

Fonaments del conflicte

1.- Conceptualització del conflicte

El conflicte forma part del nostre dia a dia. És inherent a la nostra condició com a persones i a la relació amb l'entorn. Per consegüent, el conflicte és un tret inevitable de les relacions socials. El conflicte en sí és neutre. No té una connotació positiva ni negativa.

Tanmateix, en la nostra societat, el conflicte es percep com un problema, com quelcom amb un signe negatiu. Serà en funció de com s'afronti, les seves possibles conseqüències i la seva resolució que la persona en determinarà la valoració (Vidal-Martí, 2024).

Un dels elements que caracteritza el conflicte és que forma part de la condició social dels éssers vius amb el seu entorn. Com apunta Ury (2022), el conflicte és com l'aigua de pluja; és vital per a la persona tot i que en excés és perjudicial. El mateix autor estableix que la seva gestió (canalització en el cas de l'aigua) és necessària.

El concepte conflicte ha estat definit de diferents maneres. A continuació, se n'apunten tres a mode d'exemple. Fisas (1987) el concep com un procés interactiu que es dona en un context determinat. És una construcció social, una creació humana, diferenciada de la violència, que pot ser positiu o negatiu segons com s'abordi i es gestioni, amb la possibilitat de ser conduït, transformat i superat.

Una segona definició és realitzada per Vinyamata (2012). Segons aquest expert és la lluita, el desacord, la incompatibilitat aparent, la confrontació d'interessos, percepcions o actituds hostils entre dues o més parts.

El conflicte és connatural a la vida i està en relació directa amb l'esforç de viure. "Els conflictes es relacionen amb la satisfacció de les necessitats, tenen relació amb els processos d'estrès i les sensacions de por i amb el desenvolupament de l'acció que pot portar o no a comportaments agressius i violents" (Vinyamata, 2012, p. 129).

Una tercera conceptualització és la proposada per Wilmont i Hocker (2017). En aquest sentit, aquests autors defineixen el conflicte com una lluita expressada entre, com a mínim, dues parts interdependents, que perceben els seus objectius com incompatibles, les seves compensacions són reduïdes i els impossibilita arribar als seus objectius.



Independent de la definició escollida, el conflicte es caracteritza per:

- Ser un desacord, una oposició entre persones i/o grups.
- És un procés.
- Intervenien tant emocions com pensaments.
- Sorgeix del procés relacional.

En el conflicte, a diferència del problema, les emocions i els sentiments juguen un paper important, perquè intervenen tant en la pròpia gestació com en la resolució.

2.- Per què sorgeixen els conflictes?

El conflicte forma part inherent del ser humà i, conseqüentment, en qualsevol procés d'interacció de la persona amb el seu entorn pot afavorir-ne l'aparició.

Hi ha una certa unanimitat en establir quins serien aquests elements desencadenants (Cebolla-Baldoví i García-Raga, 2021):

- Expectatives diferents.
- Valors diferents.
- Interessos diferents.
- Necessitats diferents.
- Inadequada gestió emocional.
- Inadequada o manca de la comunicació entre les dues parts.
- Entre d'altres.

3.- Taxonomia dels conflictes

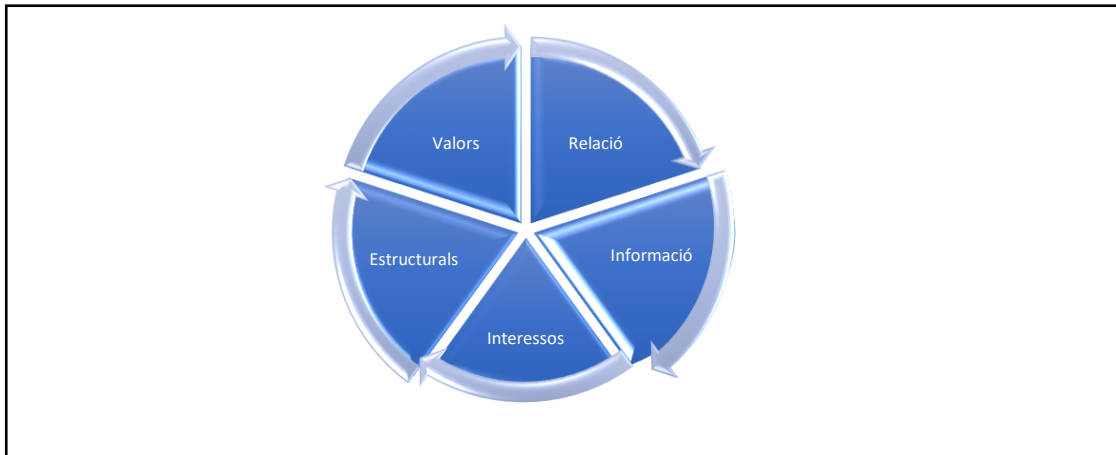
Hi ha diferents maneres de classificar els conflictes (Vidal-Martí, 2022a). En el marc de l'assignatura, establim quatre taxonomies distintes. Una primera és segons el **context on es produeix**. Per exemple, hi ha conflictes familiars, organitzacionals, comunitaris, grupals, internacionals, educatius, penals, entre d'altres.

