

Diálogo para cambiar las relaciones conflictivas

Harold Saunders y Randa Slim

Las tensiones y los conflictos humanos profundamente enraizados -como son los religiosos, étnicos o raciales- no son adecuados para mediación, negociación o referendo. Ellos requieren una aproximación diferente.

La aproximación requerida es el de diálogo sostenido diseñado para cambiar las relaciones conflictivas sobre un periodo de tiempo. Este tipo de diálogo es más una conversación y menos una negociación estructurada. El diálogo sostenido es un proceso político en el cual los participantes sondean las dinámicas de las relaciones más destructivas y desarrollan gradualmente una capacidad mutua para diseñar los pasos que produzcan los cambios. El diálogo por su propia naturaleza, provee de un contexto para desarrollar y cambiar las relaciones. Las páginas que siguen, describen un proceso de diálogo que crece y se profundiza a través de cinco etapas. La gente se decide a involucrarse porque siente una necesidad de construir o cambiar las relaciones para resolver los problemas que están dañando sus intereses. Ellos se reúnen para conversar conjuntamente -haciendo un mapa de los elementos del problema y de las relaciones que son responsables de la creación de esos problemas y de las formas en las que se pueden lidiar con ellos. Los participantes sondean los problemas específicos más profundos y descubren la dinámica de las relaciones que hay detrás e, inclusive, empiezan a observar formas dentro de esas relaciones para poder cambiar esas mismas dinámicas. Juntos, los participantes diseñan un escenario de pasos políticos y humanos a tomar en la arena política para cambiar esas relaciones. Finalmente, idean maneras de poner esos escenarios en acción. Al final del diálogo, los participantes se han movido de la

posición de batallar los unos contra los otros a una relación de trabajo mucho más cercana, e inclusive a una relación personal con una perspectiva interna de cómo compartir la experiencia que han vivido con otros. Estas etapas no son rígidas, una no termina completamente antes que la otra comience. Los participantes se mueven a través de estas etapas en todas direcciones. Pero el marco teórico sugerido provee una lista de tareas que se necesitan realizar si el diálogo va a tener alguna dirección, propósito, y si va a producir algún cambio en las relaciones conflictivas.

Etapas Primeras: decidir el involucramiento

El propósito de esta etapa -inclusive antes de que los participantes se sienten a la mesa- son: (1) lograr el acuerdo de que se van a reunir, (2) lograr un entendimiento sobre la naturaleza, propósito, y las reglas generales para conducir el diálogo. Se necesita responder a cuatro preguntas: 1) ¿Quién va a tomar la iniciativa? 2) ¿Quiénes son los participantes? 3) ¿Cómo se puede vencer la resistencia a reunirse y a encontrarse con el adversario? 4) ¿Cuáles son las condiciones ideales para que se realice el diálogo?

¿Quién tomará la iniciativa? El diálogo puede iniciarse en una de estas dos formas: un grupo desinteresado y ajeno al área de la tensión puede intentar reunir a la gente, o individuos con mucha preocupación y provenientes de cualquiera de las comunidades en tensión, pueden buscar gente de la otra comunidad que piensan como ellos. A los que llaman "terceras partes" normalmente empiezan conversando en profundidad con muchos individuos quienes están directamente involucrados como medio de recoger el conocimiento acerca de los intereses, sentimientos y posiciones de cada grupo. Este esfuerzo se denomina la "misión de recaudación de información". El producto de esto es identificar

individuos quienes podrían participar en un diálogo y definir problemas claves y cómo podrían estos discutirse. Muchas veces, la persona o el grupo dentro de una de las comunidades toma la iniciativa. La ventaja de esta vía es que los participantes tomarán responsabilidad por el proceso de diálogo desde el principio. La identidad de la persona o del equipo que convoca, marca una gran diferencia. Si es una tercera parte, un equipo con muy amplia experiencia con todas las comunidades aportará durante las discusiones diferentes perspectivas, e impartirá un carácter neutral a cualquier intervención de un tercero en el proceso de diálogo.

¿Quiénes son los participantes? Al comienzo, los participantes son individuos normales, respetados en sus comunidades y escuchados por los líderes de la cúpula o por aquellos que toman las decisiones. Luego, ellos buscarán formas de atraer un mayor número de personas de sus comunidades para el diálogo. Usualmente, estos participantes son individuos que han llegado a la conclusión de que la situación presente daña sus intereses hasta el punto de que se hace intolerable. Ellos están listos a decir '¡basta ya!', y a arriesgarse a trabajar hacia una solución, pero necesitan ampliar la credibilidad de sus perspectivas dentro de su comunidad, (aprender sobre qué lleva a estas personas a concluir en este punto es una situación crítica). En otros aspectos, las terceras partes deben tratar de precipitar este sentido de una necesidad de diálogo dramatizando los costos de dejar que esta situación se empeore o a través del ofrecimiento de incentivos para reunirse. Los participantes deben tener alguna forma de "permiso" político para comprometerse. O deben tener el coraje o la capacidad para comprometerse a pesar de la oposición. Una tercera parte puede ayudar a crear legitimidad. ¿Qué amplitud debe ser el espectro de representación de opiniones? Normalmente, aquellas personas deseosas de participar se ubican en la mitad del espectro. Un diálogo necesita empezar allí y trabajar hacia los bordes del espectro como si se jalara una banda elástica. Eventualmente, las personas con posiciones más extremas necesitarán ser

