

---

# El conflicte en les organitzacions

---

## Recursos pràctics

PID\_00267509

Eva Susana Fernández

---

Temps mínim de dedicació recomanat: 3 hores

---



**Eva Susana Fernández**

L'encàrrec i la creació d'aquest recurs d'aprenentatge UOC han estat coordinats per la professora: Pilar Ficapal Cusi (2019)

Primera edició: octubre 2019  
© Eva Susana Fernández  
Tots els drets reservats  
© d'aquesta edició, FUOC, 2019  
Av. Tibidabo, 39-43, 08035 Barcelona  
Realització editorial: FUOC

*Cap part d'aquesta publicació, incloent-hi el disseny general i la coberta, no pot ser copiada, reproduïda, emmagatzemada o transmesa de cap manera ni per cap mitjà, tant si és elèctric com químic, mecànic, òptic, de gravació, de fotocòpia o per altres mètodes, sense l'autorització prèvia per escrit dels titulars dels drets.*

# Índex

<b>Introducció</b> .....	5
<b>1. Anàlisi d'un conflicte</b> .....	7
<b>2. El conflicte</b> .....	8
2.1. Arrels i bases biològiques del conflicte negatiu: por i poder .....	10
2.2. Les 3P del conflicte .....	13
2.2.1. Persones .....	14
2.2.2. El problema .....	19
2.2.3. El procés .....	21
<b>3. Comunicació</b> .....	23
3.1. El poder de la paraula .....	23
3.2. Saber escoltar .....	23
3.3. Mossegar-se la llengua .....	24
3.4. Riquesa de llenguatge emocional .....	25
<b>4. Lectures per a la reflexió</b> .....	28
4.1. El so del silenci .....	28
4.2. El camperol i el seu fill .....	29
4.3. Assemblea a la fusteria .....	30
4.4. Rondalla dels dos llops .....	30
4.5. L'art d'amargar-nos la vida, de Paul Watzlawick .....	31
<b>5. Filmografia</b> .....	32
<b>Bibliografia</b> .....	35



## **Introducció**

A les primeres línies o capítols de qualsevol manual de resolució de conflictes no triga a aparèixer una màxima: «en el moment en què dues persones es relacionen hi ha conflicte».

Per tant, la gestió de conflictes no tracta d'evitar-los o reprimir-los (seria absurd rebutjar aquesta realitat, encara que tots coneixem organitzacions que ho pretenen), sinó de desenvolupar una cultura que permeti identificar-los i intervenir-hi per a resoldre'ls d'una manera positiva, és a dir, que totes les parts protagonistes quedin satisfetes amb el resultat obtingut.

Per a això, com en qualsevol disciplina, cal tenir una sèrie de coneixements teòrics, però també –i potser sigui el més important– adquirir una sèrie de competències que permetin aplicar aquestes nocions d'una manera reeixida.

En aquest document s'ha intentat recopilar una sèrie de recursos amb l'objectiu d'iniciar una reflexió conscient, pròpia del lector, sobre la manera en què actua en relació amb determinats aspectes de la teoria del conflicte, que li permeti ampliar aquestes competències i habilitats des de la pràctica.

Quan s'aborda un conflicte hem de recórrer a diversos recursos i habilitats (tots estan interrelacionats), de manera que no es poden entendre uns sense uns altres. No obstant això, es presenten sistematitzats a manera de «caixa d'eines» per a comprendre'ls millor.



## 1. Anàlisi d'un conflicte

Per a intervenir en un conflicte amb èxit cal saber prèviament **què és el que passa**; dit d'una altra manera, cal analitzar-lo, és a dir, separar les seves parts elementals per poder examinar i detectar-ne les causes.

Avui dia existeix moltíssima bibliografia en relació amb la gestió dels conflictes, i tota aquesta dedica un espai a descriure i analitzar els conflictes.

Culturalment, la percepció del conflicte que tenim és negativa, però com que els professionals que ens dediquem a això sabem que el conflicte també té el seu vessant positiu, treballem sobre aquesta percepció com a mecanisme per a transformar la situació.

Dins de la **conflictologia** és habitual utilitzar el vocable xinès de *crisi* per a representar aquesta dicotomia del conflicte. La paraula *crisi*, doncs, té dos caràcters: un representa el **perill** (*Wei*) i l'altre simbolitza l'oportunitat (*Ji*).

Figura 1. El perill i l'oportunitat



Aquesta dualitat, molt pròpia de la tradició oriental, no cal entendre-la de manera simplista, en el sentit que si existeix o tenim una actitud positiva (oportunitat), sense res més, el conflicte es resoldrà de forma satisfactòria per a tothom.

Acceptar la situació de conflicte és el primer pas per a poder actuar, prendre'n consciència i obrir el camí per a analitzar la situació.

### Conflictologia

La **conflictologia**, o **resolució de conflictes** és la ciència del conflicte i conté els conceptes *crisi*, *canvi*, *violència* o *problema*. El terme va ser encunyat per Galtung i actualment està internacionalment acceptat per l'Acadèmia, les societats científiques, les universitats, Nacions Unides i les ONG de pau i conflictes (Eduard Vinyamata).

## 2. El conflicte

L'important en la concepció de conflicte que té la resolució de conflictes (RC), la gestió alternativa de conflictes (GAC) o la mediació és que no és un concepte negatiu o positiu en si mateix.

El seu caràcter amfibològic fa que hàgim de contextualitzar i qualificar el tipus d'aspecte del conflicte al qual ens estem referint.

### Elements negatius del conflicte

En general associem l'essencialment negatiu d'un conflicte amb la presència de **violència** (física, moral, cultural, estructural, etc.) i amb el dolor, el sofriment o l'efecte destructor que produeix emocionalment o materialment.

### Elements positius del conflicte

La característica essencial que cal identificar és la de canvi.

Un conflicte positivament transformat (penseu en els vostres propis conflictes greus amb familiars, amics, en les RI, etc.) permet el creixement i el desenvolupament de la relació interpersonal o del sistema conflictual (empresa, comunitat, família, món...).

El conflictoleg o mediador, o una altra tercera part, ha de saber aportar aquesta visió de possibilitat de canvi i evolució a persones i sistemes que, naturalment i per trobar-se implicats directament en un conflicte, en tindran una visió negativa o pessimista.

Així doncs, el conflicte és com l'aigua o la pluja: és imprescindible per a la vida, però massa fins i tot pot matar.

Sovint es recorre a aquesta descripció de l'aigua per a il·lustrar la naturalesa del conflicte.

En el context organitzacional, per exemple, m'agrada desenvolupar aquesta imatge examinant la relació entre l'Estat dels Països Baixos i l'aigua. El que apriorísticament es concebia com un desavantatge comparatiu –la vulnerabilitat de gran part del territori holandès, pel fet de trobar-se sota el nivell del mar– s'ha convertit en un gran avantatge comparatiu, sense el qual no cal concebre el seu gran desenvolupament econòmic i la seva identitat nacional.

El que en principi podria qualificar-se de seriós inconvenient s'ha convertit en un dels elements més característics i dinàmics d'aquesta nació. De la mateixa manera, el conflicte



en una organització, en comptes de qualificar-se com una cosa essencialment negativa o que cal extirpar, pot considerar-se com una oportunitat de canvi i de creixement.

Com heu observat mitjançant l'exercici de la percepció del conflicte, en contextos culturals com el nostre s'acostuma a identificar el conflicte amb elements negatius. Si ens enfrontem al conflicte com un biòleg o un bioquímic a un bacteri o virus, ens podem perdre els seus elements transformadors i evolutius. Això no significa, òbviament, que no trebalem de **forma preventiva** (o *proventiva*, com diria John Burton), analitzant i, si escau, transformant i adaptant els elements estructurals i culturals de l'organització violents o potencialment conflictius.

