

# Resolució de conflictes i presa de decisions

M. Àngels Gil Fernández, Montserrat Palomar Negro, Anna Virgili Elvira

**Adaptació de continguts:** Núria Garriga Callarisa



# Índex

<b>Introducció</b>	<b>5</b>
<b>Resultats d'aprenentatge</b>	<b>7</b>
<b>1 Resolució de conflictes</b>	<b>9</b>
1.1 Entendre el conflicte	10
1.1.1 El conflicte és positiu	11
1.2 Causes del conflicte	12
1.3 Tipus de conflicte	13
1.4 Elements del conflicte	15
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
1.6 Resolució de conflictes	19
1.7 Mediació	21
1.7.1 Característiques de la mediació	23
1.7.2 Tipus de mediació	24
1.7.3 El procés de mediació i les seves fases	25
1.8 Negociació	29
1.8.1 Tipus de negociació	31
1.8.2 Estils de negociació	32
1.8.3 Procés de negociació	33
<b>2 Presa de decisions</b>	<b>35</b>
2.1 Procés de presa de decisions	35
2.2 Presa de decisions en grup	39



## Introducció

L'ésser humà és, des del seu naixement, social. És important tenir unes bones habilitats socials per tenir unes relacions amb èxit.

En totes les relacions socials apareixen els conflictes. Els conflictes són inherents a l'ésser humà, van de la mà de la sociabilitat de la persona, formen part de la vida des del mateix moment en què hi ha contacte social amb els altres.

Encara que hi ha una imatge negativa dels conflictes, cal dir que són necessaris, ja que permeten créixer en totes les àrees de relació, ja sigui en l'àmbit personal com el professional. Sense reconèixer un conflicte, sense saber-lo gestionar i solucionar, les persones no hauríem evolucionat. És molt important aprendre, des de la infància, a gestionar els conflictes i saber prendre decisions de manera efectiva. Dins de l'àmbit professional, cal potenciar tant en els adults com en els infants una bona actitud i la utilització de les habilitats socials i la gestió de conflictes.

En aquesta unitat de **“Resolució de conflictes i presa de decisions”** s'estudia que cal gestionar de forma adequada els conflictes perquè resultin positius i constructius. La unitat consta de dos apartats: “Resolució de conflictes” i “Presa de decisions”.

En l'apartat de **“Resolució de conflictes”** es tracten els punts essencials per identificar situacions de conflicte en les relacions humanes, a partir de la seva definició, les causes, els tipus i els elements, així com les principals actituds davant d'un conflicte. També es veuen dues estratègies de resolució de conflictes reconegudes a nivell social: la mediació i la negociació.

En l'apartat de **“Presa de decisions”** es treballa de quina manera es prenen les decisions i la tècnica més adient per fer-ho en grup. Els equips professionals també han de poder prendre decisions de manera descentralitzada, per tal que siguin adequades i contextualitzades. En aquesta unitat es desenvolupen tot un seguit d'estratègies que poden ajudar als futurs tècnics a prendre decisions, tant referents a aspectes quotidians com a altres aspectes més organitzatius del centre, que permeten avançar envers una millora de la qualitat de l'atenció que reben els usuaris i les seves famílies.

Aquesta unitat pretén que l'alumnat tingui un coneixement del que són els conflictes i de la seva gestió, aspectes molt importants en les relacions personals i professionals. Cal treballar els continguts de la unitat tant des del punt de vista teòric com pràctic, aplicant en el dia a dia els conceptes apresos.



## 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 la presa de decisions.
  - Resol problemes i conflictes aplicant els procediments adequats a cada cas.
  - Respecta les opinions dels altres respecte 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.





## 1. Resolució de conflictes

El conflicte és un element inherent en les relacions humanes, està present en totes les manifestacions de la vida. És el motor de les relacions socials i fonamental per a canviar i evolucionar, tant a nivell personal com social. Els conflictes signifiquen oportunitats, creixement, innovació, creativitat, etc. Ens indiquen que hi ha alguna cosa que no funciona, que hem de modificar. En aquest sentit, ens permeten avançar, millorar i generar punts d'inflexió i de canvi. Però també signifiquen violència, patiment, malestar, frustració, angoixa. En aquests casos, es produeix una disfunció i això fa que la situació empitjori i perjudiqui a les parts implicades.

El conflicte pot ser **positiu o negatiu**, tot depèn del valor que se li dona i de l'ús de la gestió.

N'hi ha de moltes menes. Alguns exemples:

- **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, les idees i el comportament dels adults.
- **Conflicte escolar:** els docents es queixen 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 l'exigència dels caps.
- **Conflicte grupal:** els companys de feina s'enganxen en discussions perquè no es posen d'acord amb la manera de dur a terme les tasques.
- **Conflicte de parella:** els membres de la parella es queixen pel repartiment desigual de tasques domèstiques i per la gestió de les vacances.

És fàcilment comprovable que on hi ha un grup de persones el conflicte és possible. En l'àmbit escolar hi ha problemes de disciplina, conflictes entre professorat i alumnat, entre alumnes, amb les conseqüències d'haver de sancionar, castigar, etc. A la família es donen incomprensions 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 riva...