L'**àmbit d'actuació** és una segona tipologia. El conflicte pot ser de persona a persona o de grup a grup. Segons aquesta tipologia, hi ha quatre tipus: (1) *conflictes intrapersonals*, quan el conflicte és intern, amb un mateix; (2) *interpersonals*, quan es dona entre dues persones; (3) *intragrupals*, quan és en el si d'un mateix grup; i (4) *intergrupals*, quan és entre dos o més grups.

La seva **font** és una tercera taxonomia. Moore (2014) estableix que hi ha cinc elements que poden originar conflictes. Aquestes fonts són: (1) de relació, (2) d'informació, (3) d'interessos, (4) estructurals i (5) de valors.



Figura 1. Taxonomia segons la font de Moore (2014)



Els conflictes de *relació*, juntament amb els de poder, són els més freqüents i habituals en qualsevol organització. Els desencadenants solen ser:

- Fortes emocions negatives.
- Percepcions falses o estereotipades.
- Comunicació ineficaç.
- Conductes negatives repetitives.
- Falta de confiança.

Segons Moore (2014), els conflictes d'*informació* es caracteritzen perquè es produeix una disputa per una informació o per la seva interpretació. En termes generals, els conflictes apareixen quan: (1) hi ha una falta d'informació o és defectuosa, (2) hi ha diferents interpretacions sobre una mateixa informació rellevant, o (3) quan hi ha diferents procediments de valoració.

Els conflictes d'*interessos* són causats per la competició entre les necessitats incompatibles i/o percebudes. És a dir, quan una de les parts en conflicte per a satisfer les pròpies necessitats les “capta o manllewa” del seu oponent. Per exemple, quan l'objecte substancial són els diners, recursos físics, temps, entre d'altres.

Els conflictes *estructurals* són causats per les estructures opressives de relacions humanes (Galtung, 2016). Requereixen d'un esforç important i no sempre està a l'abast de les parts en conflicte per a resoldre. Per exemple, l'escassetat de recursos físics, la falta o l'excés d'autoritat, els condicionaments geogràfics (distància o proximitat), el temps (ja sigui per dèficit o excés) o les estructures organitzatives serien fonts d'aquest tipus de conflicte.

Les causes dels conflictes estructurals poden ser:

- Patrons de comportament o interaccions destructives.
- Desigualtat en el control.
- Inadequada propietat o distribució dels recursos.
- Desigualtat de poder i/o d'autoritat.
- Factors geogràfics, físics o ambientals que impedeixen la cooperació.
- Limitacions temporals.
- Entre d'altres.

Finalment, la cinquena font de conflicte, segons Moore (2014), és de *valors*. Els valors estan relacionats amb les qualitats benvolgudes o ben considerades. Les causes del conflicte solen ser les diferències de criteri en avaluar les idees o els comportaments, l'existència d'objectius avaluable de manera intrínseca i les diferències en les formes de vida o ideològiques.

