

El componente actitudinal en el ejercicio del rol de mediador

Andrea Finkelstein

El factor actitudinal capturó mi atención desde mi más temprana práctica de la mediación, lo que me llevó a realizar ya otros acercamientos al tema bajo el nombre de “herramientas actitudinales”, denominación que en este artículo dejo de lado intencionalmente, por motivos que espero se vayan clarificando a lo largo del texto.

Existe una demanda generalizada de “técnicas” que está a tono con nuestra actualidad: necesitamos rápidamente saber “cómo” hacer tal o cual cosa, y la herramienta promete ser la llave para abrir la puerta deseada. Proliferan los “tips” que nos facilitan en pocas palabras qué conductas nos asegurarán el éxito perseguido.

Pero aquellos que median habitualmente, saben que algunas herramientas pierden su poder potencial cuando nos encontramos frente al conflicto en vivo.

Tanto en los role-playing que utilizamos en los cursos como en la supervisión de mediaciones reales, asenté la convicción de que no siempre lo que falla es la herramienta. El mediador parafraseó, preguntó, replanteó y, sin embargo, esas habilidades parecen mímicas de lo que podría estar sucediendo para dar sentido y eficacia a la tarea.

Sin duda no basta conocer los conceptos y las técnicas. La actitud con la que abordamos nuestro quehacer va a imprimir a la acción un carácter definitorio para sortear los desafíos que propone cada caso.

Este saber ser, junto con el saber conocer y el saber hacer, se han consolidado hace tiempo en el ámbito de la educación como las tres competencias básicas que a su vez conllevan tres tipos de contenidos en el diseño de programas: teóricos, procedimentales (apuntalan las habilidades técnicas) y actitudinales.¹ Sin embargo, varias investigaciones atestiguan que

¹ Informe a la UNESCO de la Comisión Internacional sobre la Educación para el Siglo XXI, Jacques Delors, 1994. Texto en http://www.unesco.org/education/pdf/DELORS_S.PDF

son los actitudinales los que aún tienen menos cabida en las prácticas docentes.

Así, el factor actitudinal es uno de los ejes fundamentales para construir cualquier rol profesional. Se trata de una cierta disposición con la que lo encaramos, es lo que repercute en el hacer y le da coherencia, el componente que constituye y orienta la práctica, una forma relativamente estable que se reproduce al configurarse la situación de que se trate (en este caso una mediación). Es la “manera de estar” en la mediación sin constituirse en un obstáculo más para el dispositivo.

Por ello, cobra especial dimensión en una disciplina como la nuestra, en la que el ejercicio en sí mismo consiste en facilitar (hacer fácil) la interacción humana a través de la palabra en una situación que no es fácil como la del conflicto y la incertidumbre con toda la potencia de la singularidad que se despliega en un caso concreto y actual. La actitud aquí es omnipresente y tiene entonces un carácter transversal, ya que atraviesa tanto los contenidos conceptuales como las técnicas que utilizamos para realizar nuestras intervenciones.

Podemos aplicar el abanico de herramientas más amplio del que disponemos y aun así no lograr asumir el rol de mediador al que aspiramos. De allí mi interés en desarrollar el tema, con la intención de colaborar en la construcción de una teoría menos reduccionista y que no se restrinja a lo conductual, toda vez que **cuando el mediador logra dar consistencia a su rol desde lo actitudinal, las técnicas y herramientas fluyen sin forzarlas, no hay dualidad entre mediador y técnica.** Hay autenticidad. Y cuando decimos que hay autenticidad, estamos en cierto modo sosteniendo que algo de lo falso desaparece.

Me gustaría traer, para ampliar esta idea de autenticidad, el análisis que Deleuze hace de lo “falso”, atribuyéndole dos sentidos. El primero, tiene que ver con los juicios, cuando lo que predicamos de algo o de alguien no se

adecua a la cosa. Alguien sostiene “este sillón es rojo”, o “esta moneda es de oro” y no lo es. Lo falso es el juicio.

El segundo sentido ya no concierne al juicio, sino a la manera de ser de la cosa o de la persona. Él lo explica maravillosamente a través de la moneda de oro. Si me dan una moneda de oro que al tomarla me digo “es falsa”, podrán decir que esa falsedad está ligada al juicio. Pero para que la moneda suscite un juicio, es preciso que haya un “falso previo.” Es dorada, tiene la apariencia de una moneda de oro, pero es en sí misma falsa en el sentido más profundo. Se trata de un modo de existencia: no supera la prueba del ácido. Es algo que está en su forma de ser. Eso, dice Deleuze, tiene que ver con lo auténtico o lo inauténtico. Alguien es inauténtico cuando se fuerza a sí mismo, cuando está en discordancia con sí mismo, cuando no está de acuerdo consigo mismo.²

