

# Tendències de futur de la gestió de conflictes en la modernitat líquida

## La promoció de la convivència: més enllà de la gestió de conflictes

Jordi Grané Ortega

Escola de Prevenció i Seguretat Integral de la Universitat Autònoma de Barcelona

Adreça professional: jordi.grane@uab.cat

### resum/abstract:

La reflexió sobre les tendències de futur de la gestió de conflictes ens revela un camí d'avenç: una tendència que ens mostra una focalització diferent del camp objecte de la nostra pràctica professional. Aquesta tendència consisteix en un progressiu descobriment i instauració de l'àmbit d'intervenció de la promoció de la convivència i la prevenció de conflictes.

*Reflection on the future trends of the management of conflicts shows us a way forward: a trend that shows a different focus from the subject field of our practice. This trend is a progressive discovery and introduction of the intervention for the promotion of coexistence and conflict prevention.*

### paraules clau/keywords:

Gestió de Conflictes, Mediació, Prevenció de Conflictes, Promoció de la Convivència.

*Conflict Management, Mediation, Conflict Prevention, Promotion of Coexistence.*

### No menys que saber, m'agrada dubtar

En el tercer dels viatges caracteritzats per l'escriptor Jonathan Swift, el metge Gulliver visita l'illa de Lupata. Aquest país està dirigit per un monarca i un equip de govern que són experts en matemàtiques i música. Es tracta d'un país on no es pot dubtar d'aquestes veritats donades per descomptat.

Visitant el vell Munodi, un lupatenc desterrat de la Cort per no saber massa d'aquestes disciplines, Gulliver observa amb sorpresa com les seves terres són de més qualitat i més riques que la resta del país que és erm.

El noble conta a Gulliver la raó de tot plegat: els "saberuts" del regne són els responsables de la seva depauperació perquè croquisen musical i matemàticament grans propostes per millorar el país que són disbarats.

Gulliver tornà a l'illa de Lupata vint anys després del seu primer viatge<sup>1</sup>. Malauradament, el seu vell amic Munodi ja havia mort. Aquesta no fou l'única sorpresa amb la que es trobà. Els lupatencs ja no coneixien res de música ni de matemàtiques. Però en canvi, el país continuava estant depauperat. Àdhuc les terres de Munodi eren

<sup>1</sup>L'escriptor J.Swift no és pas responsable d'aquest segon viatge.

ara ermes i miserables. Gulliver no entenia la raó d'això.

Gulliver ho va comprendre quan va conversar amb el primer ministre lupatenc, precisament, fill del noble Munodi. El primer ministre es va mostrar desolat per la misèria del país, més quan ell havia portat escrupolosament els preceptes del seu pare fil per randa. El cas era que els lupatencs no havien copsat del tot el pensament del vell Munodi que es fonamentava en obrir la ment cap a noves possibilitats. Abans l'ortodòxia, el món per descomptat eren la música i les matemàtiques; ara ho eren, ironies del destí, els ensenyaments desvirtuats del desaparegut Munodi.

El filòsof Montaigne en el seu llibre "Assaigs" utilitza un vers de Dante en l'onze cant de l'Infern que diu: "*Che nom men che saver, dubbiar m'agrada*", que traduït seria "No menys que saber, m'agrada dubtar". Aquesta sentència recull un bon antídoto per no romandre amb la ment tancada i les idees fixes, com era el cas dels lupatencs ortodoxes.

No és el cas de l'expert en gestió de conflictes Bernard S. Mayer. En un llibre polèmic titulat "*Más allá de la neutralidad. Cómo superar la crisis de la resolución de conflictos*", afirma que la pràctica i la professió de la gestió de conflictes han arribat a un confortable punt de desenvolupament. Seguint la primera part de la frase de Montaigne, això significaria que estem en un moment de certa maduresa on ja hem assolit un saber força establert en el nostre àmbit. Però aquest autor també afirma que es comencen a albirar senyals d'alarma de crisi que hauríem de tenir present i afrontar si volem consolidar i expandir el nostre àmbit d'intervenció. En altres paraules: són temps de dubtar i repensar la disciplina.

