



Nous Programes

**Curs d'eines practiques per a la gestió
i prevenció de conflictes**

Material

*De l'anàlisi al tractament del conflicte:
eines per a la intervenció*

Ana Nogueras
Robert Gimeno

2015

DE L'ANÀLISI AL TRACTAMENT DEL CONFLICTE: EINES PER A LA INTERVENCIÓ

Ana Nogueras anogueras@gencat.cat i Robert Gimeno rgimeno@gencat.cat,
tècnics mediadors del Servei de Mediació i Assessorament Tècnic del
Departament de Justícia de la Generalitat de Catalunya.



Avís legal

Aquesta obra està subjecta a una llicència Reconeixement 3.0 de Creative Commons. Se'n permet la reproducció, la distribució, la comunicació pública i la transformació per generar una obra derivada, sense cap restricció sempre que se'n citi el titular dels drets (Generalitat de Catalunya. Departament de Justícia). La llicència completa es pot consultar a <http://creativecommons.org/licenses/by/3.0/es/legalcode.ca>

© Generalitat de Catalunya
Departament de Justícia
<http://justicia.gencat.cat>

Índex

1. EL CONFLICTE	4
La definició del conflicte	4
L'estàtica del conflicte	7
La dinàmica del conflicte	9
El tractament del conflicte	11
2. LA JUSTÍCIA RESTAURATIVA I L'ÀMBIT PENAL JUVENIL	12
El sistema jurídic	12
La justícia restaurativa	13
L'organització a justícia juvenil	15
3. LES ALTERNATIVES DE PACTE.....	20
La negociació	20
La mediació	22
Moments i elements de la mediació	26
4. LA COMUNITAT I ELS ACTORS DEL CONFLICTE	31
Les característiques i el rol del mediador	32
Els nivells de treball del mediador	34
Els actors principals	36
Els actors secundaris	37
5. EL DISSENY DE LA INTERVENCIÓ EN CONFLICTES	42
L'anàlisi del conflicte	43
El mapa del conflicte	44
La intervenció en el conflicte	46
6. ELEMENTS A TENIR EN COMPTE PER A LA INTERVENCIÓ	49
La comunicació	49
L'assertivitat	52
L'empatia.....	54
La confiança.....	55
La comdeiació	57
7. LES EINES PRÒPIES DEL LLENGUATGE.....	61
El silenci	62
Les preguntes	65
el llenguatge afirmatiu	69
El llenguatge no verbal.....	76
8. EL PROCÉS DE MEDIACIÓ.....	78
L'accés a la mediació	78
La mediació pròpiament dita	81
Les etapes del procés de mediació	83
El tancament de la mediació	85

9.	ESQUEMA DEL PROCÉS DE MEDIACIÓ	87
10.	ANNEX: EL “RECEPTARI” PER A LA GESTIÓ DE CONFLICTES. 88	
	A. Per a la intervenció del mediador	88
	B. Per acompanyar la trobada	89
	C. Per intervenir en un conflicte	90
	D. Decàleg d'eines bàsiques per a la intervenció en conflictes.....	91
11.	BIBLIOGRAFIA	93

1. EL CONFLICTE

LA DEFINICIÓ DEL CONFLICTE

La vida en societat genera una àmplia gamma de conflictes de tota mena: personals, interpersonals, intergrupals, interculturals, a l'escola, a la feina, al barri, etc.

El conflicte té el seu propi cicle de vida: sorgeix, es desenvolupa, es tensa, explota. A partir d'aquí, intentem ignorar-lo, ens hi adaptem, hi busquem alternatives, etc.

Es pot analitzar des de diferents perspectives. La tendència és definir el lloc, les característiques, així com altres elements presents i les seves interrelacions amb persones, grups, etc.

El conflicte és una situació en què unes i altres persones persegueixen metes diferents, defensen valors contradictoris, tenen interessos oposats o diferents entre si o pretenen aconseguir simultàniament i competitivament el mateix objectiu. Es genera pel convenciment que cada un té la raó, que només val la seva raó. És un estat de disharmonia.

Què fa que un conflicte sigui un conflicte?

Les relacions socials. El conflicte és una relació social

Max Weber defineix la relació social com el comportament recíproc de dos o més individus que orienten, comprenen i resolen les seves conductes tenint en compte les dels altres. Les conductes recíproques que ens interessin són les que es condicionen entre si.

Les diferents relacions socials possibles es poden agrupar dins d'un sistema classificatori. Podem distingir diversos grups, tipus o classes de relacions socials:

- Permanents (ex.: entre familiars)
- Transitòries (ex.: amb el conductor d'autobús)
- Contínues (ex.: dins d'un grup de música estable)
- Accidentals (ex.: amb un company de viatge)
- Ostensibles o públiques (ex.: el matrimoni)
- Ocultes o secretes (ex.: una associació il·lícita)

Podem continuar fent agrupacions, però amb quin criteri distingim les relacions de conflicte d'altres que no ho són?

Seràn relacions de conflicte quan els objectius de les parts siguin incompatibles, o tots o alguns membres de la relació els hi percebin.

Quan els objectius no siguin totalment o parcialment incompatibles, sinó comuns o coincidents, tindrem relacions que generaran conductes cooperatives o conductes coincidents, que poden ser individuals o col·lectives.

Definició de *conflicte* (de Remo F. Entelman)

“El conflicte en general és una classe de relació social en què hi ha objectius de diferents membres de la relació que són incompatibles entre si”

El naixement del conflicte es pot atribuir a causes molt diverses:

- Canvis en l'estructura del grup, que poden generar nous interessos i canvis de relacions.
- La partida d'algun component amb posicions de líder.
- La competència entre líders i grups.
- Els canvis de relació i amistats.
- Les diferències de color, raça, idioma, valors.
- La manera de vestir.
- Les mirades provocatives.
- Les actituds d'imposició i de dominació.
- Voler manar sempre.
- Imposar les pròpies idees, etc.

Aquestes i altres situacions generen fets i accions que ens avisen que poden aparèixer conflictes. Si proposem a la gent que ens digui quines idees els inspiren els conflictes, ens faran una associació de paraules amb *problema*, *discussió*, *baralla*, *lluita de poder*... Per a molts, *conflicte* significa *ira*, *odi*, *traïció* i *pèrdua*.

Conflicte i *problema* són dues paraules properes, però no equivalents. Un problema és una situació que percebem com un atemptat contra el nostre benestar.

Com hem dit anteriorment, un conflicte és una contraposició de necessitats, objectius, interessos o percepcions entre dues o més parts. És una relació.

PROBLEMA = SITUACIÓ

CONFLICTE = RELACIÓ

Els problemes i els conflictes (situacions i relacions) s'entrellacen. En l'origen de molts conflictes hi trobem problemes mal definits, o vistos de manera diferent per les parts implicades. Aprendre a definir bé un problema és un instrument valuós per afrontar correctament un conflicte.

Una altra definició de conflicte. J. P. Lederach defineix:

“El conflicte com a fenomen de creació humana, ubicat de forma natural en les relacions, transforma els esdeveniments, les relacions i també els mateixos creadors. És un element necessari en la construcció i reconstrucció humana transformadora de l'organització i de les realitats socials”.

Cal tenir en compte les diferents dimensions del conflicte:

El contingut: És la part més visible, i té a veure amb el conflicte manifest.

Quan hi ha una baralla (un conflicte), les persones es basen en alguna cosa concreta, manifesten la causa de la baralla, de la negociació: diners, terres, aigua... El contingut està expressat de forma visible i fàcilment recognoscible. Normalment es vol una solució per a aquest contingut.

El context relacional: És la part menys visible i té a veure amb el conflicte latent.

Estem parlant d'una cosa més complexa. Es tracta de les relacions i de la seva qualitat. Hi ha tres coses bàsiques que en formen part:

1. **El poder:** Qui en té i qui no, quin i a quin nivell?
2. **La comunicació:** Com ens comuniquem?
 - a. **La percepció:** Com ho veig?
 - b. **La interpretació:** Com ho llegeixo?
3. **La identitat:** Qui soc jo, qui ets tu, qui som nosaltres?

Els conflictes tenen un impacte sobre les situacions i canvien les coses de moltes maneres. Podem desglossar aquests canvis en quatre categories generals:

- **L'aspecte personal.** Fa referència als canvis que afecten l'individu, la persona en el seu conjunt, incloent-hi les dimensions cognitiva, emocional i perceptiva.
- **La dimensió relacional.** Representa els canvis que es produeixen en les relacions interpersonals. En aquest apartat considerem l'afectivitat, el

poder i la interdependència relacional; els aspectes expressius, comunicatius i interactius del conflicte.

- **La dimensió estructural.** Subratlla les causes subjacents del conflicte i els patrons i canvis que comporta en les estructures socials, polítiques i econòmiques. Centra l'atenció en la manera com el conflicte construeix, sosté i modifica les estructures, organitzacions i institucions.
- **La dimensió cultural.** Es refereix als canvis que el conflicte produeix en el patró més general de la vida en grup, incloent-hi la identitat i la influència de la cultura sobre els patrons de la resposta i el conflicte.

Molt sovint parlem del conflicte com d'una situació que cal evitar, si no eliminar. Això, però, va en contra de la normalitat. Els conflictes estan presents en pràcticament totes les relacions humanes. Convivim amb els conflictes.

Seria convenient veure'n la dimensió positiva. Els conflictes són crisis, i aquestes són oportunitats de canvi o evolució. De la manera com els abordem, en podem aprendre molt a l'hora d'afrontar-ne de més complicats. La pregunta que ens hem de fer sobre els conflictes és com ens hi acostem, quina resposta hi donem o com els transformem.

En aquest sentit, els conflictes es poden dividir en dos grans grups:

- Els **destructius**: Són els que es compliquen o poden complicar-se greument. Es poden identificar a partir de tres indicadors:
 - Deshumanitzen, treuen el pitjor de nosaltres.
 - No respecten les regles o límits.
 - Són desproporcionats en els seus costos.
- Els **constructius**: Són els que no es compliquen greument. Es poden reconèixer per tres característiques:
 - Ens humanitzen, ens recorden els nostres límits.
 - Respecten les regles i límits cívics.
 - Denuncien injustícies, desequilibris i problemes pendents de resoldre.

L'ESTÀTICA DEL CONFLICTE

Els actors

Els actors són persones. Els podem classificar en dos grans grups:

- Els actors **individuals**, que es reconeixen molt fàcilment.

- Els actors **col·lectius**, que demanen una descripció més extensa. Quan aquests tenen alguna mena d'organització interna que regula les conductes entre els seus membres es poden pensar com una unitat amb sentit.

És llavors quan ens interessa conèixer el seu funcionament intern i el seu procés de presa de decisions. Els problemes interns són els que es deriven de la seva identitat i de la seva possible fragmentació. Les dissidències en un actor col·lectiu poden ser aprofitades per l'altre actor implicat en el conflicte.

La consciència de conflicte

La consciència de conflicte és un acte intel·lectual en què un actor admet que es troba en situació de conflicte respecte d'un altre actor. Pot passar que:

- Els dos actors implicats considerin que estan en una relació de conflicte.
- Que ambdós creguin que no és una relació de conflicte.
- Que un d'ells consideri que és una relació de conflicte i l'altre no.

En la primera situació es presenta el cas en què no cal conscienciar cap de les parts sobre el problema en què es troben.

En les altres dues situacions, caldrà conscienciar els actors per poder conduir o ajudar a la resolució del conflicte.

Els objectius dels actors

Els objectius tenen a veure amb el que volen els actors, amb el que volen aconseguir. Poden ser:

- De **caràcter tangible**, quan són perceptibles pels sentits i divisibles, **o intangible**.
- De **caràcter ocult**, quan no es diu el que es vol, ja que es pensa que llavors no t'ho donaran, **o explícits**.

Si un objectiu no és explícit és que el conflicte no està madur. Cal treballar l'expressió dels objectius, identificar-los i diferenciar-los adequadament, ja que són el **motor de les actuacions** dels actors. Ben treballats ajudaran a arribar a acords i a trobar solucions al conflicte.

Cal diferenciar diferents tipus d'objectius:

- Els que m'**agradaria** aconseguir. És el sostre màxim d'unes demandes que es fan sense restriccions. És propi de la **pregunta del miracle**, que comporta sovint respostes de difícil materialització. Tenen a veure amb els interessos de l'actor.

- Els que **pretenc** aconseguir. Tenint en compte les restriccions de l'altra part, què es pretén aconseguir? És una demanda de màxims realista, que implica respostes més realitzables i que faciliten la concreció en accions.
- Els que **haig** d'aconseguir. Són el mínim que es vol aconseguir de l'altre. Tenen a veure amb el MAAN (la millor alternativa a un acord negociat).

El poder dels actors

Tots els actors miren d'aconseguir els seus objectius, que són incompatibles amb els del seu adversari. Per fer-ho, cada actor fa servir les seves eines, el seu poder.

Diferenciem entre **sancions i premis** o **amenaces i ofertes**.

- La **sanció** és el que hem amenaçat en l'acte d'**amenaçar**.
- El **premi** és el que hem ofert en l'acte d'**oferir**.

Definició: Entenem per **poder dels actors** en conflicte el **conjunt de recursos de qualsevol mena** de què disposa cada actor, o creu que disposa, per **aconseguir el seu objectiu**.

El recurs és una eina de poder, que vol trencar la voluntat de l'altre, a partir de:

- Amenaça
- Promesa
- Advertència
- Compromís

Perquè aquests recursos serveixin, han de ser:

- Creïbles
- Públics
- Irrenunciables (no hi ha d'haver marxa enrere)

LA DINÀMICA DEL CONFLICTE

El **conflicte és un procés dinàmic**, subjecte a la permanent alteració de tots els seus elements. A mesura que evoluciona, canvien les percepcions i les actituds dels actors, que en conseqüència modifiquen les seves conductes i prenen noves decisions. Una situació totalment estàtica no existeix en la realitat, encara que pugui tenir períodes d'estancament.

És per això, que cal reconèixer la transcendència que té el conflicte per a la relació entre les persones i els grups afectats. Cal afrontar-lo, buscar-hi solucions i produir canvis, i fer-ho de tal manera que aquests es converteixin en

una oportunitat de creixement, que siguin una eina de desenvolupament personal que afavoreixi la convivència en el marc social.

El conflicte té diferents moments (cada un amb la seva intensitat):

- **Latència o incubació.** És el moment en què encara no ha esclatat el conflicte. El conflicte necessita uns components que el provoquin i un període de gestació que el desenvolupi. Hi ha d'haver un conjunt de condicions (**circumstàncies**), injustícies, desigualtats o desequilibris que els provoquin. També s'han de tenir en compte els hàbits (**actituds**) o els comportaments (**respostes**) que els propicien.

En aquest moment, el que cal és aplicar la lògica de **la prevenció**. Prevenir significa actuar anticipadament per evitar que passi alguna cosa indesitjable, sense provocar mals més greus que els que es desitja impedir.

- **Escalada.** El conflicte entra en una dinàmica de tensió progressiva i esclata. Entra en un escenari **d'agressions directes**. És la fase més violenta d'un conflicte destructiu. Les ferides estan obertes, els ànims encrespats, l'enemistat pot ser frontal i la desconfiança i l'odi, la manera de mirar-se.

És el moment de concentrar l'actuació en el que en cada cas sigui més urgent. La **contenció** juga un paper determinant i prioritari, amb l'objectiu de limitar tant com sigui possible els danys i les agressions violentes.

- **Bloqueig.** És una situació **d'enfrontament contingut**, on hi ha una divisió aguda o un desacord profund, sense arribar a una escalada d'agressions directes.

L'alternativa és intentar el **desbloqueig** de tot allò que té paralitzada la situació. En el terreny del diàleg implica des d'aconseguir un primer marc inicial de confiança recíproca fins al desenvolupament d'un procés de negociació, acords i solució consensuada del conflicte.

- **Destrucció/reparació.** Un conflicte destructiu destrueix i per això, quan ha passat el pitjor, sorgeix la necessitat de la **reparació**, de **reconstruir** tot allò que s'ha trencat.

La **reconstrucció** consisteix a desenvolupar quatre tasques: l'ajuda a les víctimes i principals perjudicats del conflicte, la reparació econòmica i material del que sigui possible reparar, la reconciliació entre els sectors enfrontats i l'aplicació de mesures per evitar que es reproduïxin nous episodis destructius (**prevenció**).

Aquestes possibilitats de reconstrucció són molt més difícils d'aplicar si el conflicte s'ha desbloquejat a partir de l'ús de la força i no tan difícils si s'ha emmarcat a partir del diàleg.

EL TRACTAMENT DEL CONFLICTE

És possible estructurar la resposta al conflicte segons la seva orientació dominant. Tres grans agrupacions en les estratègies:

- **LA IMPOSICIÓ.** Mira el tractament del problema des de la perspectiva de la força i considera que la millor sortida per a un determinat conflicte és la imposició d'una solució preestablerta, sigui emparada en les armes, en una posició de poder o en una situació d'avantatge.

Aquesta alternativa es justifica a si mateixa a partir de tres tipus d'arguments:

- *No hi ha una altra alternativa,*
 - *És una autodefensa* enfront d'una agressió
 - *És una resposta preventiva* enfront d'una amenaça o risc.
-
- **EL MANTENIMENT.** En la pràctica es tradueix a donar continuïtat a la situació de conflicte tal com està. Hi ha tres maneres d'enfocar-la:
 - *No reconeixement del problema.* La seva resposta es no fer res d'especial. Si realment existeix un problema, hi ha moltes possibilitats que el no reconeixement acabi provocant la seva reaparició amb formes i efectes més greus.
 - *Interès a mantenir la tensió.* Instal·lar-se en el conflicte i perpetuar-lo perquè respon a un interès. Els conflictes no només provoquen patiments i costos, també poden reportar beneficis de tota mena.
 - *Manca d'alternativa de lluita.* Quan una de les parts considera que no té cap expectativa raonable d'obtenir un resultat satisfactori. Pot optar per una alternativa de prolongació de l'enfrontament fins que canviïn les circumstàncies i es donin unes condicions més favorables.
 - **EL PACTE.** Englobem en aquesta estratègia, totes les alternatives que opten per la recerca de qualsevol sortida dialogada, acordada, negociada o consensuada a una contraposició de necessitats, objectius, interessos o percepcions entre dues o més parts.

2. LA JUSTÍCIA RESTAURATIVA I L'ÀMBIT PENAL JUVENIL

EL SISTEMA JURÍDIC

Dins de les alternatives d'imposició hi ha els tribunals de justícia. Les parts no tenen poder de decisió. A qui correspon aquesta competència per llei és al jutge, que és qui té el poder de decisió mitjançant la sentència.

El sistema jurídic representa un progrés indiscutible en l'organització de la societat estatal, que, en retenir i administrar de forma centralitzada el monopoli de la força, priva els seus membres de l'ús privat de la violència.

És un sistema de normes que compleix el doble rol de dissuadir conductes declarades prohibides i, en determinades situacions, d'oferir ajut posant a disposició d'una de les parts en conflicte la força monopolitzada per la comunitat a aquest efecte.

Ara bé, aquesta metodologia no està disponible per a tots els enfrontaments possibles, sinó només per als que la comunitat selecciona basant-se en criteris de preferència a partir de procediments establerts per a això.

La sola existència d'un sistema de normes que estableix conductes sotmeses a sancions, denominades il·lícites, antijurídiques o prohibides, actua com a criteri classificador i agrupa totes les conductes possibles en dos amplis grups:

- Conductes prohibides
- Conductes permeses

Com a conseqüència, es genera un inevitable estil de pensament que fa que els membres de la comunitat es preguntin –quan en una relació social s'enfronten dues pretensions incompatibles– quina de les parts enfrontades és titular d'un dret i quina està obligada a respectar-lo.

Aquest plantejament només és factible en alguns casos; en la majoria de situacions cada implicat és lliure de defensar la seva pretensió.

El sistema jurídic és un mètode violent i no pacífic de resolució de controvèrsies. I és violent perquè recorre a l'ús o a l'amenaça de la força.

Les definicions de *prohibit*, *obligatori* i *permès* emanen del concepte de *sanció*. La sanció, que en la normativa està prevista com la conseqüència de determinada conducta (antijurídica), és competència dels jutges o dels seus executors i té dues característiques essencials:

- Consisteix en la privació d'alguna cosa valuosa (llibertat, vida, coses, honors, atributs, distincions).
- És susceptible de ser aplicada amb independència de la voluntat del sancionat, a partir de l'ús de la força en cas de resistència.

El progrés consisteix en el fet que el creditor no fa servir la força, sinó que la sol·licita a un jutge, el qual inicialment només recorre a l'amenaça d'utilitzar-la i després l'aplica directament si s'ha de desposseir el deutor.

LA JUSTÍCIA RESTAURATIVA

A partir dels anys 80 es comença a implementar, dins del marc internacional, la **justícia restaurativa**.

Es tracta “d'un procés pel qual les parts involucrades en una ofensa específica resolen col·lectivament la forma de tractar les conseqüències de l'ofensa i les seves implicacions per al futur.”

Els seus **objectius** són:

- Prestar atenció plena a les necessitats de les víctimes (materials, financeres, emocionals i socials).
- Prevenir la reincidència a partir de la reintegració dels infractors a la comunitat.
- Permetre als infractors que assumeixin activament la responsabilitat de les seves accions.
- Recrear una comunitat de treball que doni suport a la rehabilitació dels infractors que assumeixin la seva responsabilitat.
- Posar-hi mitjans per evitar el recurs a la justícia legal i els costos i retards que aquesta té associats.

La justícia restaurativa apareix com un “tercer model” davant del model retributiu i el model rehabilitador. Segons Braithwaite, consisteix a restaurar les víctimes, els infractors i la comunitat:

- El delicte provoca en les víctimes una pèrdua en la seva dignitat i en la seva llibertat. Davant d'això, s'hauria de trobar una resposta que restaurés la seva dignitat, el seu sentiment de seguretat i l'apoderament.
- En aquest mateix sentit s'hauria d'entendre la necessitat de restauració i reintegració de l'infractor.
- Des del punt de vista de la comunitat, és la restauració dels llaços socials i el suport social com a condició per a la prevenció del delicte.

No és un moviment al marge o en contra del sistema de justícia penal tradicional, sinó que vol integrar-s'hi amb l'objectiu de modificar els seus plantejaments. Pretén complementar-lo, incrementant els seus recursos per a

la reducció del delictes, la satisfacció social, l'humanitarisme i la reparació de llaços socials.

La **mediació entre l'infractor i la víctima** és la seva principal eina, però n'hi ha d'altres que volen aconseguir els mateixos objectius per altres vies:

- **Conferencing:** Inclouen familiars o persones de suport a infractors o víctimes. També hi poden participar policies o agents de llibertat vigilada o treballadors socials.
- **Sentencing circles (Cercles):** A més de la víctima i l'infractor, estan oberts a qualsevol persona representativa de la comunitat que tingui interès a implicar-se en l'assumpte.
- **Peacemaking circles:** Conferències de veïns.

Aquestes pràctiques requereixen la participació en el procés de més persones, a més de l'infractor i la víctima. La incorporació de membres de la comunitat fa que vagi més enllà d'un procés privat entre víctima i infractor.

La **Declaració de Leuven (1997)**, feta pels participants en la 1a Conferència Internacional de Justícia Restaurativa, diu:

- El delictes ha de ser considerat com un dany causat a les víctimes i una amenaça per a la pau i el benestar de la comunitat.
- La reacció al delictes ha de contribuir a la disminució d'aquests danys i amenaces. Una resposta purament punitiva incrementa el sofriment i no satisfà les necessitats de les víctimes i de la societat. Una resposta purament rehabilitadora no és aconsellable en la mesura que pot obstaculitzar la responsabilització de l'ofensor i el respecte a les garanties jurídiques.
- La funció principal de la reacció social davant el delictes no és el càstig, sinó la creació d'unes condicions que promoguin la restauració del dany causat.
- La víctima té dret a decidir lliurement si vol participar o no en un procés restauratiu. De la mateixa manera, l'infractor no s'hi ha d'implicar si no accepta lliurement la seva responsabilitat en el dany causat. Si la comunitat també ha estat afectada pels fets, hi ha d'haver una prestació que suposi una restauració simbòlica pel dany que ha sofert.

Les **característiques del procés restauratiu**, segons Marshall, són:

- El procés es basa en la participació activa, almenys, de la víctima i l'infractor. Pot estar obert a la intervenció d'altres persones. No significa necessàriament una trobada directa entre elles; es pot donar a través del mediador. El que sí que és imprescindible és que els protagonistes puguin expressar-se lliurement.
- El procés es basa en el diàleg en un entorn lliure de formalitats, de manera que cada protagonista pugui expressar espontàniament el seu relat, les seves necessitats i emocions sobre els fets i la manera d'afrontar-ne les conseqüències.