contenidos por un grupo lo más amplio posible. Uno puede empezar hablando con dos tres docenas de personas pero para el diálogo inicial, se deben seleccionar siete u ocho personas quienes representen las perspectivas principales en la comunidades, observando de que hay divisiones dentro de los grupos así como entre ellos. De repente, al principio no es posible alistar a un grupo que es totalmente representativo, pero puede ser más importante empezar con algo que seguir buscando la representación perfecta. Al final, el objetivo es expandir la experiencia del diálogo en la comunidad y colocar las bases para un cambio en las relaciones.

Vencer la resistencia al diálogo

La tarea es persuadir a las partes en el conflicto para hablar el uno con el otro. El desafío es encauzar a la gente para que vean un problema de durante largo tiempo como garantizando un diálogo sistemático antes de que llegue a la etapa violenta. La situación pareciera que está en calma por ahora. ¿Usted estaría contento en dejar o pasar esta situación como ésta a su niño? ¿O usted ve tensiones debajo de la superficie que pueden erupcionar en cualquier momento? ¿Debería hacerse un esfuerzo ahora para tratar de cambiar la dirección en la que se va? ¿Cómo se sienten otros? ¿Por qué la gente no quiere hablar? ¿De qué tienen miedo? Si no hay hostilidades evidentes, la gente puede rehusar a admitir que hay un problema. "Pero nosotros hablamos," ellos dicen. Los grupos pueden haber aprendido, respondiendo a sus propios intereses, a trabajar conjuntamente en sus propios proyectos o centros de trabajo, pero evitando muy cuidadosamente hablar de tópicos generadores de tensiones en sus relaciones para evitar la ruptura de la cooperación mínima que es necesaria. El desafío es lograr que se den cuenta que realmente no están hablando de problemas en sus relaciones que causan los problemas.

Si usted piensa seriamente acerca de sus relaciones actuales, ¿podría contar experiencias en las que las tensiones están latentes? ¿Podría decirme algunas historias de sus relaciones? ¿O usted siente que no existen tensiones en sus relaciones? ¿Puede decirme qué tipo de conversación ocurre en el momento? ¿Esto toca

el corazón de las relaciones que están causando la tensión? ¿O esto está evitándolas alrededor?

Cuando las tensiones han ocurrido o han erupcionado de alguna manera, personas de ambos lados pueden pensar que el tiempo está en su favor o las tensiones se reducirán. El problema es de cómo convencer a la gente de que las tensiones generalmente se profundizan en vez de desaparecer si es que no se manejan.

¿Cuáles son los costos de continuar con estas tensiones para usted y su comunidad? ¿Hay alguien que se beneficie con esta tensión? Si lo hay, ¿quién y cómo? ¿Qué es lo que les espera a sus niños si estas relaciones continúan de la manera que están?

Luego, si las tensiones están escalando, algunos pueden sentir que ellos han invertido mucho en mantener sus posiciones para abandonarlas ahora. Hablar a la otra comunidad puede ser visto como "vendiéndose" de alguna manera. La pregunta es cómo encauzar a la gente para que se den cuenta de que son interdependiente con la otra comunidad, y que que les beneficia sus propios intereses el comprometerse en un diálogo sistemático con ellos.

¿Por cuánto tiempo más esta situación puede mantenerse? ¿Cuándo es tiempo de decir es "suficiente"? ¿Usted cree que hay individuos en sus comunidades que quieren hablar? ¿Hay gente influyente en su comunidad que quisiera explorar las formas de manejar las tensiones y mejorar las relaciones? ¿Podrían los beneficios potenciales de una exploración amigable pesar más que los costos? ¿Qué tipo de permiso usted necesitaría para explorar los puntos de vista de la otra comunidad? ¿A quién se necesitaría pedir permiso?

