

Orígenes, principios y prácticas de la mediación insight

The Origins, Principles and Practices of Insight Mediation

Cheryl Picard

Carleton University, Ottawa, CANADÁ

Ésta es una versión traducida al español del artículo publicado por Revista de Mediación en su idioma original. La traducción es una cortesía de Revista de Mediación para sus lectores hispanohablantes.

Para referenciar este artículo, se lo debe citar de la siguiente manera: Picard, C. (2017). The origins, principles and practices of insight mediation. *Revista de Mediación*, 10, e11.

Manuscrito recibido: 29/01/2017

Manuscrito aceptado: 15/02/2017

Resumen: En este artículo, la autora habla de los orígenes, principios y prácticas de la mediación insight. Presenta lo que distingue a la mediación insight de otros modelos de mediación y examina tres principios y prácticas, y diez intervenciones insight fundamentales. La autora opina que el poder de la mediación insight reside en la utilización del enfoque de aprendizaje relacional para intervenir en un conflicto en lugar de basarse en visiones individualistas de negociación y en metodologías de resolución de problemas. Opina también que la profundidad de los fundamentos teóricos de la mediación insight, junto con el aprendizaje de los profesionales para ser más reflexivos sobre su papel, les permite a los mediadores insight identificar lo que hacen y por qué lo hacen, y los habilita para realizar intervenciones más variadas, creativas y flexibles de las que se efectúan según los modelos de mediación prescriptivos. La mediación insight da lugar al poder de la curiosidad y la interacción auténtica como motores del cambio.

Abstract: In this essay, the author discusses the origins, principles and practices of Insight mediation. She brings to light what distinguishes Insight mediation from other mediation models through an examination of three key principles and practices, and ten prominent Insight interventions. The author contends that the power of Insight mediation lies in using a relational learning approach to intervene in conflict instead of relying on individualist views of negotiation and problem-solving methodologies. She also contends that the depth of Insight mediation's theoretical foundation, along with practitioners learning to be self-reflexive about their role, enables Insight mediators to identify what they are doing, and why, allowing them to use more varied, creative and flexible interventions than would be found in prescriptive-type mediation models. Insight mediation makes room for the power of curiosity and authentic engagement as drivers of change.

Palabras clave: insight, conflicto, mediación insight, enfoque insight del conflicto, aprendizaje.

Keywords: insight, conflict, insight mediation, insight approach to conflict, learning.

Dr. Cheryl Picard

Profesora emérita de la Carleton University, Ottawa Canadá, es educadora, escritora mediadora y especialista en conflictos. Vive en Prince Edward Island y presta servicios de consultoría en conflictos a través de su bufete Cheryl Picard & Associates. A lo largo de sus 40 años de carrera, ha ayudado a establecer programas de mediación y de resolución de conflictos en universidades, comunidades, justicia restaurativa, iglesias y organizaciones de Canadá, Cuba, Bermuda, y Trinidad y Tobago. Cheryl es autora de cuatro libros, de los que el más reciente, «Practicing Insight Mediation», se centra en las habilidades de mediación y resolución de conflictos mediante el enfoque insight de conflictos.

Contacto: cheryl@insightapproach.ca

¿Qué es la mediación Insight? ¿Qué la hace distinta de la mediación que se practica en nuestros días? ¿De qué forma es nueva y fresca y, por tanto, merecedora de atención por parte de los profesionales de la mediación en su conjunto? Mi tarea en este artículo es indicar los principios y prácticas del enfoque insight de mediación para que los lectores se entusiasmen con ella tanto como nosotros. Empezaré entonces con un breve resumen de cómo comenzó la mediación insight.

El origen de la mediación insight

La historia de la mediación insight comienza a finales de la década de 1990 cuando, tras varios años de practicar la mediación y de enseñar a mediar a otras personas empecé a preguntarme qué estaba haciendo y si estaba obteniendo los resultados deseados. Este cuestionamiento fue reactivado aún más por las incertidumbres planteadas por Bush y Folger en su fundamental libro, *The Promise of Mediation* (2004). Muchas de las dudas sobre el valor de la mediación directiva y de la resolución de problemas se hicieron eco en mí y me motivaron aún más para aprender todo lo que pude sobre otros estilos y enfoques de mediación. Empecé a leer artículos de revistas y libros sobre resolución de conflictos y mediación. Asistí a conferencias dadas por personas con ideas provocadoras que han hecho evolucionar el pensamiento sobre la intervención en conflictos¹. Entonces empecé a hablar con mi círculo de colegas mediadores y amigos con el fin de conocer más sobre el impacto de la mediación en general, y más específicamente, sobre «mi misma como mediadora». Lo que más me rondaba por la cabeza era si de verdad estábamos ayudando a las partes en conflicto, o si éramos ingenuos en cuanto a sus nobles objetivos. Este cuestionamiento me fue muy difícil y me afectó personalmente, y hizo también que me embarcase en un recorrido de aprendizaje durante varios años; un recorrido que aún sigue en estos días. Mi deseo de saber me llevó a investigar sobre los distintos significados de la mediación en mi tesis doctoral, y a escribir un libro teórico-práctico, así como varios artículos sobre la teoría y la práctica de la mediación insight (Melchin y Picard, 1998; Picard, 2000, 2003a, 2003b, 2016; Picard y Jull, 2011; Picard y Melchin, 2007; Picard y Siltan, 2013; Sargent, Picard y Jull, 2011).

Algunas de las dificultades iniciales para saber «lo que hacía cuando mediaba» se debían al hecho de haber internalizado los principios que respaldan a las acciones que emprendía; nunca me había cuestionado por qué había actuado

así, simplemente lo hacía. Por otra parte, al igual que muchos otros profesionales de la mediación en la década de 1970, era autodidáctica en cuanto a mis competencias en mediación y, en mi caso además, estaba influenciada por mi trabajo como profesora de educación física, trabajadora social de la policía y mi trabajo con jóvenes infractores. Como profesionales del conflicto en aquellos días solíamos intervenir un poco «al buen tuntún» e íbamos aprendiendo de la propia experiencia. Y eso era bueno para nosotros porque pensábamos que la mediación era un arte y no una ciencia. Y lo que es más, nos motivaban valores profundos enraizados en la creencia de que nuestros esfuerzos en la intervención en conflictos era un movimiento social cuyo fin era mejorar las instituciones de justicia disfuncionales y hacer que las comunidades se volvieran sitios en los que las personas se preocupasen unos por otros y un mundo en paz y no en guerra.

Así comenzó mi búsqueda para entender quién era yo como mediadora. Y así lo afirmo en *Practicing Insight Mediation*:

Me puse en contacto con mi amigo y colega de la Universidad Saint Paul de Ottawa, el Dr. Kenneth Melchin. Durante una comida le hablé de mi interés en saber más sobre la mediación y sus estilos. Su respuesta fue contundente, «Cheryl, sé lo que haces cuando medias, medias para obtener insights.» Aunque en aquel momento esto me pareció obvio y para nada revelador, hacia el final de la comida habíamos quedado en llevar a cabo una investigación conjunta con el fin de sacar a la luz las teorías subyacentes, valores y principios que sustentan la práctica de la mediación. Acordamos que la guía teórica sería Bernard Lonergan² y su teoría de la cognición publicada en la década de 1950 en un manifiesto llamado «Insight». Elegimos a Lonergan porque Ken estaba convencido de que la mediación tenía que ver justamente con «obtener insights.» (Picard, 2016, p. 8).

Ken y yo decidimos que la mejor manera de empezar nuestra investigación era examinar lo que yo hacía cuando mediaba. Con este fin, grabamos un vídeo en estudio de una mediación simulada de una hora de duración de una disputa entre dos compañeros de trabajo «Danny y Teresa». Dicho vídeo fue el punto focal de nuestro análisis. Para desempeñar el papel de las partes en conflicto escogimos a una mediadora que no había sido formada por mí y a un hombre sin formación en mediación pero que conocía el trabajo de Lonergan. Un alumno de la facultad de Ken que estaba estudiando a Lonergan y ética se convirtió en el quinto colaborador in-

¹ Por ejemplo, escuché a Michael Lang hablar de la práctica reflexiva; a Joe Folger y a Baruch Bush de la mediación transformativa; a John Winslade y a Gerald Monk de la mediación narrativa; y a Leonard Riskin sobre las orientaciones, estrategias y técnicas del mediador. ² Bernard Lonergan (1904–84) fue un sacerdote jesuita y filósofo canadiense, entre otras cosas, que profundizó las ideas sobre la cognición y el insight. Las bases teóricas de la mediación insight están fuertemente influenciadas por el trabajo de Lonergan sobre cómo aprenden los humanos y llegan a conocer que algo es verdad.

investigador. El equipo examinó la sesión de mediación que habíamos grabado a lo largo de un año intentado encontrar respuestas a por qué el mediador y las partes actuaban como lo hacían. Luego, Ken y yo analizamos más aún los datos y juntos «articulamos una explicación teórica de las acciones que hasta ese momento habían sido más bien intuitivas y por reacción que entendidas e intencionales» (Picard, 2016, p. 9).