Els conflictes són inevitables. Cal aprendre a afrontar-los educadament. És necessari disposar de competències personals: criteris, actituds i formes o procediments d'actuar per situar-nos adequadament davant els conflictes, adoptant una postura

### **Resolució del conflicte**

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

personal madura, responsable i adequada per fer front als possibles conflictes personals, laborals o familiars.

És primordial que des d'edats primerenques s'ensenyin habilitats i estratègies per abordar els conflictes, i així poder-los resoldre de manera adequada. El desenvolupament d'habilitats i estratègies de resolució de conflictes permet 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.

## 1.1 Entendre el conflicte

Cada persona interpreta els conflictes des del seu punt de vista. Els punts de vista, com les persones, són diferents. Tothom creu que té la raó. Però, podem estar del tot segurs de com són les coses? Sempre ho tenim tot tan clar?

Llegiu el següent conte popular de la Índia per reflexionar-hi.

### **Els sis savis cecs i l'elefant**

Vet aquí que una vegada hi havia sis savis que vivien a 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 endarrere:

- 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-li 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.

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

### 1.1.1 El conflicte és positiu

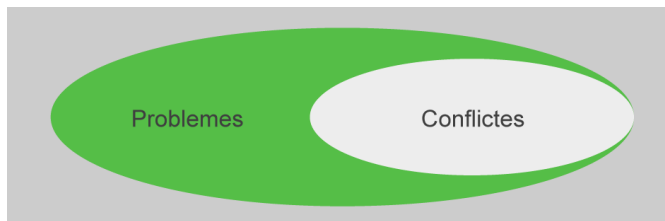
Els **conflictes** són situacions en les quals:

- Dues o més parts entren en oposició o desacord.
- Les posicions, interessos, necessitats, desitjos o valors de les parts són incompatibles, o bé són percebudes com a incompatibles.
- Les emocions i els sentiments juguen un paper molt important.
- La relació entre les parts en conflicte pot sortir enfortida o deteriorada en funció de com sigui el procés de resolució.

Malgrat que col·loquialment s'utilitzen les paraules “conflicte” i “problema” com a sinònimes, és important diferenciar-les. Un **problema** és una situació difícil en la qual els aspectes emocionals estan sota control. En canvi, un **conflicte** és un problema en què els aspectes emocionals apareixen desbocats.

La figura 1.1 mostra en un esquema la diferència entre conflicte i problema.

**FIGURA 1.1.** Esquema conflicte-problema



El **problema** posa èmfasi en l'objectivitat mentre que el **conflicte** posa èmfasi en la subjectivitat.

Quan el nivell emocional és tan baix que permet actuar molt fredament i el nivell de raonament és molt alt, es parla de “dilema”, és a dir, alguna cosa que només depèn de la presa de decisions en el procés. Mentre que quan hi ha una alta emocionalitat i raonament es parla d'una situació definible com a “confusió”, és a dir, que presenta massa complexitat.

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

- Es relaciona amb la forma que habitualment se 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 sovint significa “cremar” molta energia i temps.

Vegeu la diferència entre conflicte i problema en la secció “Annexos” del web del mòdul.

- La majoria de gent sent que no ha estat educada per enfrontar-se als conflictes d'una manera positiva i, per tant, manquen eines i recursos.
- Es relaciona el concepte de conflicte amb el de violència.
- En general hi ha una gran resistència al canvi.

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

- 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 s'hi dona.

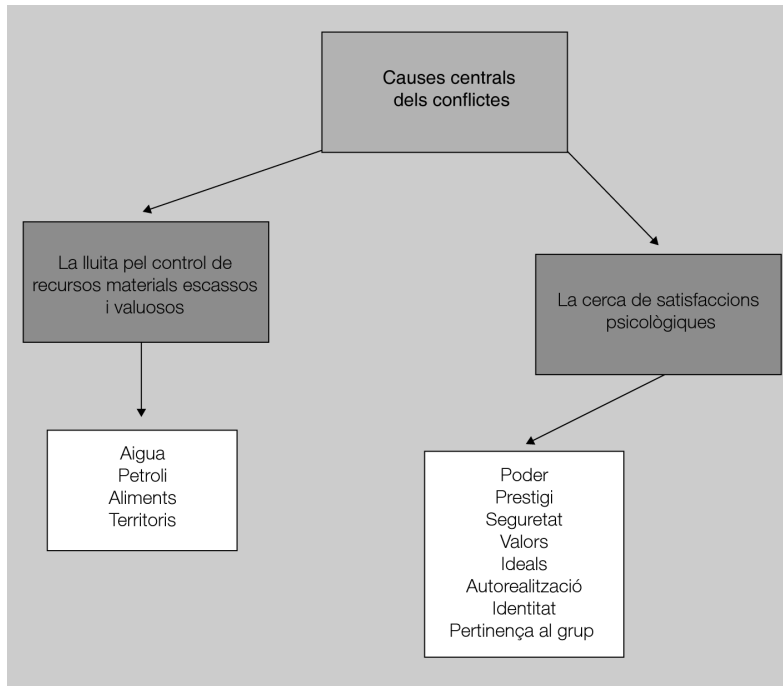
## 1.2 Causes del conflicte

Els conflictes es generen per moltes causes, però es poden resumir en dos grans blocs.