Redorta (2011) també estableix una classificació del conflicte en base a les fonts, establint-ne setze de diferents. A continuació, es presenten:

1. **Recursos escassos:** Les persones es disputen perquè de l'objecte (en un sentit més ampli) no n'hi ha prou per a tothom.
2. **Poder:** Les persones es disputen perquè algú vol dirigir, controlar o acaparar més que l'altra.
3. **Autoestima:** Les persones es disputen entre si, perquè l'orgull personal se sent ferit.
4. **Valors:** Les persones es disputen entre sí, perquè hi ha divergències de valors o creences fonamentals.
5. **Estructural:** Les persones es disputen per una situació la qual requereix molt de temps, esforç o mitjans més enllà de les possibilitats personals.
6. **Identitat:** Les persones es disputen per quelcom que afecta la qualitat de ser com a persona.
7. **Normatiu:** Les persones es disputen, perquè s'incompleix una norma legal i/o social.
8. **Expectatives:** Les persones es disputen, perquè s'incompleix el que s'esperava de l'altra.
9. **Inadaptació:** Les persones es disputen, perquè canviar quelcom produeix tensió.
10. **Informació:** Les persones es disputen per falta d'informació o perquè la que es disposa es va entendre o explicar de manera diferent.
11. **Interessos:** Les persones es disputen per interessos contraposats entre sí.
12. **Atributiu:** Les persones es disputen, perquè no assumeixen la responsabilitat de la situació que viuen.
13. **Relacions personals:** Les persones es disputen per divergències personals.



14. **Inhibició:** Les persones es disputen perquè s'espera que la solució del conflicte vingui de part d'un altre.
15. **Legitimació:** Les persones estan confrontades per diferències en l'autoritat i en la legitimitat.
16. **Iniquitat:** Les persones es disputen perquè l'acció o la conducta de l'altra persona (o del grup) es percep i s'interpreta com injusta.

Una darrera taxonomia és en funció de la **manifestació**. Muldoon (1996) diferencia si el conflicte s'ha evidenciat o no ho ha fet. S'entén com a manifestació *latent* quan no és visible entre les parts i *manifesta* quan és evident i explícita.

En resum,

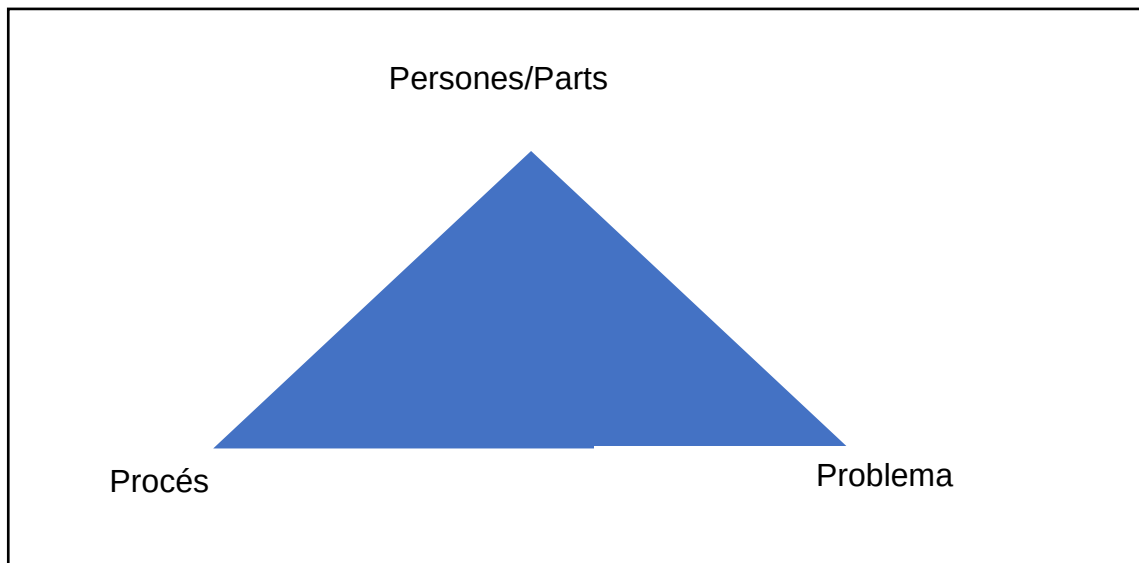
Taxonomia de conflictes	Característiques
Context on es produeix	Familiars, organitzacionals, comunitaris, grupals, internacionals, educatius, penals, entre d'altres.
Àmbit d'actuació	Intrapersonals, interpersonals, grupals i intergrupals.
Segons la seva font	De relació, d'informació, d'interessos, estructurals i de valors (Moore, 2014). Recursos escassos, de poder, d'autoestima, de valors, estructurals, d'identitat, normatius, expectatives, d'inadaptació, d'informació, d'interessos, atributiu, de relacions personals, d'inhibició, de legitimació i d'iniquitat (Redorta, 2011).
Manifestació (Muldoon, 1996)	Latent o manifesta.

