

## COM GESTIONAR ELS CONFLICTES A LA NOSTRA ENTITAT

### Contingut:

- El conflicte
- La Comunicació NoViolenta.
- Eines de gestió

### EL CONFLICTE

Podem trobar innumerables definicions de conflicte com per exemple:

*“Una situació en la qual dues o més parts tenen interessos, necessitats o valors en oposició.*

*El conflicte pot sorgir per diferències d’opinió, malentesos, o altres factors que poden afectar en les relacions”*

Sovint, tendim inconscientment a adoptar una visió negativa del conflicte, el conflicte vist com una distorsió en les relacions socials, que, per tant, cal extirpar.

El que fa que un conflicte esdevingui un problema serà el que fem o deixem de fer amb ell.

El conflicte negatiu es pot reconduir cap a una gestió del conflicte que faci que esdevingui un motor de transformació per a nosaltres i la nostra entitat, de millora i d’evolució positiva. Descobrim, llavors, la dimensió positiva del conflicte, el seu potencial com a eina de transformació i com a motor de canvi.

A més, des d’una visió positiva del conflicte, es manifesta com el que és realment: un element viu i dinàmic inherent a les mateixes relacions socials, fins i tot necessari, perquè estimula el progrés, la creativitat i la innovació, i un element que, per tant, no desapareixerà. En conseqüència, el que hem de fer a l’hora d’encarar-lo no és tant resoldre’l perquè desaparegui, sinó aprendre a gestionar-lo, per tal que esdevingui transformador de les relacions socials.

Per tant, des d'una visió positiva del conflicte, hem d'entendre que:

- No és ni bo ni dolent: simplement, és.
- És un procés interaccional entre dues o més parts.
- Neix, creix, es desenvolupa i es transforma.
- Posa en contacte diferents percepcions de la realitat que tenen les parts i, normalment, a aquestes percepcions segueixen estats emocionals desfavorables i conductes que intenten prevaldre les unes sobre les altres.
- Les posicions, els interessos i les necessitats de les parts són interdependents.
- Pot ser potencialment destructiu, però també pot aportar beneficis.
- Segons les estratègies per enfrontar-lo, pot ser negatiu o pot ser positiu.

Des d'aquesta òptica positiva del conflicte prenem la definició de "conflicte" que fa Lederach:

*"El conflicte és un fenomen de creació humana, ubicat de forma natural en les relacions.*

*Transforma els esdeveniments, les relacions en els quals té lloc i també els creadors mateixos.*

*És un element necessari en la construcció i la reconstrucció humanes, transformadora de l'organització i de les realitats socials."*

Iceberg del conflicte:



## **EL CONFLICTE DINS LES ENTITATS**

Els **conflictes dins d'una entitat**, ja sigui una organització o qualsevol altre tipus de col·lectiu, poden sorgir per diverses raons i poden tenir múltiples conseqüències. A continuació, es presenten algunes causes comunes de conflictes dins d'una entitat, així com possibles solucions per gestionar-los.

### **Causas de conflictes**

- a. Vist des del punt de vista individual de les diferents persones que formen part de l'entitat, les principals tensions poden sorgir per:

#### **1. Diferències personals:**

- Valors i creences: Diferències en els valors personals o creences dels diferents membres de l'entitat poden causar desacords.
- Personalitats incompatibles: Diferències en la manera de ser i comportar-se poden portar a friccions.

#### **2. Problemes de comunicació:**

- Malentesos: Informació mal interpretada o comunicació insuficient poden causar conflictes.
- Manca de comunicació: No compartir informació important pot generar desconfiança.

#### **3. Diferències en objectius i prioritats:**

- Conflicte d'interessos: Diferents prioritats entre equips o departaments poden portar a desacords.
- Objectius contradictoris: Quan els objectius d'uns poden dificultar els d'altres.

#### **4. Distribució de recursos:**

- Escassetat de recursos: Recursos limitats poden provocar competència i conflictes.
- Distribució injusta: Percepcions de tracte desigual en la distribució de recursos poden generar tensions.

#### **5. Desigualtats de poder:**

- Abús d'autoritat: L'ús inadequat del poder per part de supervisors o líders pot provocar ressentiment.
- Desigualtats jeràrquiques: Diferències en el nivell de poder poden causar sentiments de injustícia.

- b. Vist des del punt de vista organitzatiu i global de les entitats, les principals tensions poden sorgir per:

**1. Visió del projecte:** es tracta de conflictes on hi ha diferents punts de vista al voltant de la missió, la visió, els valors i l'estratègia de l'entitat, el grau de compromís i implicació de cada membre, entre altres.

Que la visió col·lectiva sigui clara i compartida entre totes les persones i que vagi en consonància, ens pot ajudar a prevenir tensions futures.

