

# Estratègies de resolució de conflictes organitzatius en escoles i instituts



**Joan Teixidó Saballs**  
Universitat de Girona



# Índex

## **Mòdul 1. Aproximació als conflictes organitzatius**

### **1. Aspectes previs**

1.1. La direcció davant els problemes i els conflictes organitzatius

### **2. Fonamentació**

2.1. Conceptualització: problemes i conflictes

2.2. Concepcions del conflicte i actuació de les directives

2.3. Model organitzatiu i conflictes

## **Mòdul 2. Els conflictes en els centres educatius**

### **1. Contextualització**

1.1. Els centres educatius com a escenaris dels conflictes

2.2. Els protagonistes

2.3. Naturalesa dels conflictes als centres educatius

## **Mòdul 3. Estratègies de resolució de conflictes**

### **1. La intervenció**

1.1. El conflicte com a procés

1.2. La conducta davant del conflicte: estratègies de resolució

1.3. Alguns aspectes que cal evitar en la resolució de conflictes

1.4. Estratègies de resolució col·laborativa

1.5. Les directives com a mitjancers en els conflictes

### **2. Notes finals**

## Bibliografia

### Bibliografia bàsica

**Álvarez, M.** (1993). "El chequeo institucional". A: Álvarez, M. : *Cómo analizar la organización y problemas en la organización de centros*. Curso de Formación para Equipos Directivos. Sèrie Cuadernos. Madrid: Ministerio de Educación y Ciencia.

**Gairín, J.** (1994). "Los conflictos". *Cuadernos de Pedagogía* (núm. 222, pàg. 22-25).

**García Sánchez, J.N.** (1996). "Poder y conflicto en las organizaciones educativas". A: Cantón, I. *Manual de organización de centros escolares* (pàg. 121-151). Barcelona: Oikos-Tau.

**Jares, X.R.** (1996). "El conflicto. Naturaleza y función en el desarrollo organizativo de los centros escolares". A: Domínguez, G. (ed.). *Manual de organización de instituciones educativas* (pàg. 233-258). Madrid: Escuela Española.

**Mestres, J.** (1996). "El sistema relacional y los conflictos en los centros escolares". A: Gairín, J.; Darder, P. *Organización y Gestión de Centros Educativos* (pàg. 470/39-470/50). Barcelona: Praxis.

**Puig, J.M.** (1997). "Conflictos escolares: una oportunidad". *Cuadernos de Pedagogía* (núm. 257, pàg. 58-65).

**Teixidó, J.** (1997). "Problemas y conflictos en los centros educativos. La intervención de los directivos". *Proyecto Docente*. Departament de Pedagogia de la Universitat de Girona. Document policopiat.

**Tomàs, M.; Gimeno, X.** (1993). *La resolución de conflictos*. Curso de Formación para Equipos Directivos. Sèrie Cuadernos. Madrid: Ministerio de Educación y Ciencia.

### Bibliografia complementària

**Acland, A.F.** (1993). *¿Cómo utilizar la mediación para resolver conflictos en las organizaciones?* Barcelona: Paidós.

**Alcaide, M.** (1987). *Conflicto y poder en las organizaciones*. Madrid: Ministerio de Trabajo y Seguridad Social.

**Ball, S.J.** (1989). *La micropolítica de la escuela. Hacia una teoría de la organización escolar*. Madrid: Paidós / Ministerio de Educación y Ciencia.

**Beltrán, F.; Tort, L.** (1996). *17 proposiciones para repensar las relaciones entre comunicación y conflicto en las organizaciones*. Actes del IV Congreso Interuniversitario de Organización Escolar (pàg. 353-362). Tarragona.

**Borisoff, D.; Víctor, D.A.** (1991). *Gestión de conflictos*. Barcelona: Oikos-Tau.

**Bramson, R.** (1989). *Cómo tratar con personas difíciles en el trabajo y en la vida privada*. Bilbao: Deusto.

- Casamayor, G.** (1995). "Reivindicación del pacto y otras componendas". *Aula* (núm. 40-41, pàg. 43-47).
- Chalvin, D.** (1987). *Cómo resolver los pequeños conflictos en el trabajo*. Bilbao: Deusto.
- Cliff, G.** (1987). "Managing organizational conflict". *Management Review* (maig, pàg. 51-53).
- Cortina, A.** (1997). "Resolver conflictos, hacer justicia". *Cuadernos de Pedagogía* (núm. 257, pàg. 54-56).
- De Bono** (1988). *Conflictos. Cómo resolverlos de la mejor manera*. Barcelona: Plaza y Janés.
- Filley, A.C.** (1985). *Solución de conflictos interpersonales*. Mèxic: Trillas.
- Fisher, R.; Ury, W.** (1985). *Obtenga el sí. El arte de negociar sin ceder*. Mèxic: Cecsca.
- Gairín, J.** (1992). "Las claves culturales de los conflictos en las organizaciones escolares". *Cultura escolar y desarrollo organizativo*. II Congreso Interuniversitario de Organización Escolar. Sevilla.
- Garrido, J.** (1987). "El director ante el conflicto". *Padres y Maestros* (núm. 127, pàg. 16-18).
- Gómez-Pomar, J.** (1991). *Teoría y técnicas de negociación*. Barcelona: Ariel.
- Hannan, A.** (1980). "Problems, conflicts and school policy: a case study os an innovative comprehensive school". *Collected Original Resources in Education* (núm. 4 (1), pàg. 37-48).
- Hinks, D.** (1985). "Conflict and the management of staff". *School Organization* (núm. 5-4, pàg. 309-312).
- Huber, G.K.M.** (1986). *Stress y conflictos. Métodos de superación*. Madrid: Paraninfo.
- Immegart, G.; Pascual, R.; Immegart, M.L.** (1995). *Formación de directivos de centros educativos. Un enfoque práctico*. Bilbao: Universidad de Deusto.
- Jares, X.R.** (1993). "Los conflictos en la organización escolar". *Cuadernos de Pedagogía* (núm. 218, pàg. 71-75).
- Judson, S. i altres** (1986). *Aprendiendo a resolver conflictos. Educación para la paz y la no violencia*. Barcelona: Lerma.
- Lederach, J.P.** (1985). *La regulación del conflicto social: un enfoque práctico*. Barcelona: Dossier CIDOB.
- Medina, R.** (1988). "Fuentes fundamentales de conflictos en las organizaciones escolares". A: Pascual, R. (ed.). *La gestión educativa ante la innovación y el cambio* (pàg. 110-127). Madrid: Narcea.
- Rousseau, P.** (1990). *Comprendre et gérer les conflicts dans les entreprises et les organisations*. Lió: Chronique Sociale.
- Rush, V.** (1984). *Managing conflict in schools*. Sheffield City Politechnic.

**Sabirón, F.** (1993). "El conflicto en las relaciones escolares". A: Lorenzo, M.; Sáenz, O. *Organización escolar. Una perspectiva ecológica* (pàg. 259-282). Alcoi: Ed. Marfil.

**Teixidó, J.; Costa, P.; Corney, J.** (1993). *Anàlisi i resolució de problemes en la formació de directius. Reflexions entorn d'una activitat de formació*. Comunicació presentada a les II Jornades sobre Direcció Escolar. Fòrum Europeu d'Administradors de l'Educació. Bellaterra. Document policopiat (12 pàg.).

**Tomàs, M.** (1995). "Los conflictos organizativos, factor clave para el desarrollo organizativo de los centros educativos". *Educación* (núm. 19, pàg. 61-76). Departament de Pedagogia Aplicada de la Universitat Autònoma de Barcelona.

**Tomàs, M.; Teixidó, J. i altres** (1996). "Primeras aportaciones sobre el estudio de conflictos en el seno de los equipos docentes y su liderazgo". *Dirección participativa y evaluación de centros* (pàg. 335-347). II Congreso Internacional sobre Dirección de Centros Docentes. Bilbao: ICE de la Universidad de Deusto.

**Vinyamata, E.** (1996). "La resolución de conflictos". *Cuadernos de Pedagogía* (núm. 246, pàg. 89-91).

### **Altres Referències bibliogràfiques**

**Armas, M.** (1996). "Equipos directivos escolares: perfil, liderazgo, satisfacción y estrés en el marco de la Reforma". A: Zabalza, M.A. (ed.). *Reforma educativa y organización escolar* (vol. I., pàg. 57-70). Actes del III Congreso Interuniversitario de Organización Escolar. Santiago de Compostela: Ed. Tórculo.

**Ball, S.J.** (1990). *La perspectiva micropolítica en el análisis de las organizaciones educativas* (pàg. 129-147). Actes del I Congreso Interuniversitario de Organización Escolar. Barcelona.

**Bernal, J.L.; Jiménez, J.** (1992). *El equipo directivo de los centros públicos no universitarios. Dualidad de su situación como representantes al mismo tiempo de la Administración educativa y de la comunidad escolar e interacciones que se establecen en el centro como consecuencia de esa dualidad*. Madrid: CIDE.

**Bolman, L.G.; Deal, T.E.** (1982). *Modern Approaches to Understanding and Managing Organizations*. San Francisco: Jossey-Bass Publishers.

**Bush, T.** (1986). *Theories of education management*. Londres: Harper & Row, Ltd.

**Coronel, J.M.; López, J.; Sánchez, M.** (1994). "El sistema de relaciones: la comunicación y el clima institucional". *Para comprender las organizaciones escolares. Ocho temas básicos* (pàg. 75-102). Sevilla: Repiso.

**Escudero, J.M.** (1990). *El centro como lugar de cambio: la perspectiva de la colaboración* (pàg. 189-222). Actes del I Congreso Interuniversitario de Organización Escolar. Barcelona.

**Ferrández, A.** (1990). *La Organización como objeto de estudio* (pàg. 13-27). Actes del I Congreso Interuniversitario de Organización Escolar. Barcelona.

**Gómez-Llera, G.; Pin, J.R.** (1994). *Dirigir es educar*. Madrid: McGraw Hill.

**Hanson, M.; Ulrich, C.** (1992). "El sistema español de dirección de centros docentes: un punto de vista crítico". *La dirección, factor clave de la calidad educativa* (pàg. 69-86). Actes del I Congreso Internacional sobre Dirección de Centros Docentes. Bilbao: ICE de la Universidad de Deusto / Ed. Mensajero, S.A.

**Hargreaves, D.H.** (1986). *Las relaciones interpersonales en la educación* (3a ed.). Madrid: Narcea.

**Hoyle, E.** (1991). "Organizaciones educativas: la micropolítica". A: Husen, T.; Postlethwaite, T. (dir.). *Enciclopedia Internacional de la Educación*. Barcelona: Ministerio de Educación y Ciencia / Vicens-Vives.

**Martínez, A.; Musitu, G.** (coord., 1995). *El estudio de casos para profesionales de la acción social*. Madrid: Narcea.

**Pallarés, M.** (1990). *Técnicas de grupo para educadores*. Madrid: ICCE.

**Robbins, S.P.** (1991). "Conflicto, negociación y comportamiento intergrupar". A: *Corportamiento Organizacional. Conceptos, controversias y aplicaciones* (pàg. 459-494). Mèxic: Prentice Hall Hispanoamericana.

**Sabini, J.** (1995). "Strategic interaction". A: Sabini, J. *Social Psychology* (pàg. 340-375). Nova York: W.W. Norton.

**Santos Guerra, M.A.** (1992). "Cultura y poder en las organizaciones". *Cultura escolar y Desarrollo organizativo* (pàg. 159-191). Actes del II Congreso Interuniversitario de Organización Escolar. Sevilla.

**Senge, P.** (1995). *La quinta disciplina*. Barcelona: Granica.

# Aproximació als conflictes organitzatius

Joan Teixidó Saballs

¿ crèdits

Número de codi

# Índex





## 1. Aspectes previs

Els problemes i els conflictes constitueixen elements de la vida quotidiana de les persones i dels grups que últimament, arran de l'eclosió dels plantejaments simbòlics i crítics en l'anàlisi de les organitzacions educatives, que han desplaçat l'atenció cap a la consideració del sistema de relacions, (Santos Guerra 1992), s'han convertit en un focus d'interès per als investigadors i fins i tot han estat considerats (Ball, 1989; Ferrández, 1990) el tema clau per a accedir a la comprensió del funcionament organitzatiu dels centres educatius.

A la base d'aquests plantejaments hi ha la constatació que el desenvolupament i la millora de les organitzacions no es pot afrontar sense tenir en compte la manera com els actors organitzacionals atribueixen sentit a la realitat. S'entén que l'essència de l'organització és el resultat d'un procés complex de construcció social que es nodreix de les interaccions dels seus membres, cosa que dóna lloc a una cultura organitzativa determinada.

Des d'aquesta perspectiva els conflictes són inherents a l'organització, ja que reflecteixen les diferències de punts de vista, d'interessos, d'opinions, etc. dels seus membres sobre qüestions que són d'interès comú. Hi ha molts conflictes potencials que es poden presentar als centres educatius. D'entre tots aquests (Puig, 1997:59) , ens centrem en els **conflictes organitzatius** (Teixidó, 1997; Tomás, 1995), és a dir, els que tenen a veure amb les variables organitzatives del centre: participació, presa de decisions, delimitació de funcions, assignació de recursos, etc. Deixem de banda altres conflictes que es relacionen més amb la dimensió docent.

### Lectures complementàries

Si voleu ampliar el tema introductori del sistema de relacions podeu llegir els autors següents:

**M.A. Santos Guerra** (1992). "Cultura y poder en las organizaciones". *Cultura escolar y Desarrollo organizativo* (pàg. 159-191). Actes del II Congreso Interuniversitario de Organización Escolar. Sevilla.

