



# **Nous Programes**

## **Curs**

### **Resolució de conflictes i mediació**

#### **Material didàctic**

**Autors: Ana Nogueras i Robert Gimeno**



**2013**

## ÍNDIX

<b>1. PERFIL DELS FORMADORS DEL CURS.....</b>	<b>3</b>
<b>2. EL CONFLICTE I LES SEVES FORMES D'EXPRESSIÓ.....</b>	<b>4</b>
A. La definició de conflicte .....	4
B. L'anàlisi del conflicte: estàtica i dinàmica del conflicte.....	5
C. El tractament dels conflictes.....	8
<b>3. LA MEDIACIÓ: ELS CONCEPTES BÀSICS .....</b>	<b>16</b>
A. Definició, ètica i deontologia de la mediació .....	16
B. Moments i elements de la mediació .....	17
C. Escoles de mediació .....	21
<b>4. ELS ACTORS DE LA MEDIACIÓ.....</b>	<b>25</b>
A. Característiques del mediador.....	25
B. La confiança.....	27
C. Els actors que participen en la mediació .....	30
<b>5. DUR A TERME LA MEDIACIÓ: EL PROCÉS .....</b>	<b>34</b>
A. La comunicació .....	34
B. L'accés a la mediació .....	36
C. La mediació pròpiament dita .....	38
D. El tancament de la mediació .....	42
<b>6. LES EINES PER A LA MEDIACIÓ .....</b>	<b>45</b>
A. El silenci.....	45
B. Les preguntes .....	46
C. El llenguatge afirmatiu.....	48
D. La comediació.....	51
E. El receptari.....	53
<b>7. BIBLIOGRAFIA .....</b>	<b>56</b>

## 1. PERFIL DELS FORMADORS DEL CURS

Ana Nogueras Martín: educadora especialitzada (formada a França), màster en mediació familiar. Tècnica mediadora del Servei de Mediació i Assessorament Tècnic del Departament de Justícia de la Generalitat de Catalunya. Formadora del CEJFE [anoqueras@gencat.cat](mailto:anoqueras@gencat.cat)

Robert Gimeno i Vidal: llicenciat en història contemporània, màster en criminologia i execució penal, postgrau en mediació i resolució de conflictes. Tècnic mediador del Servei de Mediació i Assessorament Tècnic del Departament de Justícia de la Generalitat de Catalunya. Formador del CEJFE [rgimeno@gencat.cat](mailto:rgimeno@gencat.cat)

Podeu trobar més informació a la plataforma virtual de l'[e-Catalunya](#).

## 2. EL CONFLICTE I LES SEVES FORMES D'EXPRESSION

- ENTELMAN, Remo. *Teoría de conflictos*. Barcelona: Editorial Gedisa, 2002.
- FERNANDEZ, Jonan. *Ser humano en los conflictos*. Madrid: Alianza Editorial, 2006.

### A. 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.

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

#### **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.**

### **B. L'ANÀLISI DEL CONFLICTE: ESTÀTICA I DINÀMICA DEL CONFLICTE**

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

- Canvis en l'estructura del grup, que pot 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.

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.

## B1. 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)

## B2. 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.

- **Destructió/reparació.** Un conflicte destructiu destrueix i per això, quan ha passat el pitjor, sorgeix la necessitat 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.

## C. EL TRACTAMENT DELS CONFLICTES

És possible estructurar les respostes als conflictes 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 o 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.

## C1. 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 com 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.

## C2. 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**).

### 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.

Definida per Raul Calvo Soler a *La negociación con ETA*. Gedisa, 2006

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

Dues grans escoles:

- Negociació **competitiva**: els negociadors intenten optimitzar els seus guanys, normalment en detriment de la part contrària. Per arribar als seus objectius,

recorren a tota mena d'estratègies. S'adapta únicament a certs tipus de negociació en què es tracta d'un únic tema.

- **Negociació en col·laboració:** l'objectiu és ajudar que totes les parts satisfacin els seus interessos. Afavoreix que les parts continuïn relacionant-se en el futur i és ideal per trobar solucions creatives. La continuïtat de la relació, la credibilitat i la confiança són la base de la seva filosofia.

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

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

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

### La mediació

És una alternativa de diàleg i pacte que necessita la participació d'un tercer, que condueix el procés i facilita que les parts arribin a acords i decideixin el que elles creguin convenient.

Es desenvoluparà en el pròxim capítol.

## C3. EL MAPA DEL CONFLICTE

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.

## L'ANÀLISI 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.

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

S'han de conèixer els **l·ligams 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 l·ligams, 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.

## LA INTERVENCIÓ EN EL CONFLICTE

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

### Unes premisses bàsiques de referència

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**.

### 3. LA MEDIACIÓ: ELS CONCEPTES BÀSICS

#### A. DEFINICIÓ, ÈTICA I DEONTOLOGIA DE LA MEDIACIÓ

Segons el *Diccionari de la llengua catalana*

**Mediació:** Acció del qui intervé entre dues persones o més per fer-les posar d'acord.

##### Una definició planera:

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

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

És una acció duta a terme per un tercer.