Descubrimos que no todas las interacciones que aparecían en el vídeo habían sido abordadas por la literatura de la mediación. Estas interacciones suscitaron nuestra curiosidad y fue en ellas donde centramos la atención. Puesto que uno de nuestros objetivos era interactuar a nivel teórico con otros teóricos y profesionales de la mediación, teníamos que distinguir entre lo que veíamos y lo que otros escribían. Llamar a nuestro enfoque «mediación insight», distinguirlo del enfoque basado en intereses (Fisher y Ury, 1981), del transformativo (Bush y Folger, 2004), del narrativo (Winslade y Monk, 2000), del evaluativo (Riskin, 1996) y de otros modelos de mediación, viene de la utilización del trabajo del Lonergan sobre el aprendizaje y el poder de los insights. También le dimos un nombre a los conceptos fundamentales para distinguirlos de palabras semejantes que tienen otros significados, y que nos permiten hablar de ellos y enseñar estos nuevos conceptos a otras personas con un nivel de coherencia. Dos de esos términos, lo que importa y amenazas a lo que importa, son concretamente fundamentales para la teoría y práctica de la mediación insight, por lo que diré ahora unas palabras sobre ellos.

El término «lo que importa» fue elegido para dar a entender la naturaleza profunda y compleja de los valores y la valoración que se produce en un conflicto. Utilizar lo que importa para distinguirlo de cómo se usa la palabra valores en las conversaciones cotidianas nos ayuda a enfatizar que lo que importa se refiere a aquellas cosas que son valiosas para nosotros y que nos importan profundamente. Lo que importa es tanto personal como relacional; anima nuestras vidas y nos llama a la acción. Lo que importa se vivencia como sentimientos que dan forma a nuestras acciones y decisiones, acciones y decisiones que provienen de la valoración no sólo de nuestros propios deseos y sentimientos sino también de los de los demás (Melchin y Picard, 2008, pp. 70-72). Valorar no es solamente algo personal y relacional, sino que también da un valor a los patrones de las relaciones sociales. Entender que los valores existen a distintos niveles que van desde lo personal a lo social viene de Lonergan, y es el verdadero núcleo de la práctica de la mediación insight (Picard, 2016).

El término «amenaza a lo que importa» fue creado para denotar lo que se experimenta cuando lo que importa es amenazado, que es como se define el conflicto según el enfoque insight. Los profesionales insight quieren descubrir las amenazas a lo que les importa a las partes porque son

éstas las que tienen la clave de nuevas interacciones menos amenazantes. Las partes no suelen hablar de las amenazas a lo que importa, o si hablan de ellas probablemente no se escuche lo que se dice de ellas porque las partes están ocupadas en proteger lo que les importa a ellas. Los mediadores insight extraen las amenazas a lo que importa profundizando las conversaciones para generar nuevos insights que les ayuden a las partes a entenderse mutuamente de forma menos amenazante, liberándolas para que busquen tomar decisiones menos conflictivas.

Vimos que la confianza que teníamos en la naturaleza distintiva de nuestras intervenciones nos había llevado a también darles un nombre. Nos referimos a esas intervenciones ahora con el nombre de «habilidades insight», sobre las que hablaré en detalle más adelante. Entre ellas se encuentran: la intencionalidad de respuesta, el reconocimiento de los sentimientos como portadores de valor, la profundización del debate sobre el aprendizaje, la diferencia que hacemos entre amenazas a lo que importa y las historias defensivas, el parafraseo selectivo, el encuadre de preguntas basadas en amenazas, el hacer preguntas sobre las esperanzas, la exploración de significado e interpretación, vinculación, desvinculación y verificación, y finalización y utilización.

Tras este cuestionamiento inicial de 2001, seguimos nuestra investigación de la práctica a la teoría y de la teoría a la práctica. Nuestros primeros trabajos y esta nueva investigación ponen en contacto a la práctica de la mediación insight con teorías más amplias de la acción y el cambio social y esto nos animó a empezar a hablar del valor de la mediación insight en una gran variedad de situaciones conflictivas. Los artículos de este número especial articulan más lo que sabemos ahora.

Principios subyacentes de la práctica de la mediación insight

Volviendo a la cuestión inicial sobre lo que es la mediación insight, y qué es lo que la hace distinta, empezamos por cómo se define el conflicto. Dicho de forma sencilla, los mediadores insight entienden la conducta conflictiva como aquellas respuestas defensivas ante lo que se entiende como una amenaza. Esta definición es fundamentalmente distinta de aquellas que consideran al conflicto como una lucha por conseguir recursos escasos, o la incompatibilidad de objetivos, posiciones, necesidades, estatus y cosas semejantes (Deutsch, 1973; Coser, 1968; Burton, 1990). Los que defendemos el enfoque insight sostenemos que no son solamente los recursos o los objetivos incompatibles los que crean el conflicto; estos existen a menudo sin conflictos subsiguientes. Por el contrario, el conflicto surge, sube en intensidad y se mantiene por el discernimiento de las amenazas a lo que importa, seguido por la decisión de defenderse y los patrones consiguientes de

interacción. La forma en que definan los mediadores el conflicto influye en cómo ven su papel y las acciones que van a emprender. Los mediadores formados en otros modelos podrán ver las diferencias de las intervenciones fundamentales en mediación un poco más adelante en este artículo.

Un segundo aspecto que diferencia la mediación insight de otros enfoques de mediación es que en lugar de considerar que la mediación es la resolución de un problema o un proceso de solución en sí misma, la resolución de conflictos se consigue mediante el proceso de mayor aprendizaje sobre uno mismo en relación con los otros; el aprendizaje es lo que libera a las partes de un conflicto de la amenaza. Lonergan (1992), el componente teórico del enfoque insight, y Jack Mezirow (1991), líder en el campo del aprendizaje transformativo, afirman que una condición del ser humano es esforzarse para entender el significado de las experiencias; ser humano tiene que ver con querer conocer. Es este deseo fuerte de entender las interacciones de cada día lo que produce la curiosidad que un mediador insight intenta despertar mediante el diálogo que se produce durante la mediación.

El aprendizaje implica algo más que la recepción pasiva de información. Está relacionado con la forma en la que usamos nuestra mente –el flujo de operaciones conscientes que nos hace pasar del conocer al decidirnos a actuar (Price, 2013). Es un proceso en el que respondemos a preguntas implicándonos en siete operaciones conscientes distintas: 1) *experimentar* (tener en cuenta la información recibida) 2) *entender* (darle un sentido a la información recibida) 3) *verificar* (descubrir si lo que sé es correcto) 4) *valorar* (determinar la importancia de la información) 5) *deliberar* (generar opciones de respuesta) 6) *evaluar* (determinar qué opción es la mejor) y 7) *decidir* (comprometerse con una iniciativa) (Price, 2013). Estas operaciones conscientes son cíclicas. Son acumulativas y progresivas. Implican un bucle que va desde la operación de decidir a las operaciones de experimentar, entender, verificar, valorar, y luego otra vez a la decisión y a la acción, luego una vez más a experimentar, entender, verificar, valorar y así sucesivamente en un bucle continuo que genera interacción y significado (cf. J. Price en este número). A veces somos conscientes de estas operaciones, pero la mayoría de las veces ocurren como telón de fondo en nuestra mente. Prestarles atención promueve el aprendizaje y da luz al insight –esa bombilla proverbial que ilumina nuestros pensamientos cuando nuestra curiosidad se topa con la respuesta

a nuestras preguntas. El aprendizaje que se produce cuando le prestamos atención a nuestra mente puede ser transformacional, no solamente porque cambia lo que sabemos sino porque muy a menudo altera también nuestros sentimientos y relaciones. El papel de un mediador insight es ayudar a que las partes tengan insights sobre cómo usan su mente cuando están encastilladas en un conflicto. Esto estimula una reflexividad que puede transformar los conflictos y ayudar a las partes en su camino hacia posibilidades de interacción entre ellas menos amenazantes. Puesto que el conflicto es algo tan común en nuestras vidas el aprendizaje que se produce mediante el enfoque insight contiene la promesa de tomar decisiones mejores y más sensatas que se descubren en una serie de conflictos.

Un tercer factor que distingue a la mediación insight de otros enfoques en mediación, quizás más notablemente del enfoque basado en intereses (Fisher y Ury, 1981) y del evaluativo (Riskin, 1996), es su concepción relacional de la acción social y su concepción interpretativa de la comunicación. Estas dos visiones conciben a los seres humanos como actores sociales que viven dentro de una red de relaciones que forman su identidad y que influyen sus acciones. Los humanos entienden el mundo a través de la culminación de sus experiencias vitales a lo largo del tiempo, dicho de otro modo, nuestro pasado actúa sobre nuestro presente. La adquisición de conocimiento y la formación de la identidad, que se conocen como cognición social, surgen de la observación de los otros en el contexto de nuestras interacciones y experiencias sociales, y de imaginarnos a nosotros mismos tal y como nos ven los demás. La cognición social guía nuestras acciones, interacciones y relaciones con los demás; acciones que se convierten en tan habituales que se vuelven normas inconscientes según las cuales vivimos nuestra vida y según las que pensamos que deberían vivir su vida los demás³. En situaciones de conflicto, cuando los otros no actúan para con nosotros como esperamos, concluimos que sus acciones contrarias a las nuestras son intencionales.

