

DE LA DIATRIBA AL DIÁLOGO EN LOS TEMAS PÚBLICOS POLÉMICOS: PROPUESTAS PROVENIENTES DE LA TERAPIA FAMILIAR

*Richard Chasin, Margaret Herzig, Sallyann Roth,
Laura Chasin, Carol Becker, Robert R. Stains, Jr.*

El discurso público de asuntos polémicos se encuentra, normalmente, dominado por la discusión destructiva entre oponentes polarizados. Aplicando ideas tomadas de la terapia familiar, el Proyecto de Conversaciones Públicas estimula el uso del diálogo constructivo en dichos conflictos. Su propuesta incluye: 1) la colaboración con los participantes, comenzando con detallados intercambios de información, previos al encuentro. 2) el establecimiento de reglas básicas y de formatos que impidan volver a poner en juego la "antigua" conversación. 3) el estímulo a utilizar preguntas respetuosas para alentar una "nueva" conversación que posibilite la comprensión del otro como persona, y no como un estereotipo o una postura. El énfasis del proyecto no está puesto en resolver conflictos específicos sino en mejorar el modo en que interactúan las personas con fuertes discrepancias.

En diciembre de 1989, iniciamos el Proyecto de Conversaciones Públicas con el fin de explorar la posibilidad de que las técnicas de trabajo utilizadas por los terapeutas de familia para tratar personas con intensos conflictos interpersonales, pudieran ser adaptadas exitosamente para trabajar con las personas involucradas en intensas controversias sobre asuntos públicos. Al aventurarnos en la arena pública, hemos recurrido exhaustivamente a las teorías y métodos que usamos en contextos clínicos, donde hemos visto con frecuencia cómo peleas estentóreas, con actitudes destructivas y desdeñosas se transformaban en discusiones constructivas, donde imperaba el respeto mutuo: el pasaje de la diatriba al diálogo.

Nota: El equipo original del Proyecto de Conversaciones Públicas incluía a cinco de los coautores de este ensayo: Robert Stains, Jr. se unió al equipo en 1995. Versiones preliminares y trabajos relacionados al presente artículo se encuentran en: Roth y otros (1992), Roth (1993), Roth y Chasin (1994), Chasin y Herzig (1994), Becker y otros (1995) y Roth y otros (1995).

Reconocemos con gratitud el apoyo institucional de la Hewlett Foundation. Con respecto a las áreas de proyecto específicas, agradecemos el apoyo de la Boston Foundation para nuestro actual trabajo sobre la controversia del aborto; de la Surdna Foundation, Philanthropic Collaborative Inc, Henry P. Kendall Foundation, Moriah Fund y Davis Conservation Foundation para nuestro trabajo sobre los bosques del norte; y de la Ford Foundation, John D y Catherine T. MacArthur Foundation, Moriah Fund y Pew Charitable Trusts para nuestro trabajo con las organizaciones no gubernamentales y la Conferencia sobre Población y Desarrollo de las Naciones Unidas.

En este trabajo hemos desarrollado una propuesta mediante la cual se pueden crear contextos donde los oponentes en conflictos sobre asuntos públicos de larga data, puedan superar los estereotipos, la retórica polarizante y la reacción defensiva; contextos donde se relacionen en condiciones que les permitan comprender más cabalmente las creencias, los significados, los valores y temores, no sólo de sus oponentes, sino también los suyos propios. Creemos que si las personas involucradas en disputas crónicas realizan este cambio, pueden disminuir los costos y el peligro del conflicto para sí mismos y para la sociedad en general y, a la vez, aumentar la posibilidad de un eventual acuerdo o resolución.

En la primera etapa del proyecto trabajamos con participantes en la polémica sobre el aborto. Muchas de nuestras propuestas se desarrollaron a lo largo de un año y medio, en un proceso que consistió en diseñar, convenir, facilitar y estudiar dieciocho extensas sesiones de diálogo sobre el tema, cada una con una nueva tanda de participantes que no se conocían entre sí.

En la segunda etapa, ampliamos nuestro campo de estudio de muchas maneras. Manejamos un amplio espectro de asuntos conflictivos. Frecuentemente usamos formatos de reunión más extensos y trabajamos con grupos más numerosos, muchos de los cuales tenían relaciones complicadas. Algunos grupos estaban conformados por miembros de organizaciones locales o regionales enfrentados por alguna intensa polémica pública, otros incluían líderes nacionales distanciados por algún asunto público de importancia.

Hemos trabajado principalmente con personas cuyos conflictos sobre asuntos públicos involucraban diferencias de valores, identidad y visión del mundo, evitando tratar las facetas más específicas y puntuales de sus desacuerdos. Si nos hubiéramos atendido a la definición de mediación como "la actividad que persigue la resolución de un conflicto", la mayoría de las personas con quienes hemos trabajado no se hubieran sentido motivadas a participar. Solemos describir nuestro trabajo como de "pre-mediación" y nos damos cuenta de que algunos especialistas considerarían nuestra labor como una forma de mediación, aun cuando los objetivos de nuestro esfuerzo no involucren una resolución concreta.¹

Cuando comenzamos el proyecto, muchos de nosotros ya teníamos algún conocimiento sobre mediación y los campos afines. A partir de entonces, nos hemos familiarizado aún más con dichas disciplinas, y somos más conscientes que nunca de que muchos aspectos importantes de nuestras ideas, propuestas y prácticas no son novedosos. Algunos lectores preferirían que situáramos nuestros estudios en el campo de la mediación; sin embargo, todavía no hemos estudiado este ámbito tan exhaustivamente como para hacerle justicia a los trabajos de otros autores y para serle útil al lector.² Reconociendo nuestra comprensión incompleta del contexto profesional en el campo de la mediación, invitamos a nuestros lectores a entablar un diálogo y que juntos podamos descubrir si correspondemos a dicho campo, y también decidir cuáles son los aspectos innovadores de nuestro aporte y cuáles no son más que re-invencciones de lo pre-existente.

En este artículo, empezamos por discutir qué queremos decir cuando usamos el término diálogo. Después de proveer la información de los antecedentes de tres casos de facilitación del diálogo, describimos tres elementos básicos de nuestra propuesta: colaborar, impedir la re-escenificación de lo "antiguo" y fomentar lo "nuevo". Nuestra presentación incluye, primero, una discusión acerca de sus orígenes en nuestro trabajo de terapia familiar, y segundo, ejemplos tomados de los tres casos de facilitación del diálogo. Por último, hacemos notar aparentes similitudes y diferencias entre nuestros principios y nuestras prácticas y aquellas sostenidas por Bush y Folger (1994) y Folger y Bush (este volumen).

El Diálogo como Contraste del Debate Destructivo

Nuestro objetivo general es el de fomentar el diálogo entre personas que mantienen fuertes discrepancias sobre asuntos públicos. El diálogo es, desde nuestro punto de vista, una forma de conversación y de relacionarse. Las personas involucradas en un diálogo hablan abiertamente, y escuchan al otro con atención y respeto. El diálogo excluye el ataque y la defensa, y evita atribuciones despectivas basadas en conjeturas acerca de los motivos, significados o carácter de las otras personas. En el diálogo las preguntas son sinceras, estimuladas por la curiosidad y el interés. Las respuestas a menudo revelan lo que previamente se había callado.³

Nosotros frecuentemente contrastamos el diálogo con el debate destructivo. Ciertamente, no todo debate es destructivo. Puede ser efectivo para comparar las distintas formas de análisis y resolución de problemas y puede jugar un papel de suma importancia dentro de los procesos públicos y políticos. Sin embargo, el debate suele tornarse destructivo cuando es repetitivo, atrincherado y retórico. La participación en un diálogo, que estimula a las personas a escuchar, hablar y relacionarse con una modalidad diferente, ayuda a revertir la tendencia del debate destructivo a deteriorarse. El contraste entre las definiciones de diálogo y debate destructivo utilizadas en este trabajo se puede apreciar más claramente en el Cuadro 1.

N. del T : el cuadro ya ha sido traducido en el artículo “Del debate estancado a una nueva conversación sobre los temas controvertidos: El Proyecto de Conversaciones Públicas”

Contribución del Diálogo a la Conversación Pública

En nuestros primeros trabajos con las personas involucradas en la polémica sobre el aborto, nos planteamos que la relación entre los participantes que mantenían posturas opuestas estaba tan atascada en el debate destructivo, que ninguna resolución sustancial parecía posible hasta que ellos no mejoraran su manera de relacionarse. En la segunda etapa del proyecto, al comenzar nuestro trabajo con grupos que se encontraban en un callejón sin salida en temas de conflicto multipartidarios no tan arraigados, notamos que, a pesar de la frecuente disminución en la intensidad de la polarización, los participantes igualmente tendían a repetir la intensificación de la disputa y el distanciamiento, y rara vez superaban este escollo como para poder desarrollar un nuevo aprendizaje acerca de las otras partes, sus conflictos o los asuntos en cuestión. Sostenemos que, si los miembros de estos grupos de menor polarización también desarrollaran nuevas formas de relacionarse entre ellos, aumentarían sus posibilidades de encontrar áreas de acuerdo y de colaboración.

Nuestra experiencia a partir del año 1989 ha sido prometedora. Hemos visto cómo los más acérrimos oponentes pueden llegar a entablar un diálogo sensible y comprensivo sobre asuntos polémicos, diálogos que, según los propios participantes, han cambiado su modo de actuar con respecto a las personas con las que difieren, tanto en las sesiones de diálogos como en sus vidas privadas.

Muchas veces nos preguntan qué diferencia hace en el contexto sociopolítico global que pequeños grupos en conflicto puedan entablar un diálogo. Los participantes nos han descrito muchos de los senderos en los que se puede advertir el impacto. Algunos incorporan sus nuevas formas de pensar y relacionarse a sus organizaciones y familias y al trato con amigos y con otros ciudadanos.

