

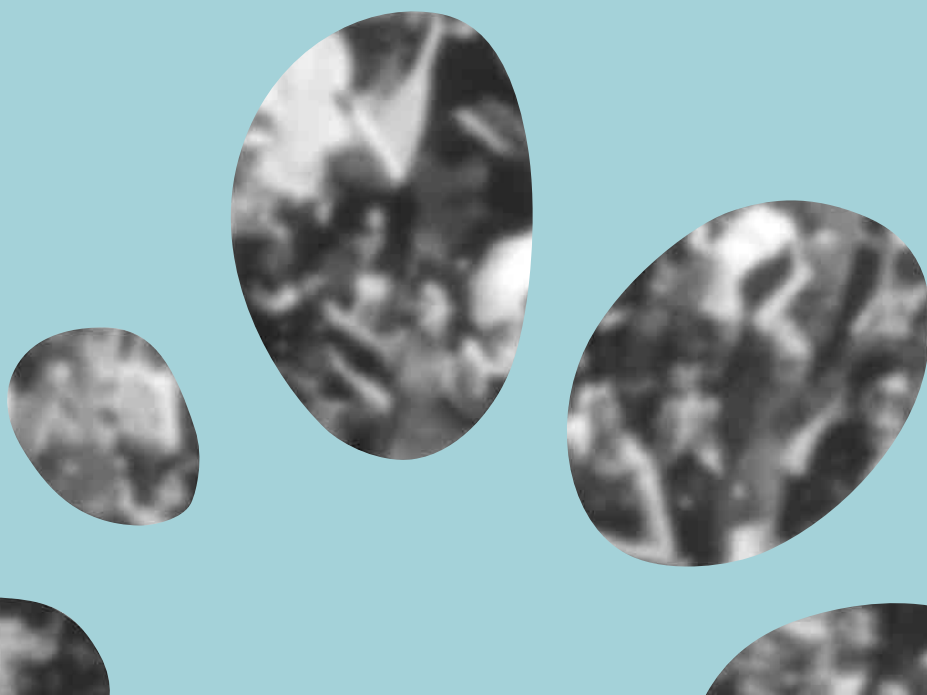


ÚTILS PRÀCTICS

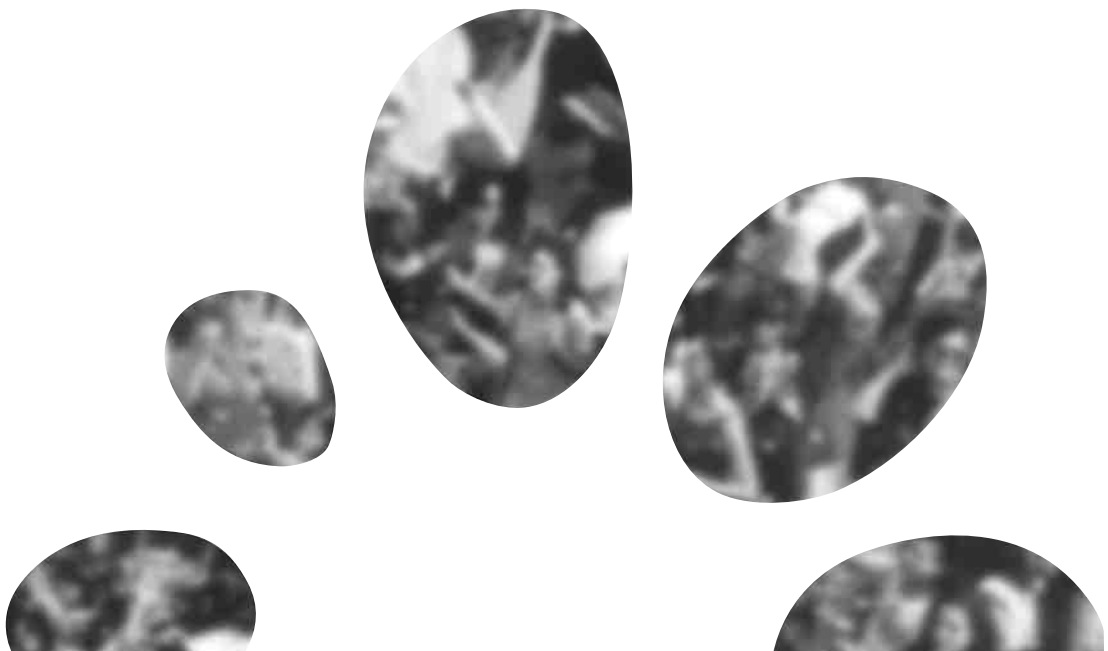
16

# Gestió positiva del conflicte a les associacions

Mediació



# Gestió positiva del conflicte a les associacions: Mediació



Coordinació  
TORRE JUSSANA

Disseny gràfic, filmació,  
impressió i enquadernació  
IMATGE I PRODUCCIÓ EDITORIAL  
AJUNTAMENT DE BARCELONA

Maquetació: FUNDACIÓ TAM-TAM

D.L.: 34.483

Gener de 2004

## PRESENTACIONS

La ciutadania de Barcelona ha posat de manifest obertament el seu desig de participar en les decisions que afecten la vida comunitària. Per tal de donar instruments a aquesta participació, s'ha elaborat aquest *Útil* sobre la mediació comunitària.

Aquests nous processos participatius poden ocasionar diversitat d'opinions i d'interessos entre les persones i els grups que en formen part. La vida social i en comunitat va intrínsecament lligada a la convivència entre les persones amb una actitud cívica viva i activa. Això ens fa entendre la importància de la mediació com a instrument que pot transformar una situació antagònica en una situació d'entesa entre les parts i per tant, de convivència.

En aquest sentit, el món associatiu, per la seva pròpia naturalesa activa i dinàmica, té un paper molt important en l'impuls d'aquests espais de trobada i mediació.

Des de Torre Jussana, i seguint la línia dels darrers temps, volem contribuir a la transformació positiva dels conflictes. Volem facilitar eines al sector associatiu per afavorir la mediació comunitària, possibilitar espais per a resoldre democràticament i participativament les diferències. Per aquest motiu us proposem aquest *Útil* perquè conegueu les tècniques i els mecanismes per fer factible aquesta transformació.

Esperem que la seva lectura us porti els objectius proposats i us faciliti les eines necessàries per a aquesta mediació comunitària.

**Joan Clos**

Alcalde

**Assumpta Escarp i Gibert**

Regidora Participació Ciutadana, Solidaritat i Cooperació



## ELS AUTORS

### **Sergi Farré i Salvà**

Mediador i conflictològ  
sfarre@uoc.edu

#### Formació

Llicenciatura en Ciències Polítiques i de l'Administració (1994)  
Master en Gestió i Resolució de Conclites: Mediació (Universitat de Barcelona, 2001)  
Master of Arts en Resolució de conflictes internacionals i comunicació intercultural (American University, 1996)

#### Experiència

Des de 1995, com a mediador, investigador, consultor i formador en Resolució de conflictes.  
Àmbits: comunitari, intercultural, organitzacional i internacional. Assessor, Ministeri d'Afers Exteriors.

### **Elisa Gutiérrez**

Treballadora social  
Mediadora

#### Formació

Diplomada en Treball Social  
Post-graduada en Mediació i Resolució de Conflictes

#### Experiència

Des de 1994 vinculada al món associatiu, desenvolupant tasques tècniques, directives i d'assessorament.

Participant en diferents projectes d'acció comunitària, així com en la coordinació, dinamització i formació d'equips de treball.



# ÍNDEX

## **Introducció a la gestió alternativa de conflictes .....**

1. La Resolució de Conflictes
2. El concepte de Conflicte
3. Actituds més freqüents davant el conflicte
4. El concepte de conflicte a la Resolució de Conflictes

## **La resolució de conflictes (RC) i la gestió positiva del conflicte en les organitzacions ....**

1. la relació inversament proporcional entre conflicte i productivitat
2. la visió positiva i proactiva del conflicte organitzacional

## **Anàlisi del conflicte organitzacional .....**

1. enfocament sistèmic proactiu
2. qüestionari de l'anàlisi bàsic del conflicte
3. l'objecte del conflicte
4. la intensitat del conflicte
  - la violència directa
  - la violència estructural
  - la violència cultural
  - la interconnexió dinàmica entre els 3 tipus de violència
  - pau positiva i pau negativa
5. la dimensió del conflicte
6. els nivells personals del conflicte i la seva projecció temporal
7. els 3 grans nivells espacials del conflicte
  - conflicte interpersonal o directe
  - conflicte estructural
  - conflicte cultural
  - la dinàmica dels tres nivells del conflicte organitzacional
8. Exemple d'anàlisi d'un conflicte organitzacional

## **Tipologia bàsica i diagnòstic del conflicte social i organitzacional .....**

1. tipologia bàsica del conflicte
  - conflictes de baixa intensitat
  - conflictes d'alta intensitat
2. el diagnòstic del conflicte organitzacional
3. Exemple de diagnòstic

## **El tractament del conflicte organitzacional: la seva microgestió positiva .....**

1. La microgestió del conflicte:
  - Eines de comunicació positiva
    - La comunicació positiva
    - Eines comunicatives per a la gestió del conflicte
    - Eines comunicatives verbals
    - Actituds i tècniques per a la gestió positiva del conflicte
2. la mediació
  - principis
  - definició
  - objectiu
  - el paper del mediador
  - el paper de les parts
  - el context de la mediació
  - qüestions per acceptar una mediació

## **Tractament: la macrogestió del conflicte organitzacional .....**

1. reconstrucció
2. resolució
3. reconciliació
4. la mediació representativa
5. l'anàlisi estratègic organitzacional
6. models bàsics de gestió positiva
  - models interns
  - models externs
  - models mixtes
7. Guió bàsic de la intervenció
8. Exemple de tractament d'un conflicte organitzacional: macro i micro gestió

## **Algunes experiències .....**

1. Als EEUU i Canadà
2. Un projecte pioner a Catalunya

## **A manera de conclusió.....**

## **Bibliografia .....**

## **Adreces útils.....**

## **Últimes publicacions .....**



## ABANS DE COMENÇAR

Aquest manual ofereix una aproximació pràctica i interactiva a la Gestió Alternativa de Conflictos (GAC) en l'àmbit de les organitzacions. Sovint hi ha referències al "professional" de la GAC, amb l'ànim de transmetre una sèrie de coneixements, mètodes i eines pràctiques, els quals, a partir de principis i actituds que us resultaran familiars i que segurament ja apliqueu, us proporcionin una visió professional i rigorosa del fenomen conflictual a l'organització i de la seva gestió i transformació positives. Tot i que, normalment, aquest tipus d'aportacions es destinen a organitzacions empresarials, hem volgut dirigir-nos especialment al món associatiu, conscients que principis com la productivitat i la professionalitat són tan útils i necessaris per a un associacionisme eficient i eficaç com per la pràctica empresarial. Comencem amb una introducció a la GAC i al seu concepte de conflicte, tot proporcionant-vos eines per l'anàlisi i diagnòstic conflictològics. A continuació, us oferim models de macro i microgestió del conflicte organitzacional, tot posant èmfasi en la transmissió d'eines comunicatives fàcilment aplicables. Acompanyem totes les explicacions amb exemples i aplicacions pràctiques especialment relacionades amb la realitat organitzacional de l'associacionisme.

## INTRODUCCIÓ

En els darrers temps, la gestió alternativa de conflictes (GAC), i especialment una de les seves eines, la mediació, s'han posat de moda en molts àmbits. Malgrat aquesta "moda", parlar obertament de conflictes i de la seva gestió positiva ens continua resultant difícil, car, culturalment, tendim a identificar el fenomen del conflicte com quelcom de negatiu i d'incòmode, que cal evitar. Quan hom parla del conflicte com quelcom amb una part positiva que pot ajudar a créixer, transformar millorar les persones i les comunitats, sovint et miren i somriuen, tot dient: "ho veus així, perquè tu no hi estàs implica". El fet és que tothom ha estat, es troba o es trobarà directament implicat en algun tipus de conflicte, car aquest és inherent a la condició humana.

Per tant, atesa la inevitabilitat dels conflictes, allò que sí podem fer és aprendre a gestionar-los de forma positiva, aprofitant l'oportunitat de canvi que tot conflicte presenta a fi de transformar positivament aspectes de la relació o de la convivència conflictual, en la família, a l'escola, en la comunitat local, nacional o internacional i, evidentment, també en les organitzacions on desenvolupem les nostres activitats professionals i/o voluntàries.

Les organitzacions dissenyen i avaluen els seus projectes, campanyes, pressupostos i activitats, però molt poques es plantegen com actuar davant d'un conflicte quan aquest apareix, i molt menys com prevenir-lo. Si preguntéssim als membres de les associacions -personal laboral o voluntaris- quin protocol o procediment segueix la seva organització quan sorgeix un conflicte, pocs en tindrien una resposta.

La visió proactiva i sistèmica del conflicte en les organitzacions permet treballar preventivament, per tal que quan sorgeixi el conflicte, aquest pugui ésser gestionat positivament mitjançant eines i procediments coneguts i degudament consensuats. Sovint, molts conflictes organitzacionals que a priori són de baixa intensitat i, en principi, fàcilment gestionables, s'acaben enquistant i agreujant, precisament per la manca de mecanismes que possibilitin llur identificació i tractament.

Com va dir el filòsof clàssic xinès, Sun Tzu, la guerra efectiva no es pot basar tan sols en un ànim d'agressió, sinó que és un art que s'aprèn. De la mateixa manera, la pau és un art que requereix molt més que la bona voluntat... Es pot i s'ha de conrear, aprendre i desenvolupar.

Mitjançant aquest *Útil Pràctic*, hem volgut treballar cap a aquesta direcció, facilitant-vos eines bàsiques de macro i microgestió positiva del conflicte que us permetin fer-ne l'anàlisi, diagnòstic, i tractament, incloent-hi eines comunicatives fàcilment assimilables.

En darrer terme, però, pel que fa a la gestió de conflictes, no existeixen les fórmules màgiques. La pau, com la guerra, no és gratuïta, car sovint comporta sacrificis materials o emocionals. Més enllà de l'aplicació cojuntural de determinades eines, l'enfocament proactiu envers el tractament positiu del conflicte pot significar per a una organització determinats replantejaments funcionals i orgànics, així com canvis culturals sistèmics. Aquest és un esforç que, legítimament, pot ésser jutjat com a no prioritari pels seus membres o responsables. En tot cas, per a les organitzacions (o per a qualsevol altre comunitat social), les costes de la pau són sempre inferiors a les de la guerra, no tan sols per raons èticomorals òbvies, sinó per la constatació ben material i pragmàtica de la provada relació inversament proporcional existent entre la presència explícita o implícita de conflicte negatiu en l'organització, d'una banda, i el clima laboral i la productivitat, d'una altra.



# INTRODUCCIÓ A LA GESTIÓ ALTERNATIVA DE CONFLICTES

## OBJECTIU

Familiaritzar-se amb la disciplina de la Resolució de Conflictos i el seu concepte del conflicte

## 1. CONCEPTE DE CONFLICTE

“Conflicte és una lluita entre valors i peticions en una situació de poder i recursos escassos, una lluita en la qual l'objectiu dels oponents és neutralitzar, injuriar o eliminar als rivals.”

L. Coser

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

J.P. Lederach

“Els conflictes són el motor i l'expressió de les relacions entre les persones. Les relacions personals i individuals i les relacions socials i internacionals s'expressen i es fonamenten en el conflicte. Aquesta és una manera d'aproximar-se al coneixement de la persona i de les societats que aquestes conformen.”

Eduard Vinyamata

Podríem continuar afegint moltes més definicions de conflicte, com les que aporten aquests reconeguts conflictològics, però, de fet, no existeix una única definició absoluta del conflicte, sinó que cada un de nosaltres, a partir de la nostra identitat, de les nostres experiències o per la naturalesa de la relació conflictual en qüestió, podem entendre el conflicte de diferents maneres. El conflicte és quelcom dinàmic, en evolució, com la pròpia naturalesa humana. Des del punt de vista de la gestió positiva del conflicte, el més rellevant rau, en últim terme, en la percepció i definició que les mateixes parts implicades facin de llur conflicte, de com l'estan experimentant.

Us proposem un exercici a fer amb el vostre grup de treball o amb els membres de l'associació. Escriviu en una pissarra la paraula “conflicte” i proposeu als participants que diguin en veu alta quines idees els inspira el terme.

Segurament en un gran percentatge l'associació de paraules que es farà amb conflicte seran termes com “problema”, “discussió”, “baralla”, “lluita pel poder “ etc. Siguin quins siguin els termes que es relacionin amb *conflicte*, el que hauríem de fer seria aprofitar per veure també les dimensions positives i les oportunitats que pot generar...

## 2. ACTITUD MÉS FREQUENTS DAVANT EL CONFLICTE

Cada persona adopta diferents actituds davant un conflicte depenent de quin sigui el nostre rol en el marc de la relació conflictual. Neil Katz situa les diferents possibles actituds davant el conflicte en relació a dos grans eixos:

1. el compromís amb la relació
2. el compromís amb els interessos

En base a aquests eixos podem trobar cinc grans models d'actituds vers el conflicte:

- **ACOMODATICI: cedir, perdre-guanyar**  
baix compromís amb els interessos  
alt compromís amb la relació  
*Pretén la solució ràpida per sortir del pas o no perdre la relació.*
- **COL-LABORADOR: guanyar-guanyar**  
alt compromís amb els interessos  
alt compromís amb la relació  
*Pretén una solució beneficiosa per a ambdues parts.*
- **EVITADOR: fugir, perdre-guanyar**  
baix compromís amb els interessos  
baix compromís amb la relació  
*Pretén evitar el conflicte.*
- **CONTROLADOR: guanyar-perdre**  
alt compromís amb els interessos  
baix compromís amb la relació  
*Pretén dominar el conflicte i la relació, tot o res.*
- **COMPROMISSARI: perdre-guanyar, guanyar-perdre**  
compromís amb els interessos  
compromís amb la relació  
*Tot és negociable.*

## 3. LA RESOLUCIÓ DE CONFLICTES

La **Resolució de conflictes** (RC) va començar a desenvolupar-se com a disciplina als Estats Units a partir dels anys setanta, sota la influència del moviment ciutadà nord-americà de lluita a favor dels drets civils (*Civil Rights Movement*). Aquest moviment va induir a amplis sectors de la societat nord-americana a qüestionar, entre d'altres, els mètodes tradicionals, autoritaris, patriarcal i punitius de tractament del conflicte en àmbits de convivència com la família, l'escola, l'empresa o la comunitat sociopolítica.

La **Resolució de conflictes** (RC) és l'espai transdisciplinar, acadèmic i professional de teorització, investigació, formació i activisme que "alberga" el conjunt de coneixements de tot tipus sobre el conflicte, incloent-hi tècniques (com la mediació), mètodes, estratègies i sistemes per al seu tractament i transformació positiva.

Aquest moviment de diplomàcia ciutadana en torn a la gestió del conflicte social fou batejat com a *Alternative Dispute Resolution* (ADR): Gestió alternativa de conflictes (GAC). Sovint s'utilitzen els dos termes (RC y GAC) indistintament, tot i que en un sentit estricte la RC designa una realitat molt més ampla i complexa.

A partir d'una realitat social, d'un moviment que aquí anomenem "diplomàcia ciutadana", es va anar generant una inquietud des de la investigació i la formació acadèmiques, configurant-se així la disciplina de la Resolució de conflictes.