Contrastar la concepción relacional antes mencionada con la visión individualista que sostiene la negociación y la mediación basada en intereses ayuda a explicar por qué los mediadores insight actúan de otra forma. Esto se debe a lo siguiente. Una visión individualista considera que somos «autores de nuestro propio destino», y que podemos, y de hecho lo hacemos, actuar independientemente de los otros;

³ El nuevo libro de Camaron J. Thomas, *The Wisdom of the Brain: Neuroscience for Helping Professionals* (2016) ofrece una completa visión de la naturaleza humana a través de la neurociencia y sus aplicaciones prácticas para aquellos profesionales que trabajan en psicología, trabajo social, educación, bienestar personal y por supuesto mediación. Aunque ofrezca una visión en profundidad y distinta de por qué las personas actúan como lo hacen, está la autora a favor de muchas de las ideas que defendemos en el enfoque insight, sobre todo el hecho de que nuestro pensamiento está asentado en patrones que motivan y guían la conducta; que la realidad de cada uno es distinta; que a través de la experiencia aprendemos a leer reflexivamente a los otros y luego modificamos nuestra conducta basándonos en las reacciones de los demás; que las conductas cambian mediante el aprendizaje; y que el conflicto tiene que ver con la cualidad de las relaciones más que con solamente los intereses.

y que tomamos decisiones racionales con la libertad de perseguir nuestros propios intereses (Sargent et al, 2011). Por ello, los mediadores que trabajan con intereses se afanan en descubrir los intereses de las partes en un conflicto y luego en generar opciones que les satisfagan (Fisher y Ury, 1981). Su papel es fomentar la colaboración y el compromiso. En contraste con esta idea, los mediadores insight consideran su papel como patrones de interacción defensivos y cambiantes mediante la reducción de las amenazas a través del aprendizaje⁴. Veamos este último punto más en detalle.

Como hemos dicho más arriba, el conflicto tiene que ver con el hecho de experimentar la amenaza hasta el punto que nuestras respuestas defensivas «habituales» se activan para protegernos de resultados anticipados negativos y funestos. Cuando las decisiones de defenderse son interpretadas por los otros como una amenaza, se genera en los otros una respuesta defensiva. Cuando no se controlan, las respuestas defensivas de cada uno crean patrones de interacción defensivos; patrones que sirven para hacer escalar y mantener el conflicto. Cambiando esos patrones defensivos cambiará también el conflicto. Lo importante en esto es que los intereses, valores, objetivos y creencias de las personas no tienen que cambiar para que cambie el conflicto. Lo que sí tiene que cambiar es la forma en la que éstas interactúan. De hecho, una creencia firmemente arraigada que sustenta el trabajo de un mediador insight es que no son los objetivos incompatibles los que crean el conflicto; los objetivos incompatibles existen todo el tiempo sin que haya conflicto. El conflicto se crea mediante el discernimiento de una amenaza, la decisión de defenderse, y el patrón interactivo de la toma de decisiones que lo caracteriza. Por ello un mediador insight se centra menos en la colaboración o el compromiso que en el descubrir los bloqueos ante el aprendizaje y en abrir vías para que surjan nuevos insights que puedan alterar las experiencias de amenaza. Por este motivo entablan con las partes un diálogo de aprendizaje para que éstas adquieran nuevos insights sobre ellas mismas en relación con los otros. A partir de estos insights las partes encuentran el motivo para buscar nuevas formas de interacción que sean menos amenazantes.

Los insights se obtienen de la escucha curiosa y sin juicio y de una intervención centrada en lo que las partes creen que es verdad, en lo importante que están protegiendo, y en lo que las lleva a decidir que fue mejor responder como lo hicieron. Ampliar lo que se conoce sobre cómo cada una de las partes entiende la situación, cómo valoran, lo que les importa y que están protegiendo, y sus decisiones sobre cómo actuar mejor es lo que reduce las amenazas reales o anticipadas, lo

que, a su vez, reduce la necesidad de patrones de interacción defensivos. Que no se necesite defenderse permite que surja la curiosidad natural arraigada en todos los humanos. Es esta curiosidad la que genera que las partes aprendan y se cuestionen a sí mismas, y la que les permite buscar formas de resolver sus diferencias juntos, o cuando menos, vivir más pacíficamente con ellas (Ver M. Price en este número).

Entender que la acción social es relacional, que el conflicto es respuestas defensivas a las experiencias de amenazas a lo que importa, y que la mediación facilita el aprendizaje da lugar a la siguiente afirmación de la práctica de la mediación que sirve de guía a los mediadores insight:

«El conflicto surge cuando personas o grupos experimentan amenazas a sus deseos y necesidades, patrones esperados de cooperación, o juicios profundamente mantenidos sobre el orden social que los lleva a responder defensivamente. Las respuestas defensivas parecen ser amenazas a lo que les importa a los otros y ellos responden también defensivamente creándose así patrones de interacción defensivos que mantienen el conflicto. Al profundizar las conversaciones que se centran en conocer y valorar, los mediadores insight asisten a las partes para que consigan insights que los lleven a entender lo nuevo y a alterar los patrones de interacción defensivos para que se puedan producir el aprendizaje y el cambio» (Picard, 2016, p. 80).

Teniendo en cuenta la afirmación antes mencionada, pasemos a examinar el método de la mediación insight.

Método de la mediación insight

Los mediadores insight generan curiosidad en las partes a partir de los nuevos insights que se producen por el hecho de facilitar hábilmente el diálogo que hace salir a la luz lo que les importa a las partes y cómo interpretan que las intenciones y acciones de ambas son una amenaza. A lo largo de este diálogo escuchan la información que parece ser nueva o diferente y luego se aseguran de que haya sido escuchada y debidamente entendida por las partes. Las preguntas están estructuradas para fomentar nuevas interpretaciones, nuevos significados, y nuevas conexiones que den lugar a que las partes busquen nuevas formas de actuar una con la otra. En esta lectura sobre nuestro enfoque les pido que tengan en mente que a pesar de que el proceso y las habilidades puedan parecer semejantes a los de otros enfoques de mediación, lo que da forma a la práctica de la mediación insight

⁴ No he dedicado mucho espacio en este artículo a hablar sobre las diferencias en las concepciones individualista y relacional, y tampoco he contrastado los distintos enfoques de la mediación como sí he hecho en otros textos. Ver por ejemplo: Picard, 2016, pp. 48-52; Picard y Melchin, 2003; Sargent et al, 2011; y Melchin y Picard, 2008.

es el conocimiento, la valoración y la decisión que han creado el conflicto en vez de la búsqueda de un terreno común, de los intereses mutuos o de la identificación de necesidades y objetivos no cumplidos.

El proceso de la mediación insight tiene cinco fases no lineales que se producen una vez que el mediador ha determinado, en la pre-mediación, si la situación es adecuada para la mediación. Estas fases son: 1) asistir al proceso 2) ampliar conocimiento 3) profundizar los insights 4) explorar posibilidades y 5) tomar decisiones. Una vez acabadas estas cinco fases, se produce la fase de post mediación o seguimiento⁵.

Como sucede con la mayoría de los mediadores, los mediadores insight no toman decisiones, sino que todos los resultados los obtienen las partes de manera consensuada y son ellas las que les dan forma. Las sesiones se desarrollan en sitios neutrales y privados, y son bastante distendidos en general ya que no se ven constreñidos por reglas o procedimientos reglamentarios como podría ser el caso, por ejemplo de un tribunal o una audiencia de arbitraje. El proceso es creativo y flexible, lo que permite al mediador tomar en cuenta la naturaleza y las necesidades de todas las partes. La naturaleza distintiva de la mediación insight reside en las intervenciones del mediador insight. Veamos más detalladamente cómo éstas se producen.

Los mediadores insight usan técnicas con las que seguramente estarán familiarizados todos los profesionales del conflicto y la mediación, entre los que se encuentran: la escucha activa, el parafraseo, las preguntas abiertas, reflejar emociones, y la obtención de información. No obstante, puesto que ayudar a que las partes del conflicto sepan más de sí mismas en relación con los demás se considera valioso y una forma duradera de resolver las diferencias, la forma en la que se emplean estas habilidades se distingue de los otros enfoques generalizados. Hablaré con más profundidad de esto en la próxima parte. De momento, quiero subrayar que pensar en la intervención en conflictos como un itinerario de aprendizaje no implica que los profesionales insight piensen que resolver problemas no sea importante. Por supuesto que lo es. Lo que afirmamos es que se encontrarán soluciones al conflicto más eficaces y duraderas si se conoce algo nuevo.

Intervenciones de la mediación insight y habilidades de comunicación fundamentales

En este apartado abordaremos las diez intervenciones y habilidades de comunicación fundamentales de la mediación insight. Por fundamentales no me refiero a que son necesariamente exclusivas de la mediación insight –otros media-

dores pueden hacer cosas semejantes. Las intervenciones y habilidades de las que hablaré se consideran fundamentales porque son centrales para el trabajo de un mediador insight. Los defensores del enfoque insight creemos que hasta qué punto se desmonten, nombren, describan y apliquen las habilidades y estrategias insight tiene mucho que ofrecer a la comunidad mediadora en general. La confianza en el valor de este trabajo está asentada en el hecho de están vinculadas concretamente con las teorías social y psicológica de la conducta humana (Price, 2017; Sargent et al., 2011; Thomas, 2016).

Todas las intervenciones insight comienzan con la habilidad de «atender», lo que implica una atención explícita y cultivada a las partes en sus propios términos. En la formación en mediación insight este punto queda meridianamente claro –«atender, atender, atender» es nuestro mantra. Esta idea transmite la importancia de prestar atención cuidadosamente a cómo responde cada una de las partes a lo que se dice y hace. Atender cuando las partes emplean respuestas defensivas, como por ejemplo tratar de explicar en demasía; tratar de convencer o persuadir; encerrarse y ser menos curioso, son indicadores que despertarán nuestra curiosidad sobre la respuesta. Después de haber prestado atención a la conducta, el profesional nombrará lo que ha visto y luego hará un seguimiento con preguntas abiertas y de curiosidad sobre lo que subyace a la respuesta defensiva con el fin de sacar a la luz la amenaza. Puede ser algo así como, «*has repetido esto muchas veces lo que me da una pauta de que quieres que él entienda algo, ¿qué es lo que él no está escuchando de lo que dices?*» En este ejemplo el profesional toma en cuenta con curiosidad y nombra la respuesta defensiva, invitando a las partes a que también sean curiosas. Una vez generada esa reflexividad, las partes tienen la oportunidad de descubrir nuevas posibilidades a la hora de conocer, valorar y decidir sobre el conflicto.