**S.J. Ball** (1989). *La micropolítica de la escuela. Hacia una teoría de la organización escolar*. Madrid: Paidós / Ministerio de Educación y Ciencia.

**A. Ferrández** (1990). *La Organización como objeto de estudio* (pàg. 13-27). Actes del I Congreso Interuniversitario de Organización Escolar. Barcelona.

### Conflictes organitzatius i conflictes docents

Fem aquesta precisió des d'una perspectiva pragmàtica, amb la intenció de fixar l'atenció en els conflictes organitzatius i diferenciar-los dels conflictes docents, que tenen lloc en els processos d'ensenyament-aprenentatge. No obstant això, tot i que aquesta diferenciació ens és útil pel que fa a l'exposició, tenim molt present que, des d'una perspectiva global, res del que passa al centre es pot considerar desvinculat del tot de la resta de factors, i, per tant, pot ser difícil delimitar i distingir els conflictes organitzatius dels que no ho són.

En aquest sentit, M. Tomás defineix el conflicte organitzatiu amb les paraules següents:

"Una situación percibida por uno, algunos o todos los miembros de un centro en el cual se experimenta un cierto malestar, un estado de desequilibrio. Este malestar puede ser debido a una percepción de usurpación de medios, de incompatibilidad de objetivos, de competencia por algo, de ruptura en los mecanismos de toma de decisiones, de desacuerdo en las estrategias seguidas, etc."

M. Tomás, 1995, pàg. 64.

En la mesura que les persones presenten històries diferents, tant professionals com personals, no sorprèn que siguin també diferents (fins al punt que poden arribar a la confrontació) els seus comportaments, els seus objectius, les seves opinions, les seves necessitats, els seus desitjos, les seves preocupacions i els seus temors. A més, quan es consideren aquestes qüestions en el marc de la comunitat educativa, integrada pels diversos

estaments (professorat, pares i mares, alumnat, directiva, etc.) que participen en el fet educatiu, és evident que la conflictivitat constitueix una de les característiques dels centres educatius.

### 1.1. La direcció davant els problemes i els conflictes organitzatius

El funcionament quotidià dels centres educatius genera moltes situacions problemàtiques i conflictives en les quals han d'intervenir les directives. Quan actuen davant els conflictes, no solament han de controlar la càrrega emocional que se'n desprèn, sinó que també han de vetllar per l'equilibri entre la defensa dels seus propis interessos, els que es deriven del càrrec institucional que ocupa i els que són propis de les diverses instàncies del centre: pares i mares, professorat, alumnat, etc. Aquest munt de factors pot provocar situacions força complexes, de manera que la directiva pot arribar a defensar l'adopció de decisions, polítiques o maneres d'actuar determinades que, personalment, pot ser que no comparteixi. La tasca de la directiva és, doncs, difícil i complicada amb relació al conflicte.

Que hi hagi diferències, confrontacions i conflictes és un fet inevitable (cosa que no vol dir que sempre n'hi hagi i que requereixin un compromís constant), davant del qual la directiva haurà d'adoptar un cert grau de tolerància. A més, haurà de gestionar els conflictes, tant els manifestos com els potencials, de manera que tendeixin a una resolució funcional. Sorgeix així la concepció estratègica de la resolució de conflictes.

El comportament de la directiva en la gestió de la conflictivitat està estretament vinculat als seus factors mentals, a la concepció personal a partir de la qual es consideren els conflictes. Quan aquesta és negativa, pel fet que els conflictes es conceben com una font de malestar i d'estrès, la seva actuació serà defensiva i intentarà ocultar-los o mantenir-los amagats. En canvi, des d'una perspectiva positiva han de tenir en compte que els conflictes tenen també conseqüències favorables, tant personalment com institucionalment: !

1) Des d'una **perspectiva personal**, la intervenció en el conflicte comporta una oportunitat per al desenvolupament personal (em formo una opinió, l'exposo i la defenso públicament, escolto i valoro les opinions dels altres, proposo estratègies de negociació, faig que els altres em coneguin, etc.) i també per a fer aprenentatges socials significatius (em fixo en la manera com es resol el conflicte, cosa que constitueix un precedent per a casos posteriors; percebo el comportament dels altres i els atribueixo unes motivacions determinades, etc.).

#### Les directives escolars...

... valoren els conflictes com una de les causes principals de l'abandonament del càrrec.

2) Des d'una **perspectiva institucional**, com veurem més endavant, constitueix una oportunitat per a la millora i, per tant, per a pujar alguns esglaons en l'escala del desenvolupament organitzatiu.

#### En l'anàlisi institucional...

Finalment, des de la perspectiva de la direcció cal destacar la importància que adquireix la conceptualització i l'actuació de la directiva davant les situacions de conflicte en el procés de construcció i consolidació d'un veritable lideratge educatiu. En els models democràtics, la capacitat d'influència del líder en relació amb els seus col·laboradors no li és atorgada des d'instàncies externes (autoritat formal), sinó que l'ha d'anar guanyant de mica en mica, a partir de l'actuació quotidiana i de la manera com la perceben la resta de membres de l'organització. Els processos de conflicte, quan les persones actuen davant qüestions que les afecten veritablement, constitueixen una oportunitat excel·lent per a exposar el que es pensa, el que es diu i el que es fa. L'observació del comportament de les persones davant els conflictes representa una ocasió immillorable per a consolidar el lideratge educatiu.

... es pot considerar que els conflictes i els processos que tendeixen a resoldre'ls són indicadors de la qualitat de vida organitzativa, de la capacitat de manteniment o d'adaptació a situacions noves i una manera de detectar els components ideològics i de poder als centres educatius.

#### Comportaments diferents davant els conflictes

Ocupar un càrrec directiu en un centre educatiu, en la mesura que ha de tendir a promoure el desenvolupament de l'organització, comporta, de manera implícita, acceptar els riscos i també les oportunitats que deriven de la gestió dels conflictes. Però no sempre és fàcil per a la directiva intervenir en els processos de resolució de conflictes, ja sigui perquè hi està directament implicada o perquè intervé com a mitjancera en els conflictes plantejats per altres persones o grups. Sovint la situació es fa tensa i aboca en una confrontació directa, la comunicació es tanca i s'entén la solució com una qüestió de força o de poder.

Tolerància, tenacitat, capacitat de diàleg, consideració de posicions divergents, anteposició dels interessos col·lectius per damunt dels individuals, visió de futur, fermesa davant els atacs i les pressions, etc.

Aquesta mena de situacions comporta un cost emocional molt alt (sensació d'impotència, frustració, autoestima baixa, cansament, etc.), tant per als adversaris en la disputa com per al mitjancer. Per tots aquests motius, des de l'òptica de la direcció dels centres educatius es considera indispensable una formació específica orientada a la comprensió dels conflictes i també el desenvolupament d'activitats i competències per a afrontar-los i resoldre'ls.

## 2. Fonamentació

L'actuació davant els conflictes als centres educatius requereix la comprensió i la reflexió al voltant d'aquests fenòmens organitzatius. Per a aconseguir-ho, farem en primer lloc una classificació de les situacions que s'han d'afrontar (problemes i conflictes), la qual cosa incidirà en la manera d'abordar-los; a continuació considerarem les diverses concepcions i teories al voltant dels conflictes i la manera com incideixen en l'actuació de la directiva; i, finalment, tindrem en compte les relacions entre els models organitzatius i l'existència i la manera de tractar dels conflictes.

### 2.1. Conceptualització: problemes i conflictes

Quan es consideren la varietat de situacions que se succeeixen en la dinàmica del funcionament quotidià dels centres educatius, tant des d'una perspectiva teòrica, com semàntica, com de l'experiència, és possible establir una distinció formal entre **problemes** i **conflictes**, tot i que en la pràctica estan íntimament relacionats.

Des d'una perspectiva àmplia, entenem que hi ha un **problema** quan sorgeix qualsevol dificultat en el funcionament d'un centre que s'ha de resoldre. La incompareixença sobtada d'un professor que està malalt, una avaria en la calefacció, l'expulsió de la classe d'un grup d'alumnes que, alhora, molesten els altres, etc.

Arran d'una activitat de formació amb directius (Teixidó, Costa i Corney, 1993:4), aquests van constatar que són molts els problemes que han de solucionar en la tasca diària.

Davant la major part dels problemes que sorgeixen en el funcionament dels centres s'actua de manera automàtica: es posen en pràctica els procediments i les rutines que s'han anat estandarditzant al llarg del temps i que formen part de la idiosincràsia institucional. Quan sorgeix un problema nou o quan es detecten anomalies en l'aplicació de les solucions previstes s'actua de manera reflexiva, seguint una seqüència lògica que condueix a la presa de decisions: definició del problema, recollida d'informació rellevant, generació d'opcions, valoració de les diverses possibilitats, tria de la conducta adequada, posada en pràctica i avaluació dels resultats.

Des d'aquesta perspectiva, davant les avaries continuades de la fotocopiadora (problema), recollim informació sobre el tema (cost de les reparacions, pressupostos de noves adquisicions, freqüència d'ús, control de l'ús adequat, etc.), generem un conjunt de possibilitats d'acció (reparació, compra d'una fotocopiadora nova, limitació en l'ús, lloguer, conscienciació al professorat sobre la conveniència de limitar-ne l'ús, etc.), considerem les possibilitats, els avantatges i els inconvenients de cada una i, finalment, prenem la decisió que es considera la millor solució possible al problema plantejat.

#### Lectura complementària

Per a ampliar la informació sobre els problemes que tenen diàriament les directives dels centres educatius, podeu llegir: **J. Teixidó; P. Costa; J. Corney** (1993). *Anàlisi i resolució de problemes en la formació de directius. Reflexions entorn d'una activitat de formació.* Comunicació presentada a les II Jornades sobre Direcció Escolar. Fòrum Europeu d'Administradors de l'Educació. Bellaterra. Document policopiat (12 pàg.).

Un problema es converteix en **conflicte** quan es produeix una situació d'enfrontament entre persones o grups que defensen idees, interessos o punts de vista contraposats.

Vegem-ne algunes definicions d'autors clàssics:

“Situación en la cual unos actores (individuos, grupos, organizaciones, naciones) o bien persiguen objetivos o defienden valores opuestos o bien persiguen simultáneamente y competitivamente el mismo objetivo.”

Touzard, 1981.

“Dos sistemas (personas, grupos, organizaciones, naciones) están en conflicto cuando interactúan directamente de tal modo que las acciones de uno tienden a impeler algún resultado contra la resistencia del otro.”

Katz i Khan, 1978.

“Un proceso que se inicia cuando una parte percibe que otra la ha afectado de manera negativa, o está a punto de afectar, alguno de sus intereses.”

S.P. Robbins, 1991.

A partir de les definicions anteriors es posa de manifest que, bàsicament, hi ha tres aspectes fonamentals que cal considerar en relació amb els conflictes: !

**a)** La **situació** en què es produeix (escassetat de recursos, reconversió del sistema, resultat dels conflictes anteriors, etc.).

**b)** Els **aspectes afectius i cognitius** de les parts en litigi (hostilitat, tensió, ansietat, percepció o atribució dels interessos de l'altre, etc.).

**c)** Les **conductes**, tant explícites (agressions verbals, ironia, desconsideracions, etc.) com implícites (expectativa de conducta dels altres).

G. Immegart, R. Pascual i M.L. Immegart, en considerar la qüestió en el seu curs de formació de directius, sostenen que perquè es produeixi un conflicte s'han de complir tres condicions:

- 1) Que el tema sigui important per als afectats: **rellevància**.
- 2) Que els afecti de manera directa: **interès**.
- 3) Que pensin que han de fer alguna cosa sobre allò: **avaluació de conducta**.

Entre aquestes característiques destaca la subjectivitat inherent a qualsevol conflicte, és a dir, les percepcions personals.

En aquest sentit, J. Mestres fa la puntualització següent:

“Cuando las acciones tienen por objeto otra persona o grupo, pueden surgir conflictos. La definición de una situación de conflicto sólo puede establecerse a partir de la percepción de alternativas y consecuencias por una, otra o ambas partes. El conflicto no puede establecerse objetivamente más que en casos extremos y a través de la observación de unas conductas marcadamente violentas o agresivas como una pelea entre individuos o la guerra entre grupos.”

J. Mestres, 1996, pàg. 470, núm. 40.

De fet, es pot considerar que l'existència del conflicte depèn de la percepció dels actors de l'organització. Els conflictes sempre afecten persones, entre les quals s'estableix una relació d'oposició, d'incompatibilitat o alguna forma d'interacció de signe contraposat.

En l'exemple anterior de la fotocopiadora es pot produir un conflicte si fos el cas que el professorat percebés la restricció en l'ús de la fotocopiadora com una pèrdua d'autonomia institucional o com un caprici de la direcció, o bé si el conserge entengués que les avaries continuades s'atribueixen a una realització deficient de la seva feina, etc.

#### Lectura complementària

Podeu obtenir més informació sobre el curs de formació de directius acudint directament a l'obra d'aquests autors:

**G. Immegart; R. Pascual; M.L. Immegart** (1995).

*Formación de directivos de centros educativos. Un enfoque práctico.* Bilbao: Universidad de Deusto.

Des d'aquesta perspectiva, alguns autors (Alvarez, 1993; Costa i López, 1996) simplifiquen la conceptualització de tots dos termes i identifiquen el problema amb una situació objectivable, mentre que consideren el conflicte una cosa subjectiva, que depèn de les persones.

M. Álvarez, pel que fa a aquest tema, s'expressa amb les paraules següents:

“Se produce un problema cuando se avería la fotocopiadora y no se pueden reprografiar los exámenes previstos para un día determinado. Se produce un conflicto cuando le pedimos al conserje que nos reprografe un documento y nos contesta de malas formas, diciendo que ya está harto de que abusemos de su disponibilidad. En el primer caso el asunto es entre una máquina y una persona. En el segundo caso es un asunto entre dos personas. En general los problemas pueden solucionarse. Los conflictos casi nunca se solucionan; pueden, sin embargo, reconvertirse.”