Els mecanismes de la GAC són alternatius respecte dels mètodes tradicionals:

- **Pel seu funcionament més eficient.** El terme **gestió** apel·la a l'eficiència del procés, ja que, mercès al seu caràcter més informal, pragmàtic i consensual, està lliure de les rigideses burocràtiques i jeràrquiques dels mètodes tradicionals. Així mateix, els mecanismes de la GAC resulten més eficients perquè són menys costosos i amb una durada inferior als mètodes tradicionals.
- **Per l'eficàcia dels seus resultats.** Els processos de GAC es consideren més positius per a la globalitat de les parts per la seva eficàcia. De la dicotomia *win-lose* (guanyar-perdre) pròpia dels mecanismes tradicionals, com el judicial, els instruments de RC propis de la GAC, com la **mediació**, permeten obtenir acords *win-win* (guanyar-guanyar) en virtut dels quals cap de les parts ho perd o ho guanya tot, sinó que es troba la fórmula amb el màxim denominador comú, en el qual tots han de cedir una mica per tal que tots guanyin, promovent així una cultura de coexistència i gestió positiva de divergències perceptives interpersonals o intergrupals.

Les experiències de la GAC es vénen aplicant des de fa anys en el tractament de conflictes socials en diferents països, majoritàriament occidentals. D'aquesta aplicació, en la majoria dels casos, en resulta una gestió més democràtica i duradora del conflicte en grups o organitzacions i entre ells, bé siguin públics (per exemple, ajuntaments, escoles o hospitals), privats (grans multinacionals o en la petita i mitjana empresa) o de l'anomenat tercer sector (ONG's, fundacions, associacions), gràcies a la utilització de mecanismes més participatius de presa de decisions i de tractament del conflicte, que s'han consolidat com a alternatives als mètodes tradicionals, basats en l'autoritat i en la rigidesa jeràrquica.

La diplomàcia ciutadana, la participació dels ciutadans en els assumptes de la polis, en els dels seus llocs de treball o en els de les seves comunitats d'oci comporta, per tant, una horitzontalització, una democratització del tractament convencional del conflicte social.

Ja no són el jutge, el policia, el director, el diplomàtic, el professor, el gerent o el cap de personal els únics capacitats per tractar el conflicte, sinó que són les mateixes parts implicades (individus, grups determinats o la societat civil en general) qui participen activament i es converteixen en els protagonistes de la transformació positiva del seu propi conflicte; d'aquí el caràcter "alternatiu" de la GAC i de la RC, per innovador i diferent respecte dels mètodes tradicionals.

## 4. EL CONCEPTE DE CONFLICTE DE LA RC

Des de l'òptica de la RC, el conflicte és un fenomen dinàmic que sorgeix entre dues o més persones o grups de persones i en el qual existeixen percepcions, interessos i posicions que caracteritzen la visió de cadascuna de les parts, presentant-se total o parcialment de forma divergent i oposada entre si. Tot i així, per negatiu que sigui el conflicte (valorat per la presència de violència i de perjudici psicoemocional o material entre les parts), la RC manté que, com la guerra, la pau és també un art i que, per tant, existeixen eines, mètodes i processos que poden permetre, amb la imprescindible implicació de les parts i la possible assistència d'un tercer imparcial (mediador, consultor, conflictològ...) la seva gestió i transformació positives.

El naixement d'una persona és, sense cap mena de dubte, una experiència dolorosa, violenta per a les dues persones directament implicades, la mare i el nadó... Cap nen neix ballant sevillanes! Normalment, per al nadó és un fet traumàtic psíquica i físicament. Però, d'altra banda, hi ha poques coses més positives que la pròpia vida que sorgeix d'aquesta experiència traumàtica.

Quant al conflicte social, caldria que ens preguntéssim si hauríem arribat a l'estat social i democràtic de dret al món occidental actual si no hagués estat pels innombrables conflictes socials que ens han precedit durant segles?

**En aquest sentit, el conflicte és com l'aigua o la pluja: és imprescindible per a la vida, però en grans quantitats fins i tot pot arribar a matar.** Tot desenvolupant el símil, podríem comparar, mutatis mutandis dos països topogràficament similars, els Països Baixos i Bangladesh, pel que fa a la situació de gran part de llurs territoris pel que fa al nivell d'elevació respecte del mar, en situació natural molt vulnerable. Malgrat això, els Països Baixos no tan sols han aconseguit neutralitzar aquesta vulnerabilitat, sinó que l'han transformada en un avantatge comparatiu, mitjançant el desenvolupament i la inversió tecnològiques i infraestructurals.

**De la mateixa manera, una organització pot convertir el conflicte en una oportunitat de creixement i de transformació positiva. Quan sorgeix un conflicte greu en l'organització, aquest pot ser contemplat no tan sols com un problema a resoldre, sinó com una oportunitat de canvi i creixement, de la mateixa manera que un conflicte entre amics o familiars pot servir, si es gestiona positivament, per fer madurar i consolidar la relació.**

Amb això, però, no volem dir pas que la construcció de quelcom positiu hagi d'anar precedida de la destrucció, ans al contrari. Però sí que en tot conflicte, per cruent que aquest sigui, hi existeixen elements positius, regeneratius, que ens poden permetre, si els gestionem eficaçment, evolucionar cap una situació de pau, transformant la situació essencialment conflictual en una de pau.

Al llarg d'aquest manual, ens centrarem precisament en els conflictes que es desenvolupen en el si d'una organització (una empresa, una escola, una ONG...), sobretot en la seva dimensió laboral -entenen el terme laboral en la seva accepció més ampla i no tan sols quan es produeix una retribució material-, a partir de la premissa fonamental que el conflicte negatiu afecta negativament a la productivitat d'una organització.

# LA RESOLUCIÓ DE CONFLICTES (RC) I LA GESTIÓ POSITIVA DEL CONFLICTE EN LES ORGANITZACIONS

## OBJECTIU

Valorar la relació bàsica entre conflicte negatiu i productivitat de l'organització i la utilitat de la RC i el seu enfocament proactiu per a la seva gestió positiva

## 1. LA RELACIÓ INVERSAMENT PROPORCIONAL ENTRE CONFLICTE I PRODUCTIVITAT

$$\uparrow C = \downarrow P$$

El conflicte negatiu no tractat és inversament proporcional a la quantitat i/o la qualitat de producció d'una organització

La dinàmica i creixent indústria de serveis de RC aplicada als conflictes d'organització porta més de dues dècades d'èxits professionals entre les administracions públiques i les empreses nord-americanes. Les organitzacions han constatat que els mecanismes de GAC tenen un efecte positiu sobre la qualitat i la quantitat de producció i produeixen una disminució radical del cost relacionat amb el tractament tradicional dels conflictes a les organitzacions (acomiadaments, plets, mesures "poli-cíaques" de control...).

Hi ha conflictes no declarats que sovint no arriben mai al departament de Recursos Humans. Per exemple, la manca de motivació d'una persona o d'un grup de persones, causada per factors estructurals (com per exemple la remuneració, l'assignació de tasques o la distribució de l'espai físic de treball) o culturals (manca de comunicació, autoritarisme), tot i que potser no arriba a explicitar-se mai, entre altres raons per por a perdre el lloc de treball, poden afectar negativament el clima laboral i, per tant, la productivitat i eficiència de tot el sistema.

**Exemples de mecanismes de GAC a les organitzacions:**

- Sistemes de mediació interns ("òmbudsman") o externs (mediadors professionals).
- Transformacions estructurals (espai, mètode, remuneració, organigrama, horari...).
- Transformacions culturals (valors, principis, actituds...).



“L’adopció d’un mecanisme de mediació o de la figura de l’òmbudsman, per part d’una organització, però, no implica una transformació sistèmica. Aquesta tan sols pot desenvolupar-se mitjançant un enfocament global, integrat i olístic, resultant en una transformació de la cultura organitzacional. La major part dels programes de GAC no es poden considerar com a canvis sistèmics, tot i que molts poden servir per iniciar-los.”

Jennifer Lynch  
*Experta en RC a les organitzacions,  
ha dissenyat nombrosos sistemes de GAC  
per a entitats públiques i empreses.*

## 2. LA VISIÓ POSITIVA I PROACTIVA DEL CONFLICTE ORGANITZACIONAL

Els professionals de la RC aporten les eines i una **visió proactiva** (dinàmica, creativa i emprenedora) sobre el tractament del conflicte social i la seva possible transformació positiva. L’enfocament proactiu implica un autoexamen sistèmic constant de la relació interpersonal o de l’espai de convivència (família, comunitat, organització). Així, l’organització proactiva no s’espera a que esclati un conflicte profund per avaluar la seva estructura i cultura organitzacional, de la mateixa manera que aquesta organització no espera a que, per exemple, una deficient configuració del seu sistema informàtic o comptable suposi un greu perjudici econòmic o operacional.

La cultura de la prevenció en l’àmbit laboral ha experimentat un desenvolupament constant, amb l’avaluació proactiva del sistema empresarial o organitzacional amb la finalitat de prevenir possibles accidents o danys a la salut de les persones. Aquesta cultura de la prevenció, però, no ha afectat al nostre país el conflicte organitzacional, entès en el seu sentit més ampli. Atès que és molt possible que moltes de les organitzacions a les quals s’adreça aquest manual no disposen de departament de recursos humans, cal que, d’una manera creativa i viable, es trobi la manera d’incorporar la cultura de la prevenció del conflicte organitzacional entre tots els seus membres., tot salvaguardant els principis d’imparcialitat, voluntarietat i seguretat personal. Un dels objectius primordials d’aquest manual és poder incorporar les eines conflictològiques i la visió proactiva a la gestió i cultura de la vostra organització.

# ANÀLISI DEL CONFLICTE ORGANITZACIONAL

## OBJECTIU

Adquirir eines analítiques per realitzar el diagnòstic conflictològic.

## 1. ENFOCAMENT SISTÈMIC PROACTIU

Aquest enfocament, definit anteriorment, convida al professional encarregat, bé sigui com a consultor extern o com a integrant de l'organització, a analitzar contínuament el sistema conflictual en qüestió, per tal de detectar elements que puguin generar eventualment conflictes negatius.

### ANÀLISI → DIAGNÒSTIC → ESTRATÈGIES DE TRACTAMENT

Una de les eines de treball més característiques i fonamentals de tot professional de la resolució de conflictes és la pregunta oberta i inspiradora, que permeti l'interlocutor d'expressar-se amb llibertat, no sols amb ànim descriptiu d'una determinada situació negativa, sinó també per fer-ne propostes de transformació positiva.

Depenent del tipus de preguntes que es faci a si mateix i de les que formulï als usuaris, a les parts del conflicte amb qui treballa, obtindrà una anàlisi més o menys fidel i completa del sistema conflictual. És imprescindible una bona anàlisi per aconseguir un diagnòstic encertat i un tractament eficaç del mateix.

El professional de la resolució de conflictes no és un jutge, ni un detectiu o un arqueòleg. No ha d'anar cercant la veritat o una pretesa veritat objectiva, sinó que ha de basar la seva anàlisi primordialment en la **definició que les pròpies persones que formen part del conflicte facin d'ell**.

En aquesta professió treballarem fonamentalment amb les percepcions i no pas amb veritats objectives. No es tracta d'establir qui té raó, qui està en possessió de la veritat, sinó d'ajudar a les persones perquè puguin viure amb aquesta legítima diversitat i divergència de percepcions.

D'aquesta manera, el professional que des de l'interior de l'organització o com consultor extern hagi d'analitzar el sistema conflictual, hi hagi o no un conflicte declarat, haurà de comptar, no tan sols amb l'observació i l'anàlisi unilateral de la cultura i l'estructura de l'organització en qüestió, sinó que també haurà de formular preguntes obertes i estimulants, bé sigui directament o mitjançant qüestionaris, per exemple, als seus membres per tal d'obtenir les seves percepcions.

Prestarem especial atenció a determinats aspectes fonamentals per a l'anàlisi del conflicte que, juntament amb la resta d'elements d'anàlisi, ens permeten establir una tipologia bàsica dels conflictes socials als quals ens referirem en la realització del diagnòstic.

## Elements d'anàlisi del conflicte

- L'objecte del conflicte.
- La intensitat (presència de violència) del conflicte.
- La dimensió del conflicte.
- Els nivells personals del conflicte i la seva projecció temporal.
- Els nivells espacials del conflicte.

## 2. QÜESTIONARI DE L'ANÀLISI BÀSIC DEL CONFLICTE

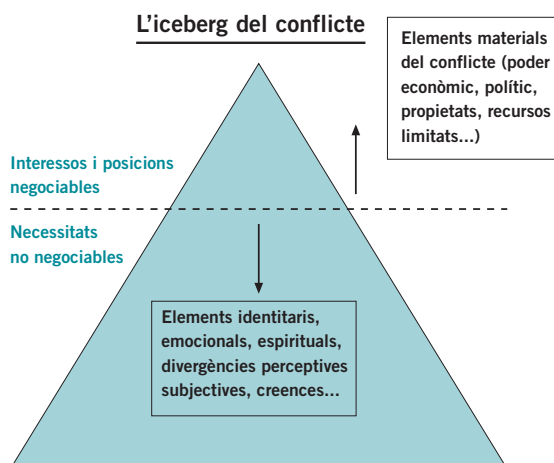
A continuació presentem algunes de les qüestions bàsiques que cal plantejar-se quan detectem un conflicte en l'organització. Les respostes obtingudes a partir de les percepcions de les parts implicades i de la nostra pròpia observació, ens ajudaran a diagnosticar el conflicte.

### Qüestionari de l'anàlisi bàsic del conflicte

- ¿Quines són les arrels -la història- del conflicte? ¿Com el defineixen cadascuna de les parts implicades?
- ¿Quina és la seva projecció temporal ( cap el passat i/o cap el futur)?
- ¿Quina és la dimensió del conflicte (nombre de persones afectades, grups, etc.)?
- ¿Quin és l'objecte del conflicte? Distingim entre els aspectes materials i els immaterials, entre els interessos negociables i les necessitats no negociables
- ¿Quina és la intensitat o profunditat del conflicte? ¿Hi ha presència de violència? ¿De quin tipus: directa, estructural o cultural? ¿Hi convergeixen els tres tipus?
- ¿És un conflicte intractable? ¿És un conflicte bàsicament d'interessos materials negociables?
- ¿Quines són les parts? ¿Quines són les seves percepcions dels conflictes? ¿Quina és la seva història? Avaluem la convergència/divergència de les percepcions
- ¿Quin tipus de recursos seran necessaris per dur a terme la intervenció professional?
- ¿Quin serà el nostre paper? ¿Podem acceptar aquest encàrrec professional?

## 3. L'OBJECTE DEL CONFLICTE

Aquí, per il·lustrar els dos grans tipus d'objecte del conflicte utilitzarem:



© Sergi Farré, 1999. Basat parcialment en les idees de John Burton

La idea bàsica que ens du a utilitzar la figura del iceberg és la d'ofrir un contrast clar entre els aspectes més visibles (la punta o part supraaquàtica de l'iceberg) del conflicte i els més invisibles, o difícils d'observar a primera vista (part subaquàtica de l'iceberg) que, sobretot en el cas dels conflictes profunds, constitueixen els aspectes més fonamentals i sobre els quals se sustenten els aspectes més visibles.

Tot procés de tractament d'un conflicte que únicament es centri en els aspectes més visibles i immediats pot córrer el mateix risc que el *Titànic*: difícilment arribarà a bon port.

Posicions: manifesten oralment o per escrit els interessos, la posició negociadora de les parts.

<b>Posicions</b> (negociables)	↔	<b>Interessos</b> (negociables)	↔	<b>Necessitats</b> (no negociables)
<i>Què vol?</i>		<i>Per què ho vol?</i>		<i>Per a què ho necessita?</i>
Vull un augment de sou	↔	Necessito guanyar més diners	↔	La meua dona pateix una greu malaltia i no pot treballar i requereix atencions especials
Vull formar part d'aquest equip	↔	Puc aportar la meua experiència	↔	És un bon lloc per promoure's professionalment
Vull un canvi de departament		Necessito un canvi		Odio el meu cap, però si dic la veritat em faran la vida impossible
Demanem un canvi en la direcció	↔	Volem que les coses canviïn	↔	No suportem el director de l'organització

#### 4. LA INTENSITAT DEL CONFLICTE (PRESÈNCIA DE VIOLÈNCIA)\*

Sens dubte, la violència constitueix un dels elements del conflicte que identifiquem entre els més negatius.

La idea de violència es troba vinculada de manera indissociable al concepte de conflicte profund o d'alta intensitat.

Normalment, identifiquem com negativa aquella fase, dimensió o aspecte d'un conflicte que produeix o exerceix violència. És quan som receptors d'aquesta violència en un conflicte quan com a mínim, ens sembla cínic que algú ens vulgui convèncer que en ell hi ha també elements positius.

El professional de la resolució de conflictes, gairebé per "deformació professional", ha de saber identificar el component positiu que hi ha en tot conflicte, per profund, violent i punyent que

\* Conceptualització basada en la clàssica tipologia de violència galtungniana, plasmada, entre altres obres, en Johan Galtung (1998). *Tras la violencia, 3r: reconstrucción, reconciliación, resolución*, Bilbao: Bakeaz y Gernika Gogoratuz.

aquest pugui arribar a ésser. Aquesta és, en molts casos, la tasca implícita o explícita dels professionals de la resolució de conflictes. En darrer terme, l'element positiu del conflicte radica en la possibilitat de canvi, de transformació positiva de la relació o sistemes conflictuals.

Johan Galtung, un dels autors més destacats en el marc dels estudis de pau i resolució de conflictes, ens ofereix una idea molt completa de violència, distingint tres grans tipus que presentem a continuació a partir de la figura de l'iceberg:

#### • **Violència directa**

Es caracteritza pel seu caràcter fàcilment perceptible. Normalment, existeix un emissor (agressor) i un receptor (víctima) fàcilment identificables, tot i que en el desenvolupament i escalada del conflicte, ambdós rols poden intercanviar-se o sobreposar-se. La violència directa es basa en l'agressió física o moral. L'assetjament sexual, el mobbing (o assetjament moral) o l'altercat verbal o lluita física entre persones constitueixen exemples comuns de violència directa en el si de les organitzacions. També ho són el rumor destructiu entre companys, l'amonestació i altres mesures disciplinàries, incloent-hi, en darrer terme, l'acomiadament. Un membre d'una organització pot exercir violència contra els seus superiors jeràrquics, companys o contra la pròpia organització, mitjançant el rumor destructiu o el perjudici, per acció o omissió, en el desenvolupament de les seves tasques professionals, reduint, per exemple, l'esforç o la creativitat i afectant així negativament la productivitat, bé sigui quantitativa o qualitativament.

La darrera expressió, més greu i naturalment irreversible de la violència, és la mort. La mort física al camp de batalla es tradueix en el cessament laboral conflictiu en una organització. Aquest acomiadament significa que no s'ha pogut o no s'ha volgut invertir en l'esforç que suposa gestionar el conflicte positivament, per tal que aquesta persona o persones no hagin de marxar de l'organització.

#### • **Violència estructural**

És la que emana d'elements constitutius, que conformen el sistema conflictual, en aquest cas l'organització. Aquí ja no és tan fàcil identificar la relació emissor-receptor, perquè els seus efectes es manifesten de manera acumulativa i prolongada en el temps, però no per això menys nocius que en el cas anterior. La violència estructural en una organització pot manifestar-se a partir de l'espai físic de treball (il·luminació insuficient en una oficina, components antièrgonòmics); l'estructura jeràrquica (desconeixement o inexistència d'un organigrama vàlid o de mecanismes de promoció professional a llarg termini); el paquet compensatori o remuneratiu (salari insuficients); la deficient o irregular assignació de funcions o tasques, entre d'altres.