Una vegada sorgeix el conflicte i exhibeix els seus elements negatius, hem d'esforçar-nos per gestionar-lo i, si escau, transformar-lo de la manera més positiva i eficaç possible.

La nostra percepció apriorística sobre el conflicte tindrà un paper molt important a l'hora de tractar-lo.

Pensant en la utilització i aplicació d'aquesta i altres activitats amb terceres persones, aquest exercici és una bona forma de començar a «preescalfar-se» amb un grup de treball o equip sobre la percepció del conflicte i com abordar-lo. No hi ha una percepció única i universal del conflicte, hem d'assumir que, com a tercers, les persones o organitzacions que ajudem tindran el seu propi concepte o prejudici sobre el conflicte amb el qual haurem de treballar.

Des de l'òptica de l'RC, el **conflicte** és un fenomen dinàmic que sorgeix entre dues o més persones, o grups de persones, i en el qual hi ha percepcions, interessos i posicions que caracteritzen la visió de cadascuna de les parts, que es presenten totalment o parcialment de forma divergent i oposada entre si.

No obstant això, per negatiu que sigui el conflicte (valorat per la presència de violència i de perjudici psicoemocional o material entre les parts), l'RC manté que la pau és un art i una ciència i que, per tant, hi ha eines, mètodes i processos que poden permetre, amb la imprescindible participació de les parts i la possible assistència d'un tercer imparcial (mediador formal o informal, consultor, conflictoleg, etc.), la seva gestió i transformació positives.

Figura 2. Elements positius i negatius derivats del conflicte

### Possibles elements positius

- Estimula el canvi, el creixement o el desenvolupament personal o social.
- Planteja reptes i fomenta la competitivitat.
- Pot despertar la curiositat i la creativitat, ja que actua com a motor del pensament.
- Pot servir per aprofundir o desenvolupar relacions, ja que s'hi aborden temes fonamentals que, d'una altra manera, s'haurien ignorat.
- Permet tractar la complexitat i multidimensió dels temes i resoldre'n les divergències perceptives.

### Possibles elements negatius

- Aquest canvi pot resultar violent si no es gestiona positivament.
- La incertesa pot provocar por o estrès i empitjorar la relació conflictual.
- Pot paralitzar o bloquejar persones o sistemes conflictuals que se sentin amenaçats.
- Pot trencar relacions si la catarsi no es gestiona positivament.
- Si no es gestiona positivament, pot produir l'agreujament o perjudici interpersonal o interidentitari i crear divergències perceptives.

Font: descripció inspirada en un quadre similar utilitzat en l'excel·lent llibre de Francisco Morales i Santiago Yubero (1999) *El Grup i els seus conflictes*. Universidad de Castilla La Mancha: Colección Humanidades.

## 2.1. Arrels i bases biològiques del conflicte negatiu: por i poder

La majoria dels conflictes negatius poden explicar-se, en origen i essència, sobre la base de dues variables fonamentals: por i poder. Ni la por ni el poder són negatius en si mateixos.

La **por** actua com un mecanisme del qual disposen la majoria dels animals per a detectar i evitar situacions de perill, inclosa la mort.

Una persona urbanita («de ciutat»), per exemple, per a sorna d'un vilatà rural, pot sentir por davant determinades situacions que poguessin sorgir a l'esmentat medi natural, la fauna, la flora o el clima, sobretot en la foscor de la nit. Doncs bé, aquesta por és més que raonable, ja que és lògic tenir por del desconegut. El fet d'operar en un medi ignorant-ne el codi de funcionament pot portar-nos a situacions de perill.

Reflexionem, encara que sigui breument, sobre les bases biològiques del conflicte, sobretot pel que fa a la por com a fenomen que, alhora, produeix estrès o tensió. Com assenyala Vinyamata:

«El desenvolupament de processos d'angoixa i de por és, bàsicament, un procés psicobiològic. La segregació de determinades hormones com l'adrenalina, la dopamina o la serotonina posseeixen una funció molt precisa que permet la generació de determinades reaccions psicològiques i fins i tot de reaccions integrals de tipus mental, motriu, orgànic, verbal, actitudinal [...] L'estrès és la denominació per als estats de tensió que provoquen els processos d'adaptació i de canvi que es produeixen a l'entorn de les persones, ja siguin canvis socials, polítics o culturals o, simplement, modificacions radicals de les rutines i de l'equilibri emocional».

### Bibliografia

I. Vinyamata (2001). *Conflictología. Teoría i práctica de resolución de conflictos* (pàg. 70-71). Barcelona: Ariel.

Les dinàmiques psicobiològiques tenen rellevància a l'hora d'entendre els conflictes.

El canvi pot generar por i aquest, al seu torn, estrès i tensió, la qual cosa, en darrer terme, ens reverteix a funcions i a reaccions més aviat primàries, poc meditades.

Aquestes reaccions són fonamentalment competitives, defensives i agressives per tal de preservar la nostra seguretat i la nostra supervivència.

Això no vol dir que hàgim de sucumbir davant una espècie de «determinisme biològic», com ja va succeir en el cas dels sociòlegs del conflicte des de mitjan segle XIX fins a ben superada la Primera Guerra Mundial, sota la influència de l'evolucionisme de Spencer i de Darwin.

Una basta extrapolació d'aquests arguments serveix encara avui d'argument a una determinada visió patriarcalista del món per a justificar el caràcter inherentment violent o agressiu de l'ésser humà per raons biològiques, concretament de l'ésser humà masculí.

L'ésser humà és tan inherentment capaç de fer la guerra com de fer la pau. La socialització, per tant, exerceix un paper crucial a l'hora de desenvolupar un potencial o un altre.

Podem «educar» les nostres pors i modificar de forma preventiva aquells elements culturals o estructurals que en el context, en la relació o en nosaltres mateixos produeixin aquesta por.

Així mateix, podem generar o empitjorar la dinàmica d'un conflicte per una por individual: a perdre un lloc de treball, a perdre una relació, al fracàs personal o professional.

Aquesta por, al seu torn, pot ser col·lectiu. No pocs conflictes grupals poden explicar-se en funció d'aquestes pors col·lectives, com, per exemple, la pèrdua d'identitat nacional o cultural. L'enfrontament entre projectes nacionals incompatibles entre si podria explicar gran part dels conflictes bèl·lics esdevinguts al llarg de la història.

Reconèixer i explorar preventivament aquesta por (individual o col·lectiva) com a tal pot contribuir a evitar la dinàmica negativa de tantes pors irresoltes que es projecten per mitjà de greus conflictes.

Com es pot comprovar en el material, els mecanismes alternatius de gestió de conflictes, i la mediació com un dels més eficaços, poden constituir espais en els quals escometre aquest reconeixement i exploració de pors individuals, interpersonals o intergrupals. Concretament, la mediació en contextos grupals interculturals o interidentitaris pot oferir un espai de trobada i diàleg en el qual, de forma preventiva o com a tractament simptomàtic, es puguin explorar, reconèixer, racionalitzar i, si escau, desactivar la negativa dinàmica evolutiva d'una por irresolta.

El **poder**, d'altra banda, és el mecanisme que, des del naixement, de forma explícita o implícita, ens ajuda a aconseguir el que volem o el que necessitem, com a individus o en comunitat.

És un fenomen complex i poliforme que es pot manifestar, per exemple, com a:

- **Poder material:** polític, militar, laboral, etc.
- **Poder afectiu i emocional:** basat en els llaços relacionals entre individus, de naturalesa familiar, amistosa o sexual, per exemple.
- **Poder ètic i moral:** el poder de les idees o de les conviccions, individual o col·lectivament estructurades en ideologies o concepcions espirituals.

Freqüentment, el poder comparteix amb el conflicte una injuriada reputació, ja que, sovint, tots dos són percebuts com a fenòmens negatius.