- El diàleg s'ha de mantenir en presència d'un facilitador, com a garantia de qualitat, fiabilitat i validació institucional del procés.
- Pel que fa al procés, s'espera que serveixi per trobar una solució assumida per totes les parts. Pot materialitzar-se de moltes maneres: a través d'una mediació, però també de *conferencing*, *fammily group*, *peacemaking circles*... Totes aquestes pràctiques busquen, com a efecte afegit, involucrar la comunitat en el procés i una major intensitat emocional (paper de catarsi).

Les avaluacions de les pràctiques de justícia restaurativa demostren que la implementació d'aquests processos en delictes violents és la que més resultats aconsegueix, tant pel grau de satisfacció de les víctimes com per la disminució de la reincidència.

L'edat no ha de ser cap determinant ni justificació per no utilitzar aquests processos amb menors. Aquests proporcionen més informació al menor, sigui infractor o víctima, cosa que, juntament amb el fet de trobar-se en un entorn menys rígid, més informal i més flexible, augmenta la seva percepció de control de la situació.

L'ORGANITZACIÓ A JUSTÍCIA JUVENIL

Quan la persona denunciada per un delicte o falta té més de 14 anys i menys de 18, són els jutjats de menors els encarregats d'exigir-li la responsabilitat pels fets comesos.

El desenvolupament de les intervencions que marca la Llei orgànica 5/2000, de responsabilitat penal del menor, correspon a la Generalitat de Catalunya, a través del Departament de Justícia, que s'ha dotat d'una organització administrativa, materialitzada en una direcció general.

Aquesta organització consta de tres grans àrees:

- **El Servei de Mediació i Assessorament Tècnic (SMAT)**, que és la porta d'entrada al sistema de justícia juvenil. Actua sempre per ordre de la Fiscalia de Menors i com a conseqüència d'una denúncia per un delicte o falta.

És responsable de l'**assessorament tècnic** a fiscals i jutges de menors. Aquest Programa aporta, a partir d'un informe tècnic i de la presència a les compareixences i audiències judicials, informació sobre la situació psicològica, educativa i familiar dels menors, del seu entorn social, i qualsevol altra circumstància rellevant per a l'adopció d'alguna de les mesures previstes a la llei.

També és responsable del Programa de **mediació i reparació a la víctima**, que té com a objectiu solucionar el conflicte entre l'infractor i la víctima amb

l'ajuda d'un tècnic mediador. La conciliació i la reparació necessiten la participació voluntària y activa d'ambdues parts per aconseguir un acord capaç de resoldre el conflicte existent entre elles.

Aquest Servei també gestiona el **Programa de suport a la prevenció de la delinqüència juvenil i a la mediació comunitària (PMC)**.

- **L'Àrea de Medi Obert (AMO)**, que tracta el menor en el seu propi entorn i té com a objectiu la integració social dels menors sotmesos al compliment de mesures i ordres judicials imposades pels jutjats de menors.

Els professionals que treballen en aquest àmbit tenen una doble funció: la intervenció socioeducativa i el control de l'execució de la mesura imposada. Els tècnics de medi obert (TMO) estan distribuïts territorialment amb l'objectiu d'intervenir des de l'entorn del menor i utilitzar els recursos de la zona. Elaboren un programa educatiu individualitzat (PEI) amb els objectius de treball i les actuacions a realitzar amb el menor, que ha d'estar aprovat pel jutge.

Les mesures en medi obert són: la llibertat vigilada; les prestacions en benefici de la comunitat; l'assistència a centre de dia; la convivència amb una altra persona, la família o grup educatiu; el tractament terapèutic ambulatori; les tasques socioeducatives, i la permanència de cap de setmana a domicili.

- **El Servei de Centres Educatius (SCE)**, que és el responsable de desenvolupar i fer possible la mesura d'internament. Aquesta és una mesura privativa de llibertat que obliga el menor a romandre en un centre educatiu de justícia juvenil durant el temps imposat en la sentència i en el tipus que aquesta especifiqui: règim tancat, semiobert, obert, internament de cap de setmana i internament terapèutic.

Cada centre té un projecte educatiu i disposa d'un equip multidisciplinari format per un educador-tutor, un psicòleg i un treballador social, que elabora el programa individualitzat de cada menor internat, marcant uns objectius individuals que són incentius a través d'un sistema motivacional, que es va adaptant en funció de l'evolució del menor.

CIRCUIT. Recorregut que segueix un jove quan entra a justícia juvenil:

- Si el jove és detingut per la policia, declara a comissaria, acompanyat d'un advocat.
- La policia comunica la detenció a la Fiscalia de Menors de guàrdia, que decidirà, en funció de la gravetat dels fets, si ha de ser portat o no en presència del fiscal.

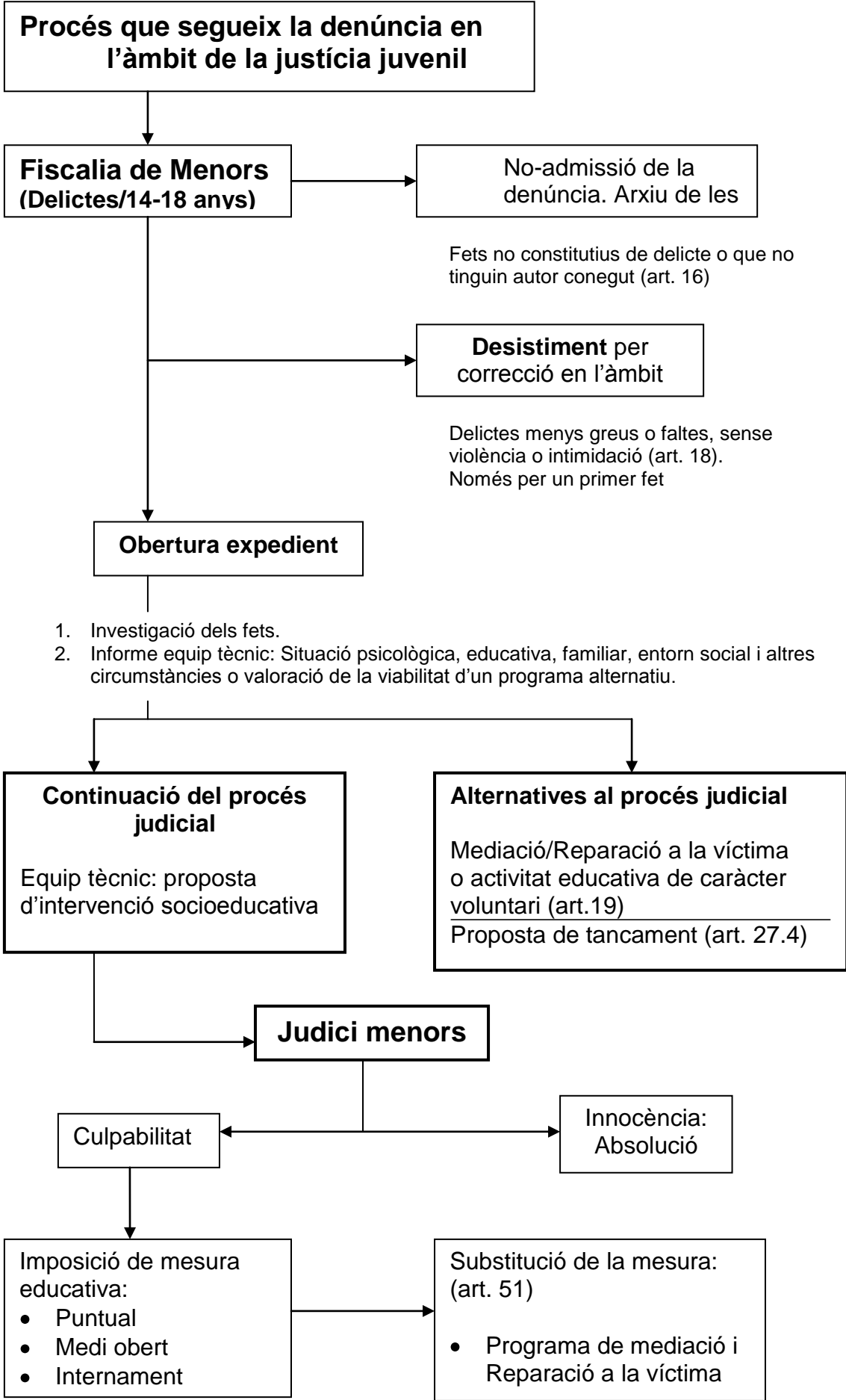
Si és portat davant del fiscal de menors:

- El fiscal escoltarà el menor, acompanyat d'un advocat, i decidirà si sol·licita al Jutjat de Menors una mesura cautelar.
- En aquest cas, el jove serà entrevistat per un tècnic assessor de l'SMAT, que informará el fiscal sobre si les seves característiques personals i socials fan aconsellable l'adopció d'una mesura cautelar.
- En un màxim de 48 hores s'ha de celebrar la compareixença davant del jutge. Si s'imposa una mesura cautelar, en centre o medi obert, aquesta s'iniciarà en el mateix moment.

Si NO és portat davant del fiscal de menors (la majoria dels casos), tan aviat com tingui coneixement dels fets, decidirà si obre o no expedient:

- Quan s'obre expedient, el fiscal sol·licita la realització d'un informe d'assessorament tècnic i/o la realització d'un programa de mediació i reparació a la víctima.
- La reparació a la víctima, en funció de la gravetat dels fets, representa una alternativa a la via judicial. En aquests casos, quan es porta a terme de forma satisfactòria, s'informa Fiscalia, i és habitual (no automàtic) que el procediment no continuï i no hi hagi cap més resposta des de la justícia.
- Quan no és possible la participació del jove en un procés de mediació, o quan aquest és complementari a la via judicial, s'elabora l'informe d'assessorament. Si es considera convenient, es pot derivar el menor o la família als recursos que el tècnic assessor considera necessaris per potenciar el seu desenvolupament.
- Mesos després, sol haver-hi la compareixença davant del jutge de menors. Si en aquest acte el jove accepta la seva responsabilitat en els fets i la mesura que proposa el fiscal de menors, el jutge de menors la imposarà.
- Si no es conforma amb els fets o amb la mesura, es durà a terme l'audiència (equivalent al judici oral dels adults). Es valoraran les proves presentades, la situació del menor, i es dictarà sentència, que, si és condemnatòria, implicarà una mesura educativa.
- Si la mesura és en medi obert, se li assigna el tècnic que correspon al seu domicili, que elaborarà el programa individualitzat d'execució de la mesura.
- Si es tracta d'una mesura d'internament, el jove ingressa en un dels centres de justícia juvenil, on es concreten els objectius i actuacions, així com els programes en què haurà de participar.

(Resum extret del capítol “El modelo de justicia juvenil en Cataluña”, de Lidia Ayora i Charo Soler, del llibre *Adolescencia y transgresión, la experiencia del Equipo de Atención en Salud Mental al Menor*, Ediciones Octaedro).



3. LES ALTERNATIVES DE PACTE

Tenen com a base abordar el conflicte amb el **diàleg i l'acord** entre les parts. Aquest diàleg es pot fer **entre les parts** soles (n'és un exemple la **negociació**) o **ajudades per un tercer** (n'és un exemple la **mediació**).

LA NEGOCIACIÓ

“La negociación es un método construido y diseñado con un único objetivo: la búsqueda de un acuerdo para la resolución del conflicto.

”Su fuerza radica en la voluntad de los actores para aceptar el proceso y el acuerdo. El único compromiso que se les exige es que estén dispuestos a realizar concesiones en algunos elementos que quedarán plasmados en el acuerdo. Este último es valorado positivamente con independencia de si los actores recurrieron a la argumentación o a la amenaza, como fundamento de sus acciones dentro del proceso”. (Raul Calvo)

Afecta únicament les persones (dues com a mínim) implicades en una disputa. A partir de la negociació es comuniquen entre elles en un esforç per arribar a un acord. Tothom negocia cada dia.

Dues grans escoles:

- **Negociació competitiva:** els negociadors intenten optimitzar els seus guanys, normalment en detriment de la part contrària. Per arribar als seus objectius, recorren a tota mena d'estratègies. S'adapta únicament a certs tipus de negociació en què es tracta d'un únic tema.
- **Negociació en col·laboració:** l'objectiu és ajudar que totes les parts satisfacin els seus interessos. Afavoreix que les parts continuïn relacionant-se en el futur i és ideal per trobar solucions creatives. La continuïtat de la relació, la credibilitat i la confiança són la base de la seva filosofia.

Segons **els autors Bodin, Crawford i Schrupf** (1994), el negociador hàbil mira d'establir empatia, escolta, no jutja, és respectuós i te esperit cooperatiu.

La negociació funciona més bé quan les parts es veuen com a socis que miren de resoldre un problema i no com a individus oposats. El procediment de negociació en col·laboració inclou 6 passos:

1. Acordar negociar (voluntat de cercar una solució).
2. Conèixer els diferents punts de vista (escolta activa).
3. Trobar interessos comuns* (vindrà del punt anterior).
4. Crear opcions en què tots hi guanyin.

5. Avaluar les opcions (escollir el millor per a tothom).
6. Elaborar un acord (formalitzar l'acord clarament).

El Projecte Harvard de negociació

Parteix d'una negociació basada en forts principis i en mèrits, que s'emmarca en quatre punts:

1. **Separar les persones del problema:** els negociadors són, abans que res persones, i han de considerar que estan treballant colze a colze, atacant el problema, i no pas lluitant entre ells.
2. **Centrar-se en els interessos, no en les posicions:** és probable que arribar a un compromís entre posicions no produeixi un acord satisfactori. Darrera de postures oposades hi ha interessos compartits i compatibles.
 - Les **posicions** són la resposta a la pregunta: Què vol? Són negociables.
 - Els **interessos** són la resposta a la pregunta: Per què ho vol? Són negociables.
 - Les **necessitats** són la resposta a la pregunta: Per què ho necessita? No són negociables.
3. **Inventar opcions per a un benefici mutu:** davant la dificultat de dissenyar unes solucions òptimes, imaginar una àmplia gamma de possibles solucions que promoguin els interessos compartits i conciliïn de manera creativa els interessos discrepants.
4. **Instar la utilització de criteris objectius:** s'ha d'intentar arribar a un resultat basat en normes que siguin independents de la pròpia voluntat. Cal raonar i quedar obert als raonaments. Cedir davant del principi, no de la pressió.

Aquests 4 punts són importants des del moment en què es comença a pensar en la negociació fins al moment d'arribar a l'acord o d'interrompre l'intent. Aquest període pot dividir-se en tres fases:

- a. **Fase d'anàlisi.** S'intenta diagnosticar la situació, recollir informació, organitzar-la i pensar-hi. Cal considerar els problemes dels altres, les emocions hostils i la comunicació poc clara. S'han d'identificar els interessos propis i els de l'altra part. Cal veure les opcions que hi ha sobre la taula.
- b. **Fase de planificació.** S'han de generar idees en el mateix moment que es decideix què cal fer. S'han de generar opcions addicionals, així com criteris addicionals, per decidir entre ells.
- c. **Fase de discussió.** Les parts es comuniquen entre si en forma de diàleg per a un acord. Les diferències de percepció, les diferències de comunicació i els sentiments de frustració i ira poden ser reconeguts i atesos. Cada part hauria d'entendre els interessos de l'altra.

El motiu d'una negociació és aconseguir alguna cosa millor que els resultats que es poden obtenir sense negociar. És important, abans d'iniciar una negociació, plantejar-se què passaria si no s'arribés a un acord. El MA(P)AN (BATNA en anglès): millor alternativa (possible) a un acord negociat.

La comunicació és entesa en sentit lineal. Dos individus que es comuniquen. Cada un expressa el seu contingut i l'altre escolta (o no). La funció del mediador és de ser un facilitador de la comunicació per poder aconseguir un diàleg, entès com una comunicació bilateral efectiva. Està centrat en el que és verbal.

Aquest model està centrat en l'acord, no pren en consideració les relacions entre les parts, sinó que se centra en el contingut de la comunicació; per tant, no intenta modificar les relacions entre elles.

LA MEDIACIÓ

La mediació, és una més de les alternatives de pacte, acompanyades per un tercer.

Definida d'una manera planera: **la mediació és** l'acció de posar-se al mig (algú entre parts), on el mediador (el qui és al mig) aporta els mitjans (eines, tècniques o habilitats) per crear un canal de comunicació entre les parts que ho demanen, amb l'objectiu de facilitar que elles mateixes puguin trobar alternatives, sobre el tema que desitgin.

Segons el *Diccionari de la llengua catalana*, la **Mediació** és: l'Acció del qui intervé entre dues persones o més per fer-les posar d'acord.

Segons **J. F. Six** (Centre Nacional de Mediació de França), la mediació és “una acció duta a terme per un tercer, entre persones o grups que hi donen consentiment lliurement, hi participen i als quals correspondrà la decisió final, destinada a fer néixer o renéixer entre elles relacions noves, sigui per prevenir o per curar relacions pertorbades”.

Stephen Littlejohn i Kathy Domenici, a *Nuevos paradigmas en la resolución de conflictos* (Barcelona: Editorial Granica, 2000), expliquen la mediació, els seus objectius, el rol que juga el mediador durant el procés i les eines que fa servir:

El mediador ha de facilitar el diàleg entre las partes. El diàleg **no lleva necesariamente al acuerdo**, pero **puede generar comprensión y respeto entre** los adversarios. Lo decisivo en él es **que cada uno hable en nombre de sí mismo y a partir de su experiencia personal.** **Escuchar es**, en el diàleg, tan **importante** como hablar, y no es menos importante dirigirse con respeto al otro. Los disputantes **hablan**

directamente uno con otro; se formulan preguntas llevados por una auténtica curiosidad y por el deseo de saber más.

El diálogo no es fácil de lograr, sobre todo si no hay **confianza mutua**, pero, si se logra, es posible establecer un ambiente seguro. Para ello a menudo los mediadores aplican ciertas **reglas o pautas** básicas, como la confidencialidad y la consigna de no interrumpir a quien habla.

Para promover el diálogo **es esencial formular buenas preguntas**, que inviten a los disputantes a hablar sólo por sí mismos, a hacerlo a partir de su propia experiencia, a que se comuniquen de forma directa y procuren ver cuáles son sus preocupaciones comunes. Estas preguntas pueden ayudar a las partes a **mostrar sus incertidumbres** y no sólo sus adhesiones, **suscitar su auténtica curiosidad** en lugar de una actitud encubierta, **sacar a relucir la complejidad** en lugar de la polarización simplista y **auspiciar el pensamiento creativo** más que la recurrencia a los argumentos trillados. Los mediadores pueden promover al diálogo reconociendo ciertos tipos de formulaciones, planteando determinadas preguntas y encuadrando lo expresado de una manera particular.

Els principis ètics i deontològics de la mediació

Com ens diu Jacques Faget a: "*Médiation, les ateliers silencieux de la démocratie*", la mediació s'inscriu dins d'una societat postmoderna, en la qual l'individu està posat al centre de la regulació social. El discurs de la mediació està perfectament lligat a una perspectiva occidental que s'emmarca en la triple ètica de la llibertat, la igualtat i la fraternitat (l'harmonia social).

- Una **ètica de la llibertat**. La mediació glorifica la capacitat dels individus d'exercir el dret a escollir, d'utilitzar la seva pròpia paraula.
- Una **ètica de la igualtat**. La mediació cultiva la creença que els individus poden comunicar-se entre ells, dins d'una concepció horitzontal de les relacions, on cada un és considerat igual que l'altre en la seva essència i en la seva paraula.
- Una **ètica d'harmonia social**. Exaltant el mite de la trobada amb l'altre, de l'intercanvi, del diàleg, la mediació dibuixa una cartografia relativament harmoniosa de les relacions humanes.

L'ètica de la mediació defensa el **principi de la participació directa** i una **responsabilització de cada u** dins de la resolució dels propis conflictes, que està en contra del principi de delegació.

El mediador ocupa una plaça especial en funció de la legitimitat que li atorguen les parts, construïda pel respecte dels següents principis:

- La **competència**. Cal una formació específica en mediació i un reciclatge permanent en els plans teòric i pràctic.
- La **imparcialitat i la neutralitat**. Més enllà de no prendre partit, el mediador no ha de saber qui té raó i qui no. Ha de tenir una capacitat d'indiferència davant els relats contradictoris de les parts.
- La **independència**. Ho ha de ser tant des d'una perspectiva personal com institucional. Està obligat a manifestar els possibles conflictes d'interessos que pot tenir amb les parts. Ha de resistir les pressions que pugui fer la institució que ha encomanat la mediació.
- **L'absència de poder** de decisió. És un catalitzador i un garant metodològic d'un procés que no és seu i que està totalment a disposició de les parts en conflicte.

Els fonaments deontològics de la mediació es poden presentar de manera sintètica emmarcats en tres punts:

1. Les característiques i postura del tercer

El mediador ocupa una plaça especial en funció de la legitimitat que li atorguen les parts, construïda pel respecte dels següents principis:

- La **competència**. Cal una formació específica en mediació i un reciclatge permanent en els plans teòric i pràctic.
- La **imparcialitat i la neutralitat**. Més enllà de no prendre partit, el mediador no ha de saber qui té raó i qui no. Ha de fer el dol de la veritat i tenir una capacitat d'indiferència davant els relats contradictoris.
- La **independència**. Ho ha de ser tant des d'una perspectiva personal com institucional. Està obligat a manifestar els possibles conflictes d'interessos que pot tenir amb les parts. Ha de resistir les pressions que pugui fer la institució que ha encomanat la mediació.
- **L'absència de poder** de decisió. És un catalitzador i un garant metodològic d'un procés que no és seu i que està totalment a disposició de les parts en conflicte.

2. Les característiques del procés

- El procés de mediació és **comunicatiu**. Està basat en el diàleg directe entre les parts.
- El procés de mediació és **cooperatiu**. Ha de permetre als protagonistes treballar de manera conjunta a la recerca d'una alternativa que sigui mútuament satisfactòria.

- El procés de mediació és **directament participatiu**. Les parts s'han d'implicar personalment durant tot el procés i participar activament en la recerca d'alternatives.

3. El quadre jurídic del procés

- El **caràcter consensual**. El procés de mediació no pot en cap cas ser imposat. Es basa en la lliure adhesió dels seus participants.
- La **confidencialitat**. El que es diu a la mediació ha de quedar en secret per facilitar la sinceritat dels intercanvis i el compromís de les parts.

El Model Transformatiu (Bush i Folger)

El marc conceptual del model transformatiu parteix de la base que:

1. El procés de mediació pot enfortir la capacitat de les persones per prendre decisions per si mateixes i per comprendre i tenir en compte les perspectives dels altres. Permet a les persones en conflicte actuar amb més autodeterminació i sensibilitat respecte dels altres a l'hora d'examinar solucions als problemes concrets.
2. La mediació només pot tenir aquests efectes transformadors en la mesura que els mediadors desenvolupin una disposició a veure i una pràctica habitual que els porti a centrar-se en les oportunitats que sorgeixen durant el procés d'apoderament i reconeixement recíproc dels participants.

La transformació s'origina en la capacitat de la mediació per generar:

- La **revalorització**: que és la devolució als individus d'un cert sentit del seu propi valor, de la seva força i de la seva pròpia capacitat per afrontar els problemes de la vida.
- El **reconeixement**: que implica evocar en els individus l'acceptació i l'empatia respecte de la situació i els problemes de tercers. El reconeixement té lloc cada cop que un disputant escolta l'altre, considera la seva posició o reflexiona sobre el que diu.

Quan ambdós processos ocupen un lloc central en la pràctica de la mediació, s'ajuda les parts a utilitzar els conflictes com a oportunitats de creixement moral i es realitza el potencial transformador de la mediació.

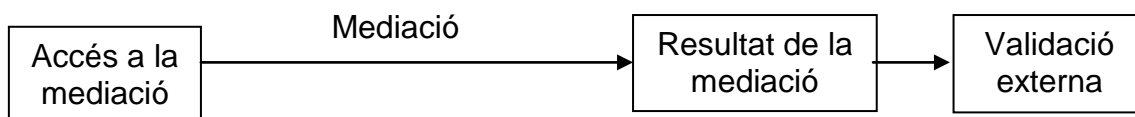
Els mediadors orientats en aquest model concentren l'esforç en l'intent d'habilitar les parts per definir les qüestions i decidir per elles mateixes les condicions de l'arranjament, així com ajudar cada part a comprendre millor les diverses perspectives de l'altra.