#### • **Violència cultural**

És la que justifica l'expressió dels altres dos tipus de violència. Deriva del conjunt de principis i valors que, de forma implícita o explícita, caracteritzen la cultura organitzacional. Aquesta cultura empara i justifica les conductes, actituds i elements estructurals de l'organització que produeix violència. En molts casos, sobretot quan aquestes conductes poden ser clarament il·lícites o il·legals, la cultura que les justifica s'expressa de forma implícita. Així, el "es permet l'assetjament sexual o el *mobbing*" no constarà com a norma notòria ni escrita de cap organització, sinó que aquests comportaments es derivaran d'una actitud i un clima organitzacionals clarament favorables o, si més no, permissius amb aquests actes de violència directa. Sovint es tracta d'aquelles normes no escrites que els companys comparteixen amb el nouvingut, com a part de la seva *orientació informal*: "no li parlis gaire al cap de canvis o problemes, no li agrada", "no donis massa idees al començament o pensaran que els vols prendre el lloc", entre moltes altres expressions. De forma més explícita, la manera com es gestionen els conflictes dins de l'organització pot

denotar una absència de cultura de pau en aquesta, la qual emprava mecanismes de gestió més aviat per amagar o agreujar el conflicte, sobretot en els casos de conflictes verticals; és a dir, aquells que sorgeixen entre membres de l'organització que ocupen una posició jeràrquica diferent. De tot plegat, en parlarem amb més detall en l'apartat de tractament.

La violència cultural és, sens dubte, la més difícil d'identificar i, a la vegada, la més complexa de tractar, per tal com emana de les conviccions ètico-morals i identitàries més definitòries de la persona. Aquestes actituds, sobretot per part dels que posseeixen el poder material de decisió, es projecten en l'organització, generant una "cultura organitzacional" més o menys violenta, que acaba per adquirir identitat pròpia i afectar als seus membres, tot i que a priori no siguin participants d'aquesta.

No tots els comportaments culturals o estructuralment violents emanen dels que tenen poder de decisió. Els membres de l'organització poden promoure, individualment o col·lectiva, comportaments i conductes que generen violència: el rumor o la tafaneria destructiva al voltant d'un o més membres de l'organització, actituds masculistes o patriarcals, racistes o discriminatòries per qualsevol altra raó identitària entre companys... No obstant això, també és cert que són els directius o responsables de l'organització qui en darrer terme tenen la possibilitat d'analitzar, diagnosticar i, en el seu cas, transformar aquests elements de violència.

Una organització, en la qual els seus elements culturals o estructurals generen violència cap als seus membres, pot produir sentiments d'incertesa, estrès, insatisfacció laboral o frustració. Sovint, aquests sentiments no arriben a exterioritzar-se, no són tan visibles com en el cas de la violència directa, tot i que poden resultar igual de nocius a curt o mitjà termini, afectant negativament el grau de motivació personal i, per tant, el clima laboral i, en darrer terme, la productivitat.

En el nostre anàlisi conflictològic, si sols entenem la violència com a violència directa, ens estem perdent, en cas d'existir, tota aquesta dimensió "subaquàtica" de l'iceberg de la violència, que és la que estimula i justifica la expressió més "supraquàtica" de la mateixa.

L'estrès, i la seva traducció en baixes mèdiques, l'abandonament de l'organització o la disminució en el rendiment laboral són sovint un senyal d'alarma, el símptoma que ha d'indicar als responsables d'una organització la presència de violència.

*vegeu gràfic pàgina següent*

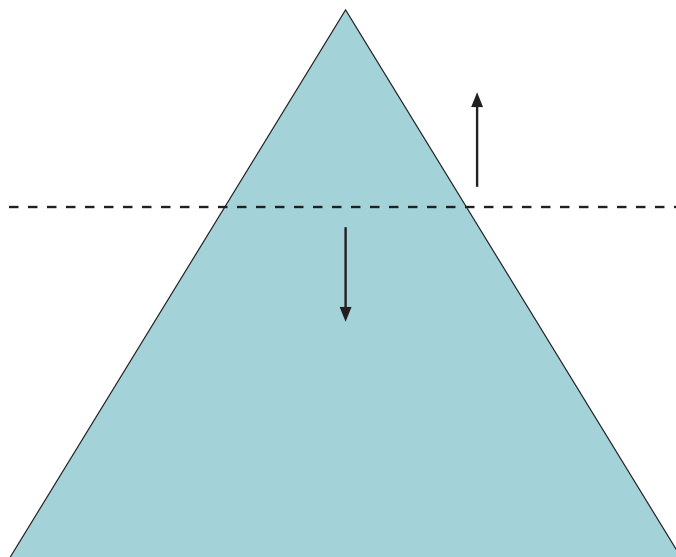
La violencia directa, física y/o verbal, es visible en forma de conductas. Pero la acción humana no nace de la nada, tiene raíces. Se indican dos: una cultura de violencia (heroica, patriótica, patriarcal, etc.) y una estructura que en sí misma es violenta por ser demasiado represiva, explotadora o alienadora. [...] La violencia no es como el comer o las relaciones sexuales, que se encuentran por todo el mundo con ligeras variaciones. Las grandes variaciones en la violencia se explican fácilmente en términos de cultura y estructura: la violencia cultural y estructural causan violencia directa.

John Galtung, *Tras la violencia...* (op. cit., p. 15).

El més rellevant a l'hora de realitzar l'anàlisi no ho és tant el fet de classificar tipològicament de manera adient cada expressió de violència en una organització (directe, estructural, cultural), sinó constatar que els tres tipus estan interrelacionats entre si, alimentant-se mútuament en interconnexió dinàmica.

**L'iceberg de la violència**  
Tipus de violència segons Johan Galtung

**Violència directa:** violència física i moral: el cop, l'insult, l'assetjament, el *mobbing*...



**Violència cultural**

**A través de:**  
principis, normes implícites o explícites de conducta, tradicions, educació, que justifiquen la violència:  
"la maté porque era mía", "ja saps amb el cap no es fa broma",  
"amb aquells fatxes no vull saber res"...

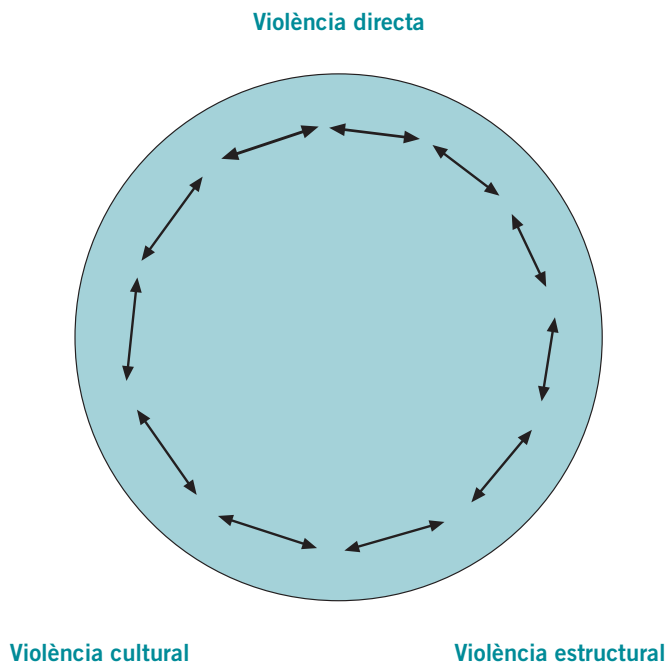
**Conflicte estructural**

**A través de:**  
(estructures de la relació o del grup o organització que exerceixen violència: la Jerarquia, el mètode de treball, la remuneració...)

Violència cultural	↔	Violència estructural	↔	Violència directa
Les dones són inferiors als homes (percepció adquirida per socialització familiar o ètnica, per exemple)	↔	El seu sou i altres incentius en aquesta organització són inferiors als dels homes	↔	Calla, d'una vegada per totes! Sempre demanant més. Si no t'agrada, ves-te'n al carrer!
La inversió en estructura no és prioritària ni necessària per a l'organització	↔	L'espai físic de feina és inadequat i perjudicial per a la salut física o psíquica	↔	Lesions de tota mena o efectes nocius a llarg termini
Les persones grans són una càrrega per a l'organització i rendeixen menys que els joves	↔	L'assignació de tasques no es correspon amb la formació i capacitat de la persona	↔	Efectes psicològics (inseguretat, ansietat, baixa autoestima)

D'aquesta manera, i com veurem amb més detall quan parlem del tractament, si només tractem un tipus de violència (normalment la directa, la més visible), i ignorem les altres dues, aquestes acabaran produint més violència directa. Així, la depressió i les depressions es poden guarir, l'exabrupte contra un company sancionar etc.., però si no transformem els elements de violència cultural i estructural que els han generat, tard o d'hora tornaran a aparèixer en aquests o altres membres de l'organització.

### El cicle de la violència



Quan considerem la incidència dels diferents tipus de violència existent en l'àmbit planetari, és útil i molt il·lustratiu recordar que al món moren i pateixen moltes més persones per mor de la violència estructural i cultural que no pas per la violència directa. És a dir, moren moltes més persones per discriminació identitària (per raó de classe, gènere o ètnia, per exemple) i per les seves corresponents estructures socioeconòmiques i jurídico-polítiques, que no pas per una agressió física concreta, a pesar que les expressions de violència directa (com ocorre en els actes de terrorisme o en enfrontaments bèl·lics) són més fàcilment identificables i quantificables, alhora que impactants en un moment donat, rebent per aquest motiu una atenció mediàtica més gran que no pas el degoteig mortal de persones per manca d'aliments, d'atenció sanitària o d'oportunitats socioeconòmiques.

De la mateixa manera, les expressions de violència directa en una organització són les més fàcilment identificables i tractables pel departament de recursos humans o altres responsables o, en el seu cas, per part dels mecanismes jurisdiccionals. La identificació de les expressions de violència "subaquàtiques" requereixen, en canvi, una actuació més proactiva, tal i com s'apuntava anteriorment.



## • Pau positiva i pau negativa en l'organització

En relació amb els tres tipus de violència anteriorment descrits, Galtung distingeix entre dos conceptes de pau:

**Pau negativa** (o imperfecta): absència de violència directa.

### **Exemples:**

- Uns grups armats han declarat una treva com a dictat d'un exèrcit de pacificació (com els cascos blaus de Nacions Unides).
- Uns nens deixen de barallar-se perquè els ha separat un adult.
- Un coordinador parla amb dos col·laboradors enfrontats, convidant-los a modificar la seva actitud o en cas contrari...
- Un membre de l'organització ha estat "curat" de les seves lesions físiques o psíquiques, però no s'han transformat els elements estructurals o culturals que les van provocar.
- En una organització no hi ha constància per part dels seus responsables de cap tipus de conflicte obert o queixa. No obstant això, les baixes mèdiques i els retards a l'hora d'entrar han augmentat, o bé el rendiment o la motivació han disminuït sense raó aparent.

**Pau positiva:** absència de tot tipus de violència.

¿Què passa quan marxa l'exèrcit, l'adult, el coordinador "pacificador" dels exemples anteriors?

¿Què passa quan el treballador "curat" de les seves lesions es reincorpora a la mateixa organització estructural i culturalment violenta?

Si no es transformen els elements estructurals i/o culturals que van provocar la violència, el cicle s'iniciarà un cop més.

Es pot considerar la pau positiva com a sinònim de **cultura de pau**, en virtut de la qual la pau té un sentit dinàmic, no pas com en el primer cas, per tal com requereix el treball continu de promoció de la pau cultural i estructural, vetllant així per l'absència també de violència directa. Tot això enllaça amb l'**enfocament proactiu** al qual ens hem referit anteriorment. La cultura de pau organitzacional suposa la culturització de tots els seus components vers una gestió positiva dels conflictes. Significa l'autoexamen permanent dels elements estructurals i culturals de l'organització per assegurar-se que no generen violència ni conflictivitat negativa. Implica, a la vegada, la posada en marxa de mecanismes (com la mediació, o protocols que estableixin procediments clars i públics d'expressió del conflicte) que permetin la natural expressió i exteriorització de percepcions divergents per part dels seus membres, per tal de permetre una gestió positiva i evitar així l'enquistament, i que esdevingui posteriorment un conflicte més greu, bé sigui declarat o no.

## 5. LA DIMENSIÓ DEL CONFLICTE

Es important no confondre intensitat amb dimensió del conflicte.

La dimensió d'un conflicte designa el nombre de components i l'espai que abasta. Des del conflicte psicològic o intrapersonal al conflicte interpersonal o intergrup, allò que afecta a una famí-

lia, a una escola, a un barri, a tot un país o a la comunitat internacional. En una organització, poden presentar-s'hi diferents dimensions d'un conflicte. Aquest pot estar limitat a un nivell interpersonal, afectant a dues persones o a un grup reduït, pot afectar a un equip o departament o al conjunt de l'organització.

Un conflicte pot ser dimensionalment petit, però d'alta intensitat o, al contrari, dimensionalment molt gran, però de baixa intensitat.

#### **Exemples:**

- **Conflicte dimensionalment petit, però d'alta intensitat:**

**Àmbit familiar:** maltractaments en una parella amb presència dels tres tipus de violència i que pot arribar a la mort, màxima conseqüència de la violència.

**Àmbit organitzacional:** conflicte personal entre dues persones d'una organització que esdevé progressivament violent, podent arribar a traslladar-se el conflicte d'una tal manera a la resta de l'organització que pot suposar la seva fi (mort) o bé la modificació de la seva finalitat i objectius.

- **Conflicte dimensionalment gran, però de baixa intensitat:**

**Àmbit públic internacional:** un desacord entre dos Estats pel que fa a la seva relació en l'àmbit postal, circumstància que afecta potencialment a milers de persones, però que no comporta cap tipus de violència, sinó tan sols una diferència d'interessos que pot resoldre's a partir d'una negociació entre les parts implicades.

**Àmbit organitzacional:** un desacord entre dos departaments d'una organització en relació a la prioritat d'una campanya d'acció sobre una altra, element habitual en la gestió organitzacional i en la qual no existeix violència, encara que el conflicte pugui afectar potencialment a tots els membres de l'organització i fins i tot als seus usuaris, simpatitzants...

## **6. ELS NIVELLS PERSONALS DEL CONFLICTE I LA SEVA PROJECCIÓ TEMPORAL**

El conflicte pot desenvolupar-se, simultàniament, en un o més nivells de la vida de les persones. Des del punt de vista de les persones implicades, podem parlar dels següents nivells:

- **Conflicte intrapersonal:** el conflicte interior, exterioritzat o no; el seu tractament correspon als professionals de la salut mental i no és especialment objecte d'estudi ni tractament dels procediments i eines de la RC.
- **Conflicte interpersonal o directe:** el conflicte existeix entre dues o més persones per motiu indisociables respecte de les parts implicades.
- **Conflicte intergrupual o indirecte:** el conflicte existeix entre dos grups, més enllà de la relació interpersonal dels seus components. De fet, depenent de la seva dimensió, és possible que ni tant sols es coneguin entre si la major part de les persones de cada grup, vehiculant la seva relació a través dels seus representants (polítics, culturals, organitzacionals,...). Això no obstant, tot conflicte implica un element interpersonal, ja que "els pobles" o "els equips d'una organització", per exemple, com ens abstractes que són, no són els protagonistes dels conflictes.

Aquests, per definició, sorgeixen i es desenvolupen a través dels éssers humans. La identificació grupal anul·la als seus components, assumint la identitat grupal en perjudici de la individual: els d'aquell equip de futbol, un grup ètnic, un col·lectiu de gènere, el departament d'una organització, una ONG.

- **Conflicte intragrupal:** la seva existència la podem circumscriure a un àmbit grupal determinat (una família, una organització, una comunitat política...).

D'altra banda, la relació entre el factor temps i el nivell conflictual ens informa no només sobre el naixement i desenvolupament del conflicte, sinó que, a la vegada, ens indica quin temps pot ser necessari per a la seva transformació positiva.

A l'hora de valorar el seu significat, cal distingir entre dos conceptes temporals. D'una banda, **el temps personal** humà té una projecció limitada, que ve donada per l'esperança de vida mitjana de les persones. Així, si establim que dues persones, unides per llaços d'amistat o parentiu, porten deu anys sense dirigir-se la paraula, per un conflicte sorgit entre elles, constitueix una relativament profunda projecció temporal, doncs constitueix un percentatge important de la durada de la vida d'una persona.

D'altra banda, quan examinem conflictes profunds entre pobles, per exemple, la projecció temporal acostuma a expressar-se en dècades o segles. **El temps grupal** fa referència a tot un col·lectiu determinat, com a realitat abstracta diferent a la de cadascun dels individus que el formen. Les organitzacions, encara que en diferent mesura que en l'exemple anterior dels pobles, adquireixen la seva pròpia identitat grupal, diferent a les identitats individuals de qualsevol dels membres al llarg de la seva història. La projecció temporal grupal exerceix el seu pes sobre els components individuals, que es veuen influïts per ella, de la mateixa manera que són les persones qui, en última instància, protagonitzen els conflictes i acaben traçant les "històries grupals", bé el grup sigui una organització, una família o una comunitat sociopolítica determinada.

Allò que aquí ens importa és la constatació de la relació existent entre la projecció temporal d'un conflicte i el temps necessari per invertir en la seva gestió i transformació positiva. Així, si la projecció temporal d'un conflicte és elevada (relativitzant la dada segons es tracti, com hem vist, d'un nivell personal o grupal), és raonable esperar que el seu tractament requereixi més temps del que seria necessari per tractar un conflicte de baixa intensitat.

Fent servir un símil mèdic, requerirà més temps tractar i curar un càncer que una grip. La transformació positiva dels conflictes socials profunds, projectats durant dècades o segles, requereix sovint el transcurs de, com a mínim, un canvi generacional.

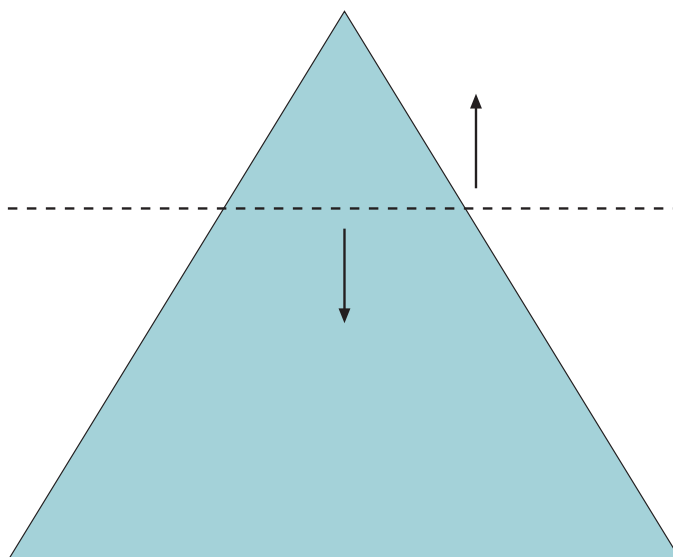
De la mateixa manera, si ens enfrontem a un conflicte organitzacional profund que requereixi canvis estructurals i culturals per a la seva transformació positiva, és raonable esperar que aquests triguin anys a tenir lloc. Tal i com hem vist quan parlàvem de la intensitat del conflicte, els canvis culturals, i, en el nostre cas, els canvis de la cultura organitzacional, requereixen d'un temps, per tal com no suposen únicament canvi d'elements materials (estatuts, convenis, organigrames, sistemes...), sinó també el canvi personal de cadascun dels seus membres.

## 7. ELS TRES GRANS NIVELLS ESPACIALS DEL CONFLICTE

Per analogia respecte dels tres tipus de violència als quals ens hem referit, però constituint conceptes diferents, s'estableixen tres grans nivells espacials del conflicte. La seva anàlisi pot ajudar-nos a establir la ubicació i naturalesa d'un conflicte dins d'una organització o qualsevol altre grup social.

### L'iceberg dels 3 nivells del conflicte organitzacional: diagnòstic

**Conflicte interpersonal o directe:** incomunicació, animositat, violència física i moral...



#### **Conflicte cultural**

principis, normes implícites o explícites de conducta, tradicions, educació, que justifiquen la violència:  
"la maté porque era mía", "ja saps amb el cap no es fa broma",  
"amb aquells fatxes no vull saber res"...

#### **Conflicte estructural**

estructures de la relació o del grup o organització que exerceixen violència: la jerarquia, el mètode de treball, la remuneració...