Segons Bernard S. Mayer aquests símptomes preocupants de la gestió de conflictes són: en primer lloc, la manca d'implicació de forma significativa dels professionals de la gestió de conflictes en els conflictes importants del nostre temps; en segon lloc, l'excés d'oferta de persones mediadores que volen actuar com a tals, en front d'un nombre menor de persones que desitgen els seus serveis; en tercer lloc, la dissonància entre els valors i la ideologia de les persones que estan en conflicte respecte els valors i la ideologia de les persones professionals de la gestió de conflictes; en quart lloc, la identificació del rol professional al paper del tercer neutral; en penúltim lloc, l'excessiva obsessió en la solució col·laborativa dels conflictes per part dels professionals de l'àmbit; i en darrer terme, la nostra obcecació en centrar la nostra tasca professional només en resoldre conflictes.

Reflexionar sobre les tendències de futur de la gestió de conflictes significa ser conscients que ja hem après molt des que vam salpar en el nostre viatge inicial. Però també significa ser conscients de la crisi i de la necessitat de repensar el nostre corpus teòric i expandir la nostra tasca professional cap altres possibilitats si volem consolidar-nos. Hem de reconèixer que sabem però també que venen temps de reflexió, dubtes, canvis i noves alternatives.

I això és el que us volem oferir: els nostres dubtes, les nostres reflexions i aquelles alternatives que hem anat considerant al llarg del nostre viatge<sup>2</sup>. En definitiva, us volem fer participants d'aquest viatge personal, de la

<sup>2</sup> Aquest viatge fa referència a la tasca professional de l'equip d'intervenció que constitueix DRALA i que opera en el marc del Centre de Recerca de Governança del Risc de la Universitat Oberta de Catalunya (UOC) i la Universitat Autònoma de Barcelona (UAB). Concretament, ens referim a l'equip de treball format per Sònia Miguel, Carme Trinidad, Marita Solà i Jordi Grané.

nostra reflexió en acció. Us volem oferir el nostre quadern de bitàcola que us mostrarà el camí que fins ara hem recorregut<sup>3</sup> i que revela la tendència de futur en l'àmbit de la gestió de conflictes.

Aquest quadern de bitàcola recull el viatge que fa referència al camp de treball de la nostra tasca professional: quin és el camp focus de la nostra intervenció professional? Es tracta d'un viatge que s'inicia en el conflicte i la mediació, transita fins a la gestió de conflictes per acabar en la promoció de la convivència i la prevenció del conflicte.

## Quadern de bitàcola

### La promoció de la convivència i la prevenció del conflicte

L'expert mediador John Paul Lederach es fonamenta en les idees dels experts de pau Adam Curle i Johan Galtung per a defensar el concepte més avançat de pau positiva. Generalment, la pau s'ha definit de manera negativa com l'absència de guerra o violència. Es tracta de bandejar les relacions no pacífiques. Tots tres autors defensen que el pensament sobre la pau i la seva construcció es pot enriquir força si es defineix la pau de manera positiva com una relació pacífica on predominen el suport mutu, la confiança, la reciprocitat, la cooperació, la igualtat i la justícia. Així entesa, la pau o la convivència no només es pot definir com l'absència de condicions o circumstàncies no desitjades, com són les de conflicte; sinó també com la presència de condicions i circumstàncies desitjades, com és l'assoliment de la cooperació, la col·laboració, la mútua

<sup>3</sup> Aquests són exemples de camins factibles de futur de la nostra professió. Però recordeu que aquest només són alguns dels itineraris possibles: cadascú ha de trobar la seva pròpia manera de repensar la gestió de conflictes i viatjar.

assistència, la mútua comprensió o el mutu benefici.

Jean-François Six, el pare de la mediació a França, parteix dels raonaments anteriors per a defensar una idea molt transgressora en l'àmbit de la gestió de conflictes, una sentència contundent i polèmica que fa trontollar els fonaments de la mediació més institucionalitzada i ortodoxa: la mediació no requereix necessàriament de conflictes per a existir. Six explica l'existència de dues tendències de la mediació mitjançant la confrontació de dues metàfores molt il·lustratives. Es refereix a la metàfora de la mediació-casa<sup>4</sup> per referir-se a la visió més tradicional d'entendre la mediació com aquell tipus d'intervenció que bàsicament consisteix en trobar solucions als conflictes. Des d'aquesta òptica, la persona mediadora seria l'àngel exterminador del conflicte.