¿Bajo qué condiciones ocurriría el diálogo? Es importante explicar que el diálogo se llevará a cabo en un espacio seguro para todos y en el que todos se sientan parte. Con frecuencia, reunirse en un sitio neutral ayuda a los

participantes a sentirse a salvo. Para darle al diálogo propósito y dirección, la condición primaria sobre la cual los participantes deben estar de acuerdo es la de sondear los elementos encubiertos de tensión o de relaciones conflictivas entre ellos que deben ser cambiados para mejorar las condiciones o resolver el conflicto. Se debe lograr un acuerdo sobre ciertas reglas básicas de interacción:

- Los participantes deben representarse a sí mismos y reflejar sus puntos de vista dentro de sus comunidades; ellos no representan formalmente a sus organizaciones.
- Los participantes interactuarán en forma civilizada, escucharán activamente los unos a los otros, y permitirán a otros que presenten sus puntos de vista. Uno puede reservar un tiempo al principio de cada reunión, durante el cual los participantes ventilarán sus ofensas. Éste es un periodo de "desahogo psicológico". De manera que la conversación sea lo más analítica posible.
- Los participantes se registrarán a un tiempo límite en cada intervención para permitir un diálogo genuino.
- Nada de lo que se ha dicho durante el diálogo se repetirá fuera del espacio de reunión.

Transición y Producto

Precipitar la decisión para reunirse puede requerir una invitación por una tercera parte, un evento traumático, o un gesto conciliatorio por uno de los grupos. Generar un evento precipitante puede ser muy complejo. El producto al final de la Etapa Uno es un acuerdo informal entre los posibles participantes para comprometerse a participar en un diálogo de una manera que lleve a un propósito determinado. El acuerdo debe ser sobre el tiempo, lugar, la autoridad convocante, responsabilidad financiera, y las reglas de interacción.

Etapa dos: " mapear" las relaciones en forma conjunta

El propósito al comienzo del diálogo mismo es: (1) llevar a la mesa del diálogo los problemas principales que están afectando las relaciones

entre los participantes, y (2) asegurarse que el grupo identifica todas las relaciones que son significativas, responsables de crear los problemas y que necesitarían de cambiar para poder resolverlos. Nos estamos refiriendo al "mapeo" -o hacer un figura mental- de toda la complejidad de las relaciones involucradas en los problemas principales que se encuentran encarando los participantes.

Cuando un grupo se reúne por primera vez, es importante reiterar, consolidar y afirmar el acuerdo al que se llegó en la etapa anterior. El propósito, la agenda y las reglas de juego deberán ser reafirmadas por todo el grupo en forma conjunta. Esto es particularmente importante porque no es la forma usual en la que se habla sobre estos temas -el repasar la agenda doble- el hablar acerca de ambos, los problemas que los participantes están encarando y las relaciones que están detrás de ellos.

"Mapear" los problemas y las relaciones subyacentes

Puede ser deseable mientras el grupo se acomoda en la mesa de diálogo dedicar un tiempo a que los participantes se involucren en conocerse los unos a otros en el contexto del problema:

¿En la introducción de ustedes mismos, puede cada uno compartir una experiencia que ha tenido con el tipo de relaciones que vamos a empezar a discutir?

Luego de hacer las presentaciones de fondo, el diálogo puede empezar con tres preguntas básicas:

¿Cuáles son los problemas principales que usted encara y quisiera poder resolver? ¿Qué grupos están afectados por estos problemas? ¿Cómo esos problemas están afectando los intereses del grupo con el cual usted se identifica? ¿Cuáles son las relaciones más importantes que están creando estos problemas que necesitarían ser cambiadas para poder resolver estos problemas?

Las preguntas deben variarse para responder a los problemas específicos que el grupo está encarando. El propósito es identificar y definir ambos, los problemas críticos y las relaciones que están detrás. La posibilidad de que esta agenda se haya utilizado anteriormente es muy improbable pues es una agenda poco común. También es importante poder hablar de intereses -no sólo de los intereses definidos objetivamente pero también de las explicaciones que están subyacentes porque ello es importante para la persona o para el grupo.

¿Por qué realmente le importa? ¿Por qué es eso tan importante para su grupo? A pesar que en esta discusión, los participantes expresarán lo que hay en sus mentes, el moderador tendrá un rol permisivo -excepto por las restricciones que tienen los participantes con respecto al derecho y tiempo de cada uno para hablar-. Pero en dos puntos -sondear profundamente los intereses e identificar las relaciones que están detrás- el moderador tendrá que presionar más fuertemente.

Virar el timón: rastrear el futuro

Cuando la figura completa de los problemas y de las relaciones ha emergido relativamente, será útil ir girando el timón para que esta etapa llegue a su conclusión. Una manera de empezar cambio es el enfocarse en el futuro con preguntas tales como:

¿Qué tipo de relaciones le ayudaría más a sus intereses? ¿Qué es lo que tendría que cambiar para poder crear esas relaciones? ¿Qué es lo que usted quisiera o necesitaría preservar del presente? ¿Por qué? ¿Quién más necesitaría estar involucrado si usted fuera a hacer esos cambios?

Un paso necesario hacia la definición del problema sobre el cual el grupo quiere trabajar es la identificación de los obstáculos que están en la dirección a donde los intereses los mueven.