#### • **Conflicte interpersonal o directe**

Es manifesta mitjançant conductes, físiques o verbals, més o menys violentes, basades en percepcions divergents (diferències d'opinió, ideològiques, etc.) entorn un element objectiu o "objectivable" (alguna cosa material o immaterial, com una idea sobre un projecte) o personal (en referència a algun aspecte identitari de la persona).

#### • **Elements objectius o "objectivables"**

En l'àmbit organitzatiu, els diferents criteris sobre el funcionament d'un equip, departament, o com s'ha d'estructurar un projecte o una campanya.

En el cas d'un conflicte públic, pot referir-se a la utilització d'un determinat terreny públic o a la conveniència d'una política pública determinada.

- **Elements personals**

Afecten a un o més elements inherents a la identitat personal d'alguna o de totes les parts en conflicte, segons la percepció dels altres: “no puc treballar amb ell perquè és homosexual, o negre, o d'esquerres o de dretes o perquè sua molt o em cau malament.

Quan les percepcions divergents es fan incompatibles i no es poden vehicular o transformar positivament mitjançant els canals relacionals habituals entre les parts (la conversa animada, la discussió i, fins i tot, la baralla), el conflicte es consolida en el seu vessant negatiu i es tradueix en comunicació o comunicació física o verbalment violenta entre les parts, generant-se un **conflicte interpersonal o directe** que afecta en darrer terme el clima laboral d'una organització o l'ambient d'un col·lectiu social.

- **Conflicte estructural**

La *composició estructural material/física* (la distribució de l'espai, les condicions d'habitatge o lloc de treball) o la *formal/abstracta* (ordenament jurídic, normes o institucions injustes o opressores) del sistema conflictual poden exercir violència estructural sobre les persones que viuen o treballen en aquest sistema, pel seu caràcter repressiu, injust, explotador o alienant, en diferent mesura.

- **Estructura material o física**

Quan es parla de l'estructura física d'una organització, ens estem referint a aspectes com ara el sistema de producció, les condicions ambientals de la feina, la remuneració laboral, etc.

Sovint, el conflicte estructural en l'àmbit laboral es manifesta per la manera en què les persones expressen la seva relació amb els factors de producció o amb altres elements de l'estructura (“odio aquesta feina, tot el sant dia al davant de l'ordinador!”; “un dia d'aquests em carrego el rellotge de fixar”) i també per l'entorn ambiental: llum, temperatura o material de treball deficient o inadequat, per exemple.

- **Estructura formal o abstracta**

Quan parlem de l'estructura formal d'una organització, ens estem referint a aspectes com ara l'organigrama, la jerarquia, els termes del conveni laboral, etc.

A manera d'il·lustració comparativa, en el cas de conflictes públics, un cas paradigmàtic a nivell macrosocial és el dels règims totalitaris i/o corruptes, com el de l'apartheid o qualsevol dictadura o règim autoritari que han conegut, o coneixen, la majoria dels sistemes polítics del món. Tanmateix, existeixen altres situacions quotidianes, segurament menys dramàtiques, però no desproveïdes de gravetat, que podrien considerar-se també com a expressió de violència: les estructures socioeconòmiques i jurídiques que permeten que en la majoria dels països occidentals l'índex d'atur femení superi en gran mesura el masculí i que la relació entre els dos sexes pel que fa als salaris sigui també molt desfavorable per a la dona.

- **Conflicte cultural**

Els conflictes culturals constitueixen l'expressió ideològica dels conflictes estructurals. Entenem per conflicte cultural el conjunt de valors i creences en els quals/en què es basen les estructures conflictives i les actituds de les persones conflictives.

En el cas de les organitzacions, la cultura interna d'una empresa, per exemple, està destinada a justificar i a preservar la seva estructura mitjançant la promoció tàcita o explícita de codis de conducta o d'actituds, que poden ser percebuts com a positius o negatius pels treballadors. El conflicte cultural té el seu origen en la incompatibilitat entre aquests codis i els interessos, necessitats o percepcions dels que s'han de regir per ells, en una organització o en una comunitat política.

El conflicte cultural pot manifestar-se, entre altres, per la rigidesa jeràrquica, la relació competitiva entre els treballadors o les polítiques repressives, paternalistes o passives enfront del propi conflicte. En les organitzacions s'acostuma a parlar del clima laboral com a representatiu de la cultura interna.

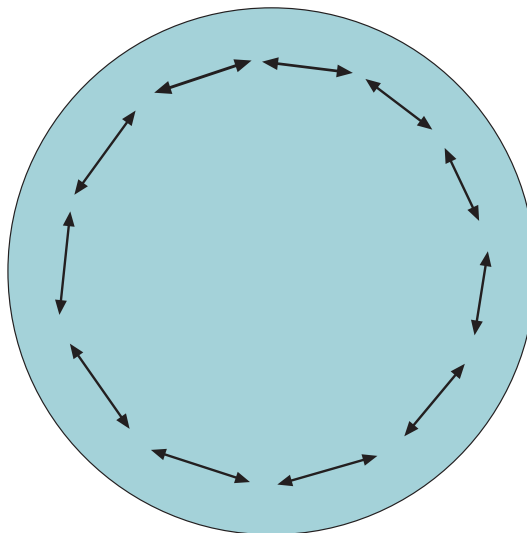
Molts d'aquests codis es transmeten per via oral, per imitació d'actituds i no de forma escrita o com a instruments normatius o jurídics. Ningú, en una organització, distribuirà una normativa interna que promogui l'assetjament sexual, però sí que es pot transmetre i crear un clima de permissivitat i, fins i tot, d'estímul vers aquest tipus de violència.

#### • La dinàmica dels nivells del conflicte organitzacional

De la mateixa manera que descrivíem la interconnexió dinàmica entre els tres tipus de violència, en el cas de la relació entre els tres gran nivells espacials del conflicte caldria apuntar el mateix. Existeix una fluïdesa interactiva causal entre els tres nivells del conflicte. En els conflictes profunds, l'interpersonal és sovint una expressió del conflicte estructural i cultural i, alhora, el primer serveix per consolidar i agreujar els altres dos. Es tracta d'un cercle viciós que tan sols es pot interrompre, com veurem més endavant, mitjançant la transformació positiva de tot el sistema conflictual, i no únicament de les seves expressions interpersonals, directes o "supraqüàtiques".

#### Nivells de conflicte organitzacional: dinàmica

##### Conflicte interpersonal o directe



Conflicte cultural

Conflicte estructural

## 8. EXEMPLE D'ANÀLISI EN UN CONFLICTE ORGANITZATIU

L'associació GROC treballa amb persones de pocs recursos personals i econòmics . Té diferents departaments, entre ells el de inserció laboral (IL) i el d'atenció social (AS). Tots dos estan formats per un professional contractat i un grup de 5 voluntaris.

L'equip d'atenció social té una llarga trajectòria a l'associació i sempre ha estat prioritari per l'organització tot i que en ocasions hagi estat deficitari. L'equip de inserció laboral és relativament nou, i encara no s'ha consolidat econòmicament, tot i que la organització intueix que pot generar força recursos econòmics per a les seves activitats.

Després de molts mesos de feina l'equip d'atenció social ha aconseguit que un grup d'usuaris estigui disposat a fer un curs d'habilitats socials que li permetrà millorar la seva inserció sociolaboral. Aquest nou projecte suposarà per l'organització un important creixement tant econòmic com organitzacional. Els dos equips han de treballar conjuntament per elaborar el programa del curs, i s'ha de triar la persona que coordinarà el projecte.

A la primera reunió ambdós departaments exposen que creuen que han de ser ells qui coordinin el projecte, donat que no es posen d'acord decideixen elaborar la programació i més tard cercar un coordinador.

Es fa un calendari de reunions que resulten poc productives ja que d'una manera o altra cap d'ells facilita prou informació, eines... per poder fer un bon material.

Donat que el projecte no avança, des de la direcció es convoca una reunió que per diferents motius no pot tenir lloc de manera immediata, així que en el decurs d'aquest temps les reunions es van anul·lant i es van fent comentaris com:

- sempre aconsegueix el que vol, és un pilota
- quan hi ha diners sempre està disposada, etc...
- a mi ja m'ho va fer un cop
- ja m'havien dit que..., etc...

Comentaris que transcendeixen a la resta dels equips de l'associació i que fan que directa o indirectament es posicionin amb un o altre departament.

A aquesta situació cal afegir que hi ha un problema de relació entre dues persones de cada equip, problema que ve de lluny, si bé mai s'expressa explícitament sinó a través de comentaris en cada equip com:

- si ho diu ell, no hi estic d'acord
- ara veurem qui té més aliats
- diré que no a tot el que proposi

I en l'obstaculització d'activitats o projectes segons qui els proposa. Aquest conflicte és conegut per bona part del membres de l'organització però quan se'ls hi pregunta per ell i com afecta l'organització diuen que és un tema personal i que ells no s'hi posen.

Així les coses un dels projectes que podia suposar un creixement organitzatiu està generant en l'associació tensió, malestar i surten a la llum altres conflictes latents.

## ANÀLISI CONFLICTOLÒGICA

Analitzem el conflicte a partir de les variables anteriors.

### • Objecte del conflicte

Posicions (negociables)	↔	Interessos (negociables)	↔	Necessitats (no negociables)
¿Què vol?	↔	¿Per què ho vol?	↔	¿Per a què ho necessita?
IL: Coordinació del Projecte	↔	IL: consideren que com a tècnics en inserció son els més adients	↔	IL: sembla que qualsevol pot fer la nostra feina (Necessitem portar projectes per provar la validesa i necessitat del nostre departament)
A.S: Coordinació del projecte	↔	A.S: perquè coneixen la realitat i necessitats dels usuaris	↔	A.S: és la consolidació i el reconeixement de la seva feina

### • Intensitat del conflicte

Els rumors i comentaris destructius que fan els membres dels dos equips son indicatius de violència directa que s'està generant.

El fet de que no quedi clar quin dels dos equips ha d'assumir la coordinació del nou projecte ens pot estar indicant certa violència estructural en l'organització.

A partir de l'entrevista amb les parts implicades veiem com l'organització soterra el conflicte existent "violència cultural".

### • Dimensió del conflicte

Conflicte dimensionalment petit però d'alta intensitat: en un principi estaven afectats dos equips petits de l'organització ( unes 10 persones ) però a mesura que ha anat passant el temps, el conflicte s'ha estès per l'associació i, a més, sent utilitzat per dues persones que ja tenien entre elles un conflicte anterior.

### • Nivells personals

En un primer moment podríem parlar d'un conflicte intergrupal o indirecte, però el desenvolupament del mateix fa que es barregin aspectes personals ( comentaris, referències al passat...) i ens trobem també amb un conflicte interpersonal o directe.



- nivells espacials

**Conflicte directe o interpersonal:** Animositat, manca de comunicació, rumors negatius.

**Conflicte estructural:** Aquest “mal ambient” que s’ha creat no es deu a problemes de química personal, o no exclusivament, sinó que hi juguen factors culturals i estructurals.

En aquest exemple ens trobem que l’organització no té uns mecanismes clars d’assignació de projectes, la qual cosa genera recels, ambigüitats en els seus components. Sovint, procediments i normes de funcionament, estiguin escrits o no, deixen de tenir sentit, es tornen obsolets o simplement s’obliden per part dels seus usuaris. Aquestes incerteses estructurals són una recepta quasi segura de generació de conflictes.

**Conflicte cultural:** La cultura de l’associació GROC fa que les decisions es prenguin fora dels àmbits formals (reunions), de manera que quan es convoca la reunió, la decisió ja està presa i les reunions es viuen com una formalitat i pèrdua de temps.

# TIPOLOGIA BÀSICA I DIAGNÒSTIC DEL CONFLICTE SOCIAL I ORGANITZACIONAL

## 1. TIPOLOGIA BÀSICA DEL CONFLICTE

Allò que és important en la classificació dels diferents tipus de conflicte, és comprendre i saber reconèixer els elements analítics que els caracteritzen, per realitzar posteriorment un diagnòstic que ens sigui útil des de la nostra particular perspectiva conflictològica (com a part directament implicada, com a responsable de recursos humans, com a mediador o com a consultor extern, per exemple), atès l'element perceptiu marcadament subjectiu associat als conflictes, ja tractat en la introducció.

### • Disputes o conflictes de baixa intensitat

- No hi ha pràcticament violència de cap tipus i, quan n'hi ha, és fonamentalment directa: verbal, i en cap cas física.
- El seu objecte és primordialment material, basat en interessos negociables.
- La seva projecció temporal és breu i projectada cap el futur, no cap el passat.

### • Conflictes profunds, d'alta intensitat o intractables<sup>2</sup>

- Es donen mostres dels tres tipus de violència, en interconnexió dinàmica. Existeix o ha existit violència directa física o verbal (i en molts casos, mort).
- El seu objecte és complex: existeixen elements materials i també immaterials (emocionals, necessitats "no negociables", com el dret a la vida, a la llibertat, a la seguretat, a la realització professional o, simplement, a la felicitat).
- La seva projecció temporal es dilata tant cap al passat (una història del conflicte i de les relacions interpersonals, amb aspectes positius i negatius quan s'ha donat una relació prèvia de pau o felicitat, que alimenta el present) com cap al futur: quan més profund i complex sigui un conflicte social, més complex i llarg serà també el seu tractament. Així, John Paul Lederach<sup>3</sup> parla d' un període de trenta anys -canvi generacional- per transformar positivament un conflicte social profund com el del País Basc, per exemple.

2. Cal precisar que la terminologia de la resolució de conflictes s'obté molt sovint de l'anglès i que en anglès el terme *intractable* té una traducció diferent a la del terme *untreatable*. El primer ens remet a quelcom de difícil tractament, que es resisteix al tractament, mentre que el segon ens indica que no pot ser tractat. En castellà/català traduïm ambdós termes per intractable, però en el nostre cas ens referim, per descomptat, a la primera accepció, atès que el contrari constituiria una contradicció.

3. Talment com Galtung, Lederach és un dels autors ja clàssics dels estudis de pau i resolució de conflictes. Vegeu l'apèndix de recursos bibliogràfics.

Lederach es refereix a aquest tipus de conflictes profunds, els especialment intractables, com a conflictes d'identitats, perquè en l'objecte immaterial del conflicte hi ha també elements identitaris "no negociables", com l'ètnico-racial, el sexual, el generacional, l'ideològic o el socioeconòmic, per esmentar-ne alguns.

### Diagnòstic i tipologia del conflicte

Tipologia	Intensitat	Dimensió	Projecció temporal	Objecte	Estratègia	Resultat
Disputa	Baixa (absència de violència)	Variable (intrapersonal, interpersonal, intergrupal...)	Reduïda	Posicions i interessos negociables	"Conflict Management" (Gestió de conflictes)	"Settlement" ( <i>cloure</i> ) Resolució
Conflicte profund, intractable, d'identitats	Alta (presència de violència)	Variable (unipersonal, interpersonal, intergrupal...)	Extensa (personal: diversos anys; grupal: fins a segles)	Necessitats no negociables	Gestió Resolució Reconstrucció Reconciliació	Transformació

## 2. EL DIAGNÒSTIC DEL CONFLICTE ORGANITZACIONAL

**Conflicte organitzacional d'alta intensitat, per la seva profunditat, la seva dilatada projecció temporal històrica, el seu caràcter complex, amb elements interpersonals, culturals i estructurals en interconnexió dinàmica, i del qual existeixen dues grans visions, representades cadascuna d'elles en el consell de mediació per tres membres de l'organització.**

Aquest és un exemple en abstracte del diagnòstic preliminar d'un conflicte organitzacional, després d'unes hores d'entrevistes amb els representants de les diferents parts o visions.

Aquest diagnòstic, excepte pel que fa referència a aspectes específics com ara el nombre de representants, per exemple, es podria aplicar a qualsevol conflicte organitzacional profund.

La resolució de conflictes no és pas com la medicina. No s'espera del professional del conflicte un diagnòstic magistral que resumeixi en essència el conflicte i es converteixi en la panacea de seu tractament.

De totes maneres, sovint cal fer diagnòstics, ja que els usuaris, amb tot el dret, els demanaran. Però, és important saber identificar tots els elements d'anàlisi que hem anat apuntant, per tal que les pròpies parts els coneguin, els puguin analitzar i plantejar possibles tractaments que puguin funcionar per a ells.

El professional de la resolució de conflictes ha de combinar la seva observació crítica amb la informació que li proporcionin les parts implicades sobre aquells aspectes que aquestes i el professional considerin importants.

La pregunta oberta, estratègicament inspiradora per part del professional de la resolució de conflictes, ha d'ajudar a les parts implicades a reflexionar al voltant del conflicte que estan vivint.

En definitiva, el diagnòstic constitueix un esforç de rigor i objectivitat respecte de la definició d'un conflicte. Implica, en síntesi, l'examen de cadascun dels elements de l'anàlisi conflictològic, amb la finalitat d'obtenir una major comprensió sobre el fenomen conflictual específic que desitgem tractar, facilitant-nos així el disseny de la seva gestió i transformació positives.

Després de l'esforç d'anàlisi, el diagnòstic ens permet, entre altres extrems, determinar **l'objecte del conflicte** (elements materials i/o identitaris); la seva **dimensió** (nombre de persones, departaments o a tota l'organització); la **intensitat** (presència i tipus de violència); la seva localització (és un conflicte purament interpersonal o afecta o pot afectar també a l'estructura i cultura organitzacionals).

### 3. EXEMPLE: DIAGNÒSTIC DEL CONFLICTE DE L'ASSOCIACIÓ GROC

**Conflicte organitzacional d'alta intensitat, per la seva profunditat, pel seu caràcter complex, ja que ha fet emergir altres conflictes latents a l'associació. Amb elements interpersonals, culturals i estructurals en interconnexió dinàmica, i del qual existeixen dues grans visions, representades cadascuna pels dos equips en conflicte.**



# EL TRACTAMENT DEL CONFLICTE ORGANITZACIONAL: LA SEVA MICROGESTIÓ POSITIVA

## OBJECTIU

Adquirir eines per a la microgestió i transformació positiva del conflicte en les organitzacions.

## 1. LA MICROGESTIÓ DEL CONFLICTE SOCIAL: EINES DE COMUNICACIÓ POSITIVA

La RC es basa fonamentalment en procediments comunicatius per al tractament del conflicte. **La negociació** constitueix el mecanisme més fonamental de gestió comunicativa de conflictes. La podem definir com el procés comunicatiu entre dues o més parts en conflicte; a partir d'un mínim interès comú ("mic"), s'exposen interessos, demandes, divergències perceptives o punts de vista, amb la finalitat d'arribar a acords de resolució o d'apropament a una resolució positiva. Així, la **mediació**, de la que ens ocuparem amb més detall en el següent capítol, constitueix una negociació assistida per un tercer imparcial.

Tots negociem a diari per defensar les nostres posicions, interessos, punts de vista. És un exercici de comunicació bàsic, al qual la RC aporta determinades eines.

A continuació us proporcionem tot un seguit d'eines de comunicació per a la microgestió positiva del conflicte, de manera que siguin fàcilment aplicables i transmissibles a tercers. Aquest enfocament d'aprenentatge socioafectiu està inspirat en els "conflict resolution workshops" o tallers de resolució de conflictes, d'una duració relativament breu (entre 8 i 40 hores), que es van popularitzar molt als Estats Units a partir dels anys 80 i que cercaven la difusió de GAC i d'eines específiques de gestió positiva del conflicte fàcilment aplicables. Contextualment adaptats, es dirigeixen de forma preventiva a membres d'organitzacions, treballadors comunitaris, formadors, o també persones directament implicades en conflictes, com a manera de transmetre la cultura de la GAC i facilitar així l'ulterior tractament del conflicte.<sup>4</sup>

### • La comunicació positiva

És el sistema global que valora (calibra), regularitza, manté, i, per això, fa possibles les relacions humanes.