La actitud en el ejercicio del rol está predeterminada por diversos factores. Obviamente uno de ellos es el conocimiento de los conceptos sobre los que vamos a trabajar, en este caso los que constituyen el cuerpo teórico de la mediación. Así, un mediador que ha profundizado en el estudio del tema tendrá una actitud distinta de la de quien quiere “mediar de buena voluntad” sin tener un acercamiento profesional a esta práctica. Y un mediador comprometido con el modelo transformativo abordará un caso con una actitud diferente de aquél que se rige por el modelo de Harvard. Pero además del aspecto cognoscitivo, la actitud está conformada por una variedad de elementos tales como las experiencias, creencias, valores, opiniones, categorías, atributos y preferencias del mediador. Esto significa que los supuestos básicos subyacentes (background assumptions) de cada sujeto³ estarán determinando su actitud hacia la mediación en general y hacia el caso en particular. Por último, el componente afectivo-emocional, que impregna la motivación y las relaciones que se anudan durante la práctica, es otro de los pilares que cimientan la actitud del mediador. ¿Qué afectividades se han puesto en juego para elegir y sostener el ejercicio de este rol profesional?

² Gilles Deleuze, En medio de Spinoza, editorial Cactus, Buenos Aires, 2008. Pag. 65

³ Para el tema de los Supuestos Básicos Subyacentes (SBS), ver Alvin Gouldner, La crisis de la Sociología Occidental, Capítulo 2.

¿Qué tipo y grado de motivación lo impulsan? ¿Qué preconceptos, ideas e inclinaciones alberga el mediador acerca de la afectividad que se pone en juego con los sujetos del conflicto?

A lo largo de mis años como docente (otra práctica en la que la actitud tiene un alto nivel de incidencia), he incorporado de distintas maneras el trabajo de indagar, y fundamentalmente de instar a que el participante auto-indague, las motivaciones que lo llevan a emprender este camino. Entiendo que esta pregunta podría ser útil en algunos sentidos; en lo que al tema que estamos tratando respecta, ayuda a comprender la disposición a incorporar ciertas herramientas y a resistir la utilización de otras, como así también la adherencia o cuestionamiento a algunos conceptos. En definitiva, orienta al docente o supervisor y al propio mediador a trabajar la construcción del rol a partir de lo actitudinal y a revisar las inconsistencias que la dificultan.

Se podría válidamente afirmar que el factor actitudinal es producto de una larga construcción, lo que hace que sea uno de los puntos de más difícil trabajo dentro y fuera del aula. Difícil pero necesario, va a requerir un proceso reflexivo, de revisión y de auto-observación sobre el rol en sí, sobre las conductas que repetimos, sobre los obstáculos que encontramos, sobre nuestros presupuestos básicos subyacentes y sobre las corrientes afectivas que nos ligan a este ejercicio.

Sabemos por ejemplo que uno de los postulados de la mediación implica que el mediador incentive, “haga fácil”, el despliegue del caso según la significación que el problema tiene para las partes involucradas, sin imponer su propia visión.

Sin embargo, aun cuando realicemos intervenciones “avaladas” por la buena praxis, como pueden serlo las preguntas abiertas, desde nuestra actitud podemos alimentar -parafraseando de nuevo a Deleuze- la “máquina binaria” que contribuye a la distribución de papeles e interroga en función de las posibles respuestas a tenor de las significaciones dominantes⁴. Es decir, aun utilizando las técnicas adecuadas, el mediador puede rigidizar el caso, acentuar

⁴ Deleuze, G. Parnet, C. Diálogos. Editorial Pre-textos, Valencia 1980, pág. 25.

las categorías o la distribución de roles dentro del conflicto y ajustar el caso a modelos predeterminados, impidiendo la aparición de líneas de fuga por donde pueda devenir el planteo que traen a su mesa. Esto parece aún más posible en las mediaciones que lindan con la eventual judicialización del caso y que cuentan con la presencia de abogados, quienes por su propio quehacer profesional presionan hacia esas categorizaciones (“deudor”, “alimentante”, “incumplidor”, “obligado”, “beneficiario”, etc.) Lo cierto es que, con mayor o menor riesgo, ello puede suceder en cualquier caso, y cuanto mayor es el nivel de conflicto, mayor es la predisposición de todos los participantes a radicalizar roles y más difícil la tarea del mediador de escapar a la polarización y contribuir a -hacer fácil- la emergencia de nuevos significados.