En contraposició, Six parla d'una imatge més renovadora i alternativa de la mediació que explicita mitjançant la metàfora de la mediació-jardí<sup>5</sup>. Segons aquesta tendència, la mediació seria aquell tipus d'intervenció que ha de veure amb la tasca principal de crear vincles i establir relacions. En aquesta segona visió, la persona mediadora seria més aviat aquella que teixeix i enforteix els vincles socials.

Atenent aquesta contraposició, Six enuncia la necessitat d'expandir el focus o camp d'intervenció de la mediació més enllà del conflicte. Cap on? Cap a la convivència o la pau positiva.

<sup>4</sup> La metàfora-casa ens remet a quelcom feixuc, permanent, apamat, anquilosat; per tant, fa referència a una mediació més ortodoxa, institucionalitzada, poc canviant...

<sup>5</sup> La metàfora mediació-jardí fa referència a quelcom més lleuger, quelcom que es va fent en el propi caminar; per tant, es remet a un tipus de mediació més oberta, més quotidiana, menys institucionalitzada...

En una mateixa línia de raonament, Marinés Suares critica el fet que estiguem dominats per la creença en la necessitat del conflicte. Estem ensinistrats de manera deficitària a centrar-nos només en el conflicte<sup>6</sup>. Aquesta excessiva obcecació en el conflicte ens està fent insensibles a l'altra cara de la mateixa moneda que és la convivència. Estem tan obsessionats pel conflicte i allò negatiu que prestem poca atenció a la convivència, l'harmonització de les diferències i allò positiu.

Suares esmenta que el conflicte és una de les parts d'un *continuum* que va de la convivència al conflicte destructiu. De la mateixa manera que la salut no només es pot definir com l'absència de malalties, sinó com l'assoliment del benestar; la convivència no és només l'absència de conflictes, sinó que la convivència és, a més, l'harmonització de les diferències i el manteniment de les similituds.

En el *continuum* esmentat es poden distingir dos camps: la convivència i el conflicte. En el camp de la convivència tenim la fase 1 on la tasca d'intervenció corresponent és la promoció (tal com es mostra en el Quadre 1). En el conflicte, per la seva banda, observem tres fases: el naixement del conflicte, el seu esclat i la seva vessant més destructiva a les que corresponen les tasques de prevenció, contenció i resolució i finalment, reconstrucció i reconciliació.

Sovint s'afirma que el conflicte és inherent a nosaltres mateixos i que és inevitable perquè és una de les formes bàsiques de relació social. L'imaginari popular considera la vida com un conflicte. Freqüent i contundentment, s'afirma que ser humà és participar en el conflicte. Però el que és cert, com

<sup>6</sup> Six, fins i tot, fa referència a l'existència d'un pensament únic al voltant d'aquesta preeminència del conflicte.

diu Suares, és que la major part de la nostra vida aconseguim harmonitzar les nostres diferències i consolidar les nostres similituds. La major part de les vegades aconseguim mantenir les diferències en una tensió adient, en una confrontació adient. Les diferències per si mateixes no generen un conflicte.

En la mateixa línia de raonament, el biòleg Humberto Maturana afirma que el conflicte és asocial perquè no hi ha reconeixement de l'altra persona com una legítima altra. Segons Maturana, és precisament l'harmonització de les diferències la base del vincle social.

Des d'aquest punt de vista, la convivència es podria definir com l'harmonització de les diferències, l'harmonització de les persones que integren un grup, una comunitat, una organització...; mentre que el conflicte seria l'absència de l'harmonització de les diferències (condició necessària però no suficient). Els conflictes apareixen quan no som capaços de viure junts des de les nostres similituds i diferències, quan es tensen massa les relacions i es trenca tot esclatant la tensió.