4.- Manifestació del conflicte

Lederach (2000) aporta una visió de l'estructura del conflicte que facilita la identificació dels seus elements. Segons aquest autor, independentment de la seva complexitat, la interacció dels tres elements conforma la seva estructura. Aquests elements són: persones o les parts en conflicte, el procés i el problema.



Figura 2. El desenvolupament del conflicte



Els tres elements estaran presents en el desenvolupament i en el resultat del conflicte i, qualsevol o la seva combinació, pot ser-ne la causa.

Per a analitzar les **persones** o les *parts* s'han de considerar els agents involucrats en el conflicte, els aspectes psicològics que en determinen les accions i la percepció que tenen (Vidal-Martí, 2022b).

El **procés** s'entén com la manera en què el conflicte es desenvolupa i les persones el volen resoldre. Per entendre aquest element és imprescindible analitzar el procés de la presa de decisions i la comunicació que s'estableix entre les persones implicades en el conflicte. En cas que el conflicte es manifesti entre grups, s'haurà de portar a terme la mateixa anàlisi, però des d'una perspectiva grupal.

Abans d'iniciar l'anàlisi del **problema**, és necessari comprendre quatre elements: (1) els assumptes, (2) els interessos, (3) les necessitats i (4) les posicions. L'*assumpte* es refereix a les diferents àrees de discrepància o d'incompatibilitat que s'han de tractar per a solucionar el problema. Els *interessos* són els beneficis potencials per a assolir l'objectiu particular, és a dir, donen resposta perquè cada un dels assumptes que es disputen en el conflicte importa a les persones (Vidal-Martí, 2022b). Generalment, els interessos responen a la pregunta "per què ho volem".

Les *necessitats* són l'element indispensable, el mínim necessari per a satisfer una persona tant a nivell consubstancial, material, psicològic i de procés per a

resoldre el conflicte. Són de naturalesa identitària, emocional, ideològica, social, espiritual, entre d'altres. És difícil establir un acord en base a les necessitats, però és convenient que es desvetllin per tal de facilitar la resolució del conflicte persones (Vidal-Martí, 2022b).

I les *posicions* fan referència als comportaments i les actituds adoptades per cada una de les parts per a la resolució.

Lederach (2000) proposa tres accions per analitzar els conflictes. A continuació, en la següent taula, es presenten les possibles preguntes que poden ajudar en l'anàlisi:

1.- Descriure l'essència del conflicte	• Quins són els interessos, les necessitats i els valors de cada una de les parts? • Què és el que preocupa a cada una de les parts? • Què proposen per resoldre-ho? • Per què els interessa aquesta solució en particular? • Quins són els interessos de cada una de les parts? Qui guanya o perd segons les solucions proposades? • Quines són les necessitats elementals que motiven cada un (seguretat, autoestima, menjar, possibilitat de feina, etc.)? • Per què estiguin satisfets amb un acord: quines d'aquestes necessitats es tindran en compte i hauran de tenir-se present en l'acord final? • Quina diferència de valors hi ha? Fins a quin punt tenen un paper important?
2.- Fer una llista dels punts concrets a resoldre	• Quins són els punts que s'han de resoldre? (Problema global) • La manera de prendre decisions és un problema?
3.- Analitzar els recursos existents que poden regular les discrepàncies essencials	• Quins factors limiten les accions i les posicions extremes de cada una de les parts? • Quines són les persones que poden tenir un paper constructiu? • Quins són els interessos i les necessitats que tenen en comú? I oposats? • Quines propostes estan disposats a fer?