No obstant això, cap dels elements positius anteriorment identificats amb el conflicte (fonamentalment el canvi) és possible sense el poder. De fet, poder i *conflicte* poden manifestar-se sovint com a termes pràcticament sinònims.

Igual que el conflicte, el poder pot pretendre's i exercir-se de múltiples formes (algunes, sens dubte, nocives). D'aquesta manera, aprenent de la seva experiència històrica, les societats modernes i la ciència política (l'objecte primordial de la qual és l'estudi del poder polític i la seva legitimitat) han determinat que els règims totalitaris són formes nocives de concebre i exercir el poder polític, en clar contrast amb els diferents sistemes polítics democràtics.

De la mateixa manera, la forma d'exercir el poder relacional pot determinar la dinàmica d'aquesta relació i la generació i esclat d'un conflicte negatiu. És, si més no, curiosa la nostra habilitat per a fer abstracció del nostre rol de ciuta-

dans «demòcrates» i compaginar aquesta actitud davant la col·lectivitat amb l'exercici del poder emocional violent i opressiu contra un ésser estimat –en la privadesa de les relacions familiars, per exemple.

La violència de gènere, tristament, n'és un clàssic exemple. Així, a fi de mantenir una relació sana i mútuament satisfactòria, pot ser necessari replantejar-se la cultura o l'estructura de poder en la relació, igual que ens esforcem per crear societats o sistemes polítics més pacífics i democràtics.

El dinamitzador en la gestió de conflictes hauria de recórrer a les dues experiències socioafectives anteriors, així com a qualsevol altra aportació dels participants per a anar exemplificant les explicacions sobre la relació entre conflicte, por i poder.

En sentir por, exercim el poder al nostre abast per a modificar la realitat que considerem amenaçadora o nociva per a nosaltres, de manera que causem conflicte amb els qui se senten, al seu torn, perjudicats per la nostra actuació.

En el cas del joc de rol de Las Vecinas, podria parlar-se de la por de perdre el benestar en l'habitatge, o fins i tot la mateixa por de perdre la relació en la ment d'una o ambdues veïnes, en interconnexió amb la inseguretat en la nostra capacitat d'influir o d'exercir poder que pot trobar-se després de l'actitud agressiva per part d'una o totes dues.

## 2.2. Les 3P del conflicte

Tornant a la necessitat d'analitzar els conflictes, John Paul Lederach<sup>1</sup> destaca **tres elements** que interactuen, sempre presents en l'estructura d'un conflicte, i els defineix com les «3P» (**persones, procés i problemes**).

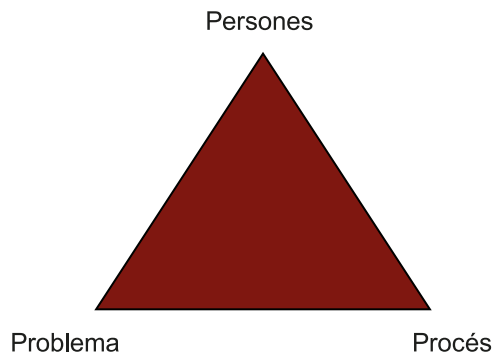
Lederach concep el conflicte i la seva estructura com una cosa dinàmica i li dona una perspectiva positiva, ja que hi aboca solucions creatives per a gestionar-lo.

L'anàlisi dels elements d'un conflicte ens permetrà sistematitzar la informació del que està passant en una situació concreta i que no coneixem.

De manera figurada, ens permet fer un mapa que ens indica on som i cap a on anem.

<sup>(1)</sup>John Paul Lederach és professor d'International Peacebuilding a la Universitat de Notre Dame (Indiana) i doctor en Sociologia per la Universitat de Colorado. El 1994 es va convertir en el director fundador del Center for Justice and Peacebuilding de la Universitat d'Eastern Mennonite, on era professor. Ha escrit àmpliament sobre resolució de conflictes i mediació.

Figura 3. Mapa de les 3P



### 2.2.1. Persones

Des que hi ha dues o més persones, hi ha conflicte; per tant, tenir-les en compte a l'hora d'analitzar el conflicte ens permetrà determinar quina és la magnitud del problema.

És important parar-se en aquest punt i valorar quines són les parts reals del conflicte sense excloure ningú, ja que si algú n'és part i no se li permet participar en l'estratègia de gestió o resolució, la proposta que es faci, amb la millor de les intencions, sense aquesta part no serà acceptada en el millor dels casos; i en el pitjor pot arribar a ser boicotejada, encara que objectivament sigui la més encertada.

Al seu torn, per a endinsar-nos en les parts cal reflexionar sobre determinats aspectes de cadascuna:

- **Percepció:** quina és la percepció que cadascuna de les parts té de la situació.
- **Comunicació:** quins estils comunicatius tenen les parts.
- **Necessitats:** quines són les necessitats que estan en joc de cadascuna.
- **Comportament:** quin comportament estan tenint en el conflicte.
- **Emocions:** quines emocions estan apareixent.

Obtenir aquesta informació no sempre resulta senzill, ja que hi ha molta informació que no es facilitarà per diferents motius: por, vergonya, orgull, falta de reflexió, egos, etc., de manera que requereix dosis de paciència, neutralitat i habilitats comunicatives.

Per això, pot resultar útil elaborar un mapa inicial del conflicte en el qual es responguin, encara que sigui apriorísticament, a algunes preguntes. Vegem, a continuació, com elaborar el mapa del conflicte.

### Mapa del conflicte

Respondre a les preguntes següents pot resultar útil a l'hora d'indagar i entendre la seva situació i començar a elaborar el mapa del conflicte.

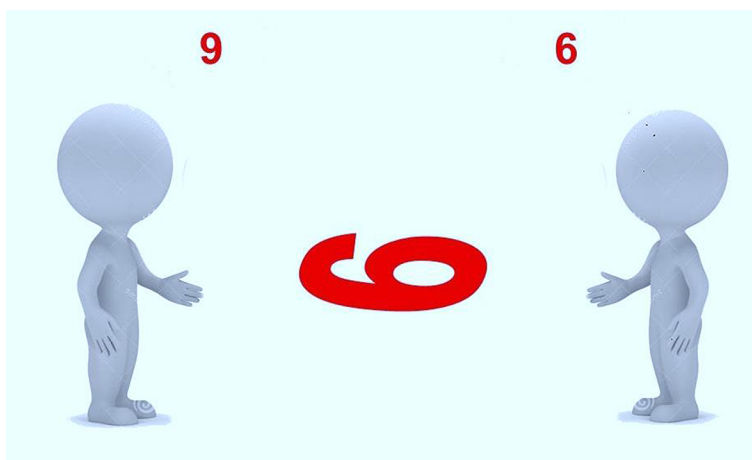
- Quina o quines persones hi participen directament o indirectament?
- Quina o quines persones tenen el lideratge?
- Quines són les bases d'influències i poder?
- Quin tipus d'aliances i coalicions existeixen?
- Com perceben el problema i com el descriuen?
- Com els afecta?
- Quins valors de vida tenen?
- Quines són les seves emocions i sentiments? Quina intensitat tenen?
- Suggereixen algun tipus de solució?
- Quines necessitats i interessos representen?
- Com es pot replantejar la situació per a millorar la relació?

### Perspectiva: «Jo tinc la raó»

Un dels aspectes més difícils d'analitzar és la **perspectiva** de cadascuna de les parts. Es tracta d'una qüestió complicada perquè representa la manera com s'entén la realitat, i ho solem identificar amb la nostra identitat; per això, a l'hora d'indagar per a entendre, cal adoptar una actitud de prudència i cura, ja que la persona pot entendre-ho com una ingerència a la seva intimitat i, per tant, pot reaccionar de manera defensiva.

