

Gestió de conflictes i resolució de problemes

Montserrat Palomar Negredo i Anna Virgili Elvira

Habilitats socials

Índex

Introducció	5
Resultats d'aprenentatge	7
1 La gestió del conflicte	9
1.1 Entendre els conflictes	10
1.1.1 Què són els conflictes?	10
1.2 Causes dels conflictes	12
1.3 Tipus de conflictes	12
1.4 Elements del conflicte	14
1.4.1 Elements relatius a les persones	15
1.4.2 Elements relatius al procés	16
1.4.3 Elements relatius al problema	17
1.5 Posicionament davant del conflicte	18
2 Presa de decisions	21
2.1 Com es prenen les decisions	21
2.2 Presa de decisions en grup	24
3 Resolució de conflictes	27
3.1 Mediació	28
3.1.1 Característiques de la mediació	30
3.1.2 Tipus de mediació	31
3.1.3 El procés de mediació	32
3.1.4 Fases de la mediació	33
3.2 Negociació	36
3.2.1 Tipus de negociació	39
3.2.2 Estils de negociació	39
3.2.3 Procés de negociació	41

Introducció

L'escola és el reflex de la societat i, alhora, és un espai privilegiat on tots els ciutadans i ciutadanes adquireixen uns coneixements i uns hàbits de socialització i de relació amb els altres. Un dels seus objectius bàsics ha de ser ensenyar i aprendre a viure i conviure; ha de fomentar i liderar la convivència, tant a l'interior del centre educatiu com al seu entorn immediat. Però avui l'escola, que ha deixat de tenir el paper d'institució hegemònica en la transmissió dels coneixements, rep totes les tensions i totes les contradiccions de la societat dins la qual s'insereix.

En aquest marc social es fa més necessari construir conjuntament nous espais de ciutadania i afrontar, amb creativitat i responsabilitat, els conflictes inevitables que se'n deriven, entenent l'educació permanent i global al llarg de tota la vida com una exigència social per tal de crear una cultura de la pau a favor de la dignitat de les persones i de la cohesió social.

Per educar en la convivència, cal posar l'accent en les relacions, abans que en les diferències. Les finalitats de l'educació, recollides en l'informe de la UNESCO, conegut com a *Informe Delors*, són aprendre a ser, aprendre a conviure, aprendre a fer i aprendre a aprendre. Per assolir els objectius educatius, hi ha d'haver una implicació global i coordinada de tots els agents socials, tant els de la comunitat educativa, com les institucions, les famílies i la societat en general.

D'altra banda, la confluència en el centre educatiu de moltes persones diverses que comparteixen de manera continuada un mateix espai i temps, amb diferents expectatives i potser diferents interessos, genera l'aparició de conflictes de convivència que cal resoldre en comú.

En aquesta situació, el paper dels equips educatius és fonamental. Al llarg d'aquesta unitat pretenem donar les eines per tal que els futurs professionals de l'educació infantil entenguin el conflicte com un fet consubstancial a la convivència, i siguin capaços d'afrontar el conflicte com una oportunitat per millorar, entenent les causes que el poden originar, els tipus de conflicte que es poden donar i els elements que el conformen i que cal analitzar a l'hora d'afrontar-lo i resoldre'l.

En l'apartat "La gestió del conflicte" tractarem dels punts essencials per identificar situacions de conflicte en les relacions humanes, a partir de la seva definició, causes, tipus i elements, així com les principals actituds amb que ens trobem davant d'un conflicte.

El següent apartat, "Preses de decisions", treballa de quina manera es prenen aquestes i la tècnica més adient per fer-ho en grup. Els equips docents també han de poder prendre decisions de manera descentralitzada, per tal que siguin adequades i contextualitzades. Per això desenvolupem en aquesta unitat tot un seguit d'estratègies que poden ajudar als futurs educadors i educadores a

prendre decisions, tant referents a aspectes quotidians com a altres aspectes més organitzatius del centre educatiu, que permetin avançar envers una millora de la qualitat de l'atenció que reben els infants i les seves famílies.

Per últim, en l'apartat "Resolució de conflictes", veurem dues estratègies reconegudes a nivell social: la mediació i la negociació.

Resultats d'aprenentatge

En finalitzar aquesta unitat l'alumne/a:

1. Implementa estratègies de gestió de conflictes i resolució de problemes seleccionant-les en funció de les característiques del context i analitzant els diferents models.
 - Analitza i identifica les principals fonts dels problemes i conflictes grupals.
 - Descriu les principals tècniques i estratègies per a la gestió de conflictes.
 - Identifica i descriu les estratègies més adequades per a la cerca de solucions i resolució de problemes.
 - Descriu les diferents fases del procés de presa de decisions.
 - Resol problemes i conflictes aplicant els procediments adequats a cada cas.
 - Respecta les opinions dels altres pel que fa a les possibles vies de solució de problemes i conflictes.
 - Aplica correctament tècniques de mediació i negociació.
 - Té en compte les persones, sigui quina sigui la seva edat o condició física i mental, en el procés de presa de decisions.
2. Avalua la competència social pròpia per al desenvolupament de les seves funcions professionals, identificant els aspectes susceptibles de millora.
 - Selecciona els indicadors d'avaluació.
 - Autoavalua la situació personal i social de partida del professional.
 - Disseny instruments de recollida d'informació.
 - Registra les dades en suports establerts.
 - Interpreta les dades recollides.
 - Identifica les situacions que necessitin millorar.
 - Marca les pautes que cal seguir en la millora.
 - Fa una autoavaluació final del procés treballat pel professional.

1. La gestió del conflicte

El conflicte és un element inherent en les relacions humanes. N'hi ha de moltes menes, com per exemple:

- **Conflicte pares-fills:** els pares es queixen de la forma de ser i dels comportaments dels seus fills i a l' inrevés.
- **Conflicte generacional:** els joves es queixen dels costums, idees i comportaments dels grans.
- **Conflicte escolar:** es queixen els docents de l' alumnat, l'alumnat del professorat i fins i tot hi ha queixes entre els mateixos alumnes.
- **Conflicte laboral:** els empleats es queixen de l' autoritarisme i exigència del seu cap.
- **Conflicte grupal:** els companys de feina s'enganxen en discussions perquè no es posen d'acord en la manera de dur a terme les tasques.
- **Conflicte de parella:** la dona se sent sola perquè el marit està tot el dia en el treball i després se'n va a entrenar i no li fa cas. O bé, el marit se sent sol perquè la dona està tot el dia a la feina i després se'n va al gimnàs.

És fàcilment comprovable que on hi ha un grup de persones el conflicte és possible.

En l'àmbit escolar es donen problemes de disciplina, conflictes entre professorat i alumnat, entre alumnes entre si, amb les conseqüències d'haver de sancionar, castigar, etc.

En la família, es donen incomprendions entre els seus membres, cosa que dificulta la convivència, separacions, etc.

Entre els joves es formen bandes rivals que s'enfronten, fins i tot de manera violenta. Els seguidors d'un equip s'enfronten als de l' equip rival, etc.

Així doncs, els conflictes són inevitables. Heu d'aprendre a afrontar-los educadament. És necessari disposar d'unes competències personals: criteris, actituds i formes o procediments d'actuar que ens situïn adequadament davant els conflictes, adoptant una postura personal madura, responsable i adequada per fer front als possibles conflictes personals, laborals o familiars.

És primordial que els educadors i les educadores ensenyin, des d'edats primerenques, habilitats i estratègies als infants per abordar els conflictes i així poder-los resoldre de manera adequada.

El desenvolupament d'habilitats i estratègies de resolució de conflictes us permetrà veure el conflicte no com una crisi, sinó com una ocasió de canvi creatiu, ja que estimula la persona a buscar noves i millors vies o mètodes de resolució.

Resolució del conflicte

L' existència del conflicte no ens ha de preocupar, el que és important és la manera com es resol.

1.1 Entendre els conflictes

Cada persona interpreta els conflictes des del seu punt de vista. Els punts de vista, com les persones, són diferents. Tothom creu que és ell qui té la raó.

Però, podem estar del tot segurs de com són les coses? Sempre ho tenim tot tan clar?

A continuació teniu un conte per reflexionar.

L'elefant

Vet aquí que una vegada hi havia sis savis que vivien en la mateixa ciutat. Els sis eren cecs. Un bon dia un elefant va fer cap a la ciutat. Els sis savis volien saber com era un elefant. De manera que cecs com eren, cadascun es va acostar a l'elefant i va començar a palpar-lo.

El primer va tocar l'orella gran i plana de l'elefant. Va notar com es movia endavant i en darrera. "L'elefant és com un ventall", va dir.

El segon va tocar una de les potes de l'elefant. "L'elefant és com un arbre", va dir.

El tercer li va tocar la cua. "Esteu ben equivocats, l'elefant és com una corda".

El quart va tocar la trompa. "aneu errats, l'elefant és com una serp".

El cinquè va tocar un dels ullals. "L'elefant és com una llança!", va manifestar.

"No, no", va cridar el sisè, "Sou uns beneïts!" "L'elefant és com una paret molt alta" (Havia tocat l'elefant pel costat).

"Ventall!", "Arbre!", "Corda!", "Serp!", "Llança!", "Paret!".

I mai no es van posar d'acord en com era un elefant.

