizaciones de mediación, pese a que hemos pasado muchos años intentando entender cómo gestionarlos de forma constructiva.

Estos conflictos pueden tener consecuencias potencialmente muy graves para las personas, las organizaciones implicadas, y potencialmente graves también para aquellos que sean testigos de los mismos, en el ámbito profesional en general.

Sería una preocupación mucho menos importante si por ejemplo comparásemos estas cuestiones con otros grupos profesionales, como los contables, abogados, ingenieros, médicos o políticos.

Aunque esperamos que éstos puedan gestionar sus disputas de manera sensata, hemos de reconocer que, en comparación con los mediadores, no se trata de algo fundamental para su negocio o para su especialidad profesional.

En los últimos 30 años de trabajo profesional en mediación he visto, año tras años, este tipo de conflictos entre mediadores, personal y directivos, incluso entre los escalafones más elevados de nuestras organizaciones profesionales nacionales.

Estas disputas normalmente se «disuelven» –por ejemplo una de las partes retrocede o abandona– en lugar de «resolverse», y la consecuencia de esto es que los sentimientos no

resueltos pueden volver a aflorar en cualquier conflicto futuro de la organización.

«Sin embargo, es distinto cuando somos nosotros los directamente implicados, ¿no es cierto?»

Entiendo lo que quiere decir la gente cuando dice esto, pero no, no debería ser distinto. Como mediadores abrimos nuestras puertas al público como expertos en gestión de conflictos y resolución de disputas y por lo tanto se espera, con razón, que los gestionemos de forma constructiva cuando estamos directamente implicados.

De hecho, es mucho más imperativo que como mediadores «practicemos lo que predicamos» - «hechos y no palabras» o en realidad deberíamos estar dispuestos a «comprar lo que vendemos».

Quiero subrayar aquí que, pese a que mi práctica y formación es fundamentalmente en mediación familiar, he trabajado también y dado formación en otros contextos, por ejemplo, mediación en comunidades/vecinos, reclamaciones sanitarias, víctimas e infractores, y en contextos laborales, por lo que he tenido mucho contacto con sus organizaciones respectivas. Mi actividad de formación en los últimos 12 años se ha concentrado también en dar cursos de formación básica en todo el mundo para más de 1200 mediadores musulmanes en formación, en unos 15 países distintos de Asia, Oriente Medio, Europa y América del Norte. A partir de dicha experiencia puedo confirmar que los temas abordados en este artículo no son únicamente un fenómeno británico, pues parece que son universales y multiculturales.

Veo igualmente que la experiencia en un contexto de mediación, por ejemplo la familia, dificulta que un profesional aplique sus conocimientos y habilidades a un contexto diferente como lo son sus propias disputas en el lugar de trabajo. Sin embargo, mi amplia experiencia sugiere que la mayor parte de los problemas, dinámicas de los conflictos, habilidades y estrategias son universales y aplicables a todos los contextos de la mediación, y por lo tanto, se podría decir que son transferibles, tanto en lo que se refiere a nuestra comprensión como a lo que entendemos de los mismos.

Entonces, ¿qué podemos hacer? Algunas ideas para gestionar los conflictos

A continuación presentamos un pequeño recordatorio de lo que como mediadores ya sabemos y una lista para verificar las posibles opciones de las que disponemos.

Este es, quizás, un buen momento para recordar a los lectores algunos de los postulados fundamentales de nuestra práctica diaria en materia de resolución de disputas. Me refiero a los principios, valores, conocimientos, habilidades y estrategias que los mediadores utilizamos de forma rutinaria con los clientes, y que, no obstante, parecemos reacios a aplicar coherentemente cuando se trata de nosotros mismos.

- Aplicar un análisis «basado en las necesidades», a la búsqueda de intereses y necesidades que respalde las posiciones.

Los mediadores saben bien que los momentos mágicos se producen en la mediación cuando, mediante preguntas hábiles y estrategias, se van destapando las distintas capas de intereses y valores comunes –y lo que es más importante, los miedos compartidos y las necesidades mutuas. *«Todos los participantes llegan al proceso de mediación con una posición. Esto forma parte de su definición del problema. Las posiciones se toman normalmente en un clima emocional y no siempre se corresponden con los intereses propios de las partes en la disputa. La negociación sobre las posiciones desembocan muchas veces en un punto muerto»* (Haynes, 1993, p. 4).

Andrew Floyer Acland describe lo que se conoce con el nombre de diagrama «PIN» (Posiciones, Intereses, Necesidades). Los tres niveles de este diagrama piramidal muestran cómo en el vértice están las posiciones que toman las personas en la disputa y que traen a la mediación. El segundo nivel está relacionado con los deseos, valores e intereses y el tercer nivel se refiere a las necesidades más profundas de las partes de la disputa. Al igual que en el iceberg, la punta, o vértice, es lo que se observa por encima de la superficie en las etapas iniciales de la mediación (Acland, 1990, p. 152)

Mediante habilidosas preguntas basadas en las necesidades, el mediador facilita gradualmente que las partes se alejen de sus posiciones iniciales y presenta así las áreas de interés común y las necesidades de cada una de las partes. A medida que emerge un nuevo subnivel de la pirámide, aparecen las áreas conjuntas de valores e intereses comunes, y lo que es aún más importante, en un nivel más bajo, aparece el área fundamental de las necesidades conjuntas.

