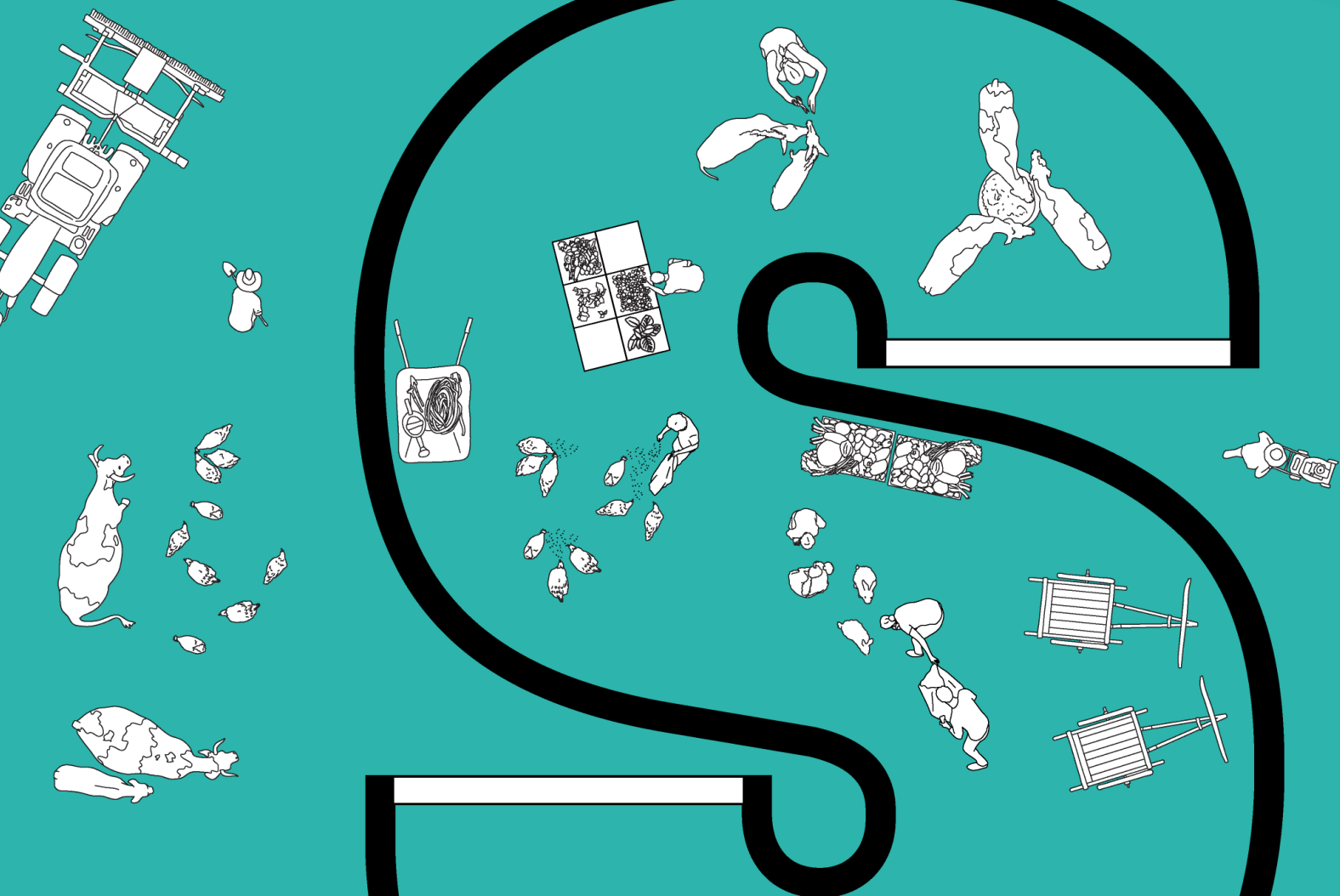


---

# GUIA PER A L'ELABORACIÓ D'UN PROTOCOL DE GESTIÓ DE CONFLICTES EN COMUNITATTS

---



Realitzat per:



Autoria: *Fil a l'agulla*, 2022



Aquesta llicència permet copiar, distribuir i exhibir el text sempre i quan es respecti l'autoria, la no comercialització i la distribució sempre mantenint aquesta llicència.