Los mediadores insight no sólo prestan atención al atender cómo responden las partes a lo que escuchan, sino que también prestan mucha atención a si surgen nuevos conflictos, o a si las partes se atrincheran cada vez más. Porque entienden que las acciones están relacionadas con la interpretación y la búsqueda de significado, los mediadores insight quieren descubrir intencionalmente si las interpretaciones de las partes reflejan adecuadamente las intenciones de cada una de las mismas. Prestar atención hace aflorar la curiosidad necesaria para ayudar a que las partes le den sentido a algo que antes tenía poco sentido o no lo tenía para nada.

⁵ Los lectores interesados en una explicación completa de cada fase de la Mediación Insight podrán encontrarla en mi libro *Practicing Insight Mediation*. Cabe destacar que pese a haber semejanzas en el proceso, lo que ocurre en cada etapa es marcadamente diferente.

Las intervenciones y habilidades de la mediación insight que presentamos en este artículo incluyen: 1) actuar con intencionalidad de respuesta 2) reconocer que los sentimientos son portadores de valores 3) profundizar una conversación de aprendizaje 4) diferenciar entre amenazas a lo que importa e historias defensivas 5) parafraseo selectivo 6) hacer preguntas basadas en las amenazas 7) preguntar sobre lo que se espera 8) explorar para dar sentido e interpretar 9) vincular, desvincular y verificar, y 10) finalizar y utilizar.

1. Actuar con intencionalidad de respuesta

La intencionalidad de respuesta es un término creado por los fundadores de la mediación insight con el fin de ayudar a reforzar dos principios importantes de la práctica insight (Melchin y Picard, 2008, p. 92; Picard, 2016, pp. 31-32). En primer lugar, que el mediador interviene con una intención basada en información y que responde a las palabras y acciones de una de las partes. Dicho de otro modo, el mediador responde a la consciencia de las partes, no a la del mediador. En segundo lugar, las acciones del mediador se basan en un conocimiento teórico-práctico que ayuda a predecir por qué una intervención concreta puede ser útil para una de las partes en ese contexto en particular y en ese momento concreto.

La intencionalidad de respuesta implica que el mediador utiliza su mente para saber más con curiosidad sobre una de las partes en lugar de pedirle a ésta que responda al conocimiento y a la valoración que el mediador tiene en su mente. Esto sustenta el principio según el cual los mediadores insight no conducen a las partes en su narración de una historia ni tampoco las conducen hacia las soluciones que piensan que pueden funcionar.

Actuar con intencionalidad de respuesta nos hace pensar que el mediador no sigue simplemente pasos prescritos o actúa siguiendo fórmulas sino que con conocimientos e intencionalidad ha elegido una intervención basada en lo que él sabe sobre la interacción humana y el conflicto. Al permitir que sean las partes las que dirijan el diálogo a la vez que responden al mismo con intervenciones consolidadas sobre un tema en cuanto a la teoría y a la práctica, el mediador insight responde y no es directivo. Allí donde un mediador busca el acuerdo y redirige la conversación hacia el compromiso o la colaboración, el mediador insight profundizará en ello para encontrar un nuevo significado y aprendizaje. Sus intervenciones son una respuesta y están al servicio de la propia curiosidad de las partes.

2. Reconocer los sentimientos como portadores de valor

Otro concepto clave que influye en la mediación insight está basado en el trabajo realizado por Lonergan sobre la función de los sentimientos (Melchin y Picard, 2008, pp. 84-90). Di-

cho de forma sencilla, los sentimientos comunican que algo es importante para nosotros. A menudo provienen de experiencias pasadas y dan forma a lo que juzgamos importante y a lo que esperamos que ocurra. Los sentimientos y los valores hacia los que éstos apuntan establecen patrones de organización social sin que nos demos cuenta necesariamente, por lo que los mediadores insight investigan de qué tratan los sentimientos de las partes en vez de ponerles una tapa por temor a que se interpongan en la resolución.

Puesto que los sentimientos y valores están conectados con experiencias pasadas y anticipan resultados futuros, a veces la única forma de darle sentido a la intensidad de un sentimiento actual o una fuerte oposición es descubrir si ocurrieron acontecimientos semejantes en el pasado que dan una cierta certeza ahora en relación con un futuro no deseado. Los mediadores insight dirigen su curiosidad hacia el hecho de saber cómo los sentimientos influyen las interacciones de un conflicto actual, especialmente cuando la resistencia al aprendizaje y al cambio parecen no tener sentido. Darles sentido a las interacciones que tienen poco sentido o que carecen de él requiere que el mediador sea curioso sobre lo que las partes saben ahora, y qué es lo que les da la certeza de que «saben» todo lo que hay que saber. Esta línea de investigación, a la que llamamos «profundizar una conversación de aprendizaje», puede trastocar la certeza que tiene una de las partes de lo que sabe y dar lugar a que surjan nuevos insights.

3. Profundizar la conversación de aprendizaje

Profundizar la conversación de aprendizaje es una intervención compleja que se produce en forma de conversación y que implica un cierto número de habilidades de comunicación cuyo objetivo es extraer y entender lo que importa, las amenazas, las emociones y las relaciones más profundas y que subyacen al conflicto. Profundizar es un enfoque que distingue a la mediación insight de los modelos de mediación transformativa (Bush y Folger, 2004) y narrativa (Winslade y Monk, 2000) pese a que los tres modelos tienen conceptos semejantes de la naturaleza relacional del conflicto⁶.

El propósito de la profundización es ampliar lo que saben actualmente las partes de las amenazas a lo que les importa a ellas y a la otra parte. Saber más conduce a una curiosidad genuina sobre las intenciones y acciones de cada una de las partes. Es esta curiosidad lo que hace ampliar el conocimiento y conduce a descubrir que defenderse de una amenaza no es la única decisión disponible en sus relaciones interpersonales.

La decisión de profundizar la conversación de aprendizaje se realiza con una intención que proviene de darse cuenta, por ejemplo, de cuando la forma en que está hablando una de las partes se ha hecho más defensiva, ha escalado o se ha

hecho más emocional. Como ejemplo de esto tenemos que el mediador repara que una de las partes se ha puesto inquieta y se cierra cada vez más a escuchar. Esto es una advertencia de que ésta tiene más temor, lo cual alienta la curiosidad del mediador en relación con los sentimientos de dicha parte. El mediador refleja lo que ha reparado: *«Veo que estás ahora más ansioso de lo que estabas antes»*. Para verificar esta situación, el mediador le hace una pregunta cerrada a propósito: *«¿tengo razón?»* Si se confirma la intuición del mediador, se hace una pregunta de seguimiento: *«Quizás sea este un buen momento para ver de qué se trata»*. Tras la verificación, el mediador comienza el proceso de profundizar en la conversación de aprendizaje.

Saber que la profundización implica hablar de las cosas que de verdad le importan a una de las partes puede ser difícil, entonces el mediador suele empezar «pidiendo permiso» y se muestra «transparente» sobre lo que va a tener lugar. *«Dado que lo que nos has estado diciendo hace surgir sentimientos fuertes significa que es importante para ti. Por eso deberíamos ahora parar un poco para profundizar la conversación y asegurarnos de que hemos entendido bien lo que quieres que sepamos. ¿Te parece bien si hacemos eso ahora?»* Ser «transparente» sobre el proceso implica que el mediador informe a las partes que va a hablar con cada una de ellas en profundidad y que les explique por qué. Esto posibilita también plantear sugerencias sobre cómo la parte que escucha puede hacer que ese intercambio sea productivo para ella también. *«Ted, voy a profundizar sobre lo que Jonas quiere que sepas, lo cual puede llevar bastante tiempo. Te voy a pedir que mientras él y yo estemos hablando prestes atención a las cosas nuevas o diferentes que se digan, ya que esta información puede hacer alterar las perspectivas y conducirnos al cambio. Cuando terminemos de hablar, te voy a pedir que digas lo que has oído que Jonas ha dicho y que es importante para él. Cuando esté seguro de que los dos lo entendéis perfectamente todo, te voy a dar la oportunidad para que tú digas lo que de verdad quieres que Jonas sepa que es importante para ti. Lo mismo que hice contigo voy a hacer con Jonas, le voy a pedir que resuma que lo te escuchó decir a ti para asegurarnos de que te entendió bien»*.

Después de asegurarse de que ambas partes entienden la intervención, el mediador empieza a profundizar esta conversación de aprendizaje haciéndole una pregunta abierta, amplia y curiosa a Jonas, *«Jonas, ¿qué quieres que Ted sepa de lo que te importa a ti y que hasta ahora te ha sido difícil comunicarle, o que piensas que todavía no comprende?»* La respuesta a esta pregunta inicial empieza a hacer surgir lo

que Jonas quiere que Ted entienda sobre lo que le importa a él y lo que él valora.

Una vez verificado que Ted entiende la respuesta de Jonas a la pregunta inicial, el mediador seguirá profundizando en la conversación combinando la escucha de las respuestas con preguntas de curiosidad. Parafrasear lo que el mediador ha oído, seguido inmediatamente por una pregunta de curiosidad se llama «establecer puentes» para los mediadores insight. Hacer otra pregunta basada en la respuesta de una de las partes a la pregunta de antes es una «pregunta por estratos». Esta secuencia de hacer preguntas por estratos se denomina metafóricamente «pelar una cebolla». Cuando se profundiza en la conversación el mediador sigue el patrón de establecer puentes –parafrasea lo que ha oído y luego hace una pregunta por estratos. Cuando se produce esto, el mediador ha «terminado» de profundizar y pasa a «utilizar» la información conocida para darle sentido a las interacciones en el conflicto de una forma nueva (hablaremos más de terminar y utilizar un poco más adelante).