M. Álvarez, 1993, pàg. 17.

Es tracta d'una precisió que, si bé des d'una perspectiva lingüística –tenint en compte l'ús correcte del llenguatge– pot ser objecte d'objeccions, ens sembla útil, en canvi, des d'una perspectiva docent, ja que posa de manifest la característica que distingeix els conflictes, és a dir, la seva naturalesa subjectiva, derivada de la intervenció de persones que fan valoracions contràries d'un mateix fet i que estan disposades a discutir per aquesta qüestió.

Les objeccions a establir una categorització mútuament exclusiva entre problemes i conflictes en funció que aparegui o no l'"objectivitat" de les màquines o instruments i la "subjectivitat" de les persones prové del fet que aquesta distinció no respon a l'anàlisi semàntica dels vocables utilitzats, ja que la veu *problema*, en la mesura que designa la diferència entre una situació real i una situació desitjable, inclouria tant les situacions que adquireixen una naturalesa conflictiva com les que es resolen aplicant-hi únicament raonaments lògics o normes consuetudinàries.

Aquesta precisió...,

... utilitzant les mateixes denominacions, també la recull J. Gairín (1994, pàg. 24) quan recomana la conveniència d'establir una distinció entre les situacions que, tot participant d'alguna característica dels conflictes, responen més aviat a problemes concrets (i que constitueixen conflictes potencials), i les situacions conflictives pròpiament dites.

## 2.2. Concepcions del conflicte i actuació de les directives

Actualment la tendència predominant en el tractament dels conflictes en les organitzacions educatives consisteix a considerar-los com a característics, inevitables (Casamayor, 1995:43), naturals i inherents a la naturalesa humana, i, per tant, davant dels conflictes no s'han d'adoptar mesures extremes. D'una banda, no s'han d'anatemitzar i pensar, doncs, que constitueixen un mal que cal eradicar costi el que costi; però, d'altra banda, tampoc no es poden considerar un bé absolut, que s'ha de fomentar indiscriminadament per tal d'intentar aconseguir una millor salut de l'organització.

J.M. Puig és un exemple d'autor que se situa en el punt intermedi i s'allunya de les posicions extremes:

“Probablemente nos equivocamos al nahelar que en nuestro centro nunca ocurra nada. La ausencia de conflicto a menudo indica estancamiento y, con el tiempo, regresión [...] Si embargo, sería igualmente desmesurado care en el extremo opuesto y llegar a desear o incluso provocar la aparición de conflictos. La vida, y por supuesto la vida escolar, ya nos provoca de manera natural una dosis suficiente de problemas, y a poco que tengamos algo de tacto nos permite también etapas de mayor estabilidad. Ni todo es conflicto ni todo es consenso. Las relaciones interpersonales y la vida institucional recalcan por igual en ambos estados.”

J.M. Puig, 1997, pàg. 58.

Lectura complementària

Si voleu saber més sobre la tendència a considerar els conflictes com un fet inevitable, podeu llegir: **G. Casamayor** (1995). “Reivindicación del pacto y otras componendas”. *Aula* (núm. 40-41, pàg. 43-47).

La conveniència d'adoptar una posició eclèctica entre les concepcions exposades ens porta a considerar els diversos punts de vista des dels quals es pot entendre el conflicte d'acord amb la visió que es tingui de l'organització escolar. Així, en termes generals, d'acord amb l'anàlisi feta per F. Sabirón –que es basa en les

aportacions de Touzard (1980)– i X.R. Jares, els conflictes es poden entendre des de tres perspectives bàsiques:  
!

1) Des d'una **perspectiva tradicional o tecnicoracional**, el conflicte s'entén com una cosa negativa, resultat d'un organigrama confús, d'una comunicació deficient, de la incapacitat de la directiva, etc.

Aquest és el punt de vista de S.J. Ball:

“Se resalta que hay que remediar o dirigir el conflicto, tratándolo como si fuese una enfermedad que invade y corroe el cuerpo de la organización. En algunas versiones de la teoría de la dirección, donde las motivaciones y la psicología individual empiezan a ser apuntadas, cualquier manifestación de conflicto o contestación es tomada como un indicador de desajustes o insatisfacciones personales.”

S.J. Ball, 1990, pàg. 131.

Les actuacions, per tant, s'han d'encaminar a evitar-lo, sense excloure, si cal, l'eliminació de les situacions o les persones que l'ocasionen. D'acord amb aquesta perspectiva, el director ha d'actuar com a evitador o com a limitador de les situacions de conflicte perquè aquest no acabi perjudicant el funcionament de l'organització. Es tracta, per tant, de gestionar el conflicte amb la intenció de mantenir el control.

2) Des d'una **perspectiva de la conducta o interpretativa**, tenint en compte els factors de la personalitat, el conflicte es considera una cosa natural dels grups i de les organitzacions, ja que s'origina en les percepcions personals, arran dels resultats del processament de la informació i de la construcció de significats socials. Tot es redueix, doncs, a l'àmbit individual. El conflicte s'entén com un problema de percepció dels individus i s'ignoren les condicions socials que afecten les persones i les seves percepcions.

Des d'aquesta plataforma d'anàlisi, els conflictes als centres educatius són el resultat de les diverses interpretacions de la realitat que fan les persones o els grups (pares i mares, professorat, alumnat, etc.); constitueixen manifestacions de la falta d'entesa en relació amb el sentit que s'atorga als actes dels uns o dels altres, la qual cosa es pot modificar fent que els diferents actors de l'organització s'adonin dels errors en les seves idees o creences. La visió interpretativa ressalta la necessitat de comprendre els significats diversos que donen als conflictes els actors també diversos davant la conveniència de conciliar-los amb la realitat del centre, amb la intenció de millorar-ne el funcionament i restablir o perfeccionar la comunicació interpersonal i les relacions humanes per mitjà de l'acostament entre la subjectivitat de les persones.

Per tant, el comportament de les directives en la resolució de conflictes s'encamina cap a la comprensió global dels aspectes que incideixen en el conflicte (Context o escenari on es produeix, causes o interessos que l'han provocat, característiques i posició dins de l'organització dels protagonistes i procés que s'ha seguit) per a facilitar l'acostament de les posicions de les parts.

3) Finalment, des d'una **perspectiva interaccionista o crítica**, no solament s'accepta el conflicte com a inherent a les organitzacions, sinó que s'estimula, es considera que contribueix a evitar l'apatia de les organitzacions i que constitueix un element necessari per al progrés organitzatiu. S'entén, per tant, com una oportunitat de

#### Lectures complementàries

Si voleu disposar d'una informació més completa sobre l'anàlisi que van fer F. Sabirón i X.R. Jares sobre els conflictes, podeu consultar les seves obres:

**F. Sabirón** (1993). “El conflicto en las relaciones escolares”. A: Lorenzo, M.; Sáenz, O. *Organización escolar. Una perspectiva ecológica* (pàg. 259-282). Alcoi: Ed. Marfil.

**X.R. Jares** (1996). “El conflicto. Naturaleza y función en el desarrollo organizativo de los centros escolares”. A: Domínguez, G. (ed.). *Manual de organización de instituciones educativas* (pàg. 233-258). Madrid: Escuela Española.



desenvolupament personal, de millora de la convivència i d'optimització i transformació institucional, que és, en definitiva, l'objectiu de la teoria crítica de l'organització.

Així doncs, des d'aquesta perspectiva no solament s'admet que n'hi ha, de conflictes, sinó que s'afavoreix el fet d'afrontar determinats conflictes perquè s'entén que faciliten el qüestionament del funcionament mateix del centre educatiu i contribueixen a dinamitzar la correlació de forces establerta entre els seus membres. En conseqüència, afrontar conflictes des de posicions democràtiques i positives pot afavorir l'establiment d'una cultura de la col·laboració als centres (Escudero, 1990). Les directives, per tant, han de calibrar la mesura justa de la conveniència d'alimentar determinats conflictes organitzatius que s'entenen com a elements afavoridors d'un canvi d'estadi en un procés de desenvolupament organitzatiu (Tomás, 1995; Puig, 1997).

En síntesi, arran de les diverses concepcions exposades al voltant dels conflictes es desprèn que hi ha dues valoracions contraposades. Des de les dues perspectives considerades en primer lloc se'n destaquen les conseqüències negatives, tant des del punt de vista del centre com des del punt de vista de les persones.

#### Conseqüències negatives...

... del conflicte des de la perspectiva del centre: desgast organitzatiu, malbaratament de recursos per a superar-lo, bloqueig de les activitats previstes, efectes en la realització de la tasca educativa, dèficits en la comunicació i, per tant, en la coordinació, etc.

Conseqüències negatives des de la perspectiva de les persones: estrès, tensió, cost personal, temps, etc.

D'altra banda, des de la perspectiva crítica s'emfasitzen els aspectes positius del conflicte: obtenció de béns, defensa del territori, augment de l'energia, motivació i interès, un millor desenvolupament organitzatiu que afavoreix els canvis en el lideratge i el reajustament del poder, millora del rendiment, demanda d'explicació i justificació de posicions, etc.

Atès que hi ha aspectes positius i negatius en l'anàlisi del conflicte, tots s'han de tenir en compte i, des de la perspectiva de la direcció, en cada cas cal analitzar la relació entre el cost i el benefici (García Sánchez, 1996:141), sospesar els pros i els contres, i intentar establir les condicions precises en què els conflictes es poden utilitzar amb una intencionalitat educativa (amb finalitats funcionals), és a dir, per a l'aprenentatge de l'organització (Senge, 1995).

### 2.3. Model organitzatiu i conflictes

En considerar diverses tipologies d'organitzacions, observem que presenten un volum i una freqüència de conflictes desiguals. En aquesta varietat, òbviament, cal tenir en compte els aspectes de la situació, els que són característics de cada realitat (dimensions, característiques de la població, nivell educatiu, història institucional, etc.). No obstant això, també s'ha de considerar la influència que el model organitzatiu té en el nivell de conflictivitat de la mateixa organització, i també en la manera com s'afronten els conflictes.

Els centres que, d'una manera manifesta o encoberta, es regeixen per **models organitzatius més aviat autoritaris o burocràtics** es caracteritzen perquè, d'acord amb la base coercitiva en què es basa el seu funcionament, els conflictes es fan evidents més difícilment, cosa que no vol dir que no n'hi hagi, sinó que es mantenen en un estat latent. En aquest sentit, les organitzacions educatives molt formalitzades es caracteritzen per una dificultat manifesta a l'hora d'afrontar els processos de resolució de conflictes, la qual cosa, alhora, implica una font d'instabilitat.

Continuant amb aquest raonament, des de la perspectiva contrària es pot afirmar, per tant, que els conflictes tenen més possibilitats de ser resolts positivament quan es produeixen en **models organitzatius democràtics**, basats en la participació responsable i en la col·laboració dels seus membres. Aquests models es caracteritzen per una vitalitat més gran i, consegüentment, per una evidència més gran dels conflictes, per la qual cosa, des d'un punt de vista extern, poden semblar més conflictius, en un estat d'agitació més gran.

La participació no constitueix cap garantia de superar els conflictes –i, a més, requereix una disposició adequada de les persones–, però almenys hi posa les bases, de manera que en facilita un tractament obert i la discussió.

# Els conflictes en els centres educatius

Joan Teixidó Saballs

¿ crèdits

Número de codi



## Índex

## 1. Contextualització

Una vegada s'han considerat els diversos aspectes conceptuals que afecten els conflictes als centres educatius, i partint de la fonamentació que hem aconseguit, deixarem de banda el discurs especulatiu i ens submergirem en la realitat dels centres amb la intenció d'analitzar i conèixer més a fons la naturalesa dels conflictes que s'hi presenten, ja que entenem que aquest coneixement ha de constituir el segon suport de sustentació de l'actuació.

En primer lloc, considerarem la naturalesa conflictiva dels centres educatius arran de les aportacions que s'han fet des de les teories micropolítiques. Des d'aquest marc teòric, en l'intent de caracterització i categorització dels conflictes que hi ha als centres educatius s'han de tenir en compte els protagonistes que hi intervenen i la seva naturalesa, d'acord amb les causes, els mòbils o els interessos que els originen.

### 1.1. Els centres educatius com a escenaris dels conflictes

L'experiència de la tasca quotidiana als centres educatius ens indica que la visió tradicional segons la qual se'ls identifica amb institucions uniformes, allunyades de les lluites i dels conflictes propis d'altres institucions basades en la competitivitat, reproductores de l'ordre social vigent, etc., en síntesi, com a basses d'oli on regna l'ordre i la pau, és molt lluny de la realitat.

El fet que els centres educatius siguin l'escenari de moltes baralles i conflictes respon a la peculiaritat de la situació en què es troben en ser considerats des d'una perspectiva sistèmica de l'anàlisi de les organitzacions. És a dir, es troben just en el punt intermedi entre les dimensions macroorganitzativa i microorganitzativa del sistema. !

#### Dimensions macroorganitzativa i microorganitzativa

La convergència d'aquestes dues dimensions als centres educatius és especialment traumàtica en el cas dels directors, ja que es manifesten conflictes ben seriosos de rol davant de la necessitat de mantenir una posició entre dues aigües, en la qual, d'una banda, són els representants del col·lectiu escolar, molt decantat cap als docents, i, d'altra banda, són els representants i l'última anella de la cadena de transmissió de l'administració educativa al centre.