Entre persones o grups que hi donen consentiment lliurement, hi participen i als quals correspondrà la decisió final.

Destinada a fer néixer o renéixer entre elles relacions noves, sigui per prevenir o per curar relacions pertorbades.

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

La mediació s'inscriu dins d'una societat postmoderna, en la qual l'individu està posat al centre de la regulació social. El discurs de la mediació està perfectament lligat a una perspectiva occidental que s'emmarca en la triple ètica de la llibertat, la igualtat i la fraternitat (l'harmonia social).

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

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

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



## 1. Les característiques i postura del tercer

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

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

## 2. Les característiques del procés

- El procés de mediació és **comunicatiu**. Està basat en el diàleg directe entre les parts.
- El procés de mediació és **cooperatiu**. Ha de permetre als protagonistes treballar de manera conjunta a la recerca d'una alternativa que sigui mútuament satisfactòria.
- El procés de mediació és **directament participatiu**. Les parts s'han d'implicar personalment durant tot el procés i participar activament en la recerca d'alternatives.

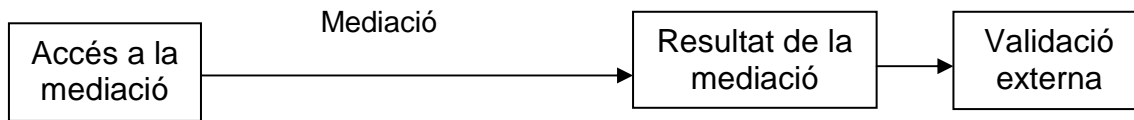
## 3. El quadre jurídic del procés

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

## B. MOMENTS I ELEMENTS DE LA MEDIACIÓ

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

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



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

En aquest espai cal tenir en compte:

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

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

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

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

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

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

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

coincideix amb el resultat desitjat pels validadors, aquests en faran una validació positiva.

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

### **Elements que defineixen la mediació**

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

## **Classificacions de la mediació**

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

- **Internacional**, dins d'un àmbit més ampli que la comunitat propera i que engloba el planeta. Està vinculada a la diplomàcia i a la política. Mediació de països entre països, amb l'objectiu d'abordar conflictes existents entre ells, de pacificar zones conflictives.
- **Judicialitzada**, la que és tinguda en compte (com a procediment alternatiu, o el seu resultat) dins de qualsevol procediment judicial:
  - En l'àmbit del **dret penal** (joves i adults), on les parts són l'infractor i la víctima, amb l'objectiu de facilitar la reparació del dany causat pel delictes. Emmarcada

per les lleis penals (per exemple, el Codi penal i la Llei 5/2000 de responsabilitat penal del menor).

- En l'àmbit del **dret privat**, que inclou:
  - La separació i divorci, els aspectes que se'n deriven, els conflictes entre pares i fills, les disputes entre familiars en les successions... , on les parts són marit i muller, pares i fills, familiars.
  - Qualsevol qüestió o pretensió en matèria de dret privat que es pugui conèixer en un procés judicial (convenient sobretot quan les parts han de mantenir relacions en el futur).

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

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

## C. ESCOLES DE MEDIACIÓ

### Model tradicional-lineal (Harvard, Fischer i Ury)

Aquest model entén la mediació com una negociació entre parts, assistida per un tercer que actua de mediador. Parteix d'una negociació basada en forts principis i en mèrits, que s'emmarca en quatre punts:

1. **Separar les persones del problema:** els negociadors són, abans que res persones, i han de considerar que estan treballant colze a colze, atacant el problema, i no pas lluitant entre ells.

2. **Centrar-se en els interessos, no en les posicions:** és probable que arribar a un compromís entre posicions no produeixi un acord satisfactori. Darrera de postures oposades hi ha interessos compartits i compatibles.
3. **Inventar opcions per a un benefici mutu:** davant la dificultat de dissenyar unes solucions òptimes, imaginar una àmplia gamma de possibles solucions que promoguin els interessos compartits i conciliïn de manera creativa els interessos discrepants.
4. **Instar la utilització de criteris objectius:** s'ha d'intentar arribar a un resultat basat en normes que siguin independents de la pròpia voluntat. Cal raonar i quedar obert als raonaments. Cedir davant del principi, no de la pressió.

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

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

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

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

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

### **Model transformatiu (Bush i Folger)**

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

1. El procés de mediació pot enfortir la capacitat de les persones per prendre decisions per si mateixes i per comprendre i tenir en compte les perspectives dels altres. Permet a les persones en conflicte actuar amb més autodeterminació i sensibilitat respecte dels altres a l'hora d'examinar solucions als problemes concrets.

2. La mediació només pot tenir aquests efectes transformadors en la mesura que els mediadors desenvolupin una disposició a veure i una pràctica habitual que els porti a centrar-se en les oportunitats que sorgeixen durant el procés d'apoderament i reconeixement recíproc dels participants.