Por ejemplo, cuando los directores o gestores intentan imponer nuevos términos y condiciones a los contratos de los empleados, a menudo sin consultar con los directamente afectados por estos cambios, ambas partes tienden a asumir sus «posiciones» rápidamente. Estas posiciones incluyen normalmente las posiciones tomadas por los empleadores, como por ejemplo, «Firmen los nuevos contratos ahora o si no los despedimos», agregando quizás presión moral, de alguna manera, al citar las graves consecuencias financieras a las que posiblemente se enfrenta la organización si no se aceptan los contratos. Por parte del personal las respuestas van normalmente en la línea de: «Si nos imponen estos contratos no tendremos más opción que abandonar nuestro trabajo». No pasa mucho tiempo antes de que estas posiciones iniciales puedan convertirse en amenazas incluso mayores.

Como hemos indicado más arriba, el análisis «basado en las necesidades» utilizado por los mediadores, hace que las personas pasen gradualmente de sus posiciones fijas y enseñen sus necesidades mutuas y sus temores, como por ejemplo conservar el puesto de trabajo, los ingresos, la productividad y los servicios al cliente. En la mayoría de los casos, existe también la necesidad de reducir el estrés, la angustia y el desequilibrio, junto con la necesidad de evitar las pérdidas económicas potenciales recurriendo a procedimientos más formales como los tribunales, el arbitraje o una demanda.

Los mediadores entienden que es normal que las partes del conflicto se refieran a la otra como «controlador», o digan que «se niega a dar un paso al lado o dejar de controlar», o que «tiene una posición rígida» y amenazan con emprender acciones serias si la otra parte no se retracta.

Normalmente cada una de las partes habla de cómo «sólo les interesan lo que es mejor para la organización, la productividad y los servicios al cliente». Es algo parecido a lo sucede con los padres que se están separando y que, aunque intenten desacreditar al otro progenitor, dicen normalmente que «sólo les interesa el bien y la seguridad del hijo».

Pese a saber todo lo que sé sobre resolución de disputas, reconozco ser capaz, como cualquiera de nosotros seres humanos imperfectos, de dejarme llevar por los conflictos interpersonales. Esto ocurre por la inclinación natural, a menudo por el temor a la pérdida, a adoptar posiciones rígidas, amenazar, y empezar a escribir metafóricamente mi propia narrativa histórica idiosincrática sobre el qué, el quién y el cómo de la disputa. Por desgracia, si yo fuese solo la mitad de buena persona que sé que puedo ser, sería fantástico en verdad.

Lo que ha cambiado con los años de trabajo en resolución de disputas es que, tras unos días o semanas de este tipo de conducta, empiezo a oír una vozcita interna que me dice algo así como: «*Espera, sabes muy bien lo que está pasando aquí y lo que estás haciendo, estás avivando el fuego y alimentando las llamas. Lo que requiere esta situación es que empieces un diálogo en el que le preguntes a las otras personas implicadas cuáles son sus deseos, necesidades y temores, y que les pidas que a cambio escuchan los tuyos.*».

De estas actividades de «escucha y comprensión» comenzarán a fluir los acuerdos para poder resolver la disputa y restablecer unas buenas relaciones laborales para el beneficio mutuo de todos los interesados.

- Recuerden que para ser mediador hay que creer que la mayoría de las personas en una disputa pueden ser a) razonables y b) racionales. El problema es que cuando

llegan a ustedes se compartan a menudo de forma irrazonable e irracional.

- Utilicen los órganos de la comunicación proporcionalmente –dos oídos, dos ojos y una boca, es decir, más escuchar y observar que hablar– «*Los sabios hablan porque tienen algo que decir; los necios porque tienen que decir algo*», Platón.
- Nunca aprieten el botón de «enviar» un correo electrónico o un texto antes de haberlo consultado con la almohada y reconocer el daño que pueden causar las comunicaciones electrónicas encriptadas en el mundo social, personal y profesional de nuestros días.
- Resistan a toda costa la tentación de amenazar. Cuando lo hacemos es normalmente un signo de desesperación y nos ponemos en una situación de no poder llevarlas a cabo, sin que los costes sean más pequeños para nosotros que para la otra parte. «*Las amenazas se hacen por debilidad; las promesas se hacen por fortaleza*» (Haynes, 1989, p. 42) O como lo dice brevemente John en su vídeo: «*Los poderosos actúan, los incapaces amenazan*». (Vídeo de John Haynes sobre Debbie y Michael «Haynes sobre Haynes»).
- Recuerden darle un nuevo marco a la disputa y a la crisis como oportunidad de cambio y transformación hacia una mayor comprensión y un bien mayor, mejor salud y bienestar para nuestras instituciones y compañeros de profesión.
- No recurran al viejo pretexto del «choque de personalidades», una explicación común que utilizan las personas en la disputa para contar sus problemas y sin embargo qué difícil es resistirse a veces.