Dado el tipo de relaciones que usted quiere crear, ¿cuáles son los obstáculos principales que están obstruyendo el moverse hacia esa dirección? Haga una lista. Dada la dirección en la cual quisiera que las relaciones se movieran y las barreras que se encuentran en el camino, ¿cómo

definiría los mayores obstáculos que usted encara?

La esperanza es parte de la situación presente. Estas preguntas no están dirigidas a que el grupo se empiece a enfocar en soluciones. Ellos simplemente se empiezan a enfocar en el costo de la presente situación. Los obstáculos son también parte de la situación presente; identificarlos ayuda a definir los problemas claves.

Transición: enfocarse en la agenda y vencer la resistencia

La transición a la próxima etapa empieza cuando el grupo se pregunta: Dados los problemas que usted ha identificado, ¿cuáles son los problemas que usted necesita trabajar con mayor profundidad? Dadas las realidades de esta situación, ¿cuáles problemas deberá trabajar primero? ¿Cuál es la lógica detrás de ese orden en el que usted los ha ordenado?

En esta etapa, el propósito ha sido "mapear" el campo -identificar un ámbito amplio de problemas y de relaciones que deben ser cambiadas antes de encarar los problemas. Esto ha sido como una encuesta, es por eso que se le llama "mapeo". En contraste, en la etapa siguiente, el grupo tomará un problema a la vez y lo explorará profunda y sistemáticamente. Habrá más tiempo para discutir la substancia del problema y más tiempo para explorar profundamente acerca de las dinámicas de las relaciones responsables o causantes del problema. En la etapa siguiente el moderador jugará un papel más activo en mantener el diálogo, al punto de ayudar al grupo a preguntarse a sí mismo las interrogantes más difíciles de exploración.

Vencer las resistencias

Mucho más difícil de obtener un acuerdo a un problema específico es el hecho de enfocarse en la otra etapa del diálogo y vencer la resistencia a un diálogo sostenido sobre los problemas que los participantes saben que involucrarán a otros, en formas que reconocen la legitimidad de otros puntos de vista o que los hacen asimismo vulnerables. Una cosa es

lograr un acuerdo sobre los temas que se van a discutir y, otra, estar listo a conversar acerca de esos temas de una manera que demuestre entendimiento del sentimiento y de la forma de pensar de otros -o que revele los de uno mismo. En la transición de la Etapa Tres es crítico sobreponerse a esa resistencia. Existen dos posibles perspectivas:

Opción 1 -Una "caminata a través de la historia." Una perspectiva es parar y lidiar con las resistencias de manera directa. Cada participante dice o cuenta su historia:

Díganos, ¿cómo empezó el problema para su grupo? ¿Quién era responsable? ¿Puede usted decirnos cómo piensa su grupo que el otro grupo contaría su historia?

El propósito es empezar un cambio de percepciones y de estereotipos: "Yo no sabía que esa era la forma como eso lo veían ustedes... Nosotros debemos perdonarnos los unos a los otros y empezar con nuestras vidas nuevamente." Esta perspectiva aborda la resistencia desde el corazón mismo y puede abrir puertas para relaciones que han cambiado, pero tiene el riesgo de hundir esta etapa si se llena con recriminaciones las cuales pueden iniciar un explosión de emociones que pueden destruir el diálogo.

Opción 2--Responda a los Obstáculos a través de Problemas Concretos. Una alternativa es avanzar con la discusión de problemas prácticos que se han identificado pero buscando activamente el uso de esos momentos -cuando uno se siente que debe responder a ellos mas constructivamente- para sondear un obstáculo particular en el diálogo.

Los productos de la Etapa Dos

Primero, cuando a juicio del moderador la resistencia ha sido suficientemente vencida y la calidad del diálogo ha empezado a cambiar -en la que los participantes pueden hablar los unos con los otros en vez de simplemente recitar sus posiciones y que demuestran que están listos a detenerse y tener una discusión seria de cómo encarar ciertos problemas específicos, uno a la vez. Segundo es una clara definición y entendimiento de los problemas concretos es

poder discutir uno a la vez y con profundidad. Estos son problemas que -si son discutidos en detalle- revelarán las dinámicas de las relaciones que deben cambiarse si se va a lidiar con los problemas.

Etapa Tres: explorar las dinámicas de las relaciones

El propósito de esta etapa es generar el deseo dentro de las partes para cambiar las relaciones conflictivas de manera que se lidia con los problemas que se están encarando. Las tareas son: (1) cambiar el modo discursivo de la explicación de cada una de las posiciones hacia un diálogo genuino, donde las partes hablan los unos con otros, responden los unos a otros, y se preguntan unos a otros preguntas clarificadoras; (2) para explorar los problemas que los participantes han acordado, se necesita trabajar más y hacer uso del análisis como un vehículo para la iluminación de las dinámicas de las relaciones de las cuales son responsable por crear los problemas y que deben cambiarse si se quiere lidiar con ellos, y (3) al preguntar a los participantes que evalúen a dónde los están conduciendo las relaciones actuales, para crear las condiciones en los cuales los participantes generan el deseo de cambiar la situación y para reunir la voluntades y la determinación para diseñar formas de cambiar las relaciones destructivas que impiden el camino hacia el cambio.