Promou i finança: la Generalitat de Catalunya - Departament d'Empresa i Treball



# GUIA PER A L'ELABORACIÓ D'UN PROTOCOL DE GESTIÓ DE CONFLICTES EN COMUNITATS

---

## 01 INTRODUCCIÓ

---

1.1 Què és un conflicte

---

1.2 El sentit del protocol

---

1.3 Abast

---

1.4 Els previs

---

1.4.1 La visió de grup

---

1.4.2 La formació

---

1.4.3 La prevenció

---

1.5 Òrgans i rols en la gestió de conflictes

---

1.6 Espais per l'acompanyament emocional i del conflicte

---

## 02 INTERVENCIÓ

---

2.1 Identificació

---

2.2 Treball personal

---

2.3 Gestió directa

---

2.3.1 En una relació

---

2.3.1.1 Preparació prèvia

---

2.3.2 En un grup

---

2.4 Suport en la gestió

---

2.5 Quan demanar ajuda externa

---

## 1 PRESENTACIÓ DE LA GUIA

Aquest document és una eina d'aplicació pràctica per saber com es vol gestionar els conflictes a la comunitat o cohabitatge. El més important és que cada comunitat es faci un protocol propi, per tant aquí s'apunten algunes idees, que serveixen com a proposta marc, però que després cada projecte haurà de desenvolupar i adaptar.

El més important en relació al protocol, és com l'elaboració del mateix us pot ajudar a crear una cultura que faciliti l'interès i la curiositat cap als conflictes. Aquests formen part del cohabitatge i la convivència i és important que el grup aprengui maneres de donar-se suport quan hi hagi posicions diferents, polaritzacions i tensions i poder aprendre d'aquestes situacions.

### 1.1 QUÈ ÉS UN CONFLICTE

Un conflicte és una situació de tensió i malestar, que apareix quan entren en joc visions polaritzades, opinions que xoquen entre elles, estils de comunicació, actituds, etc. Quan un conflicte no s'atén, pot passar que hi hagi una escalada de la tensió i pugui haver situacions de violència. Per tant és clau poder agafar els conflictes a temps, doncs com més escalats estiguin més difícil serà la seva gestió.

### 1.2 EL SENTIT DEL PROTOCOL

El protocol és l'eina que dóna marc i governa com es gestionaran els conflictes des de la comunitat. Un protocol ha de ser una eina viva, que per tant, pugui recollir aprenentatges i reflexions que sorgeixen de la pràctica. I, ha d'estar al servei del grup i la comunitat. Ha de ser útil. Si hi ha conflictes per com s'aplica la gestió de conflictes, aleshores, seria un bon moment per revisar el que s'ha dit.

### 1.3 ABAST DEL PROTOCOL

Una de les preguntes claus és quin és l'abast del protocol, o sigui en quins conflictes la comunitat donarà suport i quins seran només responsabilitat individual. Els conflictes poden ser entre dues persones, dins o fora de la unitat de convivència, poden ser de grup, o entre grups i poden estar relacionats amb la comunitat o no.

La nostra recomanació és que la comunitat intervingui en els conflictes que es deriven de la vida en comunitat i que tenen una afectació en el seu funcionament.

### 1.4 ELS PREVIS

#### 1.4.1 LA VISIÓ DEL GRUP

Un protocol és una eina d'aplicació pràctica, però per a que faci sentit aplicar-ho, el grup ha d'estar d'acord en que es governarà en aquest aspecte de la vida comunitària i això entronca amb la visió. La visió, missió i valors, ha de recollir que la comunitat vol tenir cura de les relacions i la comunitat en aquesta dimensió.

### 1.4.2 LA FORMACIÓ

Per altra banda, tenir un protocol de gestió de conflictes no serà necessàriament suficient per a que aquests no escalin, no hi hagi molt malestar, no es repeteixin situacions del passat, etc. El protocol és una eina, però per gestionar conflictes calen moltes coses més i una molt important és formació.

Per això recomanem encoratjadament fer formació interna sobre aquest tema. Això ajudarà a crear una cultura de gestió dels conflictes compartida i que faci més fàcil encarar-los amb curiositat i amb una gestió més constructiva.

### 1.4.3 LA PREVENCIÓ

Hi ha conflictes que es poden evitar, com també escalades de violència o tensió. Això es fa posant atenció a totes les dimensions de àrees de cures que s'esmenten en el Manual de cures per les comunitats (veure web Fil a l'agulla). Però per dir breument aquí algun aspecte, és important i bàsic cuidar el vincle entre les persones, que es coneixin i que hi hagi espais on poder compartir també a nivell emocional.

## 1.5 ÒRGANS I ROLS EN LA GESTIÓ DELS CONFLICTES

Quan una persona o grup de persones nota que hi ha una situació de conflicte, s'ha de saber a qui dirigir-se. Sempre que sigui possible, la nostra recomanació serà dirigir-se primer a la persona o al grup de persones implicades i mirar-ho de gestionar directament..