En la majoria dels conflictes és important que «em donin la raó» o, dit d'una altra manera, que **validin la meva percepció**. En aquest punt, les parts dediquen grans dosis d'energia i esforç que es legítimi el seu punt de vista i no tant a gestionar i resoldre el seu conflicte. La veritat és que entendre la realitat de l'altre i fer-li-ho saber és el primer pas per a començar a comunicar.

Figura 4. Qui té la raó?



En aquesta imatge, si ens preguntem qui té la raó, segurament la resposta serà tots dos (depèn des d'on ens col·loquem). Alguna cosa molt similar passa en els conflictes.

## El club de fans

Quan ens preocupa una situació solem explicar-la als altres i la relatem, com no podria ser d'una altra manera, des del nostre punt de vista. En la nostra obstinació d'explicar bé el que ens està passant, destaquem la informació que considerem important i passem per alt la que no és rellevant per a nosaltres; per això, quan algú ens escolta ens sol donar la raó (des del nostre punt de vista, la tenim).

Cada «raó» que ens donen passa a engrossir el nostre club de fans: com més membres, més raó tenim.

Curiosament, l'altra part del conflicte està fent exactament el mateix.

Per a aprendre a posar-nos en el lloc d'un altre és un bon exercici relatar el conflicte des del seu punt de vista, de tal manera que qui ho escolti ens doni la raó.

Per a començar a practicar aquesta habilitat resulta útil començar amb petits conflictes en els quals la càrrega emocional no sigui màxima. Per exemple, explicar un petit conflicte interpersonal que hagi tingut amb algú des del seu punt de vista.

Per a saber si ho estàs fent correctament només ha de passar una cosa: qui t'escolti et donarà la raó.

## Necessitats

Abraham Maslow<sup>2</sup> va introduir la teoria per la qual existeix una jerarquia entre les necessitats humanes, que consisteix que quan se satisfan les necessitats més bàsiques l'ésser humà desenvolupa necessitats més elevades.

<sup>(2)</sup>El psicòleg nord-americà Abraham Maslow (Nova York, 1908 - Califòrnia, 1970) va ser un dels fundadors i principals exponents de la psicologia humanista.

1) **Necessitats fisiològiques:** estan relacionades amb les necessitats vitals per a la supervivència i són d'ordre biològic. Maslow pensa que aquestes necessitats són les més bàsiques en la jerarquia, ja que les altres són secundàries fins que no s'hagin cobert les d'aquest nivell.

2) **Necessitats de seguretat:** són les necessàries per a viure, però estan a un nivell diferent de les necessitats fisiològiques. És a dir, fins que les primeres no se satisfan, no sorgeix una segona baula de necessitats que s'orienta a la seguretat personal, a l'ordre, a l'estabilitat i a la protecció.

3) **Necessitats socials:** es descriuen aquestes necessitats com a menys bàsiques i tenen sentit quan les necessitats anteriors estan satisfetes. Per Maslow, aquesta necessitat s'expressa quan les persones busquen superar els sentiments de

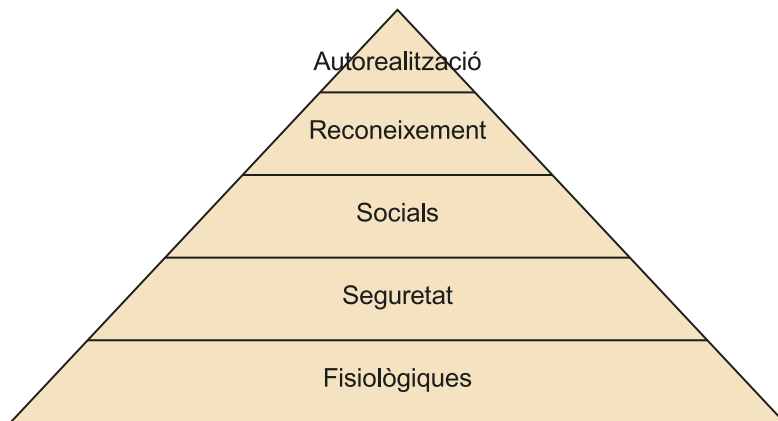


solitud i sentir que hi ha vincles afectius entre elles i certes persones. És a dir, quan s'intenta transcendir l'àmbit individual i establir vincles amb l'entorn social.

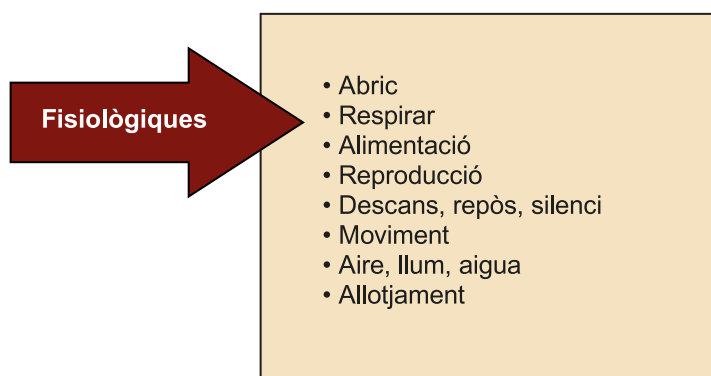
**4) Necessitats de reconeixement:** són aquelles que afavoreixen l'enfortiment de l'autoestima, el reconeixement cap a la pròpia persona, l'assoliment particular i el respecte cap als altres; en satisfer aquestes necessitats, la persona se sent segura de si mateixa i pensa que és valuosa dins de la societat. Quan aquestes necessitats no són satisfetes, les persones se senten inferiors i sense valor.

**5) Necessitats d'autorealització:** tenen a veure amb el desenvolupament de les necessitats internes, el desenvolupament espiritual, moral, la cerca d'una missió en la vida, l'ajuda desinteressada cap als altres, etc.

Figura 5. Esquema de les necessitats de Maslow



A l'hora d'indagar les necessitats que existeixen darrere de les accions de les persones és convenient utilitzar amb prestesa el llenguatge de les necessitats.

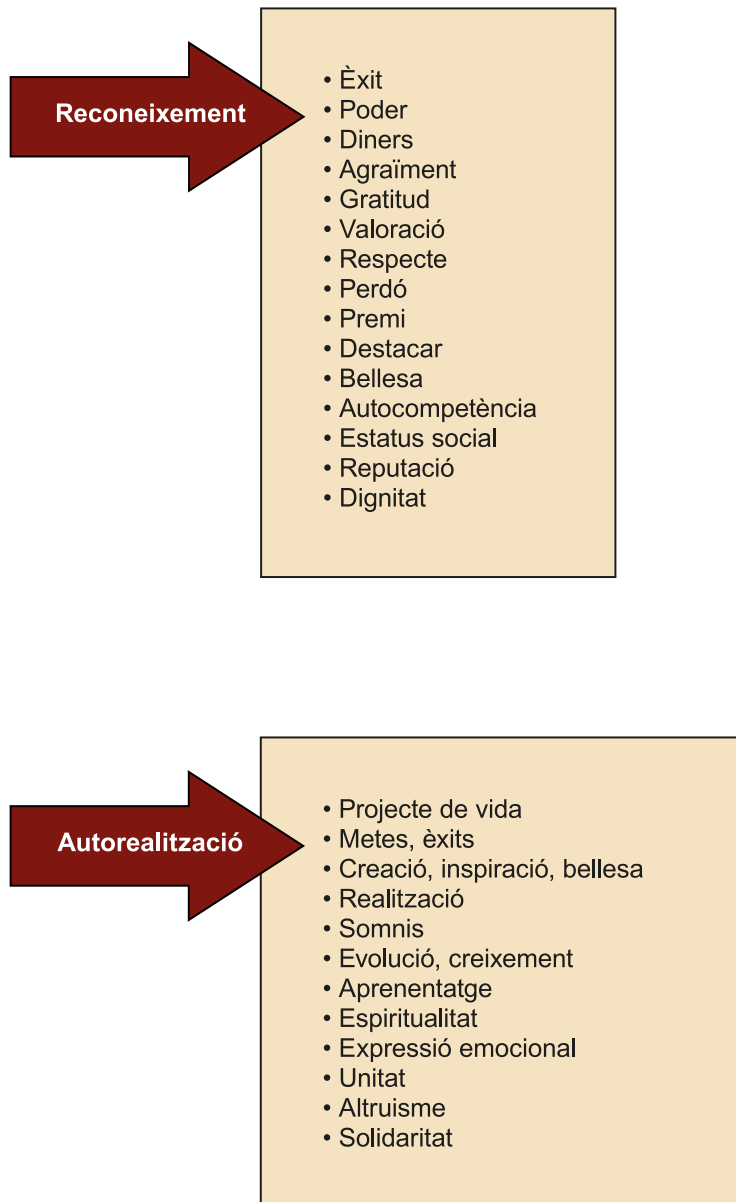


**Seguretat**

- Integritat física
- Seguretat afectiva
- Familiar
- Feina
- Moral
- Salut
- Recursos
- Pau
- Protecció
- Preservar el temps i l'energia
- Ordre
- Ajuda