Quiero subrayar que las preguntas que se hacen para profundizar en la conversación de aprendizaje vienen de un cuestionamiento genuino, y por eso son intencionalmente abiertas y no denotan juicio alguno. Las preguntas abiertas empiezan con qué, dónde, quién, cuándo, cómo y, en menor medida, por qué. Evocan curiosidad por su misma naturaleza; son un componente necesario para que las partes se abran a conocer más sobre ellas mismas y los otros.

Durante el proceso de profundización los mediadores insight les pedirán también a las partes que hablen de lo que pensaban que la otra persona habría hecho de otra forma, o no habría hecho en absoluto, si en realidad no hubiese pretendido herir al otro. Lo fundamental es descubrir lo que se esperaba que ocurriera pero no ocurrió y cómo fue interpretada esa no acción. Las preguntas sobre los patrones de interacción normativos son, entre otros: *«¿qué esperabas que hiciese un compañero de oficina que de verdad apoya el trabajo en equipo ante esa situación?»*, *«si de verdad no quería poner en peligro tu relación con el equipo, ¿qué habría hecho seguramente?»*, *«¿qué querías que hubiera hecho para demostrarte que lamentaba lo que ocurrió?»* Los mediadores insight preguntan también lo que la otra parte tendría que hacer de otra forma para que la primera no se sienta amenazada. Por ejemplo: *«cuéntame un poco qué habrías imaginado que él iba a hacer de otra manera para demostrarte que no pretendía interferir en tus posibilidades de ascenso»*, *«¿qué querías de él en el futuro para reducir la preocupación que sientes ahora?»*, *«cuando os veáis mañana, ¿de qué manera*

⁶ Para saber más sobre las diferencias entre los enfoques insight, basado en intereses, narrativo y transformativo, ver Melchin y Picard, 2008, pp. 43-48; Picard 2016, pp. 48-56; Sargent et al, 2011; y Madrid Liras en este número.

te puede demostrar que no tiene sentimientos negativos hacia tí?» Profundizar en la conversación de aprendizaje genera insights sobre las dinámicas de las interacciones de las partes; insights que pueden producir cambios potentes, tanto en quien habla como en quien escucha, relativos a cómo entienden el conflicto que los envuelve.

Profundizar en la conversación de aprendizaje es potente porque ayuda también a que las partes le den un sentido a las acciones que antes se tenían únicamente por perjudiciales, o que para las partes tenían poco sentido o no lo tenían para nada. Una vez que se reducen las amenazas, las partes del conflicto pueden escucharse una a la otra de forma más abierta porque ya no se tienen que centrar en su autodefensa. Otra forma de decir esto mismo es que se interrumpe el proceso de aprendizaje que había creado el hecho de experimentar una amenaza y que dicho proceso es reemplazado por un nuevo proceso de aprendizaje. Este nuevo proceso de aprendizaje contiene el potencial necesario para descubrir formas de interacción que permiten que distintas cosas que les preocupan coexistan sin amenazas.

4. Diferenciar entre las amenazas a lo que importa y las historias defensivas

La capacidad de diferenciar entre líneas de investigación que produzcan con mayor probabilidad nuevos aprendizajes y ayuden a las partes a mejorar su situación, y aquellas que no lo harán, se encuentra tanto en prestar atención a las partes de forma receptiva como en la profundización en la conversación de aprendizaje. Por esta razón, los mediadores insight distinguen entre lo que ellos llaman «las historias sobre las amenazas a lo que importa» y las «historias defensivas». Examinemos el por qué con más detalle.

Las historias que se centran en todas las razones por las que una de las partes se siente amenazada, y la justificación de por qué una persona se siente autorizada a responder a otra de la forma que lo ha hecho, es una historia «defensiva». Se trata de historias cerradas sin espacio para que se asiente la nueva información por la certeza que tiene una de las partes de saber todo lo que hay que saber y de que su punto de vista es el correcto. Los esfuerzos para dotar de significado a las historias defensivas a partir de las acciones de los demás, significados que se basan en filtros del pasado para confirmar las interpretaciones que hace la parte de lo que está ocurriendo en el presente. Se trata de narrativas a las que se aferra la parte y que están enraizadas en la cognición social. Las historias defensivas contienen todas las razones para que una persona esté «en lo cierto», y para que la otra esté «equivocada». Contienen la certeza de la necesidad de defenderse de la otra persona. Estas son las historias que rechaza la otra parte del conflicto. Se trata de historias que alimentan el conflicto y hacen que continúe.

Las historias sobre las amenazas a lo que importa están también formadas por información de la experiencia original de amenaza; sin embargo, en lugar de justificar la necesidad de defenderse de la otra parte, esta historia transmite lo que les importa a las partes y cómo se sienten. Se trata de historias sobre cómo está siendo amenazado lo que les importa. Las historias sobre las amenazas a lo que importa, por la vulnerabilidad que comportan, no siempre se comparten en las narrativas de conflicto, o, cuando se habla de ellas los que las escuchan pocas veces las oyen, ya que el aprendizaje está bloqueado por la certeza que da el conocimiento.

En el narrar las historias sobre las amenazas a lo que importa las partes se enteran de más cosas sobre la otra parte, y muy a menudo, aprenden más sobre ellas mismas; estas son las historias que abren las puertas al cambio. Cuando las partes se enteran de lo que lo que les importa y lo que sustenta las acciones de la otra parte se encuentran menos convencidas de la intención de daño hacia ellas y por lo tanto menos abrumadas por la amenaza. Una menor amenaza estimula el nuevo aprendizaje, una necesidad en la búsqueda de interacciones que permitan que las cosas que les importan y que difieren entre ellas coexistan sin conflicto. El parafraseo selectivo es una intervención que se utiliza para extraer las historias sobre las amenazas a lo que importa.

5. Parafraseo selectivo

Parafrasear tanto el contenido como la emoción de lo que se ha dicho para confirmar que se ha entendido, que se conoce con el nombre de escucha activa, es algo que conocen bien los mediadores. Además de la escucha activa, el enfoque insight hace hincapié en la necesidad de prestar atención también a la naturaleza de lo que se ha dicho para evitar parafrasear historias defensivas, como hemos explicado más arriba. Repetir las narrativas de inculpación, juicio y amenaza para confirmar que quien ha hablado ha sido escuchado, aunque sea para volver a enmarcar, hará que quien escucha se bloquee en su aprendizaje. Al decidir intencionalmente no parafrasear algo que se ha dicho enjuiciando sino que en su lugar se decide preguntar y reflejar los sentimientos y amenazas el mediador está discerniendo y siendo selectivo.

El parafraseo selectivo es evidente concretamente al principio de la mediación cuando las partes casi siempre empiezan a explicar las razones que justifican sus acciones, por qué tienen razón y por qué la otra parte está equivocada, y cómo se sienten víctimas. En vez de intentar confirmar que entiende la narrativa defensiva, la curiosidad del mediador será dirigida a descubrir lo que les importa a las partes por detrás de esa narrativa. Por ejemplo, en lugar de decir, «está claro que te molesta mucho su comportamiento en las reuniones de equipo», el mediador preguntará, «¿qué hace que sus acciones durante las reuniones de equipo sea tan pre-

ocupante para tí?», o, «¿qué interpretas tú de sus acciones durante las reuniones?», o «si sigue actuando así durante las reuniones, ¿qué temas que vaya a ocurrir?»

En su calidad de apertura hacia el aprendizaje, el parafraseo selectivo es potente porque aleja a la conversación del juicio y la culpa y la dirige hacia lo que importa. Al no tener que defenderse de los juicios emitidos se abre un espacio para la curiosidad sobre cómo ven las cosas los demás. Cuando los mediadores les hacen preguntas a las partes como por ejemplo: «*cuál es el problema; qué ha pasado entre vosotros; hablemos de las cuestiones problemáticas*», etcétera, se da pie a que surjan las historias defensivas. Los mediadores insight evitan a propósito pedirle a las partes que hablen del problema conflictivo en sí durante la etapa inicial, y solo mínimamente si acaso, a lo largo de toda la mediación. Comienzan el proceso de contar las historias con el objetivo de revelar las motivaciones y esperanzas en un cambio positivo, que explicaré más adelante cuando hable de las «preguntas sobre lo que se espera» en el punto 7.

Es importante que se use el parafraseo selectivo cuando los mediadores insight exploren cómo las partes le dan un sentido e interpretan las cosas, y cuando profundicen en la conversación de aprendizaje para descubrir las amenazas a lo que importa. Esto se realiza porque escuchar y luego parafrasear las amenazas a lo que importa en lugar de hacerlo con los hechos y las verdades individuales ayuda a extraer lo que está en juego para cada una de las partes. Vincular las interacciones conflictivas con lo que importa a las personas puede ayudar, por primera vez, a que las partes del conflicto le den un sentido a por qué se produce la situación conflictiva. Como he dicho anteriormente, vincular las conductas a lo que importa puede estimular el aprendizaje porque libera a las partes de tener que defenderse del juicio y la culpa. Pensemos por ejemplo que es bastante frecuente darse cuenta de que nuestros valores e ideas difieren de los de aquellos con los que vivimos o trabajamos, y sin embargo, en vez de crear un conflicto, somos conducidos a reflexionar sobre dichas diferencias. Nuestra curiosidad se despierta y nuestra mente se abre para expandirse. Extraer las historias sobre las amenazas a lo que importa exige la habilidad de hacer preguntas basadas en la amenaza.