Pueden cuestionar y poner en tela de juicio a sus conocidos y colegas por caer en las mismas conjeturas despectivas acerca de sus oponentes, en las que ellos mismos solían incurrir antes de practicar el diálogo. También podrán desencantarse de los líderes que utilizan la suspicacia y la hipérbole como moneda corriente e inclinarse hacia aquellos que no apelen a la polarización al debatir un conflicto. Tales reacciones, especialmente cuando se dan en los

Cuadro 1. Distinción entre Debate y Diálogo

DEBATE	DIÁLOGO
La comunicación que tiene lugar antes de la reunión entre los auspiciantes y los participantes es mínima y poco relevante para lo que sigue.	Los contactos previos y la preparación de los participantes antes de la reunión son elementos esenciales del proceso.
Los participantes suelen ser dirigentes conocidos por propugnar una posición muy elaborada. El público está familiarizado habitualmente con los personajes que aparecen en el debate, cuya conducta tiende a ajustarse a ciertos estereotipos.	Los elegidos para participar no son necesariamente "dirigentes" de opiniones conocidas. Hablan en carácter personal, como individuos cuyas experiencias difieren en algún aspecto de las de su "lado". Es probable que su conducta se aparte, en algún grado y dimensión, de las imágenes estereotipadas que otros puedan tener de ellos.
La atmósfera es amenazadora: los participantes prevén que pueden ser interrumpidos y atacados, y normalmente los moderadores permiten que esto suceda.	La atmósfera es segura: los facilitadores proponen reglas claras que promuevan la seguridad y un intercambio respetuoso, obtienen el acuerdo de los presentes al respecto y las hacen respetar.
Los participantes hablan en su condición de representantes de algún grupo.	Los participantes se hablan unos a otros en su condición de individuos singulares y a partir de su experiencia.
Los participantes se dirigen a sus propios partidarios, o a lo sumo a los indecisos o a los que adoptan una postura intermedia.	Los participantes se dirigen a todos los otros participantes.
Se niegan o subestiman las diferencias internas de cada "grupo".	Las diferencias internas de cada "grupo" se ponen de manifiesto a medida que se examinan los fundamentos individuales de las creencias y valores de cada persona.
Los participantes expresan su compromiso indeclinable con un punto de vista, enfoque o idea.	Los participantes se dirigen a todos los otros participantes.
Los participantes escuchan al otro con fin de refutar los datos que presenta y de mostrar las fallas lógicas de su argumentación. Las preguntas se formulan desde una posición de certeza total. A menudo son desafíos retóricos o declaraciones disfrazadas.	Los participantes escuchan a los demás con el fin de conocer mejor y comprender sus creencias e intereses. Las preguntas se formulan desde una posición de curiosidad.
Lo que se dice es previsible y ofrece poca información nueva.	Aparece información nueva.
El éxito depende de hacer declaraciones simplistas pero apasionadas.	El éxito depende del examen de los aspectos complejos del tema en disputa.
El debate opera dentro de las restricciones impuestas por el discurso público dominante. (Este discurso define el problema y las opciones para su resolución. Da por sentado que las necesidades y valores esenciales ya son claramente comprendidos.)	Se estimula a los participantes a que cuestionen el discurso público dominante, o sea, a que expresen necesidades esenciales que pueden o no estar reflejadas en aquél, y a que exploren diversas opciones para la definición y resolución del problema. Los participantes pueden descubrir fallas en el lenguaje y los conceptos habituales utilizados en el debate público.

* En este cuarto se contrasta el tipo de debates que suele verse en televisión con el tipo de diálogo que aspiramos a promover en las sesiones conducidas dentro del Proyecto de Conversaciones Públicas.

activistas, pueden ejercer influencia en las organizaciones donde trabajan, e incluso pueden afectar a los encargados de tomar decisiones clave.⁴ En los casos en que los participantes mismos son líderes con el poder necesario para configurar el discurso público, el impacto de las sesiones de diálogo podrá ser más directo e inmediato.

Nuestro objetivo final es enriquecer la conversación pública, es decir, mejorar la forma en que las personas discuten y deliberan sobre las controversias que los dividen. Dado que hasta el momento nuestro trabajo ha estado protegido por razones de privacidad y confidencialidad, aún no hemos propiciado diálogos en foros públicos y abiertos. Lo que sí hemos hecho es facilitar conversaciones privadas que pueden, indirectamente, enriquecer la calidad del discurso público.

Antecedentes de los Tres Casos

Hemos seleccionado tres casos de nuestro estudio, con el fin de ilustrar cómo nuestra propuesta central guía el trabajo en distintas situaciones.

Diálogos con participantes en la polémica sobre el aborto

Los convocamos a una serie de sesiones de diálogo con un formato de una sesión única por vez, de tres horas de duración, en el Family Institute of Cambridge, en 1991 y 1992. En principio, los participantes concurren derivados principalmente por nuestros contactos en Planned Parenthood of Massachusetts y Massachusetts Citizens for Life. Luego, a menudo llegaban recomendados por ex-participantes. Todo contacto con un participante potencial comenzaba con un llamado telefónico, seguido de una carta mediante la cual se lo invitaba a concurrir y se le proporcionaba toda la información sobre la reunión venidera, incluyendo nuestro cuadro que resalta las diferencias entre el diálogo y el debate destructivo.

Estos grupos, por lo general, estaban compuestos por seis participantes, con un equilibrio parejo entre las personas que se describían a sí mismas como “a favor de la posibilidad de elección” o “a favor de la vida”. Dos integrantes del equipo del proyecto tenían como misión facilitar el diálogo, que era observado por el resto de los miembros del equipo y grabado en vídeo. Nuestras subsiguientes entrevistas telefónicas con los participantes nos proporcionaban información acerca de los resultados del proceso (*feedback*) y sugerencias, muchas de las cuales fueron tenidas en cuenta al idear y diseñar futuros diálogos. Prácticamente todos los participantes se mostraron satisfechos por haber formado parte de un intercambio respetuoso e informativo, y por haber contribuido, con sus aportes, a la realización de futuros intercambios. En este artículo nos referimos a este trabajo como “El caso del diálogo sobre el aborto”.

Diálogos con los accionistas principales de los Bosques del Norte

En 1994, una integrante de nuestro equipo, Margaret Herzig, y un consultor de organizaciones, Grady McGonagill, combinaron sus esfuerzos para convocar un diálogo sobre el futuro de los bosques del norte de Nueva York, Vermont, New Hampshire y Maine. Realizaron dos reuniones regionales que se llevaron a cabo en un retiro, de dos días de duración cada una, en febrero y junio de ese año. Sobre el final de la segunda reunión, algunos participantes solicitaron ayuda para realizar encuentros similares en sus propios estados. En este artículo, nos referimos a las reuniones que se realizaron en el Parque Adirondack, estado de Nueva York, en junio y octubre de 1995 y junio de 1996, como “Los diálogos de Adirondack” o “El caso de los bosques del norte”.

Nuestro proyecto llevó a cabo las tres reuniones de Adirondack en colaboración con un grupo de planeamiento de cinco miembros, cada uno asociado a una organización distinta, tres de los cuales habían asistido a los retiros regionales originales. En cada uno de los retiros de Adirondack se congregaron cerca de veinte personas en una cabaña, durante un día y medio.

Los grupos incluían: defensores del medio ambiente; representantes de la industria maderera; grandes terratenientes (por ejemplo, dueños de clubes); alcaldes de pueblos; ecologistas interesados en los derechos de caza y pesca; líderes cívicos interesados en el desarrollo económico, la distribución del poder local y los derechos de propiedad privada; y funcionarios regionales y estatales.

Diálogos con Organizaciones No Gubernamentales en preparación para la Conferencia sobre Población y Desarrollo de las Naciones Unidas.

Muchas de las fundaciones que patrocinan a las más importantes organizaciones no gubernamentales (ONG) comprometidas con asuntos tales como los problemas demográficos, la salud de la mujer y la ecología, sintieron que las tirantes relaciones que existían entre algunas de esas organizaciones representaban una amenaza para trabajar en conjunto en los preparativos con miras a la Conferencia Sobre Población y Desarrollo de las Naciones Unidas (que tuvo lugar en 1994, en El Cairo). Este consorcio de fundaciones nos solicitó que trabajáramos con los líderes de esas ONG con el fin de mejorar su diálogo.

Realizamos una serie de cinco reuniones y retiros, empezando por una reunión en Washington, D.C., en marzo de 1993. Durante esta reunión, notamos que la presencia de los ecologistas no era esencial para tratar los obstáculos clave que impedían una colaboración adecuada, razón por la cual desarrollamos un formato de reunión más extenso para los líderes de las ONG relacionadas con los asuntos de la población y la salud de la mujer. En julio de 1993 se realizó un retiro de tres días de duración en Martha's Vineyard, donde la mayor parte de los veinticinco asistentes eran líderes de organizaciones nacionales e internacionales activas en esas áreas de trabajo. Con posterioridad a este fin de semana -considerado por la mayoría de los participantes como un evento positivo y crucial- las fundaciones patrocinantes nos informaron que las relaciones de trabajo entre los actores principales habían mejorado notablemente. El grupo tuvo una reunión de un día de duración en Washington, otra reunión en el verano previo a la Conferencia de la ONU de 1994 y, por último, un encuentro final. En este artículo, nos referimos al trabajo que se llevó a cabo principalmente en el retiro de julio de 1993, en Martha's Vineyard, como "el caso de las ONG."

Elementos Esenciales de la Propuesta:

Durante el trabajo en los casos antes mencionados tomamos decisiones concernientes a los métodos y herramientas, pero todas estas decisiones tuvieron como guía una propuesta general. En esta sección queremos resaltar tres elementos esenciales e interrelacionados de esta propuesta.

Colaborar con los participantes

Procuramos un trabajo no jerarquizado con aquellos que nos consultan, colaborando a la par de ellos en sus esfuerzos para hacer realidad sus deseos.⁵ Esta colaboración ha mostrado su mejor funcionamiento cuando mantuvimos una actitud genuina de "desconocimiento" o "abierta curiosidad" frente a las dificultades que las personas nos relataban.