Conclusions: quan hi ha un conflicte cadascú veu només la seva part. Encara que algú sigui molt savi, farà bé d'escoltar què diuen els altres.

1.1.1 Què són els conflictes?

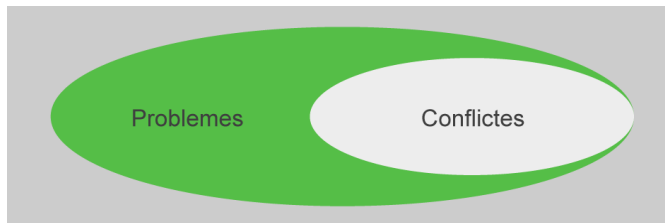
Els conflictes són situacions:

- en les quals **dues o més persones entren en oposició o desacord**
- perquè les seves **posicions, interessos, necessitats, desitjos o valors són incompatibles**, o són percebudes com incompatibles,
- a on juguen un paper molt important **les emocions i els sentiments**,
- i on la **relació** entre les parts en conflicte pot sortir enfortida o deteriorada en funció de com sigui el procés de resolució del conflicte.

Malgrat que col·loquialment s'utilitzen les paraules “conflicte” i “problema” com a sinònims, s'han de diferenciar. Es denomina “conflicte” a un problema en què els seus aspectes emocionals apareixen desbocats. I es denomina “problema” a un conflicte en el qual els seus aspectes emocionals estan sota control.

La figura 1.1 mostra l'esquema de la diferència entre *conflicte* i *problema*.

FIGURA 1.1. Esquema conflicte-problema



Problema: Èmfasi en l' objectivitat.

Conflicte: Èmfasi en la subjectivitat.

Quan el nivell emocional és tan baix que permet actuar molt fredament i el nivell de raonament és molt alt, estem davant un “dilema”, és a dir, davant alguna cosa que sols depèn de la presa de decisions en el procés, mentre que una alta emocionalitat i raonament condueixen a una situació que definirem com “confusió”, és a dir, que presenta massa complexitat.

Sovint s'associa la idea de conflicte amb un concepte que té connotacions negatives perquè:

- Es relaciona amb la forma que habitualment hem vist que es solen enfrontar o “resoldre” els conflictes: la violència, la destrucció o anul·lació d'una de les parts i no una solució justa i mútuament satisfactòria.
- Enfrontar-se a un conflicte significa “cremar” molta energia i temps.
- La majoria sent que no ha estat educat/da per enfrontar-se als conflictes d'una manera positiva i que, per tant, manquen eines i recursos.
- Es relaciona el concepte de conflicte amb el de violència.
- Es té una gran resistència al canvi.

Per transformar aquesta visió negativa del conflicte en positiva, cal pensar en el conflicte com:

- Inherent i necessari en les relacions humanes. És inevitable.
- Expressió de necessitats.
- Oportunitat de desenvolupament personal i de millora de la convivència.

- Consideració de la diversitat i la diferència com un valor.
- Principal palanca de la transformació social.

En definitiva, el problema no és la presència de conflictes, sinó el que es fa quan apareixen, la resposta que es dona.

1.2 Causes dels conflictes

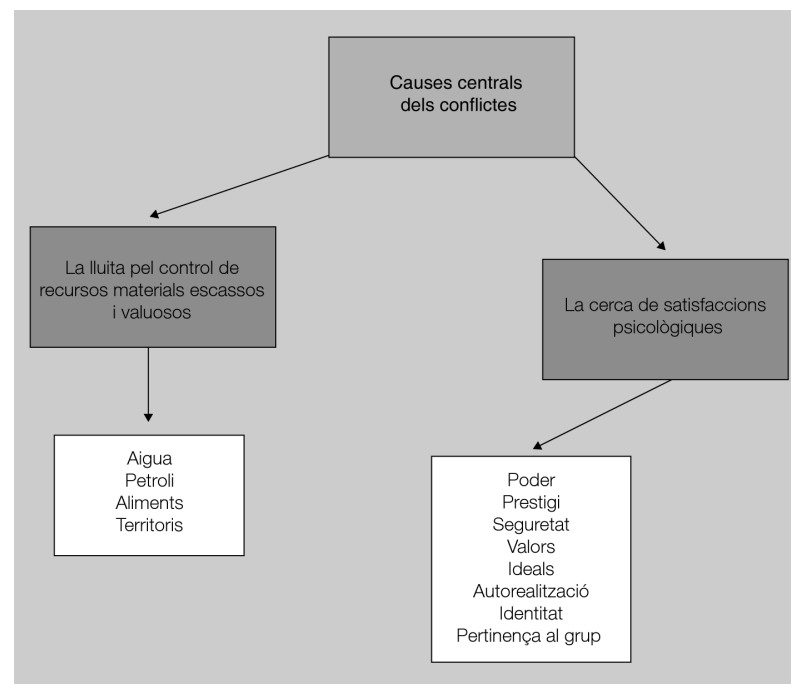
Els conflictes es generen per moltes causes però podríem resumir-les en dos grans blocs:

Les causes centrals dels conflictes segons D.C.Smith (figura 1.2).

SMITH, D.C.

És càtedra UNESCO en Educació per a la pau. Aquesta classificació està extreta de *l'Estudio de los conflictos y educación para la paz* 1979.

FIGURA 1.2. Esquema de les causes que provoquen els conflictes



Qualsevol perill o amenaça per aconseguir satisfer les necessitats bàsiques, tant de tipus orgànic com de tipus psicològic, genera conflictes. Un exemple són els conflictes internacionals en els quals les necessitats humanes col·lectives no estan satisfetes o hi ha amenaces a la seva satisfacció.

1.3 Tipus de conflictes

Classificar els conflictes pot resultar arriscat pel reduccionisme que implica, però si que es poden establir unes categories per entendre millor els conflictes. Així

tenim conflictes segons la forma que puguin prendre: manifestos o latents; i conflictes segons els tipus de relació, individual i grupal.

Segons la forma:

Els **pseudoconflictes** és la situació en què hi ha un conflicte perquè dues persones o parts estan enfrontades, però els interessos de cada part no són oposats, encara que les persones implicades els perceben com a interessos incompatibles.

Els **conflictes latents** existeixen però no es manifesten clarament. El conflicte hi és, però una o ambdues parts no perceben la incompatibilitat d'interessos, necessitats, valors, etc., o potser no són capaços d'enfrontar-los, aleshores les persones no reconeixen que hi ha un conflicte perquè no hi ha hagut disputes, violència o desacord. Això produirà que el conflicte vagi creixent i acabarà explotant potser en el pitjor moment i possiblement amb una manifestació violenta, és a dir, el conflicte explota en un moment en què no es dona cap de les condicions òptimes per recordar-lo de manera positiva i satisfactòria per a tothom; per tant, no s'ha d'esperar que els conflictes arribin a la fase de crisi.

Els **conflictes manifestos** es manifesten de manera clara. També hi ha altres tipus de conflictes que es refereixen a les relacions, és a dir, segons la relació que s'estableix entre els grups o les persones.

Segons la relació:

- **Conflictes intrapersonals:** Són conflictes individuals i interns de cada persona relacionats amb circumstàncies íntimes, dilemes entre les diverses dimensions emocionals, o bé oposició entre interessos i valors d'una mateixa persona. Si no es resolen o es mantenen durant molt de temps poden causar estrès o fins i tot trastorns psicològics.
- **Conflictes de relació:** S'estableixen diferents nivells segons la relació que hi ha entre els grups o les persones.
- **Conflictes interpersonals:** Són conflictes entre dues persones que s'enfronten per una tercera persona, una idea o un bé material que tots dos desitgen. Poden variar en intensitat.
- **Conflictes grupals:** El conflicte pot afectar a tres o més persones. El grup es considera petit si està format per unes 20 persones o menys.

En aquesta categoria queden inclosos tant els conflictes interns del grup, com els conflictes que es desenvolupen entre diferents grups enfrontats entre sí.

Els **conflictes intragrups** són els que succeeixen dins d'un mateix grup. Solen ser provocats per un o més d'un membre del grup i els motius són diversos. Baralles per ser el líder i altres rols que es donen en el si d'un grup, trencament de les normes del grup, malentesos, discrepàncies en la manera de fer, etc.

Els **conflictes intergrupals** són aquells que es produeixen entre grups. Solen ser conflictes de baixa intensitat i no permanents quan l'àmbit en el qual es produeix el conflicte no és l'habitual per cap dels grups. En canvi, si els grups són d'un

La forma, les relacions i el grup

Els tipus de conflictes segons la forma poden ser manifestos o latents. Segons les relacions es poden classificar en intrapersonals i interpersonals i segons el grup poden ser intergrupals o intragrups.



Conflicte intern. El conflicte intern és un conflicte exclusivament nostre i que a vegades ho és simplement perquè nosaltres ho vivim així.

mateixa entitat o organització aquest tipus de conflicte solen ser força competitius ja que es pretén afeblir o desprestigiar a l'altre grup.