Les causes centrals dels conflictes, segons D. C. Smith (1979) són:

- **La lluita pel control de recursos materials escassos i valuosos.** Les societats s'han creat unes necessitats a nivell material i de recursos energètics de cara a mantenir el seu nivell de vida. Les situacions que posen en perill la continuïtat en la obtenció d'aquests recursos generen conflictes.
- **La cerca de satisfaccions psicològiques.** Quan les persones veuen amenaçades o en perill la satisfacció de les seves necessitats bàsiques de caire psicològic també es generen conflictes.

Vegeu a la figura [1.2](#) les causes centrals dels conflictes segons D. C. Smith:

**FIGURA 1.2.** Causes de conflicte

Un exemple que engloba els dos tipus de causes són molts dels conflictes internacionals en els quals les necessitats humanes col·lectives no estan satisfetes o hi ha amenaces per a la seva satisfacció.

### 1.3 Tipus de conflicte

Classificar els conflictes pot resultar arriscat pel reduccionisme que implica, però sí que es poden establir unes categories per entendre'ls millor. Així, hi ha conflictes segons la forma que prenen (manifestos o latents) i conflictes segons els tipus de relació (individuals i grupals).

Segons la forma, hi ha pseudoconflictes, conflictes latents o conflictes manifestos.

- Els **pseudoconflictes** són situacions 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 percebin 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 capaces d'afrontar-los. Les persones no reconeixen que hi ha un conflicte perquè no hi ha hagut disputes, violència o desacord. Això fa que el conflicte vagi creixent i acabi 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.

Segons la relació, hi ha conflictes intrapersonals, conflictes interpersonals i conflictes grupals.



El conflicte intern és un conflicte íntim, propi de la persona, i que a vegades ho és simplement perquè la persona el viu com un conflicte.

- Els **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.
- Els **conflictes interpersonals** són conflictes entre dues persones que s'enfronten per una tercera persona, una idea o un bé material que ambdues desitgen. Poden variar en intensitat.
- Els **conflictes grupals** poden 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 si.
  - Els **conflictes intragrupals** 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 produeixen no és l'habitual per a cap dels grups. En canvi, si els grups són d'una mateixa entitat o organització, aquest tipus de conflicte sol ser força competitiu ja que es pretén afeblir o desprestigiar a l'altre grup.

Altres tipus de conflicte són els conflictes de relació, conflictes socials o conflictes internacionals.

- Els **conflictes de relació** s'estableixen en diferents nivells segons la relació que hi ha entre els grups o les persones.
- Els **conflictes socials** són conflictes entre sectors antagònics, per raons culturals, artístiques, esportives, polítiques, entre d'altres. En general responen a vells i forts enfrontaments, per qüestions de religió, poder o alguna altra qüestió d'alt valor per als seus integrants. Solen ser permanents en el temps, i per aquesta raó afecten la qualitat de vida dels afectats.
- Els **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'han de diferenciar els elements més vinculats a les **persones**, al propi **procés** del conflicte i al **problema**.

Normalment no se 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, la persona afectada és forta en la defensa dels propis drets, però també és dura amb la persona amb qui té el conflicte.

Generalment es personalitzen els conflictes atacant la persona més que el problema. 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 se centren totes les energies i temps a atacar l'altra part en lloc de resoldre el problema.

### L'altre

Sovint es percep que el problema és l'altra part. Per resoldre la situació només cal fer un pas, entendre que existeix un problema entre les dues parts i centrar-se en resoldre'l.

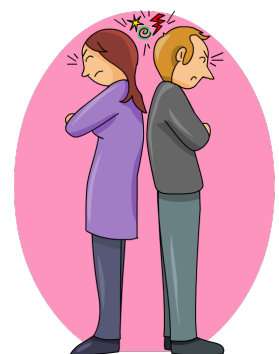
El primer pas a l'hora d'analitzar un conflicte és separar els tres aspectes (persona, procés i problema) intentant ser **sensible** amb les persones amb qui es té un problema, **equitatiu i participatiu** amb el procés i la manera d'enfrontar-lo i **dur** amb el problema, fent valer les pròpies necessitats.

### 1.4.1 Elements relatius a les persones

Els elements personals que formen part d'un conflicte són els protagonistes, el poder, la percepció, les emocions i els sentiments, la posició, els interessos i els valors i principis.

#### • Protagonistes

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



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

- **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 com les explicacions. Quina importància dona cada protagonista al conflicte?
- **Emocions i sentiments**: es poden distingir els sentiments propis de la percepció, si és que n'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 dona 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?"
- **Valors i principis**: és 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.

