

## **En Teoría**

### ***La negociación y la acción no violenta: Interactuando en el universo del conflicto***

Amy C. Finnegan y Susan G. Hackley

*La negociación y la acción no violenta son posiblemente los dos mejores métodos que ha desarrollado la humanidad para manejar constructivamente el conflicto. Ambos han jugado papeles centrales en la ayuda al manejo o la resolución de conflictos aparentemente insuperables, a veces secuencialmente y a veces conjuntamente. Pero, a menudo, los expertos y participantes en ambos campos subestiman la importancia y la eficacia del otro. Este artículo explora la interrelación entre los campos de negociación y la acción no violenta, su compromiso mutuo para unirse constructivamente con el conflicto, y el interés de ambos métodos en la influencia, el poder, la preparación estratégica y la acción. Después de examinar los enlaces compartidos, este artículo destaca como los dos campos tienen cualidades sinérgicas cuando se utilizan juntos en el mismo conflicto. Usando ejemplos de un conjunto diverso de conflictos, la superposición explorada en este artículo establece una base importante para la convergencia futura de ambos campos.*

**Palabras claves:** negociación, acción no violenta, poder, estrategia, formación, construcción de coalición, comunicación.

Amy C. Finnegan es estudiante de doctorado en sociología en el Boston College. Su correo electrónico es:

amyfinnegan@alum.wustl.edu

Susan G. Hackley es directora del Programa de Negociación de la Escuela de Leyes de la Universidad de Harvard. Su correo electrónico es:

shackley@law.harvard.edu

### **La interrelación de las dos estrategias**

Generalmente implícito en como la mayoría de los expertos en negociación analizan, conducen, y reflexionan sobre los conflictos se encuentra una preferencia por la no violencia y una aversión al

empleo de la violencia. Sin embargo, dentro del campo de negociación hay poca apreciación explícita por la comprensión del campo de la acción no violenta. Igualmente implícitos en el campo de la acción no violenta hay muchos conceptos centrales de negociación, pero en la literatura hay poco reconocimiento del amplio repertorio de habilidades y estrategias de la negociación.

Este artículo explora la interrelación entre el campo de negociación y el campo de la acción no violenta, campos que comparten un compromiso con el engranaje constructivo del conflicto. Los dos han jugado papeles centrales, a veces secuencialmente y a veces conjuntamente, en la ayuda a la solución o el manejo de discusiones aparentemente insuperables. La acción no violenta enfrenta los problemas, y la negociación toma un espacio que es creado y provee a la gente de un proceso e instrumentos para hablar de los problemas por una vía productiva - y no violenta-. Un examen de como esto ocurre y donde estos dos campos se cruzan y se apoyan el uno al otro ilumina puntos históricos decisivos importantes y ofrece inspiración para reconocer desafíos presentes y futuros.

Hasta la fecha, algunos investigadores han estudiado la interacción entre los campos de negociación y la acción no violenta. Entre ellos se encuentra, Thomas Weber, quien ha hecho trabajo de investigación en principios teóricos de las filosofías de Gandhi y de la literatura sobre resolución de conflictos. En este artículo, buscamos construir sobre el trabajo de Weber examinando el proceso contemporáneo de negociación y la acción no violenta.- un campo con una base significativa en la filosofía de Gandhi. Argumentamos que hay cadenas teóricas así como superposiciones prácticas en la práctica de la negociación y la acción no violenta. Esperamos que los expertos en negociación y acción no violenta puedan un día reclamar las herramientas del otro como parte importante de su propia teoría y práctica.

La acción no violenta es un término que abarca "docenas de métodos específicos de protestas, no cooperación, e intervención, en la cual los autores conducen el conflicto haciendo -o rechazar hacer- ciertas cosas sin usar la violencia física" (1973 Sharp: 64). Esta es una estrategia de la acción no violenta que causa el cambio social o político y en gran parte es conducido por grupos de base civil con un juego sofisticado de táctica. Peter Ackerman y Christopher Kruegler han escrito que la gente utiliza "métodos no violentos, más o menos estratégicamente, para alcanzar objetivos vitales en un conflicto" (Ackerman y Kruegler 1994: xx). La metodología de acción no violenta puede ser usada en varios tipos de conflictos y con diversidad de rivales.

En este artículo, nos enfocamos principalmente en el empleo de la acción no violenta por poblaciones en gran parte privadas del derecho al voto en conflicto con gobiernos opresivos. En la literatura y en la práctica, la estrategia se ha mencionado como "lucha no violenta", "poder popular", "defensa civil", "conflicto no violento" y "conflicto estratégico no violento," entre otros términos. Para aclarar, este artículo utiliza el término "acción no violenta" cuando se refiere a este concepto.

La historia de los últimos cien años incluye guerras mundiales y otros catastróficos ejemplos de conflicto violento, en los cuales los protagonistas eran ejércitos que luchaban para ganar supremacía y dominar a sus enemigos. Como una consecuencia de estas guerras, más de cien millones de personas murieron y muchas más sufrieron, los límites nacionales fueron diseñados nuevamente, y se elevaron y cayeron gobiernos. Aquellos cien años de historia, sin embargo, también revelan ejemplos asombrosos de luchas efectivas por un cambio histórico sin ejércitos ni violencia. En India, El Salvador, Sudáfrica, Polonia, Checoslovaquia, Chile, Filipinas, los Estados Unidos, y en otras partes, la gente tuvo éxito al enfrentar la opresión derrocando dictadores mediante el uso de estrategias de la acción no violenta (Ackerman y 2000 DuVall).

Conducidos en muchos casos, mas no en todos, por líderes valerosos e innovadores como Mahatma Gandhi, Martin Luther King Jr., Nelson Mandela, Vaclav Havel, Lech Walesa, y otros, los movimientos de acción no violenta han usado una variedad de actividades perjudiciales, incluyendo huelgas, manifestaciones, boicoteos económicos, marchas, campañas de medios de comunicación, plantones, resistencia pasiva, y la no cooperación como componentes de sus estrategias. Lo que es menos reconocido es que estos mismos líderes eran también los negociadores magistrales que hábilmente enmarcaron los problemas, sostuvieron altas aspiraciones, expresaron objetivos claros, construyeron coaliciones para aumentar su poder negociador, buscaron legitimidad, usaron la inspiración, y encontraron los métodos de reforzar sus propias y mejores alternativas debilitando las alternativas de sus rivales.