6. Hacer preguntas basadas en las amenazas

Hacer preguntas basadas en las amenazas para sacar a la luz las amenazas subyacentes es una habilidad insight fundamental. Aunque parezca sencillo que nos digan que preguntemos sobre las amenazas a lo que importa en lugar de preguntar por los por qué, hacerlo bien requiere un esfuerzo. Esto se debe en parte a que muchas palabras se pueden asociar a experiencias de amenaza. Palabras tales como: temor, riesgo, miedo, intimidación, peligro, amenazado, vulnerable,

pavor, preocupación, desasosiego, inquietud, agonizar, molesto, alarma, aprehensivo, turbación, aflicción, incomodidad, nervioso, pánico, turbado, y así una lista interminable. Lo que también hace que las preguntas basadas en las amenazas sean difíciles es que cuestionan sobre los sentimientos, lo que para algunos puede ser un tabú social dada la creencia que los sentimientos deberían permanecer en la privacidad. Por otra parte, cuando los sentimientos se ven como obstáculos potenciales ante el pensamiento racional y la resolución de problemas tendemos a «ponerles una tapa» encima. No ha de sorprendernos, pues, que cuando se pide a los mediadores que pregunten sobre los sentimientos y se anime a que se exprese la emoción, al principio éstos se muestren reticentes. Aprender a hacer esto y sentirse cómodo requiere práctica.

Los siguientes ejemplos nos muestran cómo preguntar sobre las emociones vinculadas a las amenazas. «*Parece que estás ansioso por el silencio de John; ¿qué piensas que él piensa que te preocupa?*»; «*que John no te reconozca es molesto, ¿qué te dice a ti esta falta de reconocimiento?*»; «*háblame un poco de cómo te sientes ahora que ella te ha pedido que no te vayas del grupo*»; «*su último comentario dio pie a tu exabrupto, ¿qué nos puedes decir de esta respuesta tuya tan fuerte?*»; «*me puedes contar algo más sobre cómo te quedas con esta situación?*». Como hemos dicho, enmarcar las preguntas sobre las amenazas puede ser difícil para los mediadores que no conocen este tema central. Otros ejemplos ayudarán quizás como guía para que esto se incorpore en la práctica mediadora: «*¿Qué es lo que te pone nervioso de sus reacciones?*»; «*¿qué te preocupa que ocurra si esto sigue así?*»; «*¿qué es lo que suscita tus miedos en relación con sus sugerencias?*»; «*¿qué te pone ansioso de lo que estás oyendo?*»; «*¿qué amenaza te impide pensar en su petición?*»; «*en todo esto hay algo que te perturba profundamente, ¿nos puedes contar cómo te sientes?*»

Sentirse cómodo preguntando por lo que amenaza a las partes puede ser un cambio considerable para los mediadores acostumbrados a preguntar fundamentalmente sobre los objetivos e intereses. En mi experiencia, los mediadores noveles también encuentran este cambio dificultoso ya que suelen preferir hablar de lo que importa más que de amenazas –de alguna manera parece ser más seguro. Lo importante tanto para los mediadores experimentados como para los noveles es recordar que lo que genera el conflicto no es lo que importa a las partes; lo que causa el problema es las amenazas a lo que importa. Una buena mediación requiere que las amenazas salgan a la luz y se reduzcan, y el trabajo del mediador es ayudar a que eso se produzca.

7. Preguntar sobre lo que se espera

Desde el comienzo mismo de la sesión de mediación los mediadores insight trabajan para abrir el camino hacia el apren-

dizaje preguntándoles a las partes sobre sus esperanzas en lugar de preguntarles por los problemas o cuestiones difíciles. Tras demostrar la capacidad de escucha con una mente curiosa y abierta en la fase uno, el mediador empieza, en la fase dos, invitando a las partes a hablar de cómo una buena conversación hoy cambiará sus vidas para mejorar el mañana (Picard, 2016, pp.57-103). Los mediadores insight se refieren a esto como la «pregunta sobre lo que se espera» que se centra en las relaciones interpersonales en vez de en los intereses o problemas. El objetivo de la pregunta es que salgan a la luz los valores de más alto nivel y los motivos subyacentes de las partes para haber acudido a la mediación. Sacar a la luz las esperanzas individuales en un cambio positivo empieza con extraer información que en pocas ocasiones forma parte de las narrativas defensivas de las partes. Esto hace que la conversación se aleje de la inculpación y la acusación y se hable de los valores individuales y a veces compartidos.

Las respuestas a las preguntas sobre lo que se espera pueden sorprender a las partes, y las respuestas sobre las esperanzas de cada una pueden causar el efecto de pasar de «defender su rincón» a sentirse animadas porque el cambio es posible. Esto se da porque las respuestas genuinas a las preguntas sobre lo que se espera carecen de juicio y culpa. Cuando preguntamos, «¿qué esperas que mejore en tu vida después de haber hablado con el otro hoy?», lo normal es que las partes expresen su esperanza en que la relación mejore, en un entorno de trabajo menos estresante, en una familia más feliz, en un barrio más pacífico, en una empresa más próspera, etcétera. A partir de estas esperanzas el mediador insight empieza a sacar a la luz las amenazas que bloquean la consecución de esas esperanzas. Las respuestas a las preguntas que presentamos a continuación son una salida para empezar a cambiar la naturaleza de las amenazas que encierran a las partes en un conflicto. «Si no podéis mejorar las relaciones entre vosotros dos hoy, ¿qué te preocupa que pueda ocurrir?»; «si no podéis tomar decisiones entre los dos aquí, ¿cuáles son tus preocupaciones en relación con los niños?»; «¿qué te imaginas que le va a pasar a la empresa si no se resuelve este callejón sin salida en el que estáis?». Abrir el camino hacia la consecución de las esperanzas de las partes es la quintaesencia de la práctica insight.

En mi experiencia, aprender a hacer una pregunta sobre lo que se espera es difícil tanto para los mediadores noveles como para los experimentados. Esto es así porque en general a las partes les lleva un tiempo responder a una o dos preguntas antes de ser capaces de articular sus esperanzas ya que éstas pueden encontrarse en los recovecos de la mente. El siguiente diálogo ejemplifica cómo deberían hacerse las preguntas sobre las esperanzas en una intervención.

Mediador: *Ahora que entendemos y estamos de acuerdo en cuanto al proceso a seguir, os pido que penséis por un mo-*

mento y luego compartáis vuestras esperanzas en que una buena conversación hoy puede hacer que las cosas mejores para vosotros en el futuro. ¿Quién quiere empezar?

Pat: *Yo quiero empezar. Me gustaría hablar con Chris sobre ipor qué cada vez que coge un archivo desaparece! Espero que si conseguimos entender eso no vuelva a ocurrir para que yo pueda seguir haciendo mi trabajo de la forma que se supone que tengo que hacerlo.*

Mediador: *(Parafrasea selectivamente y omite la primera parte de la respuesta de Chris porque es una acusación ante la historia defensiva de Pat). Si puedes seguir haciendo tu trabajo como piensas (respuesta de escucha sobre lo que importa), ¿de qué forma esto mejorará las cosas en el trabajo (pregunta por estratos)?*

Pat: *Si bueno, esto hará que la vida aquí sea más agradable y venir a trabajar algo que estemos deseando en lugar de sufrirlo; por no decir cómo aumentaría nuestra productividad si no estuviésemos peleando todo el día.*

Mediador: *Entonces tu esperanza es que el trabajo sea un lugar mejor y que tú y Chris sean más productivos si conseguís hablar del problema de los ficheros (respuesta de escucha sobre lo que importa). Hay claramente algunas cosas que os están impidiendo llegar a ese lugar mejor y que hay que explorar. Antes de eso, (el mediador se vuelve hacia Chris) te pido Chris que compartas con nosotros qué esperas que mejore gracias a la conversación positiva que vais a tener hoy.*

Chris: *Bueno, al igual que Pat a mí me gustaría hablar del problema de los ficheros, pero yo espero que Pat deje de culparme por cada uno de los ficheros que se pierden y que deje de criticarme; ¡es exasperante y desmoralizador!*

Mediador: *Y si ya no se te culpa (respuesta de escucha), ¿qué esperas que cambie para mejor (una segunda pregunta sobre las esperanzas)?*

Chris: *Lo mismo que Pat, que no me culpen por todo lo que pasa aquí haría que mi vida fuera mucho más agradable. Y estoy de acuerdo que si dejamos de malmeter y de pelearnos seríamos más productivos, ¡y con eso haríamos que nuestros puestos de trabajo estén seguros!* (una expresión de algo que importa)

Mediador: *Ambos estáis claramente sintiendo amenazas vinculadas con la seguridad laboral y un lugar de trabajo mejor (respuesta de escucha). Me pregunto si ahora podemos empezar a ver un poco más esas amenazas...tu preocupación, Chris, por sentirte vulnerable en relación con tu trabajo y la inquietud que esto te causa. Si os parece que esto tiene sentido, ¿quién quiere empezar a hablar de estas amenazas?*

Chris: *Vale, antes empezaste tú Pat, así que ahora empiezo yo.*

Pat: *Vale.*

Mediador: *Entonces, Chris, hálbanos un poco sobre lo que ocurre entre tú y Pat en el trabajo y cómo crees que esto está*

vinculado con que tu trabajo esté en riesgo. Mientras Chris hable, te voy a pedir Pat que prestes atención a aquellas cosas que quizás no hayas oído antes y que quizás puedan ampliar tu visión de las cosas. Cuando Chris termine verificaremos contigo si has entendido correctamente lo que ha dicho, luego te voy a dar a ti la misma oportunidad para que hables sobre tus percepciones y preocupaciones y me aseguraré al final de que Pat te ha entendido correctamente (transparencia del proceso). Entonces, Chris, ¿qué es lo que te preocupa de tu trabajo por tus interacciones con Pat?