#### 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.

#### Exemple de resolució d'un conflicte

Dues persones estan en una biblioteca discutint: una d'elles vol la finestra oberta i l'altra persona la vol tancada. Discuteixen sobre com ha d'estar oberta: una mica, la meitat, tres quarts (posicions). Cap solució satisfà les dues persones.

Entra la bibliotecària i pregunta a una d'elles per què vol la finestra oberta. "Necessito aire fresc", diu. Pregunta a l'altra perquè la vol tancada. "Per evitar corrent d'aire", diu (interessos).

Després de pensar, la bibliotecària obre àmpliament una finestra a la sala del costat, deixant passar l'aire fresc sense corrent.

### 1.4.2 Elements relatius al procés

Els elements relatius al procés són la dinàmica, la relació i la comunicació.

- **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 de saber quins problemes



afegits hi ha, les qüestions de fons. El grau en què les parts es creuen en possessió de la veritat és 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 com 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 aprenen i faciliten 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 per part dels alumnes; mentre que segons els alumnes eren maneres “normals” de parlar utilitzades entre ells.

### 1.4.3 Elements relatius al problema

Els elements relatius al problema formen part de la situació: els fets. Cal ser el màxim d'objectiu i complet 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 antagonics. 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 disponibles hi ha.

## 2. Generar solucions per tal d'arribar a un acord.

Vegeu una guia per a l'anàlisi del conflicte a la taula 1.1:

TAULA 1.1. Guia per analitzar el conflicte

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

### 1.5 Posicionament davant del conflicte

Hi ha, bàsicament, quatre actituds davant d'un conflicte: competició, evitació, acomodació, cooperació-negociació. Cap 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'ha de veure quins estils han posat en joc cada una de les parts.

#### Com afrontar un conflicte

Evitar o afrontar un conflicte sovint és un dilema clar. Tothom té un estil propi d'afrontar els conflictes.

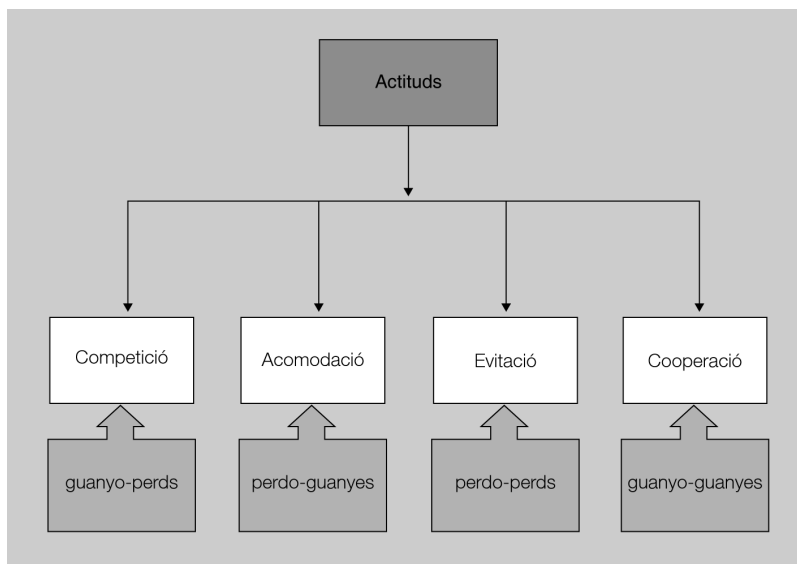
- **Competició (“guanyo/perds”)**: és una situació en la qual aconseguir el que un vol, fer valer els propis objectius, és el més important. No importa que per això hagi de passar per sobre de qualsevol. La relació amb els altres no té importància. En el model de la competició, portat fins a les últimes conseqüències, el que és important és que un 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.
- **Evitació (“perdo/perds”)**: en aquesta actitud 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 si sol. No obstant, el conflicte un cop iniciat no es resol sol.

- **Acomodació (“perdo/guanyes”)**: per evitar l'enfrontament amb l'altra part, no es posen en valor ni es plantegen els objectius. És un model tan extens o més que la competició, encara que sembli el contrari. Molt sovint es confon amb el respecte, la bona educació, no fer valer els propis drets perquè això pot provocar tensió o malestar. Es va aguantant fins a un punt on no es pot més, i aleshores es destrueix un mateix o es destrueixen els 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. Arribar a la cooperació plena és molt difícil, per això es complementa amb la **negociació**, en la qual guanyen ambdues parts en allò que és fonamental, ja que no poden arribar al 100% d'acord.

Vegeu a la figura 1.3 les diferents maneres d'afrontar un conflicte:

FIGURA 1.3. Esquema dels estils d'enfrontament



## 1.6 Resolució de conflictes

És impensable una societat sense desacords, ja que 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, l'important és com es resolen.

Vegeu les fases del desenvolupament del conflicte en la secció “Annexos” del web del mòdul.

El concepte de **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 implicades.

Els conflictes poden plantejar-se de diverses maneres, no hi ha una única 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 són necessàries maneres més formals i elaborades per resoldre'ls. Aquests procediments més formals poden ser exògens o endògens.