El moderador jugará un rol más directivo. Por ejemplo, sentimientos más fuertes pueden aparecer. El moderador debe controlar algunos de ellos, y escoger aquellos otros que puedan servir para explorar las dinámicas de las interacciones. El moderador también necesitará disciplinar el diálogo para mantenerlo enfocado en la agenda doble -un problema a la vez y las relaciones que crean el problema y que podrían cambiarlo.

Trabajar con la agenda para explorar las relaciones

Acordar la agenda.

La agenda fue acordada en términos generales al final de cada sesión. Es una buena idea confirmar, revisar o desarrollar una agenda en forma precisa.

¿Podría alguien hacer un recuento de los problemas en los que el grupo se puso de acuerdo en trabajar? ¿Por qué son importantes? ¿Se necesita hacer cambios? ¿Están ustedes de acuerdo? ¿Podríamos hacer una lista de los temas discutidos en un orden lógico? ¿Estamos de acuerdo en enfocarnos en cada tema durante un tiempo suficiente para lograr un entendimiento?

Explorar problemas y relaciones.

Cuando se ha logrado un acuerdo sobre una agenda de dos o tres problemas, el diálogo se vuelca ello uno a la vez. El diálogo empieza con el problema:

¿Cómo podría cada uno de ustedes definir los elementos de este problema? ¿Cómo es que ustedes o su grupo han contribuido con ese problema? ¿Qué cambios usted o su grupo iniciaron unilateralmente para intentar lograr esos cambios? ¿Cómo afecta eso a los intereses del grupo -lo que realmente le interesa? ¿Hay suficientes daños a sus intereses para fomentar un interés en el cambio? Si es así, ¿qué necesita que ocurra? Si no, ¿cómo puede manejarse la situación para reducirse el daño? ¿Qué direcciones puede tener un cambio constructivo? ¿Cuáles son las opciones? ¿Cuáles son las ventajas y desventajas para cada uno de los grupos? ¿Dónde puede encontrar terreno común para empezar a moverse en esa dirección?

En este punto, el hecho de hablar es similar a una deliberación pública muy profunda acerca de un tema muy serio que afecta a la comunidad - con una diferencia significativa: Los participantes provienen de comunidades en conflicto que temen, odian, detestan, deshumanizan y, muchas veces, matan a otros. Más que en muchas de las situaciones, ningún problema va a tratarse constructivamente a menos que la relación

conflictual se pueda cambiar. En la exploración de las relaciones que subyacen a los problemas, no va a ver tiempo o paciencia para un análisis completo, pero el moderador puede hacer preguntas para ayudar a los participantes a la exploración:

¿Cuáles son los grupos principales involucrados en el problema que estamos discutiendo? Desde su propia perspectiva, ¿puede describir cómo otros grupos se ven a sí mismos? ¿Qué experiencias y herencias han producido estas imágenes de uno mismo? ¿Podría describir el interés del otro grupo en sus propias palabras? ¿Puede explicar por qué esos intereses son importantes? ¿Cómo interactúan normalmente esos grupos? ¿Ellos pelean, regatean, juegan a posturas, hablan? ¿Puede explicar por qué? ¿Qué grupos le parece que son poderosos? Si el poder es la capacidad de influir en los eventos, ¿quién es realmente poderoso? ¿Por qué? ¿Qué significa el poder en esas situaciones? ¿Tiene alguna observación sobre la manera en que las partes interactúan los unos con los otros observando ciertas limitaciones o constreñidos por alguna limitación? ¿Cómo cada grupo percibe al otro grupo? ¿Por qué cree que eso ocurre? ¿En qué sentido el grupo al que usted pertenece tiene responsabilidad por esta situación? ¿Ve alguna manera en que esas percepciones puedan cambiarse? ¿Tienen estos grupos algún interés en común que sea significativo? ¿Cuáles son?

Evaluar las relaciones y sus orientaciones

La generación de la voluntad para el cambio es el objetivo final de esta etapa Tercera. Una manera de moverse hacia esa forma de pensar en que el cambio es necesario y es peor el costo que conlleva, es llevar a los participantes a la conclusión de que lo que debe hacerse no puede lograrse mientras la presente situación de las relaciones persista y el costo del no-cambio sea mayor. Esto puede lograrse al traer al grupo hacia una pausa para que puedan evaluar a dónde el estado de las relaciones presentes está llevando la situación actual.