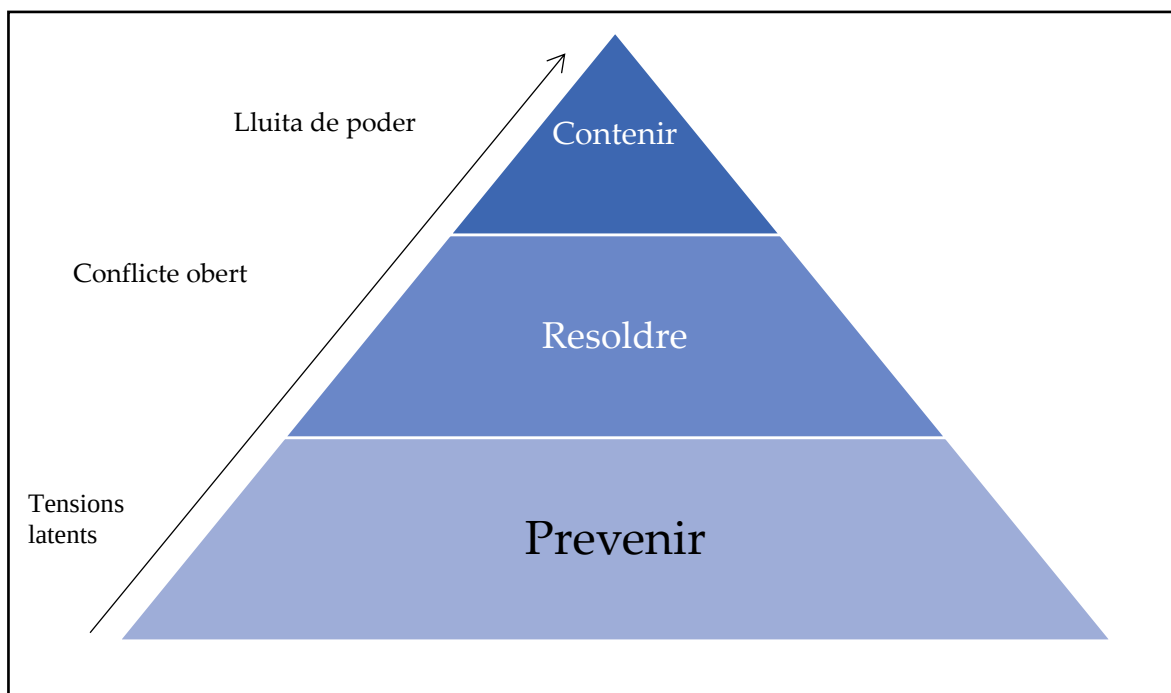


5.- Prevenció i gestió dels conflictes

El conflicte és un procés natural, necessari i de desenvolupament (Ury, 2005). No obstant això, davant de qualsevol conflicte és imprescindible una gestió amb la finalitat d'evitar un mal major o irreversible.

Segons Ury (2005), l'objectiu de la gestió del conflicte no és la seva eliminació, sinó fer una intervenció per a minimitzar o evitar un procés d'escalada. En aquest procés de gestió es diferencien tres moments: la prevenció, la resolució i la contenció (veure figura 3).

Figura 3. El desenvolupament del conflicte



Prevenir significa abordar els elements que causen el conflicte i establir els fonaments del maneig cooperatiu d'acord amb les diferències (Ury, 2005). Abordar el conflicte des de la prevenció significa actuar sobre les tensions latents que es manifesten entre les dues parts.

La prevenció és un moment crucial per evitar que es produeixi l'escalada. Però, quins són els possibles motius que la faciliten? Aquests motius són tres: (1) les necessitats frustrades, (2) les pobres o escasses habilitats de les persones que estan en situació de conflicte i (3) les relacions que estan altament deteriorades i, en conseqüència, la vinculació entre les parts és feble.

Quan el conflicte persisteix i les dues parts són plenament conscients de la situació de conflicte, el procés d'escalada segueix. És el moment de resoldre el

conflicte. Si les dues parts estan disposades a resoldre les diferències i hi ha la voluntat de trobar un mínim acord, el conflicte es pot gestionar de manera òptima.

Mentre el conflicte escala i es manté obert, el procés es torna rígid, la comunicació es deteriora encara més i apareixen processos de desqualificació entre les parts; i això significa que el procés d'escalada persisteix i s'agreuja.