O dit d'altra manera, la comunicació és la suma de tot allò que diem, com ho diem, incloent-hi les actituds, els gestos, el to de veu, etc. Per tant, no és possible no comunicar-se.

---

4. Obtingut del *Taller Pràctic de Gestió Positiva del conflicte: Mediació*, de Sergi Farré (2000), encara no publicat, però integrat en el Postgrau Internacional de Resolució de Conflictes de la Universitat Oberta de Catalunya ([www.uoc.es](http://www.uoc.es))

La comunicació humana té dos components:

1. el llenguatge verbal o digital: el contingut, les paraules...
2. el llenguatge no verbal o analògic: la forma de transmetre, la veu, els gestos...

Els mecanismes de la Resolució de Conflictes, com la mediació, estan basats fonamentalment en la comunicació.

### • Eines comunicatives per a la gestió del conflicte

Utilitzem les següents tècniques comunicatives...

- La pregunta o estratègia elitiva (eina fonamental)
- La paràfrasis positivadora
- El resum positivador
- La reformulació positivadora

Aquests tres últims utilitzats restrictivament, només quan sigui imprescindible.

...per posar en pràctica aquestes estratègies o promoure les següents actituds:

- Crear una atmosfera propícia, d'empatia.
- Clarificar percepcions.
- Fomentar el llenguatge de les necessitats i/o el dels interessos, segons convingui: exterioritzar les necessitats o interessos individuals i els compartits.
- Fomentar el llenguatge de la responsabilitat versus el de la culpa: facilitar la reconciliació.
- Fomentar els elements connectors: el "nosaltres" en lloc del "tu versus jo".
- Projectar-se cap el futur, reconeixent i aprenent del passat.
- Identificar i desenvolupar factibles, gradualment.

Aquestes eines o recursos comunicatius no estan pensats tant sols per ser utilitzats per un tercer imparcial (mediador...), sinó també perquè les utilitzem en el nostre dia a dia, en la gestió dels propis conflictes personals.

Veiem ara aquestes eines comunicatives verbals, i actituds positives davant el conflicte a partir d'un exemple:

En Pere i la Marta col·laboren en la mateixa organització. Ell està contractat per a la coordinació d'un equip de treball, i ella és membre de la direcció (sense retribució econòmica).

Són amics des d'abans d'incorporar-se a l'ONG i pel que fa a la feina s'entenen molt bé, ja que sempre han dit que es complementen.

Per una sèrie de motius, la direcció va decidir una petita retallada en el pressupost de l'equip del Pere. Des que es va prendre aquesta decisió, en Pere se sent incòmode quan és amb la Marta.

Tant per motius de feina o lúdics, ambdós coincideixen sovint, però mai sols, ja que en Pere sempre troba una excusa quan la Marta li diu d'anar a fer una cervesa.

En la darrera reunió de la direcció es va decidir que el Pere assumís la coordinació d'un projecte que pot suposar, a mitja termini, una ampliació de l'equip que ja coordina.

La Marta es va oferir per explicar-li els detalls, convençuda que era una bona notícia, però en Pere va reaccionar d'una manera inesperada:

- Però tu creus que pots venir i manar-me què he de fer?
- Ens retalleu el pressupost i voleu que encara treballi més!
- No m'ho esperava de tu! Em pensava que érem amics!
- No ho faré! Ja n'hi ha prou! N'estic tip/fart!

La Marta es va quedar molt sorpresa i preocupada. La situació s'està deteriorant progressivament i comença a afectar la dinàmica de treball de l'organització.

Un conegut d'ambdós els convenç per fer una mediació.

### Les eines comunicatives verbals

- **La pregunta o estratègia *elitiva***

Com ja hem assenyalat, la pregunta és l'eina comunicativa fonamental en la resolució de conflictes i, especialment, en la mediació.

**La pregunta ens serveix per obtenir informació, però sobre tot perquè les parts reflexionin sobre elements importants relacionats amb la situació conflictual.**

L'adjectiu "elitiu/va" prové del verb llatí *ellicere*, que significa evocar, servir d'inspiració perquè allò que es trobi latent o com potencial es realitzi, es desenvolupi i s'exterioritzi.

Existeixen altres termes amb un significat similar com per exemple la "pregunta oberta", "pregunta mediativa", "pregunta inspiradora" o "pregunta empoderadora".

**La pregunta elitiva** és una pregunta oberta que dona llibertat de resposta als seus receptors, inspirant-los sovint a reflexionar sobre aspectes importants de la situació conflictual. Posant la responsabilitat pel que fa al conflicte i de si mateix sobre la persona qüestionada.

La literatura anglosaxona s'hi refereix com a "empowerment", i a Llatinoamèrica s'utilitza la traducció "empoderamiento".

Pere: Estic fart d'aquesta dinàmica de treball, no puc més! Plego!  
Mediadora: **Podries explicar-me per què n'estàs fart?**  
(...)  
Pere: No puc seguir en aquesta organització!  
Mediadora: **Què creus que hauria de canviar perquè poguessis seguir?**

És possible que fem una frase que formalment constitueixi una pregunta, però que aquesta sigui tancada i impedeixi l'"empowerment" al qual fem referència anteriorment:



NO S'HA DE FER:

Disputant: No puc seguir en aquesta organització. Plego!  
Mediadora: **No creus que si tinguessis més paciència podries seguir?**

Aquest és el tipus de pregunta que NO ha de fer un professional de la Resolució de conflictes, i encara menys un Mediator/a. No estem educant els usuaris, sinó que estem facilitant un procés a través del qual ells i elles, si així ho consideren i decideixen, arribaran a aquests tipus de reflexions, encara que no les expressin.

Finalment, també parlem d'estratègia elitiva i no sols de pregunta elitiva, ja que no sempre és possible canalitzar la nostra estratègia a través d'una pregunta formal. Així, les eines que veurem a continuació estan impregnades dels mateixos principis que caracteritzen la primera.

- **La paràfrasi positivadora**

En parafrasejar, s'exposen els sentiments, emocions i perspectives de les parts quan aquestes són expressades amb molta agressivitat verbal.

La paràfrasi positivadora s'ha d'utilitzar quan sigui imprescindible, per repetir un concepte expressat per una de les parts sense la violència o agressivitat verbal original, però intentant ser fidel al significat i al missatge originals. Si se n'abusa o no s'aconsegueix interpretar l'afirmació original, pot semblar condescendent, irritant així les parts.

Marta: Fa molt de temps que estem així. No ho entenc! No puc més!  
Pere: Jo sí que no ho entenc! No m'ho esperava de tu! M'has decebut! Tant que m'estimaves... ja!  
Mediadora: **Entenc que la vostra relació està força deteriorada.** Podeu recordar algun moment en què fos millor?

En negreta s'indica la paràfrasi positivadora. Seguidament, la Mediadora realitza una pregunta elitiva perquè reflexionin sobre aspectes positius dels seu passat, que podran aprofitar-se per al negatiu present o per al futur.

- **El resum positivador**

Atesa la intensitat i velocitat de la comunicació i el volum d'informació que acostumem a intercanviar en un context de mediació o RC, el Mediator ha d'aprofitar les pauses naturals, si és possible, per resumir els aspectes més importants que, en la dinàmica de la conversa o de la discussió, alguna de les parts pugui oblidar, fomentant així les **divergències perceptives** entre elles.

Aquí, la Mediadora també intenta positivitzar diferents afirmacions sense desvirtuar la intensitat o significat original:

Mediadora: M'agradaria resumir el que fins ara s'ha dit (...) Per una part, en Pere afirma que... i la Marta ha dit que... Heu mostrat punts de vista marcadament diferents sobre... i coincideu amb els següents aspectes... Quant al problema que heu identificat com el més important, el (...) ¿com creieu que el podríeu resoldre?

La Mediadora acaba el resumén, traslladant de nou la responsabilitat sobre les parts quant a la/es solució/ns que proposen per al seu conflicte. Fixeu-vos que la pregunta s'adreça a tos dos, **reforçant el "nosaltres" en lloc del "tu versus jo"**. No s'individualitza la pregunta sobre les possibles solucions, ja que aquestes hauran de ser generades o establertes de mutu acord.

- **La reformulació positivadora**

La reformulació replanteja una afirmació que es considera incompatible amb el procés i/o els principis de la mediació, recordant a les parts el propòsit que, d'acord amb el seu compromís voluntari, les ocupa en aquest context.

Tan sols s'ha de reformular en casos extrems, quan es violen o es qüestionen els principis i valors de la mediació, als quals es van comprometre lliurement les parts abans de començar:

Pere: No la crec, no diu la veritat. Així no arribarem enlloc. Ets una imbècil! Si ja m'ho deien...

Marta: Ja! Mira qui parla, si tots sabem com ets...

Med: Disculpeu-me que us interrompi. Al començament d'aquest procés vam acordar que aquest seria un espai de llibertat i de seguretat, on podríeu expressar lliurement les vostres opinions, però respectant sempre la dignitat de l'altre. La meva funció com a Mediadora es assegurar-me que aquest espai sigui lliure, segur i digne per a vosaltres. Us agradaria continuar amb la mediació? Com us agradaria que fos aquest espai?

Sempre retornant la paraula i la responsabilitat a les parts. Normalment, si tenen un mínim interès en el procés, quan notin el pes de la responsabilitat sobre les seves espatlles i no sobre les d'una hipotètica "Mediadora-mainadera", faran en la majoria de les ocasions l'esforç suficient. En qualsevol cas, és una determinació que han de prendre les parts, de forma responsable i compromesa. Si no és així, el Mediator pot convertir-se en una figura autoritària de la qual depenguin per "portar-se bé". Allò que interessa en la majoria dels casos és que les persones desenvolupin les seves pròpies regles de sana comunicació perquè puguin utilitzar-les en la seva relació habitual a la feina, a casa... sense haver de dependre a llarg termini de l'espai de mediació, com si es tractés d'una teràpia psicoanalítica.

### **Actituds i tècniques per a la gestió positiva del conflicte**

- **Crear una atmosfera propícia, fomentant l'empatia**

Tant si som un tercer imparcial, com si actuem com a part interessada o implicada directament en el conflicte, amb la primera frase que formulem per iniciar una conversa podem crear una atmosfera més o menys favorable, que fomenti el diàleg i la cooperació o que provoqui la confrontació per part del nostre interlocutor. Si som part implicada i estem enfadats amb el nostre interlocutor, pot semblar una mica més difícil.

Vegeu l'exemple del Pere i la Marta. Ens podem trobar que la Marta dolguda, no sàpiga o no vulgui crear una atmosfera que propiciï el diàleg cooperatiu amb en Pere:

Marta: Ja està bé no?? Qui et penses que ets? Tu, a mi, no pots cridar-me d'aquesta manera!

Pere: Jo? Jo no em crec res! Ets tu la "jefa" i t'importa molt poc el que a mi em passi! Ets una egoista!

La Marta està enfadada i dolguda i creu que té raó. Com es pot iniciar la conversa sense renunciar als seus posicionaments respecte del conflicte? Mitjançant l'**empatia**. Al contrari que la simpatia, l'empatia mostra una comprensió vers el dolor o l'experiència o punt de vista aliens, sense que s'hagi de mostrar necessàriament acord o aprovació.

Marta: Pere, vull que sàpigues que em sap molt greu aquesta situació. No sé què ha passat perquè estiguis tan enfadat... Fa molt que som amics . Vols que anem a prendre un cafè i en parlem?

Pere: No ho sé! Ara estic molt dolgut. Va, vinga, anem-hi!

La Marta no s'ha disculpat perquè segurament no creu que ho ha de fer, però sí que ha demostrat que li sap greu el patiment del Pere. **Ha empatitzat amb ell**, invocant un passat positiu per als dos i dipositant la responsabilitat sobre el Pere (**empowerment**) mitjançant una pregunta final a la qual en Pere hagués pogut respondre negativament.

Per altra banda, existeixen formes no verbals per crear una atmosfera propícia, des de l'expressió corporal fins a l'espai que triem per a la conversa o per mediar.

- **Clarificar percepcions**

Les percepcions són l'essència i causa quotidiana dels conflictes. Aquí, distingim entre **la divergència perceptiva objectiva i la divergència perceptiva identitària**.

### **Divergència perceptiva objectiva**

Ens referim a allò que col·loquialment entenem per un **malentès**. En una relació no conflictual els malentesos els resollem qüestionant, demanant explicacions a l'altra persona. Tanmateix, en una dinàmica conflictual, la menor divergència perceptiva pot convertir-se en la gota que fa vessar el got o en l'element que agreugi encara més el conflicte. A menys comunicació, més gran és la possibilitat que es visquin amb més intensitat les divergències perceptives. A més desconfiança, més alta és la possibilitat de divergències perceptives.

En la divergència perceptiva objectiva el desacord es mostra davant una situació de fet o un objecte que es pugui provar. ¿Quines divergències perceptives objectives es poden donar entre la Marta i el Pere? Per exemple, el fet que la Marta a la reunió, en què es va decidir la retallada del pressupost, va manifestar-se en desacord amb aquesta mesura.

Percepció de Pere Quina barra! Primer em retalla els diners i després em dóna més feina!

Percepció de Marta No l'entenc! S'ha begut l'enteniment! Aquest projecte és una bona oportunitat per al seu equip!

### **La divergència perceptiva subjectiva o identitària**

La divergència radica en la diferent interpretació que les parts fan d'un mateix fet o situació, que en sí mateix no qüestionen.

En aquest cas, la divergència perceptiva radica en els aspectes identitàris que, a nivell individual o grupal, proporcionen una visió determinada sobre un mateix fet o situació.

Per exemple, en el cas d'una bandera. No es qüestiona que la bandera existeixi o no, o sigui d'un color o altre, sinó que el mateix objecte es percebut de manera diferent per diferents grups de persones.

- **Fomentar el llenguatge de les necessitats i/o el dels interessos, segons convingui: exterioritzar les necessitats o interessos individuals i els compartits.**

Com ja hem esmentat anteriorment, cal tenir present l'iceberg del conflicte. La part "supraaquàtica" i la part "subaquàtica".

Imaginem com podria ser el diàleg entre el Pere i la Marta, basat només en els interessos (supraaquàtica):

Marta: Has d'acceptar el projecte.  
Pere: No! Jo ja en tinc un, de projecte per desenvolupar.  
Marta: Però és tracta d'un bon projecte!  
Pere: Fes-lo tu, si tan bo és!  
Marta: Bé, potser podríem repartir-nos la feina.  
Pere: Sí, si assumim tots dos la responsabilitat!

El diàleg va dirigit als aspectes materials, tangibles del conflicte per tal d'arribar a un acord. Segurament, es generarà un acord més o menys "win-win" que servirà per tancar el tema, però no s'haurà avançat en les qüestions de fons del conflicte (subaquàtiques), que afecten a aspectes relacionals més profunds, entre la Marta i el Pere. Si hom no tracta aquests aspectes, és possible que tornin a sorgir conflictes entre ells, per un projecte en disputa o per qualsevol altre motiu.

I ara, veiem com podria ser un diàleg basat en les necessitats:

Marta: Em sento malament per aquesta situació. No vull perdre la teva amistat Com ho veus, tu?  
Pere: Jo tampoc vull perdre-la, però em sento traït.  
Marta: Sempre em sembla que vols competir amb mi. Què ens ha passat?  
Pere: Competir amb tu? Jo sempre tinc la impressió que no values allò que faig, per més que m'hi esforço.  
Marta: Em sap molt de greu, tot això... N'hauríem d'haver parlat abans, no trobes?  
Pere: Sí. Aquestes coses passen. Però m'agradaria que tornéssim a recuperar la confiança...

**A la pràctica, hi coexisteixen ambdós llenguatges. Un cop s'ha creat un clima d'empatia, facilitat pel llenguatge de les necessitats, aquest serveix de base sòlida sobre la qual es poden edificar acords específics, "win-win" amb l'ajut del llenguatge d'interessos.**

- **Fomentar el llenguatge de la responsabilitat versus el de la culpabilitat: facilitar la reconciliació**

Mitjançant el llenguatge podem fomentar l'*empowerment* de les parts, facilitant un espai en el qual puguin parlar, demanar i reconèixer responsabilitats pels fets i actituds que han causat o incrementat el conflicte.

**El concepte de culpabilitat**, sovint invoca una imatge estàtica, estigmàtica, la remoció del qual no depèn tant d'un mateix, com de l'actitud de tercers o "del Tercer" per excel·lència (Déu), a través del perdó. Contribueix a la imatge del "win-lose", del "culpable-víctima", dicotomies vàlides en el context judicial o religiós, però que no ens resulten útils en la Resolució de conflictes.

**El concepte de responsabilitat** ens és molt més útil en la mediació, ja que la funció del Mediator no radica en establir qui té raó o qui és culpable. El concepte de responsabilitat és més lliure, ja que és la persona implicada qui ho assumeix (per iniciativa pròpia o per sol·licitud de l'altra part) i qui decideix com reparar els danys.

Mediadora: Pere, m'han explicat que darrerament has parlat malament de la Marta amb els companys del teu equip i amb altres voluntaris. Per què ho has fet?  
Pere: Uff... Em sentia molt malament, molt traït, utilitzat (...)  
Marta: Això no és cap raó, has explicat intimitats meves i jo no he dit res de tu!  
Mediadora: Pere, com t'agradaria que fos ara la teva relació amb la Marta?  
Pere: Com abans, però sé que serà difícil, li he fet mal, parlant d'ella... Em sap molt greu, però em sentia...

- **Fomentar els elements connectors: el "nosaltres" en lloc del "tu versus jo"**

Aquesta estratègia proposa identificar quins són els elements que connecten positivament les persones o grups en conflicte.

Sovint, ens centrem massa en l'estudi del conflicte, en les coses que separen les parts, eclipsant d'aquesta manera aquells aspectes de la relació que anteriorment els havien connectat positivament.

En tot conflicte relacional (de parella, entre companys de treball, amics...), per definició, existeix un passat en el qual les coses sí funcionaven, un passat en el que els conflictes es resolien constructivament a través dels propis mecanismes de la relació.

Així, en tota relació conflictual poden existir **connectors materials** (els fills, les propietats,...) i **immaterials** (la història d'una amistat, d'experiències comuns...).

L'apropament a un conflicte des de la Resolució de Conflictes obliga l'observador a identificar aquests elements connectors, que en moltes ocasions seran la base (potser l'única), sobre la qual es pugui reconstruir una relació o fonamentar determinats acords.

Un parell d'intervencions del Mediator que poden convidar la Marta i el Pere a reflexionar sobre elements connectors de la seva relació:

–Pel que esteu comentant, el que ha succeït darrerament us ha separat i ha generat desconfiança entre vosaltres? Podeu recordar moments de la vostra relació en què confiàveu l'un en l'altre? Com haguéssiu resolt la situació en aquell moment?

–Tots dos heu parlat d'un problema que us preocupa. En quina situació, com quedarà l'organització si no es desenvolupa el nou projecte? Què penseu que podeu fer?

- **Projectar-se cap el futur, reconeixent i aprenent del passat:**

Tot i que la mediació està pensada per projectar-se cap al futur, cal que abans es doni un tractament positiu d'aquells elements del passat que, en la majoria dels casos, són la causa del conflicte present.

Certament, el passat no el podem canviar, però sí que podem reconèixer-lo i treballar aspectes com els que ja s'han esmentat (divergències perceptives, responsabilitats,...) amb la finalitat que aquest passat no es converteixi en una llosa que impedeixi resoldre el present i construir el futur.

La mediació ha de permetre que les persones expliquin la seva "història del conflicte".

Tenim la possibilitat de construir la història alternativa i el futur alternatiu. Certament, no podem canviar allò que va passar, però sí que ens podem plantejar que haguéssim volgut que passés i que ens agradaria que succeís en el futur, tant pel que fa als nostres actes, com als de les altres parts implicades.

En aquests casos el mediador acostuma a utilitzar el condicional, ja que així dóna llibertat a la persona qüestionada perquè en la seva resposta construeixi una alternativa amb llibertat.

