Contener los conflictos¹

Fabrizio Rinaldi²

En situaciones de conflicto o de fuerte competición siempre se aconseja «crear alianza». De hecho, la alianza es el presupuesto indispensable para disipar los conflictos, reactivar la colaboración y tener objetivos comunes. Pero, ¿qué quiere decir “hacer alianza” cuando la conflictiva es bastante alta y cuando aliarse parece imposible?

Alianza funcional y afectiva

La alianza no es solamente aquella «funcional» (discutir con calma, escuchar y dejar hablar, centrarse en el tema, objetividad...) sino también la alianza «afectiva», es decir la disponibilidad de las personas (o grupos) a comprometerse en un proceso de elaboración común no obstante el grave conflicto del momento.

No se trata solamente de la disponibilidad para encontrar soluciones para todos, sino de la disponibilidad – más profunda y que integra a todos - para revisar las propias imágenes de sí, de la situación y del otro. Se trata en definitiva, de aceptar con anticipación que el encuentro con el otro pueda moverme de mi posición y cambiarme, para mejor... o para peor. Los ejemplos más clásicos los encontramos en la relación entre esposos o entre padres e hijos, donde la disponibilidad afectiva recíproca permite que todos se dejen cambiar por el encuentro. En el contexto de una alianza de este tipo, las discusiones más «técnicas» se dan en forma más suaves y las discrepancias se vuelven oportunidades para llegar juntos a una visión de la situación más completa y compartida. Es evidente: la alianza afectiva implica aquella funcional, pero no necesariamente lo contrario es también verdad.

Esta simple precisión del término *alianza*, puede resultar útil para no quedar en el estéril “buenismo” del «¡sean buenos y no se peleen!». De hecho, crea el «setting», es decir el contexto previo en el cual la discusión tendrá lugar. Antes de la confrontación y de la discusión, conviene que los «contendientes» tengan claro qué tipo de disponibilidad se les pide: ¿funcional?, ¿también afectiva?. «Es necesario superar las facciones contrapuestas», «se necesitan espacios para compartir», «tenemos que crear comunicación transversal en los varios grupos y movimientos», «es necesario restablecer el diálogo entre las generaciones»... Frases bonitas pero... sin hacer la distinción anterior, ¿qué quieren decir concretamente?.

1 RINALDI, Fabrizio. «Contenere i conflitti» en *Tredimensioni* 4(2007) 323-328. Traducción: Fátima Godiño. Corrección de estilo: Leticia Fernández. Uruguay, 2013.

2 Educador, recibido en el Instituto Superior para Formadores; Vice-Párroco, Diócesis de Modena (Italia).

Disponibilidades diversificadas

Cuanto mayor es el número de personas implicadas en el conflicto, tanto más se verifican situaciones complejas: algunos están disponibles afectivamente, otros son indiferentes, otros (motivados por las luchas de conveniencia) no están disponibles para revisar seriamente su visión de las cosas; otros están perplejos, comenzando a darse cuenta que existe un conflicto profundo cuya solución exigiría una revisión de los criterios con los cuales el sistema y sus subgrupos obran... Existen por lo tanto diversos niveles de disponibilidad de las partes implicadas: desde un nivel cero al máximo nivel de disponibilidad afectiva.

Al darse estas variadas posiciones de los participantes, es necesario sopesar dos posibilidades: ¿abrir o contener el conflicto? Abrir significa elegir explicitar claramente las divergencias que se están dando, con el objetivo de obtener una resolución del problema de raíz o por lo menos una mejor elaboración por parte de todos los implicados en el asunto. Contener el conflicto en cambio, significa evitar que la diferencia degenera en luchas o contraposiciones estériles o destructivas, aún si ello va en detrimento de la claridad y del análisis. Abrir y/o contener son dos respuestas distintas al conflicto, pero ambas están guiadas por la esperanza de solucionar el conflicto. (A veces será necesario usar una y otra en forma alternativa).