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

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

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

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

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

### **Model circular narratiu (Sara Cobb, Marinés Suares)**

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

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

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

El seu mètode busca:

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

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

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

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



## 4. ELS ACTORS DE LA MEDIACIÓ

### A. CARACTERÍSTIQUES DEL MEDIADOR

El mediador és una persona que actua com a **tercer**, que **no té poder**, la seva funció és fer de **catalitzador** per facilitar la **comunicació** entre les parts, que segons Jean François Six són els quatre elements fonamentals de la mediació (*Le temps des médiateurs*. Paris: Éditions du Seuil, 1990)

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

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

#### **El tercer: no hi ha mediació sense mediador.**

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

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

El mediador no pren partit, no es posiciona, no busca donar la raó, no fa judicis de valor. Pel fet d'actuar com a tercer, des de les diferents escoles de mediació, s'ha unit el mediador als conceptes de neutralitat i/o imparcialitat.

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

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

#### **El no poder del mediador**

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

Com pot el mediador, sense poder, ajudar a fer que les parts avancin, a establir o restablir una relació? És precisament aquesta manca de poder l'eina més important del mediador. En una mediació es tracta d'aconseguir que les dues parts continuïn sent els actors del seu acostament en total llibertat. El mediador no ha d'ocupar aquest lloc: ha d'activar el moviment que les empenyi la una cap a l'altra per afavorir la seva relació.

Al mediador li correspon **confiar** que les parts seran capaces d'assumir, de responsabilitzar-se, de donar sortida a les situacions que els preocupen, als conflictes que tenen. És per això que no ha de prendre el protagonisme a les parts.

## **EL ROL DEL MEDIADOR**

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

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

### **Fer de catalitzador**

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

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

### **Crear comunicació**

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

#### **1. L'escolta**

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

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

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

## 2. El temps

Quan l'escolta està restablerta, es tracta de treure profit al temps.

La tasca del mediador consisteix a amplificar les dues escoltes, a expressar el que cada part entén i comprèn de l'altra, i així fer que l'intercanvi pugui ser més exacte i més consistent. Per tal que això sigui possible cal que alguna cosa ho sustenti, i aquesta cosa és el temps.

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

## 3. La conclusió

Una comunicació, per ser plena i completa, ha d'arribar a una conclusió. Si bé el mediador no ha de proposar una solució, sí que pot proposar un itinerari, una estratègia que permeti arribar a l'objectiu, i ha de fer-ho.

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

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

**10 distintius del mediador amb pràctica transformadora** (de l'article de Folguer i Bush inclòs a FRIED SCHNITMAN, Dora. *Nuevos paradigmas en la resolución de conflictos*. Buenos Aires: Granica, 2000)

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

**B. LA CONFIANÇA** (DIEZ, Francisco; TAPIA, Gachi. Herramientas para trabajar en mediación. *Paidós Mediación*, núm. 9 (1999).

La mediació és un mètode basat en la voluntarietat de les parts per abordar la situació en què es troben a partir d'assumir les seves responsabilitats i prendre les pròpies

decisiones de manera que satisfagan ambdues parts. Això no és possible si les parts no **confien** l'una en l'altra. Ara bé, cada part, quan arriba a un espai de mediació per una situació de conflicte, **desconfia** de l'altra. Per tant, la mediació, com a mètode que pugui ser efectiu, ha de **generar la confiança** necessària entre les parts.

Necessiten aquesta confiança per:

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

La seqüència de la confiança és:

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

### La confiança en el mediador

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

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

### La confiança en la mediació

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

La mediació és un espai que serveix perquè les parts s'asseguin a la mateixa taula, parlin, s'escoltin i facin alguna cosa. Però també serveix per deixar de fer altres coses: agredir-se, negar-se a participar-hi. Si al final del procés s'ha vist el conflicte d'una

altra manera, si s'ha pogut saber alguna cosa que no se sabia, això vol dir que la mediació ha aportat un producte.

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

### **La confiança en un mateix**

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

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

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

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

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

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

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

### **La confiança en l'altre**

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

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

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

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

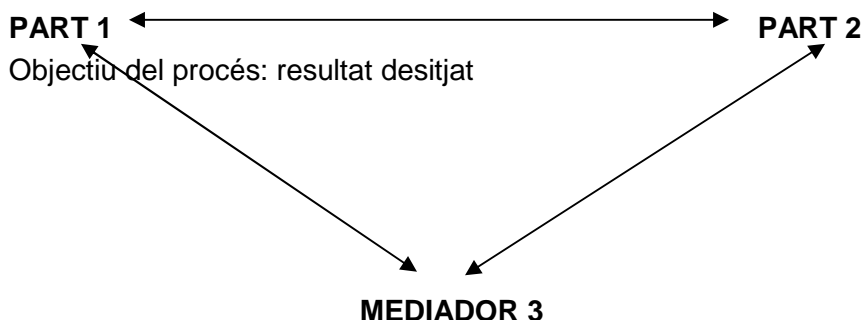
Dins del model transformatiu, treballar per la confiança en l'altre és treballar pel reconeixement de l'altre.