L'efecte d'aquest enfocament és evitar l'orientació directiva que apareix en la mediació orientada a la resolució de problemes. La transformació és una classe diferent de meta. Implica canviar no només les situacions, sinó també les persones i, per tant, la societat en el seu conjunt.

MOMENTS I ELEMENTS DE LA MEDIACIÓ

El mediador desenvolupa la seva tasca durant un procés (durant un temps). Li correspon prendre consciència d'aquest temps, i posar ordre en el procés de mediació i estructurar-lo. També ha de crear el clima necessari per facilitar a les parts el treball que han de dur a terme.

Per entendre millor el procés de mediació s'han de diferenciar quatre moments:



- **L'accés:** és tot allò que passa abans d'iniciar una mediació i que hi està relacionat. És l'espai d'acolliment, informació i decisió sobre la necessitat o no d'iniciar un procés de mediació.

En aquest espai cal tenir en compte:

- La derivació a l'espai de mediació: a qui es fa, qui la fa, com es fa.
 - La informació necessària que cal donar: qui, a qui, quina, quan. Les característiques bàsiques de la mediació i el marc concret on es realitza.
 - Les condicions que han de complir les parts per poder iniciar el procés de mediació: la voluntat d'assumir les pròpies responsabilitats, la voluntat d'iniciar un procés de mediació i la capacitat de participar-hi.
 - Qui actuarà com a mediador: quin és el seu rol, la deontologia del mediador, la compatibilitat amb les parts.
- La **mediació pròpiament dita:** és l'acció duta a terme per un tercer (mediador) per facilitar la comunicació entre les parts.

L'entendem com un procés dirigit pel mediador, que té una durada en el temps, que s'estructura en unes etapes i que ens porta a un resultat.

- El **resultat:** és allò a què s'arriba al final del procés de mediació. És el producte de la interacció entre les parts, facilitat per l'acció i l'acompanyament del mediador.

El resultat pot ser positiu o negatiu, per a ambdues parts o per a una més que per a l'altra, amb acord, sense o amb un procés inacabat. El resultat serà més satisfactori si s'acosta a l'objectiu perseguit per les parts en la mediació.

Cada part té el seu propi resultat desitjat, que és l'objectiu que vol aconseguir amb la mediació. És bo que les parts tinguin un resultat desitjat en la mateixa direcció, ja que llavors es convertirà en un motor útil per al bon funcionament de la mediació.

- La **validació** externa: és el valor que elements externs a les parts implicades en la mediació donen al procés i al seu resultat concret. No tots els processos necessiten una validació externa, només aquells en què el resultat afecta la resta de la comunitat.

Els validadors externs acostumen a ser jutges, representants de l'administració o elements representatius de la comunitat. Tenen el seu propi resultat desitjat, que no té per què coincidir amb el de les parts. Quan el resultat de la mediació coincideix amb el resultat desitjat pels validadors, aquests en faran una validació positiva.

Les legislacions que tenen en compte la mediació en el seu articulat no cal que la defineixin ni que explicitin com s'ha de dur a terme (això són aspectes tècnics que no corresponen al legislador), el que cal és definir bé quins són els resultats desitjats i quin és el valor que es dóna quan s'aconsegueixen. També han de definir la mena de població a qui s'adreça i quines característiques ha de tenir, en funció de cada tipus de mediació.

Elements que defineixen la mediació

El concepte i l'acte de mediació sempre és el mateix, i el rol que ha de jugar el mediador (el tercer) sempre consisteix a facilitar la comunicació entre les parts que hi participen.

Ara bé, en funció de qui hi participa, del perquè i de què volen els seus actors, i d'on es desenvolupa aquesta mediació, es poden començar a veure diferències entre mediacions i es pot parlar d'àmbits diferents. Cada àmbit té les seves pròpies particularitats segons:

- Les **parts**: són els mediats, els que intervenen en la mediació. Com a mínim hi ha d'haver dues parts, però n'hi pot haver més.

S'ha de saber si són persones individuals, grups o institucions, i quines característiques tenen. S'ha de saber quin paper ha jugat cada un en la situació, en el conflicte de referència. Interessa saber el rol que tenen en entrar en el procés de mediació.

A títol d'exemple, cal saber si les parts amb què treballa el mediador actuen com a veí, pare, fill, alumne, esposa, víctima, empresària, infractor, mestre, familiar, polític...

En l'espai d'accés a la mediació s'estudia si s'ha d'iniciar un procés de mediació amb unes parts determinades. Tot això, en funció de les condicions d'accés establertes prèviament: la voluntat de participar-hi i d'assumir les pròpies responsabilitats i la capacitat per fer-ho.

- El **motiu**: és la resposta a la pregunta *Per què?* Una pregunta que té dos significats absolutament diferents:

El que mira cap al passat a la recerca d'una causa i tracta el nostre comportament tal com el determinen uns successos anteriors. Es té en compte l'origen del que va passar, el punt de partida per accedir a una mediació.

El que mira cap al futur a la recerca d'un propòsit i tracta la nostra conducta en tant que subjecta a la nostra lliure voluntat. Es té en compte l'objectiu que tenen les parts (el resultat desitjat) a l'hora d'entrar en un procés de mediació.

El procés de mediació està marcat, doncs, per l'origen (la situació prèvia o el conflicte existent entre les parts implicades) i per l'objectiu que es persegueix (el resultat desitjat que cada part vol aconseguir).

A títol d'exemple: delictes / reparació del dany, mala relació personal / divorci, problemes de veïnatge / pau social, conflicte bèl·lic / procés de pau, segrest / alliberament d'ostatges, conflicte col·lectiu / conveni laboral...

Aquest binomi, situació inicial / objectiu a aconseguir, s'aborda en l'espai d'accés per veure la conveniència o no d'iniciar un procés. Cal veure si es disposa d'un motor que faci treballar les parts i si el seu resultat desitjat i la seva capacitat de canvi en permeten l'evolució.

- El **marc**: és el terreny de joc on es desenvolupa la mediació. És qui regula la situació i els interessos de les parts implicades respecte dels interessos de la comunitat en general.

Molt sovint els conflictes entre persones, col·lectius i entitats els transcendeixen a ells mateixos i afecten tota la col·lectivitat que els envolta. Per *marc* entenem els aspectes generals d'un àmbit en concret: familiar, penal, escolar, empresarial, veïnal..., amb les seves característiques, regles de joc i objectius.

També entenem per *marc* els aspectes més concrets i que poden estar recollits en una legislació específica (Llei de mediació familiar, Llei 5/2000 de responsabilitat penal del menor...) o, de manera més general, en altres lleis o reglaments (ordenances municipals, reglament intern de les escoles...).

Correspon a la societat validar o no els resultats d'un procés de mediació. És per això que en els casos de mediació judicialitzada (per la seva importància en la comunitat) les lleis regulen qui té dret a accedir-hi, quin és el resultat desitjat i quina serà la seva forma de validació.

Tot el que s'ha exposat anteriorment fa que l'objectiu inicial que tenia el mediador, centrat en la facilitació de la comunicació entre les parts, es compliqui. En aquest objectiu inicial cal tenir en compte els objectius de les parts i els de la comunitat que les envolta i que està a l'espera dels resultats. Al mediador li correspon tenir en compte aquests objectius, no per fer-se'ls propis, sinó perquè tinguin cabuda en el procés. Això marcarà el seu treball i les eines que haurà d'utilitzar.

Classificacions de la mediació

Per aprofundir en el concepte tenim la necessitat d'estructurar l'univers de la mediació i posar-hi un ordre que ens permeti estudiar-la millor. És bàsicament per això que li posem cognoms (els que corresponen a cada un dels àmbits). A partir d'aquí podem fer moltes classificacions, com per exemple:

- **Internacional**, dins d'un àmbit més ampli que la comunitat propera i que engloba el planeta. Està vinculada a la diplomàcia i a la política. Mediació de països entre països, amb l'objectiu d'abordar conflictes existents entre ells, de pacificar zones conflictives.
- **Judicialitzada**, la que és tinguda en compte (com a procediment alternatiu, o el seu resultat) dins de qualsevol procediment judicial:
 - En l'**àmbit del dret penal** (joves i adults), on les parts són l'infractor i la víctima, amb l'objectiu de facilitar la reparació del dany causat pel delicte. Emmarcada per les lleis penals (per exemple, el Codi penal i la Llei 5/2000 de responsabilitat penal del menor).
 - En l'**àmbit del dret privat**, que inclou:
 - La separació i divorci, els aspectes que se'n deriven, els conflictes entre pares i fills, les disputes entre familiars en les successions... , on les parts són marit i muller, pares i fills, familiars.
 - Qualsevol qüestió o pretensió en matèria de dret privat que es pugui conèixer en un procés judicial (convenient sobretot quan les parts han de mantenir relacions en el futur).

Emmarcada en el Codi civil, les lleis que regulen la família i les diferents lleis de mediació en aquest àmbit desenvolupades en cada comunitat autònoma (per exemple a Catalunya, la Llei 15/2009, de 22 de juliol, de mediació en l'àmbit del dret privat).

- **No judicialitzada.** Tota mediació que no necessita cap validació del resultat per part dels jutges. Les seves fronteres no tenen per què estar perfectament delimitades, també es poden utilitzar altres noms en funció del concepte a què es vol donar més importància.
 - **Comunitària:** entre persones o entitats de la mateixa comunitat, per abordar situacions conflictives que els afecten.
 - **Familiar:** Hi ha molts temes que fan referència a la família, que afecten la comunicació entre els seus membres però que no tenen com a punt de referència els jutjats de família. En tots aquests temes pot caldre una mediació que no ha d'estar englobada dins de l'àmbit del dret privat. Fer-ho voldria dir judicialitzar situacions que no ho requereixen. Les parts són membres de la mateixa família.
 - **Escolar:** entre alumnes, personal docent, per abordar situacions conflictives que es puguin donar en el marc de l'escola.
 - **Empresarial/laboral:** entre empreses i treballadors, per abordar situacions conflictives entre empreses o dins de les empreses.
 - **Altres** que podem treure de l'àmbit comunitari en funció de l'interès a estructurar-les d'una manera especial: multicultural, medi ambient, veïnal, sanitària...

4. LA COMUNITAT I ELS ACTORS DEL CONFLICTE

Intervenir en conflictes a partir de les alternatives de pacte vol dir donar “veu”, donar la paraula als diferents actors que hi poden estar implicats, i millor si és en el seu propi àmbit. Les persones volen ser escoltades d’una manera activa per persones que són importants per a elles.

Analitzem aquestes alternatives, des del punt de vista del professional, del tècnic extern que intervé en el conflicte i dins del marc on aquest es produeix: la comunitat.

La **comunitat** no és solament la població, la gent que viu en un determinat territori. La comunitat, la podem entendre des d’una triple dimensió:

- Les **administracions**. L’estructura i l’organització de l’Estat, tenint molt especialment en compte l’Administració local, la més propera als ciutadans.
- Els **recursos** tècnics, professionals i científics que tenen a veure amb el territori on s’intervé. Els serveis públics (de l’ajuntament i d’altres administracions), els privats, les organitzacions no governamentals i el voluntariat.
- La **població** i les seves organitzacions socials. Els ciutadans considerats de forma individual i col·lectiva, el que normalment anomenem *la societat civil*.

El **tècnic d’intervenció en conflictes (TIC)** té com a funció l’anàlisi de la situació, el disseny de la intervenció i la conducció d’aquesta intervenció. Per fer-ho, ha de crear espais, construir ponts entre les persones que necessiten tenir “veu” i ser escoltades. Ha de facilitar i multiplicar converses significatives.

Per fer correctament la seva funció, ha de tenir en compte tots els actors implicats, principals i secundaris, en els diferents posicionaments que poden tenir els uns respecte dels altres. Tots ells conviuen, d’una manera o altra, en la mateixa comunitat.

El **mediador** és un dels tècnics d’intervenció en conflictes (no l’únic) que més ha pogut desenvolupar i estructurar la seva funció. És per aquest motiu que el tindrem com a punt de referència i molt especialment en compte.

Però hi ha altres rols valuosos que es poden dur a terme. La clau per alterar la naturalesa destructiva dels conflictes és afegir un “tercer costat” a la dinàmica polaritzadora dels conflictes de “dos costats”.

El “**tercer costat**” està integrat per tots aquells individus i institucions que canvien la manera en què els actors primaris s’incardinen, de tal forma que el conflicte resulti menys destructiu.

LES CARACTERÍSTIQUES I EL ROL DEL MEDIADOR

El mediador és una persona que actua com a **tercer**, que **no té poder**, la seva funció és fer de **catalitzador** per facilitar la **comunicació** entre les parts, que segons Jean François Six són els quatre elements fonamentals de la mediació.

El mediador actua situant-se al mig, entre les parts. La seva funció és, alternativament i complementàriament, unir i separar. Això és especialment necessari quan les dues parts implicades o bé estan massa allunyades l’una de l’altra o bé la relació entre elles és molt conflictiva.

El tercer: no hi ha mediació sense mediador.

El mediador actua com a tercer, com a persona que no pertany a cap de les dues parts (persones, grup de persones o institucions). Se situa fora del conflicte, i d’aquesta manera pot trencar la dualitat existent.

L’existència d’un tercer, que en cap moment del procés ha de perdre aquesta posició, ajuda a evitar que les parts busquin l’acusació mútua, l’eliminació de l’una per l’altra. No pren partit, no es posiciona, no busca donar la raó, no fa judicis de valor. Pel fet d’actuar com a tercer, se l’ha unit als conceptes de neutralitat i imparcialitat.

- La **imparcialitat** té relació amb l’equidistància. Significa no prendre partit per cap de les parts. És una qualitat exigible a un jutge, a un àrbitre, i no a un negociador o a un advocat. Imparcial és antònim de parcial.
- La **neutralitat** té relació amb l’actitud presa envers el conflicte. Significa no opinar sobre el que estan debatent les parts. No és una qualitat exigible a un jutge o a un àrbitre i molt menys a un negociador o a un advocat. Es pot demanar a país respecte a altres dos, o a un metge respecte del conflicte que han tingut dues persones que s’han agraït mútuament.

El no poder del mediador

El mediador no té poder en la presa de decisions, ja que aquesta correspon a les parts. No té per què tenir coneixements sobre el tema que es debat, la seva funció no és la d’expert. Tenir aquests coneixements pot significar transformar-se en un consultor de les parts i acabar dient què és el que s’ha de fer.

Com pot el mediador, sense poder, ajudar a fer que les parts avancin, a establir o restablir una relació? És precisament aquesta manca de poder la seva eina més important. En una mediació es tracta d’aconseguir que les dues parts

continuïn sent els actors del seu acostament en total llibertat. El mediador no ha d'ocupar aquest lloc: ha d'activar el moviment que les empenyi la una cap a l'altra per afavorir la seva relació.

Al mediador li correspon confiar que les parts seran capaces d'assumir, de responsabilitzar-se, de donar sortida a les situacions que els preocupen. No ha de prendre el protagonisme a les parts.

Què ha de fer el mediador si, a diferència de jutges, àrbitres, experts..., no té poder en la presa de decisions?

Fer de catalitzador

Una catàlisi, en química, és la modificació de la velocitat d'una reacció química sota la influència d'una substància capaç, per la seva sola presència, de provocar aquesta reacció sense que ella mateixa pateixi cap alteració.

La funció del mediador és facilitar que les parts es posin en contacte i ajudar-les que reaccionin entre elles i puguin treballar com no ho havien pogut fer anteriorment. La presència del mediador per si sola no serveix de res, però si no hi és, no passa res de constructiu entre les parts. És indispensable, i al final del procés es retira sense haver estat alterat per la reacció que ha provocat.

Crear comunicació

Establir o restablir una comunicació és l'objectiu que persegueixen junts el mediador i les parts. Tota mediació començada és ja una comunicació. Es poden analitzar tres etapes perquè es produeixi una comunicació:

1. L'escolta

La mediació és abans que res una escolta. Si el mediador no ha escoltat prou cada part, escoltant el seu itinerari i les seves dificultats, escoltant la seva exposició de les circumstàncies de l'assumpte, si no ha sabut fer les bones preguntes, si no ha escoltat atentament el contingut del que diu cadascú, i també el discurs que hi ha darrere, no aconseguirà escollir, treure els problemes i fer que emergeixi el nus de l'assumpte.

Si l'escolta es fa bé, el mediador comunica a cada part que l'escolta de l'altre no sols no és inútil, sinó que és molt important. L'escolta, que ve del mediador, és converteix progressivament en el fet dels dos protagonistes.

2. El temps

Quan l'escolta està restablerta, es tracta de treure profit al temps. La tasca del mediador consisteix a amplificar les dues escoltes, a expressar el que cada part entén i comprèn de l'altra, i així fer que l'intercanvi pugui ser

més exacte i més consistent. Per tal que això sigui possible cal que alguna cosa ho sustenti, i aquesta cosa és el temps.

Al mediador li cal prendre consciència de l'existència del temps. Això és el que li permetrà estructurar-lo i posar en ordre el procés.

3. La conclusió

Una comunicació, per ser plena i completa, ha d'arribar a una conclusió. El mediador no ha de proposar una solució, però sí que pot proposar un itinerari, una estratègia que permeti arribar a l'objectiu.

L'essencial és procurar que en la conclusió mateixa cadascun dels dos individus o grups tingui la íntima convicció d'haver-ne sortit engrandit. El mediador ha d'estar atent a això. Ha de ser molt clar i ha d'assegurar-se que cadascuna de les parts té clara la conclusió. Una mediació pot ensopegar fortament si la falta de claredat arriba a suscitar desconfiança.

ELS NIVELLS DE TREBALL DEL MEDIADOR

El mediador no pot oblidar que "són les parts les que han d'estar en condicions de resoldre un conflicte". La seva funció és ajudar-les a situar-se en aquesta tasca. Per aconseguir-ho ha de treballar a diferents nivells:

- El de les persones que hi participen (la transformació de les persones del model de Bush i Folger).
- El del sistema de relacions en la taula de mediació.
- El dels problemes que aquestes porten (la resolució de problemes del model de Harvard).

Treballant en el nivell de les persones

El mediador té molt en comú amb altres professions, per exemple metges o advocats, que treballen amb persones. Ara bé, hi ha una diferència bàsica: aquests treballen des de la seva ciència i disposen d'uns patrons objectius, que els aporten els elements necessaris per treballar. Metges i advocats es col·loquen davant de les persones des d'un posicionament de saber.

En el cas de la mediació, no funciona així. No hi ha un tractat de conflictes possibles que doni els elements necessaris sobre què cal fer per resoldre un conflicte. Aquest tractat no es pot confeccionar perquè cada persona implicada té els propis interessos, que són diferents dels de qualsevol altra.

El mediador inicia el seu treball des de la ignorància. No sap res del conflicte que tenen les persones, ni pot pressuposar els seus interessos i necessitats. Serà durant el procés que anirà coneixent el cas i les persones. Elles són les que saben i la funció del mediador consisteix a ajudar-les. Més que donar respostes, el que ha de fer són preguntes.

Els mediadors han de treballar amb les persones, però com? i fins a on? Està clar que han de conèixer les característiques i la manera de ser dels participants en un procés de mediació. Llavors, fan el mateix que un psicòleg, un terapeuta, un psiquiatra? Hi ha dos elements que dibuixen la diferència:

- El **propòsit** del mediador és ajudar les parts a treballar amb el seu problema específic. Les exploracions són per entendre les històries de cada part, com construeixen la trama del seu conflicte i com es relacionen amb l'altre. No es busca fer un diagnòstic, sinó ajudar les parts a descobrir camins que els permetin trobar un acord comú al seu problema. L'objectiu no és l'acord, sinó el treball cap a aquest acord.
- En la **manera**. El mediador no farà mai un diagnòstic sobre l'estat psíquic de les persones, ni farà interpretacions per a les parts, ni farà prescripcions de conducta. El que farà és treballar des del posicionament d'assistent al procés d'interacció, per ajudar-les a la recerca personal d'una solució al seu conflicte.

Treballant en el nivell del sistema de relacions en la taula de mediació

El procés de mediació funciona com un sistema de relacions que es desenvolupa aquí i ara. El que passa en aquest sistema involucra a tots els participants, inclòs el mediador. El sistema té dues característiques bàsiques:

- És **únic i impredecible**: no es pot saber a priori com seran les persones, ni com s'estructurarà el sistema de relacions i això és així perquè els actors són sempre originals i únics.
- És un **sistema dinàmic**: els rols i la ubicació de cada un dels participants respecte els altres, i els estils d'interacció s'aniran modificant a mesura que es desenvolupi el procediment i la mediació avanci.

Cada mediador ha de buscar la seva pròpia fórmula que li permeti *detectar* els **riscos** i les **oportunitats** que van apareixent durant el procés de mediació.

Davant els **riscos**, caldrà prendre decisions que permetin bloquejar el desenvolupament d'una dinàmica negativa (escalada) i cercar la manera de transformar aquesta dinàmica en una de més positiva. Alguns exemples:

- atribucions negatives a l'altre
- temor a perdre – necessitat de defensa
- desig d'imposar – forçar
- absència d'anàlisi – irracionalitat
- recerca de solucions màgiques

Davant les **oportunitats**, caldrà reforçar totes les actituds que permetin el desenvolupament d'una dinàmica positiva. Alguns exemples:

- consciència del propi poder de decisió

- consciència dels propis recursos – límits
- reconeixement de l'altre
- anàlisi racional – reflexiva
- recerca de solucions possibles

Treballant en el nivell del problema

Treballar amb el problema implica bàsicament ajudar les parts a realitzar una anàlisi de les qüestions que elles mateixes porten.

En general, les parts viuen el problema com una cosa estressant, complicada i poc volguda, producte de la mala intenció dels altres i acostumen a entendre'l d'una sola manera: per a cada una existeix una causa principal (atribuïble a l'altra), amb una sola solució possible (que l'altra part ha d'acceptar).

Els primers moviments del mediador, quan treballa al nivell del problema, han de tendir a estendre'l i fer-lo encara més complex. Les primeres aproximacions han de venir en forma de preguntes dirigides a obtenir més informació.

És molt difícil entrar a treballar de ple en el problema si no s'ha generat un clima de confiança mínim i el sistema de relacions a la taula de mediació no està funcionant encara amb la dinàmica adequada. Només quan això es dona, les parts estan preparades per treballar *racionalment* i encarar la seva complexitat. El problema ha de transformar-se en una cosa comprensible per a cada una de les parts i així es pugui manejar i resoldre's.

ELS ACTORS PRINCIPALS

Els **actors principals** són els que més protagonisme tenen. Amb les seves accions han fet que el conflicte es desenvolupi tal com el coneixem. Hi tenen algun **interès específic** i, a més, la **capacitat de condicionar-ne el resultat**.

En tota situació conflictiva, hi haurà un mínim de dos actors principals, siguin aquestes persones individuals o actors col·lectius, més o menys amplis, més o menys estructurats, més o menys institucionalitzats.

Hi ha determinades situacions en què les parts poden ser fàcilment identificades. Per exemple, els dos membres d'una parella en un tema de separació i divorci, o dos joves que s'han barallat per una qüestió puntual.

Altres situacions són molt més complexes i fan més difícil determinar quines han de ser les parts implicades en un procés de mediació. Per exemple, un tema de medi ambient: la contaminació d'un riu pels vessaments tòxics d'una fàbrica. En aquest cas les parts poden ser diverses, cada una d'elles amb interessos propis, i diferenciades les unes de les altres. En aquest cas, i sense voler ser exhaustius, les parts poden ser:

- Els propietaris de la fàbrica

- Els responsables del vessament
- Els treballadors en general de la fàbrica
- Els veïns de la població més propera
- La població afectada de manera directa per la contaminació
- La població en general
- Les associacions ecologistes
- L'administració pública

Entre aquestes dues situacions descrites n'hi pot haver d'altres, cada una amb la seva complexitat. En cada cas correspon al mediador (com a responsable del procés) determinar quines són les parts implicades, quin lloc han d'ocupar en la mediació i en quin moment ho han de fer.

ELS ACTORS SECUNDARIS

A més dels actors principals, n'hi poden haver d'altres que també estiguin implicats, d'una manera o altra, en el conflicte o en el seu procés de gestió. Aquests actors secundaris poden tenir algun interès en el procés o en la capacitat de condicionar-ne el resultat. Se'ls ha de tenir en compte, ja que poden ser molt importants per a l'evolució del conflicte. Es poden estructurar en tres grups bàsics:

1. Actors que faciliten la derivació

Són actors que d'entrada no estan implicats en la situació de conflicte que preocupa. Són coneixedors de com funciona la gestió de conflictes i la mediació en general, i dels espais i serveis on es poden dur a terme. La seva implicació comença abans de l'inici del procés de gestió del conflicte i té molt a veure amb la derivació.

