EINA Nº6

Plantejar la crisi com a oportunitat

S'ha parlat sovint del conflicte com una oportunitat pel canvi. Però es pot dir el mateix de la crisi? En aquest apartat es distingeix el conflicte de la crisi, i s'apunten algunes estratègies a seguir en funció de si es vol contenir o promoure una crisi.

1. Quan aplicar aquesta eina

La utilitat d'aquesta eina és essencialment preventiva: serveix per a mirar d'anticipar situacions de crisi. L'aplicabilitat d'aquesta eina pot variar lleugerament en funció de si es vol contenir o promoure una crisi. Aquesta eina és útil per a:

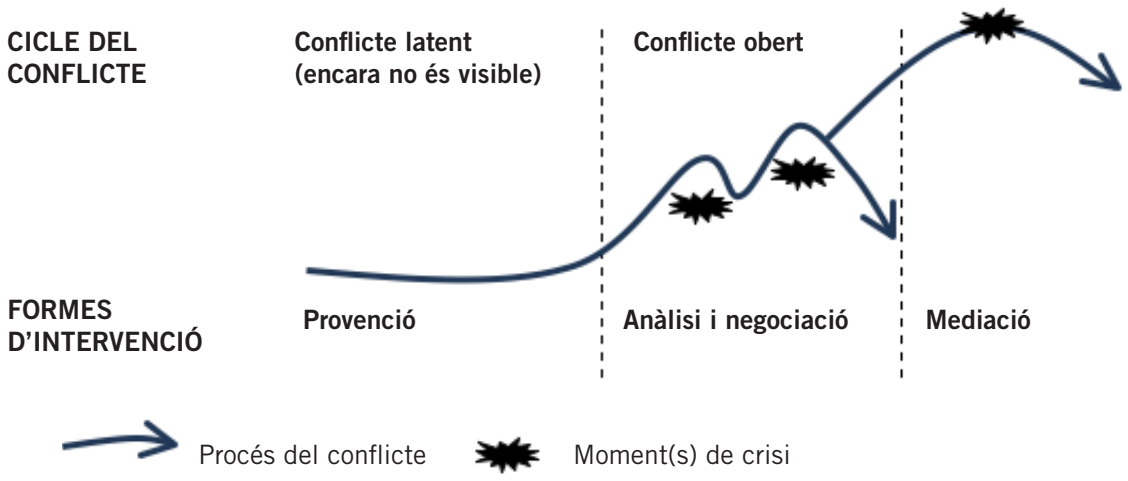
- Identificar cicles d'escalada, desescalada, i crisi en el procés del conflicte
- Analitzar la importància dels diferents factors del conflicte al llarg del seu procés.
- Planificar possibles actuacions per a fomentar, avivar o contenir una crisi

2. En què consisteix?

Conflicte i crisi. El conflicte i la crisi són dues coses diferents. El conflicte s'entén com un procés, que pot manifestar-se amb diferents intensitats. La crisi és un moment puntual del conflicte, on es dóna el major grau de confrontació. En el procés d'un conflicte hi pot haver més d'una crisi.

En cada moment del conflicte, es recomana seguir una estratègia diferent. La crisi, doncs, demana també una forma d'intervenir. En funció del moment del conflicte, es recomana seguir les següents estratègies:

Esquema 1: El cicle del conflicte i les formes d'intervenció (Adaptat de Cascón, 2001):



La majoria de situacions de crisi semblen espontànies i difícils d'anticipar. Però una mirada més global pot permetre tenir algunes pistes de quan poden sorgir aquestes crisis. Així, per exemple, es pot dir que a l'estiu hi ha més probabilitat d'episodis de crisi a l'espai públic que a l'hivern, donat que la gent hi passa més temps, tot i que el conflicte pugui portar temps incubant-se de forma latent.

El fet que les crisis siguin moments puntuals dins d'un conflicte permet tenir una mirada a mig-llarg termini, per anticipar possibles situacions o moments en que es poden donar noves crisis. En efecte, tenir aquesta visió temporal del procés del conflicte permet preveure quan fer una intervenció, com temporalitzar-la o planificar el mig termini.

El treball de transformació de conflictes ha de tenir una mirada a llarg termini centrada en el procés del conflicte, i no limitar la mirada als episodis de crisi.

Tot i així, si arriba el moment de crisi, s'ha d'estar preparat per donar-hi resposta de forma convenient.

Contenir o avivar la crisi? El fet que la crisi sigui el moment àlgid de confrontació en un conflicte, vol dir que sigui necessàriament contraproduent i destructiva? Igual que el conflicte, la crisi pot evidenciar i desencallar una situació estancada. En aquest sentit, s'han d'evitar els moments de crisi? El que és més important és que, tant la crisi com el conflicte succeeixin sense violència.