- **Conflictes socials:** Són conflictes entre sectors antagònics, per raons culturals, artístiques, esportives, polítiques, entre altres raons, que hi ha en el conjunt de la societat. En general responen a vells i forts enfrontaments, per qüestions de religió, poder o alguna altra qüestió d'alt valor per els seus integrants. Solen ser permanents en el temps, i per aquesta raó afecta la qualitat de vida dels afectats.
- **Conflictes internacionals:** Són conflictes que es produeixen entre diferents estats o organismes de diferents nacionalitats.

Els aspectes culturals juguen un paper fonamental en l'origen, desenvolupament i solució del conflicte. Aquest tipus de conflictes estan regits per unes normes i lleis que emmarquen la seva actuació.

1.4 Elements del conflicte

Un conflicte es pot analitzar des de diferents enfocaments. Cal fer un abordatge del conflicte de manera interdisciplinària, des de múltiples perspectives. Segons Lederach, en un conflicte s'ha de diferenciar els elements més vinculats a les **persones**, al propi **procés** del conflicte i al **problema** del conflicte.

Normalment no es separen aquests tres aspectes. Molt sovint si s'opta per ser suau, per ser sensible, la persona també és "fluixa" a l'hora de defensar els propis interessos respecte del problema. Pel contrari, si es decideix atacar/competir, un és fort en la defensa dels propis drets, però també és dur amb la persona amb qui es té el conflicte.

Es personalitzen els conflictes atacant la persona més que el problema que es té. Això comporta una escalada d'atacs personals, en la qual de vegades fins i tot s'oblida i es deixa de banda el problema causant del conflicte, i es centren totes les energies i temps en atacar a l'altra part en lloc de resoldre el problema.

L'altre

Sempre és l'altra persona la que té el problema i només hi ha un pas per considerar que no és l'altra persona qui té el problema, sinó que ella és el problema.

Separar els tres aspectes, intentant ser sensibles amb les persones amb les qui es té un problema, equitatius i participatius amb el procés i la manera d'enfrontar-lo; i dur amb el problema, fer valer les pròpies necessitats, és el primer pas alhora d'analitzar un conflicte.

1.4.1 Elements relatius a les persones

Vegem quins elements formen part d'un conflicte.

Protagonistes

Protagonistes principals: els qui estan directament implicats en el conflicte.

Protagonistes secundaris: els qui hi estan indirectament implicats però hi tenen interessos o poden influir en els resultats. És important saber si ha quedat alguna persona rellevant al marge.

Poder

És la capacitat d'influència dels protagonistes principals i secundaris en el conflicte.

És una relació d'iguals entre els protagonistes? Existeix poder d'un sobre els altres? En quina mesura és la desigualtat? Poden formar coalicions? Entre qui i per què?

Percepcions del problema

És com s'interpreta el conflicte. Com es perceben, tant les causes i les explicacions. Quina importància li dóna cadascú dels protagonistes al conflicte?

Emocions i sentiments

Es poden distingir els sentiments propis de la percepció, si és que hi ha, dels sentiments de l'altre. Com et sents? com s'han sentit els altres? En definitiva, Com se senten les parts (ràbia, temor, ira, angoixa, etc.)

Posicions

És l'estat inicial de les persones davant del conflicte. És la resposta que donen cadascuna de les parts a la pregunta: Què vols? La demanda pública sota la qual s'amaguen els interessos i les necessitats.

Interessos i necessitats

Els **interessos** són els beneficis que es desitgen obtenir a través del conflicte. Normalment estan amagats sota la posició que es pren davant del conflicte.

Les **necessitats humanes** són les que es consideren fonamentals i imprescindibles per a viure. La no satisfacció adequada de les necessitats pot generar frustració, inquietud, temor, ira, etc.

Els interessos i les necessitats són la resposta que donen les persones a la pregunta "per què?", "per a què?", "com et sents satisfet?".

Exemple de resolució d'un conflicte

Dues persones estan en una biblioteca discutint; una d'elles vol la finestra oberta i l'altra



Moltes vegades, ens enfadem amb la persona amb la qual tenim un conflicte en lloc de pensar en allò que ens ha enfrontat.

Discussions inútils

Discutir sobre posicions no produeix acords intel·ligents, resulta ineficaç i posa en perill les relacions personals. S'ha d'anar més enllà de les posicions per veure els autèntics interessos.

persona la vol tancada. Discuteixen sobre com ha d'estar oberta: una mica, la meitat, tres quarts (posicions). Cap solució satisfà a les dues persones. Entra la bibliotecària i pregunta a una d'elles per què vol la finestra oberta: "necessito aire fresc". Pregunta a l'altra perquè la vol tancada: "Per evitar corrents d'aire". (interessos). Després de pensar, la bibliotecària obra àmpliament una finestra a la sala del costat, deixant passar l'aire fresc sense corrent.

Valors i principis

Són el conjunt d'elements culturals i ideològics que justifiquen i argumenten els comportaments de les persones. Pot ser que ni tan sols existeixi una reflexió sobre els valors que justifiquen els actes. És important no aferrar-se absolutament a un valor fonamental.

1.4.2 Elements relatius al procés

Dinàmica del conflicte

És la història del conflicte. Què va passar? Quina ha estat l'evolució del conflicte? No es tracta només de saber quina és la guspira que va fer saltar el conflicte, sinó també saber quins problemes estan afegits, quines qüestions hi ha de fons.

El grau en què les parts es creuen en possessió de la veritat serà un índex de la dificultat per solucionar el conflicte. Quan les parts neguen tota raó a la part contrària i es veuen a si mateixes amb la possessió de tota la veritat es diu que el conflicte està **polaritzat**. Les parts no perceben interessos comuns i estan instal·lades en la dinàmica "jo guanyo-tu perds".

Relació

La relació existent entre les parts implicades del conflicte és fonamental en el procés del mateix. Una relació basada en la confiança, en el respecte i en l'amistat, amb el temps pot fer que cada conflicte que sorgeixi s'enfronti de manera més fluida i eficient. En canvi, si la relació entre els implicats està deteriorada, basada en la desconfiança i el menyspreu, serà molt complicat afrontar amb èxit la resolució del conflicte.

Comunicació

La manera en la qual es comuniquen les parts és també molt important en el procés del conflicte. Si el conflicte és entre iguals (professor-professor, alumne-alumne), probablement comparteixin uns codis culturals que els apropi i que en faciliti la comunicació per arribar a entendre's. Si el conflicte no és entre iguals segurament la diferència de codis pot provocar dificultats en el procés. En diverses ocasions els professors han viscut com a faltes de respecte determinades maneres de dirigir-se cap a ells dels alumnes; segons els alumnes, eren maneres "normals" de parlar que utilitzen entre ells.

1.4.3 Elements relatius al problema

És la situació, cal ser el màxim objectiu i complert possible.

Fets: són aquelles situacions o esdeveniments que succeeixen. Responen a la pregunta “què ha passat?” Cal centrar-se en les dades.

Diferenciar entre posicions i necessitats és bàsic per a la resolució dels conflictes. Les necessitats o interessos són l’origen, l’arrel del conflicte. Es tracta de centrar-se en aquestes necessitats, aprendre a reconèixer-les, jerarquitzar-les i expressar-les. Des de les necessitats la possibilitat de trobar solucions és molt més àmplia i es podran trobar interessos comuns a més a més dels antagònics. En canvi, si es parteix de les posicions s’està tancat a només dues bandes, l’escollida per cadascun de les parts, que normalment són les més contràries.

La principal dificultat és que es vol passar directament a solucionar el problema sense haver-ne analitzat els seus orígens. S’ha d’arribar a saber quin és el problema o problemes que estan en el centre del conflicte i que, per tant, cal solucionar.

Per buscar solucions és important:

1. Saber quins recursos es tenen disponibles.
2. Generar solucions per tal d’arribar a un acord.

A continuació, es mostra una guia per a l’anàlisi del conflicte (taula 1.1).

TAULA 1.1. Guia per analitzar el conflicte

Elements	Part A	Part B
Protagonistes		
Qui són?		
Hi ha influència d’uns tercers?		
Relació		
Quina relació té “A” amb “B” i a l’inrevés.		
Poca relació/Molta relació.		
Confiança/Desconfiança		
Amistat/Hostilitat		
Enfrontament/Evitació		
...		
Sentiments:		
Com se sent?		
Procés i moment del conflicte		
Quant de temps porta el conflicte?		
Valors		
Quins són els seus valors?		
Interessos, necessitats		
Què li interessa resoldre fonamentalment?		
Per què o per a què ho demana?		
Posicions		
Quina posició té?		
Què demanen?		

TAULA 1.1 (continuació)

Elements	Part A	Part B
Solucions		
Què proposa per resoldre-ho?		

1.5 Posicionament davant del conflicte

Hi ha, bàsicament, cinc actituds davant d'un conflicte: competició, evitació, acomodació, cooperació i negociació. Cap d'ells no es dona de forma totalment pura. Però sí que cada persona té una preferència, una inclinació a l'hora d'afrontar un conflicte.

En cada conflicte s'haurà de veure quins estils s'han posat en joc cadascuna de les parts.

Competició (guanyo/perds): és una situació en la qual aconseguir el que jo vull, fer valer els meus objectius, és el més important, no importa que per això hagi de passar per sobre de qualsevol. La relació amb els altres no té importància. En el model de la competició, portada fins a les últimes conseqüències, el que és important és que jo guanyi i els altres perdin. El subjecte creu estar en allò cert i que l'altra part està equivocada i tracta d'imposar el seu propi punt de vista.