Cuando no existe disponibilidad afectiva

En muchos casos parece evidente que no nos encontramos ante personas fuertemente motivadas y en un contexto suficientemente empático que permita una re-elaboración profunda de los problemas. Es verdad, no podemos dar por descontado que los demás no están disponibles. Es más, es necesario dejar una puerta abierta a eventuales cambios en esta dirección; tampoco hay que eximirse de promover en todos una mayor consciencia y disponibilidad. Sin embargo, no obstante estos intentos, puede suceder que una de las partes implicadas no esté afectivamente disponible para revisar su propia visión de las cosas. ¿Qué hacer en ese caso? ¿Es igualmente posible discutir sobre los problemas y alcanzar un acuerdo? ¿Vale la pena hacerlo?

Cuando se llega a la amarga conclusión de no tener un interlocutor que esté disponible afectivamente (por ejemplo en el caso de la crisis de pareja), muy a menudo se continúa oscilando entre el intento ilusorio de resolver los problemas de raíz y la aceptación pasiva de un conflicto frustrante y no resuelto. Así, se renuncia a la posibilidad de llegar a un acuerdo, aún si sea sólo técnico, que permita que todos vivan mejor (o menos mal) y quizás también de retomar la realización de proyectos en común.

Usando dos ejemplos, propongo algunas estrategias (con sus ventajas y límites) que resultan útiles para construir una alianza funcional que permita al menos una solución técnica compartida en los casos donde la alianza afectiva sea una utopía.

Padre Marcos

El padre Marcos es un sacerdote que ha sido ordenado hace pocos años. Es vice-párroco en una parroquia muy extensa; vive con el párroco - el Padre Antenor - que ya es octogenario. El nombramiento del obispo expresa que el padre Marcos es colaborador, sin otro tipo de

aclaraciones, y como signo de comunión los dos sacerdotes deciden de trabajar juntos en los varios ámbitos pastorales.

Lamentablemente, desde los primeros meses de convivencia, aparece que el estilo de ambos es bien diferente, a veces casi antagónico. Así, cada vez más el padre Antenor termina por perder la paciencia y se enoja, aún en público. Se lamenta cuando el padre Marcos va con los jóvenes al bar y regresa tarde por la noche; lo critica y lo desvaloriza cuando está con los muchachos que no vienen a Misa (incluso los deja asistir al grupo parroquial), cuando propone la catequesis para adultos a pequeños grupos antes que aceptar las tradicionales conferencias dirigidas a todos.

El padre Marcos trató de explicar más de una vez cuáles son las motivaciones de sus elecciones y cuáles son sus prioridades para crear una relación de confianza con las personas. El Padre Antenor lo escucha pero parece no entender. Le replica que él no cambia su forma de ser, garantizada ya por tantos años de experiencia. Al padre Marcos ni siquiera le parece correcto pretender que el párroco, a su edad, logre imaginarse y apreciar un estilo pastoral que es tan distinto.

En cierto momento el padre Marcos explicita al párroco que, más allá de las divergencias prácticas, la situación se volvió demasiado pesada para ambos. En la casa parroquial el clima se tornó tenso, los gritos son muy frustrantes para el padre Marcos; el mismo padre Antenor sufre mucho por el hecho que los parroquianos cada vez más se ponen de lado del padre Marcos y están contra él, considerándolo ya demasiado viejo. El padre Antenor admite estas tensiones y se vuelve disponible para buscar una solución juntos.

Deciden que de ahora en más el padre Marcos se ocupará de los niños y de los jóvenes, con su estilo, mientras los encuentros para adultos seguirán por medio de conferencias, como tradicionalmente ha sido. Dentro de seis meses harán una evaluación de las dos actividades.

Esta solución no es un divorcio sino un punto de encuentro. *Cuando no existe una alianza es posible construir un espacio de negociación poniendo de relieve las ventajas que cada parte puede conseguir.* De esta forma, aunque sea sólo por interés, las personas se vuelven disponibles para encontrar un acuerdo. El conflicto no se resolvió pero se insinúo, para ventaja de todos, un mínimo de alianza funcional que antes no existía.