**Socials**

- Pertinença
- Calor humana
- Respecte
- Intimitat sexual
- Consideració
- Honestetat, sinceritat
- Entreteniment
- Humor, riure, diversió
- Identitat
- Estima
- Integritat
- Compartir
- Col·laborar
- Connexió
- Comunicació
- Proximitat
- Amor, afecte, tendresa
- Solidaritat
- Companyia
- Escolta



### 2.2.2. El problema

Les persones directament implicades en un conflicte sovint es limiten a definir la qüestió exigint les solucions que els convenen, sense tenir en compte i sense escoltar les preocupacions i raons de l'altre.

Hem de portar a la llum les veritables preocupacions i les necessitats de fons de totes les parts, ja que, si ens guiem pel que defineix com a «problema» una sola d'elles, estarem parcialitzant la solució. La gent sol barrejar els seus sentiments i les seves necessitats de fons amb els fets ocorreguts, de manera que ho confon tot.

L'anàlisi ha de contribuir a separar aquests punts, a separar la persona del problema; en aquest sentit pot resultar útil utilitzar el *Cercle de conflicte*, de Christopher Moore (1994), que atén a la causa d'aquest. Moore divideix en cinc els tipus de conflictes segons quina sigui la font d'origen:

**1) Conflictes d'interessos.** Són fàcils d'identificar, ja que sol coincidir amb el que les persones volen i expressen, i també se sol denominar «la seva posició». Els interessos són les seves motivacions i respon a la pregunta «per què?». La comprensió dels interessos de les parts i la proposició de solucions als problemes i pors exerciran una funció molt important en la resolució del conflicte.

**2) Conflictes estructurals.** Es defineixen com els que sorgeixen a conseqüència d'estructures opressives de les relacions humanes. La percepció de la desigualtat del control, del poder, de la competència, així com els interessos divergents entre les persones o aliances d'aquestes, són factors fonamentals que contribueixen als conflictes estructurals.

Els factors externs fan que una o totes les parts percebin que l'altra part es troba en una situació més privilegiada. Per a actuar-hi és interessant:

- Definir i modificar les funcions.
- Eliminar i reemplaçar els patrons de comportament destructiu.
- Redistribuir les propietats i el control dels béns.
- Introduir un procés de decisió just.
- Passar d'una negociació basada en la posició a una basada en els interessos (centrar-se en el problema i no en la persona).
- Canviar el mitjà d'influència d'una part sobre una altra (menys extorsió i més autorització).
- Redefinir les pressions externes.

**3) Conflictes d'informació.** Es basen en la possessió de la informació o en la falta d'aquesta. La informació inadequada, falsa o les diferents interpretacions de les dades són l'origen del conflicte. Dins d'aquest tipus de conflictes s'inclouen els generats pels rumors. Algunes de les estratègies d'intervenció tenen a veure amb:

- Aclarir aspectes del conflicte.
- Donar informació.
- Recórrer a l'opinió d'experts.
- Desenvolupar un criteri únic.
- Unificar dades.
- Seleccionar la informació que resulti rellevant per al conflicte.

**4) Conflictes de relació.** Aquest tipus de conflictes es generen per falses percepcions, expectatives, estereotips, mala o escassa comunicació, hostilitat personal, conductes negatives repetitives.

Algunes de les estratègies que se segueixen per a gestionar aquest tipus de conflictes són:

- Aprendre a expressar i gestionar les seves emocions (és a dir, pedagogia d'emocions).
- Modificar la percepció de les parts.
- Pactar procediments per quan les parts estan massa involucrades emocionalment.
- Desenvolupar comunicació assertiva.

**5) Conflictes de valors.** Aquests conflictes es generen per una visió diferent de la vida i estan íntimament relacionats amb les creences i els principis en els quals ens assentem. Igual que molts conflictes d'interessos, els conflictes de valors sorgeixen de les diferències dels valors i principis entre les parts, concretament quan una d'elles intenta imposar els seus valors a l'altra.

No obstant això, a diferència dels interessos, els valors són innegociables, en el sentit que formen part de la part subaquàtica del conflicte, és a dir, la part immaterial, la que no es veu i que té a veure amb la identitat personal de cadascú. Aquests tipus de conflictes són de difícil gestió, ja que la seva resolució depèn normalment de l'acceptació dels valors d'ambdues parts i no del fet d'imposar-los.

### 2.2.3. El procés

El **procés** fa referència a la manera en què un conflicte es desenvolupa i a la manera en què la gent tracta de resoldre'l; per tant, es pot afirmar que el conflicte és un procediment que es desenvolupa en el temps. Aquest procediment es pot estructurar en tres fases:

1) **Escalada** del conflicte: és l'origen.

2) **Punt màxim**: moltes vegades és on es detecta el conflicte en tota la seva extensió, ja que és el moment de màxima tensió (agressivitat, violència, insults, ràbia, etc.).

3) **Desescalada**: és la tercera fase, que s'inicia quan la tensió comença a reduir-se. El professional de la gestió del conflicte ha d'indagar en quin moment es troba la situació, ja que les estratègies d'intervenció seran diferents si ens trobem a l'inici o, per exemple, ens trobem en el nivell superior del conflicte.

L'inici de l'escalada habitualment té a veure amb algun episodi en el qual es perd la confiança entre les parts i que correlativament comporta una deterioració de la comunicació entre elles.

En aquest punt entra la faceta de poder, qui influeix i qui té veu o qui no en té. Si no s'intervé en aquests primers moments, a l'efecte de neutralitzar aquesta escalada, el que sol passar és que el conflicte comença a escalar, les parts comencen a sentir-se atacades davant qualsevol proposta o acte que faci l'altra part, de manera que com més temps es passi en aquesta fase, més tensió i pressió existirà. En aquest estadi, les raons del conflicte ja no tenen importància i l'altra part és «deshumanitzada» (no es legitimen els seus sentiments, es recorre als estereotips, judicis absoluts «o amb mi o contra mi», etc.).

El punt àlgid d'un conflicte es pot observar quan la situació ja no és sostenible i les parts i el seu entorn ja no saben què fer. Arribats a aquest nivell, cal facilitar que la tensió disminueixi (en moltes ocasions, el temps és un bon aliat, de manera que allunyar-se temporalment pot ajudar que els «ànims es calmin»). Si s'aconsegueix, caldrà desfer el camí fet, és a dir, iniciar de manera molt acurada la comunicació entre les parts perquè després siguin capaces de reconèixer-se i legitimar-se i, d'aquesta forma, puguin identificar les seves necessitats, sentiments i interessos.

## 3. Comunicació

### 3.1. El poder de la paraula

«Un sultà va somiar que havia perdut totes les dents. Després de despertar, va manar cridar a un savi perquè interpretés el seu somni.