En mis primeros años de profesión tenía un compañero en el equipo que me daba la impresión que no tenía nada en común conmigo según las conversaciones frecuentes que manteníamos o incluso discusiones. Daba la impresión de que ambos éramos conscientes de que los valores fundamentales que teníamos sobre las personas distaban, aparentemente, mucho entre sí, y conseguimos evitar el trabajar juntos durante más o menos un año. Por mi parte al menos, esta situación provenía del temor a que estas diferencias dañaran nuestro trabajo en equipo. Al final quedó claro que esta conducta de evitación afectaba negativamente al resto del equipo. Cuando descubrí esto invité a mi compañero a que hablásemos del tema, y el resultado fue que decidimos trabajar juntos en un caso. En realidad trabajamos juntos de forma muy eficaz, y seguimos haciéndolo desde entonces sin ninguna prueba demostrable del conflicto de valores que yo temía.

Al referirse a este problema escribe Andrew Floyer Acland: «*La única manera que conozco de resolver un choque de personalidades es ir de frente: admitir el senti-*

miento y disponerse a rastrear sus causas. Si se hace esto de forma total y honesta, viendo los valores, opiniones, creencias sobre el otro, prejuicios sobre el historial del otro, educación, o incluso el acento o la raza del otro, se podrá redimir la situación» (Acland, 1990, p. 61).

- Presionen para hablar de cosas basadas en las necesidades que identifiquen; no sobre que *no* quieren ni ustedes ni los demás, sino sobre lo que todos ustedes *sí* quieren y necesitan.
- Mantengan transacciones «adulto-adulto». Independientemente del número de «transacciones cruzadas» que se obtengan como respuesta, cuanto más se responda según el modo de resolución de problemas «adulto-adulto», más difícil será que quien responda cruce la línea del «padre controlador/crítico» o «hijo rebelde/enfadado».
- Empiecen por una «posición de vida» tipo: *Si yo estoy bien - Tú estás bien* (Harris, 1973 en Whatling, 2012, p. 40-41).
- Registren y compartan los problemas con un lenguaje mutuo neutro.
- Una vez que se han contado y ventilado las historias, presionen para obtener objetivos y resultados específicos, medibles, alcanzables realistas y temporales para el futuro. Dichos objetivos han de basarse también en las necesidades e incluir declaraciones de principios que se usen para evaluar los acuerdos sobre los resultados, por ejemplo un compromiso mutuo de alcanzar un acuerdo en el que todos ganen y un retorno a las antiguas relaciones laborales constructivas y productivas.
- Sean «duros con el problemas y suaves con las personas». Externalicen el problema hablando de «eso» y no de «ellos» una técnica poderosa y eficaz descrita por John Winslade y Gerald Monk como «externalización de las conversaciones»: *«Cuando los mediadores externalizan el problema, hablan sobre él como si fuese un objeto o persona externa que ejerce una influencia negativa sobre las partes, pero no lo identifican estrechamente con una de las partes o con la otra»* (Winslade y Monk, 2001, p. 144). Entonces, por ejemplo, un mediador deja de hablar sobre las personas que causan el problema, y en lugar de ello identifica el problema que es responsable del conflicto. La cuestión no es que el compañero de trabajo corte el trato porque cierta persona «no responde a los correos electrónicos», o porque «es maleducada, manipuladora o intimidante»; sino que «la ruptura de la comunicación» o el «problema de confianza» impiden la resolución de la disputa «eso» se ha interpuesto entre las partes del conflicto. El mediador narrativo usa muy a menudo un objeto, como por ejemplo un bolígrafo, que simboliza «eso», y, por ejemplo, lo coloca en la mesa entre las partes de la disputa mientras habla sobre cuándo y cómo eso se

ha interpuesto entre ellos, sobre cómo era la relación antes de que eso ocurriera y causara tantos problemas tan graves.

Habiendo así externalizado y objetivado el problema, el mediador invitará a las partes a que identifiquen acciones que puedan empezar a quitar el problema, «eso», de las relaciones de trabajo –normalmente manteniendo el simbolismo y quitando el bolígrafo que había sido colocado entre ambas partes. Al igual que con las muchas técnicas y estrategias aparentemente sencillas que utilizan los mediadores, no dejo de sorprenderme de lo potente que puede llegar a ser esta técnica, sobre todo en una cuestión tan importante como es salvar la dignidad.