1) Des de la **perspectiva macroorganitzativa**, els centres constitueixen l'esglaó més baix del sistema que possibilita el compliment de l'acció educativa. Les disposicions generals de política educativa (govern de l'educació pel poder polític de l'Estat), articulades per l'administració educativa (aparell per a l'operativització de les directrius de la política educativa) i reglamentades legislativament (normativa que tendeix a concretar i a regular l'acció educativa),

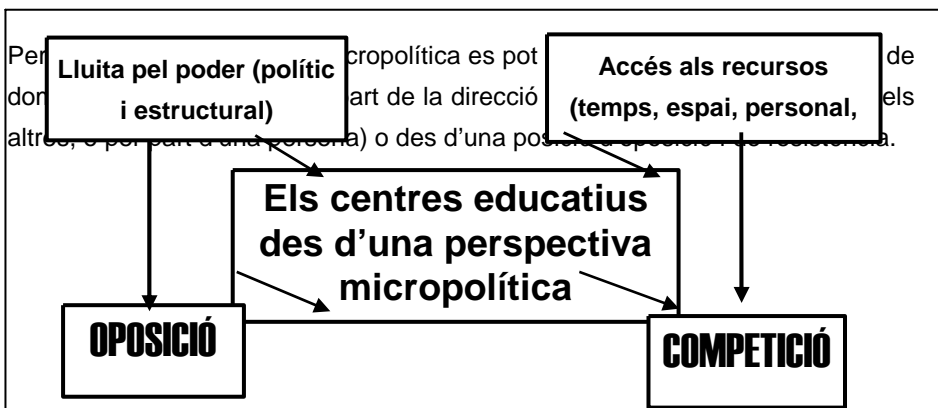
#### Lectures complementàries

Altres aportacions significatives en relació amb la naturalesa conflictiva dels centres educatius degudes a L.G. Bolman i T.E. Deal i a T. Bush són sintetitzades per X.R. Jares:  
**X.R. Jares** (1996). "El conflicto. Naturaleza y función en el desarrollo organizativo de los centros escolares". A: Domínguez, G. (ed.). *Manual de organización de instituciones educativas* (pàg. 233-258). Madrid: Escuela Española.

es materialitzen finalment als centres educatius, cosa que comporta nombrosos conflictes entre els nivells esmentats: coincidència d'interessos, indefinició d'objectius, reproducció dels conflictes socials, etc.

**2)** Des de la **perspectiva microorganitzativa**, ens hem de circumscriure a l'actuació dels membres de la comunitat educativa (pares i mares, alumnat, professorat, etc.), en la qual cal tenir en compte les relacions micropolítiques, de lluita pel poder, que tenen lloc al seu si. En l'anàlisi que fem dels conflictes ens centrarem específicament en aquesta última dimensió, tot i que no s'ha d'oblidar l'escenari històric, polític i social en el qual es desenvolupen.

Les teories d'estudi dels centres educatius que han tractat més profundament de la conflictivitat característica dels centres educatius han estat les de tipus micropolític. Posen l'èmfasi en l'anàlisi de les estratègies que utilitzen les persones i els grups que integren els centres educatius per a aconseguir els seus interessos, cosa que, quan es presenta una competència (vegeu el quadre següent) entre bàndols diversos que conflueixen en un mateix interès dona lloc a una metàfora dels centres educatius com a "camps de batalla" (l'accés als recursos genera competència; la lluita pel poder genera oposició).



Quadre núm. 1 Visió micropolítica de les organitzacions educatives.

En l'intent de caracteritzar la naturalesa conflictiva de l'escola, a l'apartat següent es consideraran les diverses tipologies de conflictes que es donen als centres escolars. Abans de presentar i analitzar la llista de conflictes, per tal d'evitar possibles males interpretacions, convé assenyalar que el fet de posar de manifest la naturalesa conflictiva dels centres educatius no vol dir que hi hagi conflictes tots els dies ni que totes les situacions aboquin en plantejaments conflictius. Al contrari, voldríem remarcar que la interacció quotidiana dels diversos membres de l'organització es desenvolupa, en la major part dels casos, d'acord amb plantejaments plàcids, de col·laboració i de rutina institucional. I, d'altra banda, convé que sigui d'aquesta manera.

La concepció del conflicte com un element positiu, de desenvolupament organitzatiu, s'associa amb un caràcter excepcional, de manera que quan té lloc provoca un important trasbals organitzatiu que mobilitza els seus membres per a resoldre'l. La situació oposada, és a dir, la que es caracteritza per la instauració crònica del conflicte als centres, és molt disfuncional i deixa de tenir propietats revitalitzants per al grup.

## 1.2. Els protagonistes

Si considerem els elements personals que intervenen en el conflicte, d'acord amb la sistematització que en fan M. Tomàs i X. Gimeno, es constata que hi ha dues menes de conflictes: !

**1) Conflictes intrapersonals:** conflictes que experimenta l'individu amb ell mateix, fruit de decisions que ha de prendre i les repercussions de les quals no coneix.

**2) Conflictes interpersonals:** quan intervenen diverses persones en el conflicte. Dins d'aquest grup es podria establir, al seu torn, una subdivisió segons que les persones que intervenen en el conflicte actuïn en nom propi, en defensa dels interessos d'un grup o de tota l'organització. Així, tindríem conflictes entre una persona i un grup, entre dos o més grups, entre un grup i l'organització, etc.

D'altra banda, en considerar les persones i els grups cal tenir en compte la procedència sociològica al si de la comunitat educativa. És a dir, es pot tractar de grups de pares i mares, d'alumnes, de professors, etc. Cal no oblidar que cada un d'aquests grups presenta un conjunt de característiques distintives que afecten els processos de resolució dels conflictes en què intervenen.

## 1.3. naturalesa dels conflictes

El repte de classificar els conflictes que sorgeixen en l'organització segons la naturalesa presenta dificultats notables tenint en compte que n'hi ha molts i molt variats, que els criteris utilitzats són diversos i que són també diverses les metodologies d'aproximació al seu estudi.

A continuació oferim, en forma de quadre comparatiu, les classificacions proposades per diferents autors a partir d'anàlisis i investigacions a l'entorn de la realitat organitzativa dels centres escolars. Òbviament, la simple citació de les etiquetes de les categories té un valor relatiu, ja que, perquè aquestes classificacions fossin significatives, caldria descriure-les i caracteritzar-les

### Lectura complementària

Si voleu completar la informació sobre la sistematització dels conflictes pel que fa als elements personals, podeu llegir: **M. Tomàs; X. Gimeno** (1993). *La resolució de conflictes*. Curso de Formación para Equipos Directivos. Sèrie Cuadernos. Madrid: Ministerio de Educación y Ciencia.



detalladament una per una, i aportar-hi exemples il·lustratius. No obstant això, i tenint en compte les limitacions inherents a qualsevol planificació didàctica, optem per presentar una sinopsi general a partir de la qual intentarem articular una proposta operativa.

Les classificacions que es tenen en compte en el quadre núm. 2 corresponen a les aportacions de R. Medina (1988), M. Álvarez (1993), M. Tomàs i X. Gimeno (1993), J. Teixidó, P. Costa i J. Corney (1993), J. Gairín (1994) i X.R. Jares (1996). Després d'analitzar aquestes aportacions i les anàlisis respectives s'observa, en primer lloc, que els criteris que han utilitzat aquests autors no són coincidents i, per tant, originen tipologies diverses. De totes maneres, sí que ofereixen algunes pistes que ens permeten caracteritzar els conflictes d'acord amb els motius o els elements que se'n troben a l'origen.

En aquest sentit, J.N. García Sánchez (1996:137), partint de les aportacions d'A.F. Acland, sosté que les causes dels conflictes als centres educatius són el resultat d'una barreja en la qual cal tenir en compte els béns, els principis, el territori i les relacions implícites. !

**1)** Pel que fa als **béns**, cal considerar els que són propis dels centres educatius, és a dir, grups d'alumnes o cursos que s'han d'impartir, l'accés al pressupost i la manera com es distribueix, el repartiment de responsabilitats, la dotació de materials educatius, etc.

**2)** Els **principis** fan referència a creences, valors, maneres d'actuar, etc. davant els quals cal tenir en compte el procediment com s'estableixen, la manera com s'expressen i la manera de portar-los a la pràctica. Se'n poden trobar alguns exemples en els criteris per a l'assignació de cursos, per a l'elaboració d'horaris, d'acompanyament dels alumnes en les activitats que es fan fora del centre, d'assistència a les activitats de formació permanent, etc.

<b>Medina (1988)</b>	<b>Álvarez (1993)</b>	<b>Tomàs... (1993)</b>	<b>Teixidó (1993)</b>	<b>Gairín (1994)</b>	<b>Jares (1996)</b>
Referits als principis d'unitat i coordinació	Autoritat, poder, influència i prestigi	Substantius (relacionats amb la tasca)	Coordinació en l'actuació docent	Relacions entre el sistema i el centre educatiu	Derivats de la concepció de l'organització
Referits als principis d'autoritat i especialització funcional	Relacions personals	Afectius (relacionats amb el clima)	Aspectes disciplinaris	Plantejaments institucionals	Relacionats amb el poder
Relacionats	Papers de		Insuficiències	Estructura	Referents a

amb la concentració i la desconcentració funcional	l'individu en el grup		a de temps	organitzativa	l'estructura organitzativa
	Interessos personals i corporatius		Relacions entre els professors	Sistema relacional	
	Drets i deures		Delimitació de les tasques	Relacions entre els components de l'organització	
	Creences, ideologies i cultures				

Quadre núm. 2. Tipologies de conflictes als centres educatius segons diversos autors.

**3) El territori**, tant físic com psicològic, constitueix un element d'identitat. Per tant, és lògic que es produeixin conflictes per a controlar-lo: utilització d'espais, assignació de despatxos per a atendre els alumnes, disposició d'espais específics per a matèries determinades o d'una aula per a cada curs, domini i ús exclusiu d'un despatx, d'un ordinador, etc.

**4) A l'origen dels conflictes es troba també l'explicitació de les relacions humanes:** quina és la posició de cada persona davant d'un esdeveniment determinat?, quines expectatives es tenen davant de les relacions?, de quina manera es comprenen les interaccions interpersonals?, com s'estableixen els contractes psicològics?, etc.

Segons la nostra opinió, creiem que a aquests aspectes generals caldria afegir alguns aspectes o trets característics dels centres educatius com a realitats dèbilment articulades, que contribueixen a la seva conflictivitat, i entre els quals es poden esmentar els següents: les deficiències en la transmissió de la informació, l'ambigüitat o la indefinició dels objectius, els dèficits de coordinació, la dificultat de predir els comportaments i les relacions dins l'organització, la inconcreció de l'estil de la direcció, la manca d'habilitats específiques de les directives, etc.

# Estratègies de resolució de conflictes

## Índex

## 1. La intervenció

Com ja s'ha posat de manifest en fer la conceptualització i la fonamentació teòrica, des d'una perspectiva organitzativa el problema no és que sorgeixin conflictes, sinó el fet de passar a l'acció, és a dir, la manera com cal actuar davant dels conflictes, la resposta que cal donar-los. És una qüestió complicada i difícil d'exposar, que no es pot deslligar de les peculiaritats de cada situació.

Tot sovint es recorre a expressions com ara “resolució de conflictes” o “gestió positiva de conflictes”, que evidencien la importància de les actuacions que tendeixen a millorar les situacions conflictives. Però, què hi ha darrere aquestes etiquetes?, què entenem per conflicte resolt?, que s'ha arribat a un acord de no-agressió?, que s'ha oblidat el problema perquè n'ha sorgit un altre de més important?, que s'ha adoptat una solució provisional i s'ha assumit com un mal menor?, o bé que s'ha atacat l'arrel del conflicte i s'ha construït cooperativament una nova manera d'afrontar-lo, de la qual sorgeix una nova manera de relacionar-se i d'afrontar el futur?

Són moltes i molt diferents pel que fa al grau de millora organitzativa les possibilitats que s'amaguen darrere aquestes etiquetes. En conseqüència, no s'han d'entendre com a solucions màgiques que es poden aplicar indiscriminadament a tots els conflictes, ni tampoc no apunten cap a un futur idíl·lic en què els conflictes arribaran a desaparèixer. Simplement constitueixen una aportació de coneixements centrats en dues qüestions bàsiques: !

- 1) Evitar la generació de respostes clarament negatives davant els conflictes.
- 2) Adquirir algunes pautes de conducta per a tractar-los de manera més cooperativa.

El nivell d'èxit que s'aconsegueix aplicant estratègies cooperatives en la resolució de conflictes és divers. Algunes vegades s'arriba a la solució definitiva del conflicte, però la major part de les vegades ens haurem de conformar amb èxits més modestos com ara la gestió positiva del conflicte, la reducció del grau d'enfrontament entre les parts, el fet que s'aconsegueixin acords parcials, el restabliment de la comunicació entre les parts, etc. No es tracta, com ja hem dit, d'esperar resultats miraculosos, sinó d'aconseguir millores qualitatives en el sistema de relacions, les quals contribuiran a una millora del clima institucional.

Des d'aquest enfocament bàsic, aquest apartat s'orienta a destacar la importància de la racionalitat i del coneixement a l'hora d'utilitzar estratègies eficaces que permetin la solució de manera cooperativa. Abans de considerar aquestes aspectes, però, s'exposa la visió processal dels conflictes (s'ha d'entendre com un procés delimitat per etapes diferents que se succeeixen en el temps) i el concepte de funcionalitat.

### 1.1. El conflicte com a procés

Des d'una perspectiva dinàmica, d'acord amb S.P. Robbins (1991, pàg. 464), podem considerar que el conflicte consta de cinc fases (vegeu el quadre núm. 3): possible oposició o incompatibilitat, el coneixement i la personalització, les intencions, la conducta i els resultats. !

