



Nous programes

Curs sobre eines pràctiques per a l'anàlisi i la gestió de conflictes

*La mediació:
La definició, els actors i el procés*

Material 3/3

Ana Nogueras
Robert Gimeno

2014

LA MEDIACIÓ: LA DEFINICIÓ, ELS ACTORS I EL PROCÉS

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.

ESQUEMA

1. LA MEDIACIÓ: ELS CONCEPTES BÀSICS

- Definició, ètica i deontologia de la mediació
- Moments i elements de la mediació
- Escoles de mediació

2. ELS ACTORS DE LA MEDIACIÓ

- Els actors principals de la mediació
- Les característiques i el rol del mediador
- Els nivells de treball del mediador
- La confiança
- Els actors secundaris de la mediació

3. EL PROCÉS DE MEDIACIÓ

- L'accés a la mediació
- La mediació pròpiament dita
- El tancament de la mediació

1. LA MEDIACIÓ: ELS CONCEPTES BÀSICS

DEFINICIÓ, ÈTICA I DEONTOLOGIA DE LA MEDIACIÓ

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.

La **mediació** és, definida de forma planera, l'acció de posar-se al mig (algú entre parts), on el mediador (el qui es posa al mig) posa 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.

La **mediació segons J. F. Six** (Centre Nacional de Mediació de França)

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.

Els principis ètics i deontològics de la mediació (FAGET, JACQUES. *Médiations, les ateliers silencieux de la démocratie*. Toulouse: Éditions Érès, 2010)

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.

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 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.

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.

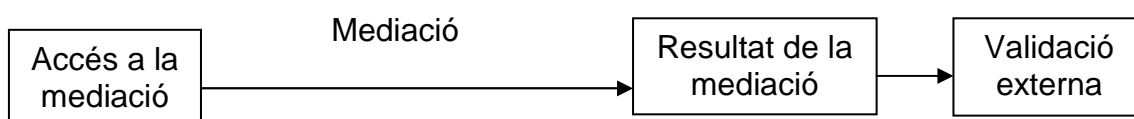
3. El quadre jurídic del procés

- 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.

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...

ESCOLES DE MEDIACIÓ

Model tradicional-lineal (Harvard, Fischer i Ury)

Aquest model entén la mediació com una negociació entre parts, assistida per un tercer que actua de mediador. 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.

El model tradicional 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.

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.

10 distintius del mediador amb pràctica transformadora

1. Descriure el paper i els objectius del tercer en termes d'apoderament i reconeixement.
2. No sentir-se responsable pels resultats de la mediació.
3. Negar-se conscientment a emetre judicis sobre les opinions i decisions de les parts.
4. Adoptar una visió optimista de la capacitat i les motivacions de les parts.
5. Permetre i ser sensibles a l'expressió d'emocions de les parts.
6. Permetre i explorar l'ambigüïtat de les parts.
7. Restar focalitzat en l'"*aquí i ara*" de la interacció entorn del conflicte.
8. Ser sensible a les formulacions de les parts respecte dels fets del passat.
9. Veure la intervenció com un punt d'una seqüència més àmplia de la interacció del conflicte.

10. Experimentar una sensació d'èxit quan s'aprecia un mínim grau de recuperació de poder i reconeixement.

Model circular narratiu (Sara Cobb, Marinés Suares)

Aquest model està orientat tant a les modificacions de les relacions com a l'acord. Està emparentat amb la teràpia sistèmica. No hi ha una causa única que produeixi un determinat resultat, sinó que existeix una causalitat de tipus circular, que permanentment s'autoalimenta.

El conflicte sorgeix més del context social i cultural que de les pulsions o interessos de les persones. Les històries de les persones són socialment i culturalment construïdes. S'ha de treballar amb aquestes històries, on el conflicte s'ha instal·lat, més que no pas perseguir una realitat objectiva.

El seu procés té tres fases: explicar la història del conflicte i els seus efectes; desconstruir-la i desconstruir les posicions de les persones; crear les condicions per a la creació d'una història alternativa que obri un espai de diàleg i cooperació.

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.

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.

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.

És necessari que la història tingui un final obert perquè els mateixos participants en construeixin el final en la direcció que ells triïn.

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. En aquest moment, el sistema és inestable, allunyat de l'equilibri, i, per tant, alguna nova estructura té possibilitat d'emergir.

Aquest model busca:

- Augmentar les diferències: no esborrar-les ni disminuir-les, sinó permetre que es manifestin i augmentar-les fins a un determinat punt. La

gent arriba a la mediació en una situació d'ordre, cada una de les parts està en una posició, i generalment la manté rígidament, cosa que l'impedeix trobar alternatives.