### C. ELS ACTORS QUE PARTICIPEN EN LA MEDIACIÓ

#### ELS ACTORS PRINCIPALS DE LA MEDIACIÓ

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

Motiu de l'inici del procés



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

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

- **Institucionals:** que compleixen un treball específic al servei d'una institució i dels seus clients. Són professionals experts i formats per resoldre conflictes ben definits. Tenen el perill de la burocratització de la mediació institucional.
- **Ciutadans:** són mediadors naturals que neixen dels grups socials per atendre les necessitats de la comunitat. No tenen més autoritat que la moral i són ciutadans entre ciutadans. Se'ls demana que amb la seva presència, acolliment, atenció, ajudin a fer avançar les persones respecte del seu problema.

Hi ha determinades situacions en què les parts poden ser fàcilment identificades.

Per exemple, els dos membres d'una parella en un tema de separació i divorci, o dos joves que s'han barallat per una qüestió puntual. Altres situacions són molt més complexes i fan més difícil determinar quines han de ser les parts implicades en un procés de mediació.

Per exemple, un tema de medi ambient: la contaminació d'un riu pels vessaments tòxics d'una fàbrica. En aquest cas les parts poden ser diverses, cada una d'elles amb interessos propis, i diferenciades les unes de les altres. En aquest cas, i sense voler ser exhaustius, les parts poden ser:

- Els propietaris de la fàbrica
- Els responsables del vessament

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

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

## ALTRES ACTORS DE LA MEDIACIÓ

A més de les parts implicades, hi pot haver altres actors, que sense ser parts, també intervenen en la mediació d'una manera més o menys directa. La seva participació ha de ser des d'un posicionament propi, que no es confongui amb el del mediador. Aquests altres actors s'estructuren en tres grups bàsics:

### 1. Actors que faciliten la derivació a la mediació

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

La seva funció se centra:

- A **donar informació bàsica** sobre la mediació en general i del servei de mediació en concret. Han de tenir en compte quines són les condicions bàsiques per accedir a una mediació i les condicions concretes d'accés al servei on fan la derivació.
- A **acompanyar les parts** perquè vegin la utilitat que pot tenir per a elles aquesta alternativa. Aquest acompanyament ha de servir perquè les mateixes parts puguin prendre les seves decisions, sense substituir el treball posterior a realitzar pel servei de mediació.

És important que tinguin en compte que la mediació és una alternativa basada en la responsabilització de les parts implicades i que la seva participació activa és necessària. Entre aquests actors facilitadors, hi podem trobar:

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

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

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

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

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

## 2. Actors propers a alguna de les parts

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

La seva participació es dona sobretot durant el procés de mediació i la seva relació amb les parts ho és a títol:

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

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

- **Professional:** quan la relació amb la part és sol·licitada per aquesta, per raó del rol professional que exerceix. Això pot ser per tres motius bàsics:
  - La **representació legal**. Els advocats que defensen els interessos de la part, la presència dels quals, en determinats casos, és preceptiva.
  - L'**assessorament** com a expert. En casos en què són necessaris els seus coneixements per ajudar les parts a prendre decisions sobre algun tema propi de la mediació.
  - El **suport personal**. Sigui perquè ja existia un treball anterior o per les necessitats sorgides per raó del procés de mediació: treballadors i educadors socials, psicòlegs, metges, traductors...

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

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



### 3. Actors a qui correspon validar el resultat de la mediació

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

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

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

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

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

## 5. DUR A TERME LA MEDIACIÓ: EL PROCÉS

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

**El mediador ha de facilitar el diàleg entre les parts.** El diàleg **no lleva necessàriament al acord**, però **puede generar comprensió y respeto entre** los adversarios. Lo decisivo en él es **que cada uno hable en nombre de sí mismo y a partir de su experiencia personal.** **Escuchar es**, en el diàleg, tan **importante** como hablar, y no es menos importante dirigirse con respeto al otro. Los disputantes **hablan directamente uno con otro; se formulan preguntas** llevados por una auténtica curiosidad y por el deseo de saber más.

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

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

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

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

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

### A. LA COMUNICACIÓ

El context de la mediació requereix l'expressió de les parts de manera directa i personal. La funció principal del mediador és ajudar, facilitar, crear espais on això sigui possible. El mediador necessita que les parts parlïn entre elles.

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. Calaterra, 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.

En les ocasions en què la comunicació és difícil, el mediador pot ser una figura necessària. No només quan les característiques del medi creen distorsions, sinó, sobretot, quan les parts i els missatges que es volen intercanviar són complexos.

En aquests casos la comunicació ha de ser clara, fluïda i ben estructurada. El mediador pot ajudar a fer que sigui així. Per a això, ha 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.

La mediació ofereix la possibilitat de parlar. El mediador ha de tenir cura de l'organització de l'espai on les parts s'han de trobar i del temps per poder-ho fer (parlar entre elles), tot utilitzant les eines que li són pròpies.