- Intenten evitar la natural tentación humana de entrar en el mecanismo psicológico defensivo de la «sublimación». Todos queremos proteger nuestra propia imagen privada (interna) y pública (externa), o «cara». Cuando oyen que un cliente dice «Sé que no siempre he sido el marido/jefe/socio comercial ideal, el mediador sabe muy bien que la palabra siguiente que van a pronunciar es «PERO» seguida normalmente de una larga lista de pecados y fallos del otro. Resistirse a eso es difícil, ya que si aceptamos aunque sea el 50% de la culpa o responsabilidad de lo que está mal, igual sentiremos que es difícil vivir con ello y con el impacto negativo que esto tiene sobre la imagen de nosotros mismos.
- *«¿Por qué ves la mota en el ojo ajeno y no ves la viga que tienes en el tuyo?»* [Mateo 7:3]. *«El conflicto ofrece oportunidades para que la gente exprese aspectos de su personalidad que normalmente se mantienen ocultos. Y más aún, las personas protegen su personalidad o conducta de los demás: acusan a los demás de hacer cosas o de comportarse de la forma en que ellos se comportan o querían comportarse»* (Acland 1990, p. 105).
- Pidan ayuda de compañeros en los que confíen, y que sean conocidos por las dos partes porque son objetivos e imparciales.
- No reaccionen o se venguen –Un amigo mío que se estaba divorciando me leyó la última carta incendiaria y provocadora del abogado de su mujer– y luego su respuesta igualmente antagonista. Muchas veces le dije que la mejor forma, por mucho, de poner fin a esta guerra de palabras era no reaccionar. Su respuesta fue, inevitablemente, que no se podía resistir a ello. En efecto, disfrutaba con el subidón de adrenalina y con el ritual de este «juego» pese al inevitable y dañino efecto colateral que tenía para su relación con sus hijos.
- Recuerden que el ganar/ganar no es solamente la ausencia de ganar/perder o perder/perder, sino un resultado en el cual «el resultado total es mayor que la suma de sus

partes». Dicho de otro modo, si se trabaja sobre opciones constructivas podemos perfectamente obtener resultados mejores para todas las partes implicadas, incluso las organizaciones, de lo que cada una de las partes había identificado previamente.

Pero, ¿qué ocurre si no se quieren implicar? Algunos compañeros mediadores en disputas cuentan muchas veces cómo, pese a hacer todo lo posible para implicar a la otra parte en el diálogo, no responden.

- Intenten el «arte suave de la negociación» que tan bien definieron Fisher y Ury en su clásico texto sobre las habilidades de la negociación «Obtenga el sí» - «*Si la otra parte anuncia su posición firme, puede que usted tenga la tentación de criticarla o rechazarla. Si critican su propuesta, puede que tenga la tentación de defenderla y se atrinchere. En pocas palabras, si lo presionan fuertemente usted tenderá a presionar también. No devuelva la presión. Cuando afirmen su posición no la rechace. Cuando ataquen sus ideas, no las defienda. Como se hace en el arte marcial oriental del judo o el jujitsu, evite enfrentar su fuerza directamente a la de ellos, y en lugar de esto utilice sus habilidades para dar un paso al lado y convertir la fortaleza de ellos en sus propios fines. En vez de resistir a su fuerza, canalícela para explorar los problemas, inventar opciones de beneficios mutuos y buscar estándares independientes*». Lean el libro si quieren saber más detalles de cómo realizar lo que acabo de citar. (Fisher y Ury 1981, pp. 113-114).
- Recompensen sus logros celebrando con la otra parte y quizás con amigos mutuos y compañeros y por qué no icon un vaso o dos de un buen vino español! Con su ejemplo de madurez personal y profesional quizás sean una inspiración para aquellas personas que quizás se encuentren en conflictos semejantes.

Pese a tener un espacio limitado aquí para un análisis detallado, Deborah Borisoff (Borisoff y Victor, 1989, pp. 37-48) presenta también unas recomendaciones y asesoramiento detallado sobre cómo gestionar las disputas personales, desde la perspectiva de la teoría de la comunicación, en los siguientes puntos:

- *Identificar el problema*
- *Proponer soluciones*
- *Evaluar las soluciones*
- *Espontaneidad*
- *Evitar las críticas negativas*
- *Generar soluciones viables*
- *Combinar e integrar las propuestas*
- *Valorar las propuestas*
- *Empatía*
- *Entender la perspectiva de la otra parte*
- *Evitar evaluar a la otra parte*

- *Constructos verbales para la retroalimentación*
- *Igualdad*
- *Animar a participar en el proceso de comunicación*
- *Respetar las ideas y experiencias de la otra parte*
- *Confirmar las aseveraciones de la otra parte*

Lo que me llama la atención de sus propuestas es que se las puede resumir como un reflejo de la exhortación bíblica - «Haced con los demás como quisieseis que hicieran con vosotros».

En conclusión, a menudo recuerdo las sabias palabras que el difunto John Haynes solía decir en sus cursos de formación cuando describía la misión del mediador como «*una búsqueda de lo bueno de la gente*» a lo que normalmente agregaba «*y podrán elegir si van a deletrear bueno con dos oes o con una (en inglés good, bueno, o God, Dios)*».

Espero que los mediadores allí donde estén piensen y reflexionen sobre este artículo con el espíritu en que fue escrito. Pese a mis continuas dudas sobre la sensatez de entregarlo para su publicación, sigo volviendo al dilema esencial, es decir, ¿por qué como expertos en nuestro campo y en nuestra profesión se nos hace tan difícil practicar lo que predicamos a diario?