Después de delinear brevemente las teorías de negociación y de acción no violenta, este artículo explorará los paralelos, la superposición, y sinergias entre las dos disciplinas y el papel que cada uno puede jugar en un conflicto dado. El reconocimiento de los acoplamientos entre los dos campos crea una oportunidad para los expertos tanto en la negociación como en la acción no violenta para ampliar su repertorio de estrategias, ensanchar su comprensión del conflicto, encontrar nuevos modos de

comunicar su trabajo, y descubrir senderos para estudio futuro.

### **Marcos de negociación y acción no violenta**

Para poder presentar los rasgos compartidos de negociación y la acción no violenta así como sus aspectos sinérgicos, primero ofrecemos una descripción rudimentaria de cada marco.

#### ***La negociación***

Las negociaciones ocurren todos los días y en toda clase de situaciones. Los representantes gubernamentales, combatientes guerrilleros, sindicalistas, directores, negociantes, policías -todo aquel que tiene que influir en otra persona es un negociante, y cada uno negocia en sus vidas personales así como profesionales. Los expertos de negociación sostienen que la preparación y el análisis son sumamente importantes en una negociación y que hay que evaluar los propios intereses de alguien y aprender aquellos de las otras partes, ser conocedor de las alternativas de un establecimiento negociado, tratar de mejorar una alternativa propia en un acuerdo negociado (en adelante nos referiremos a esta fase como BATNA, por sus siglas en inglés), generar opciones, y considerarlo como legitimidad y los criterios objetivos puede reforzar las razones de alguien ( Fisher, Ury, y 1991 Patton).

Los expertos en negociación diferencian entre alternativas -lo que se puede abolir de la mesa de negociaciones sin un acuerdo negociado- y las opciones - de las que se pueden hablar en la mesa con el negociantes (1986 Lax y Sebenius; Mnookin, Peppet, y 2000 Tulumello; Patton 2005). Un negociador experto también sabe cuando crea compromisos durables y cuando prestar atención a la conservación de una relación buena (Lewicki y 2000 Wiethoff; Allred 2005).

En una gran contribución a la teoría de negociación, Roger Fisher, Bill Ury, y Bruce Patton, autores del libro de negociación seminal "*Llegando al sí*" introdujeron la idea de negociación de principio. La negociación de principios es una aproximación a la resolución de los problemas en la negociación que acentúa la separación de la gente del problema, enfocando intereses, inventando opciones para alcanzar los beneficios mutuos, y usando criterios objetivos como un estándar para medir soluciones (Fisher, Ury, y 1991 Patton).

Los autores insisten que "la negociación de principio puede ser usada si hay un problema o varios; dos o muchas partes; si hay un ritual formulado, en una negociación colectiva, o una lucha general

improvisada, como en la conversación con secuestradores" ( Fisher, Ury, y 1991 Patton: xix). La teoría de negociación y práctica enseñan que la asimetría del poder puede ser tratada con una variedad de estrategias, incluyendo con la construcción de coalición y la creación de un nuevo marco. La negociación también le ofrece a las partes la oportunidad de tener una influencia constructiva sobre sus colegas usando un juego estratégico y sofisticado de instrumentos de comunicación.

### ***La acción no violenta***

La acción no violenta es la técnica "de conducir la protesta, la resistencia, y la intervención sin violencia física" y puede ser empleada mediante "actos de omisión, actos de comisión, o una combinación de ambos" (2003 Sharp). Esta incluye actos quebrantadores como boicoteos y huelgas, así como protestas simbólicas y resistencia pasiva. La acción no violenta es un juego de técnicas estratégicas típicamente utilizadas en la lucha por derechos o justicia, que puede ser agrupada en tres categorías principales: protesta/persuasión, no cooperación, e intervención no violenta (2003 Sharp).

Aquellos que defienden la acción no violenta acentúan la importancia de una reflexión estratégica y la planificación de sus luchas (Helvey 2004; Ackerman y 2006 DuVall). Debido a que la adquisición del poder político es esencial para el éxito de los movimientos no violentos, los activistas no violentos prestan suma atención a los desequilibrios del poder. Constantemente hacen cálculos estratégicos para ganar influencia sobre sus opositores y mantener la resistencia a través de la lucha, la cual puede durar por años (Ackerman y 2000 DuVall; Schock 2005). La teoría de acción no violenta declara que los productores no violentos no se abstienen del conflicto, sino que más bien activamente luchan contra un opresor, usando un juego de armas no convencionales y no violentas.

### **Concordancias Considerables**

Un examen de los marcos de negociación y la acción no violenta revela numerosas concordancias entre las dos actividades, aunque los eruditos y defensores de ambos campos raras veces lo profesan. Ambas son estrategias orientadas a la acción para convencer a otros de actuar en una forma que concuerde con las necesidades e intereses de uno mismo. En un seminario en 2006 titulado "Negociación: La dimensión oculta de las luchas no violentas de nuestra era," María Stephan, una erudita de la acción no violenta, indica que "tanto los eruditos del conflicto no violento como los expertos de negociación reconocen que ambos procesos son a base de habilidades." Y que "... estas habilidades pueden ser aprendidas" (Stephan 2006). Además, tanto la negociación como la acción

noviolenta ofrecen marcos específicos e instrumentos que pueden ser usados en una amplia gama de conflictos. Emanando a partir de este principio, destacamos tres claves que son la base de principios que la negociación y la acción noviolenta comparten: el deseo de involucrarse constructivamente con el conflicto, la necesidad de considerar las cuestiones de influencia y poder, la atención a la preparación, el proceso, y acción la estratégica.

### ***Participando en el conflicto***

El cimiento más significativo tanto de negociación como de acción noviolenta es el principio de que el conflicto no debe ser evitado. Ambos campos indican los aspectos transformables del conflicto, destacando el potencial para un cambio significativo para todas las partes cuando el conflicto es manejado constructivamente. El estudioso de la negociación William Ury dijo, "necesitamos más conflicto, no menos, para realmente destapar y dirigir muchas cuestiones que todavía no están siendo dirigidas correctamente en este mundo... se trata de transformar el conflicto de sus formas, a menudo destructivas de violencia y de guerra a formas más constructivas como la acción noviolenta y la negociación" (Sharp y Ury 2005). Los defensores de la acción noviolenta también comparten esta comprensión del conflicto; de hecho, ellos hablan "de emprender el conflicto" y " procesar el conflicto" (Ackerman y 2000 DuVall; Schock 2003).