Marta: No li puc perdonar que expliqués coses de la meva vida personal!  
Med: Pere, després del que heu explicat en aquesta sessió. Si poguessis tornar a viure la situació, com actuaries?

- **Identificar i desenvolupar factibles gradualment**

Els **factibles** són aquells punts d'acord referents a aspectes tangencials o externs al nucli dur del conflicte i que poden assolir-se amb certa facilitat en comparació amb la dificultat d'apropament sobre aspectes fonamentals. Tot i que no aborden les qüestions principals del conflicte, permeten generar confiança entre les parts en adonar-se que poden cooperar en aspectes concrets.

No és funció del mediador proposar els factibles. Sí que pot, però, a partir de preguntes elítives, facilitar que els implicats els formulin i acordin per si mateixos:

Med: Tots dos heu assenyalat la importància que té aquest projecte per a l'organització, i heu parlat del perill que es perdi una subvenció i que no voleu de cap manera que això passi. Què creieu que podríeu fer perquè això no passés?  
Pere: Bé, potser podríem organitzar una reunió amb els responsables de la subvenció.  
Marta: Sí, crec que seria una bona senyal que ens presentéssim conjuntament i els garantíssim la viabilitat del projecte.

## 2. LA MEDIACIÓ

Ara examinarem l'instrument per excel·lència de RC amb intervenció d'un tercer: la mediació. La mediació apareix com la plasmació pràctica del moviment d'ADR i de la GAC als Estats Units, com a instrument de resolució de conflictes alternatiu als mètodes tradicionals.

El primer àmbit en el qual es consolida i institucionalitza l'ús de la mediació és en l'àmbit familiar. Les primeres lleis de mediació familiar apareixen als Estats Units als anys setanta i, posteriorment, al Canadà, l'Argentina, i Europa.

Gradualment, la mediació s'estén a altres àmbits, com ara el públic o l'organitzacional, entre altres.

“En el plànol conceptual, l'enfocament transformador de la intervenció de tercers està basat en certes premisses, tant sobre els efectes, com sobre la dinàmica d'aquesta intervenció. Una de les premisses és que processos com la mediació poden tenir efectes transformadors molt valuosos per a les parts i per a la societat en general. [...] El procés per enfortir la capacitat de les persones per prendre decisions per si mateixes, així com per comprendre i tenir en compte les perspectives de la resta. [...] La mediació només pot tenir aquests efectes transformadors en la mesura en què els mitjancers desenvolupin una disposició i una pràctica habitual que els menin a centrar-se en les oportunitats que apareixen durant el procés d'empowerment i reconeixement recíproc dels participants.”

J.P. Folger; R. A. Baruch Bush  
(2000): *La mediación transformadora y la intervención de terceros: los sellos distintivos de un profesional transformador.*  
A: Dora Fried Schnitman (comp.).  
*Nuevos paradigmas en la resolución de conflictos.*  
Buenos Aires: Granica (pàg. 76).

Val a dir que aquí us proporcionem una informació *introdudòria* a la mediació, encara que es tracta d'un àmbit molt ampli. Si desitgeu ampliar els vostres coneixements, us remetem a la guia bibliogràfica de recursos i a la de formació.

#### • Principis de la mediació

- Voluntarietat
- Privacitat
- Confidencialitat
- Igualtat
- Seguretat
- Llibertat

#### • Definició de mediació

La mediació és un procés de resolució de conflictes, privat, confidencial i voluntari, que permet que les parts implicades puguin comunicar-se entre si, expressar els seus punts de vista, arguments, interessos, necessitats o expectatives, acompanyades per un tercer imparcial, el mediador, que actua com facilitador del procés, tot creant un espai de diàleg en el qual preval l'equitat comunicativa, la seguretat, la llibertat i la igualtat entre els interlocutors.

La mediació no s'ha de confondre ni amb l'assessorament jurídic ni amb el psicològic, ja que no està dissenyada per tractar conflictes intrapersonals, sinó interpersonals.

#### • Objectiu de la mediació

L'objectiu de la mediació ha de ser establert per les parts. Pot tractar-se d'un acord escrit o oral. Poder comunicar-se en un espai de seguretat, aclarir certs aspectes o, en molts casos, propiciar que es reprengui la comunicació interrompuda de les parts.

En la mediació, la solució del conflicte la tenen les parts, no el mediador.

## • El paper del mediador

El mediador no és el protagonista del procés de mediació, ho són les parts.

El mediador no dóna receptes, no fa propostes sobre elements substantius del conflicte, no ha d'establir qui té raó, ni investigar "la veritat".

El mediador, sobretot, fa preguntes il·latives estratègiques adreçades, un cop s'han pogut exterioritzar els aspectes més negatius del conflicte (enuig, frustració, dolor, rancor, etc.) a potenciar els aspectes positius i connectors de la relació, sobre els quals les parts poden començar a reconstruir-la, generant acords mútuament acceptats.

El resultat d'un procés de mediació, independentment de si el mediador el considera bo o dolent, serà el que determinen les parts i representarà la inversió personal que cadascuna de les parts hagi fet en el procés. Són les parts les que tenen la solució del seu propi problema.

La relació que existeix entre un mediador i el procés de mediació no és la mateixa que la que es dóna entre un arquitecte i l'edifici que construeix, o entre un advocat i el plet que gestiona. Per fer bé la seva feina, l'arquitecte no necessita que els seus clients es transformin en arquitectes, en canvi, al mediador sí que li cal que les persones en conflicte es converteixin en agents de pau en la gestió i transformació positiva del seu conflicte.

El mediador ha de saber orientar a les parts cap la cooperació, però el resultat del procés, positiu o negatiu, és responsabilitat de les parts, no del mediador.

## • El paper de les parts en la mediació

Ja que la mediació és voluntària, s'assumeix que existeix una mínima confiança en el procés, un mínim interès comú de les parts respecte de la seva relació i el conflicte en qüestió.

Si existeix frustració, enuig, rancor o qualsevol altre sentiment negatiu, aquest ha de ser manifestat; però un cop expressat, la mediació està dissenyada per construir cap al futur. El passat existeix, cal aprendre'n, però no es pot canviar.

Les parts, com el mediador, han de respectar els principis de la mediació.

Si el mediador ha fet bé la seva feina de translació de responsabilitat, les parts hauran entès que existeix una relació directament proporcional entre la seva inversió personal en el procés i el resultat del mateix.

Al contrari que el sistema judicial o qualsevol altre sistema autoritari de resolució de conflictes, en el qual una part ho guanya tot o gairebé tot i l'altra ho perd tot o gairebé tot, la mediació està pensada i dissenyada perquè tots cedeixin una part, i així en sortiran guanyant tots.

La pau no és gratuïta, ni emocional ni materialment. Els acords aconseguits mitjançant la mediació, normalment, impliquen una concessió material o un canvi d'actitud.



## • El context de la mediació

Sovint el procés de mediació s'inicia en el context d'un tractament convencional, autoritari del conflicte (judicial, policíac o disciplinari), en el qual s'ha exercit violència directa (física o moral), estructural o cultural entre les parts. Perquè es pugui desenvolupar d'acord amb els principis de la mediació i pugui generar resultats positius, és imperatiu que les parts es comprometin a renunciar a l'ús de la violència i a la utilització de mètodes autoritaris, durant el temps que duri el procés.

El mediador haurà de ser informat d'allò que succeeixi en aquest context i, en virtut del seu compromís de confidencialitat, no podrà ser requerit com a testimoni en un procés judicial.

L'enfocament proactiu ens recorda que la pau no és gratuïta i que per assolir un sistema de pau en l'organització s'hauran de produir transformacions personals, culturals i estructurals. La negociació i l'acord sobre els aspectes materials del conflicte són necessaris, però no suficients per garantir resultats de pau duradora en un conflicte amb arrels més profundes.

## • Com saber si podem acceptar un encàrrec de mediació?

Us proposem algunes qüestions que us poden ser útils per orientar-vos davant d'una proposta d'intervenció professional de resolució de conflictes, abans d'acceptar-la:

- Quin tipus d'intervenció cal? És un conflicte mediable? Es demana l'actuació d'un consultor, un mediador, un negociador, etc.?
- Quins són els objectius de la intervenció? Es requereix generar un acord?
- Quina és la predisposició de les parts implicades? Existeix una mínima voluntat i interès per resoldre o transformar el conflicte?
- Estan informades les parts implicades sobre la GAC i/o la resolució de conflicte i la mediació?
- Quines són les nostres característiques com a comunicadors? Poden convertir-se en flaqueses en aquesta situació?
- Quin serà el nostre paper com a professionals de la resolució de conflictes? Podrem ser imparcials respecte del conflicte?
- Podem assumir sols aquest projecte o haurem de formar un equip? En aquest darrer cas, haurem de cercar persones que complementin les nostres limitacions personals i professionals?
- Com transmetrem als possibles usuaris la nostra filosofia personal pel que fa la resolució de conflictes? Com actuarem si la nostra actuació no és compatible amb la cultura del sistema conflictual (organitzacional)?
- Quins són els recursos humans i materials necessaris per emprendre el procés?
- Podem dur a terme aquest encàrrec professional?

# TRACTAMENT: LA MACROGESTIÓ DEL CONFLICTE ORGANITZACIONAL COMPLEX

## OBJECTIU

**Adquirir eines per a la macrogestió i transformació positiva del conflicte organitzacional complex.**

“La transformació de conflictes és diferent de la gestió o resolució de conflictes. Transformar un conflicte significa treballar sistemàticament per canviar les assumpcions, creences i percepcions de les parts en conflicte, així com obrir les portes a solucions creatives i a nous comportaments. Transformar un conflicte és ocupar-se de les necessitats i dels aspectes de la relació expressats en la situació conflictual, i no sols superar posicions diferents. Transformar un conflicte és alliberar l'energia continguda en els models de pensament i acció intel·lectuals, emocionals, físics i espirituals que s'han anat desenvolupant al llarg del temps, mentrestant que es reconfigura aquesta energia en pautes de relació noves i més positives.”

Louise Diamond

*Cofundadora de l'Institute for Multi-Track Diplomacy de Washington D.C.*

Una de les idees que hem volgut transmetre és la necessitat de ser creatius davant del conflicte, que és tant complex, dinàmic i canviant com la pròpia conducta humana. Quant més completa, variada i oberta sigui la nostra anàlisi del conflicte, més possibilitats tindrem de generar estratègies de tractament creatives i eficaces. D'aquí la necessitat de treballar en equip **amb** les persones en conflicte, i no tant per a les persones en conflicte.

El resultat de la transformació sistèmica és l'absència dels tres tipus de violència i del conflicte negatiu en tots els àmbits; és a dir, la pau positiva, en contraposició a la pau negativa imperfecta, que designa l'absència de violència directa.

La idea de macrogestió convida a un apropament al conflicte des d'una perspectiva englobadora, fet que implica un major grau de complexitat i una major dimensió quan tractem conflictes socials profunds.

Examinarem algunes eines conceptuals i analítiques que ens permetran estructurar una sèrie d'elements i qüestions característiques de tots els conflictes socials i organitzacionals profunds, però que en cap cas suposen una recepta universal: cada conflicte requereix un tractament contextualitzat i específic.

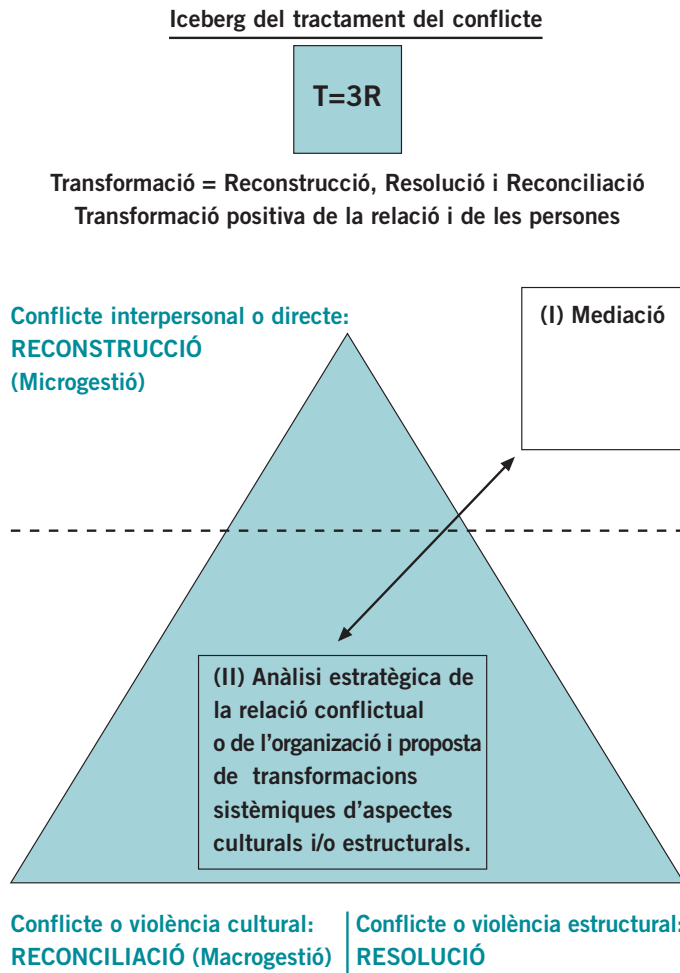
A cadascun dels tres nivells de violència que estableix Galtung (directa, cultural i estructural) i a cadascun dels tres nivells del conflicte (interpersonal, estructural i cultural), els assignem diferents tipus d'estratègies de tractament.

Així com en medicina no es tracta de la mateixa manera una grip que un càncer, en la resolució de conflictes també hem de cercar tractaments creatius per a cada conflicte.

Johan Galtung<sup>5</sup> estableix tres tipus de tractament per a cadascuna de les tres violències, allò que ella nomena les 3 R:

- Reconstrucció de la violència directa.
- Resolució de la violència estructural.
- Reconciliació de la violència cultural.

Nosaltres, basant-nos en aquesta estructura analítica, hem establert tres tipus d'estratègies per als tres nivells del conflicte:



© Sergi Farré, 1999. Alguns aspectes basats en les idees de Johan Galtung

## 1. RECONSTRUCCIÓ DESPRÉS DEL CONFLICTE INTERPERSONAL I DARRERE ELS EFECTES DE LA VIOLÈNCIA DIRECTA

- Reconstrucció de la relació després del conflicte interpersonal.  
Aquí ens referim a la reconstrucció o reparació de les relacions personals que s'han vist res-

5. Trobareu més informació sobre Johan Galtung i la seva organització, Transcend, en la seva pàgina web: <http://www.transcend.org>.

sentides o s'han trencat durant l'evolució del conflicte. Com hem vist en la microgestió del conflicte interpersonal o directe, la **mediació interpersonal** pot ser una eina molt poderosa per reparar relacions conflictuals en una organització.

- Reconstrucció de les persones i l'entorn després dels efectes de la violència directa. A la vegada, i com a forma complementària i diferent de la mediació, les parts en conflicte poden requerir atenció individualitzada, una teràpia psicoemocional, per exemple. A manera d'il·lustració comparativa, després del “final de la guerra”, ja sigui entre persones individuals, grups de persones o nacions, cal reparar i reconstruir els danys i el dolor causat per la violència directa, tant a les persones com, especialment en el cas de conflictes polítics profunds, a l'entorn en què viuen (els habitatges, les infraestructures, etc.).

No ens estem referint exclusivament a la reconstrucció física, sinó també a la psicoemocional. Els danys produïts per la violència directa són, sovint, els que menys es veuen a primera vista. El trauma emocional pot hipotecar les vides d'aquells que han sofert la violència en primera persona o n'han estat testimonis.

## 2. RESOLUCIÓ DEL CONFLICTE ESTRUCTURAL O DELS EFECTES DE LA VIOLÈNCIA ESTRUCTURAL

En l'àmbit organitzacional, els motius de conflicte estructural (aspectes com remuneració, adequació d'espai, etc.) acostumen a tractar-se en els convenis laborals o en els protocols i codis de conducta de les empreses i organitzacions. Com indiquem a continuació, **la mediació representativa** pot constituir un procés molt fructífer per gestionar aquests conflictes, bé sigui entre grups divergents de treballadors o entre la direcció i els treballadors de l'organització. Aquest procés ha de ser dut a la pràctica per mediadors professionals externs que tinguin la confiança de totes les parts implicades.

## 3. RECONCILIACIÓ COM A TANCAMENT, CURACIÓ I TRACTAMENT DE LA VIOLÈNCIA CULTURAL

“Reconciliació = tancament + curació; tancament en el sentit que no es reobrin les hostilitats, curació en el sentit de ser rehabilitats. La reconciliació és un tema amb profundes arrels psicològiques, sociològiques, teològiques, filosòfiques i veritablement humanes –i ningú sap exactament com materialitzar-la.”

Johan Galtung

*Tras la violència...*, obra citada (pàg. 77).

Us convidem a que porteu aquest concepte a la vostra dimensió personal. Què és per a vosaltres la reconciliació? Què ha hagut de passar en un conflicte interpersonal propi per poder dir que “us heu reconciliat”?

Òbviament, hi haurà tantes respostes a aquestes preguntes com persones interpellades. Les respostes dependran de la personalitat de cadascun, de la identitat de la relació, de les creences personals, de l'educació o del context social de cada persona.

Tot i així, en el fons de la qüestió, tota reconciliació, qualificada com a tal per totes les parts implicades, dóna una dinàmica que empra, principalment, dos processos:

- Es tanca un conflicte.
- S'aconsegueix una curació de les persones que directa o indirectament han participat en el conflicte.

Quan tots els aspectes materials d'un conflicte han estat **resolts** i els elements físics, vius o no, danyats o destruïts són **reconstruïts**, ens resta la darrera "R" per emprendre, per poder tancar el cercle: la **reconciliació**.

Sens dubte, i sobretot quan parlem del conflicte social, com assenyala Galtung, la reconciliació arriba més fàcilment i de forma més natural quan les parts en conflicte han cooperat o estan cooperant, treballant junts per la resolució i reconstrucció del conflicte.

En el tractament dels conflictes públics des de la negociació política, sovint es prioritza la necessitat d'obtenir un acord que resolgui els aspectes materials del conflicte, però no es treballen aquells aspectes identitaris, immaterials, espirituals, psicoemocionals que tot conflicte violent genera.

De la mateixa manera, quan es gestionen els elements materials d'un conflicte complex en una organització, hi poden romandre els recels, els rancors, la desconfiança. Respecte de les relacions interpersonals trencades, ja hem vist que es requereix un procés específic, com la mediació interpersonal, doncs la mediació representativa, tal i com indica el seu nom, no pot gestionar els conflictes interpersonals individuals, sinó les posicions / interessos / necessitats que afecten a tot un grup.

Tanmateix, a nivell general i, com hem vist també de forma preactiva (sense necessitat que existeixi un conflicte previ), les organitzacions poden promoure una cultura de pau entre els seus membres, proporcionant-los eines per expressar i gestionar positivament els seus conflictes interpersonals o amb elements culturals o estructurals de l'organització.

Així, el taller de gestió positiva del conflicte anteriorment esmentat és un exemple de com a un baix cost, els responsables de l'organització poden formar els seus membres en gestió de conflictes, de la mateixa manera que ho farien per millorar el seu nivell d'anglès o ofimàtica de forma general.

A l'**iceberg** del tractament del conflicte social s'esmenten dos tipus d'instruments per facilitar el tractament del conflicte en base a les 3 R (reconstrucció, resolució i reconciliació):

- Mediació representativa
- Anàlisi estratègic

## 4. LA MEDIACIÓ REPRESENTATIVA

Recordem que s'ha de distingir entre dos tipus de mediació:

- **La mediació interpersonal.** La persona mediada actua fonamentalment en primera persona, normalment en el marc d'un conflicte de dimensions reduïdes.
- **La mediació representativa.** Les persones mediades poden representar-se a si mateixes i actuar en primera persona, però el seu paper fonamental en el procés de mediació és el de representar a terceres persones, normalment en el marc de conflictes de major dimensió.

