



## Nous programes

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

## *El conflicte i les alternatives de pacte*

Material 1/3

Ana Nogueras  
Robert Gimeno

2014

# **EL CONFLICTE I LES ALTERNATIVES DE PACTE**

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. EL CONFLICTE**

- La definició de conflicte
- L'estàtica del conflicte
- La dinàmica del conflicte

### **2. EL TRACTAMENT DEL CONFLICTE**

- Els tribunals de justícia
- Les alternatives de pacte

### **3. EL DISSENY DE LA INTERVENCIÓ EN CONFLICTES**

- El mapa del conflicte
- El procés d'intervenció

### **4. LA COMUNICACIÓ EN LES ALTERNATIVES DE PACTE**

- L'assertivitat
- L'empatia
- Eines per millorar la comunicació

# 1. EL CONFLICTE

## LA DEFINICIÓ DE CONFLICTE

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

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

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

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

### Què fa que un conflicte sigui un conflicte?

#### **Les relacions socials. El conflicte és una relació social**

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Totes aquestes i moltes altres situacions generen fets i accions que ens avisen que, en no satisfer tots o alguns dels actors implicats, poden aparèixer conflictes.

Tal com diu la definició, un *conflicte* és una contraposició de necessitats, objectius, interessos o percepcions entre dues o més parts.

A aquestes definicions podem aportar-hi la nostra vivència personal en relació amb el conflicte i segurament parlariem d'una situació que cal evitar, si no eliminar, ja que també s'hi veuen implicades les emocions.

Si proposem a la gent que ens digui en veu alta quines idees els inspiren, un alt percentatge farà una associació de paraules amb “problema”, “discussió”, “baralla”, “lluita de poder”... Per a molts, *conflicte* significa ira, odi, traïció i pèrdua. Seria convenient, però, veure la seva dimensió positiva i les oportunitats que pot generar.

## J. P. Lederach defineix:

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

Els conflictes estan presents en pràcticament totes les relacions humanes. Són crisis, i aquestes són oportunitats de canvi o evolució. De com els abordem i/o solucionem, en podem aprendre molt a l’hora d’afrontar els més complicats. Els conflictes es poden dividir en dos grans grups:

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

El conflicte no es pot eliminar perquè acompanya la convivència humana, i molt poques vegades es pot solucionar de manera definitiva. Ininterrompudament un conflicte en substitueix un altre que aparentment pot ser diferent del que el precedeix o succeeix.

## L’ESTÀTICA DEL CONFLICTE

### Els actors

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

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

És llavors quan ens interessa conèixer el seu funcionament intern i el seu procés de presa de decisions. Els problemes interns són els que es deriven de la seva identitat i de la seva possible fragmentació. Les dissidències en

un actor col·lectiu poden ser aprofitades per l'altre actor implicat en el conflicte.

### La consciència de conflicte

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

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

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

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

### Els objectius dels actors

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

Poden ser:

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

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

Cal diferenciar diferents tipus d'objectius:

- Els que m'**agradaria** aconseguir. És el sostre màxim d'unes demandes que es fan sense restriccions. És propi de la **pregunta del miracle**, que comporta sovint respostes de difícil materialització. Tenen a veure amb els interessos de l'actor.
- Els que **pretenc** aconseguir. Tenint en compte les restriccions de l'altra part, què es pretén aconseguir? És una demanda de màxims realista, que implica respostes més realitzables i que faciliten la concreció en accions.
- Els que **haig** d'aconseguir. Són el mínim que es vol aconseguir de l'altre. Tenen a veure amb el MAAN (la millor alternativa a un acord negociat).

## El poder dels actors

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

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

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

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

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

- Amenaça
- Promesa
- Advertència
- Compromís

Perquè aquests recursos serveixin, han de ser:

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

## LA DINÀMICA DEL CONFLICTE

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

És per això, que cal reconèixer la transcendència que té el conflicte per a la relació entre les persones i els grups afectats. Cal afrontar-lo, buscar-hi solucions i produir canvis, i fer-ho de tal manera que aquests es converteixin en una oportunitat de creixement, que siguin una eina de desenvolupament personal que afavoreixi la convivència en el marc social.

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

- **Latència o incubació.** És el moment en què encara no ha esclatat el conflicte. El conflicte necessita uns components que el provoquin i un període de gestació que el desenvolupi. Hi ha d'haver un conjunt de condicions (**circumstàncies**), injustícies, desigualtats o desequilibris que

els provoquin. També s'han de tenir en compte els hàbits (**actituds**) o els comportaments (**respostes**) que els propicien.