Interesantemente, mientras muchos practicantes tanto de la negociación como de la acción noviolenta se oponen a la utilización de la violencia en cualquier circunstancia, otros creen que la violencia o una amenaza de violencia son a veces necesarias. Se ha discutido, de ambos lados, si Adolfo Hitler podría haber sido parado sin la amenaza de una respuesta militar. En cuanto al empleo de la violencia, Gene Sharp, un estudioso de la acción noviolenta, explica:

Hay un conjunto de creencias que éticamente y religiosamente excluyen el empleo de la violencia. Y estas están bien para pensar y hablar y creer. Pero esto no es de lo que yo hablo.... Esta es una técnica que ha sido utilizada por la gente que creyó en la violencia, pero en este caso particular decidieron que otra forma de acción sería más eficaz (2005 Sharp y Ury).

Ni la acción noviolenta ni la negociación requieren un compromiso ético con el pacifismo.

### ***El papel del poder***

Una segunda cosa en común es la importancia que se pone en el análisis del poder tanto en la negociación como en la acción no violenta. Los teóricos y practicantes de la negociación han notado la necesidad de dirigir desequilibrios de poder entre las partes, para tener en cuenta los derechos y el poder junto a los intereses (Ury, Brett, y 1988 Goldberg).

El poder es central al concepto de BATNA: una parte puede tener que mejorar sus alternativas a la negociación y tratar de disminuir aquellos de la otra parte para animar al rival a establecer una discusión, igualando el desequilibrio del poder en el proceso. "El desarrollo de BATNA es quizás el camino de acción más eficaz que se puede tomar en relación con un rival aparentemente más poderoso" (Fisher, Ury, y 1991 Patton: 106).

Si la desigualdad significativa del poder persiste, las partes no pueden tomarse en serio entre sí, quizás sin establecer negociaciones en absoluto. Nelson Mandela reflexionó sobre el concepto que aumentó su legitimidad y fue una fuente de poder después de que se llevaran a cabo conversaciones secretas con funcionarios del apartheid. Él escribió, "el hecho de las conversaciones mismas fue una marca significativo en la historia de nuestro país... Nosotros no habíamos venido a la reunión como suplicantes o solicitantes, sino como sudafricanos que merecían un lugar igual en la mesa" (Mandela 1995: 579).

Los teóricos de la acción no violenta también se han enfocado en el análisis del poder. Ackerman y DuVall escriben, "En el centro del desarrollo de una campaña la estrategia es el análisis de las fuentes de apoyo del opositor, incluyendo el liderazgo de negociar en el país, su establecimiento religioso, y su aparato de seguridad -y luego el uso de tácticas para debilitar y astillar estos pilares de régimen" ( Ackerman y 2005 Duvall: 45). En Polonia durante los años setenta, los trabajadores de astilleros usaron huelgas generales para mejorar su propio BATNA y construyeron una coalición pública fuerte con el apoyo extranjero para disminuir el BATNA de los representantes gubernamentales polacos. Estas acciones crearon influencia para los trabajadores y forzaron a los funcionarios a la mesa de negociación.

La adquisición del poder puede ayudar a negociadores a alcanzar sus objetivos, "y la influencia es su poder no solamente para alcanzar un acuerdo, pero para obtener un acuerdo con sus propias condiciones " (Shell 1999: 90). La influencia puede aumentar durante una negociación usando

estratégicamente información, usando el poder de alguien para hacer al otro algo mucho peor, y siguiendo "normas y valores que el otro lado respeta" (Shell 1999: 93). Richard Shell también acentúa que "la influencia es una dinámica más bien que un factor estático en la negociación. Esta puede cambiar de momento a momento, y los negociadores listos aprovechan aquellas oportunidades" (Shell 1999: 93).

Gandhi estableció un principio fundamental de poder e influencia acentuando este punto: "Incluso el gobierno más despótico no puede estar de pie excepto por el consentimiento del gobernado, tal consentimiento es procurado enérgicamente por el déspota. Cuando el sujeto deja de temer la fuerza despótica, su poder desaparece" (Gandhi 1945/1967: 313). Gandhi, de hecho, desarrolló un método y filosofía para responder a la injusticia y la opresión, que se llamó Satyagraha. Gandhi explicó que "en Satyagraha, no existe la idea más remota de perjudicar al oponente. Satyagraha postula la conquista del adversario sufriendo en la propia persona" (Fischer 1954: 78). Edificando sobre los principios de Gandhi de la no violencia, Sharp ha desarrollado una teoría de poder a base de consentimiento, argumentando que el poder de un jefe no es monolítico o autogenerado y de hecho puede ser quitado cuando el gobernado rechaza cumplir con varias demandas (1973 Sharp).

Los psicólogos Jeffrey Rubin, el Dean Pruitt, y Hee Kim analizaron como "los compromisos irrevocables" implícitos en la acción no violenta "cambian el lugar de responsabilidad de lo que pasa directamente a los hombros de otro" (Rubin, Pruitt, y Kim 1994: 63). Cuando es ejecutado con eficacia por ejemplo, el ayuno de Gandhi en la protesta de la política británica en India- esta estrategia en realidad no requiere que uno sostenga el poder igual a o mayor al de la oposición.

En este caso, la base para la imposición del coste sobre otro no es el fondo mayor de recursos de la parte, sino su capacidad de comprometerse a las maneras que parecen irreversibles. El poder de Gandhi de obligar a los británicos a modificar su política en India provino, no de sus recursos físicos superiores sino de su misma debilidad. El compromiso de su cuerpo frágil al ayuno, al que no podía aguantar mucho tiempo era una influencia poderosa para forzar a los poderosos británicos a ceder (Rubin, Pruitt, y Kim 1994: 64).

Esta amenaza funcionó porque Gandhi estaba en la posición "de repartir gastos que le importaban a otro" (Rubin, Pruitt, y Kim 1994: 64). Su poder emanó de su integridad, de su compromiso irrevocable

y de su estado icónico en India. Si hubiera muerto como consecuencia de las acciones británicas, las consecuencias podrían haber sido catastróficas para la legitimidad británica. Destacando este ejemplo particular gandhiano, los estudiosos de la negociación iluminaron una estrategia clave para lograr el poder en el campo de la acción no violenta y lo hicieron relevante a sus audiencias de negociación.

### ***La acción estratégica***

La tercera superposición importante entre los dos campos es la atención a la acción estratégica. Tanto la negociación como la acción no violenta acentúan la importancia de proceso -de cómo una parte alcanza un objetivo- tanto como cuál es el objetivo (Deutsch 2000; Freedom House 2005). Tanto la negociación como la acción no violenta también incorporan un principio adicional de estrategia: la capacidad para tomar en consideración las acciones previstas del otro partido. Prestar atención para procesar y la anticipación a los movimientos de oposición de alguien también puede cosechar dividendos en términos de conservación de la relación y la edificación de acuerdos más razonables. La preparación, el marco, el desarrollo de coalición, y el escuchar son todos los elementos específicos de estrategia que ambos campos consideran esenciales y de los que hablaremos con mayor detalle.