- El mediador ofereix un espai neutral. Un terreny que no pertany a cap de les dues parts.
- Cada situació necessita un temps per abordar-la. De vegades s'ha d'actuar de manera àgil i ràpida, altres vegades es necessita donar temps per a la maduració.

**EL PROCÉS DE MEDIACIÓ** (CALCATERRA, Ruben A. *Mediación estratégica*. Barcelona: Editorial Gedisa, 2002)

La tasca del mediador està emmarcada dins d'un procés. Un procés que té una sèrie de característiques:

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

## **B. L'ACCÉS A LA MEDIACIÓ**

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

### **1. La relació del servei de mediació amb l'exterior**

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

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

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

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

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

## 2. La relació del mediador amb les parts que accedeixen al servei

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

### a. La informació

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

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

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

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

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

- Quina és la informació necessària?
- Per a què es vol la informació?
- Tota informació és positiva?
- Com i quan s'ha d'utilitzar la informació?
- Quina informació es pot donar als agents validadors?
- Com es treballa la confidencialitat?

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

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

#### **b. Les condicions d'accés**

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

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

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

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

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

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

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

#### **C. LA MEDIACIÓ PRÒPIAMENT DITA**

Un cop les parts han accedit a la mediació, la tasca principal del mediador és la creació del clima necessari i l'estructuració del procés perquè les parts puguin treballar en comú. Els dos aspectes estan al servei del mateix objectiu, estan relacionats entre si i s'afecten mútuament.

## EL CLIMA

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

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

El clima es crea a partir de:

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

## L'ESTRUCTURACIÓ DEL PROCÉS

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

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

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

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

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

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

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

- L'**organització de l'agenda**, i fer partícips les parts de la durada que pot tenir el procés, amb el significat que això pot tenir en el tractament de la situació.
- El procés serà un **continu d'espais** de trobada entre parts, **amb intervals** de temps entremig més o menys llargs, que s'han de tenir en compte a l'hora de gestionar, ja que també formen part del procés.
- Aquests **intervals** poden ser **aprofitats** pel mediador per suggerir a les parts que:
  - S'assessorin amb algun agent extern sobre algun tema en concret.
  - Es preparin la següent reunió, sabent el tema que s'hi tractarà.
  - Prestin atenció a la relació que hi haurà entre les parts durant aquest període.
- Cada sessió cal considerar-la com una petita mediació que ha de tenir la seva obertura i la seva cloenda, més enllà que s'hi tracti el tema corresponent al moment del procés general:
  - L'obertura ha de tenir, a més de la benvinguda, un recordatori-resum de la sessió anterior, i ha de centrar de nou el tema de treball per emprendre'l amb el clima convenient.
  - El tancament, a més de fer el resum del que s'ha treballat a la sessió, ha d'emmarcar els deures a realitzar per a la pròxima sessió. Cal preveure quina ha de ser (o no) la relació entre les parts durant el compàs d'espera fins a la propera sessió.
- La **ubicació dels actors** que han d'intervenir en el procés.

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

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

## ETAPES DEL PROCÉS DE MEDIACIÓ

### 1. Obertura i exposició inicial del mediador

Té com a objectiu la contextualització, introducció i estructuració del procés. Vol donar seguretat i confiança. Construir una aliança per al treball. És el moment del primer contacte entre les parts, i estan inquietes.



És el moment d'acollir les parts, col·locar-les en l'espai i ubicar-les on es troben. Cal que se sentin segures, còmodes i predisposar-les al treball conjunt.

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

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

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

## 2. L'estadi exploratori

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

### • L'exposició inicial de les parts

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

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

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

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

### • Definició dels temes

És el moment d'abordar el conflicte, conèixer quins són els aspectes que més afecten (com i a quin nivell) cada una de les parts. És funció del mediador ajudar les parts a explorar el conflicte existent perquè puguin sortir tots els aspectes latents i que aconseguixin precisar-los, definir-los, emmarcar-los. Això permetrà fer el mapa del conflicte:

S'identifiquen els problemes.

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

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

### 3. El tractament del conflicte

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

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

- Definir quins són els aspectes més importants de la situació respecte dels que no ho són, amb l'objectiu **d'abordar les qüestions plantejades i buscar-hi alternatives**. S'haurà de treballar les qüestions puntuals sense perdre de vista la globalitat del conflicte.
- **Escollir i utilitzar** acuradament tots **els recursos operatius i vàlids** de què es disposa i que es desenvolupen en el capítol *Les eines de la mediació*.
- Facilitar **que les parts s'expressin** de manera directa i personal. La comunicació és important durant tot el procés, però molt més ara que s'ha d'abordar el tema central i potser el més delicat. Hi ha d'haver un debat entre les parts que el mediador ha d'acompanyar perquè sigui tan eficaç com sigui possible.
- **Entrar en negociació amb l'altre**. En aquest espai és molt important la generació d'idees i la recerca d'opcions resolutives.