La seva funció se centra a:

- **Donar informació bàsica** sobre la gestió de conflictes i mediació en general i dels espais on es poden dur a terme. Han de tenir en compte quines són les condicions necessàries per dur-la a terme i les condicions concretes d'accés al servei on fan la derivació.
- **Acompanyar les parts** perquè vegin la utilitat que pot tenir per a elles aquesta alternativa. Aquest acompanyament ha de servir perquè les mateixes parts puguin prendre les seves decisions, sense substituir el treball posterior a realitzar pel servei concret on s'hagi derivat.

És important que tinguin en compte que aquestes són alternatives basades en la responsabilització de les parts implicades i que la seva participació activa és necessària. Entre aquests actors facilitadors, hi podem trobar:

- **L'administració en general:** Generalitat de Catalunya, consells comarcals i ajuntaments, amb els seus diferents serveis, oficines d'informació, policies...
- **Professionals** que treballen en contacte directe amb les persones: treballadors i educadors socials, mestres, metges, treballadors del lleure...
- **Altres entitats:** públiques o privades dedicades a l'atenció de la gent.

A tots aquests actors els correspon decidir en quins casos han d'informar les parts i derivar-les a un servei de mediació i en quins no ho consideren necessari.

Per això han de tenir en compte, a més de les condicions d'accés al servei, en quines situacions és més útil utilitzar les alternatives de gestió de conflictes i la mediació:

- Bàsicament totes aquelles on existeix algun tipus de relació entre les parts implicades en una **situació conflictiva** i que **necessiten millorar la comunicació** entre elles, sobretot si la **relació ha de continuar** en el futur.

2. Actors propers a alguna de les parts

Són actors que estan relacionats amb alguna de les parts. Cada part té els seus propis actors propers, que poden ser diversos i, en determinats casos, imprescindibles per dur a terme qualsevol procés de gestió de conflictes o de mediació (per exemple, els advocats en els casos judicialitzats, o els pares en els casos de menors d'edat).

La seva participació es dona durant qualsevol moment del procés de gestió de conflictes o de mediació. La seva relació amb les parts pot ser a títol:

- **Personal:** per una relació familiar, d'amistat, laboral o de veïnatge. El seu posicionament acostuma a ser d'acompanyament, de suport i/o, en algun cas, de tenir una responsabilitat sobre la part (per exemple, els pares respecte del seu fill).

Poden tenir interessos propis o compartits amb la part en els fets de referència. En aquest cas, el seu posicionament pot anar més enllà del d'acompanyament. Poden esdevenir un element més de la part, o diferenciar-se'n i ser-ne una més.

- **Professional:** quan la relació amb la part és sol·licitada per aquesta, per raó del rol professional que exerceix. Això pot ser per tres motius bàsics:
 - La **representació legal**. Els advocats que defensen els interessos de la part, la presència dels quals, en determinats casos, és preceptiva.

- L'**assessorament** com a expert. En casos en què són necessaris els seus coneixements per ajudar les parts a prendre decisions sobre algun tema propi de la mediació.
- El **suport personal**. Sigui perquè ja existia un treball anterior o per les necessitats sorgides per raó del procés de mediació: treballadors i educadors socials, psicòlegs, metges, traductors...

Aquests actors professionals poden jugar un paper d'informador, però el seu rol més important és ajudar tècnicament les parts. El seu rol es pot anar modificant, essent més o menys actiu, en els diferents aspectes que es tracten durant una part o en la totalitat del procés de mediació.

Al Tècnic d'Intervenció en conflictes o al mediador li correspon tenir consciència de l'existència d'aquests actors (personals i professionals) i de la importància de la seva participació durant el procés. Ara bé, ha de saber i decidir quin és el lloc que correspon a cada un i en cada moment. En cap cas el seu protagonisme ha d'anar en detriment del protagonisme de les parts.

3. Actors a qui correspon validar el resultat del procés

Aquests actors no són propers a les parts, mantenen amb ells una certa equidistància. La seva funció és prendre decisions sobre el tema que els ocupa. El procés de gestió del conflicte o la mediació, significa per a ells col·locar-se en situació d'espera del resultat i, segons quin sigui, prendre una decisió o una altra.

Tenen el seu propi resultat desitjat respecte del procés i el motiu que l'ha iniciat, que no té per què ser el mateix que el dels actors implicats. Aquest resultat desitjat és el punt de referència perquè validin el procés (si s'ha aconseguit) o, al contrari, no el validin. Es poden classificar en diferents grups:

- Quan la situació queda dins l'àmbit privat, veïnal, de convivència, pot ser que no es necessiti cap validació externa o, si de cas, es necessiti una validació ciutadana. Per exemple, una validació de la resta de la comunitat en un tema d'escala de veïns.
- Quan la situació es troba dins d'algun àmbit institucional, correspon a l'ajuntament, l'escola, l'empresa, etc. validar-ne el resultat.
- Quan la situació es troba dins de l'àmbit judicial, correspon a un jutge (penal, de família, laboral, civil...) validar-ne el resultat.
- Quan la situació queda dins de l'àmbit internacional, correspon a les institucions internacionals o als estats validar-ne el resultat.

Al Tècnic d'Intervenció en Conflictes o el mediador, ha de saber si el cas en què actua necessita una validació externa o no. Aquest fet no té una especial importància per a ell, però sí per a les parts implicades.

És bo, per el bon desenvolupament del procés, recordar a les parts que han de tenir clar quin és el seu propi resultat desitjat, i també quin és el resultat desitjat de qui ha de validar finalment el procés. Un i altre poden ser el motor que faci que les parts s'impliquin més en el procés.

L'adolescència

Un dels actors implicats en un conflicte pot ser un adolescent, un individu amb unes característiques especials que cal tenir molt en compte.

L'adolescència és una etapa de transició, de canvi. Se surt de l'etapa infantil, deixant elements que ja no serveixen, per entrar a l'etapa adulta, adquirint-ne de nous. Amb tots aquests canvis, tant a nivell físic com psíquic, l'adolescent s'haurà de reordenar per continuar sent el mateix. Aquest procés, prou complex, el podem estructurar en tres moments:

- La **primera adolescència, entre els 11 i 13 anys**, etapa en què han d'assimilar els canvis físics associats a la pubertat i les reaccions que la seva aparença física produeix en els altres. Comencen a desenvolupar la capacitat de pensar i raonar en termes abstractes i, com que no tenen gaire experiència amb aquestes eines, acostumen a aplicar-les malament.
- L'**adolescència mitjana, entre els 14 i 16 anys**, etapa en què han de prendre decisions importants sobre la manifestació de la seva sexualitat i la diferenciació entre el bé i el mal. A mesura que es tornen més independents, han d'aprendre a equilibrar la seva autonomia amb la responsabilitat davant d'ells mateixos i els altres.
- L'**última adolescència, entre els 17 i 19 anys**, etapa en què el principal objectiu és la consolidació d'una identitat, juntament amb el refinament de la capacitat d'experimentar i expressar la intimitat. S'inicia la transició que els portarà a "marxar de casa", una època que per a molts joves i les seves famílies pot estar plena de moltes tensions.

L'adolescència és una època brillant, una etapa decisiva, creadora i poderosa en què s'obren grans possibilitats d'aprenentatge. És el moment d'adquirir fortaleces noves, de suplir carències, de fer projectes.

La identitat és un tema clau per a l'adolescent, i aquesta es desenvolupa dins del grup d'iguals. La formació de grups és la manera més idònia perquè puguin fer la comprovació de les imatges internes, tant les idealitzades com les rebutjades, perquè verifiquin la seva diferenciació sexual, visquin la rivalitat i les enveges, experimentin l'amor i l'amistat. En el grup s'elaboren idees, es discuteix i es posa a prova la capacitat de cada un.

La relació amb els pares, que fins a aquest moment era satisfactòria, trontolla i els porta a trencar amb la situació de dependència que tenien amb ells.

De vegades els adolescents presenten conductes transgressores, que tenen més a veure amb l'avorriment, amb el repte de posar-se a prova, de crear-se una identitat pròpia, amb la pressió del grup, amb la necessitat de sentir-se acceptats per aquest, que amb una patologia determinada.

5. EL DISSENY DE LA INTERVENCIÓ EN CONFLICTES

Per intervenir en un conflicte com a **tècnic d'intervenció en conflictes (TIC)** utilitzant **les eines del diàleg i l'acord** de manera vàlida, pràctica i constructiva, cal:

1. Tenir una teoria del conflicte

Ha d'estar definida com a pròpia i pot partir de la base que:

- El conflicte està en **la persona**.

El conflicte és vist com l'oposició de diferents elements psíquics (desitjos, valors, creences...) que es manifesten externament com a símptomes o problemes de conducta. Té a veure amb els estats mentals de la persona i es fixa en les emocions. El conflicte interpersonal és una manifestació del conflicte intrapersonal. La teràpia, S. Freud.

- El conflicte s'explica a partir de **les estructures socials**.

Els conflictes sorgeixen de la inserció de l'ésser humà en un context social construït a partir d'unes determinades estructures. El conflicte és una reacció davant d'aquestes estructures. El conflicte individual és deutor del conflicte social, es fixa en les històries. La relació entre l'opressor i l'oprimit, la lluita d'alliberament, la pau social, K. Marx.

- El conflicte és un problema **relacional**.

El conflicte s'entén com un tipus de relació que neix a partir de determinats processos d'interacció i interdependència. Sorgeix del reconeixement que ens necessitem els uns als altres per assolir els nostres objectius i que aquesta necessitat posa de manifest una incompatibilitat del desig del "jo" contra el desig dels "altres". És una percepció, R. Entelman.

2. Fer l'anàlisi del conflicte: el mapa.

Sigui quina sigui la concepció de *conflicte* que es defensi, és important establir els supòsits, processos i elements que s'han de desenvolupar per analitzar una relació conflictiva.

Cal fer **el mapa del conflicte: un procés d'anàlisi que permet establir un itinerari d'intervenció**. Elements a tenir en compte:

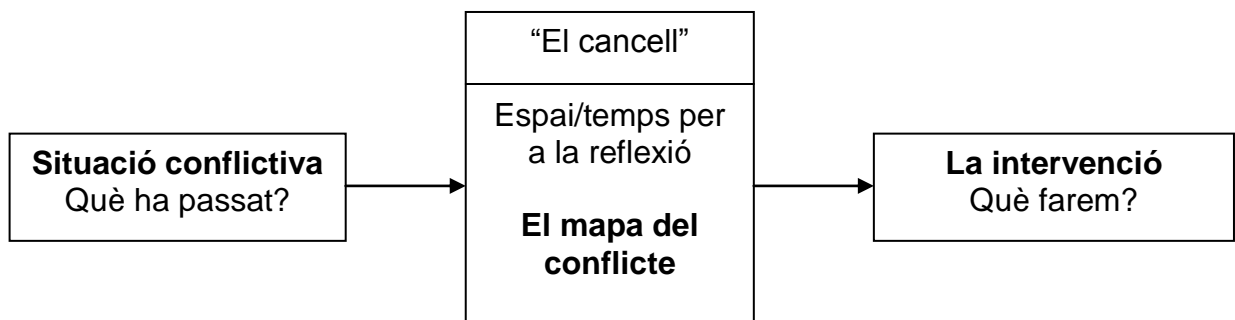
- Els subjectes
- Els interessos i objectius
- El poder

- La consciència
- Els marcs de referència
- Les emocions
- La relació
- Les coalicions

L'ANÀLISI DEL CONFLICTE

Davant d'una situació conflictiva, si volem que aquesta evolucioni satisfactòriament, hi hem d'intervenir. Per fer-ho correctament, **ens hem de donar un temps, crear un espai (el "cancell")** entre el que ha passat i la resposta que se li ha de donar.

Aquest espai/temps s'ha d'aprofitar per: **analitzar la situació, posar-hi ordre i decidir l'itinerari d'intervenció...** i s'ha d'aprofitar per fer el mapa del conflicte.



És important que el tècnic que actua en un determinat conflicte es **posicioni en el NO saber** i faci servir **l'eina de la curiositat**. Això li facilitarà poder esbrinar el que ha passat, escoltar el que li expliquen les persones implicades i trobar tot allò que hi ha de diferent en cada cas.

El primer que cal és saber: *Quin és el conflicte? Què ha passat?*

Cal veure què ha succeït, què és el que tenim entre mans, definir bé el que serà l'objecte de treball. Cal saber **quins són els fets**.

Per ajudar a entendre'ls, els **hem de posar un nom**, hem de ser capaços de presentar-los, **d'explicar-los en una frase**. És com quan posem un títol, que ha de servir per orientar-nos, però mai per encasellar l'assumpte.

A partir d'aquí, es pot aprofundir en els fets i tot el que els envolta, tenint en compte tres nivells d'informació:

- El **conflicte concret** sobre el qual s'haurà d'intervenir.
- Els seus **antecedents**, la història que l'envolta.
- Les **accions** que s'hagin pogut dur a terme.

Tot això, tenint en compte que cada persona implicada (al nivell que sigui) en té la seva pròpia vivència, diferent de la que tenen els altres.

És a partir de la identificació del conflicte que el podem analitzar.

EL MAPA DEL CONFLICTE

Per fer el mapa del conflicte, cal tenir en compte els seus elements:

- Els **subjectes**. Qui participa en el conflicte?
- Els **interessos i objectius**. Què volen i com pretenen aconseguir-ho?
- El **poder**. Amb quins recursos compten?
- La **consciència**. Qui és reconegut com a interlocutor?
- Els **marcs de referència**. Quins pressupostos, paradigmes i prejudicis tenen?
- Les **emocions**. Quin paper hi juguen?
- La **relació**. Quines relacions tenen entre ells?
- Les **coalicions**. Quines aliances es poden generar en el conflicte?

Aquests vuit elements es poden treballar a partir de respondre algunes preguntes que els tenen en compte:

Quins són els **actors implicats**?

Un cop definit el conflicte, hem de saber qui hi està implicat, quins són els **actors**. També hem de saber a quin nivell ho són i quina **consciència** tenen de ser-ho, si admeten o no que es troben en conflicte respecte de l'altre.

Els **actors principals** tenen algun **interès específic** en el conflicte i, a més, la **capacitat de condicionar-ne el resultat**.

Els **actors secundaris** només compleixen una de les condicions anteriors.

Entre els actors, hi podem trobar joves, els seus pares, adults, veïns, tècnics i professionals o l'ajuntament. Com a mínim, tindrem dos actors, que poden ser individuals o col·lectius. Els **actors col·lectius** són aquells que tenen interessos i objectius comuns, prenen decisions de forma conjunta i tenen una mínima cohesió (ex: grup d'alumnes, comunitat de veïns, associació, partit polític...).

Quins són els **interessos/objectius** de cada un d'ells?

Els **interessos/objectius** tenen a veure amb el que volen els actors respecte de la situació de conflicte. Cada actor tindrà els seus propis objectius, diferents dels que té l'altre. Hi ha diferents nivells d'objectius, que responen a les preguntes:

- Què m'agradaria aconseguir? L'**ideal desitjable**.
- Què pretenc aconseguir? El **màxim realista**.
- Què he d'aconseguir? El **mínim irrenunciable** (el MAAN).

Els objectius poden ser:

- **Tangibles**: els que són concrets, que es poden mesurar.
- **Intangibles**: els més abstractes o simbòlics.
- **Ocults**: els que no s'expliciten.

Cal identificar-los i diferenciar-los adequadament, ja que, ben treballats, poden actuar com a motor de les actuacions, ajudar a arribar a acords i a trobar solucions al conflicte. Cal preguntar als actors com pensen aconseguir els seus objectius.

✚ Quina és **la relació** existent entre els diferents actors?

Cal conèixer els lligams que hi ha entre les persones implicades en el conflicte, **com s'estructuren les relacions** que tenen entre ells: entre els actors, entre les persones que formen part d'un actor col·lectiu, entre els actors i altres...

És especialment interessant veure l'evolució de les relacions entre els actors durant el procés dinàmic del conflicte. Cal **identificar les coalicions**, les aliances que s'han anat creant, la fortalesa dels seus lligams, la seva possible evolució, com afecten els actors col·lectius i la possible reconstrucció en noves coalicions.

Cal fer esment especial a la relació existent entre **els actors principals i els professionals**, siguin aquests de l'ajuntament o d'altres administracions. Hem d'identificar els professionals que tenen o poden tenir una intervenció directa en el conflicte, dels que no hi estan implicats, però que, en algun moment donat del procés, poden fer-hi alguna aportació adient.

✚ Quina és **la intensitat** del conflicte?

El conflicte és un procés dinàmic subjecte a la permanent alteració dels seus elements. Ens interessa saber en quin **moment** es troba, quina és la **intensitat** de la conducta conflictiva i **els sentiments** que l'envolten. Interessa conèixer el paper que hi juguen les **emocions**.

La intensitat està molt lligada **al poder** que tenen **els actors** en la recerca dels seus objectius. El poder és el conjunt de recursos de qualsevol tipus de

què disposa cada un dels actors, o creu disposar-ne, per aconseguir el seu objectiu. I també dels que poden utilitzar en un futur i que marcaran **l'escalada o desescalada** del conflicte.

Quin és el marc on es desenvolupa el conflicte?

El marc té a veure amb **les característiques del medi** on es desenvolupa el conflicte, quin és el terreny de joc i quines són les seves regles. Ens marca quin pot ser el seu abast i a qui pot afectar. També quins són els pressupostos, els paradigmes o els prejudicis dels implicats.

Quan parlem de *marc*, estem pensant en la família, l'escola, unes instal·lacions municipals, el carrer, el barri, el lloc de treball, la comunitat, un determinat grup social...

En el medi on es desenvolupa el conflicte podem trobar **actors secundaris**, que potser no s'havien identificat en un primer moment, però **que poden ser uns bons aliats** a tenir en compte per a la resolució del conflicte.

Analitzat el conflicte, ens podem trobar davant de **tres situacions**:

1. Amb un **conflicte madur**: aquell on es donen totes les condicions per intervenir des de les alternatives de pacte.
2. Amb un **conflicte immadur**: aquell on no es donen totes les condicions i on caldrà acompanyar-lo i treballar-hi, per aconseguir que maduri.
3. Amb un **conflicte intractable**: aquell on no és viable intervenir des de les alternatives de pacte. Caldrà intervenir-hi des d'altres posicionaments (contenciós, judicialment) i actuar amb l'objectiu de millorar les condicions que l'envolten, tot esperant que evolucioni favorablement i pugui esdevenir un conflicte tractable.

LA INTERVENCIÓ EN EL CONFLICTE

Les premisses bàsiques de referència

La manera com entomem el conflicte definirà de ben segur la seva futura evolució. Volem subratllar tres premisses que ens semblen molt bàsiques:

- El conflicte és **una relació entre persones que es dona en el temps**: té unes arrels/orígens (el passat) i és important començar a **intervenir-hi** en el moment actual (el present) perquè **evolucioni** favorablement per a tothom (futur). **El conflicte és un procés que cal acompanyar**.

- Com a professionals (tècnics d'intervenció en conflictes) implicats en el seu acompanyament i la seva resolució, hem de ser conscients de:
 - **Quin és el nostre poder:** quines són les **eines** i els **recursos** amb què hi podem comptar.
 - **Com ens coordinem:** quins són els altres professionals que també hi poden intervenir. Com compartim i distribuïm les responsabilitats i accions a realitzar.
- Hem de saber què **interessa i preocupa** als actors i posicionar-los en la **responsabilització** perquè siguin els primers que treballin per la resolució del seu propi conflicte, tot tenint en compte que cada actor té el seu propi ritme.

La intervenció

Es pot estructurar en tres moments diferenciats, però totalment relacionats entre ells:

1. Les actuacions preliminars i d'urgència

Per poder intervenir en un conflicte, cal tenir coneixement de la seva existència. Per això cal determinar on i a qui es poden derivar els casos detectats.

L'operador de conflictes (sigui un individu o un grup interdisciplinari) serà l'encarregat de fer l'anàlisi del conflicte i estructurar el procés d'intervenció.

El conflicte de referència pot ser de més o menys gravetat, envergadura, intensitat. En determinats casos pot necessitar actuacions d'urgència. En aquests casos l'objectiu de l'actuació és:

- Fer una **valoració ràpida** de la situació.
- **Aturar l'escalada** del conflicte.
- **Evitar el contagi** a altres persones.
- **Minimitzar els danys** produïts.

Sent molt conscients que aquestes actuacions no resolen el conflicte i que caldrà l'estructuració d'un procés d'intervenció per iniciar-lo immediatament.

2. Les actuacions comunes pròpies del procés

La primera actuació a fer és una **anàlisi acurada** del conflicte: la reflexió al voltant de la recerca de respostes a les preguntes plantejades en l'apartat anterior. El material recollit és el que permetrà:

- Conèixer la naturalesa del conflicte que tenim entre mans.
- Estructurar un procés d'intervenció per portar-lo a la pràctica.

El **procés** s'ha de determinar tenint en compte que:

- Cada cas té la seva pròpia realitat i dinàmica i demana una **forma específica d'intervenció** que no pot ser preestablerta d'antuvi.
- Ha d'estar definit per l'**apropament i el diàleg** amb i entre les parts: encadenar espais de trobada amb els actors, junts o per separat.
- L'apropament i escolta a les parts implicades ja **és part de la solució**: tranquil·litza, canvia el clima, crea una nova dinàmica i, sobretot, permet escoltar **alternatives, propostes, aportacions i solucions** que, sovint, ni els mateixos implicats són conscients d'haver-les ofert.
- De vegades cal fer-hi més coses. Les **accions a realitzar** s'han d'estructurar tenint en compte les demandes i propostes dels implicats, les possibilitats dels serveis del municipi, els recursos existents i les percepcions de la comunitat en relació amb les necessitats de convivència i pau social.
- Cal tenir molt en compte que la intervenció en un conflicte ha de ser un procés viu que evoluciona i que, per tant, ha d'estar en **constant revisió i seguiment** per adequar-la a la realitat de cada moment.

3. Les actuacions de tancament

El tancament és un moment important. Cal repassar tot allò que s'ha fet i quin ha estat el seu resultat. És necessària una mirada global i examinar tot el procés amb els actors que hi han intervingut.

De la mateixa manera que tot cas té uns antecedents a tenir en compte, un cas tancat s'ha de poder reobrir per nous esdeveniments, sobretot en els casos d'especial gravetat i/o complexitat.

Amb aquest propòsit, seria interessant poder comptar amb un espai on les parts hi puguin accedir de manera molt àgil. La idea seria disposar d'un grup de referència, una mena de "gabinet de crisi" que centralitzés les informacions i que tingui capacitat i poder de decisió.

6. ELEMENTS A TENIR EN COMPTE PER A LA INTERVENCIÓ

LA COMUNICACIÓ

Per dur a terme qualsevol alternativa de pacte basada en el diàleg i l'acord, cal tenir molt en compte la comunicació que hi ha entre les parts implicades i les eines que milloren la qualitat d'aquesta comunicació.

L'esquema bàsic de la comunicació és l'existència d'un **emissor** (el qui emet, el qui envia un missatge) i un **receptor** (el qui rep, el qui recull el missatge).

Per afirmar que una comunicació és bona, cal que el missatge enviat sigui rebut pel receptor i interpretat tal com volia l'emissor, o almenys de manera molt propera o similar. En aquest sentit, cal distingir tres qüestions:

- El que s'intenta comunicar.
- El que es comunica.
- El que s'ha rebut.

Rubén A. Calcaterra, apunta diferents nivells d'escolta que poden tenir les parts en el seu procés de comunicació:

- El primer nivell és el de **desatenció**. És el de les persones que, senzillament, ignoren el que diuen els altres.
- El segon nivell és el dels qui **simulen que escolten**, però en realitat, mentre els altres parlen, estan pensant què diran després.
- El tercer nivell és el de les **escoltes selectives**. Només s'escolta el que es vol sentir o allò que resulta convenient per a la pròpia posició i/o interès.
- El quart nivell és el de **l'escolta atenta**. Implica fer-la amb tots els sentits. Això no significa estar d'acord amb el discurs dels altres.

Si volem una comunicació **bilateral o bidireccional**, el rol d'emissor i de receptor s'han d'anar alternant entre les dues parts implicades, al ritme que aquestes necessiten per al seu intercanvi. Quan hi ha diverses parts implicades, podem parlar de **comunicació multilateral o multidireccional**.