Tanmateix, no tots els conflictes passen en un grup de treball ja existent, per tant també és bo que hi hagi un òrgan establert i conegut per tothom que sigui qui pugui rebre la informació dels conflictes que sorgeixen i no s'hagin pogut gestionar directament o no de manera satisfactòria. Aquest pot ser el Consell Rector, si és una cooperativa d'habitatge, el Patronat, si és una Fundació, o bé un cercle o comissió concret que tingui aquesta funció.

Per tant cal diferenciar tres funcions:

#### ➤ Suport en la identificació dels conflictes.

És una funció que qualsevol òrgan del grup hauria de poder encarregar-se.

- Totes les persones, comissions i grups de treball
- I també un òrgan específic.

#### ➤ Suport en la gestió dels conflictes

Suport en la gestió dels conflictes. Donar suport en la gestió, no implica necessàriament gestionar-ho i per tant haver de tenir les habilitats i coneixements. Però sí que és interessant que hi hagi un òrgan que pugui donar la suport en la gestió, especialment quan els conflictes passen fora d'un cercle o grup de treball concret. Aquesta s'encarregaria de buscar les persones, el moment i l'espai.

- Òrgan específic.

➤ **Suport en la gestió directa dels conflictes.**

Necessita de certs coneixements i habilitats, així com de vincle amb les persones. Aquest suport pot ser: a les persones, per ajudar-les a identificar el malestar, a ubicar emocionalment el que està visquent; al diàleg entre dues persones; a que el grup tingui un diàleg sobre temes més calents i amb més tensió.

- Persones o grup de persones específic

## 1.6 ESPAIS PER A L'ACOMPANYAMENT EMOCIONAL I EL CONFLICTE

També és recomanable comptar amb espais reservats per l'acompanyament emocional en els grups de treball i a l'assemblea.

- Espais preventius on poder compartir com estan les persones, les relacions i la comunitat, pot ajudar a prevenir situacions de conflictes més escalades.

I a més, tenir reservats espais per quan hi hagi algun tema que està generant tensió, se sap que hi ha un moment per a tractar-ho.

- Espais per a treballar temes de grup, amb temps i qualitat per a poder entrar a fons en debats que siguin més calents. En aquests espais serà recomanable comptar amb facilitació: una persona que a més de cuidar la participació, cuida els processos i les relacions.

## 2 INTERVENCIÓ

### 2.1 IDENTIFICACIÓ

Les persones poden detectar que tenen algun conflicte si noten:

- **Malestar o tensió**
- **Mandra o dificultat a l'hora de parlar**
- **Emocions fortes i intenses**
- **Canvis d'actituds, de comportament...**
- **Si hi ha desconfiança, distància, fredor...**
- **Etc.**

Per als conflictes de grup, algunes de les senyals poden ser:

- **Persones que deixen d'assistir a espais de grup sense donar explicacions ni per motius personals i de manera abrupta.**
- **Silencis, riures nerviosos, persones que comencen a parlar a la vegada, crits, expressions d'emocions intenses... Hi ha un atac o crítica forta cap a alguna persona i això genera reaccions**
- **L'atmosfera o l'ambient és tens**
- **Hi ha crítiques i comentaris entre passadissos, que no arriben directament a qui han d'arribar**
- **A la mínima que hi ha una interacció o diàleg, hi ha una tensió, malestar o reaccions que no són del tot proporcionals al que s'està parlant.**

És important que cadascú i com a comunitat s'apregui a detectar a temps les senyals de conflicte. Identificar-ho a temps, pot facilitar la desescalada.

També és interessant notar quina senyal es dona i veure si passa amb certs temes o espais, doncs pot estar indicant què és el que activa el conflicte.

## 2.2 TREBALL PERSONAL

La proposta és que abans d'anar a treballar el conflicte es faci un treball previ. Aquest pot ajudar a tenir més consciència sobre el què et passa, què necessites i què necessita la comunitat d'això.