¿A dónde va esta situación? El moderador debe preguntar al grupo para que se imagine cómo la presente situación puede desarrollarse. Los participantes pueden visualizar numerosos senderos en los cuales la situación puede dirigirse si es que nada se hace de por medio para cambiar las tendencias presentes. Esto generalmente involucra una evaluación de los costos por cada una de las partes en cada caso. El moderador no requiere que los participantes estén de acuerdo en la posibilidad de ocurrencia de cada uno de estos escenarios. Es esencial que cada uno escuche la perspectiva de otros acerca de cómo estas situaciones pueden desarrollarse.

Dada la presente interacción, ¿a dónde se dirige esta situación? ¿Cómo cada desarrollo de escenario afecta el interés de cada grupo? ¿Cómo cada desarrollo de escenario afecta las capacidades de cada grupo para manejar efectivamente sus problemas -o para trabajar con otros grupos cuando los resultados dependen de la colaboración entre todos? ¿Pueden vivir con lo que avisaron se está desarrollando? ¿O ven una necesidad muy seria para que se produzca el cambio? ¿Qué es lo que estarían dispuestos a hacer para promover un deseo de cambio entre todos?

¿Es el cambio posible? ¿Qué es lo que esto requiere? Este diálogo debe llevar a la reflexión acerca de las consecuencias de continuar con la situación presente. Si el deseo de cambio pareciera que está emergiendo, entonces las siguientes preguntas se hacen necesarias:

¿Hay otros interesados en el cambio? ¿Por qué? ¿Hay algún terreno común? ¿Qué cambios en la relación son necesarios para moverse hacia el tipo de comunidad/país que llevaría a lidiar con estos problemas y que satisfaga mejor tus intereses? ¿Qué cambio se necesitaría para la mezcla de los elementos en estas relaciones? ¿Qué es lo que cada grupo hace para perpetuar estas situaciones? ¿Qué es lo que usted puede cambiar en las acciones de su propio grupo?

Transición y producto: ¿hay el deseo o la voluntad para cambiar?

La tarea de llevar la etapa tercera a su cierre y de moverlos hacia la próxima etapa de diálogo es la

de consolidar la experiencia del grupo en un diálogo genuino de modo que los participantes se pongan a pensar en forma operacional. En un punto determinado, será necesario determinar si el grupo tiene el deseo de tomar los pasos siguientes y de empezar a hablar en forma conjunta sobre cómo diseñar el cambio.

Pareciera que ustedes sienten que un cambio en la forma que sus grupos interactúan los unos con los otros serviría a los intereses de todos los grupos. Ustedes estarían dispuestos a pensar en forma conjunta acerca de los pasos que cada grupo debería tomar para hacer posible esta colaboración? Si usted posibilitara esa tarea, nosotros deberíamos empezar la próxima etapa con una agenda de trabajo en la que se diseñe una serie de etapas interactivas. Si esto no es así, ¿por qué es todavía difícil para tu grupo lograr el cambio?

Los resultados de esta etapa son: (1) la experiencia de incrementar un diálogo directo y una exploración que profundice y empiece a cambiar la relación dentro del grupo; (2) un nuevo conocimiento sobre las percepciones, sentimientos y los marcos conceptuales de otros; (3) un esquema de cómo las relaciones presentes entre las partes necesitan cambiar para producir condiciones que puedan llevar hacia una solución más deseable del problema; y (4) sobre todo, la conclusión de que el costo es mayor si se continúa con la presente situación y relaciones, que el costo de cambiar todo esto. El producto crítico -y la etapa tres no puede acabar sin ello- es la generación de una voluntad de cambio.

Etapa Cuatro: vivir las relaciones; construir escenarios

El propósito de esta etapa es traer a los miembros del grupo al punto de pensar en forma conjunta acerca de cómo generar los cambios que ellos quieren que ocurran. De manera figurativa, ellos ya no están sentados en la mesa unos al frente de otros; ellos están sentados lado a lado para diseñar las maneras

de cambiar esas relaciones en las que todos están de acuerdo que necesitan cambiar para manejar los problemas que les interesa a cada uno.

El vehículo de cambio: construcción de escenario
En cierto sentido, el grupo se convierte en un microcosmos de las relaciones mayores en las que están involucrados. El vehículo de cambio es poner la tarea que requiera a los participantes diseñar los pasos para cambiar las relaciones entre los grupos. Al pensar de forma conjunta sobre cómo cambiar una situación y las relaciones que lo causan, ellos mismos experimentan lo que las relaciones deberán ser en la sociedad en general si se desea que se obtengan los cambios. Si el grupo es pequeño, ellos pueden estar juntos en este ejercicio, pero es frecuentemente deseable dividir el grupo en subgrupos más pequeños para que puedan generar una discusión más profunda sobre los obstáculos para el cambio.

El establecimiento del Punto de Inicio puede generarse a partir de los diálogos previos.