Colaboración y terapia de familia

En nuestro trabajo como terapeutas familiares evitamos ponernos por encima de las familias y reducir sus historias a síndromes.⁶ Preferiblemente, intentamos trabajar a la par (Roth y Epston, 1996) de todos los miembros de la familia, en un esfuerzo conjunto por comprender lo que está sucediendo desde la perspectiva de cada individuo. Al mostrar interés y consideración por las experiencias y preferencias de cada miembro, los participantes perciben que no tienen la necesidad de convencernos de sus puntos de vista (Anderson y Goolishian, 1992).

Utilizamos un lenguaje que sea familiar y respetuoso para todos los miembros de la familia, estableciendo un tono que aliente a una colaboración segura, no sólo con nosotros, sino también entre ellos mismos.

¿Cuál es para nosotros el rol del terapeuta familiar? El de promover la conversación, valorando perspectivas que pueden ser múltiples e incluso enfrentadas, siendo curiosos, permaneciendo conectados y manteniendo la conversación en marcha mediante nuestras propias preguntas y reflexiones. Nuestras preguntas procuran provocar un lenguaje metafórico y de experiencia inmediata, ya que este uso de las palabras tiende a ser evocativo de nuevas formas de pensar. Aportamos nuestras ideas y experiencias, no como pronunciamientos provenientes de la autoridad del especialista, sino en calidad de compañeros de conversación, con experiencias y puntos de vista diferentes. Los clientes tienden a no cuestionar a los terapeutas; nosotros estamos siempre preparados para demostrar nuestra “transparencia”, es decir, estamos siempre dispuestos a explicar el por qué de cada pregunta, reflexión o sugerencia realizada. Algunas veces ofrecemos ideas y estrategias que han sido descubiertas por clientes anteriores, quienes a su vez nos permiten transmitirlos a otros. (Epston y White, 1992).

El espíritu de colaboración es lo que caracteriza nuestro contacto inicial con los clientes. Muchas veces mantenemos conversaciones telefónicas individuales con cada uno de los miembros de la familia, en forma previa a la reunión familiar; esto nos permite saber lo que cada uno desea y teme de la sesión venidera. A menudo, los individuos temen que otro miembro de la familia se comporte de un modo habitual y -para ellos- frustrante. Le pedimos a cada miembro de la familia que nos indique qué es lo que ellos necesitan para sentirse seguros y evitar una sesión decepcionante. Discutimos abiertamente las reglas básicas posibles: algunas responden a sus propias inquietudes, otras surgen por temas traídos a colación por alguno de los integrantes de la familia e inclusive hay otras más, que les han resultado útiles a antiguos clientes. Una vez que hemos hablado con todos los miembros, solemos hacer un segundo llamado a cada uno para acordar los horarios de la reunión, las reglas básicas, el cronograma de actividades y otros asuntos de ese tenor. La colaboración continúa durante toda la terapia e incluye recibir la información del cliente del resultado del proceso (*feedback*), realizar un aprendizaje conjunto sobre qué ayuda y qué entorpece este esfuerzo común y desarrollar cambios relacionados con nuestra manera de colaborar.

Además, intentamos desarrollar relaciones de colaboración con miembros de la familia que no participan en las reuniones. Desalentamos conversaciones negativas sobre aquellos que no están presentes. Respetamos la decisión de no participar, pero preferimos que los miembros ausentes no sean excluidos de los contenidos y procesos de las reuniones, ni aislados de las conexiones producidas en las sesiones y de la evolución en los modos de pensar y relacionarse que las conversaciones de terapia generan.

Con el permiso de los miembros de la familia que participan de las sesiones existe la posibilidad de grabar cintas para que aquellos ausentes puedan mirar o escuchar, de escribirles cartas o de enviarles preguntas. En fin, los invitamos a cualquier modo de participación que a ellos les resulte razonable.

La colaboración en la facilitación del diálogo

Nuestro compromiso con la colaboración en la terapia se ve reflejado en nuestra propuesta de facilitación del diálogo⁷. La mayor parte del trabajo que implica cualquier diálogo transcurre durante la etapa previa a la reunión. Mucho de este trabajo preparatorio consiste en conversaciones telefónicas directas, mano a mano con los participantes. A través de estos contactos podemos aprender acerca de las habilidades, esperanzas y temores de los participantes, y podemos aumentar y profundizar nuestra propia percepción de la naturaleza de la controversia. Al mismo tiempo, los participantes tienen una oportunidad anticipada de

evaluarnos, realizar comentarios e influir en la forma en que abordaremos la reunión, involucrándose y comprometiéndose con las sesiones de diálogo venideras. La dimensión de esta relación con los participantes previa a la reunión varía de caso a caso.

Por ejemplo, cada reunión de diálogo sobre el tema del aborto, cuya duración es de una tarde, fue precedida por, al menos, una comunicación telefónica con cada participante potencial. En nuestros llamados iniciales y en nuestras cartas de invitación, explicamos los objetivos y propuestas del proyecto. Manifestamos explícitamente que, desde nuestra perspectiva, estos esfuerzos de diálogo dependen directamente de la colaboración de todos, y que los participantes no son considerados como meros sujetos, sino como “co-investigadores”. Contestamos sus preguntas y los invitamos a expresar sus temores y esperanzas con miras a su participación. Esta relación de colaboración se continuaba con una comunicación de seguimiento, posterior a la reunión con cada participante y frecuentemente iba más allá. En muchas ocasiones, los participantes prolongaron su colaboración al remitir la propuesta a sus amigos, familiares y asociados, haciendo de ellos potenciales participantes de futuros diálogos. La profunda influencia, que los comentarios de los participantes ejercen sobre nuestro continuo esfuerzo por rediseñar nuestros formatos y sistemas de trabajo, hace que su colaboración se mantenga viva y perdure en el tiempo.

Previo al retiro de las ONG, mantuvimos conversaciones telefónicas con casi todos los potenciales participantes, y con algunos consultores, para aprender acerca de las relaciones conflictivas, las alianzas duraderas y cómo tender un puente hacia las personas, encontrando interlocutores válidos y confiables entre grupos afines. De esta manera aprendimos acerca de los antecedentes de los distintos puntos de vista y recibimos consejos útiles sobre cómo llevar a cabo la selección y convocatoria de los grupos y sus principales actores, manteniendo la variedad de perspectivas y el equilibrio sociológico. Específicamente, intentamos prevenir distorsiones en la representatividad en aspectos tales como masculino/femenino, personas blancas o de color y primer mundo (norte)/tercer mundo (sur). Intentamos seguir el “principio del Arca”, evitando tener un sólo representante por cada categoría. El contenido de nuestra carta de invitación, las personas que, de hecho, asistieron y los procesos iniciales de las reuniones en el retiro, reflejan ampliamente cómo y cuánto hemos preferido guiarnos por el aporte de los participantes, cosechado a lo largo de las reuniones preliminares al encuentro.⁸

Previo a la reunión, cada participante recibió una lista completa de las presiones y desafíos que habían sido mencionados por los participantes con anterioridad, durante las comunicaciones telefónicas de preparación. Esta compilación fue útil como pre-calentamiento para la reunión, y como un modo de compartir abiertamente lo que los facilitadores habían aprendido durante las conversaciones privadas.⁹ Durante este período de colaboración inicial, los participantes en las reuniones de las ONG parecían haber sentido tempranamente que estaban invirtiendo en el proceso y que lo consideraban como propio, hecho que pudo haber contribuido al ánimo cooperativo con que posteriormente encararon y participaron en la Conferencia de las Naciones Unidas.

Para preparar los retiros de Adirondack, trabajamos estrechamente con un grupo de planeamiento compuesto por cinco participantes de variados intereses.¹⁰ Este grupo cumplió muchas funciones, proveyéndonos la información de fondo y aconsejándonos en cuestiones tales como: a quién invitar y, dónde y cómo llevar a cabo las reuniones. Cumplieron un papel aún más amplio que el de los participantes a quienes consultamos exhaustivamente durante nuestro trabajo con las ONG. Los miembros del grupo de planeamiento obraron frecuentemente como consultantes durante las reuniones. Compartían la mesa durante las comidas con los “facilitadores”, ofreciendo sus opiniones sobre el funcionamiento del proceso y ayudándolos a desarrollar sugerencias auspiciosas acerca de dicho proceso, para que fueran puestas a la consideración del grupo en su totalidad. Su mesa estaba ubicada en el comedor principal, junto con la de los otros participantes, y los límites eran permeables; el grupo de

planeamiento y los facilitadores tenían la posibilidad de indagar al grupo entero en el acto, así como los participantes eran bienvenidos a pasar por la mesa para ofrecer alguna observación sobre el proceso o alguna sugerencia concerniente a los próximos pasos.

Aunque este papel especial reservado a un número reducido de participantes implicaba correr el riesgo de posibles desequilibrios de poder y tensiones en el grupo, casi no se pudo vislumbrar dicha dificultad en las reuniones de Adirondack. Hay muchas razones que explican esto: los miembros eran por lo general ciudadanos que gozaban de gran confianza en su comunidad y sus grupos afines; se los consideraba más como personas útiles para el grupo que como detentadores de privilegios especiales, y además, sus integrantes estaban sujetos a un sistema de rotación.¹¹

Impedir la re-escenificación del conflicto

Nuestro abordaje de la terapia familiar y las sesiones de diálogo involucra un esfuerzo especial para impedir la puesta en escena de lo “antiguo”, es decir, de aquellos modos improductivos de relación y comunicación en los asuntos controvertidos.