Algunes preguntes o recomanacions que et poden ser útils:

- **Adona't de quina manera aquest conflicte té a veure amb tu? Com estàs? Quin és el teu moment vital? Això pot estar influint en com perceps aquesta situació que et molesta.**
- **És una cosa recurrent, et passa amb altres persones, grups...? Si et passa: identifica quan et passa. Tens una idea de per què et passa? Què t'ajuda en aquestes situacions?**
- **És un conflicte recurrent en el grup? Ha passat altres vegades? Ve de lluny?**
- **Si és un tema amb una altra persona, observa el vincle que tens. Potser t'enfades més amb algú perquè no la coneixes tant, potser hi ha un judici, un tema d'expectatives poc clares... En aquests casos és recomanable que busquis espais per relacionar-te amb ella, fer preguntes, conèixer-la.**
- **Fixa't quin és el tema del conflicte. De quina manera té a veure amb el grup? Hi ha acords clars en el grup en relació a això? Potser és qüestió de parlar i debatre certs temes i tenir acords més clars.**
- **Tingues consciència de quin és el lloc que tens al grup. Ets una de les persones que està des del principi? Que està en un rol a l'estructura on es gestiona la informació important,**

que se sent a gust i còmode, que pot parlar amb tothom? I si és amb una altra persona o grup, quina és la seva posició? De quina manera això et pot facilitar a tu la conversa o a l'altra persona?

- Fixa't si el teu malestar pot tenir a veure amb l'encaix de la teva visió personal amb la del grup. A vegades quan tens conflictes recurrents amb un grup, pot posar de manifest que tens diferències de valors, de maneres de fer, de visions que poden ser prou significatives, com per a que et preguntis si és el teu lloc o si la comunitat pot transformar-se en el temps cap a on tu necessites.
- És el teu moment o el moment del grup per abordar-ho? Si ara no és el moment, què pots fer per rebaixar el malestar i la tensió i que no empitjori la situació?
- Què necessites o es necessita per abordar el conflicte? Pensa en quin pot ser el moment i el lloc apropiat. Si es necessita suport i quins.

## 2.3 GESTIÓ DIRECTA

### 2.3.1 EN UNA RELACIÓ

Sempre que sigui possible, és recomanable parlar directament amb la persona o amb el grup i portar el que es necessiti al grup. El conflicte en una relació pot ser l'oportunitat de conèixer-se millor.

Algunes eines per preparar-se a dir el què necessites:

- **Pregunta't si li has de dir a l'altra persona, si això serà millor per la relació i el benestar de tothom? Saber dir allò que és important i saber callar allò que realment no afavoreix el creixement i el desenvolupament de la relació, és recomanable.**
- **Pren consciència de quina intenció tens, què busques i què vols aconseguir amb la conversa.**
- **Et fa por abordar la conversa? Què et fa por? Què podria passar que no vols que passi? Què et pot ajudar a minimitzar el dany? Quin pot ser el moment i espai apropiat? Què et podria facilitar la sensació de seguretat? Necessites suport? En què?**
- **Què necessites compartir amb l'altra persona? Si és una cosa que t'ha molestat, pregunta't quina creença tens que està en contra d'aquesta manera de fer, d'aquest comportament, actitud, etc. Aquesta creença és limitant per tu? De quina manera?**
- **Pregunta't si hi ha una dosi homeopàtica d'aquesta actitud que et podria ser útil desenvolupar una mica.**
- **Vés oberta a no tenir o que no et donin la raó.**
- **Intenta posar-te en el lloc de l'altra: què pot haver fet que actuï així?**



- **Fixa't en la dinàmica de poder entre vosaltres: qui fa temps que està, vincles, nivell de comoditat per portar la seva veu, etc. Com pots tenir en compte aquesta diferència.**
- **Mira de quina manera et vols comunicar. També és important que pensis com aquesta intervenció pot ajudar a construir una millor relació entre vosaltres.**
- **Sigues directa, concreta, respectuosa i clara amb el que vols dir. Pots preparar-te per expressar el que necessites.**
- **Nota les teves senyals per veure si hi ha més coses que et passen i no n'ets del tot conscient. Podria haver-hi informació rellevant i útil.**
- **Comparteix l'impacte, com t'afecta. Poder ser específica en això pot ser de gran ajuda.**
- **Mira si tens una petició concreta i que pugui ser realitzable.**
- **Pregunta't com el que et passa té a veure amb el grup. En què el grup és també responsable i et pot ajudar.**

Algunes eines per preparar-se a rebre alguna crítica o malestar:

- **Intenta entendre i preguntar més per esbrinar què se't vol dir. Ser específica t'ajudarà a no sentir que ho estàs fent tot malament.**
- **Tingues interès i empatia a l'hora de rebre el que l'altra t'ha de dir. Per això, potser t'ajuda conèixer més sobre l'impacte que ha tingut, de quina manera li ha afectat.**
- **No t'excusis, intenta entendre quin ha estat l'impacte. Tot i que tu no tinguis la intenció de fer mal, els fets, les paraules i les actituds poden generar impacte en les altres persones.**
- **Si sents que vols fer una acusació, respira i pren distància. Això farà escalar més el conflicte. I nota què t'enfada, què et molesta. Potser t'estàs criticant internament més del que cal. Potser també tens coses a dir. Si és així, nota quan és el moment apropiat de fer-ho.**
- **Si no te'n recordes del que t'estan dient, considera que ha passat i és real, doncs aquesta és la vivència de l'altra i relaciona't amb el seu dolor i impacte.**
- **Responsabilitza't de la teva part. Considera quin percentatge de responsabilitat tens i assumeix-lo.**
- **Si fa sentit, pots agafar algun compromís per millorar la situació. Pots buscar maneres de canviar tot allò que es pugui i faci sentit. Recorda, però, que sigui un compromís assumible.**