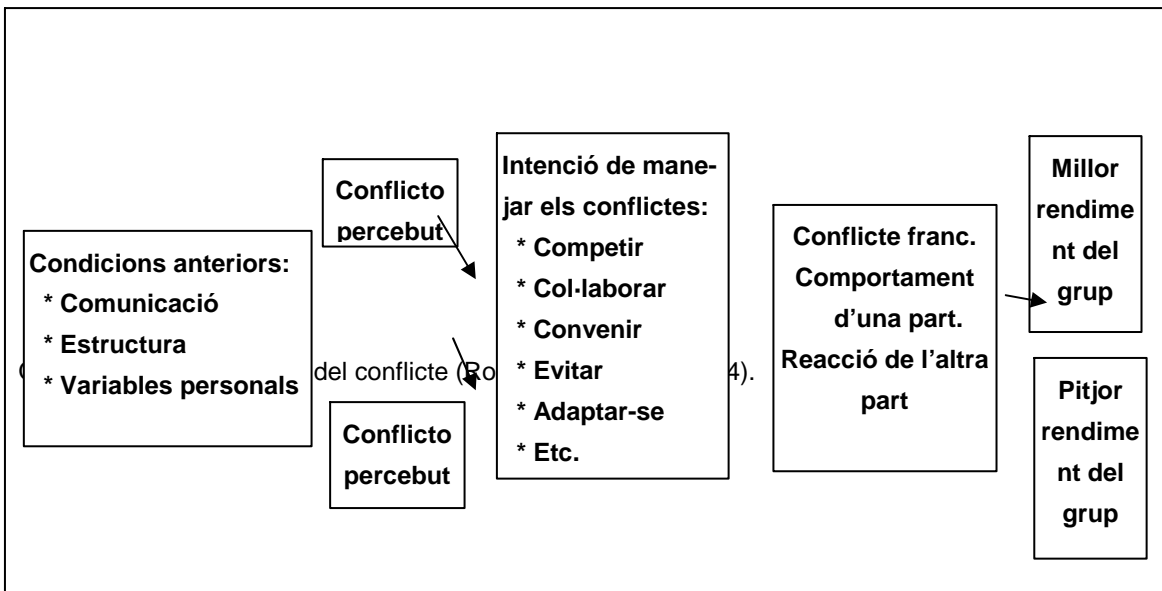
1) Cal tenir en compte la presència de **condicions** que propicien l'aparició del conflicte, cosa que no significa que derivin necessàriament en un conflicte, sinó que en constitueixen una oportunitat. També les coneixem com a causes o fonts d'un conflicte.

2) Aquestes condicions només es converteixen en un conflicte quan una o més parts tenen **consciència** que, efectivament, existeixen. Malgrat tot, el fet de reconèixer l'existència de condicions que afavoreixen l'aparició del conflicte tampoc no és suficient. Cal, a més, que hi hagi un involucrament emocional (**sentiment**) que crea hostilitat, tensió, frustració, etc.

#### Lectura complementària

Les cinc fases del conflicte i les cinc intencions en el maneig de conflictes es poden consultar més àmpliament a l'obra següent: **S.P. Robbins** (1991). "Conflicto, negociación y comportamiento intergrupar". A: *Corportamiento Organizacional. Conceptos, controversias y aplicaciones* (pàg. 459-494). Mèxic: Prentice Hall Hispanoamericana.

Etapa I	Etapa II	Etapa III	Etapa IV	Etapa V
Possible oposició	Coneixement i	Intencions		
Conducta	Resultats			
O incompatibilitat	personalització			



**3) Les intencions** intervenen entre, d'una banda, les percepcions i, de l'altra, els sentiments i la conducta, i porten la persona a actuar d'una manera determinada. En aquest punt té una importància extraordinària l'atribució: una de les parts ha d'inferir quina és la intenció de l'altra per a saber com ha de respondre a la seva conducta, cosa que no sempre és fàcil, ja que la conducta no sempre reflecteix quina és la intencionalitat de la persona que la manifesta.

Si prenem com a criteris la disposició a cooperar (el grau en què una part intenta satisfer els interessos de l'altra) i la reafirmació (el grau en què una part intenta satisfer els seus propis interessos), d'acord amb S.P. Robbins, es poden identificar cinc intencions en el maneig de conflictes: de competició, de col·laboració, d'evasió, d'acomodació i de conciliació.

Pel que fa a l'adopció de les intencions, la qüestió important que cal dilucidar és establir si constitueixen opcions que s'ofereixen a la lliure elecció de les persones per a adaptar-se a la situació o si constitueixen unes preferències relativament constants, que són fàcils de preveure recurrent a les característiques intel·lectuals i de personalitat dels individus.

**4) El conflicte s'evidencia** perquè es produeix la **conducta**: afirmacions, actes, reaccions, empipaments, etc. Aquestes actuacions constitueixen intents sincers de posar en pràctica les intencions, tot i que pot passar que la conducta s'acabi desviant de la intenció original.

**5) A partir de la reciprocitat** entre l'acció i la reacció de les parts en conflicte es produeixen els **resultats**, que poden ser funcionals o disfuncionals per al grup.

Globalment, per tant, en la intervenció en els conflictes és important tenir-ne en compte la dimensió processal. És a dir, el que en definitiva fa que un conflicte evolucioni d'una manera determinada és la interacció entre les parts (etapa IV). No obstant això, en l'intent d'aconseguir uns resultats millors en la gestió dels conflictes cal tenir en consideració que la conducta constitueix únicament una fase que, si bé és la més immediata perquè és directament observable, és fruit del resultat d'un conjunt de passos previs. Tot i que aquests passos previs no tinguin una dimensió pública, són d'una importància crucial i, per tant, cal atorgar-los la rellevància que mereixen en els processos de resolució.

## 1.2. La conducta davant el conflicte

Una vegada s'ha instal·lat el conflicte al si de l'organització, hi ha gent a la qual li és tan ingrati aquest fet que prefereixen no afrontar-lo. Llavors opten per formulacions com ara "oblidem les nostres diferències", "en el fons tots pensem el mateix" o, simplement, eviten el conflicte, fan com si no hi fos. Altres, en canvi, adopten una posició més bel·ligerant; són els que pensen "m'hi barallaré fins que ho aconseguixi". Davant d'aquesta actitud el rival pot optar per donar-se per vençut ("No m'interessen les baralles. Ja te'ls pots quedar, els teus interessos.") o bé pot acceptar el repte de continuar una confrontació en la qual s'hi val de tot per tal de sortir-se amb la seva. Es tracta d'un conflicte

d'interessos en el qual tothom té clar que intentarà fer prevaler els seus propis interessos per sobre dels dels altres. Aquí comença un joc que admet estratègies diverses: acumulació de poder, inici d'un regateig entre cessions i satisfaccions, confrontació oberta, etc.

En estudiar el tractament que diversos autors fan de les estratègies davant del conflicte es constata una diversitat de posicions notable que es correspon amb l'absència d'un criteri unificat pel que fa a les denominacions utilitzades.

Pel que fa a les denominacions, J. Gairín (1994, pàg. 24) utilitza el terme *confrontació* per a referir-se a la disposició a afrontar directament un conflicte i consensuar una solució mútuament satisfactòria, mentre que altres autors (J. Garrido, 1987, pàg. 16; J.M. Puig, 1997, pàg. 61; J. Mestres, 1996, pàg. 47) l'entenen com a sinònim d'enfrontament o lluita oberta entre les parts. Aquests autors, per la seva banda, utilitzen els termes *negociació* o *solució col·laborativa* per a referir-se al fet d'aconseguir solucions consensuades.

S'observa una altra mena d'imprecisions quan es fan servir termes com ara *suavitació*, *acomodació*, *imposició*, *conciliació*, davant els quals, pel fet que es tracta de termes procedents del llenguatge col·loquial o jurídic, cal tenir present el sentit i la perspectiva des de la qual els utilitza cada autor. En aquest sentit, convé postular la necessitat d'una simplificació i una unificació de criteris pel que fa a la terminologia.

Des d'una perspectiva global, però, optarem per postular l'existència de tres estratègies clarament diferenciades davant els conflictes: l'evitació, la confrontació i la negociació. Tot seguit les caracteritzarem breument i en els apartats posteriors n'analitzarem els pros i els contres; també desenvoluparem les estratègies pràctiques per a dur a terme la solució negociada dels conflictes.

!

**1)** L'actitud d'**evitació** comporta una resposta passiva davant els conflictes que es caracteritza perquè genera respostes de fugida o bé d'acomodació davant l'actitud agressiva de l'altra part.

**a)** Es produeix la **fugida** quan una persona reconeix que hi ha un conflicte però adopta l'actitud d'allunyar-se'n, de no tenir-lo en compte, i actua com si no hi fos. Es tracta de qüestions que és millor no comentar perquè, d'aquesta manera, no s'ha de fer front a les dificultats que derivarien del seu tractament.

**b)** L'**acomodació**, en canvi, es produeix quan una de les parts, per tal de conservar la relació i calmar l'altra part, està disposada a col·locar els interessos dels altres per damunt dels propis, és a dir, està disposada a sacrificar-se.

Totes dues actituds, en síntesi, es caracteritzen perquè tendeixen a evitar el conflicte per damunt de tot.

**2)** L'actitud de **confrontació** és diametralment oposada a l'anterior, ja que es caracteritza perquè comporta agressivitat. Les parts pensen únicament en la satisfacció dels seus interessos, independentment de l'impacte que això pugui tenir en l'altra part. S'entén que la diferència d'interessos o de punts de vista solament es pot resoldre amb l'enfrontament i la competició, i en aquesta empresa esmercen tots els seus esforços.

### Lectures complementàries

Els autors que han tractat dels conflictes utilitzen denominacions diferents per referir-se a les estratègies d'actuació. Els més importants són:

**J. Garrido** (1987). "El director ante el conflicto". *Padres y Maestros* (núm. 127, pàg. 16-18).

**S.P. Robbins** (1991).

"Conflicto, negociación y comportamiento intergrupar".

A: *Corportamiento Organizacional. Conceptos, controversias y aplicaciones* (pàg. 459-494). Mèxic:

Prentice Hall Hispanoamericana.

**J. Gairín** (1994). "Los conflictos". *Cuadernos de Pedagogía* (núm. 222, pàg. 22-25).

**J. Mestres** (1996). "El sistema relacional y los conflictos en los centros escolares". A: Gairín, J.; Darder, P. *Organización y Gestión de Centros Educativos* (pàg. 470/39-470/50). Barcelona: Praxis.

**J.M. Puig** (1997). "Conflictos escolares: una oportunidad". *Cuadernos de Pedagogía* (núm. 257, pàg. 58-65).



J. Garrido defineix així aquesta actitud de confrontació:

“Hacer frente al conflicto, hacerse el bravo, es una forma que algunos escogen cuando se les presenta un problema. «Se crece –dicen los demás– ante las dificultades». El grito, la ironía, el castigo indirecto, el «aquí estoy yo», la pequeña venganza en otras cosas, el ganarse a alguna gente especialmente adepta que divida el frente común, los sobornos ocultos son signos a veces de que la confrontación ha comenzado.”

J. Garrido, 1987, pàg. 16.

Es tracta, en síntesi, d'una conducta agressiva davant el conflicte que no se sap el temps que durarà, tot depèn de la capacitat d'aguantar de les parts. Però, en definitiva, acaba sempre amb vencedors i vençuts.

**3) La negociació** es caracteritza per la recerca d'una solució consensuada, en la qual totes dues parts reconeixen els seus interessos i són capaces de renunciar-ne a una part amb l'objectiu d'aconseguir un acord final que sigui satisfactori per a tothom.

S'adopta el terme *negociació* perquè es considera que constitueix la denominació més estesa per a referir-se a una possibilitat doble que, d'acord amb S.P. Robbins, s'hauria de caracteritzar com a *conciliació* i *col·laboració* o *cooperació*: !

G. Immegart, R. Pascual i M.L. Immegart són autors que també parlen de negociació:

“La negociación, el intercambio y el regateo son destrezas antiguas pero que, aún hoy en día, son relevantes a la hora de tratar diferencias o preferencias beneficiando a las dos partes [...]”

La negociación se basa en la consideración mutua, y no en soluciones impuestas por el poder o la fuerza. La razón es que si dos personas con necesidades examinan juntas la manera de redistribuir sus recursos y están dispuestas a dar y tomar, pueden llegar a una solución que beneficie a los dos al máximo. La negociación se centra en las ganancias y pérdidas relativas, dentro de un contexto de intercambio justo y mutuamente beneficioso [...]

El proceso de la negociación requiere destreza, experiencia y juego limpio. La información es esencial para ambas partes y las dos entran en negociaciones con diversos objetivos y expectativas razonables. Una de las características de la negociación es que cada uno tiene algo que el otro quiere o necesita [...]

Las ventajas de la negociación y el intercambio incluyen que las dos partes se benefician; el proceso suele llevar a soluciones creativas; las personas no se comprometen demasiado en el proceso; y, si la negociación no es adecuada o completamente deseable, generalmente se puede volver a negociar.”

G. Immegart, R. Pascual i M.L. Immegart, 1995, pàg. 262.

**1) Es produeix la conciliació** quan les dues parts mostren la voluntat de cedir una mica en els seus plantejaments amb la intenció d'arribar a una solució de compromís. Hi ha un acostament de posicions pel mètode del regateig. No hi haurà ni guanyadors ni perdedors, ja que totes dues parts mostren la intenció de racionalitzar l'objecte del conflicte amb la finalitat d'acceptar una solució de compromís que satisfaci parcialment els interessos de tothom. La característica distintiva, per tant, és que cada una de les parts té la intenció de cedir una mica.