Impidiendo lo “antiguo” en la terapia

Generalmente, no buscamos presenciar cómo los miembros de la familia vuelven a actuar sus problemas en el consultorio.¹² La repetición en la terapia de una interacción familiar frustrante puede dejar a los miembros de la familia sintiéndose enardecidos o heridos por el otro, incompetentes y humillados ante los ojos del terapeuta y desanimados en cuanto a sus posibilidades de cambio. Por el contrario, cuando una sesión familiar se centra en historias de esperanzas y anhelos de sus miembros y en las veces en que han conseguido esos logros, lo “antiguo” inevitablemente se asomará en alguna ocasión, pero la moral se mantendrá alta y el trabajo podrá progresar con menor angustia. (Roth y Chasin, 1994).

Preferimos impedir o interrumpir la actuación de episodios dolorosos. Un método confiable para conseguirlo ha sido sugerir y obtener acuerdo acerca de algunas reglas básicas de conducta durante las sesiones. Muchas de estas reglas podrán parecer muy simples, hijas del sentido común y la cortesía. Cuando se practican en forma simultánea y diligente en situaciones donde no son (y quizás nunca hayan sido) la norma imperante, dichas reglas pueden prevalecer, reemplazando de antemano la reproducción de aquellos antiguos intercambios dificultosos. Cuando los miembros de la familia, hasta con su propio consentimiento, son obligados a no retroceder hacia lo “antiguo” (pero conocido), muchas veces se sienten extraños e incómodos. Siendo conscientes de esto, intentamos brindar una estructura segura para los encuentros, con múltiples oportunidades de fomentar lo “nuevo”.

Impedir lo “antiguo” durante la facilitación del diálogo

Antes de desarrollar un plan para impedir lo “antiguo”, necesitamos identificarlo más o, al menos, lo suficiente como para reconocer una modalidad nueva de conversación apenas la oímos. Por ejemplo, los medios ya nos tienen acostumbrados a encuentros repetitivos y conflictivos en la polémica sobre el aborto. Sin embargo, para preparar el trabajo concerniente a la controversia sobre los bosques del norte y los conflictos que afectaban los preparativos de las ONG para la Conferencia de la ONU de 1994 sobre Población y Desarrollo, nos abocamos a una lectura y consulta adicional y mantuvimos extensas discusiones preliminares con los participantes, con el fin de familiarizarnos con lo “antiguo”.

Una vez que tenemos una imagen de cómo funcionaba lo “antiguo”, podemos prepararnos—tanto a nosotros mismos como a los participantes—para oponerle resistencia. En todos estos casos, durante los contactos previos a la reunión se invitaba explícitamente a los participantes a colaborar, con nosotros y entre ellos, recíprocamente, en una experiencia donde las antiguas formas de relacionarse sobre un asunto eran deliberadamente evitadas, para dar

paso así a una nueva conversación. Indicamos el tipo de reglas básicas más probables de ser sugeridas y de recibir acuerdo.

Por ejemplo, en nuestras cartas a los participantes en la polémica sobre el aborto, escribimos, “Solemos ver en la televisión discusiones sobre el tema del aborto donde, en las conductas de las personas que debaten, reinan la estrechez mental y el ataque. No vemos ejemplos donde las personas aprenden unas de las otras, con una actitud comprensiva y compasiva, lidiando con sus diferencias productivamente. Nuestras sesiones de diálogos ofrecen a los participantes la posibilidad de mantener una nueva forma de conversación.”

De vital importancia para bloquear el resurgimiento de lo “antiguo” son las reglas básicas y las pautas que proponemos en nuestras cartas de invitación y discutimos al inicio de las reuniones. Las reglas básicas por lo general incluyen: un acuerdo de confidencialidad;¹³ un acuerdo sobre la “regla de pase”, mediante la cual un participante puede negarse a contestar una pregunta sin necesidad de justificación; un acuerdo sobre la necesidad de evitar interrumpir el discurso de los otros; y el acuerdo de hacer preguntas genuinas, sin retóricas. Otras reglas básicas de comunicación normalmente sugeridas son: evitar intentos de persuadir al otro; hablar por uno mismo y no como representante de un grupo; compartir el tiempo útil respetando los plazos límites para hablar; y usar un lenguaje respetuoso.

Por último, ponemos al alcance del participante varias herramientas con el fin de facilitarle el cumplimiento de las reglas básicas. Por ejemplo, les sugerimos a los participantes que, cuando se sientan tentados a hacer conjeturas sobre los motivos, creencias o intenciones del otro, sean conscientes de ello, y en su lugar, formulen una pregunta.

A pesar de que la mayoría de los grupos han acordado reglas básicas similares, la importancia de algunas puede mudar de escasa a vital según las distintas circunstancias. Por ejemplo, el acuerdo de confidencialidad podrá ser de menor importancia cuando los encuentros se agotan en una breve reunión entre desconocidos, pero estos acuerdos precisarán un cuidado minucioso cuando los participantes sean viejos conocidos, o cuando la polarización sea de una intensidad tal, que convierta en sospechosa a toda persona que intente un diálogo con la otra parte. Es frecuente que se agreguen reglas básicas especiales cuando ciertas situaciones particulares lo demandan. Por ejemplo, en nuestros primeros diálogos sobre el aborto, los participantes nos confesaron que se sentían heridos cuando se catalogaba a sus ideas como “contra la vida” o “contra la posibilidad de elegir”, términos que el orador usa normalmente por costumbre y sin la aparente intención de lastimar a los otros participantes. En consecuencia, les pedimos a los participantes que aceptaran referirse a las otras perspectivas con los términos que ellos prefieren, en este caso: “a favor de la vida” y “a favor de la posibilidad de elegir”.

Cuando trabajamos con personas que se conocen entre sí, y cuyo trabajo en los asuntos polémicos involucra a personas ausentes, podemos agregar una regla básica que prohíbe atribuciones negativas (tales como insultos o imputaciones cargadas de cinismo), concernientes, no sólo a los presentes en la sala, sino también a aquellos que han quedado afuera. De esta manera, intentamos crear una atmósfera de seguridad y respeto que se extienda más allá de los confines de la sala, incluyendo tanto a aquellos que no han sido invitados, como a los ausentes por imposibilidad o desinterés.

Los pasos iniciales de las sesiones de diálogo son, por lo general, altamente estructurados, especialmente en la primera reunión. Revisamos las reglas básicas que han sido propuestas, que normalmente son aceptadas con un par de preguntas y enmiendas. El cronograma de actividades que a continuación proponemos, se encuentra siempre abierto a modificaciones y es también, por lo general, aprobado luego de algunos cambios. A esta altura, se invita a la totalidad de los participantes a responder una serie de preguntas cuidadosamente preparadas.

Después, en general proponemos una estructura que permita una interacción más espontánea entre los participantes.

El modo de formular las preguntas iniciales y el formato fijo para contestarlas fueron diseñados de manera tal que casi cualquier repuesta satisface los requerimientos del cuestionario y cumple con lo acordado por el grupo, sin necesitar la intervención del facilitador. La ronda de respuesta les demuestra a los participantes que están capacitados para sacar provecho de sus acuerdos. En fin, establece una norma potenciadora de recursos (“empowering”).¹⁴ Les da confianza a las personas, en su capacidad para evitar lo “antiguo” y en su potencial para experimentar lo “nuevo”.

Durante las rondas estructuradas de inicio, establecemos un claro límite de tiempo (por ejemplo, tres minutos) para las respuestas de los participantes. Además, le pedimos a los participantes que tomen un minuto para reflexionar en silencio antes de hablar, para poder procesar las ideas y librarlas de reacciones espontáneas.¹⁵ Puesto que cada persona ha preparado su respuesta con anticipación, esta práctica ayuda a los participantes a escuchar atentamente a los otros. Esta estructura de pregunta y respuesta interrumpe el sistema antiguo y clásico, que prevalece en la discusión libre, en la cual los participantes deben dividir su atención en cuatro áreas: escuchar, formular respuestas y determinar cuándo y cómo hacerlo.

El alto grado de estructuración al inicio de la reunión y la especificidad de las preguntas de apertura apuntan a evitar la ansiedad que frecuentemente se genera dentro de los grupos, cuando sus miembros son librados -sin orientación alguna- a abordar una conversación en un ambiente extraño y potencialmente hostil. La estructura y especificidad de las preguntas también intenta interrumpir los antiguos patrones que pueden existir entre aquellos de menor o mayor grado de extroversión, menor o mayor poder, y entre los que en menor o mayor medida adhieren a las normas culturales y políticas imperantes.

A pesar de que sólo hemos resaltado los métodos esenciales para obstaculizar el retorno hacia lo “antiguo” este objetivo está vigente en casi todas las sugerencias y acuerdos que buscamos al convocar y facilitar las sesiones de diálogo. El lugar de reunión, el tamaño y la composición del grupo participante, la interacción producida entre los recién llegados, la distribución de asientos en la sala de reunión, la forma en que los acuerdos son logrados, el modo en que son formuladas las preguntas iniciales y el formato para contestarlas, pueden servir para desalentar el retorno hacia el sistema antiguo e inoperante.¹⁶

Fomentar lo nuevo

Cualquier medida tendiente a prevenir o interrumpir lo “antiguo” sirve, a su vez, para fomentar lo nuevo. Esta sección estará centrada en las formas útiles para crear una apertura hacia un contenido original y una conversación novedosa.

Fomentar lo nuevo en la terapia

¿Qué significa “lo nuevo” en la terapia? Lo nuevo es muchas veces difícil de aprehender, y puede adoptar formas que dificulten su descripción. Un sentimiento del que no se habla por miedo o vergüenza, un pensamiento que apenas logra emerger, una diferenciación a punto de ser esbozada, un puñado de ideas tan internamente contradictorias que rara vez se piensan (y que tal vez nunca se hayan hablado), una opinión tan lejana a la órbita de lo convencional que da miedo de expresar. Es una vulnerabilidad que, por parecer tan infantil, hace que normalmente sea ocultada o disfrazada. Lo nuevo es una conversación donde los asuntos más delicados emergen como respuesta a preguntas sinceras y respetuosas, y cuando esta revelación se produce, son escuchados por unos y otras con las mentes y corazones abiertos.