### 2.3.2 EN UN GRUP

Quan el conflicte és en el grup pot ser per raons diverses:

- És un tema que no està regulat pel grup i surt en forma de conflicte entre les persones.
- **Conflictes relacionats amb la presa de decisions: consensos poc clars, diferents interpretacions, no queda clar què passa quan no es segueix un acord, es bloqueja una decisió i el grup queda paralitzat sense saber què fer, etc.**
- Diferències de visions
- Hi ha temes que s'eviten, són difícils de parlar...
- Subgrups amb visions polaritzades.
- Etc.

En aquests casos és important portar-ho al grup de treball, comissió o assemblea directament, segons l'abast que tingui el conflicte. Per tant caldrà veure quin és el tema de fons, quins són els òrgans i persones implicades i per tant a on seria pertinent començar a tenir la conversa. I a partir d'aquí fer una proposta per a tenir un espai per a parlar-ne, veure quan pot ser el moment i si es necessita suport i de quin tipus.

En la conversa és útil emmarcar què és el que es va a fer, quin és l'objectiu i quin tipus de clima i estil comunicatiu que es vol propiciar. És recomanable que hi hagi algú que estigui en el rol de la facilitació per a que:

- **Les coses es diguin de manera clara, respectuosa i honesta.**
- **Faciliti que les persones es facin càrrec del seu impacte en les altres i prenguin responsabilitat quan sigui pertinent.**
- **Buscar punts en comú i d'acord i punts en què no hi ha un acord.**
- **Faciliti l'expressió i l'escolta dels diferents punts de vista, experiències, emocions...**
- **Doni suport a identificar els consensos i punts d'entesa i aprenentatge.**
- **Que el grup pugui posar els límits que necessiti**
- Etc.

En alguns casos, el que es pot derivar de la gestió pot ser un pla de treball, amb unes actuacions, responsabilitats i temps. En aquests casos, és recomanable intentar fer un pla detallat i que sigui realitzable.

## 2.4 SUPORT EN LA GESTIÓ

Hi ha moments en què la gestió directa no és suficient i es pot necessitar suport. Per exemple:

- **Quan hi ha emocions molt intenses i passa el temps i això no canvia**
- **Quan s'ha afrontat directament, però no evoluciona i el malestar continua. En aquests casos també és important revisar les expectatives, què pot canviar i en què hem de canviar nosaltres la manera de veure-ho i enfocar-ho.**
- **Quan hi ha un conflicte que cicla i es repeteix.**

En aquests casos es pot demanar suport al grup de treball, òrgan o persones establertes que tingui aquesta funció.

## 2.5 QUAN DEMANAR AJUDA EXTERNA

En els següents casos és recomanable demanar ajuda externa:

- **Quan hi ha un conflicte que cicla i es repeteix.**
- **S'ha intentat gestionar de diverses maneres i no ens n'hem sortit.**
- **Totes les persones estan molt involucrades i afectades, és difícil tenir perspectiva i no hi ha ningú que pugui donar suport a un diàleg que tingui en compte la diversitat d'experiències i veus.**
- **Quan hi ha un problema que involucra el grup de persones que lidera, dinamitza o té més responsabilitats.**
- **Quan es vol tenir una altra perspectiva i visió.**
- **Quan el conflicte està molt escalat i el nivell de malestar i tensió és molt alt.**

## 2.6 SEGUIMENT

Per acabar, és important fer-ne un seguiment. No tot es resol només parlant, a vegades també es necessita temps per pair, per veure que les coses són diferents, per notar els canvis.

En els casos en què s'ha demanat suport a una relació, l'òrgan que ha gestionat el suport pot fer seguiment i reunir-se amb les persones implicades per a veure com estan i si necessiten res més.

En temes de grup, el mateix, però en aquest cas, el seguiment seria amb el cercle o grup de treball, si és un cercle concret o amb tot el grup. Si s'ha fet un pla d'acció, aleshores seria qüestió de fer seguiment d'aquest.