Com afrontar un conflicte

Evitar o afrontar un conflicte sovint és un clar dilema. Tots tenim un estil propi d'afrontar els conflictes. Els altres també.

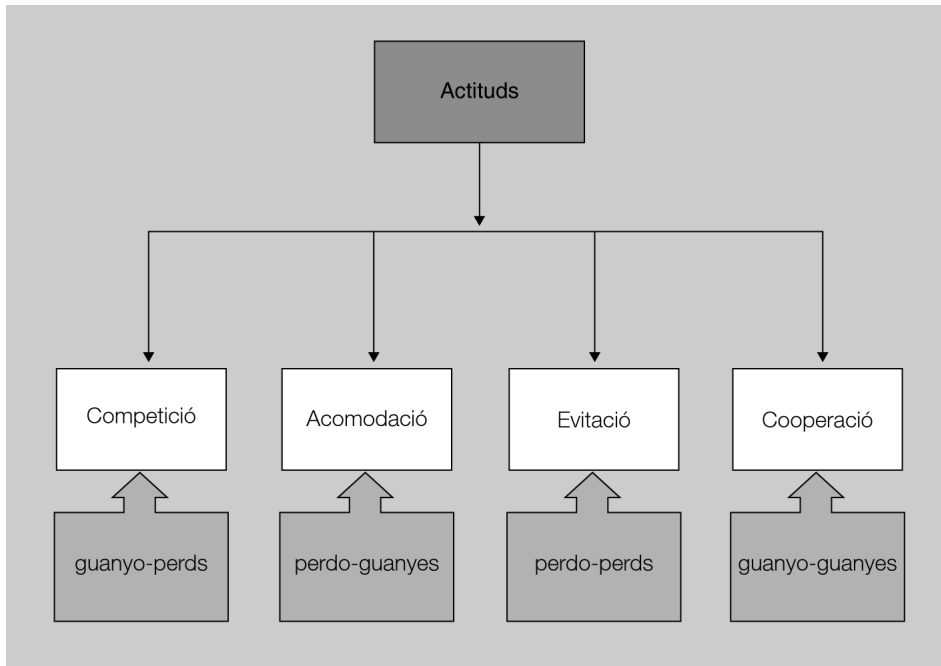
Evitació (perdo/perds): existeix poc interès en els resultats i també poc interès en la relació personal. Sovint es tendeix a negar l'existència mateixa del conflicte o no s'està disposat a assumir el desgast d'implicar-se en la solució. Es tendeix a pensar que s'arreglarà per sí sol. No obstant, el conflicte un cop iniciat no es resol sol.

Acomodació (perdo/guanyes): per no enfrontar-nos a l'altra part jo no faig valer ni plantejo els meus objectius. És un model tant extens o més que la competició encara que pensem el contrari. Molt sovint es confon amb el respecte, la bona educació amb no fer valer els nostres drets perquè això pot provocar tensió o malestar. Es va aguantant fins a un punt on no es pot més i aleshores ens destruïm o destruïm als altres.

Cooperació (guanyo/guanyes): en aquest model, aconseguir els propis objectius és important, però la relació entre les parts també. La meta i els mitjans han de ser coherents. Es tracta de trobar les solucions acceptables per a ambdues parts treballant juntes del tipus jo guanyo/tu guanyes. Cooperar no vol dir renunciar a allò que és fonamental. És cedir en allò que és menys important, sense importar qui té la raó.

És la situació més equilibrada per resoldre un conflicte. La figura 1.3 mostra les diferents maneres d'afrontar un conflicte.

Negociació: arribar a la cooperació plena és molt difícil, per això es planteja un altre model en el qual guanyen totes dues parts en allò que és fonamental, ja que no poden arribar al 100%.

FIGURA 1.3. Esquema dels estils d'enfrontament.

2. Presa de decisions

No seria excessivament exagerat dir que la presa de decisions és un procés tan natural i necessari per a les persones com pugui ser el fet de respirar. Totes les persones saben com prendre decisions de forma més o menys intuïtiva. Malgrat tot, no està gens clar que les persones hagin après a prendre les millors decisions.

La millora de les decisions preses és un objectiu encara més rellevant dins de l'àmbit de l'educació o dels projectes educatius, tant a nivell individual com a educadors o educadores com a nivell de grup, dins de l'equip professional. Malgrat que l'activitat educativa estigui programada, en el dia a dia apareixen situacions imprevistes davant les quals cal donar respostes el més adients possibles (si un infant no està del tot bé, si trobem un niu d'ocells al pati...). A nivell d'equip professional, s'han d'arribar a consensuar uns mateixos valors i un projecte educatiu comú, fruit de reflexions conjuntes, de discussió, de polèmica, de decisions producte de la suma de diferents sabers i experiències.

Projecte educatiu de centre (PEC)

El projecte educatiu de centre (PEC) és un document que serveix per plasmar-hi les finalitats educatives, les opcions educatives i el projecte lingüístic de cada un dels centres després d'una anàlisi de la pròpia realitat i del context socioeconòmic i cultural on el centre desenvolupa la seva acció formativa.

2.1 Com es prenen les decisions

El que a continuació es detalla és una tècnica exposada per primer cop per D'Zurilla i Goldfried l'any 1972 i que ha estat desenvolupada per varis autors posteriorment. Es tracta d'una estructura simple que ajuda molt a clarificar la situació i a prendre decisions.

1. Orientació cap al problema que suposa prendre una decisió.
2. Definició i formulació del problema amb el que s'ha de prendre una decisió.
3. Generació d'alternatives.
4. Presa de decisions.
5. Posada en pràctica de la solució i verificació.

1. Orientació cap al problema que suposa prendre una decisió

Acceptar el prendre decisions com a part de la vida i comprometre's a dedicar-hi temps i esforç. Els problemes que porten a haver de prendre decisions es resolen afrontant-los (no evitant-los o resolent-los de forma impulsiva).

D'Zurilla i Goldfried van definir *problema* com “el fracàs per trobar una resposta eficaç”.

Què pot facilitar decidir-se a prendre una decisió?

- Tenir en compte que prendre una decisió i enfrontar-te a problemes forma part del procés habitual de la vida.
- Identificar quan tens una situació a resoldre (tan pot ser pel que penses com pel que sents).
- Adonar-te que es pot prendre una decisió des de diferents perspectives.
- Parar i pensar quins objectius vols aconseguir.
- Descompondre la decisió final en varis objectius, quan això sigui possible.
- Buscar informació per a poder prendre una decisió de la forma més adequada possible.
- Connectar amb els propis desitjos.
- Acceptar que decidir implica renunciar a quelcom.
- Es pot demanar orientació a altres persones, però tenir en compte que en última instància el que decideix és un mateix.
- Equilibrar el que penses i el que sents (el que et diu el “cap” i el “cor”).

Hi ha algunes preguntes que poden facilitar el procés de presa de decisions.

- Què voldria que passés?
- Per quines coses sento més interès?
- Quines són les persones que respecto i per què les respecto?
- Com em veig d'aquí a deu o vint anys?
- El millor i el pitjor que em pot passar, què seria?

Què dificulta decidir-se?

- Negar que hi ha una situació a resoldre o evitar la situació de decidir.
- Reflexionar en excés i no prendre cap decisió.
- Prendre una decisió de forma impulsiva, sense pensar.
- No tenir en compte les meves emocions al decidir.
- Voler comptar amb informació que encara no és possible tenir-la.
- Pensar que hi ha solucions “perfectes” i d’altres “desastroses”.

Pensaments que ajuden poc:

- El que decideixi ara afectarà tot el meu futur.

- Vull tenir les coses molt clares abans de decantar-me per res.
- Estic arribant a un punt en què tot m'és igual.
- L'única cosa que faig és donar-hi voltes i voltes. No aconsegueixo decidir-me, sóc incapaç de prendre una decisió.
- He de fer plans i saber quina direcció general he de prendre en aquesta vida.

2. Definició i formulació del problema amb què s'ha de prendre una decisió

Es tracta de concretar el problema (que suposa haver de prendre una decisió) el màxim possible. Pot ajudar contestar a les següents preguntes:

- Què és el que vull decidir? Quin objectiu tinc?
- Qui està implicat?
- Quan he de prendre la decisió?
- En quin àmbit/s he de prendre la decisió?
- Per què he de prendre la decisió?

3. Generació d'alternatives

Es tracta de pensar en totes les possibilitats per a resoldre el problema que es planteja per a poder decidir-se. S'utilitza la tècnica de la pluja d'idees. Consisteix en que s'expressin:

- Quantes més possibilitats de resolució de la decisió millor (intenta, per tant, que el ventall de decisions sigui tan ampli com sigui possible).
- Que les possibilitats siguin tan variades com sigui possible.
- No jutgis les possibilitats, digues "el primer que se us passa pel cap".
- També pensa que potser ara no existeixen algunes de les possibilitats, però que pots "crear-ne" algunes de noves.
- Alguna de les possibilitats pot ser combinar-ne dues o més.

El problema no és el problema

El problema és la solució. Si comprenem el significat d'aquesta afirmació, comprendrem l'essència de la resolució de problemes.