En aquests darrer cas la comunicació és més complexa. La bona comunicació es dona quan els rols d'emissor i receptor s'intercanvien satisfactòriament per a totes les parts implicades i quan els missatges mutus són interpretats correctament i, a més, s'influeixen entre si i s'encadenen.

Per tal que es doni una bona comunicació entre les parts, cal tenir en compte:

- Les característiques pròpies de les parts implicades. La seva capacitat:
 - D'expressar-se, d'emetre un missatge clar i entenedor per a l'altre.
 - De rebre i d'interpretar correctament els missatges emesos per l'altre.

- Les característiques del medi on es dona la comunicació, i si:
 - Permet mantenir la seva nitidesa.
 - Al contrari, la perjudica i la fa més difícil.

Les condicions de la sala, les interferències, els sorolls, la qualitat dels micròfons, els fils o la cobertura del telèfon, les incomoditats, la manca de temps i altres aspectes externs que distorsionen poden afectar la comunicació.

Com més complexa és la situació que es vol tractar, més clara, fluïda i ben estructurada ha de ser la comunicació entre les parts. Quan hi ha distorsions i la comunicació és difícil, pot ser necessària la presència d'un tercer (un mediador) per facilitar-la, a partir de:

- Disposar de l'espai correcte i adient.
- Estructurar i acompanyar el procés de comunicació.
- Crear el clima necessari.
- Utilitzar les eines que té al seu abast per a facilitar l'intercanvi.

El tercer (el mediador) s'encarrega de posar les condicions, els mitjans i el temps perquè les parts implicades siguin les que aportin els temes que els interessin i/o preocupen i els continguts sobre els quals volen parlar.

Algunes eines per a millorar la comunicació

Hem recollit aquí algunes eines que poden ajudar perquè aquesta comunicació sigui efectiva i aconseguir l'objectiu perseguit.

- ***Parlar amb un objectiu***

Abans de començar a parlar, s'ha de saber què es vol dir a l'altre, què es vol que sàpiga i entengui, quin objectiu es té en donar una determinada informació. Això requereix consciència i comprensió del significat dels plantejaments que es fan. També suposa conèixer el context i el llenguatge que es fa servir.

Parlar amb un objectiu és reconèixer que, potser, és millor no expressar alguns pensaments, ni revelar algunes qüestions. No es tracta de no donar informació a l'altra part (que aquesta podria utilitzar en contra), sinó de donar només la que serveix per a l'objectiu.

- ***Parlar amb la intenció de fer-se entendre***

Si es parla amb la sincera intenció de fer-se entendre, d'una manera clara i directa, és més probable rebre una resposta receptiva. El fet d'emmarcar la qüestió com un problema d'ambdues parts ajuda a resoldre'l de manera creativa i participativa.

- ***Parlar d'un mateix i no de l'altre***

És més persuasiu descriure un problema referint-se al que ha representat per a un mateix que no pas descriure el que ha fet l'altre o per què un es pensa que l'altre ho va fer.

Difícilment es qüestionarà el que algú diu que sent i és poc probable que això posi l'altre a la defensiva. Per reforçar aquesta idea es poden usar frases en primera persona.

- ***Tenir en compte les diferències de personalitat, sexe, cultura...***

Hi ha molts estils diferents de comunicació: ritme, formalitat, proximitat física, manera d'expressar-se, temps, relació entre les parts, contacte visual, postura, etc.

Aquestes diferències, que es donen en qualsevol grup, influeixen tant en el que es diu com en el que s'entén. S'ha d'intentar entendre la diversitat cultural i ètnica i augmentar la consciència de les possibles diferències i dels seus orígens.

- ***El maneig de les emocions***

Sovint els sentiments són més importants que el que es diu. És essencial reconèixer el rol de les emocions en la resolució de conflictes. Per manejar-les adequadament cal:

- Reconèixer i entendre les emocions de tots els implicats, incloses les pròpies.
- Fer explícites les emocions i legitimar-les.
- Permetre que l'altra part pugui explicitar-les.
- No reaccionar pejorativament davant l'explosió de les emocions.

Reconèixer les emocions com una cosa legítima abans d'avançar amb el problema dona llibertat per treballar efectivament sobre el conflicte i evita que s'especuli sobre les emocions dels altres.

De la mateixa manera que hi ha formes de comunicació que reforcen la resolució productiva del conflicte, també n'hi ha que la poden inhibir o fins i tot sabotejar. És important identificar quines són les actituds o accions que poden perjudicar la intervenció amb vista a reforçar totes les que sí que poden ajudar a augmentar-ne l'eficiència. Alguns exemples del que s'ha d'evitar:

- Parlar amb la intenció de debatre per debatre o amb l'objectiu d'impressionar l'altre. Quan l'actitud que es mostra tendeix a marcar diferències en un sentit de superioritat, el que es provoca és allunyament.
- Interrompre, canviar de tema, acaparar la discussió, presentar un problema com una alternativa tancada (això o allò) o com una demanda.
- Aconsellar, jutjar, utilitzar un llenguatge carregat de valors, culpar o dubtar dels motius de l'altre, queixar-se, criticar.
- Burlar-se, ser groller, ridiculitzar, insultar o aixecar la veu.
- Utilitzar l'engany o tàctiques d'elusió, la competitivitat innecessària, les amenaces, la violència.

Aquestes pràctiques, agreugen el conflicte no només perquè eliminen la possibilitat de resoldre'l sinó també perquè fan malbé les relacions presents i possibles en el futur.

L'ASSERTIVITAT

La manera satisfactòria de resoldre un conflicte demana que les parts implicades siguin capaces d'exposar el seu punt de vista sense provocar una actitud defensiva de l'altre. Això vol dir que cadascú pugui explicar com veu les coses, sense dir com les han de veure, o fer, o no fer, els altres.

Hi ha tres estils bàsics de comunicació diferenciats per l'actitud que es mostra cap a l'altre:

- **Passivitat:** és pròpia de les persones que eviten mostrar els seus sentiments o pensaments per temor de ser rebutjades o incompreses o d'ofendre altres persones. Tenen tendència a infravalorar les seves pròpies opinions i necessitats i donen un valor superior a les dels altres.
- **Agressivitat:** se situa en el pla oposat a la passivitat i es caracteritza per la sobrevaloració de les opinions i sentiments personals, obviant o fins i tot menyspreant els dels altres.
- **Assertivitat:** és estar obert a les opinions dels altres i donar-hi la mateixa importància que a les pròpies. Parteix del respecte cap als altres i cap a un mateix, acceptant que la postura dels altres no ha de coincidir per força amb la pròpia i evitant els conflictes sense deixar d'expressar allò que es vol dir de manera directa, oberta i honesta.

S'ha d'entendre l'assertivitat com una conducta, com una habilitat social que es pot aprendre i desenvolupar.

Segons Walter Riso (1988) l'**assertivitat** és:

“Aquella conducta que permet a la persona expressar adequadament (sin distorsions cognitives o ansietat y combinando los componentes verbales y no verbales de la manera más efectiva posible) **oposición** (decir no, expresar desacuerdos, hacer y recibir críticas, defender derechos y expresar en general sentimientos negativos) **y afecto** (dar y recibir elogios, expresar sentimientos positivos en general) **de acuerdo con sus intereses y objetivos, respetando el derecho de los otros e intentando alcanzar la meta propuesta”**.

La conducta assertiva és definida com l'expressió apropiada de les emocions en les relacions, de manera que no produeixi ansietat o agressivitat.

D'una banda, és la confiança en la nostra **pròpia persona**, en les nostres opinions, en els nostres drets i les nostres reclamacions. És una fermesa que emana de la pròpia personalitat, és una autoafirmació personal. Des d'aquesta perspectiva, l'assertivitat permet que la persona es faci responsable dels seus sentiments i que amb tota responsabilitat els doni a conèixer als altres.

D'altra banda, significa una conducta més respectuosa cap a les **altres persones**. Fa que s'accepti que els altres tenen exactament els mateixos drets de fer-se valer i que cal escoltar les seves idees i reclamacions amb respecte.

L'**assertivitat** s'ha de reflectir tant en el **llenguatge verbal com en el no verbal**. Això vol dir en la postura corporal, en els gestos del cos, l'expressió facial i en el to de veu.

La sinceritat i el principi de realitat han de ser les seves característiques bàsiques; per això requereix que es narrin els fets tal com van succeir, sense distorsions, exageracions, autolloances o vanaglòries.

Requereix que cadascú es conegui a ell mateix i estigui interessat a conèixer l'altre i que les parts es puguin sentir lliures per manifestar-se, que es puguin comunicar de forma oberta, directa, franca i adequada.

L'assertivitat requereix:

- Que la persona tingui una **actitud oberta** i la capacitat d'acceptació de l'altre.
- El principi de la **prudència**, que obliga a pensar abans d'actuar, avaluar el "abans de" per no haver de penedir-se del "després de".
- El principi de la **responsabilitat interpersonal**, una ètica de la responsabilitat que faci que les deliberacions sempre incloguin els drets de l'altre.

L'EMPATIA

“Les tres quartes parts de les misèries i els malentesos en el món s’acabarien si les persones es posessin en les sabates dels seus adversaris i veiessin el seu punt de vista”. Mahatma Gandhi

El que fa que hi hagi una bona comunicació és l’empatia. Aquesta és el nexa que hi ha entre dues persones i permet que compreguin mútuament els seus motius i sentiments.

L’**empatia** és la capacitat de posar-nos en el lloc de l’altre, d’entendre el que li passa, i també el que sent.

Es pot definir **empatia** com: “La capacitat o habilitat per reconèixer, comprendre i valorar els sentiments dels altres. És la competència per llegir i interpretar emocionalment els altres i ens permet posar-nos en el lloc de l’altre, entendre el que pensa i el que sent, i per què es comporta d’una determinada manera.”

(Comunitat de medi obert de justícia juvenil 2008)

Consisteix en un acompanyament, una comprensió i acceptació fonamental de l’altre com a persona. Aquesta destresa ens permet reconèixer i entendre les emocions dels altres, ja que en posar-nos al seu lloc estem en disposició de compartir els seus sentiments; tot això sense que calgui estar d’acord amb l’altre ni confondre’s o identificar-se amb la seva situació.

La capacitat empàtica comença per un mateix. Per poder desenvolupar aquesta capacitat s’ha de fer una autocrítica prèvia i una neteja d’estereotips i prejudicis. Sense la capacitat d’adonar-nos dels nostres sentiments, mai no podrem connectar amb els sentiments i l’estat anímic de l’altre. L’empatia es construeix sobre la consciència d’un mateix. Com més obert s’està a les pròpies emocions, més hàbils som per interpretar els sentiments de l’altre.

La major o menor empatia està relacionada amb els circuits de les **neurones mirall**, que permet entendre i atribuir les intencions dels altres. Connecten les emocions de l’altre amb les pròpies. L’activació de les neurones mirall és automàtica: tan sols cal observar un moviment, una expressió, un sentiment... perquè aquestes s’activin i sentim com a propis aquests fenòmens mentals.

Més enllà d’aquesta explicació biològica, l’empatia pot ser una capacitat que s’aprèn, que es pot entrenar i potenciar. Conèixer de primera mà la versió de l’altre, escoltar-lo des de la proximitat i des de la voluntat de voler comprendre’l, facilita en gran mesura la capacitat de poder empatitzar-hi.

L’empatia suposa deixar espais a l’altre per a la seva reflexió interna, deixar que respiri (la importància dels silencis), no exigir respostes immediates. Suposa no deixar-se portar per les pròpies suposicions i especulacions.

S'ha de diferenciar la capacitat empàtica a nivell cognitiu (poder entendre allò que l'altre pensa) de la capacitat empàtica a nivell emocional (poder sentir allò que l'altre sent). Al mateix temps, cal ser capaç d'entendre els efectes que un mateix provoca sobre els altres.

Ser empàtic afavoreix que la persona se senti lliure per parlar, sense inhibicions respecte d'ell mateix o dels actes que hagi pogut produir. Facilita la creació d'un ambient acollidor, sense interrupcions, situa el vincle en una posició primordial. Ser empàtic suposa, en primer lloc, aplicar el que s'anomena escolta activa, una eina que explicarem més endavant

LA CONFIANÇA

Segons Francisco DIEZ i Gachi TAPIA, la mediació és un mètode basat en la voluntarietat de les parts per abordar la situació en què es troben a partir d'assumir les seves responsabilitats i prendre les pròpies decisions de manera que satisfacin ambdues parts.

Això no és possible si les parts no confien l'una en l'altra. La mediació, per a poder ser efectiva, ha de generar la confiança necessària entre les parts.

Necessiten aquesta confiança per:

- Implicar-se de manera activa en el procés.
- Tenir la capacitat d'espera i de poder donar una oportunitat a l'altre.
- Sortir dels seus posicionaments d'entrada, en la recerca de nous posicionaments més útils per als seus interessos.
- Esperar que els acords s'acompleixin satisfactòriament.

La seqüència de la confiança és:

1. En primer lloc, les parts han de començar a confiar en la **persona del mediador**. Per això és tan important la connexió personal mediador-part.
2. En segon lloc, les parts han de confiar en el **procés de mediació**. Per això és tan important veure que es van aconseguint coses.
3. En tercer lloc, les parts han de poder mesurar el grau de confiança que tenen en **ells mateixos**. El procés generarà, quasi sempre, apoderament.
4. En quart lloc, cada part ha de confiar en **la contrapart**, almenys de manera suficient per arribar a un acord sostenible.

La confiança en el mediador

És responsabilitat del mediador acompanyar el procés de les parts en el desenvolupament de la confiança. Cal tenir en compte algunes variables:

- El mediador s'ha de sentir habilitat com a professional idoni per treballar en aquest conflicte. S'ha de sentir còmode en el seu rol per poder transmetre la seva pròpia confiança en la mediació com a instrument útil.
- Ha de tenir clar l'objectiu bàsic del procediment i la funció que compleixen les seves regles. Aquest objectiu és oferir a les parts un espai i una manera eficaç per treballar en el seu propi conflicte.
- Ha de dur a terme l'escolta activa. És important que qui parla se senti escoltat pels altres, però és indispensable que se senti escoltat pel mediador. La creació d'un canal de comunicació ampli i fluid és essencial per generar confiança.

La confiança en la mediació

Si creiem en la mediació, és perquè veiem que funciona, que serveix a la gent per analitzar el seu problema i per prendre decisions sobre aquest problema.

La mediació és un espai que serveix perquè les parts s'asseguin a la mateixa taula, parlin, s'escoltin i facin alguna cosa. Però també serveix per deixar de fer altres coses: agredir-se, negar-se a participar-hi. Si al final del procés s'ha vist el conflicte d'una altra manera, si s'ha pogut saber alguna cosa que no se sabia, això vol dir que la mediació ha aportat un producte.

La mediació és un **espai de contenció** on no es corren riscos, on un es pot sentir protegit. És un **espai amb límits**, que si no són autoritàriament imposats, generen confiança. Ens marquen una frontera que permet identificar el que hi ha fora (no permès) i el que hi ha dins.

La confiança en un mateix

Els problemes que no es poden solucionar minen la confiança en un mateix.

Els individus que participen en una mediació són els que han que prendre decisions respecte dels seus problemes, han de sentir-se capaços de prendre aquestes decisions. La consciència de la pròpia capacitat és el que entenem per *apoderament* (en anglès *empowerment*).

Les intervencions del mediador adreçades a enfortir la confiança de cada part en si mateixa són una eina indispensable en tots els processos de mediació. Ho podem fer amb una seqüència de dos passos:

- Detectem tots els relats, episodis i senyals que ens mostren certs indicis que hi ha capacitat per a... en la part que està parlant.

Poden provenir del relat propi de cada part o de les nostres preguntes específiques que tenen el propòsit deliberat de generar poderament. Cal detectar aquests indicis per utilitzar-los en el moment oportú.

- Mostrem aquest relats, senyals o episodis donant-los un nou significat, de manera que les parts puguin veure'ls des d'un nou angle, més positiu per a elles mateixes.

El propòsit bàsic és obtenir una ampliació de la consciència d'aquella persona respecte d'ella mateixa i del que pot fer; és a dir, de la seva capacitat per decidir, per entendre, per reflexionar, per descobrir, per aportar, per inventar, per comunicar-se, per prendre iniciatives, per resoldre...

La confiança en l'altre

Tot el que hem treballat fins ara respecte de la confiança ha estat, a més, per facilitar la confiança més difícil d'obtenir: la confiança d'una part en la seva contrapart.

Si no hi ha aquesta confiança, difícilment hi haurà una comunicació útil entre les parts. Una comunicació que serveixi per crear espais útils per a les parts, perquè arribin a acords sobre les situacions que ells desitgin.

No és convenient arribar a un acord sobre la base de la desconfiança mútua. Si veiem que no hi ha prou nivell de confiança cap a l'altre per arribar a un acord amb ell, això ens indica que hem de seguir treballant una mica més en aquest sentit.

El que ens interessa és que els acords a què s'arriba siguin sostenibles. Els únics que poden sostenir-los són les parts per pròpia voluntat.

Dins del model transformatiu, treballar per la confiança en l'altre és treballar pel reconeixement de l'altre.

LA COMDEIACIÓ

La comediació és el treball conjunt de dos mediadors situats en posicions diferents, cosa que implica un repartiment de responsabilitats i una definició de rols i exercicis diferenciats. És un treball en equip que permet una distribució de papers i pot oferir uns avantatges respecte del treball individual, en què això no és possible.

Hi ha dues possibilitats d'actuació conjunta:

- **Ambdós mediadors intervenen durant tot el procés de manera continuada.** Es fa un treball conjunt des de la primera entrevista. Els mediadors intervenen en un nivell d'igualtat, com a coconductors del procés.

- **Hi ha una aportació puntual d'un d'ells**, amb un objectiu marcat. Aquest comediador apareix puntualment en qualsevol espai del procés amb l'objectiu de reforçar i ajudar el mediador principal.

La mediació s'utilitza per diferents motius:

- **Formació.** Ajudar un mediador inexpert, que aprèn d'un company més experimentat.
- **Supervisió.** No es pot supervisar un procés en què un participa, però sí aportar més informació a un espai de supervisió.
- **Equilibri i suport.** Sobretot quan hi ha desigualtats importants entre les parts, entre les quals hi ha les de gènere, les culturals, les d'edat, etc.
- Per **augmentar la gamma de coneixements**, tècniques i estratègies disponibles dins la mediació.
- Per **canviar la dinàmica** del procés.

Diferents tipus de moviments quan intervenen dos mediadors:

- Un moviment de **conjunció**, quan els mediadors actuen com si fossin un de sol. Ambdós continuen la línia que l'altre obre. Les intervencions mostren sintonia, tenen un efecte de coherència.
- Un moviment de **diferenciació**, quan els dos mediadors actuen en rols diferents, fins i tot confrontats (formal-informal, distant-càlid, dur-suau). Entenem que aquesta confrontació sempre ha de ser estratègica i s'ha de mantenir dintre d'una línia constructiva, que permeti un joc ric i variat d'interaccions alhora que doni més flexibilitat i ritme a la dinàmica del procés.
- Un moviment per **crear el mirall**, quan els mediadors reflexionen en conjunt sobre un punt o situació determinat sense mostrar diferències. Aquesta mena d'intervenció busca mostrar a les parts aspectes del problema i estils de comunicació que no poden ser transmesos directament. És com si els mediadors es transformessin en un mirall de les parts que, en lloc de mostrar-les tal com són, mostrés altres imatges d'ells mateixos, i produís moviments.

Jocs de rol i simulacions

Consisteixen a posar en escena una situació determinada. És una tècnica que té un cert risc, però **molt efectiva** si les **persones estan obertes a practicar-la** i els **mediadors estan capacitats**. Poden prendre diferents formes:

- Es pot demanar que **una part jugui el rol de l'altra**. D'aquesta manera se l'ajuda a posar-se en el lloc de l'altre d'una manera clara i visual. Permet substituir les preguntes circulars que de vegades són massa complicades.
- Es pot demanar que **una part jugui el seu propi rol mentre que el mediador juga el rol de l'altra part**. Aquesta alternativa pot servir per

preparar la trobada entre les parts, de manera que una part explora amb aquest mètode el que hi pot passar.

Si les parts no tenen la capacitat per protagonitzar aquestes escenes jugant el propi rol o el dels altres, la mediació ofereix la possibilitat de simular entre els mediadors l'escena corresponent i deixar les parts com a observadores.

Una altra tècnica similar consisteix a efectuar reflexions en veu alta entre els mediadors. Després d'haver explorat els significats que les persones atribueixen a determinades situacions, els mediadors poden parlar entre ells com si ningú els estigués escoltant, amb l'objectiu que les parts prestin atenció a les reflexions que fan.

Avantatges i desavantatges

La mediació influeix de manera determinant en el sistema de relacions que es desplega durant la mediació. Genera dinàmiques molt variades, permet reflexionar i contrastar diferents punts de vista al voltant del cas, planificar la intervenció tenint en compte un ampli ventall de perspectives i incidir en el problema en condicions òptimes.

Ara bé, la mediació també té els seus riscos i segons com es dugui a terme podria arribar a perjudicar el procés. Les causes d'això poden ser molt variades: les repeticions, o un protagonisme més gran dels mediadors, que poden provocar l'allargament del procés i la desmotivació de les parts...

Perquè el treball conjunt tingui el màxim profit és necessari que els mediadors es coneguin bé, que s'entenguin i mostrin complicitat i complementarietat en els processos en què participen.

Els avantatges

- Equilibri (de gènere, transcultural...).
- Espai per a perspectives més àmplies i diferents punts de vista.
- Es poden compartir responsabilitats i repartir tasques dins del procés.
- Estils i tècniques complementàries.
- Proporcionen un model de debat constructiu quan tenen punts de vista diferents en una sessió.
- Mantenir la qualitat. S'eviten les omissions i els descuits. En aquests casos és més fàcil el debat, la supervisió i l'aprenentatge.
- Possibilitat de treballar interdisciplinàriament, de manera que els diferents estils es complementen en les intervencions que es fan, ja que tenen un ventall més ampli de possibilitats.

Els desavantatges:

- La pèrdua d'un cert ambient d'intimitat i discreció.
- La utilització excessiva de recursos. No tots els casos necessiten la presència de dos mediadors, sobretot els casos de baixa conflictivitat.
- En els casos en què no hi ha la coordinació necessària, hi pot haver repeticions o actuacions solapades que allarguen el procés.

- Si no hi ha un bon coneixement mutu o complicitat entre els mediadors, aquests poden entrar en competició o crear confusió a les parts.
- Els mediadors poden quedar atrapats en aliances i reflectir els enfrontaments entre les parts, i augmentar així el nivell de conflicte.
- La unió de les forces de dos mediadors confiats i experts pot fer sentir malament les parts. Els mediadors que es confirmen constantment i mútuament fan que sigui difícil per a les parts expressar punts de vista divergents i acaparen un protagonisme impropri d'aquest espai.
- El cost. El cost econòmic, de logística i de temps, ja que el procés es fa més carregós en ser dues persones a incloure a l'agenda.

7. LES EINES PRÒPIES DEL LENGUATGE

Les alternatives de pacte, a l'hora de gestionar i intervenir en conflictes, tenen com a base per abordar-les el **diàleg** i l'**acord** entre les parts implicades. Aquest diàleg es pot donar **entre les parts**, a soles (la **negociació** n'és un exemple) o **ajudades per un tercer** que facilita la comunicació entre aquestes (per exemple, la **mediació**).

És important que les parts implicades en un conflicte siguin capaces de gestionar-lo d'una forma eficaç i pràctica. Però a vegades això no és possible i necessiten la intervenció d'un tercer que acompanyi i faciliti el diàleg.

Hi poden haver diversos tipus de tercer, però ressaltem la figura del mediador, ja que és la que més protagonisme dóna a les parts implicades en el conflicte. El mediador promou i facilita el diàleg a partir de:

- La **legitimació**, creant les condicions perquè la gent pugui participar de manera activa en aquest tipus de processos. Hem de tenir en compte que les parts només participen de manera operativa en un procés de mediació quan poden construir per a elles una posició legítima, que no té a veure amb augmentar l'autoestima, sinó amb trobar un lloc apropiat on materialitzar una posició social positiva.
- El **reenquadrament**, que és una manera diferent de mostrar la situació, una lectura alternativa, que té com a objectiu intentar canviar les percepcions, poder veure les raons que els altres tenen a l'hora d'adoptar determinades actituds. Vol aconseguir **una nova mirada** del conflicte.