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

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

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

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

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

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

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

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



## 2. EL TRACTAMENT DEL CONFLICTE

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

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

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

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

### ELS TRIBUNALS DE JUSTÍCIA

Dins de les alternatives d'imposició hi ha els tribunals de justícia. Les parts no tenen poder de decisió. Se'ls imposa la persona que correspon per llei (jutge), que tindrà el poder de decisió (sentència).

## El sistema jurídic com a mètode de resolució de conflictes

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

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

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

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

- Conductes prohibides
- Conductes permeses

Com a conseqüència, es genera un inevitable estil de pensament per al qual, quan en una relació social s'enfronten dues pretensions incompatibles, els membres de la comunitat es pregunten sobre qui té raó per al dret, miren de saber quina de les parts enfrontades és titular d'un dret i quina està obligada.

Això només és possible en alguns casos, en la majoria de situacions cada implicat és lliure de pretendre el que pretén.

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

Les definicions de *prohibit*, *obligatori* i *permès* emanen del concepte de sanció. La sanció, que en les normes està prevista como la conseqüència de determinada conducta (antijurídica), és un acte que han de realitzar els jutges o els seus executors i té dues característiques essencials:

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

El progrés consisteix en el fet que la força no és utilitzada pel creditor, sinó sol·licitada a un jutge, que primer només fa ús de l'amenaça de la força i després hi recorre directament, si és necessari desposseir el deutor.

## LES ALTERNATIVES DE PACTE

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

### A. Directament entre parts: la negociació

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

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

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

Dues grans escoles:

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

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

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

1. Acordar negociar (voluntat de cercar una solució).
2. Conèixer els diferents punts de vista (escolta activa).
3. Trobar interessos comuns\* (vindrà del punt anterior).
4. Crear opcions en què tots hi guanyin.
5. Avaluar les opcions (escollir el millor per a tothom).
6. Elaborar un acord (formalitzar l'acord clarament).

## B. Acompanyades d'un tercer: la mediació

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

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

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).

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

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

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

### 3. EL DISSENY DE LA INTERVENCIÓ EN CONFLICTES

Per intervenir en un conflicte com a **operador extern (tercer costat)** fent servir **les eines del diàleg i l'acord** de manera vàlida, pràctica i constructiva, cal:

1. **Tenir una teoria del conflicte** definida com a pròpia: s'ha de fer una reflexió respecte d'això. Aquesta teoria pot partir de la base que:

El conflicte està en **la persona**. Té a veure amb els estats mentals de la persona i es fixa en les emocions. El que veiem és una manifestació de tot plegat. La teràpia, S. Freud.

El conflicte s'explica a partir de **les estructures socials**, la relació entre l'opressor i l'oprimit, la lluita d'alliberament. Es fixa en les històries. La pau social, K. Marx.

El conflicte és un problema **relacional**. Es fixa en els objectius que busquen els actors i apareix quan hi ha una incompatibilitat: ens necessitem. És una percepció, R. Entelman.

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

- Quin és el conflicte? En base a què s'ha de treballar?
- Com està estructurat el conflicte? Anàlisi dels seus elements.

#### EL MAPA DEL CONFLICTE

Per intervenir en un conflicte el que cal és fer-ne l'**anàlisi**, i per això el primer que es necessita és **temps**. El temps necessari per entendre la situació, posar-hi ordre i fer el mapa del conflicte.

És important que l'operador que actua en un determinat conflicte, es **posicioni en el no saber** i faci servir l'**eina de la curiositat**. Això li facilitarà saber el que ha passat, el que li expliquen les persones implicades i trobar tot allò que hi ha de diferent en cada cas. El que s'ha d'explorar és:

- ❖ *Quin és **el conflicte**? Què ha passat?*

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

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

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

- El **conflicte concret** sobre el qual s'ha d'intervenir.
- Els seus **antecedents**.
- Les **accions** que ja s'han fet.

#### ❖ *Quins són els **actors implicats**?*

Un cop hem definit el conflicte, hem de saber **quins són els actors**, a **quin nivell** ho són i quina **consciència** tenen de ser-ho. Són **actors del conflicte** els que hi estan implicats d'una manera o altra.

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

Els **actors secundaris** només compleixen una de les condicions anteriors. Tenen menys pes específic, però se'ls ha de tenir molt en compte, ja que poden ser molt importants per a l'evolució del conflicte.

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

#### ❖ *Quins són els **objectius** de cada un d'ells?*

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

- Què m'agradaria aconseguir?: l'**ideal desitjable**.
- Què pretenc aconseguir?: el **màxim realista**.
- Què haig d'aconseguir?: el **mínim irrenunciable** (MAAN).