### ***Preparación Estratégica***

La literatura de negociación y la práctica han destacado la necesidad de conducir la investigación extensa sobre los oponentes de alguien mientras se desarrolla y se articula a fondo un argumento coherente antes de entrar en negociación (Saunders 1991). Las fases de prenegociación son vistas como un componente estratégico al proceso de negociación entero (Salacuse 2003). Dentro del campo de negociación, el concepto "de madurez" también destaca la importancia de la planificación estratégica. Como lo escribió Rubin, "hay una hora exacta para negociar, y el negociador sabio intentará buscar este punto" (Rubin 1991: 10).

Los estudiosos de la acción no violenta de modo similar dan hincapié a la planificación estratégica y la preparación. Cinco de los doce principios de acción estratégica no violenta que Ackerman y Kruegler articulan en el enfoque de su trabajo sobre la necesidad de la preparación y planificación de alta calidad (Ackerman y 1994 Kruegler). La experiencia de James Lawson en la campaña por los derechos civiles en los Estados Unidos es testimonio a esta noción. Lawson, un ministro metodista afroamericano y estudiante graduado, viajó a la India para estudiar las enseñanzas de Gandhi en los años 1950 antes de que comenzara a dirigir talleres sobre la acción no violenta en preparación para las sentadas en los

mostradores de Nashville en 1960 (Ackerman y 2000 DuVall). La mayor parte del entrenamiento de Lawson incluyó preparar a los estudiantes para anticipar como los segregacionistas podrían responder a sus acciones no violentas.

Los estudiosos de la negociación David Lax y James Sebenius han descrito la importancia de tener "un acercamiento sistemático de manejar el diseño: cuando un trato propuesto no ofrece bastante valor a todos los lados, o cuando su estructura no alcanzará su objetivo, los diseñadores del trato deben volver a trabajar sobre la mesa de dibujo, a veces solos, a veces con su equipo, y a veces en común acuerdo con otro partido" (Lax y Sebenius 2006: 10).

Mientras los ejecutantes de la acción no violenta podrían no compartir el imperativo de negociación exacto para diseñar los acuerdos que son mutuamente beneficiosos a ambos partidos, esta noción de preparar bien mucho antes y sistemáticamente diseñando un trato es común. Gandhi y otros negociadores lucidos actuaron de este modo, moldeando un problema para su máxima ventaja, introduciendo nuevas opciones creativamente, y buscando oportunidades de cambiar el juego antes de que comience.

### ***Encuadre***

La manera como uno decide participar en un conflicto o problema dado es críticamente importante tanto en la negociación como en la acción no violenta. Cuando los negociadores o regateadores participan,

cada uno envía mensajes implícitos y explícitos sobre la evaluación de su homólogo e interpreta los mensajes que ellos reciben. Los negociadores también están enmarcándose - a si mismos y el uno al otro - la tarea que están a punto de emprender. Un marco es una historia o la narrativa que cada regateador tiene sobre la negociación. Si se le pregunta "¿qué es la negociación?" su respuesta revelaría lo que usted entiende -o enmarca- lo que es y lo que está negociando y cuál piensa usted que es la tarea siguiente (Mnookin, Peppet, y 2000 Tulumello: 207).

El encuadre es crítico también en la acción no violenta, en particular en la construcción de una base amplia para el apoyo y la participación en acciones de protesta. Los activistas no violentos también deben utilizar técnicas de encuadre involucrando los medios de comunicación; es importante que sus

intereses sean enmarcados de una forma que mantenga su legitimidad y que atraiga un público más amplio. El coronel de ejército jubilado Robert Helvey, un entrenador de acción no violenta, ha explicado la importancia de influir en el público externo a través del empleo estratégico de los medios de comunicación: "el conocimiento público generalizado y el apoyo a la lucha democrática proporcionarán el ímpetu y la ayuda a otros esfuerzos en el logro del apoyo internacional" (Helvey 2004: 128).

Gandhi era experto en el examen de un problema y en la solución de un modo ventajoso de enmarcarlo. De hecho, esta habilidad fue esencial para engatusar una población apenada y aún desarmada, heterogénea y dividida para emprender un asalto sobre un Imperio poderoso" (Gandhi 2006: 324). Mientras muchos veían la magnitud de los problemas en India con un sentido aplastante de angustia, Gandhi buscó actos pequeños y simbólicos para crear una cuña de apertura en el más grande, aparentemente insuperable problema de la colonización británica. Enmarcó un problema que aparentemente dominaba en múltiples partes más pequeñas, solubles. Por ejemplo, buscó un camino simple y práctico para los hindúes para expresar su deseo por independencia animándolos a boicotear el tejido extranjero. Los viejos, los débiles, los pobres, así como los intelectuales -cada uno podría participar en este boicoteo " tomando el telar" (Gandhi 2006: 226) e hilando de su propia tela.

El simbolismo es un componente importante en la formación en ambas esferas, suministra un instrumento para enmarcar de nuevo las cuestiones del conflicto. El simbolismo ha sido a menudo un componente crítico de expresión pública de acción no violenta y ha sido particularmente importante para construir una amplia base de apoyo y la participación en acciones de protesta. De hecho, la Marcha de la Sal de Gandhi en India fue profundamente simbólica debido a la importancia de la sal en la vida diaria en India en ese entonces. Además, Gandhi sabía que un acto tan simbólico atraería la atención de los medios de comunicación, que de hecho entonces podrían convertirse en aliados multiplicando su efecto.

Para los grupos marginados, es crítico enmarcar sus asuntos de modo que mantenga la legitimidad y credibilidad del grupo. En 1912 en Lawrence, Massachusetts, los trabajadores inmigrantes de textiles sostuvieron una lucha fuerte de 23.000 personas para mejorar los salarios y las condiciones de trabajo (Neeley 1998). Esta expresión de acción no violenta es conocida como la huelga de "pan y rosas", ya que llevaban pancartas que decían, "¡queremos pan y rosas también!" El simbolismo en la

yuxtaposición del pan y las rosas vino a representar salarios justos y condiciones dignas. El acuerdo de paz fue creado poco tiempo después y es conocido como el acuerdo Viernes santo (Mitchell 1999).