Al final de la última sesión, preguntamos: ¿Qué cambios en la relación se necesitan para manejar los problemas que ya hemos discutido? ¿Podría alguno de ustedes revisar las respuestas? ¿Se necesita refinarlas?

Con el establecimiento del punto de inicio, se le pregunta a los participantes que realicen tres tareas: Primero, deben identificar los obstáculos para moverse en la dirección que se ha terminado quieren seguir. Ellos van a identificar obstáculos muy concretos como son las posiciones de las partes en oposición, la falta de recursos, las oposiciones de objetivos de los diferentes grupos, las emociones inflamadas en una situación de conflicto; pero ellos necesitan explorarlos internamente para asegurarse de que han sacado a la luz la dimensión humana de esos obstáculos - los miedos, la historia de injusticia, las malas percepciones, los estereotipos, las heridas del pasado y los intereses humanos. Frecuentemente estos son obstáculos más grandes para cambiar que los componentes objetivos de una situación sobre la cual pueden haber soluciones técnicas muy precisas.

¿Cuáles son los obstáculos principales para cambiar las relaciones de la manera que se necesitaría? ¿Son ellos los verdaderos obstáculos o acaso hay otros obstáculos más enraizados? ¿Ustedes están respondiendo verdaderamente a los miedos, percepciones equivocadas, ofensas y animosidades?

Segundo, luego que el grupo ha desarrollado un lista de obstáculos, ellos necesitan desarrollar una lista que pueda ayudar a remover o vencer esos obstáculos. Algunos de ellos pueden ser pasos oficiales. Otros pueden ser tomados por las organizaciones no-gubernamentales. Todos ellos son pasos diseñados con el propósito de remover los obstáculos identificados. Estos pasos deben incluir medidas concretas para cambiar las condiciones que un grupo encuentra injusta o dañinas. Estos pasos también necesitan incluir las maneras de trabajar las percepciones equivocadas, los miedos y heridas humanas que subyacen. Esta área no siempre se piensa como parte de la vida política normal. Ello incluye declaraciones públicas y actos que simbolizan arrepentimiento y perdón - reconocimiento del daño que se ha hecho y el arrepentimiento .

Nombre todos los pasos que a usted se le ocurra y que puedan remover estos obstáculos que usted ha señalado. Como de repente una sola acción no es suficiente para cambiar estas relaciones de tan largo plazo, serán necesarios una serie de pasos para lograr un cambio acumulativo. Debe prestar atención muy especial para cambiar los obstáculos humanos. Ustedes también necesitan prestar atención a los obstáculos que su grupo posee y de los que son responsables directos. Son generalmente los obstáculos más serios, pero están menos familiarizados sobre cómo manejarlos.

Tercero, estos pasos necesitan ordenarse realísticamente en una secuencia interactiva. La manera de lograr un impacto en el cambio de relaciones, estos pasos deben ser puestos en un patrón de acción, respuesta y otro de respuesta. El propósito es cambiar la dinámica

de interacción entre los grupos, de allí, los pasos deben tomarse interactivamente. Por ejemplo, Parte A sería capaz de tomar el paso primero sólo si se le asegura que la Parte B responderá; Parte B puede que este de acuerdo, pero sólo si la parte A responderá al paso tercero. Con frecuencia hemos llamado a esta secuencia de pasos interactivos un "escenario" porque es similar a la forma como se escriben las escenas en el teatro, con la interacción de los actores en la escena, construyendo la situación y desarrollándola.

¿Qué pasos puede tomar primero su grupo?
¿Cuál es el objetivo específico? ¿Qué respuestas se requiere de otros grupos para hacer esto posible? ¿Deben esas respuestas estar en acordancia antes que se tomen los primeros pasos? ¿Por qué? ¿Es posible juntar ciertos pasos para reforzar el impacto? ¿Cuándo varios pasos significativos se han tomado, hay alguna forma de generar un reconocimiento público de que algo diferente está por ocurrir? ¿Es posible la agrupación de pasos para dramatizar y consolidar este nuevo patrón de interacción?

Productos y Transición. Es difícil de determinar cuál es el producto más importante en este proceso de pensar en forma conjunta -el escenario en sí mismo es un plan para acciones futuras o de relaciones dentro del grupo que han sido cambiadas para cambiar el escenario. El escenario provee un plan el cual puede tomarse fuera del grupo para los gobiernos y las organizaciones donde los participantes son influyentes para sugerir un curso de acciones diferentes. Pero aprender acerca de las relaciones producidas por los participantes puede llevarlos a revelaciones que son aún más importantes. Esta etapa termina cuando los participantes están satisfechos con el escenario; pero una pregunta delicada esta aún pendiente sobre el grupo sobre: "¿Qué hacemos con este plan?" Ellos pueden tratar su experiencia simplemente como un ejercicio de aprendizaje dentro del grupo o, de repente, para ser compartido con unos cuantos colegas fuera del grupo. O el grupo podría decir: "esto es muy importante para dejarlo así no más. Tenemos que encontrar una manera de poner esto en acción". La opción de ir para adelante para actuar de forma conjunta y de modo de poner estos aprendizajes dentro de un plan en la

arena política puede ser difícil para muchos. Así, el final de esta etapa será de una discusión profunda sobre los peligros y las ventajas de los próximos pasos. Los participantes pueden tener opciones muy difíciles de tomar a nivel personal y a nivel de grupo. El moderador no debe tratar de influenciar esta toma de decisión. Si ellos deciden por lo menos hablar entre ellos mismos sobre los próximos pasos, entonces estarán listos para pasar a la quinta etapa.