Cal identificar-los i diferenciar-los adequadament, ja que ben treballats poden actuar com a motor de les actuacions i ajudar a arribar a acords i a trobar solucions al conflicte.

Cal tenir en compte, també, **els temors, les inquietuds i les preocupacions**, una altra manera d'identificar necessitats que sempre costa que surtin a la llum.

❖ *Quina és **la relació** que hi ha entre els diferents actors?*

S'han de conèixer els **lligams que hi ha entre les persones** implicades en el conflicte: entre els actors, entre les persones que formen part d'un actor col·lectiu, entre els actors i altres... És important **identificar les coalicions** existents, la fortalesa dels seus lligams, la seva possible evolució i reconstrucció en noves coalicions.

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

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

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

La intensitat està molt lligada **al poder** que tenen **els actors** en la recerca dels seus objectius. El poder és el conjunt de recursos de qualsevol mena de què disposa, o li sembla que disposa, cada un dels actors per aconseguir el seu objectiu. I també els recursos que poden utilitzar en un futur i que marcaran **l'escalada o des-escalada** del conflicte.

❖ *Quin és **el marc on** es desenvolupa el conflicte?*

El marc defineix **les característiques del medi** on es desenvolupa el conflicte, quines són les seves regles de joc, quin pot ser el seu abast i a qui pot afectar. Estem pensant en la família, l'escola, unes instal·lacions municipals, el carrer, el barri, el lloc de treball...

Al lloc on es desenvolupa el conflicte s'hi poden trobar **actors secundaris**, que potser no s'havien identificat en un primer moment per la seva manca d'implicació, però **que poden ser uns bons aliats** a tenir en compte per a la resolució del conflicte.

## **EL PROCÉS D'INTERVENCIÓ**

Un cop feta l'anàlisi del conflicte cal dissenyar un procés d'intervenció, tot tenint en compte:

## ❖ Unes premisses bàsiques

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

- El conflicte és **una relació entre persones**, que **es dóna en el temps**: té unes arrels/orígens (el passat), és important començar a **intervenir-hi** en el moment actual (el present), perquè **evolucioni** favorablement per a tothom (el futur). **El conflicte és un procés que s'ha d'acompanyar**.
- Com a professionals (operadors de conflictes) implicats en el seu acompanyament i la seva resolució, hem de ser conscients de:
  - **Quin és el nostre poder**: quines són les **eines i els recursos** de què podem disposar.
  - **Com ens coordinem**: quins són els altres professionals que també hi poden intervenir. Com compartim i distribuïm les responsabilitats i accions a realitzar.
- Hem de saber què **interessa i preocupa** els actors i posicionar-los en la **responsabilització** perquè siguin els primers que vulguin la resolució del seu propi conflicte i treballin per arribar-hi, tenint en compte que cada actor té el seu propi ritme.

## ❖ La intervenció

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

### 1. Les actuacions preliminars i d'urgència

Per poder intervenir en un conflicte se n'ha de conèixer l'existència. Per això cal tenir determinat on i a qui es poden derivar els casos detectats.

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

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

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



Hem de ser molt conscients que aquestes actuacions no resolen el conflicte i que caldrà l'estructuració d'un procés d'intervenció per iniciar-lo de seguida.

## 2. Les actuacions pròpies del procés, les comunes

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

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

Aquest **procés** ha d'estar definit per:

- **L'acostament i el diàleg** amb les parts i entre les parts: encadenar espais de trobada amb els actors, junts o per separat.
- Les **accions a realitzar** per a l'abordatge i la solució del conflicte, tenint en compte que el mateix procés (si es desenvolupa correctament) ja és part de la solució.

## 3. Les actuacions de seguiment

De la mateixa manera que tot cas té uns antecedents a tenir en compte, un cas tancat s'ha de poder reobrir per nous esdeveniments. Cal un espai on les parts puguin accedir en cas de necessitat.

En els casos d'especial gravetat i/o complexitat, és necessària una revisió i seguiment de la seva evolució per redefinir les actuacions més adients en cada moment.

Per garantir una actuació eficient, s'ha de comptar amb un grup de referència (**gabinet de crisi**) que centralitzi les informacions i que tingui **capacitat i poder de decisió**.

## 4. LA COMUNICACIÓ EN LES ALTERNATIVES DE PACTE

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

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

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

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

Hi ha dos elements diferenciats que s'han de tenir en compte: un és la intenció de l'individu, l'altre l'efecte que produeix.