OPEN SPACE

«Buying What We Sell Matters». Do Mediators Apply Their Knowledge To Their Own Conflicts?

Tony Whatling M.Sc.

TW Training Works, United Kingdom

Received: 30/04/2015

Accepted: 22/05/2015

Abstract: Attention is drawn to the need that mediation professionals should use the strategies and abilities acquired to exercising their professional activity to both their daily life and the professional field, where relational conflicts and clashes of interests are common. It is not that mediators cannot have conflicts, as normally understood in our field, but rather that they need to take actions to correctly manage their own conflicts. The author outlines his own techniques and strategies to be used in this process that puts mediators at the centre of their own conflicts: communication skills, narrative construction, allied seeking, «PIN» diagram (Positions, Interests, Needs), the contributions of Transactional Analysis, and externalisation, among other.

Keywords: Mediator. Conflict. PIN (Position-Interests-Needs). Transactional Analysis. Externalisation.

«The cobblers children have no shoes» – the essence of this maxim is to describe the phenomenon whereby certain professionals, are so busy with work for their customers, that they neglect to use their skills to help themselves in their daily life and work.

For example - the electrician who never finishes the wiring in his own house, the web designer that hasn't finished their website, or the physician who neglects their own health.

In this article I aim to raise issues about the extent to which mediators, as experts in conflict resolution, are able to apply their everyday «bread and butter» skills and strategies, to conflicts that arise in their daily lives.

In particular I aim to:

- Identify the problems that we all know exist, to a greater or lesser degree, namely that in all families and organisations, conflict is inevitable - and that it is just as common within mediation organisations.
- Raise awareness as to the extent of the problem.
- Identify some common characteristics of the problem.
- Remind readers of the everyday professional methods of dispute resolution management.
- Offer some ideas for how such personal disputes might be managed.

Over some three decades of involvement with the development of mediation in the UK, I have witnessed conflicts between professional mediation colleagues that have been perplexing and at times very serious.

The conflicts arising from these disputes have had all of the ingredients of potentially destructive conflict - the early history, the trigger, the spark, the fanning of the flames and finally, in some cases, the metaphorical destructive conflagration.

Such processes are all too familiar to mediators in their daily work with parties in dispute.

Over a period of a few weeks or months conflict narratives are written, line by line and paragraph by paragraph, into metaphorical chapters that are to become the history books, or so called «truths» of the facts and details.

As every mediator knows, each person's «history» records a very different account of what had led up to the rifts.

Each parties friends and family members rally to take their side in support, as the voices of the «Greek chorus» swell to amplify and further embroider the historical accounts. *«When the mediator first meets with the disputants each person has a story to tell. These stories consist of three parts – a version of the events, a complaint about the other, and a problem definition.»... Each version is designed to show the mediator how good he or she is; how each is the victim of the situation. The second part, the complaint, is designed to show the mediator how bad the other is. The hallmark of the definition of the problem is that each person defines it in such a way that it can only be solved by a change in the behaviour or position of the other. A's problem can only be solved by a change in B, and B's problem can only be solved by a change in A.* (Haynes, 1993 pp. 6 & 7)

Mediator, Consultant and Trainer, with an experience of over 30 years. Director of TW Training Works. He has a professional practice background in Social Work in Child Care, Adult Mental Health, Family Therapy, Area Team Management and Social Work Education. He was for ten years Head of Faculty at Ruskin Anglia University Cambridge. He was an elected Governor of the College of Mediators (UK). Over the past 11 years, he has trained over 1200 Muslim family mediators in 15 countries including Pakistan, India, East Africa, Portugal, Syria, UK, USA, Canada, Iran (in Dubai) and Afghanistan. He is a professional practice consultant to several UK mediation services, has published numerous articles and has presented several international conference workshops.

His book, «Mediation Skills and Strategies - A Practical Guide» was published in April 2012 and sold over 1,800 copies to date and is also now published in Spanish (Narcea, S.A. Ediciones, 2013). He is currently working on his next book on mediation practice.

As specialists in the field of dispute resolution know only too well, conflict in social and organisational environments is inevitable and inescapable.

It is not a question of if conflict exists but how well it is managed that matters.

We also know that without conflict there would be very little change for the better, or improvement in most aspects of life. *«Conflict can signal constructive ways of bringing about change and of re-ordering lives. At least the potential for positive change is greater when there is anger than where there is the helplessness and hopelessness of depression.»* (Roberts, 2008, p. 108).

We can of course all also be involved in sorting out many every day personal disputes, without the process necessarily having to escalate into conflict.

Throughout my career in mediation, such conflicts continue to occur in mediation organisations, despite our many years of developing understanding about how to manage them constructively.

These conflicts can have potentially very serious consequences to individuals, the organisations concerned, and potentially to innocent bystanders, within the wider professional arena.

It might be of far less concern, if for example we compared these issues to other professional groups, such as accountants, lawyers, engineers, doctors, or politicians.

Whilst we might hope that they could manage their disputes wisely, we would also recognise that, by comparison with mediators, it was not a matter that was so crucial to their core business and professional specialism.