#### Lectura complementària

Per a obtenir una visió més àmplia de la negociació com a procés doble (conciliació i col·laboració o cooperació), vegeu:

**S.P. Robbins** (1991).

“Conflicto, negociación y comportamiento intergrupala”.

A: *Corportamiento*

*Organizacional. Conceptos, controversias y aplicaciones*

(pàg. 459-494). Mèxic:

Prentice Hall

Hispanoamericana.

#### Puntualització

L'actuació que nosaltres anomenem *conciliació* s'anomena genèricament, en molts dels manuals consultats, *negociació*. Des del nostre punt de vista, però, preferim establir aquesta diferenciació (seguint S.P. Robbins, 1991) perquè possibilita una millor jerarquització conceptual.

**2) La cooperació o col·laboració**, d'altra banda, s'aconsegueix quan s'arriba a la resolució dels conflictes de manera col·laborativa. S'intenten identificar i reconèixer els interessos i els punts de vista de totes les parts amb la intenció de treballar conjuntament per a satisfer totes les posicions. En col·laborar, la intenció de les parts és solucionar les diferències i, en conseqüència, el mateix procés de resolució del conflicte obre la porta a l'amistat i a la col·laboració.

Estrictament, per tant, conciliació i col·laboració constitueixen modalitats de negociació que es troben en la mateixa línia d'actuació, cosa que es fa especialment evident quan s'utilitzen de manera successiva: en primer lloc s'arriba a un acord (conciliació) i, posteriorment, és possible plantejar-se la col·laboració.

En resum, quan parlem de negociació ens referim a un conjunt de comportaments i d'estratègies que no busquen ni la inhibició ni la supremacia dels interessos i els punts de vista d'alguna de les parts, sinó que opten per la recerca conjunta de solucions favorables per a tothom, ja sigui per mitjà de la conciliació o bé de la col·laboració.

En conjunt, doncs, des d'una perspectiva descriptiva, es poden establir tres posicions bàsiques que donen lloc a tres tipus de conducta davant els conflictes, cadascuna amb unes peculiaritats i unes característiques distintives. Quan s'intenten escollir estratègies d'actuació, des d'un enfocament global es tendeix a postular la conveniència d'afavorir l'adopció d'actituds que tendeixin a la negociació.

J.N. García Sánchez (1996, pàg. 145), citant J. Sabini (1995, pàg. 340), ens parla de la interacció estratègica com la via adequada per a resoldre els conflictes, entesa com una conducta d'interacció social en la qual cada una de les parts intenta influir en l'altra perquè es comporti de manera favorable o beneficiosa per als seus propis interessos, cosa que porta a desenvolupar conductes de negociació molt diverses que poden adoptar un ventall ben ampli de possibilitats entre la competitivitat i la col·laboració.

No obstant això, cal tenir present que no totes les situacions conflictives permeten que se'ls apliqui aquest tipus d'estratègies. Tot això ens porta a considerar les estratègies pràctiques des de la doble perspectiva que apuntàvem al començament de l'apartat: en primer lloc s'exposen alguns aspectes i algunes actuacions que convé evitar en l'intent d'aconseguir una resolució funcional dels conflictes i, tot seguit, s'exposen detalladament les estratègies que puguin conduir a la resolució col·laborativa dels conflictes.

### **1.3. Alguns aspectes que cal evitar en la resolució de conflictes**

Les directives dels centres educatius, quan han d'afrontar situacions de conflicte, ja sigui al si del seu propi equip o bé en la relació amb l'administració, amb el professorat o amb els pares i les mares, sovint es debaten davant

qüestions com ara “podré evitar que aquest conflicte es converteixi en un enfrontament obert?”, “hi ha alternatives intermèdies entre les opcions que defensen els dos bàndols?”, “hi ha una solució en la qual ningú no perdi i tothom pugui aconseguir una part dels seus interessos?”. Davant qüestions d'aquest tipus es posa de manifest que, tot i que és possible imaginar les solucions teòricament, no sempre és fàcil operativitzar i dur a terme comportaments de col·laboració. No obstant això, hi ha un conjunt de factors que s'ha demostrat que són negatius en la resolució funcional dels conflictes i que, per tant, convé conèixer per tal d'evitar-los. !

En primer lloc, partim de la idea que tant les aproximacions passives (que tendeixen a l'evitació) com les agressives (que tendeixen a la confrontació) són negatives, ja que, tot i que en alguns casos puguin ser beneficioses per a una de les parts en disputa, els seus efectes globals són nocius o disfuncionals per al conjunt de l'organització.

En considerar els resultats que deriven dels conflictes en les organitzacions els conceptes de *funcionalitat* i *disfuncionalitat* són poc clars (S.P. Robbins, 1991, pàg. 464). No hi ha una línia que separi clarament allò que és funcional d'allò que no ho és. Un mateix conflicte en un grup determinat pot tenir efectes funcionals i, en canvi, pot tenir-los de sentit contrari en un altre grup. En qualsevol cas, cal tenir molt en compte que la funcionalitat s'ha de considerar en relació amb el conjunt del grup (reforçament dels objectius, cohesió i rendiment del grup) i no en relació amb algun dels seus membres. Conseqüentment, s'ha de diferenciar la funcionalitat per a un membre del grup (de vegades en detriment de la resta) i la funcionalitat per al conjunt del grup (en el qual, òbviament, hi poden haver excepcions).

1) D'una banda, la **conducta d'evitació**, tot i que eludeix el trasbals de l'enfrontament, no incideix de cap manera en la solució del conflicte. La fugida té efectes negatius en els mateixos protagonistes, ja que saben que hi ha un conflicte però no se senten capaços d'afrontar-lo, cosa que, en darrer terme, té efectes negatius per a la seva autoestima i la seva autopercepció amb relació a la seva competència professional.

Quan l'evitació és el resultat de l'acomodació de la part dominada als interessos de la dominant cal entendre que el conflicte no està solucionat, sinó en letargia. Tan sols es manté ocult momentàniament, encara que més tard o més d'hora tornarà a sortir a la superfície, potser amb més virulència. A més, durant tot el temps que s'ha mantingut ocult haurà produït un cert ressentiment que segur que té efectes negatius en el clima del grup i, en conseqüència, en el benestar dels seus membres.

J. Garrido ho explica amb les paraules següents:

“Esta tensión no se sabe qué tiempo va a durar: todo depende de la capacidad de la otra parte de aguantar, vivir sometida o tolerar el conflicto. Aunque, naturalmente, le faltará con frecuencia entusiasmo y creatividad para entregarse a su trabajo. Muchas veces se limitará a vivir y cumplir, sin más.”

#### Lectura complementària

Per a aprofundir en la diferenciació dels conceptes de funcionalitat i disfuncionalitat, consulteu: **S.P. Robbins** (1991). “Conflicto, negociación y comportamiento intergrupar”. A: *Corportamiento Organizacional. Conceptos, controversias y aplicaciones* (pàg. 459-494). Mèxic: Prentice Hall Hispanoamericana.

J. Garrido, 1987, pàg. 16.

2) D'altra banda, les **aproximacions agressives** donen lloc a l'espiral del conflicte, caracteritzada per un increment gratuït de la violència. Les posicions enfrontades no es preocupen dels mitjans que utilitzen per tal d'aconseguir la victòria, independentment que siguin legítimament ètics o no. Es tracta del "tot s'hi val" amb la intenció de guanyar. En aquests casos, en lloc d'avançar cap a posicions d'una entesa mútua, la diferència que els separa es fa cada vegada més gran. Cada una de les parts intenta cohesionar el seu grup, controlar que ningú no se'n separi, obsequiar-los amb avantatges i favors respecte els de l'altre grup. En resum, quan s'entra en una espiral d'aquesta naturalesa el conflicte s'enquista en les relacions humanes i en la institució, i té conseqüències disfuncionals per a totes dues.

Davant de l'aproximació passiva i negativa als conflictes destaca la conveniència d'acostar-s'hi amb una actitud oberta i un tarannà disposat a la negociació i al pacte. En aquest punt sovint es planteja una situació davant la qual s'ha d'actuar amb molta cura, ja que, si no es resol favorablement, se'n poden derivar conseqüències molt disfuncionals per a l'organització. Ens referim a les situacions conflictives en què una de les parts en litigi està predisposada a adoptar estratègies cooperatives de resolució de conflictes, mentre que l'altra part espera aprofitar-se'n i adopta una estratègia del tipus guanyar o perdre.

Els motius que porten aquesta part a actuar d'aquesta manera es poden trobar en els precedents d'haver fet servir altres vegades aquestes estratègies amb èxit, en la manca d'entrenament en estratègies cooperatives o bé en el desig d'obtenir guanys a càrrec dels altres. Fins i tot pot haver-hi situacions en què s'arribin a dur a terme estratègies d'amenaça i de dominació quan es constata en els altres actituds de cooperació.

Davant de situacions d'aquesta mena, una manera d'actuar que tendeix a esmorteir els intents d'amenaça o de dominació consisteix a mostrar a la part amenaçant la preferència per cooperar, però, alhora, fer-li veure la disposició a competir i fins i tot a exercir represàlies en el cas de constatar la intenció d'aprofitar-se de la intenció cooperativa de l'altra part. Sovint la cooperació és més eficaç quan una de les parts pensa que l'altra té poder per a rivalitzar i competir però opta per cooperar.

Finalment, pel que fa a les qüestions que cal evitar, convé tenir presents alguns obstacles que poden sorgir al llarg del procés negociador, i que sovint es converteixen en barreres que dificulten una solució consensuada. Frequentment es tracta d'expressions verbals, actituds, maneres d'actuar, etc. que causen efectes negatius en l'altra part i que, per tant, convé evitar. D'acord amb la

selecció que fan Costa i López (1996, pàg. 392), les hem classificat en diversos grups i n'hem aportat alguns exemples verbals: !

**a)** Subestimar la capacitat dels altres. Exemples:

“Mai no havia conegut ningú amb una mentalitat tan obtusa.”

“El cap d'Estudis mai no entén les nostres raons.”

**b)** Mantenir percepcions interpersonals errònies. Exemple:

“El cap del departament no té cap interès a resoldre la qüestió; ho considera únicament una oportunitat de posar de manifest la seva oposició a la direcció.”

**c)** No mantenir oberts els canals de comunicació i d'informació. Exemples:

“Es nega a rebre'ns.”

“Fan com si no sabessin res de la situació i al final serà insostenible.”

**d)** Discutir a partir de posicions inamovibles més que sobre necessitats i interessos. Exemples:

“La decisió dels pares és ferma i definitiva.”

“He exposat la posició del departament de Tecnologia i no tinc res més a dir.”

**e)** Mostrar una tendència a centrar el conflicte en una solució sense considerar que n'hi ha més. Exemples:

“Aquí el veritable conflicte és la manera com cal controlar que els nois no surtin del recinte durant l'esbarjo.”

“És clar que el conflicte només es pot resoldre obrint expedient al Manel.”

**f)** Discutir sobre situacions passades i oblidar que els conflictes només es poden resoldre mirant cap al present. Exemple:

“Ja t'ho vaig dir el trimestre passat i no hi has fet res.”

**g)** Mostrar una tendència a culpar l'altra part del conflicte, amb la qual cosa tan sols s'aconsegueix que l'altra part es posi a la defensiva, no escolti i passi al contraatac. Exemple:

“La culpa és del teu departament quan va acceptar el canvi d'horari.”

**h)** Mostrar una tendència a etiquetar. Exemple:

“És impossible parlar amb vosaltres perquè sou uns tancats de closca.”

**i)** Avançar-se als altres sense deixar que expressin els seus objectius, les seves necessitats, etc. Exemple:

“Sé exactament el que em diràs.”

**j)** Allunyar-se del problema quan s'és una part directament implicada en la resolució. Exemple:

“Això és problema teu. A mi no em miris.”

**k)** Negar-se a acceptar la legitimitat de les necessitats i els interessos dels altres. Exemples:

“O no veieu la magnitud de les repercussions que deriven d’aquesta decisió o és que tant us fa.”

“T’estàs ficant allà on no et demanen.”

**l)** Negar-se a continuar negociant mentre l’altra part no reconegui el seu error.

Exemple:

“Jo no continuo parlant del tema si el Pep no retira aquesta alternativa forassenyada i ofensiva per als interessos del meu departament.”

**m)** Negar als altres el dret a canviar d’actitud. Exemple:

“M’estàs dient tot el contrari del que em vas dir al començament. En què quedem, ho tens clar o no?”

Globalment, es tracta d’un conjunt de maneres d’actuar davant els conflictes que es poden presentar combinadament i que ens permeten analitzar la nostra pròpia competència i la dels altres en la resolució de conflictes i, per tant, millorar-la.

Tot i que els aspectes que cal evitar que s’han plantejat en aquest apartat tenen com a intenció afavorir la resolució col·laborativa dels conflictes, convé tenir present que no tots els conflictes permeten que se’ls apliqui aquestes estratègies. Quan les parts veuen impossible l’acord de vegades s’inclinen per lluites obertes o sordes fins que es produeix la derrota d’una de les parts; altres vegades es reclama la mediació d’un tercer o bé es recorre a l’arbitratge o a l’apel·lació. De vegades un dels grups s’inhibeix, deixa de mostrar interès pel problema, talla la comunicació amb els altres o opta per la coexistència pacífica en presència del conflicte.