### ***La construcción de coalición***

Encontrar los aliados y construir coaliciones es esencial en la mayoría de las negociaciones multipartidarias y en la mayoría de esfuerzos de la acción no violenta. Sin la aprobación de una amplia gama de interesados y sin las habilidades, las redes, y los recursos de muchos componentes, el éxito puede ser evasivo. Un negociador experto no sólo tiene que asegurar a los aliados de su propio lado, pero también debe tratar "de impedir que coaliciones inútiles se formen de su lado" (1986 Lax y Sebenius: 346) o que se formen del otro lado.

La formación de una coalición interior es parte del trabajo "detrás de la mesa" emprendido por ambos, negociadores y activistas no violentos. La construcción de una coalición interna es parte del trabajo del erudito de acción no violenta Robert Mnookin ha estudiado negociaciones similares con los israelíes quienes se han instalado en territorios disputados. Él ha escrito que "los conflictos detrás de la mesa afectan cualquier negociación (Mnookin 2005: 168), creando la necesidad " de un juego a dos niveles" "con interacciones entre los conflictos internos *detrás* de la mesa y los conflictos exteriores del otro lado de la mesa (Mnookin 2005: 259).

La formación de una coalición interior es también sobresaliente para los activistas no violentos. Gandhi continuamente trabajó para manejar expectativas y mediar entre aquellos en su coalición que no siempre estaban de acuerdo con la táctica, el horario, o los cursos de acción. En Polonia en los años setenta, la solidaridad unió a los trabajadores, los intelectuales, la Iglesia católica, los sindicatos, y periodistas internacionales para hacer su campaña eficaz. Formar alianzas con partidos al principio poco amistosos como los militares y la policía fue esencial y contribuyó decisivamente a ambos el derrocamiento no violento de Slobodan Milosevic en Serbia en 2000, así como en la revolución anaranjada en Ucrania en 2004 (Binnendijk y 2006 Marovic).

### ***Escuchar***

Los negociadores expertos emplean una serie de habilidades de comunicación importantes, una de cual es el escuchar activamente. Una habilidad de escuchar fundamental de todos los grandes negociadores es manejar la tensión entre la empatía y la firmeza. Hay que ser capaz de sentir empatía con otro

partido, realmente entender y ser capaz de reflejar de vuelta al otro partido sus" necesidades, intereses, y perspectivas" fundamentales (Mnookin, Peppet, y 2000 Tulumello: 47), mientras no necesariamente estando de acuerdo con o perdiendo la capacidad de afirmar y defender los propios intereses de alguien. Durante la lucha para alcanzar la independencia en India, Gandhi manifestó estas cualidades por su expresión de apreciación por, y la empatía con su oponente, el gobierno británico. Habiendo estudiado en Inglaterra, tenía una gran apreciación por los valores británicos y el sentido de justicia. Explicó, "el Imperio británico tenía ciertos ideales de los cuales me he enamorado, y uno de aquellos ideales es que cada sujeto tiene el libre alcance de su energía y honor" (Fischer 1954: 27). Gandhi era un experto navegando la tensión entre la empatía y la firmeza. Esta cualidad de estar dispuesto a oír al otro, tanto como podría insultar o temer sus opiniones, es el núcleo en la acción no violenta. Martin Luther King, junior, indicó:

Aquí está el significado verdadero y el valor de la compasión y la no violencia, cuando esta nos ayuda a ver el punto de vista del enemigo, oír sus preguntas, ver su evaluación de uno mismo. De su visión de hecho podemos ver las debilidades básicas de nuestra propia condición, y si somos maduros, podemos aprender y crecer y sacar provecho de la sabiduría de los hermanos quienes se llaman la oposición (King 1967).

Los negociadores expertos también aciertan que escuchar es imperativo, incluso cuando ellos están en desacuerdo en asuntos principales con sus oponentes. La tensión firme de empatía fue navegada con eficacia en una de las negociaciones más cruciales de todos los tiempos: la Crisis de misiles cubana, que peligrosamente acercó a los Estados Unidos y a la Unión Soviética peligrosamente a una guerra en 1962 durante la guerra fría. Deepak Malhotra y Max H. Bazerman escriben que "según Robert Kennedy, fue la negociación genial de su hermano, el Presidente John F. Kennedy, la que salvó al mundo de la guerra nuclear: El presidente Kennedy hizo su prioridad principal entender como fuera posible los intereses, necesidades, coacciones, y la perspectiva de otro lado" (Malhotra y 2007 Bazerman: 259).

Escuchar puede ampliarse más incluyendo otras formas de identificación de interés. Los partidos en el conflicto a menudo se involucran en un proceso de descifre e interpretación de mensajes de cada uno para determinar intereses verdaderos y zonas de acuerdo posible (ZOPA), así como tomar determinaciones de ritmo y madurez. Bernardo LaFayette, un activista y estudioso de los derechos

civiles y estudios sobre la paz, subrayó este punto cuando describió la importancia de "hacer hablar a la gente" incluso cuando están aparentemente poco dispuestos. ¿Él aconsejó decir al opositor de alguien, "sé que usted no quiere negociar o comunicarse, pero si usted estuviera dispuesto, de ¿qué querría hablar?" (LaFayette 2007). El intento de identificar intereses antes de que las conversaciones formales comiencen puede ser sumamente provechoso.

### **Cualidades Sinérgicas**

Cuando se utilizan conjuntamente en el mismo conflicto, la negociación y la acción no violenta no sólo comparten analogías, pero pueden también tener cualidades sinérgicas. A menudo las dos juntas son más poderosas que cualquiera de las dos solas; "los procesos son mutuamente ejecutorios más que mutuamente exclusivos" (Babbitt 2006). Las dos estrategias trabajan juntas en lo que Sharp ha identificado como los mecanismos externos del cambio: conversión, acuerdo, coacción no violenta, o desintegración (1973 Sharp). Esta sinergia es evidente dentro del movimiento obrero donde una combinación de acciones no violentas como huelgas ha sido yuxtapuesta con negociaciones estratégicas. Los eruditos del campo laboral Richard Walton y Robert McKersie han aclarado como esta sinergia está basada sobre un valor de relación:

Las actitudes, sentimientos, y de hecho el tono de la relación representan una dimensión sumamente importante en negociaciones de trabajo. Varias características de negociaciones de trabajo aumentan la dimensión de la actitud: los problemas estos mismos a menudo implican valores humanos, y como estos se manejen afecta la relación total; las armas escogidas implican las sanciones que pueden ejercer una influencia fuerte en el tono de la relación; la negociación de acuerdo representa sólo el principio de la transacción; y si las condiciones del acuerdo son realizadas depende del carácter de la relación. Además, la relación entre los partidos para desarrollar las negociaciones son por lo general únicas, la continuación, y el largo plazo - la dimensión de la actitud que proporciona un mecanismo por el cual las negociaciones sucesivas están unidas (Walton y McKersie 1991:3).