### D. EL TANCAMENT DE LA MEDIACIÓ

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

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

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

#### 1. L'acord

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

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

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

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

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

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

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

## **2. La informació sobre el procés**

### **La confidencialitat**

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

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

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

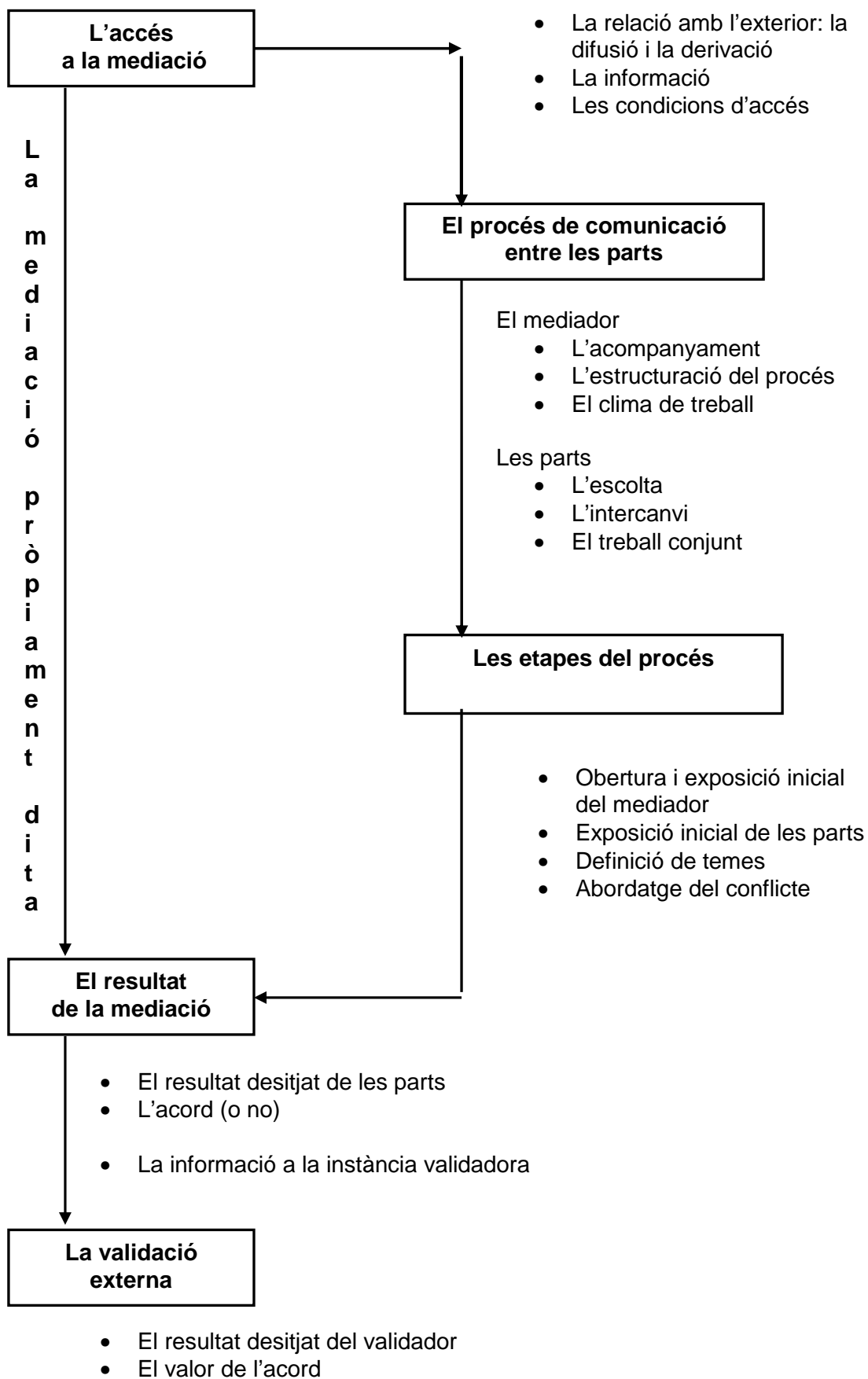
### **La validació**

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

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

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

## ESQUEMA DEL PROCÉS DE MEDIACIÓ



## 6. LES EINES PER A LA MEDIACIÓ

DIEZ, Francisco; TAPIA, Gachi. *Herramientas para trabajar en mediación*. Barcelona: Paidós, 1999. (Paidós mediación; 9)  
SUARES, Marínés. *Mediando en sistemas familiares*. Capítol 10. Barcelona: Editorial Paidós, 2002. (Paidós mediación; 11)

La tasca del mediador consisteix a facilitar que les parts parlin entre elles. La seva tasca principal és 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...).

El mediador durant el procés fa bàsicament dues coses:

### Callar o parlar.

#### A. EL SILENCI

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

La finalitat principal de la mediació és que les parts siguin protagonistes. A elles els correspon intervenir, utilitzar l'espai que se'ls ofereix, prendre decisions.