–Quina desgràcia, Mon Senyor! –va dir el savi–. Cada dent caiguda representa la pèrdua d'un parent de Sa Majestat.

–Quina insolència! Com t'atreveixes a dir-me una cosa així? Fora d'aquí! Castigueu-lo! –va cridar el sultà enfuriat.

Més tard, el sultà va consultar un altre savi i li va explicar el que havia somiat. Aquest, després d'escoltar el sultà amb atenció, li va dir:

–Excels Senyor! Gran felicitat us ha estat reservada. El somni significa que sobreviuràs a tots els teus parents.

El semblant del sultà es va il·luminar amb un gran somriure i va ordenar que donessin cent monedes d'or al savi. Quan aquest sortia del palau, un dels cortesans li va dir admirat:

–No és possible! La interpretació que heu fet dels somnis és la mateixa que el primer savi. No entenc per què al primer se li va pagar amb un càstig i a tu amb cent monedes d'or.

El segon savi va respondre:

–Amic meu, tot depèn de la manera en què es diu. Un dels grans desafiaments de la humanitat és aprendre a comunicar-se. De la comunicació depèn, moltes vegades, la felicitat o la desgràcia, la pau o la guerra. La veritat pot comparar-se amb una pedra preciosa. Si la llancem contra el rostre d'algú, pot ferir, però si l'emboliquem en un delicat embalatge i l'oferim amb tendresa, certament serà acceptada de grat.»

Text extret del llibre *Aplicate el cuento*, de Jaime Soler i M. Mercè Conangla (Editorial Amat).

L'art de comunicar és una de les habilitats més complexes i alhora més valorades pels professionals de la resolució de conflictes, ja que, com diu el text, de vegades de la comunicació depèn la pau o la guerra.

Per això, per a intervenir en un conflicte i facilitar la comunicació als altres cal que tinguem la nostra habilitat comunicativa ben entrenada.

### 3.2. Saber escoltar

Tal com manifesta Edgar Schein, interrompre els altres és un dels comportaments més comuns i destructius. La majoria de la gent sol tenir poca consciència de com, de manera freqüent i grollera, interromp els altres amb la plena convicció que té una cosa més important que allò que anava a dir el que estava parlant.

Per a poder escoltar cal que es donin un mínim de condicions interrelacionades i que no sempre són fàcils d'aconseguir o adoptar:

1) **Predisposició:** pot semblar molt obvi, però, a diferència del *sentir* ('percebre amb l'oïda'), que no és voluntari, *escoltar* ('parar esment') és un acte de voluntat.

2) **Silenci mental:** l'acte d'escoltar requereix necessàriament la pràctica del silenci, tant exterior com interior. Potser el silenci més difícil és l'interior, ja que requereix contenció mental per a evitar la dispersió, és a dir, requereix concentració, posar la nostra atenció al que l'altra persona està dient sense interferències mentals (llista d'anar a comprar, activitats que haig de fer, etc.).

3) **Humilitat:** en el sentit de no estar en possessió de la veritat. Escoltar és deixar que el món d'un altre entri en el nostre; no obstant això, si estem massa absorts en nosaltres mateixos aquesta acció no serà possible. Per tant, per a escoltar és convenient deixar de costat l'«ego», és a dir, deixar d'estar centrat en el «jo».

L'ego s'infereix com el major obstacle a l'hora d'escoltar.

4) **Voluntat de comprendre** l'altre, fins i tot quan no ens agradi el que ens digui. No cal oblidar que sense escoltar no és possible un diàleg. Habitualment, si observem, en els conflictes se sol confondre un diàleg amb dos monòlegs intercalats en els quals cadascú parla, però no comprèn l'altre perquè no l'està escoltant.

5) **Neutralitat**, en el sentit de no fer judicis moralistes: classificar i jutjar els altres genera violència, la qual cosa al seu torn genera actituds defensives i de resistència. És a dir, per a escoltar cal acceptar que la meua escala de valors (el que està bé o malament, apropiat o inadequat, bo o dolent, etc.) pot no coincidir amb els altres.

Els judicis de valor són diferents, és a dir, jo puc valorar la llibertat, l'honradesa, el treball en equip, etc., és a dir, aquelles creences que crec que milloren la vida.

Per exemple: és diferent dir «has estat violent i la violència és dolenta» (judici moralista) que «prefereixo utilitzar mitjans que no siguin violents per a resoldre els conflictes amb altres persones» (judici de valor).

### 3.3. Mossegar-se la llengua

Si la naturalesa ens ha dotat de dues oïdes i una boca, potser ens vulgui indicar alguna cosa. No obstant això, en la nostra societat es pot observar que parlem més que escoltem. Només quan renunciem a pensar, parlar i expressar-nos, quan ens mosseguem la llengua, podem començar a escoltar realment l'altre.

Una activitat interessant per entrenar i desenvolupar l'escolta és la nostra pròpia observació en les converses que mantenim amb els altres:



- Quantes vegades he interromput? Què ha passat?
- He hagut de forçar-me per a no parlar?
- En quin moment he desconnectat?
- Què és el que et costa escoltar?
- Quines emocions han entrat en joc?
- Has jutjat?

### 3.4. Riquesa de llenguatge emocional

Una de les habilitats que ha de tenir un gestor de conflictes és el que la intel·ligència emocional denomina **saber gestionar les emocions, estats d'ànim i sentiments**.

El primer pas per a això és saber identificar el que aflora en el conflicte; per això, la riquesa de llenguatge és vital si volem intervenir en conflictes.

Saber emprar un vocabulari ampli i precís en matèria psicoemocional facilita la comunicació, ja sigui per a saber detectar el que ens passa a nosaltres dins d'un conflicte com per a poder identificar i traduir el que els passa als altres.

Quan s'utilitzen termes molt genèrics, com, per exemple, «em sento bé o em sento malament», és difícil que el nostre interlocutor pugui connectar amb el que sentim en realitat, la qual cosa pot ser un obstacle per a l'entesa entre les persones, en definitiva, un obstacle per a la comunicació.

A continuació es mostren dues taules que responen als sentiments o emocions que es poden tenir quan les nostres necessitats estan satisfetes i que, per tant, tenen una connotació positiva; i quan no ho estan i que, per tant, solem identificar amb negatives.

Taula 1. Sentiments que qualifiquem com a positius

Obert	Absort	Actiu
Afectuós	Agraït	Alegre
Alerta	Alleujat	Animat
Afable	Apassionat	Sorpès
Atret	Audaç	Benèvol
Calmat	Capaç	Festós
Captivat	Còmode	Compassiu
Competent	Compromès	Confiat
Commogut	Content	Cordial
Decidit	Descansat	Enlluernat
Desvetllat	Despert	Despreocupat

Joiós	Divertit	Efusiú
Embaladit	Emocionat	Emprenedor
Encantat	Enèrgic	Entusiasmat
Equilibrat	Esperançat	Estimulat
Estupend	Eufòric	Exaltat
Excitat	Expansiu	Expectant
Exuberant	Exultant	Fascinat
Feliç	Enfortit	Fort
Generós	Joiós	Humil
Il·lusionat	Independent	Inspirat
Interessat	Intrèpid	Intrigat
Jovial	Lliure	Lleuger
Lúcid	Meravellat	Motivat
Optimista	Orgullós	Preparat
Pròsper	Prudent	Radiant
Realitzat	Reconfortat	Festiu
Relaxat	Renovat	Satisfet
Segur	Sociable	Sorpès
Assossegat	Tendre	Tranquil
Valerós	Vigorós	Viu

Taules inspirades en les establertes per Marshall B. Rosenberg (2006)