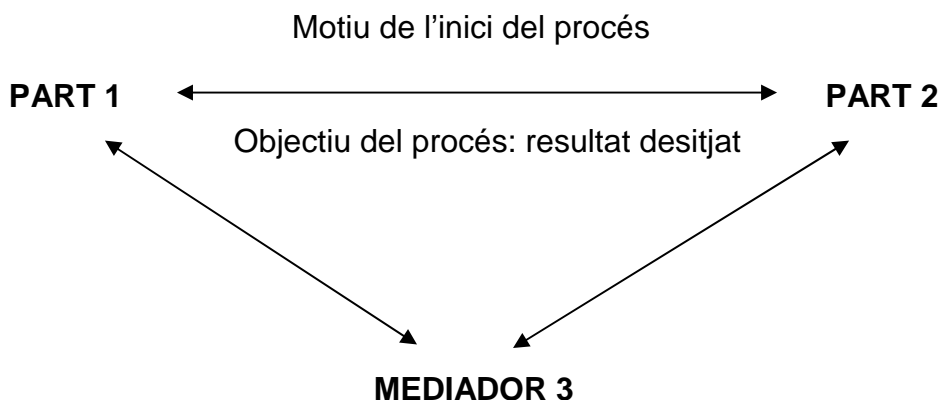
- Legitimar les persones: construcció per a cada una de les persones d'un lloc legítim dins de la situació.
- Canviar el significat: canviar la història material que han construït les parts i porta a la mediació. La feina fonamental del mediador és construir una història alternativa, que permeti a totes les parts veure el problema des d'un altre angle.

És un model que busca fomentar la reflexió. La comunicació és entesa com un tot en què hi ha dues o més persones i el missatge que es trameta. Les parts no poden no comunicar-se.

2. ELS ACTORS DE LA MEDIACIÓ

ELS ACTORS PRINCIPALS DE LA MEDIACIÓ

Per poder dur a terme una mediació es necessita un mínim de dues parts (1 i 2) i un mediador (3) que faci la mediació entre elles i les acompanyi en el seu diàleg.



Cada una de les **parts** pot estar composta per una sola persona o per un grup, més o menys ampli, més o menys estructurat, més o menys institucionalitzat.

De la mateixa manera, el **rol del mediador** el pot exercir una sola persona, dues persones en comediació o un grup ampli de persones que treballa de manera conjunta i en equip. Aquests mediadors poden ser:

- **Institucionals:** que compleixen un treball específic al servei d'una institució i dels seus clients. Són professionals experts i formats per resoldre conflictes ben definits. Tenen el perill de la burocratització de la mediació institucional.

- **Ciudadans:** són mediadors naturals que neixen dels grups socials per atendre les necessitats de la comunitat. No tenen més autoritat que la moral i són ciudadans entre ciudadans. Se'ls demana que amb la seva presència, acolliment, atenció, ajudin a fer avançar les persones respecte del seu problema.

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.

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 (*Le temps des médiateurs*)

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 conflictiva. És la participació del mediador la que fa que existeixi la mediació.

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 entre les parts.

L'existència d'un tercer, que en cap moment del procés perdrà aquesta posició, ajuda a evitar que les parts busquin l'acusació mútua, l'eliminació de l'una per l'altra. Introdueix la idea que no té per què haver-hi guanyadors ni perdedors.

El mediador no pren partit, no es posiciona, no busca donar la raó, no fa judicis de valor. Pel fet d'actuar com a tercer, des de les diferents escoles de mediació, s'ha unit el mediador als conceptes de neutralitat i/o 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. Si de cas es pot demanar a un determinat país respecte del conflicte que tenen uns altres dos, o a un metge respecte del conflicte que han tingut dues persones que s'han agredit mútuament.

Si la posició del mediador no pretén solucionar o eliminar el conflicte, perquè considera que no és seu sinó de les parts, i que és a elles a qui pertany completament la llibertat de decidir, direm que estableix una relació neutral amb el conflicte. Si, al contrari, pretén o entén que la seva funció és resoldre un conflicte, direm que pren una posició compromesa o que s'implica en el conflicte.

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 l'eina més important del mediador. 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, als conflictes que tenen. És per això que no ha de prendre el protagonisme a les parts.

De vegades costa adonar-se que són les parts, i no pas el mediador, les que han d'estar en condicions d'abordar la seva pròpia situació, el seu conflicte, i que la funció del mediador és ajudar-les en aquest camí.

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 a través de la mediació:

1. L'escolta

La mediació és abans que res una escolta. La seva primera tasca és entrar en comunicació amb cadascuna de les dues parts.

