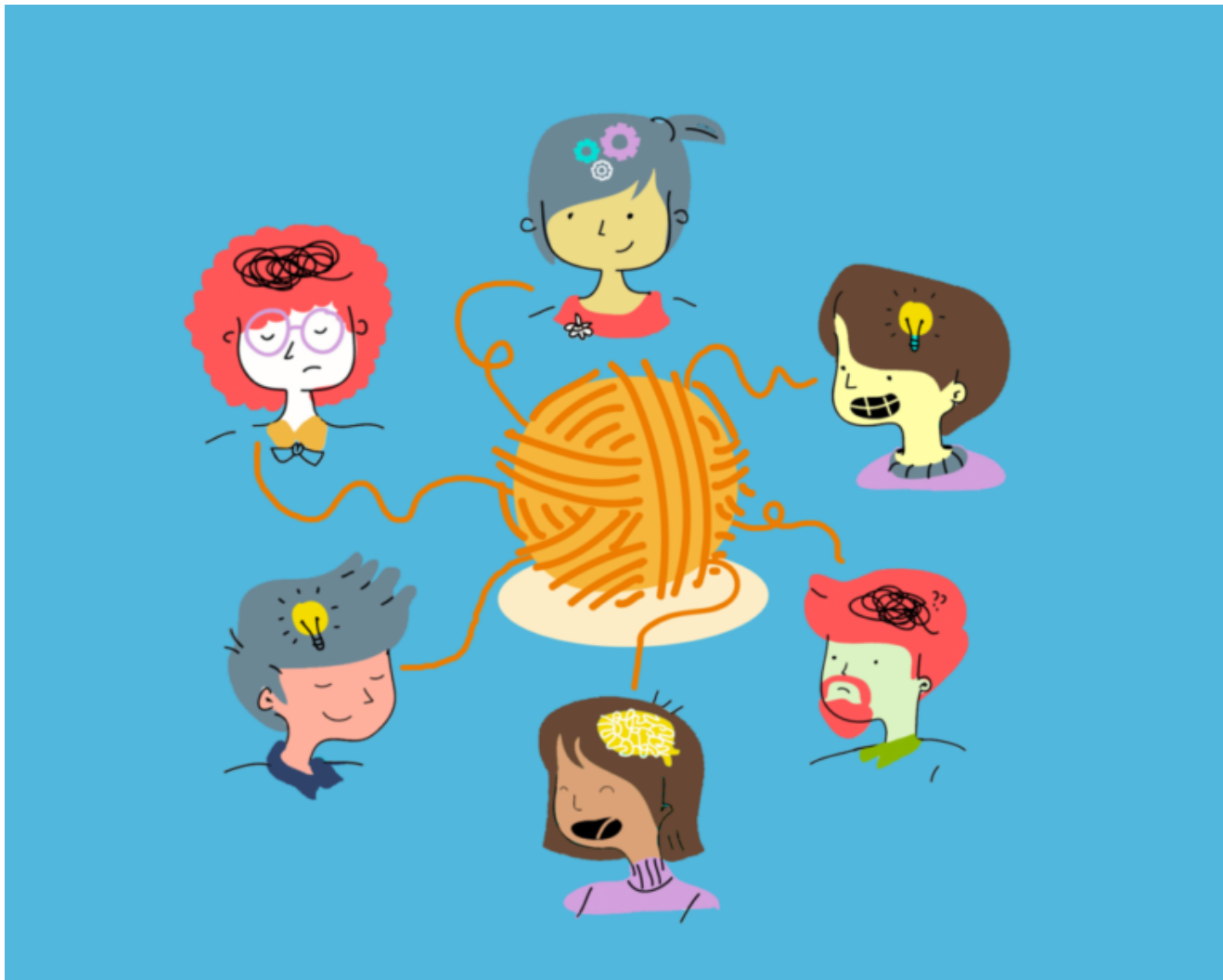


# Prevenció i gestió de conflictes a les entitats

15 juliol 2020



## Algunes consideracions per gestionar els conflictes

### Tenim un conflicte amb el conflicte

En general, ens fa **por abordar els conflictes**. Se'ns activen diverses emocions quan n'identifiquem un (por a fer-nos mal, a patir, a que s'acabi la relació...) i sovint connectem amb una sensació de perill que ens duu a adoptar actituds com l'evitació, la negació o l'atac.

I és que tenim pocs referents d'una gestió satisfactòria del conflicte i la majoria són males experiències acompanyades de dolor i violència. Aquesta **visió negativa del conflicte** ens dificulta a l'hora d'abordar-lo.

Els conflictes, però, són inevitables, formen part de qualsevol relació humana i de les nostres entitats. Són una **mostra de la diversitat** i, per tant, que existeixin és **síntoma de democràcia de l'espai**. Prendre consciència de quina història i relació tenim amb els conflictes i adoptar una actitud oberta i de curiositat cap a aquests, ja sigui com a persones o com a grup, és el primer pas perquè esdevinguin una **oportunitat de creixement** i no només de perill.