Les **vies exògenes** per a la resolució de conflictes són la justícia, l'arbitratge i la mediació.



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

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

Les **vies endògenes** per a la resolució de conflictes són la confrontació i la negociació.

- 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.
- 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.

Vegeu un quadre resum de les tècniques alternatives de resolució de conflictes a la taula [1.2](#).

TAULA 1.2. Tècniques alternatives de resolució de conflictes

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

## 1.7 Mediació

Hi ha situacions en què és difícil trobar la solució al conflicte, malgrat l'esforç i les ganes. En aquests casos va bé l'ajuda d'una persona externa al conflicte: el mediador.

Llegiu el següent 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

Després d'un mes de la mort del pare, 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
- El petit, la novena part: 2 camells

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

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 els mateixos protagonistes decidixin 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 hi guanyen) i assistida, en les quals les parts implicades en el conflicte intenten resoldre per si mateixes, amb l'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 satisfactòria per a totes dues parts.

Vinyamata (2009) defineix la **mediació** com el procés de comunicació entre les parts en conflicte, amb l'ajuda d'un mediador imparcial, que procura que les persones implicades puguin arribar, per elles mateixes, a establir un acord per recompondre les bones relacions i donar per acabat el conflicte.

L'**objectiu final de la mediació** és la solució pacífica i satisfactòria per a 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 respecte al conflicte i/o als implicats.
- Crear un marc que faciliti la comunicació.
- Reduir les conductes violentes.
- Augmentar la capacitat de resolució de conflictes de manera no-violenta.

### 1.7.1 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 facin de manera lliure. Si no és així, cal buscar altres maneres de gestionar el conflicte. El mediador ha de ser acceptat per les parts, ja que 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 al futur, no pas cap al passat, i basat en el principi "guanyar/guanyar".

La funció del mediador és la de facilitar la comunicació. El mediador ha de tenir unes eines i unes habilitats que facilitin aquesta comunicació. Algunes d'aquestes habilitats són:

- Actuar amb neutralitat i imparcialitat.
- Saber escoltar amb atenció.
- Tenir capacitat de síntesi.
- Dirigir-se amb respecte a totes les parts involucrades.
- Tenir creativitat, ja que aquesta habilitat és bona en les situacions en les quals el procés queda "bloquejat".
- Ser empàtic/a.
- 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:

- Si les parts involucrades no estan preparades (emocionalment) per afrontar el diàleg a través d'una tercera part perquè, per exemple, els fets són molt recents.
- Si una de les parts no es refia o té por de l'altra part.

#### **Pensar en la solució**

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

---

Un proverbi oriental diu:  
Amb paciència la fulla de morera es converteix en vestit de seda.

---

- Si el problema és tan complex que excedeix el que pot fer-se amb la mediació.

### 1.7.2 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, les parts implicades són les que decideixen el resultat de la confrontació.

Hi ha diferents tipus de mediació segons l'àmbit d'actuació:

- **Mediació familiar:** dirigida a totes aquelles persones que inicien un procés de separació o divorci, o que estan separades i tenen dificultats respecte a la custòdia dels fills, el règim de visites o la pensió dels aliments. També va dirigida a persones que tenen dificultats per relacionar-se amb els fills o qualsevol membre de la família. I també per a aquelles persones que tenen problemes amb herències familiars o empreses familiars. Es media també en les relacions entre fills adoptats majors d'edat i la família biològica.
- **Mediació comunitària:** dirigida a les persones que tenen problemes amb els veïns i veïnes, amb l'administrador de finques, amb el president/a de la comunitat, o amb les persones del seu barri, zona o municipi.
- **Mediació empresarial:** dirigida a les persones que tenen problemes amb els seus superiors, els seus subordinats o 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 de l'interior (companys, superiors, subordinats, sindicats).
- **Mediació escolar:** dirigida a les persones que tenen problemes amb el professorat, l'alumnat, els tutors o els 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..., tota 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'afrontar 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 perquè reconeguin les seves responsabilitats.



En definitiva, la mediació ha originat 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 de l'ésser humà que el condueixi 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.

---

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

---

1. La **formació** es refereix a descobrir oportunitats de creixement, desenvolupar habilitats socials per aprendre a viure i conviure i valorar la importància de les relacions interpersonals.
2. La **prevenció** no significa evitar en aquest context, sinó que el significat és el d'educar el desenvolupament de 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.

### 1.7.3 El procés de mediació i les seves fases

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 quals 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, però no és massa aconsellable, sense haver parlat de què passa exactament. D'aquí, la importància de seguir unes pautes.

El procés de mediació i les seves fases segueixen una ordenació temporal. A continuació veureu breument què significa cada fase, quin és el seu propòsit i quin és el paper dels mediadors.

Les **fases** de la mediació són:

#### 1. Premediació

Es tracta de la fase prèvia a la mediació pròpiament dita. Aquesta part també és anomenada premediació i és una part important. En alguns casos 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 per al cas.
- Decidir 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 ha de representar el grup.
- Explicar el procediment de la mediació (funcions del mediador, voluntarietat, confidencialitat, etc.)