Otro modo para construir este «espacio de negociación» es *reducir el umbral de participación*, es decir el costo que cada parte (o aquella que está menos disponible) debe asumir aceptando un acuerdo común. Por ejemplo, el padre Marcos podría proponer asumir él mismo los riesgos y la responsabilidad de su intento de cambiar la catequesis para adultos. Si la propuesta no funcionara el padre Antenor no correría el riesgo de perder la reputación ante la parroquia. El límite de las estrategias que bajan el umbral de participación está en el hecho que generalmente también baja la responsabilidad de una de las partes implicadas y por ende, la motivación para comprometerse.

Sobre la solución encontrada por los dos sacerdotes en el ejemplo dado, podemos definirla a nivel general como una estrategia para tener mayor claridad y complementación en los roles. *Reducir la sobreposición en las tareas y las zonas de incertidumbre* trae muchas ventajas: reduce el conflicto garantizando a cada uno los espacios de autonomía en las decisiones, favorece que se asuman responsabilidades, facilita las evaluaciones, evita que se den mensajes contradictorios hacia el exterior (por ejemplo: los jóvenes son acompañados en el bar por un sacerdote y después otro sacerdote les grita)... En cambio, se pueden mantener roles sobrepuestos pero como implica continuas decisiones en común, exige como presupuesto, un horizonte de valores compartidos y cierta uniformidad de estilo.

Las parroquias Santo Sacramento y San Miguel

Hace años se constituyó la unidad pastoral entre las parroquias limítrofes de Santo Sacramento y de San Miguel. La diócesis y los respectivos párrocos declararon querer intentar favorecer momentos comunes de formación para los operadores pastorales en vistas a reducir la carga de trabajo que pesa sobre cada sacerdote, favorecer una lógica de comunión y garantizar una mejor calidad de la formación. Sin embargo, ambos párrocos temen que los propios colaboradores puedan emigrar hacia la otra parroquia, percibida como una competencia, y por ende continúan organizando la formación en forma separada.

A este punto el párroco de S. Sacramento anuncia oficialmente en la iglesia que para poder colaborar sin competición entre las dos comunidades, se decidió (él y su consejo pastoral) que en su parroquia no se aceptarán catequistas que vivan en otro territorio parroquial. El mensaje se publica en el boletín parroquial, en las carteleras, y lo repite en la reunión de los catequistas.

Se encuentran con un dilema de confianza: ambas partes entienden que es conveniente realizar un acuerdo y declaran que no intentan «robar» catequistas a la otra parroquia, pero de hecho, no están disponibles a hacerlo por miedo a que la otra parte no respete el mismo acuerdo. ¿Cómo superar este “impase”?

El párroco de S. Sacramento eligió una estrategia de auto-limitación: impidiendo que posibles catequistas se trasladen a su parroquia eliminó el miedo del párroco de San Miguel y así creó las condiciones para que se pueda hacer formación conjunta sin miedo. Sin embargo, para que esta estrategia sea eficaz, necesita una *señal de credibilidad, es decir de no reversibilidad de la decisión*. En efecto, la decisión del párroco de no aceptar catequistas de otros territorios parroquiales fue divulgada en forma tan oficial, amplia y repetida que asegura que no será cambiada fácilmente. En definitiva, *es necesario que se verifique lo más posible la concreción del acuerdo*: si surgieran sospechas el párroco de S. Sacramento podría comprometerse a publicar cada año la lista de todos los catequistas que prestan un servicio en su parroquia.

En conclusión, aún en ausencia de una alianza afectiva siempre se puede hacer algo para evitar el estancamiento del conflicto, esperando que la claridad en las relaciones, propiciada por la alianza funcional, lleve antes o después a la alianza afectiva.