4. Presa de decisions

Un cop ja es tenen totes les possibilitats "sobre la taula" arriba el moment de prendre la decisió. Per això és important que abans es valori:

- El que anticipes que pot passar amb la decisió presa, tant a curt com a llarg termini.
- Quins beneficis per tu mateix i pels demés té la decisió presa.
- Quin temps, esforç i benefici personal et suposarà i si et veus capaç de prendre aquesta decisió.

Pot ajudar fer un llistat de les possibilitats i concretar els avantatges i desavantatges de cada una. D'acord amb aquestes valoracions, seleccionaràs una (o una combinació de vàries) possibilitats.

5. Posada en pràctica de la solució i la verificació

El pla d'acció ha de contemplar els medis necessaris per portar a la pràctica la decisió i el termini temporal per a que es porti a terme. Un cop "es passa a l'acció" i posis en marxa la decisió presa, és important que valoris les conseqüències que s'han donat a la pràctica. És important alhora que valoris l'esforç que has fet.

Pensa que aquest procés, amb la informació que disposaràs posteriorment, pot tornar a començar. Per tant, en el cas de que no es solucioni el problema inicial amb la decisió presa, es pot tornar a la llista d'alternatives millor avaluades i seleccionar la següent opció.

Tingues en compte que: les millors alternatives són les que tenen més avantatges i menys desavantatges. Així mateix, és important que valoris les conseqüències a curt i a llarg termini, les que suposen per tu mateix i per als altres.

El següent quadre et pot ajudar a fer tot el procés (taula 2.1).

TAULA 2.1. Esquema del procés de presa de decisions

Presa de decisions, avantatges i desavantatges a curt i llarg termini, per a mi i per als altres						
Alternatives	Avantatges	Desavantatges	Curt termini	llarg termini	Per a mi	Per als altres
1.						
2.						
3.						
4.						
5.						
6.						

2.2 Presa de decisions en grup

Si us situeu en el si d'un grup de persones que tenen una tasca definida explícita o implícitament, sempre apareixen problemes que s'han de solucionar, decisions que s'han de prendre i que afecten al conjunt de persones. La tècnica més adient per prendre decisions implica una estructura simple que ajuda molt a clarificar la situació i a prendre decisions.

1. Orientació cap al problema que suposa prendre una decisió.
2. Definició i formulació del problema amb el que s'ha de prendre una decisió.
3. Generació d'alternatives.

4. Presa de decisions.
5. Posada en pràctica de la solució i verificació.

En el si d'un grup, la presa de decisions és un dels elements claus en el procés de solució de problemes. Existeixen diferents mètodes que podeu utilitzar per prendre decisions. Cada mètode té unes característiques, uns elements, uns avantatges i unes conseqüències per a futures actuacions del grup. La selecció del mètode més adient estarà en funció de diferents factors: temps disponible, antecedents del grup, el tipus de problema al que cal donar resposta, els valors que comparteixi el grup, la qualitat del clima que el grup vol establir... Els mètodes per prendre decisions en grup més usuals són:

1. Decisions per manca de resposta: es presenten idees que no es comenten i que simplement són anul·lades per altres idees posteriors. La decisió s'ha pres perquè el grup no ha donat cap suport a la idea proposada, i ha estat substituïda per una altra a la que sí se li ha donat suport.
2. Decisions per autoritat formal: aquest mètode es dona en grups amb una estructura jerarquitzada, el que serà una persona amb autoritat la que prendrà la decisió final. El grup treballa de manera activa, generant idees i discussions, que seran utilitzades per la persona amb autoritat per prendre la decisió concreta. Aquest mètode no permet la implicació de tots els membres del grup en la posada en marxa de la decisió presa.
3. Decisions per minories: aquest mètode implica que la decisió se'n deriva d'accions promogudes per alguns membres del grup, de manera que les accions passen a ser decisions preses sense el consentiment de la majoria, utilitzant expressions del tipus "sembla que tots estem d'acord...", "si ningú té cap objecció, continuarem..."
4. Decisions per majoria a través de votació i/o sondeig: és el més conegut i utilitzat. Existeixen dues versions, una simple i una altra més formal. La més simple consisteix en sondejar l'opinió de tots els membres de grup després d'un període de discussió, i si la majoria pensa igual, suposar que aquesta és la decisió de la majoria. La versió més formal consisteix en expressar una alternativa o proposta clara i demanar els vots a favor, en contra i les abstencions.
5. Decisions per consens: és un dels mètodes més eficaços en la presa de decisions però també és el mètode que requereix més temps. El consens no s'ha de confondre amb la unanimitat; el consens permet a tots els membres del grup sentir que han tingut l'oportunitat d'exercir influència en la presa de decisió. El consens ve definit pel fet que els membres del grup que no van prendre l'alternativa de la majoria, l'han entès amb claredat i estan disposats a donar-hi suport.
6. Decisions per consentiment unànim: és el mètode ideal però també el menys accessible, donat que consisteix en que tots els membres del grup estan d'acord en la decisió que s'ha pres.

En l'àmbit educatiu és fonamental la presa de decisions de manera conjunta entre tots membres de la comunitat educativa, i a més a més, és la base de d'una escola participativa, a la qual s'arribin a acords i es prenguin decisions consensuades per tothom: els professionals en les reunions d'equip, la parella pedagògica en el dia a dia, amb les famílies, amb el personal de la cuina i d'altres serveis...Per poder arribar a aquest consens cal partir de l'escolta activa, l'assertivitat i de disposar de temps. La comunitat educativa ha d'organitzar-se de tal manera que es disposi de temps per reflexionar, per observar, per escoltar, per equivocar-se, per tornar a començar i temps i actuar.

3. Resolució de conflictes

És impensable una societat sense desacords. D'una manera o d'una altra estem contínuament implicats en conflictes. Com a individus amb necessitats, preferències, punts de vista i valors diferents és inevitable que entrem en conflicte, el que és important és com el resollem.

El concepte **resolució de conflictes** indica la necessitat de conèixer l'origen i el final del conflicte, buscant el benefici i la convergència dels interessos de les persones que hi estan implicades.

Els conflictes poden plantejar-se de diverses maneres, no hi ha només una pauta que garanteixi la millor solució en tots els casos.

Hi ha conflictes que són molt complexos perquè hi ha en joc aspectes que impliquen perdre o guanyar coses molt importants per a alguna de les parts implicades i es necessiten maneres més formals i elaborades per resoldre'ls. Aquests procediments més formals poden ser exògens o endògens.

Les **vies exògenes** són la justícia, l'arbitratge i la mediació.

1. La **justícia** representa la intervenció del poder de l'Estat i el conflicte es resol mitjançant, processos judicials en els tribunals.
2. L'**arbitratge** requereix la intervenció d'una tercera persona aliena al conflicte que representa alguna institució amb autoritat per fer complir els pactes als quals s'arribin.
3. La **mediació** és un mètode o tècnica per resoldre conflictes de manera amigable mitjançant la intervenció confidencial d'una tercera persona imparcial que assisteix, redueix les emocions negatives i facilita la resolució tot restablint el diàleg d'ambdues parts i ajudant a trobar solucions acceptables per a les parts implicades. Sense la seva intervenció difícilment les parts implicades haurien arribat a un acord.



Sense violència. La violència és la manera més primària de resoldre un conflicte. És la llei del més fort.

Les **vies endògenes** per resoldre conflictes són la confrontació i la negociació.

1. La **confrontació** és la forma primària de resoldre els conflictes, es resol per la llei del més fort; per tant, sempre hi ha un guanyador i un perdedor.
2. La **negociació** és una tècnica mitjançant la qual les parts en conflicte dialoguen i arriben a un acord mutu ja que ambdues parts interaccionen per arribar a una solució òptima.

A continuació us presentem un quadre resum de les tècniques alternatives de resolució de conflictes (taula 3.1).

TAULA 3.1. Tècniques alternatives de resolució de conflictes.

	Finalitat	Intervenció de tercers	Participació de les parts	Comunicació estructurada	Qui resolt	Força de la resolució o acord
Tècniques	Centrada en el passat/futur: Un guanya, l'altre perd/els dos guanyen	No hi ha/Existeix/Es determinant	Voluntària/ Requerida	Informal/ Formal	Les parts o la 3era persona	Vinculant/ Recomanació
Negociació	Futur/Passat: Els dos guanyen. Es fan concessions i busquen un acord que satisfà interessos comuns	No hi ha	Voluntària	La més informal de totes	Les parts	Segons les parts: Contracte vinculant Acord verbal
Conciliació	Passat: Els dos guanyen. Busquen la reconciliació	Existeix: És el jutge. Reuneix a les parts per parlar o transmetre informació entre elles	Voluntària	Informal: no hi ha passos a seguir	Les parts El jutge només presideix	Vinculant (judicial) Recomanació de pes
Mediació	Futur: Els dos guanyen. Busquen la comprensió mútua i col·laboren per aconseguir un acord satisfactori per tots dos.	Existeix: El mediador. Controlen el procés i ajuden a les parts a identificar i satisfer els seus interessos	Voluntària	Informal/ Formal	Les parts	Segons acordin les parts
Arbitratge	Passat: Un guanya i l'altre perd	Existeix: Es l'àrbitre que dicta	Voluntària/ requerida Presentació de necessitats, interessos i posicions davant d'un 3er neutral	Formal. Hi ha regles pactades per les parts	L'àrbitre	Segons acordin les parts: vinculant o simplement recomanació de pas.
Judici	Passat: Un guanya i l'altre perd	Existeix i es determinant: És el jutge qui dicta una sentència	Requerida	Formal	El jutge	Vinculant

3.1 Mediació

Moltes vegades per molt que ens hi esforcem o per moltes voltes que hi donem no trobem la solució als nostres conflictes i som incapaços de trobar-la tot sols. Necessitem l'ajuda d'una persona externa al conflicte.