La negociación apoya campañas mas amplias de acción no violenta. En la campaña conducida por el movimiento juvenil Otpor contra el líder serbio Milosevic en 2000 ("otpor" quiere decir "la resistencia" en el serbio), la negociación de los estudiantes con las fuerzas de seguridad fue crítica en la desintegración del aparato estatal. En la lucha antiapartheid en Sudáfrica, las negociaciones secretas

sucesivas entre Nelson Mandela y los representantes gubernamentales blancos tarde o temprano condujeron a su libertad y el fin del apartheid. Además, la negociación es un mecanismo de comunicación crucial para activistas no violentos para usar internamente entre componentes. En la campaña por los derechos civiles estadounidense, varias organizaciones de movimientos - el comité de estudiantes para la coordinación no violenta (SNCC), el congreso de igualdad racial (el CORE), y la Conferencia de liderazgo cristiana del sur (SCLC), entre otros - tuvieron que negociar entre ellos para mantener un frente cohesivo contra funcionarios opresivos segregacionistas. A la inversa, las acciones no violentas pueden avanzar las negociaciones. La acción no violenta puede ser un mecanismo importante para crear apalancamiento dentro de una negociación, así como esta presenta un modo de mejorar el propio BATNA de alguien y bajar el BATNA de otro partido. Como negociador en la lucha por la independencia hindú de Gran Bretaña, Gandhi satisfactoriamente cambió las alternativas de sus opositores concibiendo y conduciendo la marcha de sal 240 millas al mar, donde los hindúes podían hacer su propia sal. Este fue un acto de desafío contra una ley británica que les prohibía a los hindúes fabricar sal y les imponía un impuesto en la compra. La marcha era simbólica y práctica, y cada uno entendió su significado implícito. Haciendo pagar a los pobres por la sal que ellos podrían producir solos era una política difícil de justificar para los británicos. Por medio de este acto de desafío, Gandhi empeoró el BATNA de los Británicos. El encarcelamiento de los manifestantes crearía mártires, mientras el no hacerles caso los envalentonaría para cometer actos de desafío mayores. Esta disminución estratégica de las alternativas disponibles para los británicos, por medio de la acción no violenta, ayudó a cambiar el poder y aceleró la sensibilidad británica a las demandas del movimiento de independencia.

Cuando se exploran las cualidades sinérgicas de negociación y acción no violenta, la secuencia es también una consideración crítica. Ackerman y DuVall enfatizan como la acción no violenta "requiere una secuencia estratégica de tácticas variadas para sondear, confundir, y aún abrumar al oponente" (Ackerman y 2005 DuVall: 45). Determinando cuándo y cómo usar estrategias particulares es tan fundamental como lo es el decidir si hay que usarlas en absoluto. La acción no violenta a menudo precede la negociación, y lo opuesto también puede ocurrir, o las estrategias pueden apretujarse mutuamente la una a la otra. Cuando dejar de manifestar y cuando comenzar a negociar con el oponente son decisiones tácticas críticas.

Ciertamente, como fue en el caso en Sudáfrica, los activistas pueden discrepar cuando es el momento

óptimo. Muchos sentían que Nelson Mandela inició negociaciones demasiado temprano en la lucha contra el apartheid, antes de que la lucha antiapartheid hubiera alcanzado beneficios significativos. Otros lo apoyaron y entendieron por qué él tomó la oportunidad cuando él lo hizo, ya que él ya había sido encarcelado durante más de dos décadas cuando comenzó negociaciones con los miembros del gobierno sudafricano. De hecho, no hay una fórmula única de cómo preparar una secuencia o una serie de movimientos estratégicos; más bien, esto depende de la situación particular y el estilo del partido involucrado en la negociación (Weiss 2003).

### **Las ideas falsas en ambos campos**

Los expertos en el campo de negociación, así como aquellos en la acción no violenta, a menudo ven estos campos como entidades separadas, con poca conexión con la otra disciplina. Además, muchos en ambos campos han interpretado mal o limitado las ideas del otro. La negociación ha sido vista por activistas no violentos como un compromiso, dividiendo la diferencia, y la solución práctica que no equivale a la justicia. Gene Sharp ha escrito que luchando contra una dictadura, "un llamado a negociar puede parecer atractiva, pero peligros graves pueden estar acechando en el ámbito de la negociación" (Sharp 2002: 11). Estos peligros, como se dice, incluyen la capitulación, el aplacamiento, y la buena voluntad de conseguir una resolución antes de tiempo. Muchos activistas de derechos humanos involucrados en movimientos sociales perciben la negociación como una interacción que implica el hacer concesiones a un oponente. Para otros, esto es principalmente una función ceremonial que ocurre al final de una lucha no violenta. Pocos reconocen como la negociación implica un juego estratégico de interacciones que ocurren a través de una lucha, aún entre individuos y grupos que son parte de un mismo partido más grande. Otra idea falsa extensamente sostenida acerca de una negociación es que esta siempre debe implicar una negociación difícil (Rubin 1991). Mientras la negociación realmente describe un tipo particular de negociación, muchos especialistas en el campo de la negociación del conflicto por muchos años han defendido más la aproximación a la resolución de los problemas (Fisher, Ury, y 1991 Patton). En cualquier caso, tanto la fuerza en la negociación como la resolución de los problemas pueden ser vistos como modos eficaces de negociar, según la situación.