8. Explorar para dar sentido e interpretar

Los significados que obtenemos de la conducta de otras personas y las interpretaciones que hacemos de lo que dicen puede o bien crear un conflicto o posibilitarnos la resolución del mismo. Preguntarles a las partes por lo que han oído o interpretado durante el diálogo mantenido en la mediación no es algo único de la mediación insight; sin embargo, creemos que lo que lo hace diferente de otros enfoques es su centralidad.

Descubrir las interpretaciones y la obtención de significado de las partes requiere que los mediadores insight pasen menos tiempo verificando la exactitud de lo que han oído y más tiempo verificando lo que las partes han oído y pueden sacar de la conversación. Hay varias razones para hacer eso. En primer lugar, si una de las partes no puede repetir lo que se ha dicho, esto es una indicación para que el mediador vea que el aprendizaje está aún bloqueado. Segundo, permite rápidamente que las interpretaciones erróneas salgan a la luz, lo que da al mediador la posibilidad de hacer que las partes hablen más sobre ellas. Tercero, centrarse en lo que han dicho las partes es un apoyo al diálogo porque hace que la conversación se mantenga centrada en ellas y no en el mediador. Por estas razones los mediadores insight mantienen firmemente que las sesiones de mediación se realicen totalmente de forma conjunta, a menos que esto perjudique de alguna manera a las partes.

A continuación presento algunos ejemplos de preguntas sobre las interpretaciones y la asignación de significados: «¿Qué es lo que le has oído decir?»; «¿qué te está pidiendo ella que hagas?»; «cuando ocurrió eso, ¿qué sacaste de ello?»; «¿qué te ocurre a ti cuando ella te interrumpe en las reuniones?»; «¿qué sentido le das a esta situación?»; «lo que ella está diciendo no es claramente lo que tú habías pensado, ¿qué piensas tú?». El parafraseo selectivo, darle sentido, las preguntas por estratos y de curiosidad es lo que utilizan los mediadores insight para descubrir los significados y las interpretaciones que están muy ligadas al conflicto.

9. Vincular, desvincular y verificar

Vincular es una de las habilidades insight que implica escuchar y preguntar sobre los vínculos entre las interpretacio-

nes y sentimientos de las partes y sus acciones. Implica la búsqueda de conexiones entre las experiencias pasadas y las expectativas en torno a un futuro no deseado. Vincular tiene que ver con descubrir lo que importa así como el motor del conflicto y luego intentar de entender cómo lo que importa se vincula con lo que amenaza a los demás.

La habilidad para vincular requiere que el mediador escuche con atención o que pregunte sobre cómo las historias del pasado están vinculadas a los sentimientos del presente. Surge la curiosidad sobre el hecho de evaluar si algo semejante a lo que ocurrió en el pasado se está produciendo ahora. Esto es así porque, basándose en el concepto de Lonergan de que los sentimientos son portadores de valor y de los que hablamos en el punto 2, se sabe que los sentimientos y posiciones del presente también tienen que ver con las emociones y experiencias ocurridas en el pasado. Ser capaces de darle un nombre a estas conexiones es una forma de asignar un significado a las actitudes, sentimientos y conductas actuales de las partes del conflicto. Vincular puede estar relacionado con una pregunta directa del tipo: «Entonces, ¿qué vinculación tiene que tu hija llegue tarde con el accidente que sufrió tu hermano hace tantos años?». O, sencillamente, con expresar la vinculación que parece haber entre los hechos, «parece que tu reacción al hecho de que tu hija llegue tarde está conectada de alguna manera con el accidente de tu hermano». Este tipo de asociaciones se conocen con el nombre de «insights directos.»

El mediador también hace preguntas significativas intencionadamente y escucha luego las respuestas de las partes para ver cómo éstas se vinculan con el futuro imaginado. «Entonces, ¿qué te imaginas que le ha pasado a tu hija cuando llega tarde?»; «¿de qué piensas que la proteges si la castigas?». Sacar a la luz las vinculaciones que las partes han hecho con el pasado y el futuro les ayuda a obtener un insight sobre la necesidad de que esas sean las únicas vinculaciones en las circunstancias actuales. Cuando una vinculación se vuelve menos cierta o equivocada, se ha producido una «desvinculación» o un «insight inverso».

Cuando se produce la desvinculación, cambian mucho las conversaciones y a menudo de forma sorprendente. Conexiones que una vez parecían muy certeras ya no producen el mismo temor. «Si mi experiencia del pasado con el accidente de mi hermano está basada en fuertes sentimientos de miedo, entonces que mi hija llegue tarde no es una amenaza después de todo»; o «si este miedo está vinculado con mi hermano, quizás mi hija y yo podamos encontrar una forma de atenuar mi miedo cuando ella llega tarde»; o «finalmente puedo dejar de pensar que mi madre no confía en mi ahora que sé de dónde viene su miedo». La desvinculación trastoca lo que se sabe en ese momento, y esta irrupción abre un espacio a la curiosidad necesaria para conocer. Tanto las vinculaciones

como las desvinculaciones van casi siempre acompañadas de sentimientos potentes.

Vincular y desvincular ayudan a generar nuevos insights y sin embargo estos nuevos insights pueden ser erróneos a veces. Por este motivo, un mediador tiene que estar atento y asegurarse de que lo que escuchan y concluyen las partes refleja adecuadamente lo que se dijo o pretendió decir. Esta es la habilidad de «verificar».

Verificar la comprensión como habilidad se asocia a la tercera operación de aprendizaje de Lonergan. En la mediación insight las respuestas de las partes del tipo, «ah, ahora lo entiendo», o «ya entiendo lo que quieres decir», o «ya lo sé», o «entiendo» van siempre seguidas de una pregunta cuyo objetivo es descubrir lo que la persona que habló sabe o entiende ahora. «Dices que entiendes por qué tu madre se enfada contigo cuando llegas tarde a casa, sería bueno oír todo sobre su miedo pero con tus propias palabras». Verificar puede ser algo tan sencillo como comprobar lo que has oído, «¿es correcto si te digo que lo que te he oído decir es que su conducta tiene que cambiar antes de que empieces a confiar en ella?»

Después de que una de las partes haya dicho todo lo que hay que decir sobre lo importante en una conversación para profundizar temas, y después de que el mediador haya verificado que las interpretaciones y lo que ha entendido la otra parte es correcto, el mediador «utilizará» esa información de alguna forma antes de empezar a profundizar con la otra parte. Voy a hablar más detalladamente de este tema en el próximo punto.

10. Finalizar la conversación de profundización y utilización de la información

El concepto de «finalizar» fue creado para poner de manifiesto la importancia de que un mediador siga profundizando la conversación hasta que las partes no tengan nada más que decir sobre un tema. Ya no hay más preguntas, las partes se sienten satisfechas porque ahora se las entiende, y lo que ellas entienden se ha verificado. El finalizar hace que salga la información necesaria para ayudar a que las partes puedan tomar decisiones acertadas con posterioridad.

Los mediadores insight saben por qué es importante finalizar una conversación de profundización. Por una parte, empezar a profundizar pero luego abandonar la cuestión prematuramente dificultará retomar el tema más tarde. Por otra parte, no acabar una conversación de profundización dejará seguramente a las partes sintiéndose desatendidas, juzgadas o sin importancia, por lo que podrían tener reticencias para abrirse y hablar de las cosas que les importan a medida que se desarrolla la mediación.

Puede que algunos mediadores tengan la tendencia a no querer finalizar la profundización por la cantidad de tiempo

que se dedica a una de las partes, y pueden pensar que eso hará que la otra parte cuestione su imparcialidad. Equilibrar las interacciones, especialmente al principio de una sesión de mediación es importante en la mediación insight; no obstante, lo es menos cuando se trata de profundizar la conversación para conocer más cosas. Esto es así porque la profundización ocurre generalmente cuando se ha estado dialogando durante un tiempo, una vez que se ha establecido la confianza con el mediador. Los mediadores insight saben también que hay menos necesidad de equilibrar la interacción porque el diálogo lleva finalmente a lo que la otra parte quiere saber y necesita oír, con lo que muy probablemente los llevará a escuchar con atención. En caso de duda el mediador puede verificar esto rápidamente prestando atención a las pistas no verbales de la parte que está escuchando; o, haciendo una confirmación rápida –«¿estás aquí con nosotros?». El mediador puede tranquilizar brevemente a la parte que está escuchando y decirle que tendrá la oportunidad de hablar sobre lo importante para ella sin interrupción después de esa conversación.

No deja de sorprender que finalizar una conversación de profundización conlleva a menudo el descubrimiento de que lo que una vez era una certeza en la mente de la parte que escucha es menos certeza o se ha «trastocado», dejándolas a ambas con curiosidad y más abiertas a nuevas posibilidades. Esto ocurre cuando se amplía o se corrige lo que se sabe. Ayudar a que las partes conozcan más sobre ellas mismas y sobre las otras, sobre las amenazas a lo que importa y sobre los sentimientos les ayuda a pensar en formas de interacción menos amenazantes que provocarán un cambio para mejor.