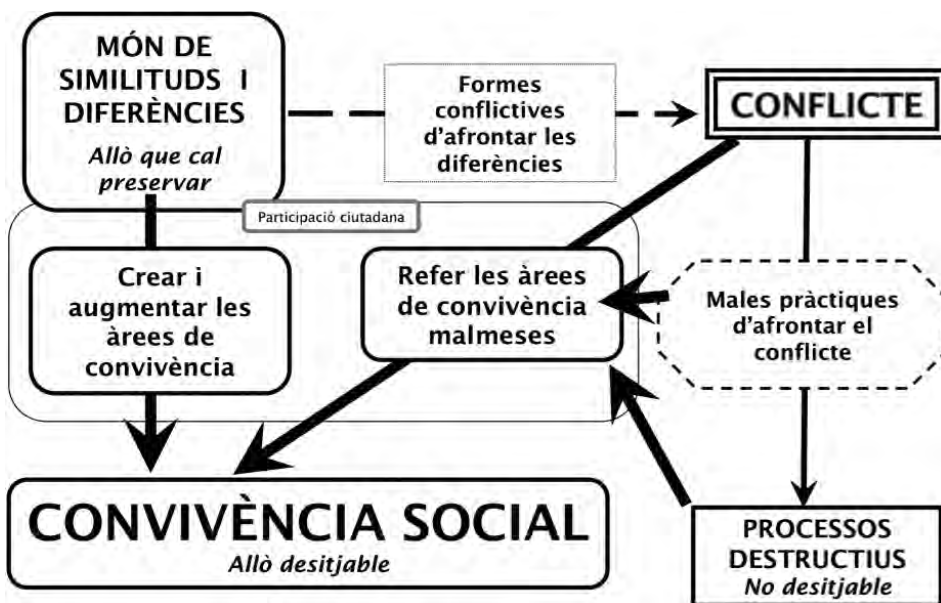
Tots reaccionem de forma distinta a l'experiència de ser diferents. Les diferències *per se* no causen el conflicte. La vera causa del conflicte es troba en el moralisme, la costum de dividir el món en dos grups: aquells que tenen raó i els que no la tenen (una de les formes conflictives d'afrontar les diferències; altres serien el racisme, l'autoritarisme...). El moralisme és el dualisme materialitzat en una actitud. La convicció de tenir la raó o la veritat en majúscules és la manxa ideal per avivar el foc d'un conflicte. Quan un greuge o una amenaça es converteix en una qüestió de principis, es pot sostenir indefinidament. El

Quadre 1

Camp	Fase	Tasca
Convivència	Fase 1 Harmonització de les diferències	Promoció
	Fase 2 Naixement del conflicte	Prevenció
Conflicte	Fase 3 Esclat del conflicte	Resolució i contenció
	Fase 4 Conflicte destructiu	Reconstrucció i reconciliació

Font: Adaptació pròpia d'una matriu de Marinés Suares.

Quadre 2



Font: Jordi Grané

moralisme és el motor que mou gairebé tots els conflictes. Quan ambdues parts creuen que tenen la raó, qualsevol comportament és justificable. La combinació habitual de por i pensament moralista genera un estat en el que el mer fet de tenir raó desencadena automàticament el conflicte.

Imaginem que tenim un jersei que té un descosit. És necessari refer el forat. Però aquesta no és l'única tasca a desenvolupar. L'objectiu és assolir fer més dúctil el jersei i expandir-lo, fer-lo més gran. Parafrasejant el lema del Tercer Costat<sup>7</sup> de Williams Ury, podem afirmar que si bé és important prevenir, contenir i resoldre les situacions conflictives (cosir el forat del jersei en la metàfora), també és important detectar i augmentar les àrees de convivència (fer el jersei més dúctil).

La metàfora anterior il·lustra molt bé les dues tasques bàsiques que cal desenvolupar per a generar contextos d'harmonia (*veure el quadre 2*): respecte la convivència, crear i augmentar les àrees de convivència (formes harmonitzadores: metodologies participatives, la democràcia radical o directa, la prospectiva); respecte el conflicte, reparar les àrees de convivència malmeses (amb la mediació, la resolució de conflictes, la negociació integrativa, la prevenció de conflictes...). El nostre desafiament més important està lluny de bandejar les diferències: es tracta de crear un món segur per a les diferències.