La acción no violenta, en gran parte debido a su asociación con el término "no violencia", es a menudo erróneamente caracterizada por aquellos no familiarizados en este ámbito (Schock 2003). Con frecuencia es considerada con desdén, y es a menudo "idealizada, despreciada, hecha una panacea o mistificada, o completamente ha sido pasada por alto" (Ackerman y 1994 Kruegler: xx). En la cultura

popular, el trabajo de la acción no violenta es con frecuencia etiquetado como la pasividad o el pacifismo. Para aquellos viviendo entre las coacciones de opresión intensa, la acción no violenta puede parecer esencialmente como inercia. Muchos también creen que la acción no violenta es sólo útil con rivales más benignos, no los que son realmente represivos y violentos. La experiencia histórica y la literatura escolástica, sin embargo, han manifestado que la acción no violenta puede ser una opción aún contra el más violento de los rivales (Ackerman y 2000 DuVall; Schock 2005). Y como la negociación, esto implica un juego complejo y estratégico de acciones. Sharp ha registrado 198 métodos distintos de acción no violenta, revelando una variedad y profundidad inmensas (1973 Sharp). Finalmente, muchos creen que los defensores o los practicantes de la acción no violenta deben suscribirse a un marco particular moral o ideológico, cuando, de hecho, la acción no violenta ha sido utilizada tanto por individuos como por grupos de afiliaciones sumamente diversas raciales, religiosas, y políticas, sola o como un instrumento de negociación. En el núcleo de estas ideas falsas hay un mito central en tanto a la negociación como a la acción no violenta existen las estrategias de, por, y para el débil. Raramente la fuerza inherente y el poder de estos enfoques sólidos son transmitidos o entendidos totalmente por el otro rival u otro punto de vista.

### **Mirando hacia adelante**

Vemos que hay una necesidad de desarrollar un conjunto rico de materiales que permitirá a los profesores de negociación incorporar el conocimiento sobre la acción no violenta en sus planes de estudio. Así sea por estudio de casos, simulaciones, o abordando un problema global en curso, ampliando los cursos de negociación para incluir estrategias de acción no violenta puede ayudar a unir a los estudiantes con los acontecimientos mundiales y hacerlos sentirse autorizados. Además, los módulos rigurosos de negociación deberían ser incorporados en cursos y entrenamiento de acción no violenta para mejorar la capacidad de los activistas de negociar con eficacia durante una campaña de acción no violenta.

La integración de estos dos conceptos en una pedagogía revela otra necesidad de investigación clave: la identificación con precisión mayor de algunas diferencias teóricas entre los dos campos. Comprendiendo las diferencias fundamentales ayudaría a asegurar que las suposiciones restrictivas sean reconocidas en la práctica de una u otra estrategia. Por ejemplo, los que practican la acción no violenta por lo general perciben al adversario como un rival, mientras la negociación toma una perspectiva menos conflictiva y más de formar partidarios al relacionarse con un rival. Esta diferencia

es observada cuando los expertos en negociación se esfuerzan por crear un acuerdo al cual todas las partes pueden decir "sí". Mientras, los practicantes de acción no violenta se esfuerzan por crear una situación tan insostenible para la otra(s) parte(s) que les obliga a responder a algunas demandas de aquellos practicando la acción no violenta.

Otro camino clave para la futura investigación y la colaboración que une estos dos dominios se relaciona con la comunicación. ¿Cómo podemos desde el punto de vista lingüístico y simbólico enmarcar de nuevo la negociación y la acción no violenta en un sendero que comunica su poder potencial? María Stephan ha explicado como la acción no violenta había simbolizado la pasividad, la normalización, y la capitulación a sus colegas palestinos. Fue sólo cuando ella comenzó a referirse a la acción no violenta como "el desafío político" que ellos estuvieron impacientes por aprender más (Stephan 2006).

En una conversación con Gene Sharp en octubre de 2005, Bill Ury describió la relación entre la negociación y la acción no violenta:

Ambas son sumamente importantes la una para la otra. Una de las palabras claves en la que el campo de negociación gira alrededor del "sí" -una especie de "adquisición al sí", el acuerdo. Quizás la palabra clave en la acción no violenta es "No". No a la injusticia. Y necesitamos tanto el sí como el no en este mundo. El sí sin el no es influencia, y el no sin el sí es guerra. Y esos son los problemas gemelos que tenemos que dirigir en el mundo, en particular en el mundo del conflicto. Necesitamos tanto al sí como el no juntos (2005 Sharp y Ury).

La negociación, que es sobre "la adquisición del sí," y la acción no violenta, que es sobre "un No firme," pueden actuar recíprocamente de modo que nos ayuden a llegar "al sí", que es lo que realmente buscamos, más que un acuerdo solo por el bien del acuerdo. Gandhi mismo declaró esta importancia: "Un 'No' pronunciado de la convicción más profunda es mejor y mayor que un 'Sí' simplemente pronunciado para convencer, o lo que es peor, evitar un problema" (Ury 2007:7). De hecho, la acción no violenta y el "No" nos ayuda a comunicar contribuyen decisivamente a la facilitación del "Sí" que los negociadores buscan. De modo interesante, y como es destacado en el libro más reciente de Ury, *El poder de un no positivo*, el uso de "No" contribuye decisivamente a la expresión y protección de los intereses de alguien (Ury 2007).

Esto resuena con lo que Martin Luther King Jr., dijo en su famosa "Carta desde la cárcel de Birmingham":

¿Usted bien puede preguntar por qué la acción directa, por qué las sentadas, las marchas etcétera, etcétera? ¿La negociación no es un mejor camino?... Tiene toda la razón en pedir la negociación. De hecho, este es el objetivo mismo de acción directa. La acción no violenta directa procura crear tal crisis y promover tal tensión que fuerza a una comunidad que constantemente rechazaba negociar a enfrentar el problema... (King 1963: 2).

Podría decirse que la negociación y la acción no violenta son los dos mejores métodos que la humanidad ha desarrollado para ajustar un conflicto. Los dos son remarcablemente eficaces contra la guerra y pueden ser vistos como actividades distintas dentro de un mismo proceso más grande. Los expertos en cada campo pueden desempeñar un papel en la ayuda a disipar estereotipos y formas de pensar simplistas acerca del otro. De hecho, si los campos de negociación y la acción no violenta fueran cada uno para acoger las fuerzas del otro, su capacidad para manejar el conflicto destructivo sólo crecería.

La negociación es central a la práctica de diplomacia, el hacer tratos, la mediación, la facilitación, la solución de problema de grupo, la construcción de un acuerdo general, y la propugnación. La negociación, el orden judicial, también han sido componentes importantes de tales movimientos históricos como la lucha para derechos civiles en los Estados Unidos y la lucha de la India por la autodeterminación. Definido ampliamente como "hacia adelante y hacia atrás la comunicación diseñada para alcanzar un acuerdo cuando usted y la otra parte tienen ciertos intereses que son compartidos y los otros que son opuestos," la negociación es una de las formas más básicas de interacción humana.

#### REFERENCIAS

Ackerman, P. and J. DuVall. 2000. A force more powerful: A century of nonviolent conflict. New

York: Palgrave.