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 en primer lloc 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. Si bé el mediador no ha de proposar una solució, sí que pot proposar un itinerari, una estratègia que permeti arribar a l'objectiu, i ha de fer-ho.

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.

La millor manera de crear aquest canal de comunicació és oferint un espai que permeti a les parts abordar el conflicte de manera constructiva. La funció del mediador és l'organització d'aquest espai on les parts es troben, i d'un temps per poder-ho fer (parlar, enraonar entre les parts), i ho ha de fer utilitzant les eines que li són pròpies.

ELS NIVELLS DE TREBALL DEL MEDIADOR

(DIEZ, FRANCISCO; TAPIA, GACHI. *Herramientas para trabajar en mediación*)

Hi ha un aspecte molt important que el mediador no pot oblidar: "Són les parts les que han d'estar en condicions de resoldre un conflicte". La funció del mediador és ajudar-les a situar-se en aquesta tasca. Per aconseguir-ho, el mediador ha de treballar a diferents nivells:

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

Aquests nivells es barregen i confonen i és difícil saber en quin nivell estem treballant.

Treballant en el nivell de les persones

A diferència d'altres professions, per exemple un físic o un astrònom que treballen amb objectes i la relació entre ells, els mediadors treballen amb persones concretes i presents.

L'exercici del rol del mediador té molt en comú amb l'exercici d'altres professions, per exemple metges o advocats que també treballen amb persones. Amb ells, hi ha una diferència bàsica: aquets treballen des de la seva ciència i disposen d'uns patrons objectius, que els aporten els elements necessaris per treballar (per ex. contra la malaltia o els problemes legals). 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 entre persones 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. Al mediador li correspon treballar a partir dels interessos diferents i contradictoris de cada una de les parts.

El mediador inicia el seu treball des de la ignorància. No sap res del conflicte que tenen les persones, ni les coneix, ni pot pressuposar els seus interessos i necessitats. Serà durant el procés que el mediador anirà coneixent el cas i les persones. Només pot tenir coneixement de tot plegat de les persones mateixes amb les quals està treballant. Elles són les que saben i la funció del mediador consisteix a ajudar-les perquè trobin les seves pròpies respostes.

Més que donar respostes, el que ha de fer són preguntes. La classe, el tipus i les formes d'intervenció seran més o menys correctes, no tant en funció del tipus de conflicte, sinó per com són les persones que tenen al davant. Cada integrant d'un procés de mediació, cada persona és un individu únic, original i irreplicable.

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 el límit de la diferència: el **propòsit** que es busca i la **manera** com es desenvolupa el treball.

- El **propòsit** del mediador és ajudar les parts a treballar amb el problema específic que porten a la taula de la mediació. Les exploracions que es fan són per entendre les històries de cada part i com construeixen la trama del seu conflicte i com es relacionen amb la contrapart. No es busca fer un diagnòstic de causes, sinó ajudar les parts a trobar camins que els permetin trobar un acord comú al seu problema. L'objectiu no és l'acord, sinó el treball cap aquest acord.
- En la **manera** de desenvolupar el seu treball, 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 entre les parts, 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, com a mínim, 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.

LA CONFIANÇA

(DIEZ, Francisco; TAPIA, Gachi. *Herramientas para trabajar en mediación*)

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. Ara bé, cada part, quan arriba a un espai de mediació per una situació de conflicte, **desconfia** de l'altra. Per tant, la mediació, com a mètode que pugui ser efectiu, 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, a mesura que avança la mediació 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 de 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 apoderament. 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.

ELS ACTORS SECUNDARIS DE LA MEDIACIÓ

A més de les parts implicades, hi pot haver altres actors, que sense ser parts, també intervenen en la mediació d'una manera més o menys directa. Poden tenir algun interès o la capacitat de condicionar el resultat del procés.

Tenen menys pes específic, però se'ls ha de tenir en compte, ja que poden ser importants per a l'evolució del conflicte. Aquests altres actors s'estructuren en tres grups bàsics:

1. Actors que faciliten la derivació a la mediació

Són actors no implicats en la situació que requereix la mediació. Són coneixedors de la mediació en general i del servei de mediació concret on poden fer la derivació. La seva implicació en la mediació comença abans de l'inici del procés.

La seva funció se centra:

- A **donar informació bàsica** sobre la mediació en general i del servei de mediació en concret. Han de tenir en compte quines són les condicions bàsiques per accedir a una mediació i les condicions concretes d'accés al servei on fan la derivació.
- A **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 de mediació.