Què entenem per convivència? Segons Ury, l'objectiu de la humanitat és viure i estar junts. Mentre les pedres coexisteixen, les persones conviuen. Quan es parla de la ne-

cessitat de crear convivència, de construir harmonia amb la diversitat, fem referència a la necessitat de confederar la humanitat, de transformar l'espècie humana en humanitat. Harmonia és una manera metafòrica de descriure el benestar de la comunitat que fa referència a la importància de les relacions pacífiques. Harmonia vol dir conrear l'espai públic de la convivència on hi ha lloc per a tothom, sense reduccionismes de cap mena.

Segons el diccionari, l'harmonia és la justa adaptació mútua de les parts que conformen un tot. Fent referència als humans, l'harmonia es refereix a la relació entre persones amb voluntat d'anar plegats i que es troben bé unes amb les altres sense barrallar-se o discutir. Diem que les persones estan en harmonia quan les persones es troben en pau, sense lluita.

El sociòleg Zygmunt Bauman ha fet fortuna al voltant del concepte de liquiditat. Segons Bauman, l'era de la modernitat sòlida ha arribat a la seva fi. I la fase actual de la postmodernitat es caracteritza pel fet que tot allò sòlid i estable es fon. La metàfora de la liquiditat fa referència a tot allò que es transforma constantment. Com per exemple la solidesa dels vincles social i les relacions humanes que es debiliten. L'adveniment de la modernitat líquida imposa canvis radicals que exigeixen repensar els vells conceptes, com el de la gestió de conflictes. Això suposa la necessitat de desenvolupar totes aquelles estratègies, com la de la promoció de la convivència, que possibilitin revertir i enfortir la liquiditat dels vincles socials.

En aquest sentit, tal com afirmen el pare del pensament complex Edgar Morin i el filòsof Sami Naïr, és necessari desenvolupar una política de civilització entesa com a una política multidimensional que afronti tots els

<sup>7</sup> El Tercer Costat és definit per Williams Ury com la gent de la comunitat que sota una base comuna i des d'una perspectiva de diàleg i no-violència assoleix un triomf que satisfà els interessos de totes les parts en conflicte i la pròpia comunitat.

problemes humans amb una tasca essencial per afrontar aquesta liquiditat: millorar les relacions entre els éssers humans. Aquesta política de civilització ha de consistir en solidaritzar (contra l'atomització i la compartimentació de la nostra societat postmoderna), revitalitzar (contra l'anomització), moralitzar (contra la irresponsabilitat i l'egocentrisme) i convivencialitzar (contra la degradació de la qualitat de vida).

La tasca principal de l'acció política i la ciutadania hauria de ser la de promoure i preservar la qualitat dels nostres mons i les nostres relacions. En definitiva, aquesta tendència de futur de la gestió de conflictes es focalitzarà en tot allò que signifiqui teixir la vida.

## Bibliografia

Bauman, Z. (2002) *Modernidad líquida*. Buenos Aires: Fondo de Cultura Económica.

Lederach J. P. (2000) *El abecé de la paz y los conflictos. Educación para la paz*. Madrid: Los Libros de la Catarata.

Maturana, H. (1998) *Transformación en la convivencia*. Buenos Aires: Dolmen Editorial.

Mayer B. S. (2008) *Más allá de la neutralidad. Cómo superar la crisis de la resolución de conflictos*. Barcelona: Gedisa.

Morin E. i Nair S. (1998) *Una política de civilització*. Barcelona: Proa.

Six, J. F. (2002) *Médiation*. Paris: Seuil.

Suares M. (2002) *Mediando en sistemas familiares*. Barcelona: Paidós.

Swift J. (1990) *Viatges de Gulliver*. Barcelona: Edicions 62.

Ury, W. L. (2000) *Alcanzar la paz. Diez caminos para resolver conflictos en la casa, en el trabajo y el mundo*. Barcelona: Paidós.

Fecha de recepció: 25/04/2009

Fecha de aceptació: 23/06/2009