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

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

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

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

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

- Les característiques pròpies de les parts implicades. La seva capacitat:
  - D'expressar-se, d'emetre un missatge clar i entenedor per a l'altre.
  - De rebre i d'interpretar correctament els missatges emesos per l'altre.
- Les característiques del medi on es dona la comunicació, i si:
  - Permet mantenir la seva nitidesa.
  - Al contrari, la perjudica i la fa més difícil.

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

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

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

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

## L'ASSERTIVITAT

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

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

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

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

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

**“Aquella conducta que permete a la persona expressar adecuadamente (sin distorsiones cognitivas o ansiedad y combinando los componentes verbales y no verbales de la manera más efectiva posible) oposición (decir no, expresar desacuerdos, hacer y recibir críticas, defender derechos y expresar en general**

sentimientos negativos) **y afecto** (dar y recibir elogios, expresar sentimientos positivos en general) **de acuerdo con sus intereses y objetivos, respetando el derecho de los otros e intentando alcanzar la meta propuesta**".

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

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

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

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

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

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

L'assertivitat requereix:

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

## **L'EMPATIA**

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

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

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

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

(Comunitat de medi obert de justícia juvenil 2008)

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

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

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

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

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

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

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

## EINES PER MILLORAR LA COMUNICACIÓ

La comunicació està en la base de la nostra intervenció, i més quan es treballa en el camp de la resolució positiva dels conflictes. Hi ha diverses tècniques i eines que ens poden ajudar perquè aquesta comunicació sigui efectiva i aconseguim l'objectiu perseguit. Hem recollit aquí algunes d'aquestes eines que considerem que poden ser molt útils.

- **La pregunta oberta**

La pregunta és l'eina comunicativa fonamental quan es vol estimular la participació.

La pregunta oberta, estructurada amb paraules inicials com *què, com, per què, per a què...*, dóna llibertat de resposta a qui va dirigida i serveix per obtenir informació.

Serveix, sobretot, perquè les persones reflexionin sobre elements importants relacionats amb la situació conflictiva i puguin fer les seves pròpies aportacions per tractar-la i gestionar-la.

- **L'escolta activa**

És l'altra cara de la moneda de la pregunta. No serveix de res animar a la lliure expressió si no s'està disposat i preparat per rebre i processar les respostes o reaccions a les preguntes realitzades.

No es tracta només d'entendre el que es diu, sinó també d'entendre les percepcions, les emocions i el context de qui parla i de comunicar-li que has entès el que ha expressat. Això implica:

- Sintetitzar les dades i els sentiments expressats.
- Reformular per confirmar que s'ha entès i adoptar una postura física d'atenció (utilitzant senyals no verbals per transmetre una actitud de respecte i atenció genuïna).

- **Parlar amb un objectiu**

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

De la mateixa manera que hi ha formes de comunicació que reforcen la resolució productiva del conflicte, també n'hi ha que la poden inhibir o fins i tot sabotejar. És important identificar quines són les actituds o accions que poden

perjudicar la intervenció amb vista a reforçar totes les que sí que poden ajudar a augmentar-ne l'eficiència. Alguns exemples del que s'ha d'evitar:

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

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



## **ANNEX 1: DECÀLEG D'EINES BÀSIQUES PER A LA INTERVENCIÓ EN CONFLICTES**

En qualsevol espai on hi ha persones que es relacionen hi poden aparèixer situacions conflictives.

1. Davant d'una situació conflictiva, si som responsables de l'espai, no ens podem quedar al marge. La nostra intervenció ha de ser pensada, mesurada, coherent, i ha de ser realitzable, tenint en compte que s'haurà de mantenir en el temps.

**“Si som responsables hem d'intervenir.”**

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

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

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

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

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

**“Hem de saber mirar i escoltar.”**

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

**“Escoltar la gent és part de la solució.”**

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

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

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

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

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

**“La millor solució és la seva.”**

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

**“L'alternativa és la reparació.”**

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

**“Hem de pensar en el futur.”**

## ANNEX 2: “RECEPTARI” PER A LA GESTIÓ DE CONFLICTES

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

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

L’alumne no va acabar el curs. Segurament no complia les seves expectatives.

Amb el temps arribes a la conclusió que la resposta potser no va ser del tot correcta i t’adones, si reflexiones bé, que tothom té les seves bones raons. Per si de cas és així, hem elaborant una recepta.

### 1. La primera recepta (per a la intervenció del mediador)

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

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

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

Aquesta recepta és una eina més, i a partir del seu ús en descobreixes la utilitat i prens consciència de la necessitat d’elaborar una **Guia per a la gestió de conflictes**. Un es planteja la conveniència de, a poc a poc, crear-ne de noves:

## 2. Una recepta bàsica per intervenir en un conflicte

Si volem actuar correctament en un conflicte, el primer que cal fer **és pensar**. Donar-se un temps (almenys el d'una respiració profunda) per reflexionar sobre el tema que tenim entre mans: s'ha de fer **l'anàlisi del conflicte**.