Para fomentar lo nuevo, el terapeuta debe estar presente enteramente, presumir poco, no juzgar y preguntar honestamente, tal como lo haría una persona que amanece en otro planeta.

El arte de fomentar lo nuevo se basa en que el terapeuta cree que la capacidad de diálogo puede ser activada y desarrollada por la familia, y que las relaciones basadas en el diálogo conducen a las familias a reunirse, verse, hablar y escucharse de un modo novedoso y más efectivo.

Sin embargo, todo esto no es suficiente. Lo antiguo adopta muchas formas y suele disfrazarse de nuevo. Más aún, mucho de lo que es ideado con fines terapéuticos puede caer en las garras de lo antiguo. Sacar a luz los problemas puede causar alivio, pero puede darse a costa de otras personas. La perspicacia puede ser usada para justificar ataques o rechazos hacia el otro. Ser servicial con otra persona y expresar agradecimiento puede ser utilizado para mitigar la culpa y perseguir gratitud. Sacar los problemas a luz, la perspicacia, la atención y la expresión de agradecimiento son todas herramientas de valor, siempre y cuando se aparte de la senda de lo antiguo y limitado, y abra camino hacia lo nuevo, donde aguarda la esperanza y la satisfacción.

Es importante aprender a distinguir entre lo antiguo y lo nuevo, especialmente si se tiene en cuenta que lo antiguo suele engañarnos disfrazándose de nuevo o retornando sigilosamente cuando la nueva conversación ya ha comenzado. Lo antiguo terminará por perder el poder que ejerce sobre los miembros de la familia cuando éstos lo obstaculicen atentamente, y cuando- y más importante- se adiestren en encontrar y transitar los caminos de lo nuevo.¹⁷

Fomentando lo nuevo en la facilitación del diálogo

La línea que divide las medidas que bloquean lo antiguo y aquellas que fomentan lo nuevo es arbitraria. Cuando discutíamos como obstaculizar lo antiguo, nos concentramos en las conversaciones preparatorias, las cartas de invitación, los formatos de los encuentros, las estructuras y las reglas básicas, especialmente aquellas que se habían usado de antemano o al principio de un diálogo. Cuando discutíamos cómo fomentar lo nuevo, nos concentramos en las distintas maneras de crear aperturas para introducir un contenido novedoso, dando por supuesto que también podría bloquear lo antiguo.

Un modo de estimular lo nuevo en los diálogos consiste en promover la presentación de sí mismos de una manera más personal antes que partidaria. En las controversias polarizadas, la gente se inclina a expresar sólo la parte de ellos mismos que está en consonancia con la retórica asociada a uno de dichos polos. Las conversaciones entre adversarios se confina así a las antiguas posiciones argumentativas y devienen los ataques, las defensas y los contraataques. Con el fin de alentar lo nuevo, una vez dadas las reglas básicas generalmente proseguimos con una ronda en la cual los participantes narran una breve historia personal acerca de su relación con la temática que traen entre manos. Es porque la gente habla desde lo personal, y muy desde lo personal a veces, que estas historias rescatan al grupo del estrecho camino de los principios, políticas y posiciones polarizadas para guiarlos, en cambio, a través del ancho y variado mundo de la experiencia individual. Estas historias probablemente incluyan perspectivas convencionales y no convencionales, momentos de orgullo y de vergüenza junto a períodos de claridad y confusión. Lo idiosincrásico, lo sorprendente, la fuerza persuasiva de la debilidad y el heroísmo humano narrado en las historias elevan la escucha, quiebran el estereotipo y sofocan el impulso a querellar. En esta primera rueda, al hablar y escucharse, los participantes comienzan a conectarse entre sí como seres humanos, únicos e interesantes y no como voceros de un bando, de una temática.

Por ejemplo, en los diálogos de Adirondack se les pidió a los participantes que se presentaran hablando en primer término de la relación personal que los unía al tema de Adirondack y que luego dijeran algo acerca de sí mismos que no tuviera nada ver con la mencionada temática. Algunas respuestas revelaron que gente de partidos opuestos compartían gustos personales (por ejemplo, tres de ellos eran pilotos de avión). Otras respuestas refrescaban el clima con su

humor y simplicidad, como “Cuando no estoy ocupado con los asuntos de Adirondack, creo que soy el encargado de sacar la basura”.

Muchos de los participantes en el retiro de la ONG ya se habían presentado unos meses atrás, en un encuentro que duró un día entero, en Washington. Al comienzo de aquel encuentro, les dimos la siguiente consigna: “Cuenten algo acerca de sí mismos y de sus vidas que quieran compartir con los otros participantes y que les gustaría que ellos supieran acerca de Uds. Algo que nos ayude a cada uno de nosotros a entender mejor el compromiso que tienen con los asuntos que defienden”. Cada participante contó una historia personal conmovedora, que parecía tocar la fibra de cada uno de los presentes, infundiendo al encuentro un tono de sinceridad y franqueza. Muchas de las historias retrataban el drama humano en toda su complejidad y con frecuencia era difícil predecir, a partir de las experiencias personales tempranas, qué causa partidaria abrazaría cada participante con posterioridad.

En las sesiones donde los diálogos estaban focalizados en la polémica sobre el aborto en los Estados Unidos, se invitó a los participantes -mitad “a favor de la vida”, mitad “a favor de la posibilidad de elegir”- a que contaran la historia de su relación personal con la temática en cuestión. Muchos de los relatos mostraron las luchas que ellos tuvieron con los valores en que los educaron sus familias. A través de la experiencia de vida, algunos participantes terminaron alejándose de la postura sostenida por sus familias. Sin embargo, la mayoría de los participantes primero se cuestionó profundamente las creencias de su familia de origen, para luego reafirmarlas. Lo que llamaba la atención de los oyentes no era la posición que adoptó finalmente cada participante, sino el desafío y la lucha por los valores con que ellos se manejaron en su transcurso.

Una segunda manera de fomentar lo nuevo consiste en proponer -deliberadamente- ideas y experiencias que usualmente son excluidas u omitidas. Por ejemplo, en los diálogos sobre el aborto, luego de que los participantes contaran sus historias personales y puntualizaran qué era lo esencial para ellos, les pedimos que hablaran de cuáles eran las áreas grises en sus pensamientos, y que describieran los valores diferentes o que en alguna medida chocaran con sus propios sistemas de creencias básicas. Un participante “a favor de la vida” contó que aunque sus convicciones morales eran claras, se sentía desgarrada cuando estaba sentada frente a una persona real, en crisis por un embarazo no deseado. Algunos participantes “a favor de la vida” citaron sus conflictos internos frente a casos límites, tales como violación, incesto o riesgo de vida para la madre. Muchos se sentían incómodos restringiendo las libertades individuales. Los participantes “a favor de la posibilidad de elegir” también expresaban sus conflictos frente a casos difíciles, tales como abortos tardíos o abortos usados como control de natalidad o para la elección del sexo. Frecuentemente recalcaban que su posición política acerca de la legalidad del aborto no transmitía la complejidad de los sentimientos personales, incluyendo, en algunos casos, decisiones personales de rechazo al aborto para sí mismos, aun en situaciones que se presentaban como verdaderos desafíos. Una mujer dijo que, para ella, después de tres meses en el útero, “es un niño”.

Una tercera manera de alentar lo nuevo consiste en descubrir diferencias novedosas a través de preguntas. Generalmente, una vez que se comienza la sesión de diálogo se anima a los participantes a hacerse preguntas sinceras (que surjan de una curiosidad auténtica, absteniéndose de cuestiones retóricas) y se los alienta a escuchar todas las respuestas atentamente, con una actitud abierta y respetuosa.

Por ejemplo, en los diálogos de Adirondack, después que los participantes escribieron una pared entera con su visión de futuro, les pedimos que señalaran cuáles eran las palabras o frases en las que no comprendieran el sentido que el autor quiso darle, y que le preguntaran qué había querido significar. Una persona con una visión gubernamental local le preguntó a una activista medioambiental qué quería decir cuando se imaginó un futuro de “turistas felices

haciendo uso de los espacios abiertos en forma continuada y negocios y tiendas prósperos en los poblados.” Por respuesta, ella dijo que anhelaba despegarse de la polarización economía/ medioambiente saludable y que también reconocía las necesidades de las comunidades humanas que habitaban el parque. Su interlocutor le dijo que las “comunidades” significaban para ella algo notablemente diferente de los “poblados” y le informó que los poblados se encuentran definidos por un límite legal alrededor de una ciudad pequeña, una frontera que los locales ven como impuesta por el Departamento del Adirondack Park, sin una consideración adecuada por la vida comunitaria. La activista medioambiental aceptó agradecida esta información -novedosa para ella- y reeditó su propuesta de manera tal que reflejara claramente sus intenciones.

Finalmente, el estímulo por lo nuevo se puede lograr con ejercicios para desarmar los estereotipos. Nada induce más a la polarización que un estereotipo instalado. La hostilidad y la desconfianza aparecen fácilmente cuando una persona ve a la otra como si careciera de humanidad y complejidad, tan chata como una caricatura en un papel. A pesar de que muchos de nuestros elementos de trabajo son efectivos a la hora de estimular un contexto donde se alienta a las personas a mostrarse a sí mismas y a ver a las otras como seres más complejos que cualquiera de las posiciones individuales sostenidas, hemos utilizado, ocasionalmente, ejercicios especialmente diseñados para explorar los estereotipos. Sin embargo estos ejercicios no consisten en indagar sobre la caracterización de los otros. En su lugar, se le pide a cada participante que haga una lista escrita de los estereotipos negativos que él considera que el resto de los miembros le imputan. De esta manera, los distintos estereotipos son sacados a la luz, cuidando evitar palabras peyorativas entre unos y otros.¹⁸

La lista de estereotipos que este ejercicio nos proporciona puede ser de gran utilidad. Normalmente les pedimos a los individuos o grupos que confeccionan estas listas, que especifiquen: qué estereotipos consideran más inexactos, cuáles consideran inexactos pero entendibles y cuáles les resultan más hirientes. Cuando un participante explica las razones por las cuales un estereotipo puede llevar a malinterpretarlo o lastimarlo, los otros pueden llegar a alcanzar un conocimiento más cabal de su persona, e incluso pueden sentirse aliviados de saber que sus “adversarios” son personas más complejas y bien intencionadas de lo que prematuramente habían imaginado. Cuando un participante reconoce abiertamente que la atribución de cierto estereotipo hacia su persona le parece entendible, los oyentes por lo general aprecian esta confesión y esto tiende a hacer al grupo menos propenso a concentrarse en los defectos del otro.