A continuació, es presenten quatre motius que faciliten que els conflictes continuïn en un procés d'escalada. El primer són les *diferències d'interessos*. Cada part té els seus propis interessos, que són distints entre sí i és altament probable que siguin antagònics. Si hi ha inflexibilitat en les posicions i l'immobilisme cap a la reconciliació és cada vegada major, la comunicació i l'esfera emocional se'n ressent.

Les *relacions danyades* són un segon motiu. El deteriorament progressiu d'una relació suposa una disminució de la comunicació que, a la vegada, s'acompanya de situacions de tensió, de confusió, de malentesos i ansietat; el que comporta una situació generadora de conflictes que agreuja el conflicte inicial.

Un tercer motiu és quan *els drets són un element en disputa*. Les dues parts en conflicte entren en una situació de tensió i d'escalada, perquè difereixen sobre la base d'uns drets, valors, competències o atribucions que disten uns dels altres.

La *desigualtat* en el poder és l'últim motiu. Les relacions en les quals el poder és desigual generen sentiments de frustració, d'injustícia, de desprotecció i conseqüentment es mobilitzen recursos emocionals de tensió, ira, irritació i d'indignació que contribueixen a augmentar l'escalada del conflicte.

Una vegada el conflicte entra en un escenari d'escalada i aquest no es deté, sinó que continua, una possible acció és la **contenció**. Segons Ury (2005), hi ha tres causes que expliquen la continuïtat de l'escalada: (1) desatenció, (2) l'absència de límits i (3) la desprotecció.

Una primera és la *desatenció*. Si les parts en conflicte segueixen el seu procés d'escalada i no hi ha terceres parts que el parin, és difícil que aquesta situació l'aturin.

L'*absència de límits* seria una segona causa. Si no hi ha límits, el conflicte persisteix en el temps i augmenta la seva magnitud. Un límit es converteix en «sostre», en un topall per a frenar l'escalada.



Una tercera causa és la *desprotecció*. Si s'intervé des de fora per a brindar protecció, l'escalada del conflicte es deté.

En definitiva, en el moment de la contenció, es visibilitza la lluita de poder de les dues parts en conflicte i la situació de tensió continua en el temps i l'escalada es manté.

Referències bibliogràfiques

- Cebolla-Baldoví, R. i García-Raga, L. (2021). Aprender a manejar los conflictos en las clases de educación física a partir del juego deportivo: un modelo de enseñanza para la comprensión. *Retos: nuevas tendencias en educación física, deporte y recreación*, 42, 384-395.
- Fisas, V. (1987). *Introducción al estudio de la paz y sus conflictos*. Lerna.
- Galtung, J. (2016). La violencia: cultural, estructural y directa. *Cuadernos de Estrategia*, 183, 147-168.
- Lederach, J. P. (2000). *El abecé de la paz y los conflictos*. Catarata.
- Moore, C. W. (2014). *The mediation process: Practical strategies for resolving conflict*. John Wiley & Sons.
- Muldoon, B. (1996). *The Heart of Conflict*. G. P. Putnam's Sons.
- Redorta, J. (2011). *Cómo analizar los conflictos*. Ediciones Paidós.
- Vidal-Martí, C. (2022a). *Envejecimiento activo y empoderamiento*. Colección Envejecimiento y Educación. Horsori
- Vidal-Martí, C. (2022b). *Diccionari de conceptes essencials de la mediació*. <https://diposit.ub.edu/dspace/bitstream/2445/182807/1/Diccionari%20de%20conceptes%20essencials%20de%20la%20mediaci%C3%B3.pdf>
- Vidal-Martí, C. (2024). La mediación en los estudiantes universitarios: necesidades formativas identificadas. En G. Crescenza, V. Riccardi i V. Onrubia-Martínez (Coord.). *Investigación aplicada a la innovación en el contexto educativo* (pp. 361-271). Dykinson. <https://doi.org/10.14679/3204>
- Vinyamata, E. (2012). *La conflictología*. UOC.
- Wilmot, W. i Hocker, J. L. (2017). *Interpersonal conflict*. McGraw-Hill Education.