**El primer pas:** mirar. Què passa?

Cal prendre's el temps necessari per entendre la situació. Per això s'ha de saber:

- *De què estem parlant, què ha passat, com afecta, quines repercussions té: definir bé el **conflicte en què s'ha d'intervenir**.*
- *Conèixer els **precedents** del conflicte i les **actuacions** que s'han fet.*
- *Quines són les **persones implicades**, com viuen el conflicte, el lloc que hi ocupen, les relacions entre elles.*
- *Quins són els seus **interessos, objectius i preocupacions**.*

**El segon pas:** no córrer. Què **no** he de fer?

Hem de vigilar molt en **no** prendre decisions **ni** fer actuacions compulsives i precipitades que perjudiquin i hipotequin el treball futur. Per això és important:

- **NO posicionar-se a favor de cap de les persones implicades.**
- **NO buscar qui té la raó.** No fer judicis de valor.
- **NO donar solucions abans d'hora, sense haver fet prèviament una anàlisi meditada de la situació que tingui en compte tots els actors implicats.**

**El tercer pas:** intervenir. Què he de fer?

Davant d'una situació conflictiva s'hi ha d'intervenir, però després de saber quines alternatives hi ha i de triar la més adient. Cal:

- *Conèixer les **responsabilitats i aportacions** que poden assumir i fer els diferents actors implicats.*
- *Definir les **eines** disponibles i les **coordinacions** que es poden establir.*
- *Identificar i estudiar les **diferents alternatives** possibles.*

**El quart pas:** **estructurar un procés** que tingui en compte el temps i els diferents moments d'intervenció, i **dur-lo a la pràctica!**

## BIBLIOGRAFIA

- BACH, Eva; FORES, Anna. *La asertividad para gente extraordinaria*. Barcelona: Plataforma editorial, 2009.
- CALCATERRA, Rubén A. *Mediación estratégica*. Barcelona: Editorial Gedisa, 2002.
- CALVO, Raul. *La negociación con ETA*. Barcelona: Editorial Gedisa, 2006.
- COMUNITAT DE MEDI OBERT DE JUSTÍCIA JUVENIL. *Empatía* [en línia]. Programa Compartim de gestió del coneixement del Departament de Justícia. Barcelona, 2008.  
<<http://www20.gencat.cat/docs/Justicia/Documents/ARXIUS/PC-Compartim-empatia2008.pdf>>
- 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.
- ENTELMAN, Remo. *Teoría de conflictos*. Barcelona: Editorial Gedisa, 2002.
- FAGET, Jacques. *Médiations, les ateliers silencieux de la démocratie*. Toulouse: Editions Érès (Collection Trajets), 2010.
- FARRÉ, Sergi i GUTIERREZ, Elisa. *Gestió positiva de conflictes a les associacions: mediació*. Útils pràctics 16. Ajuntament de Barcelona, 2004.
- FERNANDEZ, Jonan. *Ser humano en los conflictos*. Madrid: Alianza editorial, 2006.
- FISAS, Vicenç. *Procesos de paz y negociación en conflictos armados*. Paidós Estado y Sociedad, núm. 119. Barcelona, 2004.
- FISHER, R.; URY, W.; PATTON, B. *Obtenga el sí. El arte de negociar sin ceder*. Barcelona: Ediciones Gestión 2000, 1996.
- FORES, Anna i GRANÉ, Jordi. *La resiliencia*. Plataforma editorial 2008
- GALTUNG, Johan. *Paz por medios pacíficos. Paz y conflicto, desarrollo y civilización*. Bilbao: Guernica Gogoratz, 2003.
- GIMENO, Robert i NOGUERAS, Ana. *Els escenaris del diàleg. Més enllà de la mediació*. Centre d'Estudis Jurídics i Formació Especialitzada. Departament de Justícia. Barcelona, 2013.  
*Escenaris del diàleg. Més enllà de la mediació*
- LEDERACH, J. P. *La imaginación moral: El arte y el alma de la construcción de la paz*. Bilbao: Gernika Gogoratz, 2007.
- MULHOLLAND, Johan. *El lenguaje de la negociación*. Barcelona: Editorial Gedisa, 2003.
- TOUZARD, Hubert. *La mediación y la solución de los conflictos*. Barcelona: Editorial Herder, 1981.

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>