## **2. Entrada**

En aquesta fase es fa una presentació sobre la mediació i s'explica quines són "les regles del joc". L'objectiu és crear confiança en el procés. L'actuació del mediador ha de tenir en compte:

- Fer les presentacions personals.
- Explicar breument el procés: objectius, expectatives, paper dels mediadors.
- Recordar la importància de la confidencialitat i de la seva col·laboració, amb honestedat i sinceritat.
- Acordar l'acceptació de les normes bàsiques: no interrompre, no utilitzar llenguatge ofensiu, no desqualificar l'altre/a, respectar horaris i disponibilitat, mantenir la postura corporal, etc.

Per tal de rebaixar la tensió i fomentar la receptivitat de les parts, aquesta explicació ha de ser distesa. També és important tenir previst l'espai, el temps, els papers per anotar i la coordinació entre mediadors.

## **3. Explica'm**

És la fase en la qual s'explica què ha passat. Els objectius són poder exposar la pròpia versió del conflicte i expressar els propis sentiments i poder desfogar-se i sentir-se escoltats. L'actuació del mediador ha de tenir en compte:

- Crear un ambient positiu i controlar l'intercanvi de missatges.
- Neutralitzar 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.
- Mostrar interès perquè les parts expliquin més, es desfoguin, evitant la sensació d'interrogatori.
- Ajudar a posar a sobre la taula els elements principals del conflicte.
- Escoltar atentament les preocupacions i els sentiments de cada part, amb tècniques com l'escolta activa, la parafrasi, els sentiments, el resum, etc.
- No fer valoracions ni consells, 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 als aspectes del contingut del conflicte com a la relació entre les parts
- Donar suport al diàleg entre les parts, reconeixement dels sentiments i respecte als silencis.

#### 4. Ubiquem-nos

Aquesta fase diu on són les parts en conflicte. S'elabora una definició compartida del problema. L'objectiu és identificar en què consisteix el conflicte i consensuar els temes més importants per a les parts. L'actuació del mediador ha de tenir en compte:

- 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.

#### 5. Arreglem-ho

En aquesta fase les parts implicades proposen i busquen solucions per sortir del conflicte. L'objectiu és tractar cadascun dels temes i buscar possibles vies de solució. L'actuació del mediador ha de:

- Facilitar l'espontaneïtat i la creativitat en la recerca d'idees i solucions (pluja d'idees).



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.

- Recollir totes les opcions.
- Superar els punts morts.
- Centrar-se en el futur.
- Explorar què està disposat a fer cada part.
- Ressaltar els comentaris positius de cada part respecte l'altra.
- Demanar que cada part valori les possibles solucions.
- Sol·licitar la conformitat o no amb les diferents propostes.
- Examinar les conseqüències de cada opció.

## 6. Acord

En aquesta fase s'acorda una solució que satisfaci en gran mesura les dues parts. Es decideix qui ha de fer què, com, quan, i on. L'objectiu és avaluar les propostes, avantatges i dificultats de cadascuna, i arribar a un acord. L'actuació del mediador ha de:

- Ajudar 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 les parts per la seva col·laboració.
- Fer còpies de l'acord per a cada part i arxivar-ne l'original.



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

Cal tenir en compte les característiques que han de complir els acords de les parts. Així, tot acord ha de ser:

- Equilibrat
- Clar i simple
- Amb expectatives de millora de 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.)

## 1.8 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, hi ha tot un recorregut format per situacions prèvies que arriben fins a la negociació.

1. Evitació: la majoria de conflictes quotidians s'eviten per les parts implicades, bé perquè no tenen gaire importància o bé perquè es considera que no es pot 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 maners 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: les parts en conflicte intenten obtenir els seus objectius, en un intercanvi mutu d'opinions i propostes, cercant 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: evitació del conflicte, discussió i converses informals, i 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 hi ha un conflicte.
- Reconèixer que existeixen desitjos i interessos oposats entre les parts.
- Reconèixer que també pot haver desitjos i interessos comuns.
- Reconèixer que per aconseguir el que una part vol s'ha d'intentar intercanviar amb alguna cosa de l'altra part.

L'objectiu final de la negociació és obtenir un canvi de l'altra part implicada, relativament favorable, a través d'un canvi recíproc en la percepció que cada part

té del conflicte. L'intercanvi de percepcions sobre el conflicte pot donar lloc a un intercanvi en el qual els desitjos i els interessos prenguin 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. Les característiques de la relació en un procés de negociació són:

- 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 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 què hi ha implicats valors i/o creences de les persones en conflicte que no poden ser objecte de negociació. Per exemple, no es pot negociar amb una família hindú ortodoxa perquè el fill o la filla mengi carn de vedella al menjador de l'escola.