A continuació, un conte per reflexionar.

Els camells

Diuen que en un país del nord d'Àfrica, un pare, en morir, va llegar als seus tres fills un ramat de 17 camells com a herència. I els va deixar dit que se'ls havien de repartir de la

següent manera:

- la meitat dels camells per al fill gran;
- la tercera part per al fill mitjà;
- la novena part per al fill petit.

Interrompem la narració en aquest punt i tothom mira de calcular com s'ha de fer el repartiment. Contrastem com cadascú ha arribat a fer el repartiment i seguim amb la història.

Ja feia un mes de la mort del pare i els tres fills encara no s'havien pogut repartir el ramat de camells. Per aquest motiu van decidir enviar a buscar la persona més sàvia de la contrada que vivia enmig del desert. Quan la dona sàvia va arribar, va oferir el seu camell als nois que, en tenir-ne 18, van poder dividir el ramat de manera que:

- el fill gran se'n va quedar la meitat: 9 camells;
- el mitjà, la tercera part: 6 camells;
- i el petit, la novena part: 2 camells.

Un cop fet el repartiment segons el desig del pare ($9 + 6 + 2 = 17$), encara sobra el camell de la dona sàvia que, novament, retorna al desert.

Conclusions: La creativitat és una eina valuosa a l'hora de trobar vies de sortides als conflictes. La presència d'una persona externa (mediador) contribueix que siguin els mateixos protagonistes els que puguin decidir com solucionar el seu conflicte.

La mediació és un mecanisme de resolució de conflictes que ajuda a solucionar-los de forma pacífica. Es tracta d'un mètode alternatiu mitjançant una negociació cooperativa (la solució implica que totes les parts guanyen) i assistida, en les quals les parts implicades en el conflicte intenten resoldre per si mateixes, amb ajuda d'un tercer imparcial (mediador) que ha de conduir les sessions i ajudar les persones que participen en la mediació a trobar una solució que sigui satisfactòria per totes dues parts.

La mediació és el procés de comunicació entre les parts en conflicte amb l'ajuda d'un mediador imparcial, que procurarà que les persones implicades puguin arribar, per elles mateixes, a establir un acord que permeti recompondre les bones relacions i donar per acabat el conflicte (Vinyamata, 2003).

L'objectiu final de la mediació és la solució pacífica i satisfactòria per totes les parts del conflicte. Però també s'aconsegueixen altres objectius:

- Facilitar el retrobament d'una nova relació entre les parts del conflicte.
- Augmentar el respecte i la confiança entre les parts.
- Corregir informacions i percepcions falses que es puguin donar respecte al conflicte i/o als implicats.

- Crear un marc que facilita la comunicació.
- Reduir les conductes violentes.
- Augmentar la capacitat de resolució de conflictes de manera no violenta.

3.1.1 Característiques de la mediació

La mediació es realitza quan una de les parts implicades ho sol·licita. Té, per tant, un caràcter totalment **voluntari**. Una acció d'aquestes característiques ha de comportar que les persones implicades la realitzin de manera lliure. Si no fos així, caldria buscar altres maneres de gestionar el conflicte.

El mediador ha de ser acceptat per les parts. Aquestes hi han de poder confiar. Les sessions de mediació són **confidencials**.

La mediació és comunicació i diàleg. La mediació facilita que les parts en conflicte siguin les veritables protagonistes de tot el procés i les úniques amb capacitat de **prendre decisions lliurement** i d'arribar a acords.

El mediador ha de ser **neutral o imparcial**. Ha de procurar equilibrar les parts en conflicte, i que siguin elles les que prenguin les seves decisions. El procés ha de tendir a l'acord entre les parts i/o a la reparació de la relació.

La mediació és un procés cooperatiu i no pas competitiu, orientat vers el futur, no pas cap al passat. Basat en el principi **“guanyar/guanyar”**.

La funció del mediador és de facilitar la comunicació. El mediador ha de tenir unes eines, unes habilitats que facilitin aquesta comunicació, com poden ser:

- Neutralitat i imparcialitat.
- Saber escoltar amb atenció.
- Capacitat de síntesi.
- Dirigir-se amb respecte a totes les parts involucrades.
- Ser creatiu, ja que aquesta habilitat l'haurà d'utilitzar en les situacions en les quals el procés quedi “bloquejat”.
- Ser empàtic.
- Ser pacient.
- Saber generar una atmosfera i estructura que maximitzi les possibilitats d'aconseguir un acord.

Els conflictes no sempre es resolen, però, amb la mediació o amb d'altres mètodes de gestió positiva, poden transformar-se. No obstant, hi ha situacions en les quals la mediació no és possible, ni idònia:

Pensar en la solució

El pitjor dels mals és creure que els mals no tenen solució.

Proverbi oriental

Un proverbi oriental diu “amb paciència la fulla de morera es converteix en vestit de seda.”

- Quan les parts involucrades no estan preparades (emocionalment) per afrontar el diàleg a través d'una tercera part. Els fets són molt recents.
- Quan una de les parts no se'n refia o té por de l' altre part.
- Quan el problema és tan complex que s'excedeix del que pot fer-se amb la mediació.

3.1.2 Tipus de mediació

El procés de mediació es caracteritza per tractar de solucionar els conflictes de manera privada, però amb un mediador extern que no influeix ni té cap poder per decidir com es resoldrà el conflicte; per tant, són les parts implicades les que decideixen els resultats de la confrontació.

Hi ha diferents tipus de mediació:

Familiar

La mediació familiar està dirigida a totes aquelles persones que inicien un procés de separació o divorci, o que ja estant separades i que tinguin dificultats respecte a la custòdia dels fills, el règim de visites o la pensió dels aliments. També va dirigida a persones que tinguin dificultats per a relacionar-se amb els fills o qualsevol membre de la seva família. I aquelles persones que tinguin problemes amb herències familiars o empreses familiars.

Es mediarà també en les relacions entre fills adoptats majors d'edat i la família biològica.

Comunitària

La mediació comunitària està dirigida a aquelles persones que tenen problemes amb els veïns, amb l'administrador de finques, amb el president de la comunitat amb les persones del seu barri, zona o municipi.

Empresarial

La mediació en l'empresa està dirigida a aquelles persones que tinguin problemes amb els seus superiors, els seus subordinats o amb els companys de treball.

Els conflictes a l'empresa poden derivar de l'exterior (relació entre la empresa i els clients i/o els proveïdors) o poden derivar de l'interior (conflictes amb els companys; amb els superiors; els subordinats; els sindicats).

Escolar

La mediació a l'escola està dirigida a aquelles persones que tenen problemes amb el professorat, l'alumnat, els tutors o companys d'aula.

La convivència a l'escola és, en certa manera, un reflex de la convivència de la societat actual. La interculturalitat, l'agressivitat, la violència, l'estrès, els canvis

d'estructura familiar..., la nostra realitat és complexa i, per tant, també la tasca d'educar ha esdevingut complexa. A causa d'aquesta complexitat social han sorgit nous mètodes complementaris a les maneres clàssiques (sancions) d'enfrontar i resoldre els conflictes. Aquests nous mètodes són: arbitratge, negociació, conciliació, mediació..., i tenen com a objectiu treballar el conflicte mitjançant el diàleg entre les persones implicades.

La mediació escolar és un mètode que comporta un canvi cultural ja que es pretén transformar el conflicte i les relacions treballant les diferències, donant el protagonisme a les persones implicades en el conflicte i que aquestes reconguin les seves responsabilitats.

El mediador escolar pot ser qualsevol membre de la comunitat educativa, però ha de conèixer molt bé el procés de mediació.

En definitiva, la mediació està originant **la cultura de la mediació**, la qual té com a objectius principals entendre les relacions humanes de manera diferent i objectiva i transformar el conflicte. La cultura de la mediació està relacionada estretament amb la cultura de la pau, que cerca una transformació interna que conduirà l'ésser humà cap a la transformació externa.

La mediació en l'àmbit educatiu es considera una eina pedagògica que té com a funcions la formació, la prevenció i la intervenció.

1. La **formació** es refereix a descobrir oportunitats de creixement, a desenvolupar habilitats socials per aprendre a viure i conviure i a valorar la importància de les relacions interpersonals.
2. La **prevenció**. En aquest context preveure no significa evitar, sinó que el significat que se li dona és el d'educar en desenvolupar les habilitats i estratègies per abordar i resoldre conflictes. Aquesta prevenció té com a objectius afavorir i fomentar la integració i la cohesió entre els membres de la comunitat educativa i també aprendre a veure la diferència com un valor.
3. La **intervenció** pretén afavorir la comunicació en les situacions de conflicte, fomentar el consens i augmentar la corresponsabilitat de les persones implicades en el conflicte.