Over the past 30 years of professional involvement with mediation I have year on year witnessed such conflicts between mediators, staff and managers, including up to the highest echelons of our national professional organisations.

Commonly such disputes are often «dissolved» – for example by one side stepping down or leaving – rather than «resolved», a consequence of which is that the unresolved feelings subsequently resurface in any future conflict in the organisation.

«But it is different when it's us that are directly involved, isn't it?»

I can understand what people mean when they say that, but no, it should not be different. As mediators we open our doors to the public as experts in conflict management and dispute resolution and we should therefore quite reasonably be expected to manage it constructively when it involves us personally.

In fact it is all the more imperative that as mediators we «practice what we preach» - «put our money where our mouth is» or indeed to be willing «to buy that which we sell».

I do want at this point to emphasise that, whilst my practice and training is primarily in family mediation I have also

practised or delivered training in other contexts including community/neighbour, health care complaints, victim offender and workplace contexts so consequently have also had significant contact with their associated organisations.

My training activity over the past 12 years has also included delivering foundation training programmes worldwide, to over 1200 Muslim trainee mediators, in some 15 different countries including Asia, Africa, the Middle East, Europe and North America.

From that experience I can confirm that the issues covered in this article are by no means just a UK phenomenon – it would appear that they are both universal and multi-cultural.

I also appreciate that experience in one mediation context, for example family, may make it difficult for a practitioner to apply understanding and skills to a different context such as their own workplace disputes. However my wide ranging experience suggests that most of the issues, conflict dynamics, skills and strategies are universal across all mediation contexts and therefore, arguably should be transferrable, both in our comprehension and understanding.

So what then can be done? Some ideas for managing the conflicts.

What follows is little more than a reminder of what, as mediators, we already know and a checklist of potential options available to us.

Perhaps this would be a good point to remind readers of some of the core tenets of our everyday practice in the business of dispute resolution. I refer here to the principles, values, knowledge, skills and strategies that mediators deliver routinely to our customers, and yet often seem so reluctant to apply consistently when it involves us.

- Apply a «needs-led» analysis in the search for interests and needs that underpin positions.

Mediators know well how the magic moments of mediation happen, when through the skilful and strategic use of questions, they uncover layers of shared interests and values - and more important still, shared fears and mutual needs. *«All participants enter the mediation process with a position. It is part of their problem definition. Positions are usually taken in an emotional climate and do not always match the disputant's self-interest. Bargaining about positions often results in a stalemate»* (Haynes, 1993, p. 4).

Andrew Floyer Acland describes what is known as the «PIN» (Positions, Interests, Needs), diagram, the three levels of the pyramid diagram showing how, at the peak are the positions that disputants take and typically bring to mediation. The second level relates to wants, values and interests and the third level to the deeper needs of all parties to the dispute. Like the iceberg, the tip, or peak, is

often all that is observable above the surface in the initial stages of mediation. (Acland, 1990, p. 152)

Through skilful needs-led questions, the mediator gradually facilitates a move away from each parties opening positional statements, and so exposes the common areas of interest and needs of each party. As each new pyramid sub-level emerges, joint areas of common values and interests are uncovered - and more important still at the lower level, the crucial area of joint needs are revealed.

So for example, when directors and managers attempt to impose new contracts of employment terms and conditions, often without prior consultation with those who are directly affected by the changes, both sides tend to quickly assume «positions».

Typically these positions include positional statements by employers such as «Sign the new contracts now or face dismissal» - perhaps adding some moral pressure by citing the potentially serious financial consequences for the organisation unless the contracts are accepted.

On the staff side, the responses are commonly along the lines of «Impose those contracts and we will have no option but to withdraw our labour». Before very long, such opening position statements tend to degenerate into even greater threats.

As referred to above, the «needs-led» analysis employed by mediators, gradually moves people off their previously fixed positions and uncovers mutual needs and fears such as, the need to maintain employment, income, productivity and customer services.

In most instances, there is also a need for a reduction in stress, distress and disequilibrium, together with a need to avoid the potential loss of financial and time resources, by resorting to more formal procedures such as tribunals, arbitration and litigation.

Mediators understand that it is common for each party to the conflict to refer to the other as being a «control freak», of «refusing to step down or let go of control», of «adopting rigid positions» - and of threatening very serious actions unless the other side backs down.

Commonly, each side speaks of how they personally are «only interested in the best interests of the organisation, productivity and customer services». This is akin to the separating parent who, whilst going all out to disempower the other parent, will commonly claim to be «Only concerned with the best interests and safety of the child». Despite knowing as much as I do about dispute resolution, I admit to being as capable as any of us imperfect human beings, of getting drawn into interpersonal conflict. This occurs through a natural inclination, often driven by a fear of loss, to adopt a rigid position, make threats, and to be-

gin to metaphorically write my own idiosyncratic historical narrative of the what, who, and how of the dispute. Alas, if I was just half as good a person as I know how to be, I would be truly amazing.