Sólo a modo de paralelismo, comparto este maravilloso pasaje de Ítalo Calvino: “¡Qué bien escribiría si no existiera!... Si entre la hoja en blanco y la ebullición de palabras...no se interpusiese el impedimento de este incómodo tabique de separación que es mi persona. El estilo, el gusto, la filosofía personal, la subjetividad, la formación cultural, la experiencia vivida... todos los elementos que hacen que lo que escribo sea reconocible como mío me parecen una jaula que limita mis posibilidades.”⁵

Entonces, hay un trabajo por delante del mediador sobre el aspecto actitudinal para abordar su lugar de tercero. Un trabajo que implica el compromiso de deconstruir aquellos aspectos propios que actúan como barrera para que los casos transiten por lugares no predeterminados o puedan despegar de las falsas evidencias. Un ejercicio de toma de conciencia acerca de los propios condicionantes en la disposición a mediar. Me refiero a una posición reflexiva como principio epistemológico, que incluye la introspección y el trabajo con los pares. La mediación puede ser una práctica solitaria en términos de trabajo con otros, por lo que es importante alentar los ámbitos de intercambio como significativos en la construcción de un conocimiento común y de la reflexión acerca de la práctica.⁶

⁵ Ítalo Calvino, “Si una noche de invierno un viajero”, Ed Bruguera, 1980, Barcelona. Pág. 178

⁶ Este abordaje es el que con mucho entusiasmo y convicción desarrollamos con mi colega y amiga Patricia Aréchaga, en un taller que llamamos “Yo, Mediador”.

La aceptación consciente (e incluso sincera) de ciertos postulados no garantiza la asunción de una actitud coherente (consistente, auténtica en su doble sentido) con éstos, y adquirir una disposición mediadora –en el sentido profesional del término- no es un acto único, sino un proceso subjetivo de construcción permanente, sujeto a revisiones.

Es cierto que existen ciertos consensos acerca de la mediación que inhiben la declaración de postulados contrarios. Por ejemplo, casi ningún profesional formado en nuestro medio sostendrá que el mediador debe proveer la solución al conflicto que se despliega en su mesa. Sin embargo, la aceptación conceptual de este postulado no implica que el mediador adopte íntimamente esta idea o la haga suya. Es decir, que su actitud a la hora de mediar lo predisponga a esa conducta de abstinencia.⁷

No se trata de unificarnos, ya que cada sujeto trae al ejercicio profesional su propia carga de experiencias, creencias, valores, supuestos y afectividades. Se trata de indagar cuándo ese bagaje colisiona con el marco teórico, los valores y las creencias básicas que sostienen a la mediación como método de abordar los conflictos o cuándo se interpone con lo que el propio mediador considera una buena práctica. Porque lo cierto es que la actitud, esa manera de ser o de “estar en” la mediación, esa consistencia, predeterminará más las acciones del mediador que los conceptos adquiridos que no han sido internalizados, es decir, que no han sido confrontados de manera consciente con presupuestos propios arraigados.

En este sentido, los cursos están poblados de ejemplos de buenas intenciones devenidas en malas prácticas.

Fragmento de un curso:

Una mediadora está representando un momento típico de incomodidad en una mediación. Atiende a una pareja en proceso de divorcio en la que la

⁷ No debemos ser ingenuos, de todos modos, con el papel que juegan las políticas públicas en este sentido. Cuando se premia el acuerdo a través del sistema instituido de honorarios, también se favorecen ciertas actitudes del mediador. También es más que factible que la disposición a mediar de quien abrazó vocacionalmente esta práctica sea diferente de la de aquél que sólo decidió anexar un ingreso a su estudio jurídico con la instauración de la mediación pre-judicial como obligatoria.

mujer reclama ciertos bienes a cuya entrega el hombre se opone. La mediadora realiza una exhaustiva indagación de las necesidades de ella y de los niños y el señor niega constantemente con la cabeza. Ella ignora sus gestos y prosigue con las preguntas. Cuando se dirige a él, le pregunta: ¿qué está dispuesto a darle ahora que pudo escucharla?

La mediación vuelve obviamente al punto de partida, él sigue sosteniendo lo que ofrecía y ella sigue reclamando lo que reclamaba.

- ¿Por qué no le preguntás a él por qué dice que no? – le pregunto.

- Porque va a reforzar su posición.

- ¿Por qué pensás que va a reforzar su posición? ¿Cómo sabés su respuesta?

- Porque es un machista.

De entre los demás participantes del curso surgen risas. Alguien dice: “Esa película ya la viví”. “Sí, con mi ex marido”, dice otra. Más risas.

Los obstáculos repetitivos son a menudo un buen indicador para reflexionar acerca de la propia actitud y de los supuestos que la subyacen.