La mediació escolar no és només una tècnica de resolució de conflictes, sinó que va més enllà, ja que és un procediment pacífic i equitatiu d'afrontar i resoldre conflictes, una via voluntària i confidencial en què els implicats prenen les seves pròpies decisions per consens i sense coaccions.

3.1.3 El procés de mediació

La mediació pot realitzar-se d'una manera informal o de manera formal. Malgrat que sempre ha de ser flexible, hi ha una sèrie de fases per les que ha de passar tot procés de mediació, per més difícil que sigui la pràctica.

És molt freqüent, en un primer moment de la trobada de les parts, que es vulgui parlar d'acord i no és massa aconsellable, sense haver parlat de què passa exactament. D'aquí la importància de seguir unes pautes.

3.1.4 Fases de la mediació

A continuació s'explica el procés de mediació i les fases de que consta seguint una ordenació temporal. Es comenta breument que significa cada fase, quin és el seu propòsit i quin és el paper a fer dels mediadors.

Premediació

Fase prèvia a la mediació pròpiament dita. Aquesta part també és anomenada premediació. És una part important. Es donen alguns casos en què les parts implicades, després d'aquesta etapa, negocien pel seu compte i ja no continuen el procés.

Aquesta etapa és anterior a la trobada de totes les parts implicades i comporta:

- Valorar si la mediació és apropiada pel cas.
- Decidir quina és la persona indicada per fer la mediació.
- Sopesar si hi ha d'haver una o més sessions individuals.
- Fixar un temps i espai per reunir-se (un espai lliure de poder).
- Aclarir quines són les parts implicades.
- Saber, si es tracta de mediar entre un grup i un individu, qui representarà el grup, etc.
- Explicar quin és el procediment de la mediació (funcions del mediador, voluntarietat, confidencialitat, etc.)

Entrada

En aquesta fase es fa una presentació sobre la mediació i s'explica quines són "les regles del joc".

Objectiu: crear confiança en el procés. Actuació dels mediadors o mediadores:

- Presentacions personals.
- Explicar breument com serà el procés: Objectius, expectatives, paper dels mediadors/es.
- Recordar la importància de la confidencialitat i de la seva col·laboració, sent honestos i sincers.

- Acceptar les normes bàsiques: No interrompre, no utilitzar llenguatge ofensiu, no desqualificar a l'altre/a, horaris i disponibilitat, postura corporal, etc.

Tenir previst: espai, temps, papers per anotar, coordinació entre els/les mediadors/es.

Explica'm

Fase en la qual es diu el què ha passat.

Objectius: poder exposar la pròpia versió del conflicte i expressar els propis sentiments i poder desfogar-se i sentir-se escoltats. Actuació dels mediadors o mediadores:

- Crear un ambient positiu i controlar l'intercanvi de missatges.
- Neutralitzar els comportaments negatius.
- Facilitar i intercanviar informació.
- Generar pensament sobre el conflicte: objectius personals en el conflicte i altres formes d'aconseguir-los, sentiments personals i de l'altra part.
- Explorar amb preguntes i parafrasejant el veritable problema, no el detall.
- Animar a que expliquin més, a que es desfoguin, evitant la sensació d'interrogatori.
- Ajudar a posar a sobre la taula els elements principals del conflicte.
- Escoltar atentament les preocupacions i sentiments de cada part, utilitzant tècniques com: escolta activa, parafrasejar, reflectir sentiments, resumir, etc.
- No valorar, ni aconsellar, ni definir el que és veritat o mentida, ni el que és just o injust, ni el que està equivocat o té raó.
- Donar importància tant als aspectes del contingut del conflicte, com a la relació entre les parts.
- Recolzar el diàleg entre les parts. Reconèixer els sentiments i respectar els silencis.

Ubiquem-nos

Fase que ens diu on som. S'elabora una definició compartida del problema.

Objectiu: identificar en què consisteix el conflicte, i consensuar els temes més importants per a les parts. Actuació dels mediadors o mediadores:

- Identificar i ordenar els temes.
- Distingir i clarificar els temes no mediables.

- Assegurar la conformitat de les parts sobre els temes a tractar per a avançar cap a una solució o transformació positiva del conflicte.
- Aconseguir una versió consensuada dels conflicte.
- Planificar i elaborar la llista de temes.
- Tractar primer els temes comuns i més fàcils d'arreglar, crea confiança i manté l'interès.
- Explorar els interessos subjacents a les posicions i dirigir el diàleg en termes d'interessos.

Arreglar

En aquesta fase les parts implicades es proposen i busquen solucions per sortir del conflicte.

Objectiu: Tractar cadascun dels temes i buscar possibles vies de solució. Actuació dels mediadors o mediadores:

- Facilitar l'espontaneïtat i creativitat en la recerca d'idees i solucions (pluja d'idees).
- Recollir totes les opcions.
- Superar punt morts.
- Centrar-se en el futur.
- Explorar el que cada part està disposada a fer.
- Ressaltar els comentaris positius d'una part sobre l'altra.
- Demanar que valorin cadascuna de les possibles solucions.
- Sol·licitar la seva conformitat o no amb les diferents propostes.
- Examinar les conseqüències de cada opció.

Acord

En aquesta fase s'acorda una solució que satisfaci en gran mesura les dues parts. Es decideix qui fa que, com, quan, i on.

Objectiu: avaluar les propostes, avantatges i dificultats de cadascuna, i arribar a un acord. Actuació dels mediadors o mediadores:

- Ajudar a les parts a definir clarament l'acord.
- Escriure els acords sense ambigüitats i amb un llenguatge neutral.
- Planificar de quina manera es portarà a terme la pràctica dels acords.
- Felicitar a les parts per la seva col·laboració.



Solució de conflictes. Els conflictes no tenen una solució, sinó moltes. S'han de proposar moltes solucions possibles, pensar idees que siguin com més originals millor. S'han de crear opcions.



L'acord. L'acord és el final del procés.
Tothom ha guanyat, no hi ha
perdedors, però tothom ha cedit.

- Fer còpies de l'acord per a cada part i arxivar l'original.

Tenir en compte les característiques que han de complir els acords de les parts:

- Equilibrat
- Clar i simple
- Que mantingui expectatives de millorar la relació
- Realista i possible
- Acceptable per les parts
- Específic i concret
- Avaluable
- Redactat per escrit, així s'evita l'oblit i les males interpretacions, i es facilita el seguiment.

3.2 Negociació

La negociació forma part de la convivència des de sempre. El negoci, negociar i la negociació semblen inherents a la condició humana; les persones tenen aptituds per negociar i arribar a acords en situacions de conflicte a través del diàleg. Des de l'origen del conflicte, existeix tot un recorregut format per situacions prèvies que ens fan arribar fins a la negociació.

1. L'evitació: la majoria de conflictes quotidians els evitem les parts implicades, bé perquè no tenen gaire importància, o bé perquè no es considera que es pugui modificar la situació.
2. Converses informals: quan l'evitació no és possible o les tensions augmenten, les parts implicades en el conflicte poden recórrer a converses informals amb l'objectiu d'eliminar les diferències. Les parts expressen de maneres immediata i directa les pròpies pretensions, i s'obtenen respostes, que poden ser vàlides o no en funció de la bona voluntat de les parts. Si no és així, de la diferència entre les parts es passa ja a la disputa o la controvèrsia.
3. Negociació pròpiament dita: les parts en conflicte intenten obtenir els seus objectius, en un intercanvi mutu d'opinions i propostes, buscant un acord amb l'altra part, deixant de banda momentàniament l'hostilitat.

La negociació és un procés a través del qual les parts en conflicte es comuniquen i influeixen mútuament per tal d'assolir un acord quan tenen preferències parcialment oposades.

Pressupòsits d'un procés de negociació

Quan apareix un conflicte generalment s'ha de recórrer tot un camí per arribar a la negociació a través de situacions prèvies, que es poden seqüenciar de la següent manera: primer evitació del conflicte, després discussió i converses informals, i finalment disputa, que és el pas anterior a la negociació, molt més estructurada i intencional que les anteriors. Per tal que la negociació sigui possible cal que es donin una sèrie de pressupòsits entre les parts implicades en la negociació:

- Reconèixer que existeix un conflicte.
- Reconèixer que existeixen desitjos i interessos oposats entre les parts.
- Reconèixer que també poden haver desitjos i interessos comuns.
- Reconèixer que per aconseguir el que volem s'ha d'intentar intercanviar-lo amb alguna cosa del que té l'altra part.

L'objectiu final de la negociació és obtenir un canvi de l'altra part implicada, que és relativament favorable a nosaltres, a través d'un canvi recíproc en la percepció que cadascuna de les parts té del conflicte. L'intercanvi de percepcions sobre el conflicte pot donar lloc a un intercanvi en el qual els desitjos i interessos prenen un caràcter objectiu, de manera que un objectiu perseguit per les dues parts pot reemplaçar-se per un altre objecte o per una prestació equivalent, a través de la paraula, del diàleg. Tant una part com l'altra del conflicte busca, a través de la comunicació, respostes positives de l'interlocutor per tal de satisfer els propis interessos i desitjos, que es presenten dins d'uns interessos i desitjos comuns.