Taula 2. Sentiments que qualifiquem com a negatius

Abatut	Aclaparat	Avorrit
Acovardit	Angoixós	Afligit
Agitat	Atabalat	Esgotat
Alarmat	Abaltit	Alterat
Amargat	Angoixat	Ansiós
Apagat	Apàtic	Apesarat
Aprensiu	Penedit	Fastiguejat
Espantat	Atemorit	Aterrit
Atordit	Avergonyit	Cansat
Gelós	Confús	Commocionat
Consternat	Contrariat	Culpable

Taules inspirades en les establertes per Marshall B. Rosenberg (2006)

Feble	Decaigut	Decebut
Defraudat	Deprimit	Derrotat
Descoratjat	Desemparat	Desanimat
Desficiós	Desconcertat	Desconfiat
Desconsolat	Descontent	Descoratjat
Desgraciat	Desencantat	Desgraciat
Desencantat	Desenganyat	Desesperat
Desgraciat	Desil·lusonat	Destrossat
Desvalgut	Disgustat	Distanciat
Dolgut	Enfadat	Enfuriat
Enutjat	Escandalitzat	Escèptic
Estancat	Exasperat	Fastiguejat
Fatigat	Fred	Frustrat
Furiós	Enervat	Ferit
Horroritzat	Hostil	Enfonsat
Impacient	Impotent	Incapaç
Incòmode	Indecís	Indefens
Indiferent	Indignat	Inestable
Infeliç	Inferior	Inquiet
Insegur	Intranquil	Inútil
Irritat	Malhumorat	Malenconiós
Molest	Mortificat	Nerviós
Paralitzat	Passiu	Mandrós
Perplex	Pertorbat	Pessimista
Prostrat	Preocupat	Reticent
Recelós	Rencorós	Ressentit
Retret	Sobresaltat	Sol
Susceptible	Temorós	Tibant
Trastornat	Trist	Vençut

Taules inspirades en les establertes per Marshall B. Rosenberg (2006)

## 4. Lectures per a la reflexió

### 4.1. El so del silenci

Explica una vella història que un rei va enviar el seu fill al temple del gran mestre amb l'objectiu de preparar-lo perquè fos una gran persona. Quan el príncep va arribar al temple, el mestre el va enviar sol al bosc. Ell havia de tornar un any després amb la tasca de descriure tots els sons que hagués trobat.

Al cap de l'any, el príncep va tornar i va dir al mestre:

–Vaig poder sentir el cant dels ocells, el voleteig dels colibrís, la brisa acaronent les herbes, el brunzit de les abelles, el so del vent solcant els cels.

En acabar el seu relat, el mestre li va demanar que tornés una altra vegada al bosc per a sentir-hi més, tant com pogués.

Intrigat, el príncep va tornar-hi i va passar-hi dies i nits senceres en solitud sentint, sentint, sentint..., però no distingia res de nou.

No obstant això, un matí va començar a percebre sons vagues diferents de tot el que havia sentit abans, i com més atenció hi prestava, els sons es tornaven més clars. Una sensació d'encant va embolcallar el noi. Va pensar: «Aquests deuen ser els sons que el mestre volia que sentís». Sense pressa, va romandre-hi sentint pacientment, volia estar segur que era en el camí correcte.

Quan va tornar al temple, va dir al mestre:

–Quan vaig prestar més atenció vaig poder sentir el so de les flors obrint-se, el del sol sortint i escalfant la Terra i el de les herbes bevent la rosada de la nit.

El mestre, somrient, va dir:

–Sentir l'inaudible et convertirà en una gran persona. Quan aprens a sentir el cor dels altres, els seus sentiments muts, les seves pors no confessades i les seves queixes silencioses... quan entens el que està errat i atens les reals necessitats de cadascú, inspires confiança al teu voltant.

La mort d'una relació comença quan les persones senten amb prou feines les paraules pronunciades per la boca, sense atendre el que hi ha a l'interior per a sentir els seus sentiments, desitjos i opinions reals. Cal sentir el costat inaudible de les coses, el no mesurat, el més important de l'ésser humà.

## 4.2. El camperol i el seu fill

Hi havia una vegada un camperol xinès, pobre però savi, que treballava la terra durament amb el seu fill. Un dia el fill li va dir:

–Pare, quina desgràcia! Se'ns n'ha anat el cavall.

–Per què n'hi dius desgràcia? –va respondre el pare–. Vegem què ens porta el temps.

Al cap de pocs dies el cavall va tornar acompanyat d'un altre cavall.

–Pare, quina sort! –va exclamar aquesta vegada el noi–. El nostre cavall ha portat un altre cavall.

–Per què n'hi dius sort? –va reposar el pare–. Vegem què ens porta el temps.

Al cap d'uns quants dies més, el noi va voler muntar el cavall nou, i aquest, no acostumat al genet, es va encabritar i el va llançar a terra.

El noi es va trencar una cama.

–Pare, quina desgràcia! –va exclamar ara el noi–. M'he trencat la cama!

I el pare, reprenent la seva experiència i saviesa, va sentenciar:

–Per què n'hi dius desgràcia? Vegem què ens porta el temps! El noi no es convenia de les paraules del seu pare, sinó que ploriquejava en el llit.

Al cap de pocs dies, van passar pel llogaret els enviats del rei buscant joves per portar-los a la guerra. Van venir a casa de l'ancià, però com que van veure el jove amb la seva cama encanyada, el van deixar i van passar de llarg.

El jove va comprendre llavors que mai cal donar ni la desgràcia ni la fortuna com a absolutes, sinó que sempre cal donar temps al temps per a veure si alguna cosa és dolenta o bona.

En realitat, la vida fa tantes voltes i és tan paradoxal el seu desenvolupament que el que és dolent es fa bo i el que és bo, dolent.

Allò que ara pugui semblar-te dur, difícil, dolorós o fosc brollarà en forma de fortalesa, maduresa, harmonia, benestar i llum, perquè tot passa amb un propòsit evolutiu per a les nostres vides.

### 4.3. Assemblea a la fusteria

Expliquen que a la fusteria va haver-hi una vegada una estranya assemblea. Va ser una reunió d'eines per a arreglar les seves diferències.

El martell va exercir la presidència, però l'assemblea li va notificar que havia de renunciar-hi. La causa?

Feia massa soroll! I, a més, es passava tot el temps copejant.

El martell va acceptar la seva culpa, però va demanar que també fos expulsat el cargol; va dir que calia fer-li moltes voltes perquè servís d'alguna cosa.

Davant l'atac, el cargol va acceptar també, però al seu torn va demanar l'expulsió de l'escata. Va fer veure que era molt aspra en el seu tracte i sempre tenia friccions amb els altres.

I l'escata va estar-hi d'acord, a condició que fos expulsat el metre, que sempre se la passava mesurant els altres segons la seva mesura, com si fos l'únic perfecte.

Aleshores va entrar el fuster, es va posar el davantal i va iniciar la feina. Va utilitzar el martell, l'escata, el metre i el cargol. Finalment, la tosca fusta inicial es va convertir en un bonic joc d'escacs.

Quan la fusteria va quedar novament sola, l'assemblea va reprendre la deliberació. Va ser llavors quan va prendre la paraula el xerrac i va dir:

–Senyors, ha quedat demostrat que tenim defectes, però el fuster treballa amb les nostres qualitats. Això és el que ens fa valuosos. Així que no pensem ja en els nostres punts dolents i concentrem-nos en la utilitat dels nostres punts bons.

L'assemblea va trobar llavors que el martell era fort, el cargol unia i donava força, l'escata era especial per afinar i llimar aspors i van observar que el metre era precís i exacte.

Es van sentir llavors un equip capaç de produir i fer coses de qualitat. Es van sentir orgullosos de les seves fortaleses i de treballar plegats.

Passa el mateix amb els éssers humans. Observin i ho comprovaran. És fàcil trobar defectes, qualsevol ximple pot fer-ho, però trobar qualitats, això és per als esperits superiors que són capaços d'inspirar tots els èxits humans.