En els conflictes grupals, la mediació representativa s'erigeix com a mètode indispensable, ja que la dimensió d'aquests tipus de conflictes impedeix que el tractament de determinades qüestions

es faci en primera persona. Les diferents visions o grups de persones implicades en el conflicte designen a representants que parlaran en el seu nom i en defensa dels seus interessos i necessitats durant el procés de mediació.

Atesa la seva dimensió i complexitat, aquest tipus de processos de mediació es duen a terme normalment amb la participació de diferents professionals, mitjançant **la comediació**.

La comediació implica la participació de diversos professionals en el tractament d'un conflicte. En el sentit més ampli, des del punt de vista de la macrogestió del conflicte, implica la cooperació de diferents professionals i disciplines en el tractament sistèmic d'un conflicte. L'espai de mediació i els mediadors encarregats d'aquesta són els que coordinen el procés global.

En un sentit més estricte, des del punt de vista de la microgestió del conflicte, es refereix al procés de mediació en el qual participen dos o més mediadors. És una pràctica cada vegada més comuna, ja que permet atendre de manera més eficient i eficaç tota la complexitat d'elements i circumstàncies que acompanyen a qualsevol mediació (quatre ulls veuen més que dos!).

Tant si s'aplica a un conflicte públic com a un conflicte organitzacional, la mediació representativa pot ser l'espai rector a partir del qual s'acordi i es dissenyi el procés de resolució del conflicte.

En aquest espai, i aprofitant les virtuts d'aquesta eina comunicativa, poden acordar-se els canvis estructurals i culturals que després s'hauran de dur a la pràctica. Del grau de representativitat que ostentin les persones mediades respecte de les representades depèn, en gran manera, que els acords assolits es puguin dur a la pràctica.

S'ha de tenir present que, mentre que el procés de resolució, en la seva fase nuclear, pot durar uns mesos, el treball per la pau dissenyat en ell pot trigar anys.

No podem oblidar que la mediació i els processos representatius no poden substituir a determinades dinàmiques que, en la resolució de conflictes, només es poden dur a terme en primera persona: la reparació de relacions interpersonals, la reconciliació, etc. Per aquest motiu, tot disseny d'un procés de transformació sistèmica d'un conflicte basat en els principis de la mediació ha de comptar amb eines de microgestió del conflicte, com la mediació interpersonal, que facin realitat la participació activa de totes o la major part de les persones implicades en un conflicte, per gran que sigui el seu nombre.

## 5. ANÀLISI ESTRATÈGIC ORGANITZACIONAL

Hem de recordar que de la qualitat de l'anàlisi que es faci d'un conflicte i de la qualitat del diagnòstic depèn l'eficiència i eficàcia del procés de resolució. Aquí caldria recordar tot allò que s'ha dit anteriorment sobre l'anàlisi i diagnòstic del conflicte organitzacional.

Al marge de l'anàlisi que representants i representats facin personal i col·lectivament del conflicte durant el procés de resolució, el professional de resolució de conflictes pot oferir la seva perícia per proporcionar o facilitar una anàlisi del sistema conflictual des de la perspectiva d'un tercer, imparcial i extern a la situació.

És aconsellable que en l'equip d'intervenció professional en resolució de conflictes es delimitin bé les funcions, ja que, sovint, el procés de mediació representativa i l'anàlisi estratègica del sistema conflictual es duen a terme simultàniament i pot ser que, en funció del disseny del procés,

la funció del consultor analític (al qual inevitablement se li demanarà l'opinió, especialment respecte dels aspectes estructurals i culturals del conflicte) sigui incompatible amb la del mediador.

Durant el procés d'anàlisi és habitual que concorrin professionals de tot tipus, depenent de la naturalesa del sistema conflictual. Podem arribar a necessitar arquitectes, enginyers, militars, advocats, experts en medi ambient, professionals de la salut, etc.

En qualsevol cas, és imprescindible que aquesta anàlisi es faci **amb** les parts implicades i, no tant, **per a** elles. Per tant, ha d'existir una comunicació fluida entre la mediació representativa i qualsevol altra iniciativa o activitat professional relacionada amb el tractament del conflicte. En un procés de resolució de conflictes regit pels principis de la mediació, el disseny, la implementació i els resultats de l'anàlisi han de dur-se a terme amb l'aprovació i participació activa de les persones participants en la mediació representativa, que representen totes les parts implicades en el conflicte.

## 6. MODELS BÀSICS DE GESTIÓ POSITIVA DEL CONFLICTE A LES ORGANITZACIONS

Taula resum sobre els models bàsics de gestió de conflictes a les organitzacions

Models interns	Models externs
Creació o designació d'una persona o equip encarregats de la gestió de conflictes a l'organització	Assessorament conflictològic per part de professionals externs (serveis de formació, assessorament per transformacions culturals o estructurals)
Promoció d'una cultura de pau a l'organització (formació, disseny de protocols, tractament als estatuts o convenis)	Mecanismes de GAC externs, com la mediació (especialment recomenada pels conflictes verticals)
Anàlisi preventiva, proactiva i sistèmica	
Mecanismes de GAC interns, com la mediació (no recomenable per conflictes verticals)	

### • Models interns: mecanismes i procediments de GAC integrats en la mateixa organització

#### 1. Creació o designació d'una persona o equip encarregats de la gestió de conflictes a l'organització

Es crea o s'assigna a una persona, equip o departament dins de la organització perquè es dediqui específicament a analitzar, diagnosticar i, en el seu cas, gestionar i transformar els conflictes organitzacionals. En les multinacionals nord-americanes amb programes de GAC, normalment es crea un departament específic, el coordinador del qual acostuma a rebre el nom d'ombudsman. És un departament separat del de Recursos Humans, car aquest últim té sovint una relació clarament jeràrquica, de preeminència de poder amb els membres de l'organització (és el departament responsable, per exemple, de gestionar les baixes laborals, o de vetllar per l'acompliment de les normatives laborals).

Malgrat això, hi ha moltes organitzacions que, per raó de limitació pressupostària, gairebé no disposen ni tan sols de departament de recursos humans. En aquest cas, si es decideix optar per un model intern de gestió de conflictes, és imperatiu que aquest funcioni de forma clara i transparent, amb protocols de procediment ben clars.

Una solució viable i més econòmica per a una associació pot ésser la de recórrer a voluntaris que desitgin contribuir, tot formant-se en aquest àmbit i proporcionant serveis d'assessorament o de mediació a l'organització.

## 2. Promoció d'una cultura de pau en l'organització

Cursos de formació, disseny de protocols interns clars per a la gestió de conflictes, inclusió en els estatuts, convenis i altres normatives internes. Sovint, les associacions tenen molt clara la seva projecció exterior de l'activisme per la pau o per la democratització de la societat, oblidant, a voltes, d'orientar aquests esforços envers llur propi funcionament intern.

## 3. Anàlisi preventiva i proactiva

D'acord amb l'enfocament proactiu examinat abans, no s'intervé únicament per gestionar o mirar de resoldre un conflicte que ja hagi esclatat, sinó que hom funciona com un observatori analític de conflictologia en l'organització, de forma preventiva i proactiva, com ho fariem en altres aspectes del funcionament de l'organització (producció, tecnologia, comptabilitat...), sense esperar a que sorgeixi el problema.

## 4. Introducció de mecanismes de GAC, com la mediació

Davant el conflicte directe, els membres de l'organització poden optar per sotmetre's a mediació per part d'un professional integrat en l'organització, degudament format, i seguint un protocol clarament establert, el qual formi part de la normativa interna de l'organització. Normalment, hom reserva aquesta intervenció per a **conflictes horitzontals**; és a dir, per a conflictes entre persones jeràrquicament simètriques, que no es troben orgànicament subordinades en l'esquema jeràrquic de l'organització.

### • Models externs: hom recorre a professionals de la RC externs a l'organització

#### 1. Assessorament conflictològic extern

El professional extern o consultor examina i analitza l'organització de forma global, identificant-ne elements interpersonals, culturals o estructurals que puguin generar conflictes. Tot treballant amb els membres de l'organització i seguint els principis de l'enfocament proactiu i preventiu, el conflictològic extern pot ajudar els membres de l'organització a identificar aquests elements potencialment conflictius, a fi que es puguin transformar positivament abans no esclatin conflictes posteriors. A més, com hem comprovat en la part d'anàlisi i diagnòstic, poden ajudar-nos a identificar elements conflictuals en l'estructura o la cultura organitzacionals, els quals, tot i que potser no arribin mai a esclatar o a manifestar-se com a conflictes directes, romanen actius de forma latent en la part subaquàtica de l'iceberg, produint un efecte negatiu sobre el clima laboral i la productivitat de l'organització.

Sovint, quan formem part integral del sistema conflictual ens és més difícil de detectar aquells elements conflictuals latents amb els quals ens hem acostumat a conviure i que una visió exter-



na pot detectar o contrastar més fàcilment. De la mateixa manera que hom recorre a professionals externs per millorar la producció, la promoció, els sistemes comptables o informàtics, també s'anirà instal·lant una cultura de la prevenció del conflicte organitzacional que justifiqui la despesa d'utilitzar assessorament extern per prevenir o per desactivar els conflictes latents.

Els professionals externs també poden oferir programes i tallers de formació per als membres de l'organització, a fi de contribuir en la promoció d'una cultura de pau organitzacional, proporcionant eines per a la gestió de conflictes i millorant la dinàmica de treball grupal.

#### 4. Mecanismes externs de RC, com la mediació

Hom recorre a un professional extern per al tractament d'un conflicte directe específic. Es pot aplicar a qualsevol conflicte directe, però és especialment aconsellable, en lloc d'un mecanisme de mediació interna, recórrer a mediadors externs per mediar en un **conflicte vertical**; és a dir, entre persones jeràrquicament asimètriques, orgànicament subordinades. Per exemple, en el cas d'un conflicte entre un membre de l'organització i el seu superior jeràrquic, el fet de recórrer a un sistema de mediació extern a l'organització, facilita l'acompliment del principi d'imparcialitat associat amb la mediació, que seria més difícil de salvaguardar si la mediació la fa un membre de l'organització.

En aquest cas, el protocol de RC organitzacional ha d'establir clarament el procés de sol·licitud de mediació, que pot ésser tramitat per un responsable d'enllaç dins l'organització (normalment integrat en el departament de recursos humans o, idealment, com hem vist abans, en un departament de RC específic), que s'encarregarà de localitzar el mediador extern.

A països com els Estats Units, existeixen directoris o llistes públiques de "mediadors d'ofici" en organitzacions col·legials especialitzades. A Catalunya, gràcies a la nova Llei de Mediació Familiar, existeix un directori similar per a mediadors familiars. A fi de contactar amb mediadors professionals, l'associació haurà de recórrer als col·legis professionals (com el de psicòlegs o advocats, per exemple, a associacions professionals específiques, a empreses o professionals autònoms, o a centres universitaris -vegeu guia de recursos-).

#### • Models mixtos

El més freqüent és combinar mecanismes interns i externs, tot depenent de diferents factors, com el tipus de conflicte o els recursos que hom hi pugui destinar.

## 7. GUIÓ-MÈTODE DE TREBALL PER LA INTERVENCIÓ PROFESSIONAL EN EL TRACTAMENT D'UN CONFLICTE ORGANITZACIONAL COMPLEX

El lema d'aquest mètode podria ser aquest: "Per a cada problema, un tractament específic." En aquesta proposta de treball, hi podem establir quatre fases:

- Primera presa de contacte:
  - Presentacions, intercanvi d'impressions, primer diagnòstic.
  - Durant aquesta primera aproximació, l'equip de professionals de resolució de conflictes ha d'intentar parlar amb tots els representants de les diferents visions implicades.
  - ¿Volen treballar amb nosaltres? ¿Podem treballar amb ells i ser útils?
  - Encàrrec formal del servei (vegeu el punt "Proposta de tractament").
  - Delimitació temporal i pressupostària.

- Anàlisi organitzacional estratègica i sistèmica:
  - Definició del conflicte: anàlisi passiva i preguntes.
  - Identificació de les tres dimensions: interpersonal o directa, cultural i estructural.
- Proposta de tractament:
  - Taller de resolució de conflictes i de mediació en el qual hom expliqui la pedagogia de la resolució de conflictes i faci la translació de responsabilitat a les parts ("és el vostre conflicte i tan sols vosaltres podeu transformar-lo positivament, amb la nostra assistència: hem de treballar amb vosaltres, no per a vosaltres).
  - Sessions de mediació representativa per arribar a acords i obtenir punts de vista sobre la cultura i l'estructura de l'organització o, com a mínim, per millorar la comunicació entre les parts. Aquí, hi participen directament els representants dels grups enfrontats en l'organització.
  - Mecanismes de GAC culturals i estructurals: diàleg amb membres de l'organització i anàlisi estratègica per part dels professionals de resolució de conflictes, amb l'aprovació i participació dels participants en la mediació representativa. Així, doncs, hom contribueix al fet que tots els membres de l'organització participin en el procés, tot facilitant, a la vegada, l'àrdua tasca de representació de les persones portaveus en la mediació representativa.
  - Propostes específiques de transformació sistèmica o d'altres canvis organitzacionals generats per la mediació representativa.
  - Sessions de mediació interpersonal per tractar en primera persona els conflictes interpersonals, per tal de començar a reparar les relacions, adreçades als membres de l'organització que ho sol·licitin.
- Resultats:
  - A curt termini, millora la comunicació entre les parts, comencen a reparar-se algunes relacions i s'acorden per consens les primeres mesures transformatives de l'organització o del sistema conflictual.
  - A llarg termini, tot i que persisteixen diferències personals, fins i tot irreconciliables, predomina una atmosfera de seguretat, llibertat i cordialitat en l'organització, havent assolit un principi de reconciliació; es transformen aquells elements culturals i estructurals de l'organització considerats com a nocius per a tots o per a alguns dels membres. Sorgiran nous conflictes, com en tota organització, però existiran mecanismes i es desenvoluparan actituds que permetran de tractar-los positivament.

Aquest esquema pressuposa que hom treballa des de la cultura de la mediació (els valors de la qual examinarem més endavant), però la realitat professional indica que, en la majoria dels casos, ni els responsables de les organitzacions ni els seus membres no coneixen detalladament què és la mediació o la RC i què suposa gestionar el conflicte positivament des d'aquesta perspectiva. Per tant, tot conflictològ o tot mediador s'ha de convertir, a la vegada i sovint prèviament, en formador o transmissor de la pedagogia de la mediació i de la RC. Per això, hom precedeix la intervenció professional amb un taller interactiu sobre la RC.

Us proporcionem les eines per fer una intervenció conflictològica professional amb diferents graus de profunditat en el tractament: des de la microgestió del conflicte interpersonal o l'anàlisi i diagnòstic, fins a la transformació sistèmica del conflicte organitzacional mitjançant la mediació.

## 8. SEGUINT AMB L'EXEMPLE DE L'ASSOCIACIÓ GROC DEFINIM UNA PROPOSTA DE TRACTAMENT

### Tractament

És important assenyalar que, d'acord amb la cultura de la gestió de conflictes i de la mediació, **la solució d'un conflicte sempre la tenen les parts implicades**. A fi de mostrar-vos alguns

exemples de tractament, aquí fem un esforç d'abstracció, però no són procediments universalment extrapol·lables a qualsevol altra situació, car el tractament de tot conflicte desenvolupat des del paradigma de la RC o de la mediació, l'han de dissenyar les mateixes parts implicades, en aquest cas els membres de l'organització.

### **Macrogestió**

Quan sorgeix un conflicte complex que afecta un nombre important dels membres d'una organització, tot repercutint en el seu funcionament global, és força aconsellable obtenir assessorament extern, de professionals que puguin oferir-nos una visió imparcial. **La mediació representativa** pot ser una forma eficient i eficaç de tractar el conflicte globalment, car garanteix la participació de tots els membres de l'organització en el procés, mitjançant els seus representants. Aquests hauran d'establir vincles de comunicació constants amb els seus representats i representades, a fi que tant el que s'aporti a la taula de mediació, com les decisions i acords que se'n derivin, es trobin sòlidament legítims.

Seguint amb l'exemple anterior de l'Associació GROC, un cop realitzat l'anàlisi i el diagnòstic, es decideix quin serà el tractament més adient per a la resolució del conflicte. En aquest cas es proposa de fer unes sessions de mediació representativa amb la finalitat d'analitzar la situació i d'arribar a acords, si és el cas, sobre possibles canvis en la cultura i l'estructura de l'organització, tot procurant de prendre mesures urgents per començar a millorar la situació actual i la comunicació entre les parts. Aquestes primeres mesures faran millorar la comunicació entre les parts. S'acorda que participaran dues persones per equip de treball en les sessions de mediació representativa, democràticament escollides pels seus representats.

### **Per tant, la mediació representativa funciona a dos grans nivells:**

1. Com a mecanisme de gestió de conflictes, servint de fòrum on s'exposen i discuteixen posicions, interessos, necessitats i es tracten les divergències perceptives que hi puguin haver, tot generant propostes i acords de transformació positiva del conflicte.
2. Com a òrgan coordinador de la macrogestió del conflicte, dissenyant tot el procés, establint l'agenda de treball i posant en marxa els mecanismes de gestió de conflictes que considerin necessaris, com, per exemple, les mediacions interpersonals.

Aquí podem citar alguns exemples d'acords als quals han arribat per transformar positivament el conflicte: canvis estatutaris, definició del procés d'assignació de projectes, redefinició i/o aclariment de funcions, etc.

### **Canvis estructurals:**

Conflicte estructural: estructuralment, allò que pot sorgir de la gestió positiva del conflicte és un aclariment dels procediments d'assignació de funcions i projectes amb criteris consensuats i vàlids per a tothom. Tanmateix, es podria aprofitar per introduir protocols consensuats de resolució de disputes en l'organització per evitar que quan torni a sorgir un conflicte no degeneri d'aquesta manera.

### **Canvis culturals:**

Conflicte estructural: aquesta experiència ha de servir per avaluar els sistemes de gestió de conflictes en l'organització. Hom ho pot aprofitar, un cop resolt els elements materials del conflicte, per reflexionar sobre l'efecte negatiu, sobre el clima laboral i la productivitat de l'organització dels rumors destructius. Hom pot aprofitar-ho per fomentar un canvi cultural i introduir mecanismes positius de gestió de conflictes, com ara la mediació. Com a cultura comunicativa de l'organització, hom pot valorar el paper de les reunions presencials i determinar quina ha de ser la seva freqüència i funció.

# ALGUNES EXPERIÈNCIES I APLICACIONS DE MECANISMES DE GESTIÓ DE CONFLICTES EN LES ORGANITZACIONS

## 1. ALGUNES EXPERIÈNCIES ALS EUA I AL CANADÀ

Segons Jennifer Lynch,<sup>6</sup> advocada i mediatra responsable de la Personnel Direction Group (empresa assessora sobre GAC en les organitzacions) i coordinadora del Departament de Gestió de Conflictes en les Organitzacions de la Society for Professionals in Dispute Resolution - SPIDR- (Societat de Professionals de la GAC),<sup>7</sup> el propòsit principal de la GAC és proporcionar a les organitzacions competències en matèria de gestió de conflictes. En lloc de donar-los un peix, l'enfocament pretén ensenyar-los a pescar, tot mostrant-los mecanismes i idees diferents de resoldre el conflicte, que s'allunyen dels esquemes punitius i adjudicatius. Pel que fa al conflicte estructural, tots els professionals i acadèmics consultats coincideixen en el fet que no s'ha fet gaire recerca en aquest àmbit<sup>8</sup> i que les organitzacions sovint es resisteixen a tractar-lo, atesa l'externalitat que comporta el seu diagnòstic i tractament.