En la manera en com vivim el conflicte entren en joc **múltiples factors** com la **psicologia individual** de cada una (on hi ha incloses la tendència de caràcter i la història personal), la **cultura d'un context** en concret (creences que hi ha al voltant del conflicte en un grup específic) així com la **cultura macrosocial** on s'emmarquen.

Així doncs, quan som davant d'un conflicte hem de **ser conscients de tot allò que s'entrellaça i tenir molt respecte pels ritmes i límits de les persones**, ja que estem fent quelcom que trenca amb el que estem acostumades, estem transformant patrons històrics.

## El conflicte: rols i fases

Des del **Treball de Processos**, el conflicte s'entén com una **tensió, un xoc entre dues posicions o rols** (maneres de pensar, fer, necessitats, desitjos...) **que tenen dificultats per coexistir**. Ara bé, totes dues tendències són importants i és necessari que s'expressin.

Aquesta tensió pot ser entre dues parts d'una mateixa persona, entre dues persones, entre una persona i un grup, entre dos grups... A vegades, quan hi ha conflictes entre persones d'un mateix grup, no els abordem col·lectivament pensant que són temes personals. Ara bé, hem de ser conscients que aquests **conflictes tenen un impacte en la globalitat del grup** i per això és necessari gestionar-los de manera col·lectiva fent partícips totes les posicions.

Un segon pas per abordar els conflictes satisfactòriament és **adoptar una actitud oberta amb totes les parts**, donar un espai a totes les veus per expressar-se. Veure el conflicte entre dos rols i no entre dues persones ens pot

ajudar a no enquistar-lo en les persones que el representen i a trencar amb la idea de guanyar i perdre.

D'aquesta manera, fem recaure la tensió-conflicte en **determinades posicions o rols** (que fins i tot en alguns moments l'hem pogut representar nosaltres) i és més fàcil adoptar una actitud més oberta envers la situació.

D'altra banda, acostumem a veure el conflicte de manera lineal, amb un principi i un final, buscant un culpable i enfocant-nos en el resultat, fet que ens dificulta la seva gestió. Una altra manera de veure'l és com un **procés on les persones passen per diverses fases** on l'important és tot el camí i el que n'aprenem. Aquestes fases no són lineals i no hi ha un temps concret per cada una d'elles (poden passar en cinc minuts o en anys).

Per conèixer quines són aquestes fases, cliqueu en aquest recurs de [Fil a l'Agulla: les fases del conflicte](#). I si us interessa aprofundir-ne, podeu consultar el llibre *Conflict: Phases, Forums, And Solutions (2017)* d'[Arnold Mindell](#).

A l'hora de gestionar conflictes és important **identificar en quina fase es troba cada persona i el grup**, ja que cada fase requereix unes accions d'actuació o altres i ens permetrà saber quins són els passos a seguir. És important donar la benvinguda a totes les fases (per exemple, potser ens costa estar a la fase 2 i ens forcem a estar a la 3 quan encara no hem pogut expressar la nostra veu fins al final) i, a la vegada, no forçar a ningú a canviar de fase.

## **D'on sorgeixen les principals tensions dins de les organitzacions?**

- **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 amb la personal de cada una, ens pot ajudar a prevenir tensions futures.
- **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 totes les 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.

- **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. Si voleu aprofundir en el poder a les entitats, podeu llegir el següent article: [Les dinàmiques de poder dins les entitats](#).
- **Manca 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, tot això 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 i de les nostres entitats. Són una **mostra de la diversitat** 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:

### 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.

A la web del CRAJ trobareu [diversos formularis d'autodiagnosi per entitats que us poden ajudar a identificar d'on provenen les tensions i quins aspectes és necessari atendre internament](#). 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 (governança), així com aquelles dinàmiques més informals i invisibles.
- **Autodiagnosi d'organització interna**: per tal de revisar la vostra estructura organitzativa i si les persones estan còmodes amb ella.
- **Autodiagnosi d'ideari (missió, visió i valors)**: per comprovar si teniu un ideari clar i 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.

## Crear espais específics de cures

També podem crear espais concrets per:

- Compartir com estem i ens sentim
- Expressar les tensions i malestars detectades al grup
- Apreciar-nos: posar en valor el paper de les integrants del grup
- Revisar si totes estem alineades 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.

## 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 totes les 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.

# 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. A la nostra [CRAJA d'eines](#) podreu trobar **[aquest kit de Comunicació NoViolenta!](#)**

## 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 per tal de poder-vos gestionar progressivament vosaltres mateixes els conflictes. Algunes entitats tenen la comissió de cures, altres la comissió de convivència o bé, la de salut. Feu-vos-la vostra!