La tasca de qui treballi en els serveis d'atenció a les persones, doncs, pot ser tant d'avivar un conflicte per promoure moments de crisi (no violents) com de contenir una situació de crisi que pot derivar en violència.

Criteris per a contenir una crisi: per tal de contenir el grau de confrontació en una crisi, poden ser útils els següents suggeriments:

Clarificar les normes: Abans de començar una discussió o una negociació, és important establir unes normes de comportament amb les que tothom pugui estar d'acord (escoltar l'altra persona fins que acabi de parlar, respectar els torns de paraula, etc.). També pot ser necessari que una persona s'encarregui de fer respectar aquestes normes.

"Els veïns demanen que es creï una taula de diàleg. Els educadors proposen, però, treballar abans amb els actors, per a què no arribin a la taula de negociació amb el discurs de "los vamos a matar...". Mitjançant el treball de l'entitat externa, s'ha arribat a fer un decàleg de normes de comportament més o menys acceptat per autòctons i nouvinguts.
Tot i que s'hagués pogut fer millor – no són normes formulades en positiu (bàsicament es prohibeix el que no es pot fer), no són realment consensuades... – discutir les normes i tenir-les al cap permet rebaixar la tensió entre uns i altres".

Participant, 11 de desembre de 2012

Vetllar per les condicions externes: L'espai i el temps en que es dóna una situació de crisi pot condicionar força el seu desenvolupament. Una crisi pot contenir-se molt més si les persones estan assegudes en comptes de dretes, situades de costat en comptes de cara a cara, si hi ha una persona al mig en comptes d'estar a la vora... per aquests motius pot ser molt útil, sempre que sigui possible, pensar amb antelació en quin espai es celebrarà una reunió.

Igualment, pel que fa al temps, cal tenir en compte que just després d'una confrontació forta, ajuntar les parts per dialogar pot resultar contraproduent. Pot ser útil començar per reunions bilaterals on cada part expliqui la seva visió dels fets i es senti escoltada abans de plantejar reunions conjuntes.

Centrar-se en les necessitats: Per evitar acusacions i desqualificacions mútues, és útil demanar a les persones que deixin de parlar de fets aliens o d'altres persones, i parlin de sí mateixes, centrant-se en les seves pròpies necessitats. Fer-ho contribueix a reduir la tensió i a trobar solucions negociades al conflicte[1].

Trencar l'espiral de confrontació: Finalment, si cap de les pistes anteriors redueix la tensió, i el clima de confrontació puja, pot ser útil tenir una actitud inesperada (cridar encara més alt, sortir corrents de la sala, etc.), fer riure, o qualsevol altra forma que eviti l'escalada de la tensió.

1. Vegeu eina "La comunicación no violenta".

ecp escola de cultura de pau
http://escolapau.uab.cat
pr.conflictes.escolapau@uab.cat
@escolapau
Amb el suport
Ajuntament de Barcelona

Criteris per avivar una crisi:

Fer visible el problema: A vegades, un conflicte no es gestiona com a tal perquè una de les parts no reconeix que hi ha un conflicte. Un conflicte pot ser invisible perquè una o les dues parts no són conscients del problema, perquè una part no és capaç de fer visible aquest problema, o bé perquè qui es beneficia d'aquest problema no té interès en que surti a la llum.

Per això, pot ser útil emprendre accions que deixin clar que hi ha un problema, encara que, en fer-ho, s'augmenti la tensió entre les parts. Per fer visible un problema, és important identificar-ne les arrels i estructurar un argumentari, aportar dades del problema, articular – formal o informalment – un teixit de persones afectades pel mateix problema, i mostrar el descontent col•lectiu cara a cara o públicament (es recomana començar per la interlocució directa, i, en cas de que el diàleg no obtingui cap resultat favorable, passar a la mobilització pública).

Adreçar-se directament a les persones responsables del problema: Focalitzar-se en un problema sense identificar-ne persones o col•lectius concrets pot fer que ningú actuï per no assumir aquesta responsabilitat. Tot i que no s'ha de confondre la persona o el col•lectiu amb el problema, cal un interlocutor amb qui negociar.

Tal i com descriu l'activista comunitari Saul Alinsky (2012: 150-155), és habitual que diferents administracions o altres actors responsabilitzin l'altre mútuament. Si es permet aquesta difuminació de la responsabilitat, es fa difícil concretar on actuar. Per això recomana concretar el problema al qual es vol fer front ("escull un blanc"), assenyalar-lo públicament ("immobilitza'l"), identificar-ne els actors responsables ("personalitza'l"), i incidir directament sobre aquest actor, buscant treure-li suports interns ("polaritza'l").