Característiques de la relació de negociació

En la negociació, com en tota relació social, es donen tot un seguit de conductes creuades i compartides per les dues parts. Així, les característiques de la relació que es dona en un procés de negociació són les següents:

- Interdependència entre les parts: les dues parts es necessiten. L'intercanvi ha de ser bipolar i bidireccional.
- Tensió interna en cadascuna de les parts, originada per la distància entre allò que cadascú vol aconseguir i el cost que això li representa, entre els guanys i les pèrdues que es donen en tota negociació.
- Situacions variables d'asimetria de poder entre les parts.

Malgrat la importància de la negociació com a procés de resolució de conflicte, val a dir que no totes les situacions són *negociables*. Hi ha situacions en les que estan implicades valors i/o creences de les persones en conflicte que no poden ser objecte de negociació; per exemple, no podrem negociar amb una família hindú ortodoxa per a que el fill o la filla mengi carn de vedella al menjador de l'escola.

Estratègies i tàctiques negociadores

Una negociació exitosa és aquella en les que les dues parts poden considerar-se guanyadores (guanyar/guanyar). Guanyar en un procés de negociació implica, necessàriament, perdre una mica també. Així, abans d'iniciar el procés negociador hi ha una sèrie d'aspectes que cadascuna de les parts ha de tenir clares:

MAAN/PAAN

Millor Alternativa a l'Acord
Negociat. Pitjor Alternativa a
l'Acord Negociat

- Les **opcions** que cadascuna de les parts planteja: quantes més opcions planteji cadascuna de les parts més possibilitats d'acords mútuament acceptats existiran.
- Les **alternatives**, que són les possibilitats que cadascuna de les parts té fora de la negociació. En aquest punt cada part ha de determinar quina és la *Millor Alternativa a l'Acord Negociat*, establir quina és la millor de les alternatives que cadascú té si no s'arribés a un acord. També cal que cada part determini la *Pitjor Alternativa a l'Acord Negociat*. Tant una com l'altra, estableixen els marges superiors i inferiors dins els que es desenvolupa la negociació. En el procés de negociació, qualsevol opció per tal de ser considerada en la negociació ha de superar a la *Pitjor Alternativa a l'Acord Negociat* i, a més a més, com a mínim ha d'igualar o aproximar-se a la *Millor Alternativa a l'Acord Negociat*.
- En tota negociació es donen situacions d'**asimetries en les relacions de poder** entre les parts, que van modificant-se al llarg del procés. Cal tenir en compte que el poder percebut per cadascuna de les parts no sempre és el poder real, i el major poder negociador s'estableix quan les dues parts tenen correctament elaborada i definida la pròpia millor alternativa a l'acord negociat. Si una de les parts té tot el poder és evident que no es pot negociar, donat que aquesta part no té cap necessitat de negociar. Donat que sempre hi ha una asimetria de poder en la relació, cal tenir en compte una sèrie d'estratègies per manejar la relació de poder:
 - No arribar a cap acord que pugui rebutjar-se (“acord ja”).
 - Aprofitar el màxim els punts favorables.
 - No deixar-se endur cap a decisions immediates (“ho prens o ho deixes”).
 - Proposar objectius realistes a partir de la màxima informació possible.
 - Mantenir-se a l'expectativa, donant valor al silenci.
 - Preparar convenientment les objeccions possibles.
 - Qüestionar tot el que es doni per suposat o es presenti com “no negociable”.
 - Controlar el temps per tal de retardar l'acord.
 - Dividir els punts de diferència en altres més detallats, i tractar-los d'un en un.

3.2.1 Tipus de negociació

Es poden diferenciar dos tipus principals de negociació:

- **Negociació distributiva, competitiva o per regateig:** aquest tipus de negociació normalment es relaciona amb conflictes referents a repartiments o preus, i determina com es farà el repartiment o l'assignació de preus, si de manera distributiva, competitiva o per regateig. Normalment les parts parteixen de posicions distants, llunyanes i ideals, que al llarg del procés es van situant en punts equidistants.
- **Negociació per interessos, cooperativa o per principis,** segons la qual els conflictes no són més que problemes que s'han de resoldre. Segons aquesta classificació, cal concentrar-se en la persona i els seus interessos.

També podem parlar d'altres tipus de negociació:

- **En nom propi o en nom aliè:** la negociació es pot fer per defensar els interessos propis i negociar directament les parts implicades (negociació en nom propi) o que un representant o negociador sigui el que negocia per la una o les dues parts afectades, defensant els interessos de les parts que cadascú representa (negociació en nom aliè).
- **Individual o col·lectiva:** la negociació col·lectiva és aquella que es realitza entre els treballadors i treballadores d'una empresa o sector, normalment (encara que no sempre) reunits a través d'un sindicat o grup de sindicats i l'empresa o representants de les empreses del sector. La finalitat de la negociació és arribar a un acord pel que fa a les condicions laborals aplicables a la generalitat dels treballadors de l'àmbit en què se subscriu la negociació (contracte o conveni col·lectiu de treball).
- **Cooperativa o competitiva:** la negociació competitiva es dóna quan la relació entre les parts no s'allarga en el temps. L'important és aconseguir l'objectiu previst sense que importi l'altra part. La negociació cooperativa implica en molts casos una relació extensa entre les parts; l'important és el guany a curt termini per a les dues parts.

3.2.2 Estils de negociació

Qualsevol negociador ha de tenir present al llarg de tot el procés una doble fita:

- Procurar que disminueixi la competitivitat entres les persones o els grups en conflicte.
- Intentar restaurar els bons sentiments mutus, és a dir, aconseguir una interdependència social positiva.

Els negociadors poden posar en marxa tot un seguit d'estratègies per tal d'aconseguir aquesta doble tasca:

- Reconciliar fites concretes i aspiracions de les dues parts, trobant resultats que satisfacin a ambdues.
- Resoldre actituds i interpretacions negatives.
- Solucionar qüestions concretes que puguin sorgir en el procés de negociació.
- Reduir les presumpcions negatives sobre els motius de cadascuna de les parts.

No existeix un sol estil de negociació correcte, sinó que l'estil més adient dependrà de les característiques de la situació, i una de les característiques d'un bon negociador serà saber triar l'estil més convenient per cada procés de negociació, aplicant el que es coneix com a "*ferma flexibilitat*", segons la qual el negociador es manté ferm pel que fa als interessos bàsics, però flexible respecte a les propostes, considerant els interessos i desitjos de l'altra part.

Malgrat això, se sol establir una classificació molt simple dels estils del negociador:

- El negociador dur, que es manté en les posicions i difícilment s'hi mou. Planteja la negociació com una competència de poder, entenent que qui menys canvia de postures és la part que més aconsegueix.
- El negociador tou, que tendeix a mantenir i enfortir la relació personal amb la part contrària, de manera que està més predisposat a les concessions.

Existeix una altra classificació, que amplia els dos estils antagònics anteriors, identificant quatre estils de negociació:

- **Evitatiu** (perdre/perdre: no interessa negociar i s'evita o retarda la negociació de manera calculada. Ningú no guanya.
- **Agressiu o competitiu** (guanyar/perdre): prioritza el resultat a la possibilitat de continuació de la relació entre les parts. Pots ser adient per negociacions distributives on les parts no tenien cap relació anterior.
- **Acomodatiu** (perdre/guanyar): prioritza la relació amb el contrari a la defensa dels propis interessos. Pot implicar la pèrdua en el primer moment, però es pot transformar en guany posteriorment.
- **Col·laboratiu** (guanyar/guanyar): per aconseguir un bon resultat i que la relació es mantingui, és necessari que les dues parts guanyin.

3.2.3 Procés de negociació

La solució del conflicte a través de la negociació és un procés lent i gradual, durant el qual les parts enfrontades han d'anar **guanyant confiança i acceptació mútuament**. D'aquesta manera, el primer que cal fer és facilitar la creació de confiança a partir, bàsicament, de la coherència entre les paraules i els fets, i de reunions de prenegociació entre les parts. Paral·lelament, cal **recopilar tota la informació possible** respecte al cas i els seus antecedents, sobre la situació de les dues parts i, fins i tot, dels possibles negociadors que s'enfrontaran. Una possible plantilla per preparar la negociació podria ser la següent:

- Què vol la pròpia part?
- Què vol la part contrària?
- Quines opcions es poden plantejar? Quins punts concrets reforcen aquestes opcions?
- Quina és la Millor Alternativa a l'Acord Negociat (MAAN)?
- Quina és la de la part contrària?
- Quina és la Pitjor Alternativa a l'Acord Negociat (PAAN)?
- Quina és la de l'altra part?
- Estudi de les diferents perspectives culturals, que poden implicar estils i expectatives diferents i inamovibles.
- Quin pot ser l'estil de negociació més adient?

Un cop ja s'assolit un sentiment de confiança entre les parts que permet un funcionament estable, i s'ha recollit tota la informació necessària, es passarà a **concretar solucions**. Pot ser una bona estratègia dividir els conflictes en sèries de qüestions menors, més fàcils d'abordar, que poden permetre arribar a negociacions satisfactòries a curt termini i que que augmentaran el sentiment de cordialitat entre les parts.

A continuació caldrà posar en marxa tot el treball realitzat, procurant la cooperació mútua per assolir fites compartides i que s'han de realitzar en condicions de contacte adients per a millorar les actituds interpersonals.