Etapa Quinta: actuar juntos

El propósito de esta etapa es la desarrollar de una manera práctica los escenarios que pudieran ser puestos en acción. Si es que los participantes van a tomar acción es todavía una opción difícil de tomar por cada uno. La tarea en esta etapa es que los participantes reflexionen en forma conjunta sobre lo que está dentro de sus propias posibilidades. El moderador debe asumir un estilo mas permisivo. Su rol es el de ayudar a los participantes a explorar las diferentes opciones y de ayudarlos a pensar acerca de los pros y contras de cada opción. El moderador puede usar como ejemplo otras experiencias de modo que se pueda hacer un esquema de las posibles opciones para el grupo para considerarse y discutir. Una dificultad es el de ayudar a los participantes a manejar sus propias dudas sobre si un grupo pequeño de ciudadanos puede tener un impacto significativo en el desarrollo de los eventos.

Primera Opción

Los participantes se enfocan en el uso personal que ellos pueden hacer de las ideas generadas en el grupo. Ellos pueden compartir las ideas con los gobiernos y/o las organizaciones individuales, pero sin ningún esfuerzo por parte de ellos de cómo implementar esas ideas. La ventaja de la Opción Uno es que es posible y que puede ocurrir de muchas maneras con un costo mínimo. La desventaja es que tal perspectiva podría no tener un impacto en las políticas del gobierno. Los gobiernos generalmente ignoran a los ciudadanos fuera del gobierno.

Segunda Opción

El grupo se vuelve un grupo de acción. Esto significa que toma la responsabilidad de reclutar a las autoridades para asegurarse de que las recomendaciones son implementadas. En el caso extremo, el grupo asumiría la responsabilidad de esas recomendaciones por sí mismo. La ventaja de la Opción Dos es que el grupo se beneficie tremendamente de trabajar e implementar juntos esas ideas. La desventaja de la Opción Dos es que el grupo puede concentrarse tanto en el curso de la acción que puede perder su capacidad de dar un paso atrás y de reflexionar sobre sus acciones. Aunque esto puede superarse a través de incluir en la acción de trabajo de grupo una secuencia de acciones y de pasos atrás para reflexionar sobre las acciones hechas y sus consecuencias.

Tercera Opción

Incrementar el espacio de reunión e invitar periódicamente a la reunión otros participantes del gobierno y/o de otros grupos en conflicto. La ventaja de la Opción Tercera es hacer posible la creación de un subgrupo al grupo mismo para poder discutir un problema en particular, mientras se preserva la integridad del grupo originario en sí mismo. La desventaja de la opción tres es que no se produce ninguna acción o cambio en el corto tiempo.

Cuarta Opción

El grupo desde el principio del diálogo debe mantener en mente la posibilidad estratégica de la proliferación de grupos de diálogo. El propósito sería el de incrementar gradualmente la creación de una masa crítica de personas que reconozcan la necesidad de cambiar las relaciones y están comprometidas a tomar acciones para lograr ello. Una variación en esta opción es por lo menos el preguntarse en cada una de las etapas del diálogo: quién más necesita estar en la mesa, o quién más necesita estar al día del progreso del diálogo, y discutir las estrategias para involucrarlos. Frecuentemente, si no hay hostilidades evidentes, las personas negarán que hay algún problema.

Producto

Un producto es que el grupo pueda experimentar trabajar en forma conjunta en la implementación de estrategias sobre un determinado periodo. Como ellos lo harán por sí mismos, ganarán un entendimiento más y más profundo sobre los obstáculos y las oportunidades que cada grupo está viviendo. Un resultado aún más significativo -si es que el grupo se compromete a sí mismo para que este escenario se lleve a cabo- es el potencial de que esta manera de pensar y los escenarios de acciones se diseminen en una forma más amplia. Pueden ser posibles resultados tangibles.

[Este documento es la conceptualización de más de una década de diálogo entre norteamericanos y soviéticos en la Conferencia Regional de Dartmouth, grupo de trabajo auspiciado por la Fundación Kettering, y entre israelíes y palestinos. Este documento se presenta para responder a la pregunta siguiente: ¿es este diálogo aplicable a otras relaciones conflictivas?]