What has changed for me over the years of involvement in dispute resolution is that after a few days or weeks of such behaviour, I now hear a little inner voice that goes something like - «*Hang on, you know very well what is going on here and what you are you doing - you are stoking the fire and fanning the flames. What this situation needs instead is for you to initiate a dialogue in which you ask the significant others to talk about their wants, needs and fears, and ask in return that they will listen to yours*». From such «listening with understanding» activities will hopefully flow agreements as to how to resolve the dispute and re-establish good working relationships to the mutual benefit of all concerned.

- Remember that to be a mediator you must believe that the majority of people in a dispute are capable of being a) reasonable and b) rational. The problem is that when they come to you they are often behaving in ways that are very unreasonable and irrational.
- Use your primary communication organs proportionately - two ears, two eyes and one mouth - i.e. do more listening and observing than speaking - «*Wise men speak because they have something to say; fools because they have to say something*.» Plato
- Never press the email or text «send» button till you have slept on it and recognise the damage that modern electronic cryptic communications create in today's social, personal and professional world.
- Resist at all costs the temptation to make threats. When we do that it is usually a signal of desperation and we are frequently not in a position to carry them through - not least with any less cost to us than the other side. «*Threats are made out of weakness; promises are made out of strength*» (Haynes 1989, p. 42) Or as John puts it so succinctly in his video «*Powerful people act, powerless people threaten*». (John Haynes video of Debbie and Michael - «Haynes on Haynes»).
- Remember to reframe the dispute and crisis as an opportunity for change and transformation towards better understandings and the greater good, health and well-being of our institutions and professional colleagues.
- Don't resort to the old «personality clash» cop-out - a commonly used explanation by disputants to account for problems - and yet how hard it is to resist sometimes.

In my early days of practice I had a team colleague who from our frequent conversations and indeed arguments, appeared to have nothing whatsoever in common with

me. We both seemed to be aware that our core values about people appeared to be so far at odds, that we managed to avoid co-working together for a year or so. On my part at least this came from a fear that these differences would inevitably impair our working partnership. Eventually it became clear that this avoidant behaviour was having a negative impact on the rest of the team. Discovering this, I invited the colleague to discuss it - as a result of which we agreed work a case together. In reality we worked very effectively together, and continued to do so from then on, with no demonstrable evidence of any of the conflicts of values I had feared.

In referring to this problem, Andrew Floyer Acland writes: *«The only way I know of actually resolving a personality clash is head-on: by admitting the feeling and setting out to trace its causes. If this is done fully and honestly, looking at each other's: Values, Opinions, Assumptions about each other, Prejudices about background, education, even accent or race, then maybe the situation can be redeemed».* (Acland, 1990, p. 61).

- Push for needs-led discussions that identify not what you and the other(s) *don't* want, but what you all *do* want and need.
- Maintain «adult-adult» transactions. Regardless of the number of «crossed transactions» you get in response, the more you respond in «adult-adult» problem-solving mode, the harder it is for the respondent to cross the transaction from «controlling/critical parent» or «rebellious/angry child».
- Start from a «life position» of *I'm OK - You're OK* (Harris 1973 in Whatling 2012, p. 40-41).
- Record and share the issues in neutral mutual language.
- Once the stories have been articulated and ventilated, push for future-focused «SMART» outcome objectives - Specific, Measurable, Achievable, Realistic and Time-bounded. Such objectives should also be needs-led and include statements of principles against which to evaluate outcome agreements - for example for a mutual commitment to early win/win settlements and a return to former constructive and productive working relationships.
- Be «hard on the problem and soft on the people». Externalise the problem as an «it» rather than a «they» - a surprisingly powerful and effective technique described by John Winlade and Gerald Monk as «Externalising conversations». *«As mediators externalise a problem, they speak about it as if it were an external object or person exerting a negative influence on the parties but they do not identify it closely with one party or the other»* (Winlade & Monk, 2001, p. 144).

So for example, such a mediator would stop talking about the people who are causing the problem and instead

would identify the issue that is responsible. It is not that the working partnership has broken down because a certain person «fails to respond to emails», «is rude, manipulative or a bully», but that a «communication breakdown» or «trust problem» is what is preventing the resolution of the dispute - «it» having come between the parties in dispute. The narrative mediator will often use an object such as a pen to symbolise the «it», perhaps placing it down on the table between the disputants whilst talking about when and how it had come between them, what was the relationship like before this thing happened and caused such serious problems.

Having thus externalised and objectified the problem the mediator will invite the disputants to identify actions that might begin to remove the «it» problem from the working relationship - usually maintaining the symbolism by simultaneously removing the pen from between the parties. Like so many of the apparently simple techniques and strategies mediators use, I never cease to be surprised at how powerful this technique can be, particularly in the all-important business of face-saving.