La tasca del mediador és facilitar aquest fet ajudant que hi hagi comunicació entre les parts. Per fer-ho cal que deixi espai a les parts, que no l'ocupi. És per això que podem dir que callar és la seva principal eina. Callar per:

Deixar espai a les parts, perquè els altres puguin parlar. Sense cap més finalitat. Cal pensar que si les parts poden parlar sense cap intervenció externa, ja s'ha assolit la finalitat principal de la mediació.

El fet de callar permet al mediador fer altres coses, que necessitarà per a una bona conducció de la mediació:

Observar la realitat: les parts, què diuen (llenguatge verbal), com ho diuen i què fan (llenguatge no verbal), com interactuen entre elles.

Poder recollir la informació que donen les parts i que pot interessar el mediador, per reelaborar-la i conduir millor el procés de debat entre elles.

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

L'escolta activa 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.

Callar i escoltar, dues eines, estratègies, bàsiques del mediador:

Callar per tal que les parts parlin (en l'idioma que vulguin, inclòs el corporal) i així puguin exercir el rol de l'emissor, el primer que s'ha de jugar perquè hi hagi comunicació.

Escoltar perquè les parts vegin la importància d'escoltar i aprenguin a exercir el rol de receptor, l'altre rol imprescindible per a la comunicació.

## **B. 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)

La seva importància està 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.

Es poden dividir les preguntes 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.

### **1. 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.

- **Obertes**

Són preguntes que permeten als participants esplaiar-se i que molt sovint poden ser contestades per qualsevol d'ells. Alguns cops, però, estan 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...*

- **Tancades**

Es responen amb un *sí* o un *no*, o tenen una única resposta. Serveixen per confirmar alguna informació obtinguda abans.

Moltes indueixen la resposta. Són indagatòries i coercitives. Poden generar reacció en el destinatari. Per aquest motiu, poden ser contraproductius per al mediador.

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

- **Aclaridores**

Els relats de les parts sovint no són prou clars, o potser nosaltres no els comprem. 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. Quan fem una pregunta estratègica busquem un resultat determinat.

Un cop formulada aquesta pregunta, i amb la seva resposta, podem organitzar un conjunt de preguntes circulars per desenvolupar la nostra hipòtesi buscant un enquadrament més positiu.

## 2. **Preguntes transformadores**

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

El mediador ajuda que els participants vegin 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**

La seva base teòrica 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.

No indueixen respostes. Es formulen des de la curiositat.

- **Hipotètiques**

Porten els participants a pensar en diferents escenaris possibles. La pregunta del miracle pot ser considerada una pregunta d'aquest estil.

La pregunta del miracle 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.

## **C. EL LLENGUATGE AFIRMATIU**

El mediador no només fa preguntes, utilitza també elocucions declaratives. Tenint com a base el model conversacional, cal dir que no n'hi ha prou amb la intenció del mediador, sinó que és fonamental com incorporen les parts aquestes intervencions.

El component analògic de la comunicació juga un paper important, sobretot el to de veu que s'utilitza, ja que ajuda a diferenciar, per exemple, una ordre d'un simple comentari. Els mediadors no intervenen només a partir de preguntes, sinó que també utilitzen elocucions declaratives.

### **1. Objectius de les elocucions declaratives:**

Donar informació: al principi, quan cal que les parts sàpiguen el funcionament del procés de la mediació i puguin decidir entrar-hi o no.

- **Aclarir:** s'utilitzen quan el mediador considera que no l'han comprès prou.
- **Reafirmar:** quan alguna cosa que ha dit un participant pot ser un punt de partida per generar col·laboració. El mediador repeteix per ancorar una determinada idea donada per la part.



- **Reformular:** important en el moment de redefinir el problema. S'intenta produir canvis en les narratives, no només es pretén que es formuli d'una altra manera, sinó que es persegueix l'objectiu de generar una actitud col·laboradora.

## 2. Algunes eines

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, de millorar el que han dit, de precisar.

- **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.

- **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 es 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 molt bé la part literal, mantenir la coherència amb la interpretació i que l'ús de la paràfrasi aporti alguna cosa nova, diferent, que ajudi.

- **El resum:** serveix per ordenar, posar les idees en ordre, estructurar el discurs. També serveix per empatitzar i veure 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 emfasitza el treball que s'hi ha fet.

Estic posant les idees que ha posat 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 primer.

- **El reenquadrament, la recontextualització:** és 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.

### 3. Les legitimacions

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 positiu, 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.

## D. LA COMEDIACIÓ

### 1. Una 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 comediador apareix puntualment en qualsevol espai del procés amb l'objectiu de reforçar i ajudar el mediador principal.

La mediació s'utilitza per diferents motius:

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

### 2. 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.

### **Els jocs de rol i les 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.

### **3. Avantatges i desavantatges de la mediació**

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.

## **E. EL RECEPTARI**

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, cal tenir molt clars els conceptes i prendre-se-la seriosament...

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

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

## 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 a conèixer les persones presents a 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 a:
  - **informar** de forma clara i concisa sobre el que es necessita 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 constitueix una eina més. Fent-la servir 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.