És important que tinguin en compte que la mediació és una alternativa basada 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 i ajuntaments, amb els seus diferents serveis, 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 la mediació:

- Bàsicament totes les que **necessiten una comunicació entre** les parts, bé perquè entre elles hi ha una **situació conflictiva** que s'ha d'abordar, bé perquè hi ha una **relació** que ha de continuar en el futur.

Cal tenir en compte, doncs, la relació que hi ha entre les parts, la necessitat de la continuïtat d'aquesta relació i les possibilitats i/o la conveniència de diàleg entre elles.

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 una mediació (per exemple, els advocats en els casos judicialitzats, o els pares en els casos de menors d'edat).

La seva participació es dóna sobretot durant el procés de mediació i la seva relació amb les parts ho és 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 mediador li correspon tenir consciència de l'existència d'aquest 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 de la mediació

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. 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 de la mediació i el motiu que l'ha iniciada, que no té per què ser el mateix que el de les parts. Aquest resultat desitjat és el punt de referència perquè aquests actors validin el procés (si s'ha aconseguit) o, al contrari, no el validin (si no s'ha aconseguit). Aquests actors els podem classificar en diferents grups:

- Quan la situació derivada a mediació 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 el resultat de la mediació.
- Quan la situació es troba dins de l'àmbit judicial, correspon a un jutge (penal, de família, laboral, civil...) validar el resultat de la mediació.
- Quan la situació queda dins de l'àmbit internacional, correspon a les institucions internacionals o als estats validar el resultat de la mediació.

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.

3. EL PROCÉS DE MEDIACIÓ

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 dirigir-se con respecte 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.

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:

1. 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.

2. 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.

1. 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 dóna el servei de mediació, a partir dels **recursos de què disposa**. Els **recursos humans**, a partir de l'atenció, acollida i informació que dóna 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.

2. 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.

3. 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 moment del primer contacte entre les parts, i estan inquietes.

És el moment d'acollir les parts, col·locar-les en l'espai i ubicar-les on es troben. 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.

- Presentació de les parts i del mediador.
- Referència als motius d'accés a la mediació.
- Explicació de la mediació: què és, com funciona i el paper actiu que hi han de jugar les parts.
- Estructuració del procés i presa de consciència del temps i el canvi.
- Les regles de joc, basades en el respecte mutu.
- Voluntarietat i confidencialitat.

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 importànciaquina 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:

S'identifiquen els problemes.

S'expliciten, s'emmarquen, s'ordenen els problemes.

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 aportis alleujament i alliberament.

1. 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?

2. 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.