#### **1.4. Estratègies de resolució col·laborativa**

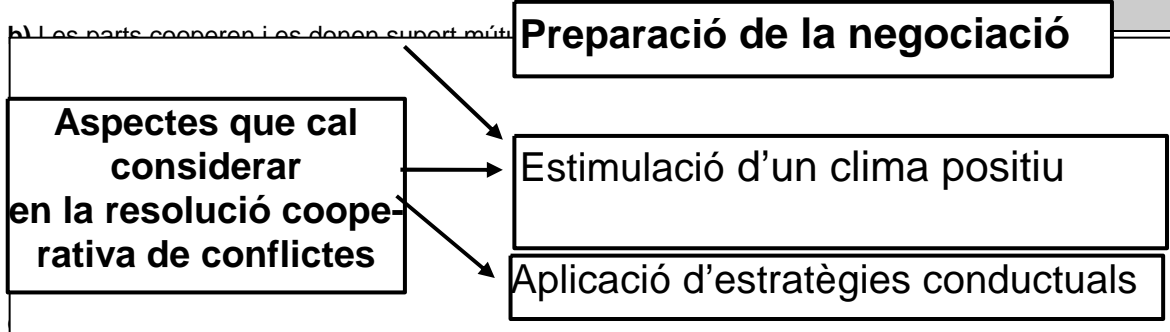
La resolució col·laborativa de conflictes constitueix una manera intermèdia d’afrontar les diferències entre els grups. D’una banda, implica evitar les concessions que van en contra dels propis interessos i necessitats (pròpia de les estratègies d’evitació). D’altra banda, es proposa evitar la confrontació directa, de la qual surten necessàriament vencedors i vençuts. Es basa en la negociació que busca beneficis mutus i intenta arribar a solucions que siguin acceptades per les dues parts en conflicte.

El mètode que exposem té l'origen en les aportacions de R. Fisher i W. Ury que van donar lloc al Projecte de Negociació de Harvard, les quals, posteriorment, s'han adaptat a diferents contextos. Es basa en un conjunt de principis que el fan possible. Són els següents: !

a) Les parts implicades intervenen activament en la proposta d'alternatives que respectin i satisfacin les necessitats de les dues parts.

Les aportacions de R. Fisher i W. Ury pel que fa al mètode de resolució col·laborativa de conflictes s'exposen en l'obra:

**R. Fisher; W. Ury** (1985). *Obtenga el sí. El arte de negociar sin ceder*. Mèxic: Ceres.



e) Recolza en el domini de les habilitats socials.

A la vista d'aquests requisits s'observa que, tot i que és obvi que els comportaments de cooperació són els més desitjables des d'una perspectiva organitzacional, no sempre és fàcil operativitzar-los, ja que per a consolidar-los es requereix la construcció conjunta de pautes i actituds d'interacció entre els membres de l'organització, la qual cosa, en definitiva, implica una construcció cultural. No obstant això, hi ha un conjunt de conductes o estratègies que faciliten la resolució col·laborativa de conflictes i que exposarem a continuació. No cal recordar que el coneixement i l'intent d'aplicació d'aquests postulats no constitueixen cap garantia d'èxit. Els acords i la col·laboració no es poden garantir a priori, sinó que són el resultat d'una construcció compartida. De totes maneres, entenem que el fet de conèixer-los representa una bona ajuda que cal tenir en compte i que pot facilitar uns resultats millors.

En la resolució cooperativa de conflictes distingim tres aspectes bàsics (vegeu el quadre núm. 4): la preparació de la negociació, l'estimulació d'un clima positiu i l'aplicació d'un conjunt d'estratègies conductuals que tendeixen a la solució del conflicte.

Quadre núm. 4. Aspectes que cal considerar en la resolució cooperativa de conflictes.

#### 1.4.1. Preparació de la negociació

La resolució col·laborativa de conflictes es basa en l'establiment de solucions consensuades per mitjà de processos de negociació entre les parts. Des d'aquesta perspectiva, tenint en compte la importància del procés de negociació en la solució adoptada i, per tant, els resultats que derivaran de la seva aplicació, convé preparar amb molta cura el procés negociador.

Abans d'iniciar la negociació o de dur a terme accions perquè les parts en conflicte s'asseguin a negociar convé **recollir informació** que ens permeti prendre una decisió fonamentada al voltant de la conveniència de plantejar la negociació. Hem de trobar resposta a preguntes com aquestes: !

- Quina és la gravetat del conflicte? Quines repercussions té al centre?
- Afecta el conjunt de l'organització o és un afer interpersonal entre dos o més membres? I, tot i que es tracti d'una qüestió personal, afecta el funcionament normal del centre?
- Tenint en compte alguns precedents, es tracta d'un conflicte que altres vegades s'ha resolt a partir de la dinàmica de l'equip, o bé s'ha produït una intervenció deliberada de la direcció?
- Quins són els avantatges i els inconvenients de la negociació? Quines oportunitats ofereix la resolució del conflicte? Quins avantatges té deixar-lo en el punt en què es troba?
- Quins són els costos de deixar les coses en el punt en què es troben?
- Quins són els costos i les dificultats d'afrontar el conflicte? Són precisament els costos previstos els que en retarden la resolució?
- Voldran les parts intervenir en la negociació? També ho volem nosaltres?
- Tenim el poder de decisió sobre els recursos que caldran per a resoldre el conflicte?
- Té gaire sentit que acudim a la negociació si no podem assegurar després que s'aplicaran les solucions acordades?

Cal definir també quins són els **objectius de la negociació**. Tenir clar els objectius que es pretenen aconseguir amb la negociació constitueix un element



incentivador per a les parts que hi intervenen i proporciona satisfacció quan s'aconsegueixen. Contràriament, la negociació a partir d'objectius difusos crea incertesa i desànim en els negociadors.

Ens hem de plantejar, doncs, qüestions com ara “per què ens interessa negociar?”, “què volem aconseguir, tant en l'àmbit tècnic com en l'humà?”, “per què li interessarà a l'altra part?”, “què es perdrà si no es negocia?”, etc.

Una vegada hem decidit negociar, convé **investigar i documentar-se sobre la situació**: resumir la història del conflicte, recollir-ne informació, comprovar alguns fets, aportar i verificar dades estadístiques, mantenir una actitud oberta a la informació addicional, basar les imputacions, considerar la disposició de l'altra part per a arribar a un acord, tenir en compte les percepcions que l'altra part té de nosaltres, etc. Es tracta d'una operació molt delicada, ja que comporta posar en marxa els factors personals, que fan que interpretem diferentment la realitat.

Finalment, quan es tracta de conflictes entre grups cal decidir **qui participarà en la negociació**. Per a fer-ho cal valorar aspectes com el grau de coneixement que es té del conflicte, les característiques de personalitat, el nivell en què cadascú quedarà afectat per la decisió que es prengui, qui disposa dels recursos per a prendre decisions, etc.

#### 1.4.2. Estimulació d'un clima positiu

En la resolució de conflictes, tenint en compte el caràcter subjectiu que presenta i la implicació emocional de les persones que intervenen en el procés, la generació d'un clima positiu davant la negociació és tan important o més que la qualitat del procés racional de generació, l'avaluació d'opcions i la presa de decisions. En síntesi, es tracta d'intentar crear un clima de relació positiu que té com a objectiu produir unes condicions que permetin afrontar la negociació amb garanties de resoldre el conflicte de manera constructiva, sense arribar a posicions extremes de violència o passivitat.

En la construcció del clima cal valorar els aspectes físics i materials (l'espai i el temps), els aspectes socials (la comunicació i les interrelacions de les persones i els grups) i els aspectes sociocognitius (les primeres impressions, les percepcions, les atribucions, les actituds, els valors, etc.). Tots aquests aspectes, en conjunt, donen lloc a la cultura organitzativa. !

**1)** Pel que fa als **aspectes físics i materials**, la negociació s'ha de dur a terme en el lloc i en el temps adequats.

**a)** Pel que fa al **lloc**, cal tenir en compte factors com la ubicació en un territori neutral o la col·locació dels interlocutors a la sala (com més gran sigui la distància física entre els interlocutors més gran serà la possibilitat que es

percebin mútuament com indiferents o menys amigables). La proximitat física facilita la cooperació.

**b)** Pel que fa al **temps**, cal considerar-lo en relació amb el conjunt de l'activitat institucional (el moment organitzatiu), i també els requeriments bàsics quant a disponibilitat temporal per a assegurar la tranquil·litat i la sensació de comoditat al llarg del procés.

**2)** Pel que fa als **aspectes socials**, s'han d'obrir o potenciar els canals de comunicació. És possible que el conflicte els hagi tancat i hagi creat sospites i desconfiances mútues. La negociació requereix la reobertura del diàleg i la confiança mútua. Sense aquestes condicions no es pot dur a terme l'activitat negociadora.

**3)** Pel que fa als **aspectes sociocognitius**, convé advertir que tenen un paper especialment rellevant en els processos de negociació. El fet que hi hagi relacions interpersonals positives disminueix l'hostilitat i facilita les concessions. En relació amb aquestes qüestions cal mostrar una actitud oberta, que tendeixi a la col·laboració.

D'altra banda, quan sospitem que la percepció que els altres tenen de nosaltres no és positiva cal posar l'atenció a desmentir les possibles percepcions negatives, ja que faran que l'altra part es mostri reticent a la cooperació. Per a fer-ho cal aprofitar les oportunitats que en aquest sentit sorgeixin al llarg del procés.

L'aspecte central recau en l'adopció d'una actitud personal que tendeixi a la cooperació i a l'assumpció d'uns valors que siguin coherents amb aquesta actitud, cosa que implica alhora adoptar una posició optimista i positiva davant la vida. Aquests aspectes, òbviament, es desenvolupen en el treball quotidià de les persones en la seva interacció amb els altres membres de l'organització. No obstant això, la reflexió al voltant d'aquestes qüestions en situacions de formació es pot dur a terme per mitjà d'activitats de participació, jocs, debats, etc. encaminats al foment de les actituds positives i a la recerca de solucions col·laboratives als problemes.

#### Gestos que mostren voluntat negociadora

Intentar dir o fer alguna cosa que faci que els altres se sentin a gust, oferir un cafè o mostrar algunes de les dependències del centre, manifestar el desig d'obtenir un benefici mutu, utilitzar el sentit de l'humor, etc.

### 1.4.3. Estratègies conductuals

Una vegada completats els passos previs en els quals, d'una banda, s'ha preparat minuciosament la negociació i, d'altra banda, s'ha procurat una orientació positiva de les parts envers la solució, en la tercera fase es posen en marxa un conjunt d'estratègies que tendeixen a la resolució del conflicte. És a

dir, es delimiten un seguit d'actuacions o passos reflexivoconductuals (semblants als que hem exposat en tractar de la resolució de problemes) que se succeeixen d'una manera lògica i que cal tenir en compte quan s'apliquen a les diverses situacions de la vida organitzativa.

Les actuacions que es duen a terme, d'acord amb la síntesi presentada per J.M. Puig, es poden agrupar en cinc etapes o passos: la definició del problema, la generació d'alternatives, l'avaluació de les alternatives generades, l'aplicació de la solució adoptada i, finalment, l'avaluació dels resultats. !

**1) La definició del conflicte** comporta la delimitació i la formulació del conflicte de la manera més objectiva possible, procurant precisar els objectius que cal aconseguir, que constitueixen el referent que s'ha de tenir en compte en la generació d'alternatives de solució. Per a poder definir el conflicte cal recollir totes les dades rellevants. A partir d'aquestes dades serà possible descriure la situació conflictiva més nítidament, diferenciar les informacions importants de les intrascendents, destriar els fets i les dades objectives de les inferències i les suposicions.

En la definició del conflicte han de participar les diverses parts implicades, per tal que expressin les seves percepcions a l'entorn de qüestions com ara "quin grup afecta?", "què està passant i per què està passant?", "què sento, penso i faig davant aquesta situació?", etc. Cada una de les parts ha de tenir l'oportunitat d'expressar la seva versió sobre aquestes qüestions, manifestar els seus interessos i les seves necessitats en termes de resultats esperats. Es tracta que tots els implicats comparteixin la quantitat més gran possible d'informació, amb la intenció d'arribar a punts comuns en l'anàlisi i la definició del problema, i també en els objectius que n'han d'orientar la solució.

**2) Una vegada definit el conflicte**, els interessos i les necessitats de cada una de les parts i els objectius que ens proposem, estem en disposició de pensar què podem fer per a resoldre'l, és a dir, estem en disposició de **generar alternatives de solució**. De vegades aquestes alternatives sorgeixen de manera natural en definir el conflicte; altres vegades, però, cal que totes dues parts iniciïn un procés d'exploració de les possibles solucions que siguin mútuament acceptables perquè satisfan les necessitats respectives. És en aquest punt quan l'habilitat de les directives per a oferir opcions avantatjoses per a les diverses parts en conflicte constitueix un factor fonamental.

És important, en primer lloc, centrar-se en la producció d'alternatives buscant-ne tantes i tan variades com sigui possible, independentment que siguin viables o no. És interessant vetllar perquè tots intervinguin activament en la generació d'alternatives, perquè exposin les seves opinions i escoltin les dels altres, cal combinar les alternatives i plantejar variants a les alternatives ja conegudes, identificar els interessos compartits i els divergents i explicitar-los. Al llarg del

#### Lectura complementària

Per a aprofundir en les cinc etapes o passos de la resolució de conflictes, podeu consultar:

**J.M. Puig** (1997). "Conflictos escolares: una oportunidad". *Cuadernos de Pedagogía* (núm. 257, pàg. 58-65).

procés cal posar un èmfasi especial a evitar l'obstacle característic d'aquesta fase: oferir una alternativa única i menysprear totes les altres.