Cuando usamos este ejercicio en las reuniones de Adirondack, lo estructuramos de la siguiente manera: los listados y categorizaciones fueron confeccionados de manera individual; luego, sus resultados fueron discutidos en pequeños grupos, y por último, se brindaron las reflexiones e informes generales al grupo entero.¹⁹

Algunos ecologistas confesaron que, a pesar de reconocer que no exteriorizaban su anhelo de bienestar para la comunidad social con el mismo ímpetu con el que lo hacían por la comunidad ecológica, se sentían profundamente incomprendidos cuando se los catalogaba como “contra las personas”. Un empresario confesó que normalmente se lo catalogaba como “alguien a quien sólo le importa la ganancia”. Explicó que, aunque demasiado a menudo se considerara “ganancia” como una mala palabra, la “pérdida” era para él mucho peor. Reconoció abiertamente su interés por la ganancia, la cual constituía para él un recurso individual y social, pero se sentía incomprendido cuando la gente asimilaba este interés a la codicia.

Aunque este ejercicio no haya sido usado en los diálogos sobre el aborto o en el retiro de las ONG, fue esencial para el éxito de ambos procesos derribar los estereotipos preexistentes. En el marco de los diálogos sobre el aborto, las mujeres que mantenían una postura “a favor de la vida” sostuvieron que se sentían dolidas cuando se les imputaba que no mostraban ningún

interés en la vida del bebé después de su nacimiento (muchas de ellas, incluso, colaboraban activamente en programas de bienestar para la niñez). Además, algunas mujeres “a favor de la vida” se sintieron mortificadas por que las tomaran por “antifeministas”, especialmente aquellas pertenecientes a la agrupación “Feminists for Life”. Por otra parte, algunas de las mujeres que sostenían la postura conocida como “a favor de la posibilidad de elegir”, se sentían angustiadas cuando se las catalogaba como “ateas”, cuando en realidad muchas de ellas llevaban vidas espirituales comprometidas, algunas incluso como miembros activos del clero. En el caso del retiro de las ONG, los partidarios del control de población se horrorizaban ante la etiqueta de “personas solamente interesadas en números” que frecuentemente recaía sobre ellos, así como, en la otra vereda, las defensoras de la salud se mostraban consternadas ante la posibilidad de ser consideradas personas a las que su desmedido fanatismo por la doctrina feminista, las inducía al total desinterés por la contaminación y exterminio de los recursos naturales.

El Proyecto de Conversaciones Públicas y la Mediación Transformadora: Áreas Aparentemente Similares y Diferencias

Para Bush y Folger (1994), dar y recibir reconocimiento y el fortalecimiento de las potencialidades (“*empowering*”) durante la mediación, hace que quienes participan en una disputa mejoren su capacidad para alcanzar los parámetros morales necesarios para una visión del mundo en función de las relaciones. La mediación, además de facilitar la resolución de conflictos específicos, es un contexto que brinda a sus participantes la oportunidad de crecer como personas.

Bush y Folger consideran este crecimiento de primordial importancia; si un mediador pasa por alto la oportunidad de fomentar capacidades que apunten al desarrollo moral y de interrelaciones y enfila directamente a promover un acuerdo -aunque fuera el correcto- los participantes en la disputa tal vez no puedan obtener mejoras personales y la resolución podría no tener un efecto duradero.

Bush y Folger priorizan el desarrollo de relaciones interpersonales de los contendientes por encima de la posibilidad de un acuerdo entre las partes. Nuestro trabajo se les asemeja en cuanto a que alentamos a los participantes que mantienen conflictos intensos sobre asuntos públicos, a que superen los estereotipos y la diatriba, y se embarquen en una relación basada en el respeto y la sinceridad, al mismo tiempo que dejamos de lado explícitamente cualquier intento de ayuda tendiente a la resolución de la disputa original. A pesar de que nuestros objetivos se encuentran profundamente emparentados con los de la mediación transformadora, cabe destacar algunas diferencias con la doctrina de Bush y Folger, concernientes a ciertos aspectos prácticos. A continuación, marcaremos dos diferencias esenciales que parecen evidentes a partir de la lectura de “*The Promise of Mediation*”. También ofrecemos una lista de preguntas que pueden llevar a reflejar otras divergencias.

La primera diferencia entre nuestra propuesta y la mediación transformadora se puede definir como “expresión personal irrestricta vs expresión personal deliberadamente respetuosa”. Bush y Folger (en su trabajo de 1994 y en este volumen) resaltan la importancia de expresar los sentimientos abiertamente y de revisar las experiencias pasadas, en aquellas sesiones en las cuales todas las partes se encuentran presentes. Si bien aceptamos que estas prácticas pueden ser útiles al tratar ciertas situaciones familiares y de diálogo, hay que destacar que, en muchas circunstancias, son mayores las probabilidades de daño que las de beneficio, especialmente cuando no están cobijadas por reglas básicas de protección.

De la lectura de “*The Promise of Mediation*” surge claramente que Bush y Folger prefieren establecer pocos, o hasta ningún, límite o principio directriz tendiente a ayudar a los

participantes a mejorar sus modos de comunicación. Contrariamente, nosotros creemos que acordar el respeto de ciertas reglas básicas puede ser un aliciente para que, hasta los sentimientos más intensos, sean expresados de una manera auténtica y no agresiva. Cuando un sentimiento se expresa mediante ataques personales, atribuciones de motivos maliciosos, amenazas implícitas, insultos a la familia, religión, raza o nacionalidad, puede llegar a producir una herida de una magnitud tal, que torne inútil todo beneficio que se pueda conseguir al sacar dichos sentimientos a la luz.

La existencia de un consenso sobre ciertas reglas básicas también puede ayudar a disminuir el riesgo que se corre al hablar sobre experiencias pasadas. Si bien es importante que cada individuo aporte su visión del pasado, es esencial tomar los mismos recaudos que con la libre expresión de sentimientos, es decir, que al hacerlo se debe cuidar de no herir a las personas, ya que esto provocaría intensificar la rigidez de la lealtad de cada participante a una determinada interpretación del pasado. Aquí también es importante el acuerdo de los participantes sobre las reglas básicas de comunicación, con el fin de fomentar una conversación con una escucha más receptiva, desprejuiciada y sincera, que permita dejar atrás los arcaicos sistemas de comprensión del pasado.²⁰ La tarea del facilitador -en nuestro enfoque- no es impedir la aparición de un afecto intenso o de episodios pasados, sino alentar su expresión por caminos que conduzcan a una nueva forma de respeto y comprensión, dejando de lado viejas suspicacias y antagonismos.

La segunda divergencia entre las dos propuestas se puede definir como “intervención hábil y espontánea vs. prevención estructurada y planeada”. Bush y Folger, concentran su habilidad en buscar y encontrar oportunidades para intervenir y promover el reconocimiento y el fortalecimiento de potencialidades (“empowerment”). Nosotros, contrariamente, priorizamos la prevención por sobre la intervención. Una de las razones por las cuales recomendamos el acuerdo de reglas básicas y estructuras tendientes a obstaculizar el camino hacia lo “antiguo” y promovemos ejercicios para fomentar lo “nuevo” es que estos métodos demandan un menor grado de habilidad para realizar una intervención. Un terapeuta familiar o mediador de vasta experiencia y talento puede ser capaz de intervenir en forma expedita y efectiva en una sesión virtualmente desprovista de reglas generales, estructuras o ejercicios. Sin embargo, nosotros, antes de elegir un sistema que demande del profesional la capacidad y agilidad mental para improvisar las respuestas adecuadas, preferimos una propuesta basada en acuerdos explícitos, estructuras cuidadas y evidentes, y ejercicios minuciosamente elaborados y detalladamente explicados, que puedan ser facilitados por cualquier profesional competente y experimentado.

Preguntas y reflexiones sobre la mediación transformadora

¿Qué tan importante es que los participantes sepan de antemano que el mediador privilegia la transformación por sobre el acuerdo y que conozcan las razones de esta preferencia? El esfuerzo y dedicación que ponemos en los contactos previos a las reuniones marcan una clara pauta de la importancia que le otorgamos al consentimiento informado y a la transparencia. Desde mucho antes de comenzar la primera reunión, les explicamos a los participantes nuestra propuesta y ejercicios habituales, mediante cartas y llamadas telefónicas. Procuramos ser transparentes, dando respuestas sinceras acerca de la actividad y las ideas que sustentan nuestras sugerencias y prácticas. Esta demostración de franqueza permite a las personas formar un juicio de valor sobre nosotros y nuestra propuesta, y decidir sobre su eventual participación conociendo de antemano los términos a los que tendrían que ajustarse. Basándonos en la descripción que hacen en su trabajo, no tenemos la seguridad de cómo y cuándo Bush y Folger recomendarían que los clientes tomaran conocimiento de que su mediador pone al acuerdo por encima de los otros objetivos.