### 4.4. Rondalla dels dos llops

El cap d'una tribu *Cheerokee* parla al seu net sobre la vida. Li diu:

–Una gran batalla està succeint dins meu. És una lluita terrible, és una lluita entre dos llops. Un dels llops és el mal: ell és el temor, la ira, l'enveja, la cobdícia, l'arrogància, el ressentiment, la mentida, la supèrbia, la culpa. L'altre és el bé: ell és l'alegria, la pau, l'amor, l'esperança, la humilitat, la generositat, la veritat, la compassió, la dolçor i la fe. Aquesta mateixa baralla succeeix dins teu i dins de cadascun de nosaltres.

El nen es queda pensant en el que li havia dit el seu avi.

Passat un temps li pregunta:

–Quin llop guanyarà?

L'ancià mira el seu net fixament i contesta:

–El que alimentis.

#### **4.5. L'art d'amargar-nos la vida, de Paul Watzlawick**

Hi ha unes màximes per a amargar-nos la vida. Si estàs en aquest pla, et diem com ser eficient en aquesta tasca pas a pas:

1) **Crea't problemes.** Si no en tens prou amb els teus, assumeix els dels altres. Exerceix de confessor en pràctiques, però no t'enganyis: això és solament una forma de fugir de la realitat i de tu mateix. Omple't la vida de complicacions reals o fictícies i procura donar molta importància als successos negatius.

2) **Tu tens la raó.** Amargar-se la vida a propòsit és un art que s'aprèn. Per a fer-ho pensa que tot és blanc o negre i que solament existeix una veritat absoluta: la teva. Rebutja per norma el que et diguin els altres, fins i tot quan et pugui aportar alguna cosa positiva.

3) **Viu l'obsessió.** Tria alguna cosa que t'hagi quedat marcada i repeteix-la a la teva ment una vegada i una altra fins que només visquis per a pensar en això. És genial per amagar el cap davant les dificultats diàries.

4) **Pensa només en el futur.** Ajorna els plaers i l'alegria pensant que en el futur tot anirà millor. Per descomptat, fins en aquest moment no hauràs de gaudir gens ni mica. Conformà't amb el mal conegut i no provis el bo per conèixer. Tortura't pensant en tot el dolent que et podria passar d'aquí a uns anys.

5) **Mai et perdonis.** Si és difícil perdonar els altres, perdonar-se un mateix és molt més complicat, així que no t'esforcis a aconseguir-ho. Arribaràs a un punt en el qual tan sols sentiràs autocompassió. Pensa que tu ets l'únic responsable del que et passa i mai creguis que hi ha situacions que escapen al teu control.

## 5. Filmografia

### ***Invictus* (2009)**

Direcció: Clint Eastwood

Distribució: Warner Bros. Pictures / Spyglass Entertainment / Malpasso Productions / Revelations Entertainment

Durada: 134 min

Descripció: gestió de conflicte després del desmantellament del sistema segregacionista de l'apartheid.

### ***El hijo del otro* (2012)**

Direcció: Lorraine Lévy

Distribució: Rapsodie Production / Cité Films / Solo Films / France 3 Cinéma / Madeleine Films

Durada: 105 min

Descripció: tracta del conflicte d'identitat.

### ***Díos mío, ¿pero qué te hemos hecho?* (2014)**

Direcció: Philippe de Chauveron

Distribució: Les films du 24 / TF1 Droits Audiovisuels / TF1 Films Production

Durada: 93 min

Descripció: mostra des d'un vessant còmic l'absurd dels prejudicis.

### ***Del revés (Inside out)* (2015)**

Direcció: Pete Docter y Ronnie del Carmen

Distribució: Pixar Animation Studios / Walt Disney Pictures

Durada: 94 min

Descripció: tracta de manera divertida les emocions bàsiques (por, alegria, ràbia, tristesa i fàstic).

### ***La cortina de humo* (1997)**

Direcció: Barry Levinson

Distribució: New Line Cinema

Durada: 95 min

Descripció: posa de manifest el poder dels mitjans de comunicació i com aquests influeixen en la societat i actuen com a grans formadors d'opinió.

### ***Mejor... imposible* (1997)**

Direcció: J. L. Brooks

Distribució: TriStar Pictures / Gracie Films

Durada: 138 min

Descripció: mostra la importància de les habilitats socials, emocionals, així com de la vinculació interpersonal.



***Atrapado en el tiempo (1993)***

Direcció: Harold Ramis

Distribució: Columbia Pictures

Durada: 101 min

Descripció: mostra una persona narcisista, manipuladora, nihilista i mesquina que es converteix a poc a poc en algú amb una gran intel·ligència emocional després de quedar atrapat en un bucle temporal que l'obliga a reviure el mateix dia fins que n'aprèn.

***Crash (2004)***

Direcció: P. Haggis

Distribució: Lionsgate

Durada: 115 min

Descripció: el propòsit principal d'aquesta pel·lícula és evidenciar els prejudicis i els estereotips que existeixen entre diferents grups socials, especialment a causa de motius ètnics i culturals, i entre els quals destaquen els aspectes emocionals d'aquestes experiències.

***Buscando a Eric (2009)***

Direcció: K. Loach

Distribució: Coproducció Reino Unido-Francia-Italia-Bèlgica-Espanya; BIM / Canto Bros / Les Films Du Fleuve / Sixteen Films / Why Not Pro / Tornasol

Durada: 119 min

Descripció: aquesta pel·lícula retrata molt bé els canvis que pot suposar aprendre a demanar ajuda, defensar els drets individuals i comunicar correctament els sentiments.

***La lengua de las mariposas (1999)***

Direcció: José Luis Cuerda

Distribució: Sogetel / Las Producciones del Escorpión / Canal + España / Televisión Española (TVE)

Durada: 97 min

Descripció: tracta sobre els prejudicis, els conflictes emocionals, la influència col·lectiva i el pensament diferent.

***Campeones (2018)***

Direcció: Javier Fesser

Distribució: Morena Films / Movistar+ / Películas Pendleton

Durada: 124 min

Descripció: mostra des de l'humor els conflictes derivats del canvi, els prejudicis i la transformació i creixement.

***Wonder (2017)***

Direcció: Stephen Chbosky

Distribució: Lionsgate / Mandeville Films / Participant Media

Durada: 113 min

Descripció: aquesta pel·lícula mostra la gestió emocional, el poder de l'amabilitat i dels vincles.

## Bibliografia

- Bisquerra, R. (2016). *Diccionario de emociones y fenómenos afectivos*. València: PalauGea Comunicació.
- Constantino, C. A., Sickles Merchant, C. (1997). *Diseño de Sistemas para enfrentar Conflictos*. Mèxic: Editorial Granica.
- Davis, F. (1998). *La comunicación no verbal*. Madrid: Alianza.
- Farré Salvá, S. (2004). *Gestión de conflictos: taller de mediación. Un enfoque socioafectivo*. Barcelona: Planeta.
- Fried Schnitman, D. (comp.) (2000). *Nuevos paradigmas en la resolución de conflictos. Perspectivas y prácticas*. Mèxic: Editorial Granica.
- Marina, J. A. (2013). *La inteligencia fracasada: teoría y práctica de la estupidez*. Barcelona: Anagrama.
- Marshall, B. R. (2006). *Comunicación no violenta. Un lenguaje de vida*. Argentina: Gran Aldea Editores.
- Sun-Tzu (2009). *El arte de la guerra*. Barcelona: Obelisco.
- Torralba, F. (2007). *El arte de saber escuchar*. Lleida: Editorial Milenio.
- Vinyamata, E. (1999). *Manual de Prevención y Resolución de Conflictos*. Barcelona: Ariel.
- Watzlawick, P., Beavin Bavela, J., Jackson, D. D. (1981). *Teoría de la comunicación humana, interacciones, patologías y paradojas*. Barcelona: Herder.