Pero hay que analizarlos con espíritu crítico, porque como dice Edgar Morin, “el egocentrismo, la necesidad de auto-justificación, la tendencia a proyectar sobre el otro la causa del mal hacen que cada uno se mienta a sí mismo sin detectar esa mentira de la cual, no obstante, es el autor.”⁸

Hay algunas preguntas que sugiero a continuación como parte de nuestra formación actitudinal, porque entiendo, desde mis prácticas como mediadora y como docente, que están orientadas a indagar aspectos clave de la disposición a mediar. No son preguntas teóricas, las respuestas que nos proponemos obtener no son las que encontramos en los textos sino las que surjan de una mirada introspectiva genuina. Parafraseando a Maturana, es un intento de “conocer cómo conocemos, un acto de volvernos sobre nosotros mismos, una oportunidad de descubrir nuestras cegueras y reconocer que las

⁸ Edgar Morin, Los 7 saberes necesarios para la educación del futuro, 1999. Pag. 6 <http://unesdoc.unesco.org/images/0011/001177/117740so.pdf>

incertidumbres y los conocimientos de los otros son tan abrumadores y tan tenues como los nuestros.”⁹

Van entonces las preguntas:

¿Qué es la mediación para mí?

¿Cuál es mi función en la mediación?

¿Por qué elijo ser mediador?

¿Cuándo un interlocutor deja de ser válido para mí? ¿Qué tipo de actitudes afectan mi tolerancia?

¿Qué función cumplen mis creencias acerca de los temas que se tratan en una mediación?

¿Estoy dispuesto a escuchar posturas que contraríen mis propios valores?

¿Cuál es mi grado de permeabilidad a escuchar más detalles de algo que me disgusta?

¿Cuál es mi grado de tolerancia a la incertidumbre?

¿Qué papel juegan a mi criterio las emociones de las partes en un conflicto? ¿Son una limitación para la mediación?

¿Cómo me afecta la existencia de un alto nivel emocional en la mesa?

¿Cuáles son las emociones propias que más frecuentemente transito en mis mediaciones?

¿Qué imagen de mí mismo me interesa transmitir? ¿Qué imagen de mí mismo siento más frecuentemente peligrar en mis mediaciones?

¿Qué papel juega mi criterio de justicia cuando medio?

¿Qué siento frente a un reclamo que considero “abusivo”?

¿Qué papel creo que tiene el mediador en la disponibilidad de las partes a mediar?

Resulta fundamental que los mediadores puedan identificar los propios puntos de crisis (reveladores de inconsistencia) que suelen afectarlos al mediar. Porque es en esos momentos, cuando no han sido detectados y

⁹ Maturana, H. y Varela, F. *El árbol del conocimiento*, Editorial Lumen, 2003, Buenos Aires, pag. 12.

trabajados, en los que harán movimientos que prioricen la recuperación del propio equilibrio por sobre el encuadre. La necesidad de controlar la situación surgida de la propia conmoción puede generar intervenciones que nada tienen que ver con la actitud que corresponde al mediador, sino con la censura de un emergente del caso que lo perturba.

Otro pasaje referido al oficio de escribir que comparto por su resonancia simbólica. En este caso es de Maurice Blanchot explicando a Kafka: “Sólo se puede escribir cuando se es dueño de sí frente a la muerte y cuando se establecen con ella relaciones de soberanía. Pero si frente a la muerte se pierde la compostura, si ella es algo incontenible, entonces corta la palabra, no se puede escribir; el escritor ya no escribe, grita, un grito torpe, confuso, que nadie oye o que no emociona a nadie”.¹⁰

En un intento que no pretende ser definitivo ni exhaustivo, propongo examinar las siguientes como condiciones actitudinales a desarrollar para el ejercicio del rol de mediador:

- Interés por el sujeto humano
- Tolerancia al conflicto
- Tolerancia a la incertidumbre
- Tolerancia a la frustración
- Respeto y curiosidad por la diversidad
- Capacidad reflexiva y de auto-observación
- Capacidad de escucha y comprensión (en especial de lo que no es afín)
- Capacidad de atender a las emociones de los sujetos en conflicto
- Creencia en la autonomía de las partes
- Evitar el auto-centrismo
- Conciencia y atención sobre las propias emociones
- Capacidad de abstenerse de juzgar, rotular, encasillar. En suma, combatir el espíritu reductor.

¹⁰ Maurice Blanchot, El espacio literario, Editora Nacional, Madrid, 2002, pag 77

- Relativización de los propios criterios de razón o justicia
- Capacidad e interés de comprender contextos diversos
- Posibilidad de inhibir la tendencia a manipular y controlar a los otros
- Capacidad para sostener una conversación abierta
- Paciencia

Confío en que, para los lectores que provienen de la práctica, el solo enunciado de estas condiciones podrá leerse como una invitación a pensar. Dejo para una próxima oportunidad su desarrollo.