### **Estratègies i tàctiques negociadores**

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

- Les **opcions** plantejades per cada part: com més opcions plantejgi cada part, més possibilitats d'acords mútuament acceptats hi haurà.
- Les **alternatives**, les possibilitats que cada part té fora de la negociació. En aquest punt cada part ha de determinar quina és la millor alternativa a l'acord negociat (MAAN), establir quina és la millor de les alternatives que té cadascú si no s'arriba a un acord. També cal que cada part determini la pitjor alternativa a l'acord negociat (PAAN). Tant una com l'altra estableixen els marges superiors i inferiors dins dels quals 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.

#### **MAAN/PAAN**

MAAN: Millor alternativa a l'acord negociat  
PAAN: Pitjor alternativa a l'acord negociat

- Les situacions d'**asimetria 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 cada part 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. Com 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 al 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, donar valor al silenci.
- Preparar convenientment les objeccions possibles.
- Qüestionar tot el que es dona per descomptat o es presenta com a "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.

### 1.8.1 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 aquest tipus de negociació 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 hi ha 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 negociador per a 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). La negociació individual és aquella que es duu a terme entre dues persones amb la finalitat és arribar a un acord en el qual les dues parts estiguin satisfetes amb els resultat.
- **Cooperativa o competitiva.** La negociació competitiva es dona 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 on l'important és el guany a curt termini per a les dues parts.

### 1.8.2 Estils de negociació

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

- Procurar que disminueixi la competitivitat entre 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 d'ambdues parts, buscant resultats que les satisfacin.
- Resoldre actituds i interpretacions negatives.
- Solucionar qüestions concretes que puguin sorgir en el procés de negociació.
- Reduir les presumpcions negatives sobre els motius de cada part.

No existeix un sol estil de negociació correcte, sinó que l'estil més adient depèn de les característiques de la situació. Una de les característiques d'un bon negociador



és saber triar l'estil més convenient per a 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 i 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 se'n 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.

Hi ha una altra classificació, que amplia els dos estils antagònics anteriors i identifica quatre estils de negociació:

- **Evitatiu** ("perdre/perdre"): no li interessa negociar i evita o retarda la negociació de manera calculada. Ningú no hi guanya.
- **Agressiu o competitiu** ("guanyar/perdre"): prioritza el resultat a la possibilitat de continuació de la relació entre les parts. Pot ser adient per a negociacions distributives on les parts no tenen cap relació anterior.
- **Acomodatiu** ("perdre/guanyar"): prioritza la relació amb la part contrària 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 hi guanyin.

### 1.8.3 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.

Una plantilla possible per preparar la negociació pot ser la següent:

#### Model de plantilla de preparació d'un procés de negociació

- 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 MAAN de la part contrària?
- Quina és la pitjor alternativa a l'acord negociat (PAAN)?
- Quina és la PAAN 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'ha assolit un sentiment de confiança entre les parts, que permet un funcionament estable, i recollida tota la informació necessària, es passa a concretar solucions. Pot ser una bona estratègia dividir els conflictes en sèries de qüestions menors, més fàcils d'abordar, ja que pot permetre arribar a negociacions satisfactòries a curt termini i que augmentin el sentiment de cordialitat entre les parts.

Finalment es posa 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 millorar les actituds interpersonals.

## 2. Presa de decisions

No és exagerat dir que la presa de decisions és un procés tan natural i necessari per a les persones com pot ser respirar. Totes les persones sabem com prendre decisions de forma més o menys intuïtiva. Malgrat tot, no està gens clar que les persones haguem après a prendre les millors decisions.

La millora de les decisions preses és un objectiu encara més rellevant tant dins de l'àmbit de l'educació o dels projectes educatius com dins l'àmbit social, tant a nivell individual com a nivell de grup, dins de l'equip professional. Malgrat que l'activitat professional 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 sorgeix un problema amb un usuari...). Amb l'equip professional s'ha d'arribar a consensuar uns mateixos valors i un projecte comú, fruit de reflexions conjuntes, de discussió, de polèmica, de decisions producte de la suma de diferents sabers i experiències.

### 2.1 Procés de presa de decisions

La tècnica de solució de problemes i presa de decisions exposada per primer cop per D'Zurilla i Goldfried, l'any 1972, ha estat desenvolupada per diversos autors posteriorment. Es tracta d'una estructura simple que ajuda molt a clarificar la situació i a prendre decisions, a través de passos ben definits i dividint el procés en petites parts. El seu model de presa de decisions té els següents passos:

1. Orientació cap al problema que demana prendre una decisió.
2. Definició i formulació del problema pel qual s'ha de prendre una decisió.
3. Generació d'alternatives al possible problema.
4. Prendre decisions.
5. Posada en pràctica de la solució i verificació.

#### 1. Orientació cap al problema

Primer de tot, cal acceptar que prendre decisions forma part de la vida i comprometre's a dedicar-hi temps i esforç. Els problemes que comporta haver de prendre decisions es resolen afrontant-los (no evitant-los o resolent-los de forma impulsiva).