Una vez finalizada la conversación para profundizar sobre más cosas, los mediadores insight «utilizarán» los insights obtenidos antes de pasar a otro tema o a la otra parte. Una de las formas que tienen para hacer esto es nombrar las amenazas a lo que importa, o el sentimiento, y luego vincularlos a las interacciones que crearon o mantuvieron el conflicto. «Entonces, cuando tu hija llega tarde a casa, tu primera reacción es preocuparte de que haya tenido un accidente. Esa preocupación se convierte en rabia cuando llega y ves que está bien. Tu respuesta es castigarla. La acción de castigarla es una forma que tienes de protegerla, y de protegerte. El problema por supuesto es que castigarla ha empeorado las cosas en vez de mejorarlas. Quizás sea bueno ver qué otras formas hay de reducir tu preocupación». En este ejemplo el mediador reconoce el sentimiento de la madre y luego lo vincula con sus acciones cuando la hija no respeta la hora de regreso a casa.

El mediador podría también utilizar los insights obtenidos para vincular o desvincular las experiencias del pasado y las del presente. Por ejemplo, «nos contaste antes que tu hermano tuvo un grave accidente de coche cuando era adolescente y pasó un tiempo hasta que alguien se dio cuenta y

pudo enviar ayuda. Está claro que ese acontecimiento está vinculado con el fuerte temor que tienes cuando tu hija llega tarde. Otra forma de usar la habilidad de «utilizar» es que el mediador, después de haber verificado un nuevo o nuevos insights, pregunte a la parte cómo puede cambiar las cosas lo nuevo que sabe: *«teniendo en cuenta lo que sabes ahora de cómo tus miedos están tan vinculados con el accidente de tu hermano, me pregunto ¿qué le podrías pedir a tu hija que haga para rebajar tu preocupación cuando ella sepa que va a llegar tarde?»* El rol del mediador, en este ejemplo, es asegurarse de que lo que han conocido tanto el cómo las partes no queda pendiente sino que se ha «utilizado». Una advertencia, no se debe confundir utilizar con una decisión final tomada conjuntamente. Se trata de que la decisión de una parte en el contexto de la profundización de la narrativa tenga sentido. Después de la profundización, sobre todo si se la ha hecho con sólo una de la partes, no es el momento de empezar a buscar nuevas formas de interacción entre las partes del conflicto. En el ejemplo anterior, las peticiones de la madre se vuelven a enunciar y luego el mediador hará alusión a ellas cuando informe a las partes de que se volverá a esta idea cuando lleguen a la fase de la fase de la mediación en la que se toman decisiones.

Conclusión

El presente artículo explica lo que distingue a la mediación insight de otros modelos de mediación mediante el examen de algunos de sus principios y prácticas fundamentales. Se han presentado aquí diez de las intervenciones primordiales que son la base del enfoque insight y que lo diferencian de otros modelos de mediación, con el fin de estimular a los lectores para que utilicen este método de mediación.

Mi opinión, después de haber aplicado este enfoque durante más de diez años, es que la fuerza de la mediación insight y del enfoque insight para el conflicto reside en utilizar el aprendizaje relacional para abordar un conflicto en vez de basarse en metodologías de negociación o de resolución de problemas más individualistas. Esto se ve reflejado en la facilidad con la que las partes dan sentido y luego actúan cuando entienden que las conductas conflictivas emanan de respuestas defensivas a lo que de verdad les importa a las personas implicadas en un problema. A la luz de esta perspectiva, las acciones de cada uno ya no se ven principalmente como actos intencionales para perjudicar, permitiendo con esto que sus conductas adquirieran significados menos amenazantes. Incluso aunque quede claro que el conflicto ha llegado a una fase en la que se pretende perjudicar, llegar a entender que la conducta del otro tiene que ver con proteger profundamente los valores que se mantienen, puede aun así generar oportunidades para el cambio. Es el cambio de pensamiento a través de nuevos insights lo

que da a las partes la convicción para cambiar sus supuestos interactivos en formas de actuación que permitan que las visiones y los valores divergentes coexistan sin amenaza, o al menos más pacíficamente.

Opino igualmente, basándome en mi experiencia enseñando el método insight a profesionales del conflicto noveles y experimentados, que en un período relativamente corto se pueden interiorizar las habilidades y técnicas, y que con la práctica se pueden aplicar. La facilidad de aprender cómo emplear este método se debe en parte al estudio realizado de la teoría a la práctica y de la práctica a la teoría y a lo que se ha escrito a lo largo de su formación, acompañado por la explicitación, explicación e ilustración de las habilidades de comunicación y de mediación insight. Los fundamentos teóricos del enfoque insight permiten que los profesionales puedan basar su práctica en la teoría lo que les posibilita identificar lo que hacen en la práctica mediadora y por qué. Les enseña a reflexionar sobre ellos mismos cuando aprenden cómo ven el conflicto las partes, y les enseña el papel que han de desempeñar en las interacciones que se dan en la mediación, proporcionándoles así un control crítico sobre sus intervenciones. La mediación insight crea un espacio para despertar el poder de la curiosidad y la interacción auténtica como motores del cambio en un conflicto. Permite el empleo de intervenciones más variadas, creativas y flexibles de las que se encuentran en los modelos prescriptivos de mediación. Un beneficio adicional es que se puede utilizar en una amplia gama de contextos de conflicto y con una gran cantidad de partes y grupos. Ha de probarse aún, aunque esta idea se sospecha que es bastante fuerte, su visión de que lo que ha sido hasta el momento un enfoque empleado en conflictos domésticos interpersonales pueda hacer también avanzar de hecho el pensamiento y la práctica de las amenazas percibidas en las relaciones internacionales (ver Bartoli en Picard, 2016, pp. 159-164).

Entusiasma ver que los lectores puedan contemplar el enfoque insight como un avance en la evolución de su propia práctica mediadora y de la mediación en su conjunto. Que vean, por otra parte, lo atractivo del enfoque insight para la generación de un cambio positivo en conflictos grupales complejos y profundamente arraigados así como en los violentos conflictos internacionales. Espero de todo corazón que este número especial de *Revista de Mediación* fomente el que más investigadores y profesionales unan fuerzas y hagan avanzar algo que representa aún los primeros esfuerzos para mejorar nuestra capacidad de ayudar a que las partes, grupos y países en conflicto lleven a cabo intervenciones más satisfactorias y duraderas cuyo núcleo es el aprendizaje. La naturaleza profunda del enfoque insight hace de él un recorrido de toda una vida que merece la pena recorrer.

Referencias

- Burton, J. (1990). *Conflict: Human Needs Theory*. New York, NY: St. Martin's Press.
- Bush, R. A. B. y Folger J. P. (2004). *The Promise of Mediation: The Transformative Approach to Conflict*, rev. ed. San Francisco, CA, Estados Unidos: Jossey-Bass.
- Coser, L. (1968). *Continuities in the Study of Social Conflict*. New York, NY, Estados Unidos: Free Press.
- Deutsch, M. (1973). *The Resolution of Conflict: Constructive and Destructive Processes*. New Haven, CT, Estados Unidos: Yale University Press.
- Fisher, R. y Ury, W. L. (1981). *Getting to Yes: Negotiating Agreement without Giving In*. Boston, Estados Unidos: Houghton Mifflin.
- Lonergan, B. (1992). *Collected Works of Bernard Lonergan, vol. 3, Insight: A Study of Human Understanding*. Toronto, Canadá: University of Toronto Press.
- Melchin, K. y Picard, C. A. (2008). *Transforming Conflict through Insight*. Toronto, Canadá: University of Toronto Press.
- Mezirow, J. (1991). *Transformative dimensions of adult learning*. San Francisco, CA, Estados Unidos: Jossey-Bass.
- Picard, C. A. (2000). *The Many Meanings of Mediation: A Sociological Study of Mediation in Canada*. PhD diss., Ottawa, Canadá: Carleton University.
- Picard, C. A. (2003a). Why Mediators Mediate. *Alternative Dispute Resolution Practice Manual 1*, 1501-1584.
- Picard, C. A. (2003b). Learning about Learning – The Value of Insight. *Conflict Resolution Quarterly*, 20, 477-484.
- Picard, C. A. (2016). *Practicing Insight Mediation*. Toronto, Canadá: University of Toronto Press.
- Picard, C. A. y Jull, M. (2011). Learning through Deepening Conversations: A Key Insight Mediation Strategy. *Conflict Resolution Quarterly*, 29, 151-176.
- Picard, C.A. y Melchin, K. (2007). Insight Mediation: A Learning Centered Mediation Model. *Negotiation Journal*, 23, 35-54.
- Picard, C. A. y Siltan, J. (2013). Exploring the Significance of Emotion for Mediation Practice. *Conflict Resolution Quarterly*, 31, 31-55.
- Price, J. (2013). Explaining Human Conflict: Human Needs Theory and the Insight Approach. En K. Avruch y C. Mitchell (Eds.): *Conflict Resolution and Human Needs: Linking Theory to Practice*, (pp. 108-23). New York, NY, Estados Unidos: Routledge.
- Price, M. (2017). The Role of Our Minds in the Emergence of Peace and Conflict. In V. Redekop (Ed.). *Spirituality, Reconciliation and Emergent Creativity*. Toronto, Canada: University of Toronto.
- Riskin, L. L. (1996). Understanding Mediators' Orientations, Strategies, and Techniques: A Grid for the Perplexed. *1 Harvard Negotiation Law Review*. 7, <http://scholarship.law.ufl.edu/faculty/pub/668>.
- Sargent, N., Picard, C. A. y Jull, M. (2011). Rethinking Conflict: Perspectives from the Insight Approach. *Negotiation Journal*, 27, 343-366.
- Thomas, C. J. (2016). *The Wisdom of the Brain: Neuroscience for Helping Professionals*. North Charleston, SC, Estados Unidos: CreateSpace Independent.
- Winslade, J. y Monk, G. (2000). *Narrative Mediation. A new approach to Conflict Resolution*. San Francisco, CA, Estados Unidos: Jossey-Bass.