



## Nous programes

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

### *Les eines per a la intervenció en conflictes*

Material 2/3

Ana Nogueras  
Robert Gimeno

2014

# LES EINES PER A LA INTERVENCIÓ EN CONFLICTES

Ana Nogueras [anogueras@gencat.cat](mailto:anogueras@gencat.cat) i Robert Gimeno [rgimeno@gencat.cat](mailto:rgimeno@gencat.cat)

Tècnics mediadors del Servei de Mediació i Assessorament Tècnic del Departament de Justícia de la Generalitat de Catalunya.

## ESQUEMA

### 1. CALLAR

- El silenci
- L'observació i l'escolta
- L'escolta activa

### 2. LES PREGUNTES

- Exploradores
- Transformadores

### 3. EL LLENGUATGE AFIRMATIU

- L'objectiu
- El discurs d'obertura
- Les legitimacions
- El reenquadraments

### 4. ALTRES EINES PER A LA INTERVENCIÓ

- Les opcions creatives
- La història alternativa

### 5. LA COMEDIACIÓ

- La definició
- Jocs de rol i simulacions
- Avantatges i desavantatges

## INTRODUCCIÓ

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 d'una manera especial, i 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, durant el procés el tercer fa bàsicament dues coses: **callar o parlar**.

## 1. CALLAR

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

### EL 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. **El silenci** és l'espai que deixem als altres. És vàlid per ell mateix, sense cap més finalitat. 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, etiquetatges, 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.

## 2. 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.

### **3. EL LENGUATGE 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 un 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 porti 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.

#### 4. ALTRES EINES PER A LA INTERVENCIÓ

En aquest apartat es recullen unes eines més complexes que poden facilitar la intervenció durant el procés, però que s'utilitzen sobretot en la part més finalista quan estem en la generació d'opcions, la creació d'acords, el tancament del procés...

## 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 sessió de pluja d'idees (*brainstorming*).

La pluja d'idees és una tècnica de creativitat en grup. Durant un temps determinat, 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.

## 5. LA COMEDIACIÓ

### LA DEFINICIÓ

La mediació 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 mediador 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** i tenen prou experiència per utilitzar-la. 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 els veritables protagonistes com a observadors.

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 impropï 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.

## BIBLIOGRAFIA

- ACLAND, Andrew. *Cómo utilizar la mediación para resolver conflictos en las organizaciones*. Barcelona: Ediciones Paidós, 1993.
- ARÉCHAGA, P.V.; BRANDONI, F.; RISOLÍA, M. *Acerca de la clínica de mediación: Relato de casos*. Buenos Aires: Colección Visión Compartida.
- BOQUÉ TORREMORELL, M. Carme. *Guia de mediació escolar*. Barcelona: Associació de Mestres Rosa Sensat, 2002.
- CALCATERRA, Rubén A. *Mediación estratégica*. Barcelona: Editorial Gedisa, 2002.
- CORNELIUS, Helena; FAIRE, Shoshana. *Tú ganas/yo gano, todos podemos ganar*. Madrid: Ediciones Gaia, 1995.
- DIEZ, Francisco; TAPIA, Gachi. *Herramientas para trabajar en mediación*. Barcelona: Paidós Mediación, núm. 9, 1999.
- FARRÉ SALVÁ, Sergi. *Gestión de conflictos: Taller de mediación*. Barcelona: Ariel, 2004.
- 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.
- 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*
- HAYNES, John. *Fundamentos de la mediación familiar*. Madrid: Gaia Ediciones, 1993.
- HAYNES, John; HAYNES, Gratchen. *La mediación en el divorcio*. Barcelona: Ediciones Granica, 1997.
- MULHOLLAND, Johan. *El lenguaje de la negociación*. Barcelona: Editorial Gedisa, 2003.
- RAMOS MEJÍA, Cecilia. *Un mirar, un decir, un sentir en la mediación educativa*. Buenos Aires: Librería Histórica, 2003 (Colección Visión Compartida).
- SUARES, Marinés. *Mediando en sistemas familiares*. Barcelona: Editorial Paidós Ibérica, 2002.

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](mailto:cejfe.dj@gencat.cat)

<http://www.gencat.net/justicia/cejfe>