**2. Governança i organització interna:** sorgeixen quan l'estructura de funcionament, els rols i tasques o el sistema de presa de decisions no són clars ni compartits entre tots els membres o bé quan la informació no es comparteix suficientment. Posar el focus en clarificar i compartir tots aquests aspectes pot ser una opció per tal de prevenir tensions en el col·lectiu.

**3. Dinàmiques de grup:** molts dels conflictes escalen perquè hi ha una inconsciència i abús de poder. Atendre aquestes dinàmiques de poder i prendre'n consciència per fer-ne un bon ús ens pot ajudar en una gestió satisfactòria dels conflictes.

**4. Manca d'espais i mecanismes per la gestió de diversitat i els conflictes:** quan no hem donat espai a l'expressió de la diversitat del grup, quan hem tingut conflictes en el passat que no s'han abordat i s'han anat acumulant, o bé, no hi ha hagut espais per expressar els malestars i tensions, pot ser que generi un ambient de tensió latent en el col·lectiu.

## EINES I RECURSOS PER PREVENIR I ABORDAR ELS CONFLICTES

Així doncs, els conflictes formen part de qualsevol relació humana. Són una mostra de la diversitat (molt àmplia dins de les entitats) i, per tant, que existeixin són símptoma de democràcia de l'espai. Ara bé, sovint ens manquen eines i recursos per poder abordar-los. A continuació us en compartim alguns per facilitar-ne la gestió:

### 1.- Realitzar una autodiagnosi

Una possibilitat per prevenir l'escalada d'un conflicte és identificar amb què es relaciona la tensió en el nostre col·lectiu: visió del projecte, governança i organització interna, dinàmiques grupals i/o manca d'espais per gestionar la diversitat i els conflictes.

Es tracta d'unes autodiagnosi que us permetran conèixer l'estat de la vostra entitat al voltant de les següents temàtiques:

Autodiagnosi de democràcia interna i participació: per revisar les estructures formals de presa de decisions, així com aquelles dinàmiques més informals i invisibles.

Autodiagnosi d'organització interna: per tal de revisar l' estructura organitzativa i si les persones estan còmodes amb ella.

Autodiagnosi d'ideari (missió, visió i valors): per comprovar si l' ideari està clar i és compartit entre les membres de l'entitat.

Autodiagnosi amb perspectiva feminista: on trobareu ítems al voltant de la gestió de la diversitat i els conflictes.

Podeu trobar enquestes d'autodiagnosi fent una busca a internet.

## **2.- Crear espais específics de cures**

També podem crear espais concrets de cures per:

Compartir com estem i ens sentim

Expressar les tensions i malestars detectats al grup

Apreciar-nos: posar en valor el paper dels integrants del grup

Revisar si tothom està alineat amb el sentit d'allò que estem fent com entitat i, en cas que no, reconnectar-hi.

La regularitat i el format d'aquests espais dependrà de cada entitat, però és recomanable que es dediquin moments explícits per treballar-ho i no deixar-ho tot a l'àmbit de la informalitat i l'espontaneïtat. Aquests espais ens permeten prevenir l'escalada dels conflictes així com abordar-los. Una bona manera és periòdicament fer cercles de diàleg (tothom és vist) dedicats exclusivament a aquestes qüestions, funcionant amb un objecte de paraula ( pot ser un element important i simbòlic pel grup) per tal que tothom tingui veu, visibilitzar qui té la paraula o el seu moment d'escolta i silenci. Una o dues persones (amb formació) facilitaran l'espai, presenten el cercle i el seu propòsit, podran intervenir al llarg del cercle per recordar el tema i facilitar la conversa. Cada cercle té un propòsit específic que es transmet a l'inici al grup en forma de pregunta o tema.

El cercle té objectius generals i altres més específics que depenen de la intenció concreta de cada un , que son el que defineix el tipus de pregunta i intervenció que es fa: crear comunitat , conèixer-se, expressar i apreciar la diversitat, prevenir i intervenir en situacions de conflicte, desenvolupar habilitats socials, relacionals i personals:

### 3.- Gestionar el conflicte com si fossin rols

Una manera de gestionar els conflictes pot ser identificar els diferents rols/posicions que hi ha, representar-los entre totes i facilitar-ne el diàleg. Això ens permetrà no personalitzar-ho en les persones concretes i que tot els membres del grup hi participin. També és interessant que les persones es situïn en els diferents rols i ho mirin i s'expressin des d'aquestes posicions, ja que ajudarà a desescalar el conflicte i no enquistar-lo.

Fer un treball específic per:

#### **Clarificar rols i objectius:**

- Definició clara de rols: Assegurar que tots els membres entenguin les seves responsabilitats i els seus rols.
- Objectius comuns: Treballar per establir objectius comuns que tots els membres de l'entitat comparteixin.
- Transparència: Fomentar la transparència en la presa de decisions per evitar percepcions d'injustícia.

#### **Desenvolupament de lideratge:**

- Lideratge inclusiu: Promoure un estil de lideratge que fomenti la participació i la inclusió de tots els membres.
- Formació de líders: Capacitar els líders perquè sàpiguen gestionar els conflictes i mantenir un ambient de treball positiu.