D'Zurilla i Goldfried defineixen "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-se a problemes forma part del procés habitual de la vida.
- Identificar quan hi ha una situació a resoldre (tant pot ser pel que pensem com pel que sentim).
- Adonar-se que es pot prendre una decisió des de diferents perspectives.
- Parar i pensar quins objectius es vol aconseguir.
- Descompondre la decisió final en diversos objectius, quan això sigui possible.
- Buscar informació per 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 pensem i el que sentim (el que et diu el cap i el que et diu 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?
- Què pot ser el millor i el pitjor que em pot passar?

Hi ha situacions que poden dificultar 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 pròpies emocions.

- Voler comptar amb informació quan encara no és possible tenir-la.
- Pensar que hi ha solucions perfectes i d'altres de desastroses.

Hi ha pensaments que ajuden poc. Per exemple:

- 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, soc 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

Cal concretar el problema (que suposa haver de prendre una decisió) al màxim possible per fer-hi front.

Les següents preguntes poden ajudar-hi:

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

## 3. Generació d'alternatives

S'ha de pensar en totes les possibilitats per resoldre el problema que es planteja per poder decidir-se. S'utilitza la tècnica de la pluja d'idees.

Consisteix a expressar:

- Com més possibilitats de resolució de la decisió, millor (cal intentar que el ventall de decisions sigui tan ampli com sigui possible).
- Possibilitats tan variades com sigui possible.
- Possibilitats sense jutjar-les. Cal dir "el primer que passa pel cap".
- Crear noves possibilitats, encara que potser ara no n'existeixin algunes.
- Combinacions entre possibilitats (és possible combinar dues o més possibilitats).

### **El problema no és el problema**

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

#### 4. Presa de decisions

Amb totes les possibilitats sobre la taula, arriba el moment de prendre la decisió. Per això és important valorar abans:

- L'anticipació del que pot passar amb la decisió presa, tant a curt com a llarg termini.
- Els beneficis per a un mateix i per a la resta que comporta la decisió presa.
- El temps, l'esforç i el benefici personal que suposa la decisió, i si un mateix es veu capaç de prendre-la.

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

#### 5. Posada en pràctica de la solució i verificació

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

Aquest procés, amb la informació posterior, pot tornar a començar. Per tant, en el cas de que no se solucioni el problema inicial amb la decisió presa, es pot tornar a la llista d'alternatives més ben avaluades i seleccionar la següent opció.

Les millors alternatives són les que tenen més avantatges i menys desavantatges. Així mateix, és important valorar les conseqüències a curt i a llarg termini, per a un mateix i per als altres.

El quadre mostrat a la taula 2.1 ajuda a fer tot el procés.

**TAULA 2.1.** Esquema del procés de presa de decisions, avantatges i desavantatges a curt i llarg termini

	Alternatives	Avantatges	Desavantatges	Curt termini	llarg termini	Per a mi	Per als altres
1.							
2.							
3.							
4.							
5.							
6.							

Vegeu les competències en la presa de decisions en la secció "Annexos" del web del mòdul.

## 2.2 Presa de decisions en grup

En el si d'un grup de persones amb una tasca definida explícitament o implícitament sempre apareixen problemes que s'han de solucionar, decisions que s'han de prendre i que afecten el 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 demana prendre una decisió.
2. Definició i formulació del problema pel qual 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 clau en el procés de solució de problemes. Hi ha diferents mètodes 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 va en funció de diferents factors: temps disponible, antecedents del grup, tipus de problema, valors que comparteix el grup, qualitat del clima que el grup vol establir...

Els mètodes per prendre decisions en grup més usuals són:

- 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 qual si que ha donat suport.
- Decisions per autoritat formal: es dona en grups amb una estructura jerarquitzada, en què una persona amb autoritat pren 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.
- Decisions per minories: implica que la decisió es 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. S'utilitzen expressions del tipus: sembla que tots estem d'acord amb..., si ningú hi té cap objecció, continuarem...
- Decisions per majoria a través de votació i/o sondeig: és el mètode més conegut i utilitzat. Hi ha dues versions: una de simple i una altra de més formal. La més simple consisteix a sondejar l'opinió de tots els membres de grup després d'un període de discussió, i si la majoria pensa igual se suposa

que aquesta és la decisió de la majoria. La versió més formal consisteix a expressar una alternativa o proposta clara i demanar els vots a favor, en contra i abstencions.

- 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 prenen l'alternativa de la majoria, l'entenen amb claredat i estan disposats a donar-hi suport.
- Decisions per consentiment unànim: és el mètode ideal, però també el menys accessible, donat que consisteix a estar d'acord entre tots els membres del grup amb la decisió presa.

En el dia a dia de la vostra professió serà fonamental la presa de decisions de manera conjunta entre tots membres de l'equip. Serà necessari arribar a acords i prendre decisions consensuades per tothom: els professionals en les reunions d'equip, el personal d'altres serveis, les famílies, els usuaris... Per poder arribar a aquest consens cal partir de l'escolta activa, l'assertivitat i la disponibilitat de temps. Cal d'organitzar-se de tal manera que es tingui temps suficient per reflexionar, per observar, per escoltar, per actuar, per equivocar-se i per tornar a començar.