— — — and — — — . 2005. People power primed: Civilian resistance and democratization. *Harvard International Review Summer*: 42–47.

— — — and — — — . 2006. The right to rise up: People power and the virtues of civic disruption. *The Fletcher Forum of World Affairs* 30(2): 33–42.

Ackerman, P. and C. Kruegler. 1994. *Strategic nonviolent conflict: The dynamics of people power in the Twentieth century*. Westport, CT: Praeger.

Allred, K. 2005. Relationship dynamics in disputes: Replacing contention with cooperation. In *The handbook of dispute resolution*, edited by M. Moffitt and R. Bordone. San Francisco: Jossey Bass.

Babbitt, E. 2006. Negotiation and bargaining in non-violent struggle. Presentation at the Fletcher Summer Institute for the Advanced Study of Nonviolent Conflict. Medford, MA: July 27.

Binnendijk, A. and I. Marovic. 2006. Power and persuasion: Nonviolent strategies to influence state security forces in Serbia (2000) and Ukraine (2004). *Communist and Post-Communist Studies* 39(3): 411–429.

Deutsch, M. 2000. Justice and conflict. In *The handbook of conflict resolution: Theory and practice*, edited by M. Deutsch and P. Coleman. San Francisco: Jossey-Bass.

Fischer, S. 1954. *Gandhi: His life and message for the world*. New York: The New American Library, Inc.

Fisher, R., W. Ury, and B. Patton. 1991. *Getting to yes: Negotiating agreement without giving in*. New York: Penguin Books.

Freedom House. 2005. *How freedom is won: From civic resistance to durable democracy*. New York: Freedom House.

Gandhi, M. 1945/1967. *The mind of Mahatma Gandhi*, edited by R. K. Prabhu and U. R. Rao. Ahmedabad, India: Nabajivan.

Gandhi, R. 2006. *Mohandas: A true story of a man, his people and an empire*. New Delhi, India: Viking.

Helvey, R. 2004. *On strategic nonviolent conflict: Thinking about the fundamentals*. Boston: Albert Einstein Institution.

King, M. L. 1963. Letter from a Birmingham jail. Available from [http://www.stanford.edu/group/King/popular\\_requests/frequentdocs/birmingham.pdf](http://www.stanford.edu/group/King/popular_requests/frequentdocs/birmingham.pdf).

King, M. L. 1967. April 4 speech called “Beyond Vietnam” at a meeting of clergy and laity concerned at Riverside Church, New York City.

LaFayette, B. 2007. Reflecting on the life of Dr. Martin Luther King, Jr. and the nonviolent action movement. Presentation at Harvard Law School, Cambridge MA, January 25.

Lax, D. and J. Sebenius. 1986. *The manager as negotiator*. New York: Free Press.

— — — and — — — . 2006. *3-D negotiation: Powerful tools to change the game in your most important deals*. Boston: Harvard Business School Press.

Lewicki, R. and C. Wiethoff. 2000. Trust, trust development, and trust repair. In *The handbook of conflict resolution: Theory and practice*, edited by M. Deutsch and P. Coleman. San Francisco: Jossey-Bass.

Malhotra, D. and M. Bazerman. 2007. *Negotiation genius*. New York: Bantam Dell.

Mandela, N. 1995. *Long walk to freedom*. New York: Back Bay Books.

Mitchell, G. 1999. *Making peace*. Berkeley, CA: University of California Press.

Mnookin, R. 2005. Afterword to the conference report: Resolving the behind-the-table conflict. *Negotiation Journal* 21(2): 259–262.

Mnookin, R., S. Peppet, and A. Tulumello. 2000. *Beyond winning: Negotiating to create value in deals and disputes*. Cambridge, MA: The Belknap Press of Harvard University Press.

- Neeley, L. 1998. Bread and roses: The strike led and won by women. *WorkersWorld* (January 29). Available from <http://www.hartford-hwp.com/archives/45b/073.html>.
- Patton, B. 2005. Negotiation. In *The handbook of dispute resolution*, edited by M. Moffitt and R. Bordone. San Francisco: Jossey-Bass.
- Rubin, J. 1991. Some wise and mistaken assumptions about conflict and negotiation. In *Negotiation theory and practice*, edited by J. W. Breslin and J. Z. Rubin. Cambridge, MA: PON Books.
- Rubin, J., D. Pruitt, and S. H. Kim. 1994. *Social conflict: Escalation, stalemate, and settlement*, 2nd edn. New York: McGraw-Hill.
- Salacuse, J. 2003. *The global negotiator*. New York: Palgrave MacMillan.
- Saunders, H. 1991. We need a larger theory of negotiation: The importance of pre-negotiating phases. *Negotiation Journal* 2: 249–262.
- Schock, K. 2003. Nonviolent action and its misconceptions: Insights for social scientists. *PS: Political Science and Politics* (36)4: 705–712.
- — — . 2005. *Unarmed insurrections: People power movements in nondemocracies*. Minneapolis, MN: University of Minnesota Press.
- Sharp, G. 1973. *The politics of nonviolent action, part I: Power and struggle*. Boston: Porter Sargent.
- — — . 2002. *From dictatorship to democracy: A conceptual framework for liberation*. Boston: Albert Einstein Institution.
- — — . 2003. *There are realistic alternatives*. Boston: Albert Einstein Institution.
- Sharp, G. and W. Ury. 2005. Seminar entitled the Intersection of Negotiation and Nonviolent Action: A Conversation with Dr. Gene Sharp and Dr. William Ury. Program on Negotiation at Harvard Law School, October 25.
- Shell, R. 1999. *Bargaining for advantage*. New York: Penguin Books.
- Stephan, M. 2006. Remarks made at a seminar entitled Negotiation: The Hidden Dimension of Nonviolent Struggles of Our Era. Program on Negotiation at Harvard Law School, December 4.
- Ury, W. 2007. *The power of a positive no: How to say no and still get to yes*. New York: Bantam Dell.
- Ury, W., J. Brett, and S. Goldberg. 1988. *Getting disputes resolved: Designing systems to cut the costs of conflict*. Cambridge, MA: PON Books.
- Walton, R. and R. McKersie. 1991. *A behavioral theory of labor negotiations: An analysis of a social interaction system*. Ithaca, NY: IRL Press.
- Weber, T. 2001. Gandhian philosophy, conflict resolution theory and practical approaches to negotiation. *Journal of Peace Research* 38(4): 493–513.
- Weiss, J. 2003. Trajectories towards peace: Mediator sequencing strategies in intractable communal conflicts. *Negotiation Journal* 19(2): 109–115.