## Buscar facilitació externa

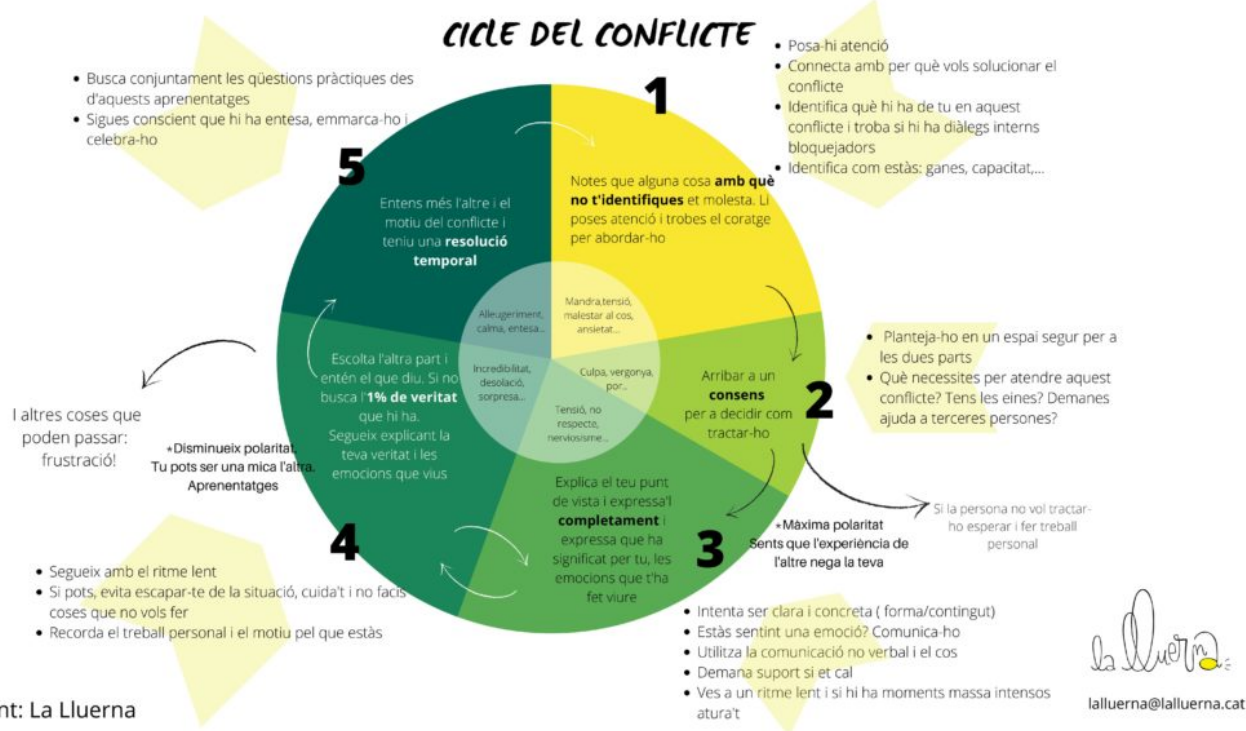
A vegades ens pot ser necessari el **suport d'una facilitadora externa en gestió de conflictes**, ja sigui perquè el conflicte està molt escalat i hi ha molta tensió i malestar, com perquè no us sentiu amb les eines necessàries per abordar-los vosaltres mateixes. Identificar quan calgui aquest suport extern ens evitarà acumular més malestar i tensió. Si esteu buscant facilitadores externes, des del CRAJ podem facilitar-vos la recerca i proporcionar-vos-en algunes!

## 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.

## Cicle de resolució de conflictes

Quan identifiquem un conflicte podem tenir en compte el següent recurs on s'exposen les diferents **fases del cicle de resolució de conflictes**. Per cada una, es recullen unes pautes i consells que ens poden servir com a guia a l'hora de gestionar-los.



## Altres recursos d'interès

Aquest article ha estat redactat a partir dels continguts tractats a la **formació "Donem-li la volta al conflicte: l'abordem?" impartit per La Lluerna (lluerna@lluerna.cat)** i dels següents documents:

- [Guia per la gestió de conflictes](#) (Cooperativa Fil a l'Agulla)
- [Eines per a la gestió col·lectiva](#) (Cooperativa Fil a l'Agulla)
- [La construcció i la cura dels grups](#) (Sostre cívic)
- [Tenim la salut en ment: #AssociativaMent!](#) (Consell Nacional de Joventut de Catalunya)

Si esteu interessades en realitzar una **càpsula formativa a mida** sobre la temàtica amb la vostra entitat, podeu contactar-nos a través del correu electrònic **acompanyaments@crajbcn.cat**, el telèfon 93 265 52 17 o per **Telegram** o **Whatsapp** al 652 87 81 22.