¿Hasta qué punto son aprovechables las destrezas adquiridas en una mediación transformadora, en posteriores negociaciones? Damos por sentado que muy pocas de las

características de las personas, por más desarrolladas que se encuentren, se manifiestan de la misma manera en contextos distintos y, en consecuencia, creemos que un individuo no actúa de manera igual, o hasta similar, en todos los contextos. Reconocemos que, cuando las personas desarrollan una nueva habilidad para comunicarse o un nuevo modo de pensar sobre las relaciones en un contexto determinado, sus experiencias pueden llevarlo a relacionarse de otras formas en otros contextos. Sin embargo, no compartimos el alto grado de optimismo que Bush y Folger muestran en cuanto a la profundidad y amplitud de esta transferencia y, de hecho, nos impresiona, en la terapia familiar, cuánto trabajo involucra que los miembros de la familia se esfuercen por aplicar las habilidades adquiridas fuera de este ámbito, a las relaciones familiares que desean mejorar. Por ende, nos inclinamos hacia las teorías de cambio que subrayan la importancia del contexto y nos planteamos ciertos interrogantes acerca de toda atribución de carácter o rasgos a un individuo prescindiendo de un análisis del contexto. Este tipo de atribuciones tiende a afianzar lo “antiguo” y hace que lo “nuevo” nos parezca inconcebible.²¹

Nuestra afinidad fundamental con la mediación transformadora

Hemos manifestado nuestras diferencias e inquietudes con una dosis considerable de cautela, ya que no sabemos con exactitud como procederían Bush y Folger en el contexto de los diálogos a los que nosotros estamos acostumbrados. Sin embargo, podemos citar, sin temor a equivocarnos, algunas similitudes de relevancia entre su trabajo y el nuestro.

Nada puede estar más cercano a nuestros corazones que el amplio logro de Bush y Folger: Una propuesta, laboriosamente forjada y apasionadamente expresada, llamando a priorizar la calidad de las interrelaciones y el enriquecimiento de las habilidades necesarias para relacionarse al tratar con seres humanos atrapados en un callejón sin salida. Apoyamos firmemente este orden de prioridades y estamos de acuerdo en que precisa una cuota alta de dedicación y autodisciplina. Requiere, del tercero involucrado, una profunda preocupación por la calidad del proceso, que ayude a evitar la tentación de formar juicios de valor o proponer soluciones a los clientes. Es de gran importancia lograr independizarnos de la meta del acuerdo. Una vez librados de esta carga, estamos en condiciones de ayudar a las personas a descubrir y a escuchar la ambigüedad, la confusión, la incertidumbre y otras experiencias tan evasivas como trascendentales, que podrán parecer inútiles en una carrera apresurada hacia el acuerdo, pero que son de vital importancia tanto para nuestro propio trabajo de fomentar el diálogo, como para el trabajo de Bush y Folger en su práctica de la mediación transformadora.

References

- Andersen, T. *The Reflecting Team: Dialogues and Dialogues About the Dialogues*. New York: Norton, 1991.
- Andersen, T. "Reflections on Reflecting with Families." In S. McNamee and K. J. Gergen (eds.), *Therapy in Social Construction*. Newbury Park, Calif.: Sage, 1992.
- Anderson, H., and Goolishian, H. "Human Systems as Linguistic Systems: Evolving Ideas About the Implications for Theory and Practice." *Family Process*, 1988, 27 (4), 371-393.
- Anderson, H., and Goolishian, H. *The Client Is the Expert: A Not Knowing Approach to Therapy*. In S. McNamee and K. J. Gergen (eds.), *Therapy in Social Construction*. Newbury Park, Calif.: Sage, 1992.
- Anderson, R., Cissna, K. N., and Arnett, R. C. (eds.). *The Reach of Dialogue: Confirmation, Voice, and Community*. Cresskill, N.J.: Hampton Press, 1994.
- Arnett, R.C. *Communication and Community: Implications of Martin Buber's Dialogue*. Carbondale: Southern Illinois University Press, 1986.
- Becker, C., Chasin, L., Chasin, R., Herzig, M., and Roth, S. "From Stuck Debate to New Conversation on Controversial Issues: A Report from the Public Conversations Project." *Journal of Feminist Family Therapy*, 1995, 7 (1&2), 143-163.
- Boszormenyi-Nagy, I. and Spark, G. M. *Invisible Loyalties*. New York: HarperCollins, 1973.
- Buber, M. *I and Thou*. New York: Scribner's, 1970.
- Bush, R.A.B., and Folger, J.P. *The Promise of Mediation: Responding to Conflict Through Empowerment and Recognition*. San Francisco: Jossey-Bass, 1994.
- Chasin, R., and Herzig, M. "Creating Systemic Interventions for the Socio-Political Arena." In B. Berger-Gould & D. Demuth (eds.), *The Global Family Therapist: Integrating the Personal, Professional and Political*. Needham Heights, Mass.: Allyn & Bacon, 1994.
- Cobb, S., and Rifkin, F. "Practice and Paradox: Deconstructing Neutrality in Mediation." *Law and Social Inquiry*, 1991, 16 (1), 35-63.
- Epston, D., & White, M. *Experience, Contradiction, Narrative and Imagination: Selected Papers of David Epston and Michael White*. Adelaide, South Australia: Dulwich Centre, 1992.
- Fisher, R. J. *Interactive Conflict Resolution: Pioneers, Potential and Prospects*. Syracuse, N.Y.: Syracuse University Press, in press.
- Geertz, C. *Local Knowledge: Further Essays in Interpretive Anthropology*. New York: Basic Books, 1983.
- Gerard, G., and Teurfs, L. "Dialogue and Organizational Transformation." In K. Gozdz (ed.), *Community Building: Renewing Spirit and Learning*. San Francisco: Sterling & Stone, 1995.
- Kelman, H. "Informal Mediation by the Scholar/Practitioner." In J. Bercovitch & J. Rubin (eds.), *Mediation in International Relations: Multiple Approaches to Conflict Management*. London: Macmillan, 1992.
- Minuchin, S. *Families and Family Therapy*. Cambridge, Mass.: Harvard University Press, 1974.
- Montville, J. "The Arrow and the Olive Branch: A Case for Track Two Diplomacy." In V. Volkan, J. Montville, & D. Julius (eds.), *The Psychodynamics of International Relationships*. Lexington, Mass.: Lexington Books, 1990.
- Roth, S. *Speaking the Unspoken: "A Work-Group Consultation to Reopen Dialogue"*. In E. Imber Black, (ed.), *Secrets in Families and Family Therapy*. New York: Norton, 1993.
- Roth, S., Chasin, L., Chasin, R., Becker, C., and Herzig, M. "From Debate to Dialogue: A Facilitating Role for Family Therapists in the Public Forum". *Dulwich Centre Newsletter (Australia)*, 1992, 2, 41-48.
- Roth, S., and Chasin, R. "Entering One Another's Worlds of Meaning and Imagination: Dramatic Enactment and Narrative Couple Therapy." In M. Hoyt (ed.), *Constructive Therapies*. New York: Guilford, 1994.

- Roth, S., and Epston, D. "Consulting the Problem About the Problematic Relationship: An Exercise for Experiencing a Relationship with an Externalized Problem." In M. Hoyt (ed.), *Constructive Therapies, Volume 2*. New York: Guilford, 1996.
- Roth, S., Herzig, M., Chasin, R., Chasin, L., and Becker, C. "Across the Chasm." In *Context*, 1995, 40, 33-35.
- Sampson, E.E. *Celebrating the Other: A Dialogic Account of Human Nature*. Boulder, Colo.: Westview Press, 1993.
- Senge, P. *The Fifth Discipline: The Art and Practice of the Learning Organization*. New York: Doubleday, 1990.
- Shotter, J. *Cultural Politics of Everyday Life: Social Constructionisms, Rhetoric, and Knowing of the Third Kind*. Toronto: University of Toronto Press. 1993
- Stewart, J. J., and Thomas, M. "Dialogic Listening: Sculpting Mutual Meanings." In J. Stewart (ed.), *Bridges, Not Walls: A Book About Interpersonal Communication*. (5th ed.) New York: McGraw-Hill. 1990.
- Weingarten, K. and Cobb, S. "Timing Disclosure Sessions: Adding a Narrative Perspective to Clinical Work with Adult Survivors of Childhood Sexual Abuse." *Family Process*, 1995, 34 (3), 257-270.
- White, M. *Re-Authoring Lives: Interviews and Essays*. Adelaide, South Australia: Dulwich Centre, 1995.
- White, M., and Epston, D. *Narrative Means to Therapeutic Ends*. New York: Norton, 1990.

Richard Chasin, M.D., es Profesor Clínico Adjunto de Psiquiatría en la Escuela de Medicina de Harvard. Fue presidente de la Academia Americana de Terapia Familiar, director fundador del Centro de Harvard para la Psicología y el Cambio Social, y co-desarrolló el Módulo Psicológico del Proyecto de Negociación de la Escuela de Leyes de Harvard. Es miembro fundador del Proyecto de Conversaciones Públicas.

Margaret Herzig es directora asociada del Proyecto de Conversaciones Públicas y miembro fundadora. Dirigió el Proyecto de Diálogo de los Bosques del Norte y ha diseñado y facilitado los encuentros del Proyecto Principal de Biodiversidad Forestal, integrado por cien participantes.

Sallyann Roth, M. S. W., es miembro fundadora del Proyecto de Conversaciones Públicas, codirectora del Programa de Terapias Narrativas en el Instituto Familiar de Cambridge, Catedrática en Psicología, Departamento de Psiquiatría, Escuela de Medicina de Harvard, y profesora del Módulo Psicológico del Proyecto de Negociación de la Escuela de Leyes de Harvard.

Laura Chasin, M.A., M.S.W., fundadora y directora del Proyecto de Conversaciones Públicas, está en el cuerpo docente de la Facultad del Instituto Familiar de Cambridge. También es miembro activo del comité director de la Cadena de Interés Mutuo por la Vida y la Elección (búsquese Interés Mutuo, D. C.) y en la Comisión Directiva del Grupo de Control de Conflictos (Cambridge).

Carol Becker, Ph.D., es psicóloga clínica en la práctica privada y docente en la Facultad del Instituto Familiar de Cambridge. Es profesora del Módulo Psicológico del Proyecto de Negociación de la Escuela de Leyes de Harvard y miembro fundadora del Proyecto de Conversaciones Públicas.