La tasca del mediador consisteix a intervenir en una conversa, que es vol que sigui significativa, d'una manera especial. Les eines que té al seu abast han de servir per:

- **Crear el clima** convenient i fer que les parts se sentin a gust i en disposició de treballar.
- **Facilitar la comunicació**: callar, escoltar, donar temps, preguntar, reformular, recollir, retornar a les parts, evidenciar.
- **Desencallar situacions** estancades: *caucus*, donar temps per a la reflexió, fer propostes sobre com abordar un tema, posar-se en el lloc de l'altre, interrompre la sessió per reprendre-la més tard.
- **Recollir informació**: escolta activa, preguntes, pissarra...

Per aconseguir això el tercer, en la seva intervenció durant el procés, fa bàsicament dues coses: **es queda callat o parla.**

EL SILENCI

Segons el *Diccionari de la llengua catalana*, **es calla** quan no es diu res, quan no es parla, **quan es guarda silenci.**

La finalitat principal de la mediació és que les parts siguin protagonistes. A elles els correspon intervenir, utilitzar l'espai que se'ls ofereix, prendre decisions. Al mediador li correspon facilitar-ho i, per tant, cal que deixi espai a les parts, que no l'ocupi. **És per això que callar és una eina bàsica del mediador.**

Quan callem, estem en silenci. Aquest, és vàlid per ell mateix, sense cap més finalitat. **El silenci** és l'espai que deixem als altres. Una de les convencions més generals de la conversa és que un, i només un, dels seus participants, tingui la paraula en cada moment. La resta, és important que estiguin callats. En cas contrari, hi haurà una superposició i la conversa esdevindrà soroll.

Si, com a mediadors, sempre ens queda una cosa per dir, una informació més per donar, un aspecte per aclarir, correm el risc de no deixar temps, ni espai a les parts, perquè diguin allò que han de dir. Si les parts poden conversar, sense cap intervenció externa, podem pensar que ja s'ha assolit la finalitat principal de la mediació.

D'altra banda, **el silenci**, sigui del mediador o de les parts, es fa notar i pot tenir molts significats diferents, entre altres:

- Pot assenyalar acord amb el que s'està parlant, quan la persona que està en silenci mostra tranquil·litat.
- Pot mostrar desacord, quan la persona està tensa.
- Pot indicar incomoditat, sobretot al principi d'una conversa, si no es fan els rituals pertinents a l'inici de les relacions.
- Pot resultar desconcertant, si és una cosa inesperada.

No hem de deixar que el silenci es transformi en un obstacle, que bloquegi la comunicació. Hem d'aprendre a gestionar el silenci perquè esdevingui una eina que faciliti que les parts s'expressin amb tranquil·litat i confiança.

El fet de callar permet al mediador fer altres coses, que necessitarà i li seran molt útils per a una bona conducció de la mediació.

L'observació i l'escolta

Estar en silenci permet i obliga el mediador a escoltar el que diuen les parts. Pot sentir el seu discurs, els seus interessos i les seves preocupacions, què prioritzen i què banalitzen, etc.

Escoltar és (segons el Diccionari de la llengua catalana de l'Institut d'Estudis Catalans):

- *Fer atenció (a allò que diu algú), aplicar l'orella a oir (quelcom). Fer cas (d'algú o d'allò que diu). Escolta el que et dic. Se sent un soroll llunyà: escolta! No te'n vagis: em vols escoltar? Ell sempre va a la seva: no escolta ningú.*

Estar en silenci permet observar allò que l'envolta, l'espai de la mediació amb les parts que hi intervenen i com interactuen entre elles.

Observar és (segons el Diccionari de la llengua catalana de l'Institut d'Estudis Catalans):

- *Mirar amb una atenció seguida. Observar els passos d'algú. Observar els moviments de l'enemic. Observar els estels amb el telescopi.*
- *Notar, advertir. He observat que no arriba mai a l'hora. Li vaig fer observar que el compte era equivocat.*

L'observació **està relacionada amb l'altre**, amb la persona observada. L'observem amb els nostres sentits, que ens permeten captar tot allò que ens tramet. Ho fem amb els ulls, l'òrgan de la vista, el que ens facilita la mirada. També ho fem amb la oïda, l'òrgan que ens facilita l'escolta.

Podem dir que observar també és escoltar. Escoltar no només el què diuen les parts (amb el llenguatge verbal), sinó també, com ho diuen, què fan (amb el llenguatge no verbal) i com interactuen entre elles. Mirar és una altra forma d'escoltar.

Cal tenir en compte i sumar els dos sentits, fet que ens permet dirigir una mirada més completa a les persones, a les situacions en què es troben i a la realitat que les envolta. Escolta, observació i mirada són tres conceptes que s'entrellacen i sovint es confonen, per tot allò que té a veure amb recollir el que ens diuen les persones i el marc on ens ho diuen, ja sigui amb un llenguatge verbal o corporal.

L'escolta suposa dues coses. La primera, sentir el que se'ns diu, i la segona, incorporar a la nostra ment allò que se'ns ha dit. Una bona escolta demana que qui la fa tingui ben clar el seu propòsit i després trobi el mètode adequat per a fer-ho.

El procés d'escolta necessita alguna cosa més que sentir els sons que produeix l'altre, cal reconèixer aquests sons com a sistemes de significat. Cal eliminar tots els sorolls estranys, siguin físics com psicològics (temors, ansietats, ...).

Cal ser conscients de tot això, cal reflexionar i revisar la manera com s'observa. Perquè l'observació sigui útil i pugui assolir tots els objectius pretesos, és important tenir en compte algunes consideracions bàsiques:

- Cal que es faci d'una forma àmplia i relacional, no reduccionista o lineal, incloent tots els *sistemes* implicats i qüestionant-nos tot allò que observem.

- S'ha de prestar més atenció al com i al per què, més que no pas al què ha passat.
- Cal dirigir una mirada que generi més preguntes i no buscar només respostes.
- Cal tenir una *mirada neta* tot sent conscients dels estereotips, etiquetades, prejudicis i/o les pressuposicions amb què ens arriben les persones que hem d'atendre.

L'escolta activa

No n'hi ha prou d'escoltar per entrar en sintonia amb l'altre, cal fer-li saber que l'estem escoltant.

Està clar que, per poder escoltar, cal aprendre a no interrompre, ni mirar de forma inquisitiva, ni mostrar signes equívocs que es puguin interpretar com que estem donant la raó o qüestionant, etc.

Quan parlem d'**escolta activa**, volem indicar alguna cosa més. Ens referim a **comprendre el que l'altre ens expressa**, sense interpretar el que li passa més enllà del que ens diu, ni estar pensant en el que li contestaré, o si ens està mentint.

Escoltar activament és fer un esforç per comprendre l'altre i entendre'l com a tal. L'escolto per poder comprendre com sent, com percep, com viu ell el seu problema.

Fer una escolta activa vol dir no només escoltar, sinó evidenciar que s'escolta. El mediador treballa perquè les parts se sentin escoltades i facilitar l'escolta mútua.

L'escolta activa és un recurs que permet al mediador obrir un canal perceptivoauditiu, que s'aconsegueix acompanyant l'escolta amb la paraula, els gestos, la postura i els moviments.

L'escolta esdevé activa quan es fa un resum, una reformulació, una pregunta, una legitimació, o es manté una determinada actitud amb un gest d'assentiment.

Per practicar-la és necessari:

- estar psíquicament confortable
- eliminar distraccions
- establir contacte visual
- no emetre judicis
- preguntar amb claredat

i requereix:

- detenir el desig de ser el centre d'atenció
- detenir el desig de parlar
- detenir el desig d'avaluar

L'escolta activa permet crear confiança i apropar-se a la persona. Aquesta ha de captar i percebre que ella és important per a nosaltres i que ens interessa tot el que ens diu. Això ens ajudarà a arribar al fons de cada qüestió i, per tant, comprendre el punt de vista de qui parla, tot acceptant les seves opinions, encara que no les compartim.

LES PREGUNTES

La intervenció privilegiada durant el procés de mediació és la pregunta. La segueixen algunes intervencions afirmatives, sobretot la legitimació, la revalorització, les reformulacions i els resums.

“El mediador hace preguntas, verdaderas preguntas, no preguntas que inducen respuestas. El arte del mediador está en estar permanentemente ahí, sin tener por adelantado las respuestas”. J.F. Six

Les preguntes són una eina bàsica per encetar, potenciar i acompanyar el diàleg. El tipus de pregunta que fem, el to, la llargada, la complexitat, etc., marcaran l'estil d'intervenció del mediador.

La seva importància radica en el fet que generen protagonisme. No té el mateix valor, ni produeix el mateix efecte, si és el mediador qui diu alguna cosa a un participant que si és ell mateix qui ho fa.

Si el que volem és crear un clima de confiança, les preguntes s'han de fer des de la curiositat més genuïna, des de la voluntat d'escoltar el que ens han de dir i provocar en la gent ganes d'explicar-se, perquè tindran la certesa que seran escoltats.

El més important d'una pregunta és la resposta que se li dona. Preguntar de forma eficaç implica saber escoltar les respostes. Per això és important no generar un clima defensiu en les parts i no emetre judicis de valor.

El mediador pregunta per a què:

- La informació s'aclareixi i s'ampliï a partir de les diferències
- Les parts es comuniquin
- El mediador i les parts s'entenguin
- Les parts decideixin

Les preguntes no poden ser qüestionadores, inquisidores o provocadores de culpa. Aquest tipus de preguntes porten al tancament, al recel i la desconfiança.

Les preguntes es poden dividir en dos grans grups: exploradores i transformadores. Les primeres estan centrades a obtenir informació i són ideals per a la definició del problema. Les segones pretenen que els participants reflexionin i puguin accedir a una altra manera de veure el problema, i són ideals per a la transformació del problema.

Les preguntes exploradores

Són les que fan els mediadors amb l'objectiu de conèixer el punt de vista del participant sobre un determinat aspecte, per comprendre els seus interessos, les seves valoracions o la seva narrativa.

Quan comença la mediació el mediador no sap a penes res del motiu que ha portat els participants a un procés de mediació. La intenció del mediador és explorar, conèixer la situació. Aquestes preguntes es fan des de **la curiositat** i des del posicionament del **“no saber”**.

L'inici del procés, el moment inicial, és el moment privilegiat per aquest tipus de preguntes. L'altre moment en que representen un rol important és al final, en el moment de la construcció de l'acord.

Malgrat que aquest tipus de preguntes siguin molt positives, cal vigilar en la seva utilització. Un excés de preguntes pot fer que la gent se senti molesta i el procés de mediació esdevingui lent i pesat.

- **Obertes**

Són preguntes especialment oportunes per obrir la sessió, però també per quan es veu necessari reorientar-la. Permeten als participants esplaiar-se i, molt sovint, poden ser contestades per qualsevol d'ells. Alguns cops també poden estar dirigides a un tema o a una persona en particular.

Es fan des de la curiositat, per a un primer moment de l'exploració. Són facilitadores de la comunicació i ajuden les persones a sortir de posicions rígides i a mostrar altres interessos que els merament oposats a la contrapart.

S'estructuren amb paraules inicials com: *què, com, per què, per a què, de quina manera, ...*

- **Tancades**

Són preguntes que es responen amb un *sí* o un *no*, o tenen una única resposta. Condueixen cap a una direcció en particular, estan destinades a

recollir una informació específica i restringida. Serveixen per confirmar alguna informació obtinguda abans.

Moltes indueixen la resposta. Són indagatòries i coercitives. Poden produir l'efecte interrogatori i generar reacció en el destinatari. Per aquest motiu, si no les utilitza amb perícia poden resultar contraproductes per al mediador.

Poden ser necessàries per precisar dades en qualsevol moment del procés i molt útils en l'estadi de definició d'opcions i en el de revisió de l'acord. Estan contraindicades en el moment de l'obertura i en el de tancament de la sessió.

Comencen per *on, quan, qui* o *a qui*.

- **Aclaridores**

Aquestes preguntes tenen per objecte aclarir alguna part del relat o alguna qüestió expressada per les parts. És aconsellable començar la pregunta de forma afirmativa i continuar de forma oberta o tancada la formulació de la pregunta, si es vol ampliar la informació o aclarir una qüestió concreta.

Els relats de les parts sovint no són prou clars, o potser nosaltres no els comprenem. De vegades no ens adonem que estem entenent el relat del participant de manera incorrecta.

Hi ha paraules en el relat que poden ser molt útils per adonar-nos d'aquesta comprensió incorrecta i ajudar-nos a preguntar per obtenir aclariments.

- **Estratègiques**

Són indispensables per establir línies de treball. Es formulen des de la curiositat i pressuposen una hipòtesi de treball per part de qui la formula. Confirmar o no aquesta hipòtesi influirà en la forma d'organitzar la conversa. Quan fem una pregunta estratègica, busquem amb la seva resposta avaluar si podem treballar en la direcció pensada.

A partir d'aquí, podem organitzar un conjunt de preguntes circulars per desenvolupar la nostra hipòtesi cercant un enquadrament més positiu.

Les preguntes transformadores

Són les més utilitzades per produir canvis en els relats. La forma com els participants han elaborat els propis relats, abans d'accedir a un espai de mediació, no ha resultat operativa, i la funció del mediador és ajudar-los perquè comencin a qüestionar-la.

El mediador ajuda els participants a veure les coses des d'un altre angle, des d'un altre posicionament, a partir d'altres temes. Per això cal desestabilitzar el

relat que porten i aconseguir modificacions. És el que se'n diu redefinició del problema.

- **Reflexives**

No es poden contestar de manera automàtica. Qui l'ha de respondre s'ha de prendre un temps per trobar una resposta. Han de ser prou inusuals perquè no hi hagi una resposta preparada.

El caràcter reflexiu de la pregunta no depèn de la seva estructura, sinó de la intenció del mediador quan la fa. La caracterització d'una pregunta com a reflexiva sempre és a posteriori d'haver-la fet.

Els components analògics de la comunicació, els canvis de ritme, l'entonació, les mirades als altres presents a la reunió, ens informen que la pregunta ha aconseguit produir reflexions. Quan això succeeix, podem considerar que hem obert un nou camí, per on val la pena continuar.

- **Circulars**

Tenen com a objectiu que les persones pensin en les relacions, més que en les posicions, interessos o necessitats. Són preguntes que no indueixen respostes, es formulen des de la curiositat.

No busquen descobrir la veritat. Busquen que la persona a qui va dirigida la pregunta pensi en significats que fins en aquell moment no han tingut en compte en les pròpies opinions, per comparar-los amb els de l'altre.

Ajuden a tallar les escalades d'acusacions recíproques. Són una molt bona tècnica perquè les parts puguin posar-se en el lloc de l'altre, quan es veuen obligats a reflexionar sobre les relacions i les opinions dels altres.

La seva base és la teoria general dels sistemes, la causalitat circular, les diferències i les pautes. Són preguntes complexes, difícils d'entendre i que molt sovint s'hauran de repetir.

Les característiques principals d'aquest tipus de pregunta són que:

- Estan compostes de dos o més elements, que poden ser persones, fets, seqüències, etc. en què un dels elements pot estar implícit.
- Tracten de diferències, connexions, comparacions, jerarquies, pautes.
- Tenen efecte sobre les persones, generen idees o pensaments sistèmics. Són fonamentals perquè les persones es posin en el lloc de l'altre, és a dir, perquè reflexionin sobre els interessos de l'altre i sobre la manera com aquests interessos es poden tenir en compte.

- **Hipotètiques**

Porten els participants a pensar en diferents escenaris possibles. S'utilitzen majoritàriament en espais d'entrevista separats i independents de l'altra

part. Tenen l'avantatge que permeten al mediador explorar sense haver d'arriscar.

La *pregunta del miracle* pot ser considerada una pregunta d'aquest estil. Aquesta és una intervenció composta per una seqüència de preguntes. És un procés conversacional, que porta el participant a centrar-se en un moment futur en el qual la seva vida es trobi lliure del problema.

El protagonisme del participant s'enfoca a descobrir què hauria canviat. És una forma indirecta d'estudiar quins són els interessos importants del participant.

EL LLENGUATGE AFIRMATIU

Si volem convertir una entrevista, una trobada de mediació, en un espai de diàleg o de conversa, no només hem de preguntar i callar, també hem d'intervenir, hem de comentar, d'explicar coses. Si no ho fem, convertirem una entrevista en un interrogatori.

Les nostres intervencions poden fer-se a diferents nivells:

- Les **explicacions**, les informacions, que hem de donar sobre qui som, com es desenvoluparà el procés de mediació i en quines condicions, quines conseqüències pot tenir.
- Les **respostes a les preguntes** que ens fan respecte de les preocupacions o dubtes que puguin tenir. És l'ampliació de la informació a partir de les necessitats de la gent.
- Les **aportacions** que ajuden a crear conversa. Són intervencions pròpies, quotidianes, que poden contenir elements propers a les parts i a les seves vivències i també, a vegades, de caràcter personal. Serveixen per donar un marc de naturalitat i facilitar l'apropament. No s'ha d'utilitzar la seducció. En tot moment es treballa per evitar confusions i mantenir el rumb, l'objectiu de l'entrevista.

El discurs d'obertura

Una mediació sempre comença amb la intervenció del mediador. A ell li correspon acollir les parts, acomodar-les, inaugurar i enquadrar la sessió utilitzant el llenguatge afirmatiu. Això ho farà amb el discurs d'obertura.

Aquest discurs és la primera intervenció del mediador i, per tant, és essencialment informatiu. Ha de contenir tot allò que ell consideri imprescindible posar en coneixement de les parts abans d'iniciar el procés.

Ara bé, no és només un espai on donar una informació preparada prèviament amb molta cura. També és un espai on es busca generar la confiança de les

parts cap al mediador, educar-les sobre el procediment de la mediació, fer-los veure que, tant elles com el mediador, cerquen el mateix objectiu. Es busca establir un acord entre tots els assistents a la mediació sobre les línies bàsiques que s'han de seguir durant tot el procés.

Elements del discurs d'obertura

- Benvinguda als participants i presentacions
- Explicació de la naturalesa i del rol del mediador
 - No és un jutge. No pren decisions, aquestes corresponen a les parts
 - La informació que apareix és estrictament confidencial
 - El mediador manifesta la seva imparcialitat
- Explicació del procediment a seguir
 - Un moment per a l'exposició del problema
 - Un moment per al desenvolupament d'opcions
 - I, si cal, un moment per arribar a un acord
- El mediador proposa unes regles de joc per poder desenvolupar un debat en condicions
 - La importància d'escoltar i no interrompre
 - Cada part tindrà el seu moment
 - La possibilitat de prendre notes
 - La necessitat de respecte mutu
 - Altres opcions?

El discurs d'obertura s'ha d'adequar a cada cas i a les parts que hi participen. Per aquest motiu, cal adaptar-lo, afegir i treure elements en funció del que es coneix o es desconeix del cas.

La seva llargada ha d'estar en consonància amb la del procés, mantenint un equilibri entre la necessitat que les parts estiguin informades i la de no allargar la primera exposició i cansar les parts.

Cal tenir molt present que qualsevol discurs afirmatiu fet per un mediador ha d'acabar amb una pregunta:

¿Teniu algun dubte, alguna pregunta? ... si no és així, podem començar ...

El reenquadrament

Com es deia al principi d'aquest document, el reenquadrament té com a objectiu intentar canviar les percepcions. Ofereix una manera diferent de mostrar la situació, pretén aconseguir **una nova mirada** del conflicte.

Per assolir aquest propòsit, el mediador disposa d'un ventall d'eines específiques que l'ajudaran durant les intervencions de les parts.

Aquestes eines són una manera de resumir i evidenciar el que és més important. Porten el que han narrat les parts a un nivell més manejable per abordar el conflicte constructivament. Són una manera d'escoltar que permet mostrar a les parts si s'ha entès bé el missatge que han donat i, per tant, permetre que es puguin explicar millor, precisar el que han dit.

- **La reformulació:** implica dir d'una altra manera el que ja s'ha expressat. La nova formulació no és més correcta o vertadera que la que han expressat les parts, però el mediador pensa que és més constructiva i que facilita continuar amb el diàleg.

En ocasions es pot reformular un aspecte concret de la conversa i en d'altres s'intenta canviar el conjunt del context. El mediador intenta fer una interpretació positiva del missatge, especialment necessària quan el contingut a reformular és intimidador, pessimista, de dominació, etc.

Amb la reformulació, el mediador té l'oportunitat d'exposar el que s'ha narrat en un nou context, més idoni, perquè les parts puguin mirar el problema des d'una altra finestra.

➤ exemples de reformulació d'un judici de valor:

- a. *una part:* "és un mentider, no es mereix cap confiança, sempre promet però no compleix amb res"
mediador: "vostè necessita algunes garanties sobre aquest tema per poder confiar en els acords"
- b. *una part:* "estic molt decebuda, pensava que era una amiga, que m'entendria, però el que ha fet m'ha fet molt mal"
mediador: "estaries interessada a considerar la relació amb ella si rectifica i canvia aquells aspectes que t'han molestat?"

- **La paràfrasi:** és la repetició sintètica, per part del mediador, del que han dit les parts, alhora que dóna al relat un llenguatge més neutral. Permet focalitzar l'atenció en la part que fa l'exposició i ressaltar els fets, les emocions i les pretensions, però traient-ne les connotacions negatives i afavorint que se senti escoltada.

Partint d'una frase que ha dit una de les parts, la repeteixo de forma literal, la interpreto i la reenvio a la part amb una pregunta. Per exemple:

1. Quan vostè diu... (frase literal)...
2. ... vol dir... (interpretació)?
3. És així?

Els riscos de parafrasejar són:

- La manipulació: una manera de fer que l'altre digui allò que jo vull que digui. Per això és tan important la coherència entre la literalitat i la interpretació.
- La incorrecció: no fer bé la citació literal.
- Dir allò que és massa obvi: és absurd.

És molt important formular bé la part literal i que l'ús de la paràfrasi aportï alguna cosa nova, diferent, que ajudi a la comprensió.

- **El resum:** serveix per ordenar les idees i estructurar el discurs. Però també per empatitzar i comprovar que s'ha entès bé el que s'ha dit. Es fa servir com una manera de concretar idees més generals o discursos i és especialment aconsellable al final de cada sessió perquè emfatitza el treball que s'hi ha fet.

Es posen les idees de la part damunt la taula en tres o quatre punts identificables i ordenats. Per exemple:

-“A veure si ho he entès bé”:

1. ...
 2. ...
 3. ...
- És així?

Això ha de servir per ajudar la part a entendre més bé les seves pròpies coses. Un resum ha d'aportar claredat, ha de ser més clar que el que s'ha dit inicialment.

- **La recontextualització:** es pretén canviar el significat negatiu amb que són narrats els fets o els continguts del conflicte per les parts, per presentar-los amb alguna faceta positiva. Quan es varia el context, també varia el significat dels fets. Es pot produir de diferents maneres: ampliant el context del conflicte, modificant el context, canviant els valors, etc.

La legitimació

Les parts només participen de manera operativa en un procés de mediació quan poden construir per a elles una posició legítima, que no té a veure amb augmentar l'autoestima, sinó amb trobar un lloc apropiat, on materialitzar una posició social positiva.

Legitimar significa **crear les condicions perquè la gent pugui accedir a la participació**. La seqüència de la legitimació té tres etapes:

- Comencem per legitimar **cada persona per a nosaltres** mateixos.
- Després legitimem **cada persona per a ella mateixa** (apoderament)
- I finalment, intentem la legitimació **entre ells**, que es tradueix en un **reconeixement**.

Les legitimacions tenen diferents sentits segons els diversos enfocaments:

- Des d'un **punt de vista jurídic i/o harvardià**, el que és legítim es refereix al contingut, no pas als participants, i ho és en funció del dret o del que han consensuat les parts.
- Des del **punt de vista circular narratiu**, és una intervenció que consisteix en un posicionament positiu del participant, i es construeix a partir de connotar de manera positiva alguna de les seves característiques personals, alguna acció que hagi fet o que estigui fent.
- Des del **punt de vista transformador**, és una acció en què no n'hi ha prou que el mediador la faci, sinó que qui ha estat legitimat l'ha d'acceptar, i encara millor si l'accepten les dues parts. Això s'observa a partir de la inclusió de les legitimacions en les següents narratives:
 - La **revalorització**, que s'adreça a l'enfortiment del jo. Quan s'aconsegueix, les persones són més capaces de comprendre els seus objectius i interessos, de prendre consciència de les alternatives i triar-ne una, d'escoltar millor, de fer servir les seves habilitats i adquirir coneixement dels seus recursos.
 - El **reconeixement** que està en relació amb l'altre. S'aconsegueix quan un participant pot reflexionar, considerar i reconèixer la situació de l'altre, desitja fer-ho, pot veure'l des d'una perspectiva diferent, més compassiva, pot expressar-ho i, a través d'actes, pot buscar una solució satisfactòria per a ambdues parts. El reconeixement només s'aconsegueix quan les parts decideixen donar-se'l.