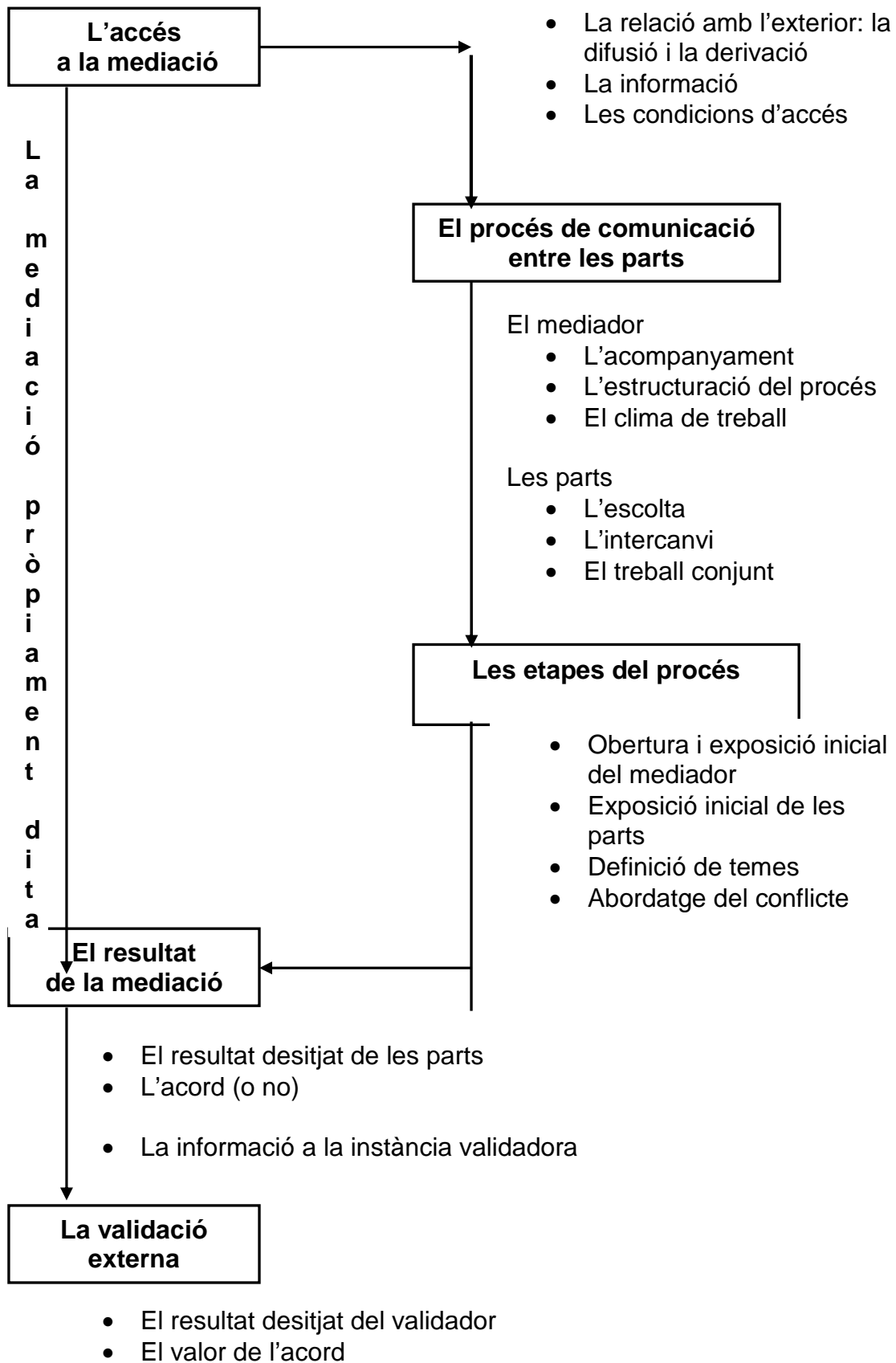
La validació

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.

ESQUEMA DEL PROCÉS DE MEDIACIÓ



BIBLIOGRAFIA

- ACLAND, Andrew. *Cómo utilizar la mediación para resolver conflictos en las organizaciones*. Barcelona: Ediciones Paidós, 1993.
- BERNAL SAMPER, Trinidad. *La mediación en escena*. Madrid: Editorial EOS, 2012.
- BUSTELO, Daniel. *La mediación. Claves para su comprensión y práctica*. Madrid: Tritoma SL, 2009.
- CALCATERRA, Rubén A. *Mediación estratégica*. Barcelona: Editorial Gedisa, 2002.
- CARDINET, Annie. *École et médiations*. París: Editions Erès (Collection Trajets), 2000.
- DIEZ, Francisco i TAPIA, Gachi. *Herramientas para trabajar en mediación*. Barcelona: Paidós Mediación, núm. 9, 1999.
- FAGET, Jacques. *Médiations, les ateliers silencieux de la démocratie*. Toulouse: Editions Érès (Collection Trajets), 2010.
- FOLGER J. P.; BARUCH BUSH, R. A. *La promesa de mediación*. Barcelona: Editorial Granica, 1996.
- GARCIA VILLALUENGA, L. y BOLAÑOS CARTUJO, I. *Situación de la mediación familiar en España*. Madrid: Ministerio de Trabajo y Asuntos Sociales, 2007.
- 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. *Els escenaris del diàleg. Més enllà de la mediació*. Barcelona: Centre d'Estudis Jurídics i Formació Especialitzada. Departament de Justícia, 2013. *Escenaris del diàleg. Més enllà de la mediació*
- GIRARD, Kathryn; KOCH, Susan, J. *Resolución de conflictos en las escuelas*. Barcelona: Ediciones Granica, 1997.
- GORDILLO, Luis. *La justicia restaurativa y la mediación penal*. Madrid: Editorial lustel, 2007.
- 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.
- MAYER, Bernard S. *Más allá de la neutralidad*. Barcelona: Gedisa Editorial, 2008.
- MEDIADORES 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.
- MOORE, Christopher. *El proceso de mediación*. Barcelona: Editorial Granica, 1995.
- PARKINSON, Lisa. *Mediación familiar. Teoría y práctica: principios y estrategias operativas*. Barcelona: Editorial Gedisa, 2005.
- PASCUAL RODRIGUEZ, 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).

Per ampliar bibliografia:

Biblioteca del Centre d'Estudis Jurídics i Formació Especialitzada (CEJFE)
Departament de Justícia
C/ Ausiàs Marc, 40. 08010 Barcelona. Tel. 932073114
cejfe.dj@gencat.cat <http://www.gencat.net/justicia/cejfe>