- Try to avoid the natural human temptation to engage in the psychological defence mechanism of «displacement». We are all bound to want to protect our own private, (internal), and public, (external), self-image or «face». When they hear a client say «I know I wasn't always the ideal spouse/boss/business partner, the mediator knows only too well that the next word will be a resounding 'BUT' - usually followed by a long list of the sins and failings of the other. To resist doing so is hard, since if we accept even 50% of the blame or responsibility for what is going wrong, we will still find that hard to live with and with its negative impact on our self-image».
- *«Why beholdest thou the mote that is in thy brother's eye, but considerest not the beam that is in thine own eye?»* [Matthew 7:3].

«Conflict provides opportunities for people to express aspects of their personality which are normally kept hidden. More than this, people project on to others their own personality or behaviour: they accuse other people of doing things or behaving in ways in which they themselves are behaving, or want to behave». (Acland, 1990, p. 105).

- Ask for help from trusted colleagues, who are known to both sides to be capable of being objective and impartial.
- Don't react or retaliate - A friend of mine going through divorce used to read me the latest inflammatory and goading letter from his wife's solicitor - and then his own equally adversarial response. Several times I pointed out that by far the best way to end this war of words was not to react. His response was inevitably that he just could not resist it. In effect he was enjoying the adrenalin rush

and ritual of this «game» despite the inevitable damaging side-effect it was having on his relationship with his children.

- Remember that win/win is not just the absence of win/lose or lose/lose, but an outcome where the «total result of the outcome is greater than the sum of its parts». In other words, by engaging in constructive option development, we may well uncover outcomes that are better for all concerned, including organisations, than either side had previously identified.

But what if they won't play? Mediator colleagues in dispute frequently tell of how, despite doing everything to engage the other side in dialogue, they won't respond.

- Try some «negotiation jujitsu» as so well defined by Fisher & Ury in their all-time classic negotiation skills text «Getting to Yes» - «*If the other side announces a firm position, you may be tempted to criticise and reject it. If they criticise your proposal you may be tempted to defend it and dig yourself in'. In short, if they push you hard, you will tend to push back. Do not push back. When they assert their positions, do not reject them. When they attack your ideas, don't defend them. As in the Oriental martial arts of judo and jujitsu, avoid pitting your strength against them directly; instead use your skill to step aside and turn their strength to your ends. Rather than resisting their force, channel it into exploring issues, inventing options for mutual gain, and searching for independent standards.*» See their book for a more detailed account of how to do this. (Fisher & Ury, 1981, pp.113-114).
- Reward your achievement by celebrating with the other party perhaps with mutual friends and colleagues – perhaps over a glass or two of good Spanish wine! By your example of personal and professional maturity, you may well be an inspiration to others when they encounter similar conflicts.

Whilst limited space prevents detailed analysis here, Deborah Borisoff (Borisoff & Victor, 1989, pp. 37-48) also offers detailed recommendations and advice as to how to manage our personal disputes, from a communication theory perspective, under the following headings:

- *Identifying the Problem*
- *Proposing Solutions*
- *Assessing solutions*
- *Spontaneity*
- *Avoid Negative Criticism*
- *Generate Viable Solutions*
- *Combine and Integrate Proposals*
- *Appraise Proposals*
- *Empathy*
- *Understanding the Other Party's Perspective*
- *Avoid Evaluating the Other Party*

- *Verbal Constructs for Feedback*
- *Equality*
- *Encourage Participation in the Communication Process*
- *Respect the Other Party's Ideas and Experiences*
- *Confirm the Other Party's Assertions*

What strikes me about her proposals is that they can be usefully summed up as a reflection of the biblical exhortation - «Do unto others as you would have them do unto you»

In conclusion, I often recall the wise words often spoken at training events by the late John Haynes, who described the mission of the mediator as «*searching for the good in people*» to which he would usually add - «*and you can choose ATTRIBUTION DETAIL whether you spell 'good' with two o's or one*».

My hope is that mediators everywhere will consider and reflect on this paper in the spirit that it is written. Despite my continued doubts about the wisdom of offering it for publication I keep coming back to the essential conundrum that is – what is it that, as experts in our field and craft, makes it so difficult for us to routinely practice what we preach?

Referencias / References:

- Acland A. F. (1990). *A Sudden Outbreak of Common Sense – Managing Conflict through Mediation*. London: Hutchinson Business Books.
- Borisoff, D., & Victor, D.A. (1989). *Conflict Management A Communication Skills Approach*. New Jersey: Prentice Hall.
- Fisher, R., & Ury, W. (1981). *Getting to Yes Negotiating Agreement Without Giving In*. London: Business Books Ltd.
- Haynes, J. (1993). *The Fundamentals of Family Mediation*. London: Old Bailey Press.
- Haynes, J., & Haynes, G.I. (1989). *Mediating Divorce Casebook of Strategies for Successful Family Negotiations*. London: Jossey-Bass.
- Roberts, M. (2008). *Mediation in Family Disputes: Principles of Practice*, (Third Edition). Farnham: Ashgate Publishing.
- Whatling, T. (2012). *Mediation Skills and Strategies a Practical Guide*. London: Jessica Kingsley Publishers.
- Winslade, J., & Monk, G.D. (2001). *Narrative Mediation – a New Approach to Conflict Resolution*. San Francisco, CA: Jossey-Bass Ltd.