Les opcions creatives

Per generar opcions caldrà:

- **Separar, inventar, decidir**

Els judicis de valor perjudiquen la imaginació. Cal separar l'acte creatiu de l'acte crític. Per inventar noves idees cal fer una pluja d'idees (*brainstorming*).

La pluja d'idees és una tècnica de creativitat en grup. Durant un cert temps, els membres del grup aporten el major nombre d'idees sobre un tema.

Cal que les aportacions siguin breus, que ningú jutgi, que no hi hagi cap crítica, ni autocrítica i que no hi hagi discussions, ni explicacions. En una sessió d'aquest estil, cal no tenir por a fer el ridícul, cal animar a tenir idees boges.

Abans de la sessió:

- definir el propòsit

- triar uns quants participants
- crear un escenari diferent
- generar una atmosfera informal
- escollir un moderador

Durant la sessió:

- disposar els participants, un al costat de l'altre, de cara al lloc on es recullen les idees
- tenir clares les idees bàsiques del funcionament de l'exercici, sobretot la de NO criticar
- fer la pluja d'idees
- registrar les idees de forma que estiguin a la vista de tothom

Després de la pluja d'idees:

- destacar les idees més prometedores
- inventar millores per a les idees prometedores
- establir un moment determinat per avaluar les idees i decidir

- **Ampliar les opcions:**

Es poden multiplicar les opcions, anant del que és més concret al més general. Inventar opcions inclou quatre tipus de pensament:

- pensar en un problema en particular
- l'anàlisi descriptiva
- considerar el que s'hauria de fer respecte d'això
- aconseguir presentar algunes propostes d'actuació que siguin concretes i fàcils

Una bona manera és examinar-ho a través dels ulls de diferents experts, des de la perspectiva de diferents professions i disciplines.

- **Buscar un benefici mutu**

Sempre hi ha un interès compartit d'evitar una pèrdua mútua. **Gairebé sempre** hi ha la possibilitat d'un guany conjunt.

- Cal identificar tant els **interessos compartits** com els **discrepants**.

- **Que les decisions siguin fàcils**

En el moment de la construcció de l'acord, cal fer tot el possible perquè sigui fàcil prendre una decisió. S'ha de vetllar perquè hi hagi alguna opció atractiva per a l'altre.

La història alternativa

Tota mediació és una narrativa composta per la narrativa del participant A, més la del participant B, a les quals s'ha d'afegir la del mediador, perquè interaccioni amb les altres i sorgeixi una nova narrativa que permeti una relació col·laborativa.

El mediador, que ha conduït el procés d'interacció entre les parts, pot construir i narrar un nou relat, la *història alternativa*. Aquesta narració es realitza en presència de tots i pot tenir la funció de resum ampli i extens del que ha aparegut en la mediació.

Atès que la seva construcció pot ser complicada, pot ser convenient que el mediador la prepari sol, sense la presència dels participants. Aquest moment de construcció del nou relat no és un moment de discussió del cas, ni de supervisió, sinó de preparació de la nova història perquè sigui més efectiva.

La història alternativa no és més vertadera que les altres, és només una forma diferent, més amplia, nova, de conceptualitzar la disputa existent. És només una història que crea el mediador amb el material que han aportat els participants, unit a les intervencions i a les retroaccions que s'han produït en el procés.

1. La construcció de la història alternativa (el què)

Si considerem la narrativa com un sistema, podem diferenciar cinc elements: **personatges, rols, seqüències d'accions, temes i valors**. Aquests són els elements que el mediador haurà d'ordenar perquè la història que creï tingui una lògica interna.

- Els **personatges** hauran de ser *protagònics* i estar legitimats, positivament posicionats.
- S'esborraran les posicions de víctima i victimari, ja que no es pot negociar de forma efectiva des d'aquests **rols**.
- És necessari prestar molta atenció als **temes** principals dels participants, com als temes que han quedat marginats. S'han d'explicitar els punts coincidents i també marcar les diferències; el que cal és harmonitzar-les.
- Es tindran en compte les **seqüències** d'ambdues parts. El futur és important i cal tenir en compte el que s'ha dit sobre això.
- És necessari prestar atenció als **valors** dels participants.

Aquesta història no s'ha d'escriure. Es pot crear un guió que permeti narrar-la en una seqüència lògica. Si s'han fet resums en les etapes anteriors i s'ha prestat atenció a les aportacions de les parts, la seva construcció ha de ser senzilla. Ha d'intercalar continguts de cada participant i s'hi han de fer servir paraules amb les quals tots els oients se sentin identificats.

En aquesta història s'han d'excloure interpretacions psicològiques i legals. Tampoc s'han de donar consells i s'ha de vigilar que els participants no l'assimilin a un diagnòstic, dictamen, consell d'expert o alguna cosa similar. Només ha de ser una nova forma de veure les situacions presentades, que obri possibilitats, mai que les tanqui.

La història alternativa ha de permetre que les parts puguin estructurar una nova història a partir del que s'ha narrat. És important que tingui un final obert, perquè els mateixos participants el construeixin en la direcció que ells triïn.

La història alternativa no és un resum de conclusions. Ha de ser una nova visió que té com a objectiu generar col·laboració, disparar preguntes i sana curiositat en els participants i la producció d'opcions per a la solució del conflicte.

2. La transmissió de la història alternativa (el *com*)

La història alternativa és una intervenció que ha de ser narrada sense interrupcions. Ha de ser explicada a tots els participants. El ritme de la transmissió ha de ser lent i pausat, ja que el que es desitja és la reflexió sobre el que s'està dient. Ha de ser un com un conte curt.

Quan s'acaba de narrar la història, el mediador ha de callar, mantenir el silenci i deixar que algun dels participants triï com ha de continuar. No s'ha de donar cap indicació de com continuar el procés.

Al final sempre hi ha algun participant que parla, pregunta, comença el diàleg per on l'interessa. En aquest moment, el sistema és inestable, allunyat de l'equilibri i, per tant, alguna nova estructura té possibilitat d'emergir.

EL LLENGUATGE NO VERBAL

En la comunicació intervé la persona sencera. Més enllà de les paraules i del llenguatge verbal, hi ha altres formes de comunicar-se amb els altres. Els gestos, les mirades, els tons de veu i altres senyals no verbals formen part d'un llenguatge complementari que rep el nom de **comunicació no verbal**.

Un tipus de comunicació que inclou:

- **La kinèsia, l'expressió corporal** que es dona a través de gestos, expressió facial, la posició i postura del cos, el tacte i el contacte físic. Inclou els moviments voluntaris i involuntaris que acompanyen el missatge o que en donen un per si sols.
- **L'expressió paraverbal** o paralingüística, que està lligada a la dicció. L'accentuació, la velocitat i el ritme, el to de veu que s'utilitza, les pauses, la respiració.

- **La proxèmica**, que té a veure amb l'ocupació de l'espai, amb la posició relativa respecte a l'altre, la proximitat i la distància entre les persones. La comunicació no verbal és un llenguatge complementari que ens permet comunicar-nos millor, permet expressar amb major precisió el que volem dir. És un tipus d'expressió més lligada al subconscient que a la voluntat.

En qualsevol trobada i conversa la comunicació no verbal expressa el complex món afectiu de les emocions, sentiments i estats d'ànim. Exterioritza les intencions i mostra l'estat biofísic.

Som sensibles a les informacions, alegries, tristeses i sentiments que ens comuniquen els altres perquè escoltem i veiem els seus tons, gestos i posicions.

L'anàlisi de la comunicació no verbal requereix tenir en compte que:

- Cada comportament no verbal està associat al conjunt de la comunicació de la persona i cal situar-lo en el seu context comunicacional.
- La interpretació dels moviments no verbals s'ha de fer basant-se en la seva congruència amb la comunicació verbal. Normalment la intenció emocional es deixa entreveure pels moviments no verbals, i íntimament som capaços de sentir si hi ha incongruència entre aquests i el que verbalment es diu.

En aquests moments ens trobem davant la tendència generalitzada en els mitjans de comunicació d'intentar desxifrar els codis de la comunicació no verbal i atorgar-los un significat automàtic.

Hem de ser molt curosos i no interpretar a la lleugera els gestos que acompanyen la comunicació verbal. La comunicació és un "tot" molt complex i l'hem d'entendre des dels seus diferents components. Treure del context els elements que la conformen ens pot portar a tenir una idea errònia de l'autèntic missatge que se'ns està donant.

8. EL PROCÉS DE MEDIACIÓ

El mediador, el que acompanya el procés i crea un espai de comunicació entre parts, ha d'assumir una doble funció des del moment en què se situa enmig d'aquestes: la d'unir i la de separar, i ho ha de fer de manera alternativa i complementària.

Li correspon actuar en situacions problemàtiques entre persones amb diferències importants i bel-ligerants entre elles que cal mantenir a distància. Però, d'altra banda, és absolutament necessari actuar amb aquestes mateixes persones per acostar-les i facilitar un espai de convivència entre elles.

El mediador ha de crear un canal de comunicació que tingui la tensió necessària i suficient, que permeti una relació entre les parts constructiva, per abordar tots els temes en què necessiten fer-ho.

La tasca del mediador està emmarcada dins d'un procés, que té una sèrie de característiques (CALCATERRA, Ruben A. *Mediación estratégica*):

- **Estructurat.** Amb diverses etapes, on **no** és convenient passar a la següent etapa fins que no s'ha desenvolupat prou bé l'anterior.
- **Formal.** En tant que hi ha la intervenció d'un tercer amb un encàrrec concret i explícit, encara que sense poder de decisió.
- **Dirigit.** Pel mediador, que actua com a director del procés.

L'ACCÉS A LA MEDIACIÓ

És tot allò que passa abans d'iniciar la mediació pròpiament dita i que hi té a veure. Des d'un servei de mediació s'han de tenir en compte dos aspectes:

La relació del servei de mediació amb l'exterior

És a dir, la relació amb la comunitat a qui s'adreça la intervenció del servei, que és de doble direcció:

- Del servei cap a l'exterior: la **difusió** de les característiques i objectius del servei.

Per definir el tipus de difusió a fer, s'han de tenir en compte les característiques dels destinataris, segons el rol que els correspon jugar en la mediació: els possibles usuaris del servei, els seus acompanyants, les figures properes o de part, els agents derivadors...

- De l'exterior cap el servei: la **derivació** que poden fer els agents de la comunitat de diferents persones i/o situacions al servei de mediació.

Els agents derivadors han de poder donar una informació bàsica sobre la mediació en general i sobre el servei de mediació en concret, i han d'acompanyar les parts perquè s'adonin de la utilitat que pot tenir per a elles aquesta alternativa.

La relació del mediador amb les parts que accedeixen al servei

Aquesta relació és dóna en un espai d'acolliment que ha de tenir en compte dos aspectes: la informació que s'ha de donar i recollir i les condicions que han de complir les parts per poder iniciar el procés de mediació.

a. La informació

La informació es refereix a les dades, els fets, les circumstàncies, que no han estat sotmesos a un procés intel·lectual per interpretar-los ni per obtenir-ne conclusions. És la matèria primera en brut. Aquest és un dels aspectes importants del moment i s'ha de tenir en compte a dos nivells:

- La que dóna el mediador sobre la mediació i el seu procés.
- La que recull el mediador de les parts.

Perquè les parts puguin considerar-la com una bona alternativa, n'han d'estar ben informades. No es tracta d'influir en les seves decisions, sinó de proveir-les del coneixement necessari per prendre-les. El mediador ha de donar una informació clara sobre:

- Les característiques de la mediació: la definició, les regles de joc, l'estructuració del procés, la utilitat d'aquest procés...
- El rol del mediador: la seva funció, la neutralitat, la confidencialitat, el tipus d'intervenció...
- L'actitud que han de tenir les parts: la implicació durant el procés i la responsabilitat sobre les pròpies accions i decisions.
- Les característiques bàsiques de l'àmbit concret on es desenvolupa la mediació i el valor que poden tenir els resultats del procés de mediació en aquest àmbit.

El mediador ha de recollir informació de les parts i del tema concret que porten al servei de mediació i que és susceptible de ser objecte de mediació. És per això que, per estructurar quina és la informació que s'ha de recollir, cal plantejar-se algunes preguntes:

- Quina és la informació necessària?
- Per a què es vol la informació?
- Tota informació és positiva?

- Com i quan s'ha d'utilitzar la informació?
- Quina informació es pot donar als agents validadors?
- Com es treballa la confidencialitat?

La informació s'ha de tenir en compte durant tot el procés, no només en el moment d'accés a la mediació. El mateix passa amb la que circula entre les parts. Hi ha dos aspectes a tenir compte a l'hora de recollir informació:

- El que té a veure amb el motiu que genera la intervenció del mediador: els fets, la situació que hi ha entre les parts.
- El que té a veure amb les característiques de les parts: en el sentit de la seva capacitat de participar de manera responsable en el procés.

b. Les condicions d'accés

La mediació és una alternativa que es basa sobretot en la implicació i treball de les parts; la funció del mediador és la d'acompanyar el procés. Perquè això sigui possible les parts hi ha d'accedir voluntàriament i el mediador ha de considerar que el procés té possibilitats d'acabar satisfactòriament. S'ha d'estudiar la voluntarietat des de dos vessants:

1. **La voluntat de les parts** de participar en el procés de mediació. Això significa que volen assumir la seva **responsabilitat** (de passat, present i futur respecte del conflicte sobre el qual s'està treballant) i que troben necessària la intervenció del mediador com a conductor del procés.

Cal que cada una de les parts **mostri explícitament aquesta voluntat**. Això vol dir que mostri el seu interès a abordar constructivament la situació que els ocupa, així com la seva disposició a realitzar les accions necessàries que es derivin del procés de mediació, que són les que han de servir per trobar una sortida al conflicte.

En els cas dels menors, aquesta voluntarietat s'ha de fer **extensiva als seus pares**, sense que això signifiqui que aquests els substitueixen.

2. **La voluntat del mediador**. El mediador és **responsable d'acompanyar el procés** i, en certa manera, que aquest permeti a les parts aconseguir els seus objectius. Per això és important que estudiï la viabilitat de cada cas i si és convenient o no iniciar un procés de mediació. El procés només serà viable si **les parts tenen la capacitat d'assumir la seva pròpia responsabilitat** i de treballar conjuntament de manera constructiva amb l'altra.

La capacitat és l'aptitud, la disposició o suficiència per fer alguna cosa. Per això és important que cada u es pugui posar en el lloc de l'altre i oferir-li alguna cosa. Les pròpies mancances no han de dificultar l'assumpció de la pròpia responsabilitat davant de l'altre.

Al mediador **l'interessa conèixer de les parts** la disposició per a l'escolta, l'empatia, l'intercanvi, el treball conjunt, l'oferiment d'alguna cosa...

LA MEDIACIÓ PRÒPIAMENT DITA

Un cop les parts han accedit a la mediació, la tasca principal del mediador és la creació del **clima necessari, l'estructuració del procés i l'acompanyament en les diferents etapes** per les quals s'haurà de passar perquè les parts puguin treballar en comú.

EL CLIMA

És **l'ambient que crea el mediador en els diferents espais del procés**. Té una influència important a l'hora d'aconseguir els objectius. Per a un bon desenvolupament de la mediació, s'ha de crear el clima de tranquil·litat i seriositat necessari per al tema que s'ha d'abordar.

Hi ha d'haver un **equilibri de tensió**: la distensió necessària per estar a gust i la tensió suficient perquè les parts estiguin implicades i en disposició de treball sobre el tema. El clima és un element imprescindible per facilitar la seqüència de la confiança, tal com es tracta en el capítol 3.

El clima es crea a partir de:

- **L'actitud del mediador** i la predisposició que ell mateix té durant el procés. És el primer que ha de mostrar optimisme i confiança sobre les possibilitats reals de canvi i d'aconseguir els objectius propis del procés.
- El tipus de **relació que el mediador crea amb les parts**. Prou propera perquè les parts se sentin acollides i còmodes en un espai agradable i amable; prou distant per mantenir la formalitat i seriositat necessària perquè cap de les parts senti que el mediador afavoreix l'altra.
- El suport que dona el servei de mediació, a partir dels **recursos de què disposa**. Els **recursos humans**, a partir de l'atenció, acollida i informació que dona a tots els que hi accedeixen i com es fa això en consonància amb com ho fa el mediador. Els **materials**, a partir de l'ordenació arquitectònica del servei: l'accessibilitat, la sala d'espera, la lluminositat...
- **L'estructuració de l'espai** de mediació. Per a això és molt important: les característiques de la sala, el mobiliari i la seva disposició, els recursos al seu abast i la col·locació de la gent.

L'ESTRUCTURACIÓ DEL PROCÉS

L'estructuració del procés és el que permet posar-hi ordre i abordar cada qüestió al seu moment. Per fer-ho, s'han de tenir en compte diferents aspectes:

- **Les sessions** de treball amb les parts: si seran **conjunes o separades**, o una combinació d'ambdues coses.

La mediació és una alternativa per facilitar la comunicació entre les parts. Això vol dir que ha de ser útil per facilitar que:

- Les parts es trobin de manera correcta i puguin treballar conjuntament.
- Si això és impossible, es comuniquin de manera indirecta a través del mediador. En aquest cas el mediador necessita un plus de confiança de les parts en el seu rol de transmetre informació d'una part a l'altra.

La tria d'una possibilitat o l'altra té molt a veure amb les característiques de les parts, del conflicte que hi ha entre elles, de la seva relació i història conjunta. Tenen especial importància les pors i desconfiances.

- El **nombre de sessions** en què es distribuirà el procés. Hi haurà més o menys sessions segons la complexitat de la qüestió a tractar en la mediació i l'agilitat i capacitat de canvi de les parts que intervenen en el procés.

En el cas que el procés consti de diverses sessions, serà més complex i caldrà tenir en compte:

- L'**organització de l'agenda**, i fer partícips les parts de la durada que pot tenir el procés, amb el significat que això pot tenir en el tractament de la situació.
- El procés serà un **continu d'espais** de trobada entre parts, **amb intervals** de temps entremig més o menys llargs, que s'han de tenir en compte a l'hora de gestionar, ja que també formen part del procés.
- Aquests **intervals** poden ser **aprofitats** pel mediador per suggerir a les parts que:
 - S'assessorin amb algun agent extern sobre algun tema en concret.
 - Es preparin la següent reunió, sabent el tema que s'hi tractarà.
 - Prestin atenció a la relació que hi haurà entre les parts durant aquest període.
- Cada sessió cal considerar-la com una petita mediació que ha de tenir la seva obertura i la seva cloenda, més enllà que s'hi tracti el tema corresponent al moment del procés general:
 - L'obertura ha de tenir, a més de la benvinguda, un recordatori-resum de la sessió anterior, i ha de centrar de nou el tema de treball per emprendre'l amb el clima convenient.

- El tancament, a més de fer el resum del que s'ha treballat a la sessió, ha d'emmarcar els deures a realitzar per a la pròxima sessió. Cal preveure quina ha de ser (o no) la relació entre les parts durant el compàs d'espera fins a la propera sessió.

- La **ubicació dels actors** que han d'intervenir en el procés.

La mediació no és un espai estàtic i correspon al mediador, com a director del procés, estructurar la participació dels actors de la mediació i el lloc que ocuparan. Ha de decidir qui, com i quan han d'entrar en escena.

Això ho farà tenint en compte qui és cadascú i el lloc que ocupa en la mediació, sigui part o no, tenint en compte el que s'ha descrit al capítol 3. A més, ho ha de fer de manera que es faciliti el ritme i el clima de treball i que tots se sentin importants i integrats en el procés.

LES ETAPES DEL PROCÉS DE MEDIACIÓ

L'estructuració del procés es materialitza amb un seguit d'etapes concretes, que l'ordenen i faciliten el treball que s'ha de dur a terme.

3.1. Obertura i exposició inicial del mediador

Té com a objectiu la contextualització, introducció i estructuració del procés. Vol donar seguretat i confiança, construir una aliança per al treball. És el primer contacte entre les parts i és possible que aquestes estiguin inquietes.

És el moment d'acollir les parts, situar-les en l'espai i ubicar-les. Cal que se sentin segures, còmodes, i predisposar-les al treball conjunt.

A partir d'aquí, s'ha de fer el **discurs inaugural**, que és el que ha de centrar el procés de mediació. S'han de donar les informacions bàsiques i imprescindibles per a aquest procés. Alguns aspectes ja s'hauran tractat en el moment de l'accés.

Les parts han de tenir clares aquestes informacions. Se'ls ha d'oferir un espai perquè puguin aclarir els aspectes que poden haver quedat confusos.

3.2. L'estadi exploratori

Té com a objectiu la recerca de dades, la definició i la descomposició dels problemes. Delimitació de les àrees d'acord i de desacord.

- **L'exposició inicial de les parts**

És el moment en què les parts exposen la seva situació (cada una des del seu posicionament), acompanyades pel mediador. Aquest té tres preguntes bàsiques a cada una de les parts:

- Què volen resoldre?
- Per què ho volen resoldre?
- Quines solucions ja han intentat?

Normalment les parts tenen tendència a explicar el que a elles els interessa i posicionar-se en un “Jo tinc raó”; per tant, l’altre no.

Té importància quina de les dues parts començarà a parlar. I és a partir d’aquí que sortiran les emocions, tenint en compte que *com més es parla del que ens molesta, més molestos estem*.

- **Definició dels temes**

És el moment d’abordar el conflicte, conèixer quins són els aspectes que més afecten (com i a quin nivell) cada una de les parts.

És funció del mediador ajudar les parts a explorar el conflicte existent perquè puguin sortir tots els aspectes latents i que aconseguixin precisar-los, definir-los, emmarcar-los. Això permetrà fer el mapa del conflicte.

És el moment d’establir l’agenda, o sigui com es tractaran els temes i en quin ordre.

3.3. El tractament del conflicte

Ens estem referint aquí al punt central, al nus del procés. Estem en el moment de crear i generar alternatives i reconstruir la relació. De fet, totes les actuacions dutes a terme fins ara estan bàsicament dissenyades per crear les condicions necessàries per aprofitar al màxim aquesta etapa.

Els aspectes bàsics a tenir en compte en aquest moment són:

- Definir quins són els aspectes més importants de la situació respecte dels que no ho són, amb l’objectiu **d’abordar les qüestions plantejades i buscar-hi alternatives**. S’haurà de treballar les qüestions puntuals sense perdre de vista la globalitat del conflicte.
- **Escollir i utilitzar** acuradament tots **els recursos operatius i vàlids** de què es disposa i que es desenvolupen en el capítol *Les eines de la mediació*.
- Facilitar **que les parts s’expressin** de manera directa i personal. La comunicació és important durant tot el procés, però molt més ara que s’ha d’abordar el tema central i potser el més delicat. Hi ha d’haver un debat

entre les parts que el mediador ha d'acompanyar perquè sigui tan eficaç com sigui possible.

- **Entrar en negociació amb l'altre.** En aquest espai és molt important la generació d'idees i la recerca d'opcions resolutives.

EL TANCAMENT DE LA MEDIACIÓ

El tancament de la mediació és l'acte de posar punt final al procés que s'ha dut a terme fins llavors. La funció del mediador consisteix a ajudar les parts a arribar a aquest moment, i a fer-ho de la manera més satisfactòria possible: amb un resultat final del procés el màxim de proper al resultat desitjat per cada una de les parts.

No s'ha de confondre el tancament del procés amb l'acord. Aquest només és un dels seus elements importants, però s'ha de tenir en compte que hi pot haver clausura sense acord.

No s'ha d'anar a la recerca d'un acord si la negociació no s'ha desenvolupat prou. Les parts estaran preparades per anar cap a l'acord quan els aporti alleujament i alliberament.

L'acord

La mediació acaba quan les parts ja no necessiten l'acompanyament del tercer. Ara bé, normalment la mediació té un objectiu que va més enllà: la necessitat de les parts d'arribar a un acord, i potser la necessitat que aquest acord sigui validat per una instància externa.

Si al final d'una mediació hi ha un acord, el mediador ha de tenir en compte:

- La formalització dels acords (verbal o escrita).
- Les condicions perquè es realitzin.
- El seguiment dels actes a realitzar perquè es compleixin.
- Les actuacions en el cas que hi hagi algun incompliment.