Robert R. Stains, Jr., M.Ed., es director de entrenamiento del Proyecto de Conversaciones Públicas y está en la Facultad del Instituto Familiar de Cambridge. Actualmente está involucrado en ayudar a líderes de grupos a planear y facilitar diálogos sobre el aborto y otros asuntos públicos polémicos.

Notas

¹ Parte de nuestro trabajo puede denominarse “mediación transformadora” (Bush y Folger, 1994) o “pre-negociación” o “negociación en paralelo” (“paranegotiation”) (Fisher, en impresión). Ronald J. Fisher describe la “negociación en paralelo” como procesos de comunicación que existen paralelamente y complementan esfuerzos para conseguir acuerdos, pero no buscan un acuerdo por sí mismos.

² Sin embargo, estamos al tanto del parentesco profesional. Por ejemplo, tenemos una fuerte afinidad con el trabajo de Herbert Kelman y otros que han sostenido reuniones con gente en profunda oposición, que no están ni preparadas ni autorizadas para resolver diferencias.

³ Nosotros definimos el diálogo, preferentemente, en términos operacionales más que teóricos, centrándonos en acercamientos prácticos y métodos que pueden mejorar la calidad del discurso entre gente cuya manera de verse y tratarse entre sí ha sido poderosamente influenciada por el discurso dominante en el tema que los divide. Para más descripción de la experiencia interior de “estar” en diálogo y para varias definiciones de diálogo, véase Buber (1970), Arnett (1986), Stewart y Thomas (1990), Sampson (1993), Shotter (1993), Anderson, Cissna, y Arnett (1994), Senge (1990), y Gerard y Teurfs (1995).

⁴ Trabajando frecuentemente con activistas, reconocemos que estamos comprometidos en una forma de “diplomacia de vía dos” (Montville, 1990). Actualmente, estamos comprometidos en una estrategia de diseminación de pequeña escala en la cual podemos entrenar equipos de dos personas “a favor de la vida” y “a favor de la posibilidad de elegir” para facilitar las sesiones de diálogo. Mientras el número de equipos aumenta, cada vez más gente participa de los diálogos sobre el aborto.

⁵ Hay muchas escuelas de terapia familiar. La terapia contextual familiar es una fuente importante para Bush y Folger (1994) (véase Boszormenyi-Nagy y Spark, 1973). Sin embargo, la mayoría de los terapeutas familiares son eclécticos, inspirándose en distintas escuelas en su trabajo. Nosotros también somos eclécticos, pero la mayoría tendemos a reflejar enfoques posmodernos, especialmente aquellos con raíces en el trabajo de Michael White, David Epston, Tom Andersen, Harry Goolishian, y Harlene Anderson. Véase Anderson y Goolishian (1988), White y Epston (1990), Andersen (1991-1992), Epston y White (1992), Anderson y Goolishian (1992), y White (1995).

⁶ Cuando el terapeuta asume una postura de experto, la familia puede obtener resultados a corto plazo, pero a un considerable riesgo y costo; el terapeuta que toma una postura de experto puede inadvertidamente colocar a los miembros de familia en un escalón inferior. Cuando los profesionales no toman una postura de experto, a veces son malinterpretados. Nosotros consideramos a los profesionales como expertos, en el sentido que es más probable que conozcan más teoría general y más técnicas específicas que sus clientes. Cuando rehusamos tomar la postura de experto, reconocemos que cada cliente es un experto en su propia experiencia, cosmovisión, y deseos, véase Geertz (1983).

⁷ En este artículo, enfatizamos la colaboración con los participantes, pero también colaboramos con otros facilitadores seleccionados por su experiencia en un tema o por su experiencia y habilidad para manejar el tipo de proceso que probablemente sobrevendrá. En los retiros de las ONG, trabajamos con Holly Carter, una científica política, familiarizada con los temas del Tercer Mundo. En los diálogos de los bosques del norte, trabajamos primordialmente con Grady McGonagill, un consultor de organizaciones con base en Boston -que fue quien inició el proyecto- y, por momentos, con facilitadores con base en los cuatro estados de los bosques del

norte. Los facilitadores basados en Nueva York, en las reuniones de Adirondack, fueron Sandor Schuman y Fredda Merzon

⁸ La colaboración generalmente se enriquece mientras las sesiones progresan. En el retiro de 1993 para los líderes de las ONG, una participante sugirió un ejercicio que fue especialmente efectivo. Ella propuso que la gente completase la oración, "Lo que nunca querría volver a oír es...". La lista tuvo un efecto profundamente sensibilizador sobre el grupo.

⁹ Se les pidió a los participantes que indicaran cuáles eran los "esfuerzos y desafíos" que habían experimentado personalmente. Esta compilación no revelaba quiénes habían aportado dichos "esfuerzos y desafíos" específicos.

¹⁰ En nuestro trabajo en el nivel regional de los diálogos de los bosques del norte, el grupo de planeamiento se conoció con el nombre de "comité de dirección". Preferimos el término *grupo de planeamiento* porque refleja con precisión la función clave y evita otorgarle más atributos a un individuo que al grupo, ya que es éste en su totalidad el que ejecuta la función de dirección.

¹¹ Hacia el final de cada una de las reuniones de los bosques del norte, el grupo completo decidió conjuntamente quién debería servir en el grupo de planeamiento para la próxima fase del trabajo, un proceso que dio a los planeadores una legitimidad y autoridad que no estuvo acordada con el grupo inicial ad hoc.

¹² Esta preferencia no es universal entre los terapeutas familiares, algunos de los cuales desean directamente experimentar, analizar e intervenir en lo que ellos consideran como patrones disfuncionales (véase Minuchin, 1974).

¹³ El único acuerdo de confidencialidad que los participantes normalmente hacen es que no atribuirán nada dicho en la sesión a la persona que lo dijo. A veces la confidencialidad es tan importante, que ningún participante es libre de decirle a nadie ni siquiera que una sesión de diálogo ha tenido lugar.

¹⁴ Sinónimos comunes de diccionario como *otorgamiento de poderes* son *autorizar, delegar, dotar, intitular, conferir y habilitar*. Generalmente evitamos el término "otorgamiento de poderes", porque todas las definiciones, excepto habilitar, básicamente describen a una persona dándole poder a otra. Cuando sí lo usamos, intentamos decir "habilitar". En terapia, la gente puede sentirse "fortalecida en su potencial" (empowered) si el terapeuta escucha sus historias y las va trabajando sin alterar su integridad básica (véase Weingarten y Cobb, 1995).

¹⁵ Cobb y Rifkin (1991) nos alertaron acerca del poder del primer orador, quien puede imponer el tono y contenido de subsecuentes oradores a menos que a la gente de un grupo se les provea una manera de mantenerse independiente de esta influencia.

¹⁶ Los diálogos de la tarde sobre el aborto eran inmediatamente precedidos de una comida, durante la cual invitamos a los participantes a que nos dijeran algo acerca de ellos que no revelara donde estaban parados con respecto al tema del aborto. Algunos participantes nos dijeron luego que habían tratado de adivinar quién estaba de cada lado y se encontraron inseguros y, al menos en parte, equivocados en sus especulaciones. Esto llevó silenciosamente a los participantes a reconocer y confrontar estereotipos que sostenían inclusive antes que las sesiones de diálogo comenzaran.

¹⁷ En el abordaje que la mayoría de nosotros favorecemos, las historias de la gente son centrales. Es a través de sus historias que la gente da sentido a su experiencia. Todo lo que pensamos y hacemos es formulado de la manera que le damos significado a nuestra

experiencia. Mientras atendemos a las historias de los miembros de familia, inquirimos y reflexionamos, prestándole atención y con eso reactivamos el ejercicio y la conciencia del autoconocimiento y de las habilidades propias. Por ejemplo, podemos empezar por preguntarles a los miembros de la familia que nos cuenten acerca de los sucesos que les revelaron sus habilidades, y que especifiquen qué conocimientos obtuvieron de esas experiencias. Podemos indagar acerca de la ocasión en que enfrentaron un desafío de una manera que les gustó, y preguntarles qué sintieron cuando lo superaron, o qué pudo haber anticipado que efectivamente lo afrontarían. Mientras recuerdan lo que pudieron e hicieron, pueden revivir dentro de sí habilidades olvidadas, pasadas por alto o no debidamente apreciadas. Historias alternativas emergen luego, como también posibilidades de decidir qué historias prefieren desarrollar y perseguir como un curso de vida posible.

¹⁸ En los usos más tempranos de este ejercicio, en los Congresos de Médicos Internacionales para la Prevención de la Guerra Nuclear, llevados a cabo en Moscú, Montreal, Estocolmo e Hiroshima, los participantes se agruparon por bloque (Este, Oeste, y Neutral) o por país. La lista de estereotipos fue el producto de una intensiva propuesta espontánea de ideas (“brainstorming”) grupal y una votación (para descripciones de estos talleres, véase Chasin y Herzig, 1994).

¹⁹ El grupo participante no se aglutinó de una manera bipolar y esperábamos que cualquier intento que se hiciera para definir grupos de intereses múltiples sólo conduciría a oscurecer diferencias importantes entre gente vista como alineada y reforzaría la categorización asociada con su antigua manera polarizada de relacionarse.

²⁰ Otra manera de tomar en cuenta las emociones fuertes y los sucesos del pasado consiste en incluirlos en las sesiones preparatorias con cada grupo y el facilitador. El facilitador, entonces, puede estar plenamente consciente de dichos factores y puede discutir con los participantes individuales opciones para expresarlas que se adecuen a los términos acordados para las transacciones intergrupales.

²¹ Estas ideas pueden reflejar una distinción entre mediadores transformadores, quienes se inclinan hacia los enfoques posmodernos en psicología y aquellos que no lo son. Por ejemplo, los terapeutas posmodernos no basan su pensamiento en estructuras psíquicas internas como el carácter, sino que tienden más a enfatizar, participar y reflexionar acerca del modo en que la gente se relaciona entre sí y la fluidez de su conversación.