Reforçar el poder de les parts més dèbils: Per avivar una crisi, i perquè la situació resultant sigui justa per a les dues parts, cal assegurar-se que el poder de les parts en conflicte estigui equilibrat. Això implica, d'una banda,veure com debilitar la part més forta (mitjançant la desobediència, debilitant les seves bases de poder, etc.), i de l'altra reforçar el poder de les parts més dèbils. Formes de reforçar la capacitat de les parts més dèbils per a negociar poden ser buscar aliances amb altres actors afins[2], aprofitar la protecció que ofereixen els actors lligats a la defensa dels drets (síndic de greuges, sindicats, etc.), buscar dades que estableixin marcs orientatius (de procediments, de preus,etc.).

3. Recursos Addicionals

Leonhardt, Manuela (2001) *Conflict Analysis for Project Planning and Management.* Frankfurt: Deutsche Gesellschaft für Technische Zusammenarbeit (gtz).

2. Veure eina "Implicar tots els actors".

4. Eina

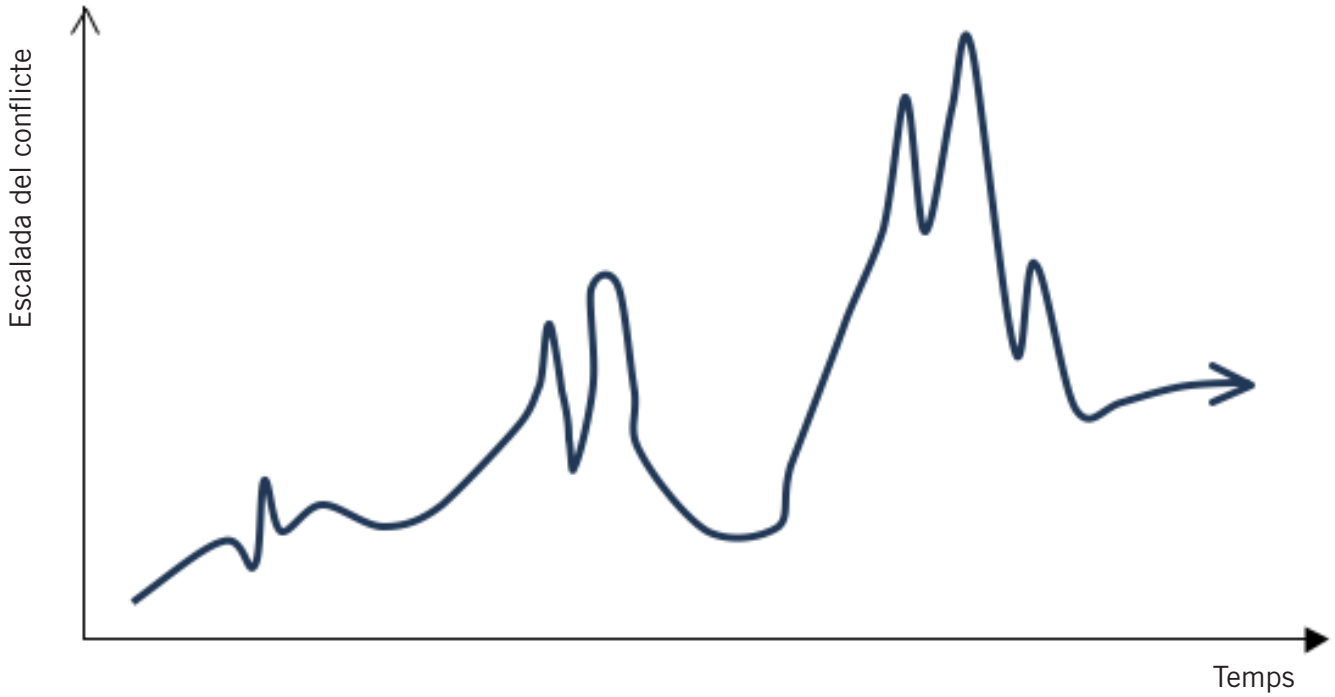
Individualment o en grups, analitza el procés del conflicte, identificant-ne els moments de crisi. Per a fer-ho, segueix els següents passos:

1. Decideix quins factors són rellevants en el conflicte analitzat (es poden analitzar actes de violència directa, grau de tensió entre veïns d'una comunitat i l'altra, rumors i percepcions, la visió dels greuges percebuts per una comunitat i per l' altra, etc.)

2. Ubica aquests factors en una línia del temps.

3. Valora com utilitzar aquesta informació per futurs esdeveniments (es poden observar patrons de comportament repetitius? Quina és la situació actual (conflicte latent, escalada del conflicte, crisi, desescalada...)? Quines són les causes de l'escalada o desescalada de tensió? Com s'hauria d'actuar en cada cas?

Exemple d'exercici



Font: Citat a Leonhardt, Manuela (2001) *Conflict Analysis for Project Planning and Management.* Frankfurt: Deutsche Gesellschaft für Technische Zusammenarbeit (gtz).

escola de cultura de pau
http://escolapau.uab.cat
pr.conflictes.escolapau@uab.cat
@escolapau
Amb el suport
Ajuntament de Barcelona