En un diccionari, sobre la paraula *acord*, hi podem trobar les següents definicions:

- Unió entre dues o més persones, que resulta d'una forma comuna de sentir, pensar i obrar.
- Decisió presa en comú, després d'una discussió.

A partir d'aquestes definicions podem plantejar-nos algunes preguntes:

- Quina relació hi pot haver entre les dues definicions?

- En quines situacions és important arribar a acords?
- Quins beneficis comporta el fet d'arribar a un acord?
- Quines altres paraules expressen idees similars o pròximes a la paraula *acord*?
- En alguna situació hi pot haver algú que expressi desaprovació davant un acord?

La informació sobre el procés

La confidencialitat

Com ja ho hem subratllat anteriorment, una mediació és un procés que requereix la confiança de les parts perquè s'hi impliquin. En aquest sentit té molta importància el compromís que prenen les parts i el mateix mediador respecte de la confidencialitat. Al mediador li correspon treballar amb les parts implicades perquè siguin molt respectuoses amb aquest compromís i donar, per part seva, garanties sobre el compliment de la clàusula de confidencialitat a què està subjecte.

La garantia que cap dels aspectes tractats sortirà a la llum pública ajuda a un debat més profund i obert, sabent que després no se'n farà un mal ús, ni serà utilitzat en altres espais on s'hi doni un significat diferent del que ha tingut en aquest procés.

El mediador no ha de revelar cap tema que les parts esperen que sigui confidencial si no és que tingui permís explícit de totes les parts o que sigui requerit per la llei. Les expectatives de confidencialitat de les parts depenen de les circumstàncies de la mediació i dels acords que pugui tenir.

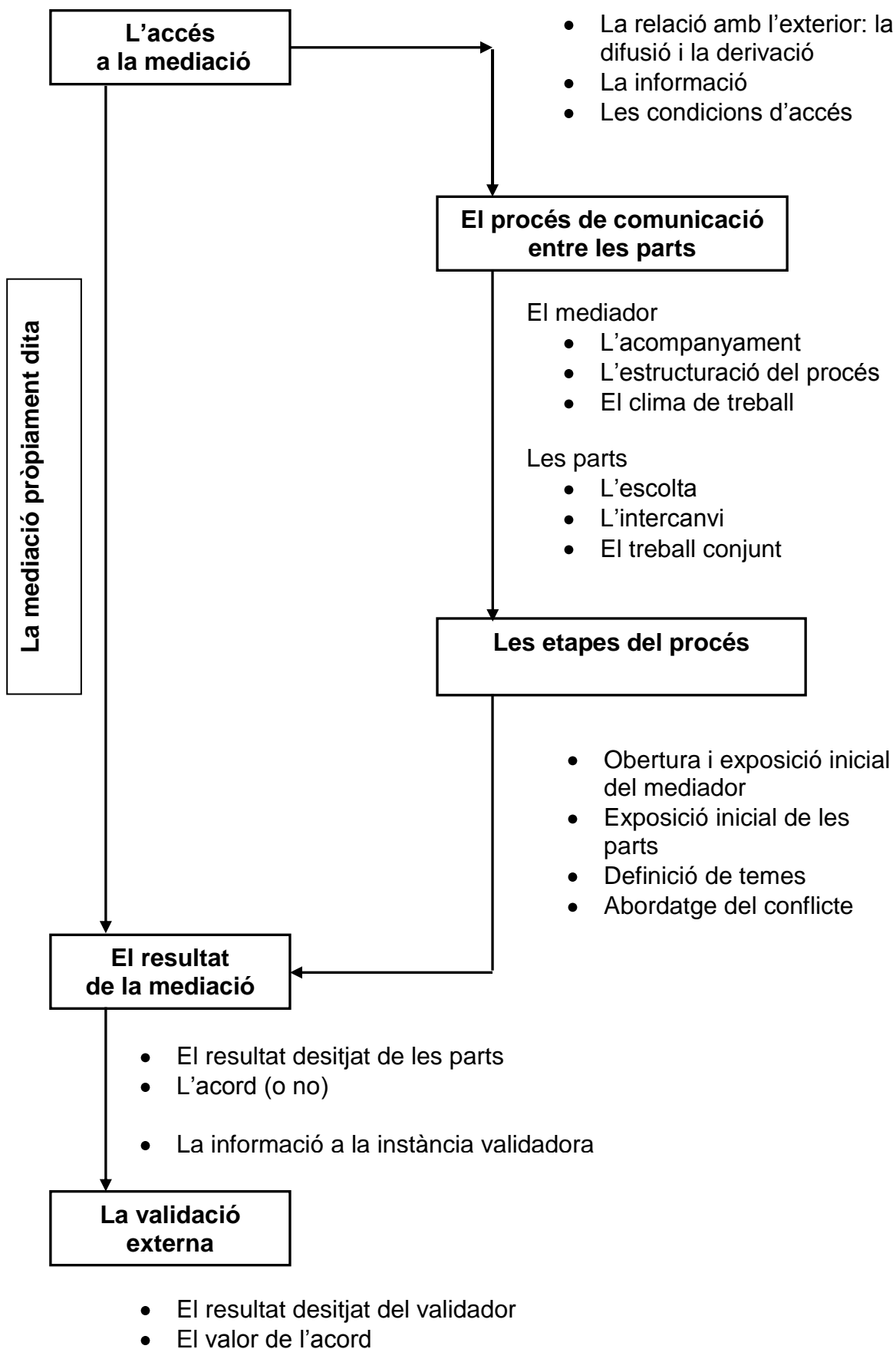
La validació

En determinades mediacions, en finalitzar el procés, s'ha informar del resultat que s'ha obtingut altres agents que no hi han estat presents. Aquesta informació té com a objectiu aconseguir una validació positiva del resultat. Això és especialment important en les mediacions judicialitzades (com per exemple en l'àmbit penal i en l'àmbit del dret privat).

En aquests casos, les parts són les primeres interessades que aquesta informació estigui a disposició dels validadors. Per fer-ho, hi pot jugar un paper important el mediador, que pel seu rol neutral, garanteix que arribarà correctament tal com les parts ho han pactat. En determinats casos i si les parts ho prefereixen, poden ser les mateixes parts les qui ho facin.

Correspon a les parts decidir quina informació ha d'arribar als validadors, tot tenint en compte la que aquests necessiten, que normalment és la que forma part dels acords. La resta, que ha sorgit durant els diferents debats que s'han fet durant el procés, queda subjecta a la confidencialitat. Aquest és un dels punts d'acord a què han d'arribar les parts pel que fa a la confidencialitat.

9. ESQUEMA DEL PROCÉS DE MEDIACIÓ



10. ANNEX: EL “RECEPTARI” PER A LA GESTIÓ DE CONFLICTES

Ja fa uns anys, en un curs de formació per a l’habilitació de mediadors, un dels alumnes va demanar si podíem anar al gra i explicar, de forma clara i concreta, les eines bàsiques per dur a terme una mediació. La resposta va ser ràpida:

- *El que tu vols és una recepta...*
- *Sí, es clar...*
- *Ho sento, però crec que t’equivoques. No som aquí per donar receptes. La mediació és una alternativa complexa, en la qual cal tenir molt clars els conceptes i prendre-se-la seriosament...*

L’alumne no va acabar el curs. Segurament aquest no responia a les seves expectatives.

Amb el temps, arribes a la conclusió que la resposta potser no havia estat del tot correcta i, si reflexiones, t’adones que tothom té les seves raons. Per si de cas és així, facilitem unes quantes receptes:

A. PER A LA INTERVENCIÓ DEL MEDIADOR

El que ha de fer el mediador, en cas de dubte, és:

- **Callar.** Això li permetrà...
- **Mirar i escoltar**, dues maneres de conèixer les persones presents en la mediació. Si necessita intervenir, el millor que pot fer és...
- **Preguntar...**, i si és de forma **breu**, molt millor.
- Si necessita utilitzar el **llenguatge afirmatiu**, que sigui per:
 - **informar** de forma clara i concisa sobre el que cal saber,
 - **parafrasejar** i veure si interpreta bé el que s’ha dit, o
 - **resumir**, per ressaltar els aspectes més importants.

*El que **NO ha de fer** és donar les seves pròpies opinions i interpretacions si no té clar de què poden servir a les parts implicades en el procés.*

Aquesta va ser la primera recepta i, a partir del seu ús, t’adones de la seva utilitat, de la força que té, i descobreixes que se’n poden crear de noves i ampliar així la caixa d’eines del mediador i del tècnic d’intervenció en conflictes.

B. PER ACOMPANYAR LA TROBADA

El primer que cal és que tothom tingui molt clars els seus objectius, sabent que els de les parts i els del mediador estan situats a nivells diferents. Els **del mediador** són:

- Que cada part tingui clars els seus objectius i se'n **responsabilitzi**.
- **Estructurar el procés** perquè les parts **parlin** del que els interessa i **aprofitin l'espai** de mediació per ajudar-los a **avançar**.

El mediador no necessita treballar pels acords. Aquests arribaran si les parts s'impliquen i treballen per arribar-hi. El mediador les ajuda, posant-hi ordre.

1. **El discurs d'obertura.** Després de l'acollida, el mediador comença a parlar per trencar el gel (clima), situar l'espai (com funciona) i centrar el tema.

Cal **explicar** el motiu de la trobada, el rol del mediador i com funciona tot el procés. S'ha d'acabar amb una pregunta que convidi les parts a participar.

Aquesta **intervenció** ha de ser ajustada, clara, útil i dirigida a tothom. Ha de tenir en compte el marc de referència on es desenvolupa.

2. **L'exploració de les parts.** Cal saber: Què passa? Què els preocupa?

Fer preguntes clares, curtes i curioses que convidin a parlar, sense fer-ne valoracions. Millor preguntes obertes; les tancades, per precisar.

Deixar parlar escoltant. Si cal, fer més preguntes curtes o silencis que facilitin que la part s'expliqui una mica més.

Fer un resum (reformular, si cal), convidant a modificar, a ampliar les explicacions. Un cop acabada una part, cal fer-ne l'altra.

3. **Tancament de l'exploració:**

Fer una història-resum que fusioni els aspectes significatius que s'han comentat i mostri el conflicte d'una forma vàlida per a tothom. Acabar amb una pregunta.

4. **Obertura d'alternatives:**

Fer que les parts **mirin cap al futur** i plantejar-los: "Què voleu que passi a partir d'ara? Què esteu disposats a fer cada un perquè això passi?"

A partir d'aquí, deixar la conversa oberta i a les seves mans, que **parlin i s'escoltin mútuament** i, sobretot, que **no es perdi cap bona proposta o oferiment**.

C. PER INTERVENIR EN UN CONFLICTE

Per intervenir en un conflicte s'ha d'entendre el que ha passat, fent una petita pausa per **pensar** (encara que només sigui per respirar profundament). L'anàlisi **del conflicte** permetrà fer **un bon disseny de la intervenció**.

La millor manera d'apropar-s'hi és des del **NO saber**, fent servir **l'eina de la curiositat**. Això facilitarà la comprensió dels fets, escoltant l'explicació de les persones i matisant les diferències que hi ha en cada cas.

El Primer pas: Mirar. Cal prendre's el temps necessari per entendre la situació.

- Definir bé el **conflicte en el qual s'ha d'intervenir**: *Què ha passat? Com afecta i quines repercussions té? S'hi ha fet alguna cosa? Què?*
- Quines són les **persones implicades**: *Com se senten? Quina implicació i responsabilitat tenen? Quines són les relacions entre elles?*
- Els **interessos, objectius i preocupacions**: *Quins són? Què penses fer? I a l'ajuntament, què li preocupa?*
- Els **marcs de referència**: *En quin medi es dona? Quins pressupostos, paradigmes, prejudicis tenen? I la comunitat, com ho veu?*

El Segon pas: No córrer. NO prendre decisions ni fer actuacions precipitades.

- **NO posicionar-se a favor de cap de les persones implicades.**
- **NO buscar qui té la raó.** No fer judicis de valors.
- **NO donar solucions abans d'hora.**

El Tercer pas: Preparar la intervenció.

- Conèixer les **responsabilitats** que poden assumir i les **aportacions** que poden fer els diferents actors implicats.
- Conèixer les **eines i recursos** que es poden utilitzar i els **professionals** als quals es pot recórrer, i definir les **coordinacions** que s'han d'establir.
- Identificar i estudiar les **diferents alternatives** possibles.

El Quart pas: Estructurar un procés i dur-lo a la pràctica

- Si cal, fer **actuacions d'urgència**: *minimitzar els danys, aturar l'escalada, evitar el contagi.*

- **Cada cas és especial:** *tenir en compte les parts en les accions a fer; l'apropament i l'escolta són part de la solució; fer un seguiment i una revisió constant del cas.*
- **El tancament:** *és un moment important per fer balanç i donar per finalitzada l'actuació. Sempre s'ha de poder reobrir el cas.*

D. DECÀLEG D'EINES BÀSIQUES PER A LA INTERVENCIÓ EN CONFLICTES

En qualsevol espai on hi hagi infants i joves, hi poden aparèixer situacions conflictives. Si som responsables de l'espai, haurem de fer-hi alguna cosa. Hem de disposar d'eines que ens ajudin a fer una bona intervenció:

1. Davant d'una situació conflictiva, no ens en podem quedar al marge: hi hem d'intervenir. Aquesta intervenció ha de ser pensada, mesurada, coherent, i, sobretot, realitzable, tenint en compte que s'haurà de mantenir en el temps.

“Si som responsables, hem d'intervenir.”

2. En cap cas podem actuar de manera precipitada, compulsiva o excessiva perquè correm el risc de fer accions perjudicials que poden hipotecar el futur de la resolució del conflicte. No cal córrer: intervenir més i a corre-cuita no és útil.

“Hi ha intervencions que a la llarga es paguen.”

3. Tota intervenció ha de tenir en compte, com a mínim, dos moments: un d'immediat (aturar l'escalada i minimitzar els danys) i un altre a més llarg termini (reconstruir la convivència). Això és imprescindible en els casos de relació continuada entre implicats.

“Treballem per ‘l'ara’ i ‘el després’: per la convivència.”

4. El primer que hem de fer és conèixer la situació. Què passa?, Per què passa?, Qui hi està implicat?... Són preguntes imprescindibles per dissenyar una intervenció eficaç. S'han de fer des del desconeixement i la curiositat genuïna.

“Hem de saber mirar i escoltar.”

5. Preocupar-se per esbrinar el que passa ja és part de la solució del conflicte. I la manera com ho fem és molt important. Cal fer-ho sense prejudicis i amb respecte i reconeixement a tots els implicats. Aquest procés ha de servir per rebaixar la tensió, calmar els ànims i que tothom es pugui sentir escoltat.

“Ecoltar la gent és part de la solució.”

6. Intervenim amb persones. Totes les actuacions han de ser comprensibles i lògiques per a aquells a qui s'adrecen. El llenguatge que s'ha de fer servir ha de ser clar i entenedor, cal evitar els malentesos. El nostre cos i les nostres actituds també parlen.

“La comunicació és la base d'una intervenció eficient.”

7. Davant de qualsevol situació, s'ha de poder indicar tot allò que no s'ha fet bé o que no ha agradat. S'ha de vetllar perquè es faci amb respecte i estimació (amb assertivitat). Cal diferenciar les persones dels seus actes. No hem de buscar culpables, ni tampoc justificacions.

“Suau amb les persones, dur amb el problema.”

8. El conflicte és seu. Els nostres actes han d'adreçar-se a implicar al màxim tots els actors en la resolució del seu propi conflicte. Això serà la millor garantia d'èxit i que es respectaran tots els acords i decisions preses. “Digues-me i oblidó, ensenya'm i recordo, involucra'm i apreng.”

“La millor solució és la seva.”

9. L'objectiu és la resolució del conflicte i la recuperació de la convivència. Cal acompanyar els implicats per aconseguir aquest objectiu. Les accions reparadores, en el sentit més simbòlic, són les més eficaces. El càstig és l'evidència que no s'ha pogut resoldre el conflicte.

“L'alternativa és la reparació.”

10. El que s'ha fet, ha servit? Un cop atesa la situació del conflicte, és important fer-ne el seguiment. Cal vetllar pel compliment del que s'ha acordat, ajudar que les persones tornin a sentir-se bé. Si poden integrar algunes de les eines utilitzades per al seu dia a dia, l'experiència serà, a més, un aprenentatge.

“Hem de pensar en el futur.”

11. BIBLIOGRAFIA

- Acland, Andrew. *Cómo utilizar la mediación para resolver conflictos en las organizaciones*. Barcelona: Ediciones Paidós, 1993.
- Bach, Eva; Forés, Anna. *La asertividad para gente extraordinaria*. Barcelona: Plataforma editorial, 2009.
- Boqué Torremorell, M. Carme. *Guía de mediación escolar*. Barcelona: Associació de Mestres Rosa Sensat, 2002.
- Calcaterra, Rubén A. *Mediación estratégica*. Barcelona: Editorial Gedisa, 2002.
- Calvo, Raúl. *La negociación con ETA*. Barcelona: Editorial Gedisa, 2006.
- Cardinet, Annie. *École et médiations*. París: Editions Érès (Collection Trajets), 2000.
- Casado, L. i Prat, T. *El mapa del conflicto*. El Prat de Llobregat: Editorial Profit, 2014.
- Comunitat de Medi Obert de Justícia Juvenil. *Empatía* [en línia]. Programa Compartim de gestió del coneixement del Departament de Justícia. Barcelona, 2008.
- Cornelius, Helena; Faire, Shoshana. *Tú ganas/yo gano, todos podemos ganar*. Madrid: Ediciones Gaia, 1995.
- Diez, Francisco i Tapia, Gachi. *Herramientas para trabajar en mediación*. Barcelona: Paidós Mediación, núm. 9, 1999.
- Entelman, Remo. *Teoría de conflictos*. Barcelona: Editorial Gedisa, 2002.
- Faget, Jacques. *Médiations, les ateliers silencieux de la démocratie*. Toulouse: Editions Érès (Collection Trajets), 2010.
- Farré, Sergi i Gutiérrez, Elisa. *Gestió positiva de conflictes a les associacions: mediación*. Útils pràctics 16. Ajuntament de Barcelona, 2004.
- Feduchi Benlliure, Luis. *El adolescente ante su futuro*. Barcelona: Temas de psicoanálisis núm. 1, 2011.
- Feixa, Carles. *Jóvenes latinos en Barcelona*. Barcelona: Editorial Anthropos, 2006.
- Fernández, Jonan. *Ser humano en los conflictos*. Madrid: Alianza editorial, 2006.
- Fisher, R.; Ury, W.; Patton, B. *Obtenga el sí. El arte de negociar sin ceder*. Barcelona: Ediciones Gestión 2000, 1996.
- Folger J. P.; Baruch Bush, R. A. *La promesa de mediación*. Barcelona: Editorial Granica, 1996.
- Forés, Anna i Grané, Jordi. *La resiliencia*. Plataforma editorial, 2008.
- Funes i Artiaga, Jaume. *9 ideas clave. Educar en adolescencia*. Barcelona: Editorial Graó, 2010.
- Galtung, Johan. *Tras la violencia 3R: reconstrucción, reconciliación, resolución*. Bilbao: Gernica Gogoratuz, 1998.
- Galtung, Johan. *Paz por medios pacíficos. Paz y conflicto, desarrollo y civilización*. Bilbao: Gernica Gogoratuz, 2003.

- Gimeno, Robert i Nogueras, Ana. *De la mediación y la reparación a la víctima a la prevención*. A: Revista de educación social, núm. 15, julio de 2012. <http://www.eduso.net/res/>
- Gimeno, Robert i Nogueras, Ana. *Escenaris del diàleg. Més enllà de la mediació*. Barcelona: Centre d'Estudis Jurídics i Formació Especialitzada. Departament de Justícia, 2013.
- Gordillo, Luis. *La justicia restaurativa y la mediación penal*. Madrid: Editorial lustel, 2007.
- Gualtero, R; Soriano, A. *El adolescente cautivo*. Barcelona: Gedisa editorial, 2013.
- Haynes, John. *Fundamentos de la mediación familiar*. Madrid: Gaia Ediciones, 1993.
- Haynes, John; Haynes, Gratchen. *La mediación en el divorcio*. Barcelona: Ediciones Granica, 1997.
- *Justícia i Societat*, núm. 19. *La mediació penal*. Centre d'Estudis Jurídics i Formació Especialitzada. Barcelona, maig 1999.
- LEDERACH, J. P. *La imaginación moral: El arte y el alma de la construcción de la paz*. Bilbao: Gernika Gogoratuz, 2007.
- LEDERACH, J. P. *Transformació de conflictes*. Barcelona: Icaria editorial, 2010.
- MARCHIONI, MARCO. *Comunidad, participación y desarrollo*. Madrid: Editorial Popular, 1999.
- MARINA, José Antonio. *El talento de los adolescentes*. Barcelona: Editorial Ariel, 2014.
- MAYER, Bernard S. *Más allá de la neutralidad*. Barcelona: Gedisa Editorial, 2008.
- MEDIADORS DE JUSTÍCIA JUVENIL. *Valoració de la mediació penal juvenil per part de víctimes i infractors*. Barcelona: Centre d'Estudis Jurídics i Formació Especialitzada. Departament de Justícia, abril 2010.
- MEDIADORS DE JUSTÍCIA JUVENIL. *El mapatge del conflicte. Aplicació pràctica en justícia juvenil*. Barcelona: Centre d'Estudis Jurídics i Formació Especialitzada. Departament de Justícia, 2014.
- MEIRIEU, Philippe. *Frankenstein educador*. Barcelona: Editorial Laertes, 1998.
- MOORE, Christopher. *El proceso de mediación*. Barcelona: Editorial Granica, 1995.
- MULHOLLAND, Johan. *El lenguaje de la negociación*. Barcelona: Editorial Gedisa, 2003.
- PASCUAL RODRÍGUEZ, Esther (coordinadora). *Los ojos del otro. Encuentros restaurativos entre víctimas y exmiembros de ETA*. Santander: Editorial Sal Terrae, 2013.
- SCHINITMAN, Dora F. *Nuevos paradigmas en la resolución de conflictos*. Barcelona: Editorial Granica, 2000.
- Six, Jean François. *Le temps des médiateurs*. París: Éditions du Seuil, 1990.
- SUARES, Marinés. *Mediación. Conducción de disputas, comunicación y técnicas*. Barcelona: Editorial Paidós, 1996. (Col·lecció Paidós Mediación; núm. 4).
- TAMARIT SUMALLA, Josep M. *La justicia restaurativa. Desarrollo y aplicaciones*. Granada: Editorial Comares, 2012. (Col·lecció Estudios de Derecho Penal y Criminología).

- TIÓ, J; MAURI, L; RAVENTÓS, P. *Adolescencia y transgresión*. Barcelona: Ediciones Octaedro, 2014.
- TOUZARD, Hubert. *La mediación y la solución de los conflictos*. Barcelona: Editorial Herder, 1981.
- VAN MANEN, Max. *El tacto en la enseñanza. El significado de la sensibilidad pedagógica*. Barcelona: Paidós educador, 1998.
- VILLASANTE, Tomás i MARTÍN, Pedro. *La investigación social participativa*. Madrid: El Viejo Topo, 2000.
- VILLASANTE, Tomás i MARTÍN, Pedro. *Prácticas locales de creatividad social*. Madrid: El Viejo Topo, 2000.
- ZEGRÍ, Mercè. *Mediación y conflictos urbanos*. Barcelona: Icaria editorial, 2014.

Per consultar molts d'aquests llibres o ampliar la bibliografia:

Biblioteca del Centre d'Estudis Jurídics i Formació Especialitzada (CEJFE)
Ausiàs Marc, 40. Barcelona. Tel. 932073114. justicia.gencat.cat/cejfe

Pel·lícules elaborades en el marc del Programa de prevenció i mediació comunitària

- [Mediant en un conflicte veïnal](#) - 2007"
- [A la sortida t'espero](#) – 2009
- [Aniversari PMC, cinc anys viatjant a les arrels](#) – 2008
- [Històries del dia a dia](#) – 2011
- [Art clandestí](#) – 2011
- [De professional a víctima](#) – 2012
- Bootrailer [Escenaris del diàleg](#) – 2013
- [Vídeo](#) sobre la xarxa de Castell Platja d'Aro – 2014

Més vídeos a la pàgina de la CoP prevenció i mediació comunitària de la web del departament de Justícia apartat Compartim:

[Recull d'històries protagonitzades per professionals i tècnics que integren el grup CERCA i per adolescents](#)