**3)** Una vegada esgotat el procés de producció cal **avaluar les alternatives proposades** i decidir la solució que sembli la més adequada, respectant el criteri del benefici mutu. En el procés d'avaluació és important obtenir informació sobre la pertinència i la viabilitat de les alternatives, considerar-les tenint en compte criteris objectius com ara les conseqüències previsibles que en poden derivar, els avantatges i els inconvenients que comporta, els canvis i els recursos necessaris per a aplicar-les, els criteris que s'han de respectar perquè així ho exigeixen les condicions i les limitacions en què es troba l'organització, el grau de suport o d'oposició que es preveu, etc. A partir de tots aquests elements es classifiquen i jerarquitzen les alternatives possibles i es tria la millor de les possibles.

**4)** Una vegada presa la decisió, cal **aplicar la solució adoptada**. Per a fer-ho caldrà preveure els detalls i els passos necessaris en posar-la en marxa i també els mecanismes avaluatius que en permetran valorar l'eficàcia.

**5)** L'últim pas correspon a l'**avaluació dels resultats**: comprovar que la decisió adoptada funciona realment. Més enllà de tot l'esforç, totes les paraules i totes les interaccions esmerçades en el procés, el que importa realment són els resultats, a partir dels quals podrem mostrar la nostra satisfacció o el nostre reconeixement, podrem ser crítics amb el compliment de les decisions preses, podrem proporcionar informació útil i revisar, quan escaigui, la decisió presa.

En síntesi, per tant, es tracta d'un procés complex en el qual es pretén que les diferents parts en conflicte aconseguixin parcialment els seus objectius. Hi ha guanys per a totes dues parts, per aquest motiu aquest mètode es coneix amb el nom de "tots guanyen". No obstant això, com ja hem dit abans, no es tracta de cap panacea. Tot sovint observem que, malgrat els intents d'afrontar les diferències des d'una perspectiva de la negociació, el pacte i la col·laboració, els conflictes no es resolen, cosa que provoca la natural desil·lusió de les parts que hi han intervingut i de les directives que actuen com a mitjancers.

Davant d'aquesta situació que, sens dubte, es repetirà en el futur –ja que el conflicte actual no és el primer ni serà l'últim que queda pendent de solució– es podria pensar que l'estratègia utilitzada no ha estat l'adequada a la situació. I d'aquí es podria deduir la conveniència d'afrontar el conflicte des d'altres postulats: la confrontació, la fugida, etc. Aquesta no és, però, des de la nostra perspectiva, la manera adequada d'analitzar el problema. Els beneficis de l'ús d'estratègies col·laboratives de resolució de conflictes no s'han d'avaluar d'acord amb la seva capacitat "solucionadora" dels conflictes immediats, sinó

d'acord amb la capacitat que tenen de contribuir a la consolidació d'un determinat clima de centre.

Fernández (citat per J.M. Coronel i altres) defineix el clima de centre amb aquestes paraules:

“El ambiente total de un centro educativo viene determinado por todos aquellos factores físicos, elementos estructurales, personales, funcionales y culturales de la institución que, integrados interactivamente en un proceso dinámico específico, confieren un peculiar estilo o tono a la institución, condicionante a su vez de distintos productos educativos.”

J.M. Coronel, J. López i M. Sánchez (1994, pàg. 95).

El clima de centre s'entén com la percepció que els membres de l'organització tenen de l'ús i de la funcionalitat dels aspectes físics (destinació i criteris d'ús dels espais, condicions per al treball en equip, etc.), dels hàbits i les pautes d'interrelació dels membres (estil de lideratge, usos i costums en la relació interpersonal, transparència comunicativa i criteris de circulació de la informació, foment de la participació en la presa de decisions, etc.) i dels significats compartits pels membres de l'organització.

Considerar els resultats dels processos de resolució de conflictes en relació amb els beneficis obtinguts en el clima institucional implica, en definitiva, enfocar la qüestió des d'una perspectiva cultural (Gairín, 1992), ja que el clima es defineix sobre la base de les percepcions que els subjectes tenen del comportament del conjunt dels membres (individus i grups) de l'organització.

La solució dels conflictes no es troba en els mètodes, sinó en les persones. Les estratègies col·laboratives, per tant, intenten enfocar l'atenció cap a la construcció de significats compartits entre els membres de l'organització i, per tant, cap a la construcció cultural.

#### Lectura complementària

Si voleu saber més sobre l'enfocament dels conflictes des de la perspectiva cultural, llegiu:  
**J. Gairín** (1992). “Las claves culturales de los conflictos en las organizaciones escolares”. *Cultura escolar y desarrollo organizativo*. II Congreso Interuniversitario de Organización Escolar. Sevilla.

### 1.5. Les directives com a mitjancers en els conflictes

En considerar les diverses possibilitats d'intervenció en la resolució de conflictes les parts que hi intervenen han de tenir en compte la seva capacitat per a analitzar raonadament el conflicte, per a autoanalitzar-se i per a posar-se en el lloc de les altres parts. Les formes més usuals (la confrontació i la negociació) recullen la intervenció directa de les parts interessades en el conflicte. Però hi ha una tercera via que es projecta cap a l'exterior, la **mediació**, en la qual intervé una tercera persona que actua com a mitjancer actiu entre les parts.

El mitjancer no procura únicament mantenir les formes des d'una perspectiva de neutralitat, sinó que actua com un dissenyador creatiu de

solucions partint d'un pensament triangular que, tot i entendre les altres parts, aporta una tercera via de tipus conciliador.

G. Immegart, R. Pascual i M.L. Immegart expliquen amb aquestes paraules quina és la tasca del mitjancer:

“El mediador, en cualquier situación, es una tercera parte independiente que se ocupa de proteger a las dos partes en discordia y sus respectivos intereses, y se concentra en la resolución de la disputa o las diferencias. Es labor del mediador hacer que cada parte escuche el punto de vista del contrario, intente comprenderlo, considere las ventajas de su propia postura y de la contraria, y que las dos busquen la colaboración y los beneficios mutuos. En la mediación las dos partes examinan alternativas razonables y satisfactorias y, con la ayuda del mediador, pasan a adoptar una solución aceptable para ambas. El valor del mediador está en que hace todo lo posible por llevar a las partes a un acuerdo.”

G. Immegart, R. Pascual i M.L. Immegart, 1995, pàg. 261.

El paper de la tercera part en aquests casos és molt delicat, ja que implica que el mitjancer sap la manera com cal ajudar els altres i, a més, sap portar una situació de conflicte. Als centres educatius, tenint en compte la naturalesa específica dels seus objectius, la mediació no s'ha d'entendre únicament com una actuació tècnica, que tendeix a arbitrar o a mitjançar, sinó que també ha de ser educativa (G. Gómez-Llera i J.R. Pin, 1994), en el sentit que s'entén que ha de constituir una ajuda per a l'aprenentatge i per a la millora de les parts implicades en la resolució dels seus problemes.

#### **Diferències entre mediació i arbitratge**

L'**arbitratge** representa una nova fórmula de resoldre els conflictes, de naturalesa jurídica, per les quals les parts en litigi s'atenen al dictamen emès per una persona o per una institució sobre el problema, ja que no han arribat a resoldre'ls ells mateixos. Es diferencia de la mediació perquè en aquest cas és l'"àrbitre", és a dir, la tercera via, qui pren la decisió sobre la solució que es considera més adequada per al conflicte.

De vegades l'arbitratge és l'única manera de sortir d'una situació complicada, que s'allarga massa; altres vegades, però, és una manera d'inhibir-se i de no afrontar directament la resolució del conflicte. En aquest últim cas constitueix una opció desaconsellable, ja que no hi ha l'oportunitat d'aclarir i afirmar les relacions entre les persones.

L'actuació de les directives com a mitjancers en els conflictes que sorgeixen entre diversos grups o persones als centres educatius constitueix una qüestió delicada, davant la qual les directives han de tenir en compte aspectes com ara les següents: “disposo dels recursos personals necessaris per a millorar la situació?”, “és el moment oportú per a intervenir-hi o ja és massa tard?”, “considero que el conflicte es resoldrà millor amb la meua presència?”, “totes dues parts accepten la meua mediació?”, “com em sento pel fet d'estar implicat en el conflicte?”, “estic disposat a acceptar les possibles repercussions emocionals que puguin derivar de la meua intervenció?”, etc.

**Les dues parts enfrontades en un conflicte...**

... poden ser dos departaments diferents, un col·lectiu de professors i el cap d'Estudis, el col·lectiu de pares i mares i un professor o una professora, etc.

**Lectura complementària**

Una vegada considerades aquestes qüestions, quan ja s'ha pres la decisió d'intervenir, el mitjancer ha de tenir en compte un conjunt d'aspectes que J. Mestres (1996:48) ha sistematitzat. Són els següents: !

- a) Reconèixer el poder i la vulnerabilitat de cada una de les parts.
- b) Informar-se des de les dues parts de la situació i construir-se la pròpia representació del conflicte.
- c) Triar el temps i el lloc adequats per a la mediació.
- d) Determinar el grau de motivació comuna per a continuar endavant amb el conflicte.
- e) Enfocar l'energia cap als punts de coincidència.
- f) Tenir cura que la comunicació sigui bona durant la mediació.
- g) Actuar com a observador del procés seguit per cada part.
- h) Controlar el nivell de tensió del conflicte.
- i) Vetllar perquè els participants es comportin correctament i regni un respecte mutu.
- j) Actuar com a dinamitzador.

La intervenció com a mitjancer en els conflictes, tanmateix, constitueix una tasca complexa que únicament s'ha d'acceptar quan de manera prèvia s'ha arribat a una formalització clara de les parts implicades en relació amb els objectius que persegueixen i amb l'acceptació del mitjancer. En el cas contrari és possible que, davant el fracàs en la resolució del conflicte, el mitjancer acabi convertint-se en la víctima propiciatòria.

En qualsevol cas, tot i que quan no s'arriba a la solució ens pot semblar que l'esforç de les directives com a mitjancers ha constituït un exercici estèril, cal valorar com cal la seva aportació per tal d'aconseguir vies de solució alternatives i, sobretot, la contribució que fan a la consolidació d'uns determinats hàbits institucionals en la resolució de conflictes.

Per a aprofundir en els aspectes que ha de tenir en compte el mitjancer entre les parts en conflicte, podeu llegir:

**J. Mestres** (1996). "El sistema relacional y los conflictos en los centros escolares". A: Gairín, J.; Darder, P. *Organización y Gestión de Centros Educativos* (pàg. 470/39-470/50). Barcelona: Praxis.

#### Maneres d'afavorir una comunicació fluida

Facilitar que les parts s'escoltin, controlar les interrupcions, fer servir paper i llapis per a anotar els aspectes més rellevants, repetir i reformular les propostes, etc.

#### El dinamitzador...

... aporta suggeriments, enumera alternatives, indica possibles vies o punts d'acord, treballa en els detalls dels plans proposats per les parts, etc.

## 2. Notes finals

Al llarg del text hem exposat les diverses concepcions que hi ha a l'entorn dels conflictes, tant des del punt de vista de considerar-los un risc com des de la perspectiva de concebre'ls com una oportunitat. S'ha considerat la naturalesa conflictiva dels centres educatius, s'ha plantejat el fet que hi ha diferents estratègies de resolució de conflictes (evitació, confrontació i negociació) i, finalment, s'ha defensat i desenvolupat el procés de resolució col·laborativa de conflictes.

Abans d'acabar, però, partint de les notes de J. Mestres (1996:50), voldríem destacar unes breus línies adreçades especialment a les directives en les quals es considera la seva actuació davant els conflictes innecessaris i els conflictes inevitables. !

**1)** Les directives, tenint en compte la peculiaritat i la rellevància de la seva situació en l'organització, han de tenir la capacitat i el sentit comú necessaris per a diferenciar els conflictes que constitueixen una oportunitat per al creixement de l'organització dels que seran improductius i, per tant, innecessaris des d'un punt de vista organitzatiu. Han d'aprendre a evitar involucrar-se en els **conflictes improductius**, ja que acostumen a ser nocius per a les persones implicades. Per a aconseguir-ho, de vegades no cal fer res, és a dir, n'hi ha prou de no posar-se on no se'ls demana. Altres vegades, però, han d'actuar de manera preventiva, és a dir, han de preveure els possibles focus de conflicte i anticipar-s'hi: afavorir les relacions interpersonals, evitar pressuposicions, proporcionar informació puntualment, etc.

**2)** També cal valorar l'aparició eventual de **conflictes inevitables**, en els quals ningú no és guanyador i tothom se sent perdedor. Davant d'aquestes situacions les directives han de desenvolupar habilitats per a saber-les portar a força d'assajar l'autocontrol, aprendre a acceptar el fracàs com una cosa natural, reduir l'ansietat del col·lectiu, triar les estratègies de comunicació adequades, trencar els cercles d'estrès, aprendre a canviar de percepcions, etc. Cal no oblidar que fins i tot quan es perd es pot aprendre alguna cosa i es pot desenvolupar la pròpia personalitat.

Les situacions de gestió de conflictes, tant si tenen un final funcional com disfuncional, constitueixen un moment excel·lent per a reflexionar sobre l'organització i per a autoexaminar-se amb relació a les pròpies posicions, actituds i conductes. Tenint en compte que els bons resultats en la gestió dels conflictes no s'aconsegueixen a partir d'un procés intel·lectual d'aprenentatges cognitius, sinó de manera conductual, per mitjà del desenvolupament d'un estil

### Lectura complementària

Si voleu ampliar la informació sobre la classificació entre conflictes innecessaris i conflictes inevitables, consulteu:

**J. Mestres**, (1996). "El sistema relacional y los conflictos en los centros escolares". A: Gairín, J.; Darder, P. *Organización y Gestión de Centros Educativos* (pàg. 470/39-470/50). Barcelona: Praxis.



personal d'actuació, les directives han d'aprofitar les oportunitats que els proporciona la dinàmica del funcionament organitzatiu per a reflexionar sobre la seva pròpia actuació amb la intenció de millorar-la.



.