## Una recepta bàsica per a 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: cal fer **l'anàlisi del conflicte**.

### El primer pas. Mirar ¿Què passa?

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

- De què estem parlant, què és el que ha passat, com afecta, quines repercussions té: definir bé el **conflicte on s'ha d'intervenir**.
- Quines són les **persones implicades**, com viuen el conflicte, el lloc que 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 de 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 cal intervenir-hi, però després de saber quines són les alternatives existents i triar la més adient. Cal:

- Conèixer les **responsabilitats** que poden assumir i **les aportacions** que poden 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!**

## 7. BIBLIOGRAFIA

- Acland, Andrew. *Como utilizar la mediación para resolver conflictos en las organizaciones*. Ediciones Paidós. Barcelona 1993.
- Bernal Samper, Trinidad. *La mediación en escena*. Editorial EOS. Madrid 2012.
- Boqué i Torremorell, M.Carme. *Guía de mediación escolar*. Dossiers Rosa Sensat. Barcelona 2002.
- Bouché Peris, J. Henri; Hidalgo Mene, Francisco. *Mediación familiar* (III tomos). Editorial Dykinson. Madrid 2010.
- **Calcaterra, Ruben A. *Mediación estratégica*. Editorial Gedisa. Barcelona 2002**
- Calvo, Raul. *La negociación con ETA*. Editorial Gedisa. Barcelona 2006.
- Cardinet, Annie. *École et médiations*. Editions Érès. Collection Trajets. Paris 2000.
- Cornelius, Helena i Faire, Shoshana. *Tú ganas/yo gano, todos podemos ganar*. Ediciones Gaia. Madrid 1995.
- **Diez, Francisco i Tapia, Gachi. “Herramientas para trabajar en mediación”. Paidós mediación, núm. 9. Barcelona 1999.**
- **Entelman, Remo. *Teoría de conflictos*. Editorial Gedisa. Barcelona 2002.**
- Faget, Jacques. *Médiations, les ateliers silencieux de la démocratie*. Editions Érès Collection Trajets. Toulouse, 2010.
- **Fernandez, Jonan. *Ser humano en los conflictos*. Alianza editorial. Madrid 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*. Ediciones Gestión 2000. Barcelona, 1996.**
- **Folger J. P.; Baruch Bush, R. A. *La promesa de mediación*. Editorial Granica. Barcelona 1996.**
- Galtung, Johan. *Paz por medios pacíficos. Paz y conflicto, desarrollo y civilización*. Guernica Gogoratuz. Bilbao, 2003.
- Girard Kathryn; J. Koch, Susan. *Resolución de Conflictos en las escuelas*. Ed. Granica, 1997.
- Gordillo, Luis. *La justicia restaurativa y la mediación penal*. Editorial Iustel. Madrid 2007.
- Haynes, John. *Fundamentos de la mediación familiar*. Gaia Ediciones. Madrid 1993.
- Haynes, John; Haynes, Gratchen. *La mediación en el divorcio*. Ediciones Granica. Barcelona 1997.
- Justícia i Societat núm. 19. “La mediación penal”. Centre d’Estudis Jurídics i Formació Especialitzada. Barcelona, maig de 1999.
- Lederach, J. P. *La imaginación moral: El arte y el alma de la construcción de la paz*. Gernika Gogoratuz, 2007.
- Mahfuz, Naguib. *Festejos de boda*. Plaza y Janés Editores. Barcelona, 1999.
- Mayer, Bernard S. *Más allá de la neutralidad*. Gedisa Editorial. Barcelona 2008.
- Mediadors de Justícia Juvenil. *Valoración de la mediación penal juvenil per part de víctimes i infractors*. Barcelona, abril de 2010. CEJFE, Departament de Justícia.
- Moore, Christopher. *El proceso de mediación*. Editorial Granica. Barcelona, 1995.
- **Mulholland, Johan. *El lenguaje de la negociación*. Editorial Gedisa. Barcelona 2003.**
- Parkinson, Lisa. *Mediación familiar. Teoría y práctica: principios y estrategias operativas*. Editorial Gedisa. Barcelona, 2005.
- San Martín Larrinoa, María Begoña. *La mediación como respuesta a algunos problemas jurídico criminológicos (del presente francés al futuro español)*. Administración de la Comunidad Autónoma del País Vasco. Julio de 1997.
- **Schinitman, Dora F. *Nuevos paradigmas en la resolución de conflictos*. Editorial Granica. Barcelona, 2000.**



- **Six, Jean François. *Le temps des médiateurs*. Éditions du Seuil. Paris, 1990.**
- **Suares, Marinés. *Mediación. Conducción de disputas, comunicación y técnicas*. Editorial Paidós. Paidós mediación núm. 4. Barcelona 1996.**
- Suares, Marinés. *Mediando en sistemas familiares*. Editorial Paidós. Paidós Mediación, núm. 11. Barcelona, 2002.
- Touzard, Hubert. *La mediación y la solución de los conflictos*. Editorial Herder. Barcelona, 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>