Gestionar els conflictes de manera efectiva pot ajudar a mantenir un ambient de treball saludable i productiu, on tots els membres de l'entitat se sentin valorats i escoltats.

### 4.- La Comunicació NoViolenta

La Comunicació NoViolenta es tracta d'una eina que ens pot facilitar la gestió de la comunicació i les emocions. Ens permet identificar els nostres sentiments i necessitats, ens facilita compartir-los amb la resta del grup i cercar estratègies i punts en comú amb la resta. ( les cartes de sentiments i necessitats, són una eina utilíssima, per treballar l'interès subjacent o necessitat que hi ha darrera les posicions).

Molt resumidament, recordem que les quatre passes de CNV creades per Marshall Rosenberg:

- a- **Observar sense avaluar**, observació neutra del fet ( sense judici, opinió o interpretació)
- b- **Expressar sentiments**, com a indicador del què ens passa, què ens remou. Ser conscient del propi sentiment ens ajuda a saber què volem i quines son les nostres necessitats.  
Igualment a través de l'escolta empàtica, podem detectar els sentiments i les necessitats de l'altre i això ens permetrà connectar.
- c- **Connectar els sentiments amb les necessitats**, es refereixen tant al què és indispensable, com al què dona sentit i seguretat a la nostra vida. prendre consciència de les nostres necessitats no satisfetes ens permet formular una petició per donar sortida al problema.
- d- **Fer peticions**, demanar una cosa que necessitem, expressar un canvi d'actitud, comportament o expressar un límit: no. Acompanyarem les peticions dels nostres sentiments i necessitats, focalitzats en nosaltres i vigilarem la intencionalitat: es necessari acceptar que l'altre ens pugui dir que no.

## 5.-Crear una comissió específica

De la mateixa manera que hi ha comissions de treball sobre diverses temàtiques a l'entitat, és recomanable que hi hagi unes persones concretes que liderin la gestió de la diversitat i els conflictes dins del col·lectiu. És interessant que es formin específicament i capacitar als membres de l'entitat amb tècniques per gestionar i resoldre conflictes per tal de poder anar gestionar progressivament els seus conflictes. Algunes entitats tenen la comissió de cures, altres la comissió de convivència o bé, la de salut.

## 6.-Buscar la mediació externa

A vegades ens pot ser necessari el suport d'una mediadora externa en gestió de conflictes, ja sigui perquè el conflicte està molt escalat i hi ha molta tensió i malestar, com perquè no us sentiu amb les eines necessàries per abordar-los vosaltres mateixes. Identificar quan calgui aquest suport extern ens evitarà acumular més malestar i tensió. Podeu comptar amb el servei de mediació de l'ajuntament de Sabadell tel. 93 745 31 72 o mail: [mediacio@ajsabadell.cat](mailto:mediacio@ajsabadell.cat).

## 7.-Assumir un compromís de treball personal

No tot queda en la dimensió col·lectiva quan gestionem els conflictes, sinó que també és responsabilitat de cadascuna fer un treball individual per tal de conèixer-se més i revisar actituds i creences pròpies.

Resumidament, totes aquestes accions ens portaran als següents objectius:

- Promoure els valors que fonamenten la cultura del diàleg.
- Reflexionar sobre el concepte de conflicte.
- Dotar d'eines per la gestió del conflicte i del rol de la persona facilitadora.
- Apropament a la Comunicació NoViolenta com a eina de comunicació per la transformació positiva de conflictes.
- Portar la pràctica les eines de comunicació positiva que faciliten l'expressió de les emocions i la gestió dialogada dels conflictes

### Bibliografia:

- Llibre: Comunicació no Violenta. Autor: Marshal Rosenberg
- Associació de CNV: <https://www.asociacioncomunicacionnoviolenata.org/>
- Cercles de diàleg:

[https://www.google.com/url?sa=t&source=web&rct=j&opi=89978449&url=https://xtec.gencat.cat/.content/alfresco/d/d/workspace/SpacesStore/0005/1d5f2872-bd45-488d-b3b7-623b95dd6796/16\\_cercles\\_de\\_dialeg.pdf&ved=2ahUKEwjjLasr-KGAXp8QIHHS\\_VBxkQFnoECBYQAQ&usg=AOvVaw21G6ITbKZGNAcancRH6KS9](https://www.google.com/url?sa=t&source=web&rct=j&opi=89978449&url=https://xtec.gencat.cat/.content/alfresco/d/d/workspace/SpacesStore/0005/1d5f2872-bd45-488d-b3b7-623b95dd6796/16_cercles_de_dialeg.pdf&ved=2ahUKEwjjLasr-KGAXp8QIHHS_VBxkQFnoECBYQAQ&usg=AOvVaw21G6ITbKZGNAcancRH6KS9)