Concretament, Jennifer Lynch argumenta que qualsevol organització que cerca posar en pràctica mecanismes de GAC, se sent motivada per alguna o totes d'aquestes quatre raons fonamentals:

- **cultura** (imperant a l'organització, que pot ser basada en valors autoritaris i disciplinaris, agreujant o fomentant el conflicte, o pot fonamentar-se en els valors de la GAC o de la cultura de pau)
- **cost** (del conflicte, que pot ésser mesurat de diverses formes, com per exemple mitjançant la incidència en la productivitat o en l'absentisme laboral)
- **crisi** (fa referència al conflicte exterioritzat, en la seva faceta més virulenta, i a causa del qual l'organització es decideix a cercar assessorament extern com a única sortida)
- **compulsió** (aquell comportament institucional que, lligat a imperatius estructurals com el disseny del sistema de producció, sembla inevitable i que quasi sempre té una incidència, positiva o negativa, sobre el conflicte laboral)

Com hem esmentat anteriorment, però, la majoria dels sistemes de GAC estan dissenyats especialment per tractar el conflicte directe. En el cas de l'United States Postal Service -USPS- (Servei

---

6. Diàleg per correu electrònic amb la Jennifer Lynch, 17 de gener del 2000.

7. La SPIDR funciona com un veritable col·legi professional per als mediadors nord-americans. Organitza conferències, col·loquis, cursos de formació; estableix criteris deontològics; proporciona diversos serveis a la comunitat de professionals de la GAC.

8. Vegeu MOORE, Chris (1996). *The Mediation Process: Practical Strategies for Resolving Conflict*. San Francisco. Jossey-Bass Publishers. L'autor, mitjançant el model "Circle of Conflict", estableix i mostra com l'estructura és una de les fonts més importants de conflictes.

Postal dels Estats Units, una de les empreses públiques més grans del país, amb quasi un milió d'empleats),<sup>9</sup> un equip d'experts de la GAC, dirigit per Lisa Bingham,<sup>10</sup> han avaluat el programa *Redress*, que, entre altres mecanismes, proporciona un servei extern de mediació com a primer recurs per al tractament de disputes verticals (entre empleats jeràrquicament asimètrics). Davant la sol·licitud unilateral d'un empleat, el departament de GAC de l'USPS ha de concertar una primera sessió de mediació, en el termini màxim de dues setmanes, entre el citat empleat i el seu superior jeràrquic. Basant-se en un acord amb el Justice Center d'Atlanta, aquesta organització designa un mediador professional que s'encarrega del cas (recurs extern). Si ho desitja, l'empleat sol·licitant del servei pot assistir a les sessions de mediació amb un representant sindical, un advocat o un company de feina. En qualsevol moment l'empleat sol·licitant pot finalitzar el procés de mediació i recórrer als mecanismes tradicionals (els disciplinaris establerts per l'empresa o la via judicial). Segons el Justice Center d'Atlanta, el programa *Redress* ha tingut un índex de resolució positiva de les disputes d'un 71%.<sup>11</sup> Com a exemple de sistema de mediació interna, la figura de l'òmbudsman representa una institució imparcial, tot i que integrada en l'organització, entre els interessos dels treballadors i la direcció. La multinacional Shell Oil disposa d'aquest mecanisme de GAC.<sup>12</sup>

Pel que fa al conflicte estructural o cultural, el tractament requereix una transformació sistèmica de l'organització mitjançant l'assessorament de professionals externs. La cultura GAC aplicada a les organitzacions implica sovint una democratització de la cultura laboral, mitjançant la incorporació de sistemes de tractament del conflicte sovint menys institucionalitzats, més informals, i externs:

L'adopció d'un mecanisme de mediació o de la figura de l'òmbudsman per part d'una organització no implica un canvi sistèmic. Aquest tan sols pot tenir lloc mitjançant un enfocament global, integrat i holístic, resultant en una transformació cultural. La majoria de programes de GAC no es poden considerar com a sistèmics, tot i que molts poden servir per iniciar-lo.<sup>13</sup>

Pel que fa a l'avaluació dels mecanismes de GAC en les organitzacions, diversos autors s'han dedicat a valorar quantitativa i qualitativament els efectes d'aquests mecanismes, servint-se, entre altres mitjans, de qüestionaris adreçats a treballadors i directius que hi hagin participat. Les valo-

---

9. Segons Jennifer Lynch (diàleg per correu electrònic, 14 de març de 2000), el *Redress* de la USPS és el programa de GAC més gran del món, que afecta 980.000 empleats. La responsable del programa és Cindy Hallberlin (correu electrònic: [challber@email.usps.gov](mailto:challber@email.usps.gov)). El *Redress* és un exemple de l'efecte catalitzador de la Llei de Resolució de Conflictes Administratius (*Administrative Dispute Resolution Act*), aprovada pel Congrés dels Estats Units el 1990, pel que fa al ràpid creixement del nombre de programes de GAC en el si de les administracions i agències federals nord-americanes (vegeu pàg. 3 d'aquest article).

10. Diàleg per correu electrònic (10 de febrer i 2 de març de 2000) amb Lisa Bingham, catedràtica de Dret i Sistemes de GAC a la Universitat d'Indiana, coordinadora de l'Indiana Conflict Resolution Institute i autora, entre altres (vegeu apèndix bibliogràfic), d'un estudi avaluatiu sobre els resultats del programa REDRESS de GAC a l'USPS: "Mediating Employment Disputes. Perceptions of Redress at the United States Postal Service", a *Review of Public Personnel Administration*, primavera de 1997, pp. 21 a 30.

11. Lisa Bingham, op. cit. a nota 7, pàg. 21.

12. Diàleg per correu electrònic amb Jennifer Lynch (14 de març de 2000): l'òmbudsman de la Shell Oil és en Walter Krudop (Nova York, Fax: 713-241 9473; Tel.: 713-241 9447).

13. Diàleg per correu electrònic amb Jennifer Lynch: 14 de març de 2000. Jennifer Lynch cita la Dra. Mary Rowe (Massachusetts Institute of Technology - MIT -; E-mail: [mrowe@mit.edu](mailto:mrowe@mit.edu)) com una de les professionals més reconegudes en la transformació sistèmica d'organitzacions mitjançant la cultura GAC. Una obra clàssica en transformació sistèmica: CONSTANTINO, C. i MERCHANT, Ch (1996): *Designing Conflict Management Systems: A Guide to Creating Productive and Healthy Organizations*. San Francisco: Jossey-Bass.

racions dels participants són força positives. La majoria es manifesten bastant o molt satisfets amb els programes de GAC:

La mediació basada en interessos mostra un elevat potencial per proporcionar una alternativa positiva a l'hostilitat del procés convencional de l'Equal Employment Opportunity. La satisfacció amb el resultat de la mediació és en gran mesura fruit de la satisfacció per les oportunitats de poder controlar i participar en el procés, presentant els punts de vista personals i rebent un tracte just i respectuós per part del mitjancer.<sup>14</sup>

Específicament, aquests són alguns dels canvis positius experimentats: resolució més ràpida, menys costosa i més satisfactòria dels conflictes, millora del clima laboral, augment de la productivitat, disminució de l'absentisme i reducció del nombre de litigis. Segons un estudi d'avaluació dut a terme per Wittenberg, Shaw & Ross,<sup>15</sup> la multinacional Polaroid (10.000 empleats), després de quatre anys de funcionament del programa de GAC, va disminuir el temps de gestió de conflictes de dos anys i mig a quatre mesos, dels quals un 80 per cent van ser resolts mitjançant la GAC. La Halliburton (100.000 empleats i sis anys de funcionament del programa de GAC), d'altra banda, va reduir els seus costos per litigació en un 40 per cent. Finalment, en el cas de Philip Morris, els costos per litigació d'abans del programa GAC eren molt superiors: 1.430.000 de dòlars l'any 1994 i 377.000, el 1995 (primer any de funcionament).

## 2. ELS RESULTATS D'UN PROJECTE DE RECERCA PIONER SOBRE EL CONFLICTE ORGANITZACIONAL A CATALUNYA

Atès el seu caràcter pioner en el nostre país, trobem adient d'esmentar els resultats d'un estudi<sup>16</sup> dut a terme pel Centre universitari de recerca i intervenció en RC **Pau i Treva**, de la Fundació Pere Tarrés (Universitat Ramon Llull).

L'estudi, realitzat entre els mesos de novembre de 1999 i abril de 2000, gràcies a una subvenció del Departament de Treball de la Generalitat de Catalunya i amb la col·laboració del CIDEM, analitza el conflicte en les organitzacions, a partir d'una investigació de camp desenvolupada entre **303 treballadores i treballadors de 18 organitzacions** (del sector privat, públic i associatiu), així com entre els seus respectius responsables dels departaments de Recursos Humans, valorant críticament la diagnòsi i tractament que, des d'un punt de vista tradicional, s'ha fet d'aquest tipus de conflicte organitzacional en el nostre país. Així mateix, aporta les experiències d'altres països en l'aplicació de mecanismes de tractament alternatiu dels conflictes en les organitzacions, com per exemple la mediació, generats des de la disciplina de la resolució de conflictes. Entre altres,

---

14. Lisa Bingham (1997, pàg. 29). Nota: l'*Equal Employment Opportunity* (o EEO: Oportunitat per a la Igualtat en el Lloc de Treball) és el mecanisme tradicional de resolució de conflictes en l'àmbit de l'administració federal dels Estats Units. Consta d'una primera fase de conciliació, on el responsable de l'EEO s'adreça a les parts normalment de forma separada, i, si la conciliació no funciona, disposa d'un mecanisme més rígid, quasi-judicial, amb conseqüències normalment disciplinàries. Pel que fa a l'estudi, entre el 83 i el 97 per cent dels empleats es manifesten satisfets amb diversos aspectes del procés i amb el mediador, mentre que un percentatge inferior, entre el 56 i el 72%, ho estan amb diversos aspectes del resultat (com la rapidesa o els efectes a llarg termini).

15. No publicat i dut a terme al llarg del 1998. Dades facilitades per Suzanne Ghais, del CDR Associates de Boulder, Colorado (vegeu apèndix de recursos).

16. Per a una informació més detallada sobre l'informe Centre Pau i Treva de la Fundació Pere Tarrés, Universitat Ramon Llull, carrer d'Enric Granados, núm. 2, 08007 Barcelona, Tel. 93 452 12 80, correu electrònic: [pautreva@peretarres.url.es](mailto:pautreva@peretarres.url.es).

l'estudi va constatar la relació negativa entre conflicte negatiu de naturalesa interpersonal, cultural o estructural, en les organitzacions, i la quantitat i qualitat de la producció. També posa de relleu la insuficiència dels mecanismes tradicionals de resolució de conflictes per transformarlos de manera positiva.

Es van elaborar dos tipus de qüestionari: un adreçat als treballadors i l'altre, als responsables del departament de Recursos Humans o als responsables directius de l'organització. Un dels resultats més rellevants de l'estudi radica en la diferent identificació o anàlisi i diagnòstic del conflicte estructural i cultural per part dels dos grups d'enquestats. Així, en la major part dels casos, en contrastar les respostes dels qüestionaris, els responsables de RRHH detectaven un grau de conflictivitat o tensió inferior al detectat pels treballadors. En part, això s'explicaria pel fet que els responsables de personal són especialment sensibles als conflictes directes, aquells que, en virtut de la seva exteriorització, són més susceptibles de cridar la seva atenció. Per altra banda, els treballadors, mitjançant les seves respostes, reflectien la incidència negativa dels conflictes estructurals i culturals en la seva persona, tasca i el clima laboral. Per norma general, la direcció acostuma a atribuir la font dels conflictes horitzontals (entre companys del mateix o similar nivell jeràrquic) a factors personals, i proporciona mecanismes de resolució de conflictes tradicionals adreçats a tractar el conflicte directe de forma específica. Per altra banda, com demostra aquest estudi, els treballadors són prou conscients de la incidència de l'estructura i de la cultura de l'organització en la seva motivació, tasca i clima laboral, en general.

## A MANERA DE CONCLUSIÓ

Fins aquí, esperem haver transmès la idea bàsica i fonamental que inspira qualsevol formació en resolució de conflictes:

L'art de la pau, com el de la guerra, necessita un aprenentatge, els seus recursos i el voluntarisme personal i col·lectiu per a la seva pràctica.

La pau, com la guerra, no té lloc perquè sí. El resultat de tot procés de pau basat en els principis de la resolució de conflictes és directament proporcional a l'esforç que en ell han dipositat les persones implicades.

La pau, com la guerra, no es gratuïta; ambdues comporten costos materials, espirituals i psicoemocionals per a l'organització i els seus membres. Però també és cert que la pau és sempre molt més barata que la guerra, sobretot si la primera es fomenta com cultura i prevenció i no únicament com a reparació dels efectes negatius de la segona, ja sigui en una organització, en una família, en una comunitat o en la societat.

Esperem haver proporcionat algunes eines pràctiques i reflexives per treballar en aquesta direcció.





# BIBLIOGRAFIA

## Lectures introductòries sobre la conflictologia i la RC

- FARRE, Sergi: Taller sobre la gestió positiva del conflicte: la mediació
- FISAS, Vicenç: Cultura de Paz y Gestión de Conflictos, Icaria, Barcelona, 1998.
- FISHER, Roger, et al., Obtenga el sí: el arte de negociar sin ceder, Gestión 2000, 1996.
- FRIED SCHNITMAN, Dora (Ed.): Nuevos paradigmas en la resolución de conflictos- Perspectivas y prácticas, Ediciones Granica, Barcelona y Buenos Aires, 2000.
- GALTUNG, Johan, Tras la violencia, 3r: reconstrucción, reconciliación, resolución, Bakeaz y Gernika Gogoratuz, Euskadi, 1998.
- LEDERACH, John Paul: Construyendo la paz. Reconciliación sostenible en sociedades divididas, Bakeaz i Gernika Gogoratuz, Euskadi, 1998.
- MARTÍNEZ Guzmán, Vicent (ed.), Teoría de la Paz, Nau llibres, Valencia, 1995.
- URY, William: De la negociación al acuerdo. Ed: Parramon, Barcelona 1995
- VINYAMATA, Eduard: Conflictología, Ariel, Barcelona, 2001.
- VINYAMATA, Eduard: Manual de Prevención y Resolución de Conflictos, Ariel, Barcelona, 1999

## Lectures sobre la gestió del conflicte a les organitzacions

- ACLAND, Andrew: Como utilizar la mediación para resolver conflictos en las organizaciones, Ed: Paidós Empresa, Barcelona 1990
- CONSTANTINO, Cathy y SICKLES, : Diseño de sistemas para enfrentar conflictos. Una guía para crear organizaciones productivas y sanas. Ed: Granica, Barcelona 1997
- FARRE, Sergi: "La gestión alternativa de conflictos (GAC) y el conflicto estructural y cultural en las empresas y organizaciones: la experiencia de Estados Unidos", a WVAA, *Tratamiento y transformación de conflictos*, Ariel, Barcelona, 2003.



## ADRECES ÚTILS

- Intermediación: Web molt útil amb recursos sobre mediació, intranets. Conflicte  
[www.inter-mediacion.com](http://www.inter-mediacion.com)
- Xarxa Catalana per la Mediació: Intranets, chats, intercambio de experiencias en este ámbito  
[www.llodio.com/bbsmediacio/castella/ehome.html](http://www.llodio.com/bbsmediacio/castella/ehome.html)
- ACDMA :Asociación Catalana pel Desenvolupament de la Mediació i l'Arbitratge  
[www.derecho.org/comunidad/acdma](http://www.derecho.org/comunidad/acdma)
- CDR Associates: Mediació i RC, especialment a les organitzacions  
[www.mediate.org](http://www.mediate.org)
- Abomedia: Directori d'advocats i mediadors, infos., difusió.  
[www.abomedia.com](http://www.abomedia.com)
- Acord Empresa serveis i difusió de la mediació.  
[www.acordsc.com](http://www.acordsc.com)
- Bcn-Mediación: Empresa serveis mediació i RC  
[www.bcnmediacion.net](http://www.bcnmediacion.net)
- Campus for Peace:Portal amb recursos sobre Pau i Conflictes  
[www.gampusforpeace.org](http://www.gampusforpeace.org)
- Pau i Treva: Centre universitari de Recerca i Intervenció en Gestió de conflictes  
[www.pauitreva.org](http://www.pauitreva.org)
- Gernika Gogoratuz: Centre de Recerca per la Pau, País Basc  
[www.gernikagogoratuz.org](http://www.gernikagogoratuz.org)
- Aequitas. Empresa serveis de formació i intervenció en RC i Mediació  
e-mail: [aequitasbcn@hotmail.com](mailto:aequitasbcn@hotmail.com)



# ÚLTIMES PUBLICACIONS

## Dossiers

21. El libro rojo de las asociaciones de vecinos
23. L'imperfecte comunicador associatiu
24. La excelencia en el sector asociativo
25. Les associacions al divan
26. Vamos a plantearnos la financiación de nuestras asociaciones
28. La formació a les associacions
29. Radiografía de les associacions de voluntariat de Barcelona
30. Porque quiero mi asociación, la reinvento
31. Asociaciones, Valores y Ciudadanía
32. Petit diccionari crític-etimològic del sector associatiu del voluntariat de Barcelona
33. El paper de les associacions en la governabilitat de les ciutats
35. Manual per al funcionament dels Grups d'Ajuda Mútua
37. El café de l'Associació
38. Més ciutat, més participació
39. Las asociaciones relacionales, el gran reto del 2000.
40. Per què el sector associatiu ha de ser transparent?
42. Cap a un nou model d'associacionisme
43. Associacionisme i cultura de la pau
44. El Voluntariat. reptes de futur i experiències properes
45. BCN, Ciutat oberta a la participació

Les publicacions de Torre Jussana han esdevingut una col·lecció referent en idees i pràctiques associatives. Aquests *Dossiers* i *Útils Pràctics* ofereixen temes generals i específics amb l'objectiu d'actualitzar la informació i facilitar la gestió de les associacions. A més de tractar temes del sector també ens presentaran altres models de treball estatals i europeus.

Us hi podeu subscriure gratuïtament –les associacions de la ciutat de Barcelona– o bé comprar-los a Torre Jussana.

## Útils pràctics

7. Manual per a l'autodiagnòstic associatiu
8. Civismo, el producto ciudadano de las de voluntarios
9. Manual bàsic de comptabilitat aplicada a petites i mitjanes associacions
10. Gestió Integral d'Entitats -1- L'organització interna
11. Gestió Integral d'Entitats de voluntariat -2- La comunicació
12. Gestió Integral d'Entitats - Gestió econòmica -III-
13. Manual bàsic per a l'elaboració i avaluació de projectes
14. Fiscalitat associativa pràctica
15. El món associatiu i les noves tecnologies

## PUBLICACIONS PER A L'ANY 2003

### Dossiers

46. La Banca Ètica
47. Conclusiones del Primer Congrés de les Associacions de BCN -metodologia i conclusions-

### Útils pràctics

16. Gestió positiva del conflicte a les associacions: mediació
17. Noves formes de finançament associatiu

Per a les associacions de fora de Barcelona el preu de tots els materials és de 5 €/unitat i la subscripció per a les quatre publicacions d'enguany és de 19 €.

La relació de materials disponibles, preus i condicions la podeu trobar a la nostra web o bé trucant al 934 434 514, de dilluns a divendres de 10 a 13 h i dilluns i dimecres de 16.30 a 19.30 h

**Nova adreça de Torre Jussana:**  
C/ Tàpies, 1 – 3 · 08001 Barcelona  
Tel. 934 434 514  
Fax: 934 412 483

Torre Jussana  
Serveis Associatius



Consell Municipal  
d'Associacions de Barcelona

C/ Tàpies, 1 – 3  
Tel. 934 434 514  
Fax: 934 412 483  
08001 Barcelona  
tjussana@mail.bcn.es  
[www.bcn.es/tjussana](http://www.bcn.es/tjussana)