

COMUNICACIÓ

“LA REACCIÓ DEL PROFESSIONAL, CLAU EN L'EVOLUCIÓ DEL CONFLICTE ENTRE JOVES”

Autor: Joan Sala i Baiget
Adreça electrònica: joan.sala@uvic.es

Extracte inicial:

Partint de la base que el conflicte no és, per si mateix, ni positiu ni negatiu i que ens pot donar l'oportunitat de millorar o de complicar-nos la vida, l'objectiu no ha d'estar evitar-lo sinó gestionar-lo adequadament. El professional de l'educació té molta responsabilitat en l'evolució d'un conflicte, ja que, en primer lloc, ha d'adoptar unes mesures de prevenció, que es basen en la importància de treballar adequadament les relacions interpersonals, i en segon ha d'estar degudament format en la gestió del conflicte, sabent identificar els estils de negociació quan ell formi part del conflicte, o bé practicant les tècniques de mediació, quan ell no estigui implicat i vulgui que en la resolució del mateix s'hi involucrin les parts.

El conflicte és inherent a la vida humana; per tant, evitar-lo, no sempre és l'actitud més adequada. El que cal és gestionar-lo de forma correcta per tal de mirar de trobar, entre totes les parts implicades, la millor solució possible. A més, el conflicte, en si mateix, no és ni positiu ni negatiu. Ens pot servir per progressar, per avançar, per enriquir-nos com a persones o també per complicar-nos la vida, per entorpir relacions, per ocasionar-nos i ocasionar patiment.

Estem en una època en la qual, com a tendència global, es va a no assumir les pròpies responsabilitats i a delegar en altres persones i institucions el que per incomoditat, per por, per manca de coneixements i de competència no s'és capaç d'afrontar.

La realitat és que, en els diferents àmbits educatius, sempre hi ha hagut alumnes i classes difícils tant a les escoles, com a esplais i centres oberts i menors problemàtics en Centres Residencials d'Acció Educativa de la D.G.A.I.A. (Direcció General d'Atenció a la Infància i Adolescència) i de Justícia Juvenil. Però en tots els casos, les persones o els col·lectius etiquetats com a problemàtics, difícils, disruptius o conflictius, no ho són de la mateixa manera ni amb idèntica intensitat davant de totes les persones que els tracten. Per a alguns, són casos perduts; per a altres, en canvi, són treballables i, enmig d'aquestes dues postures extremes, hi ha tot un ventall prou variat i heterogeni. Aquesta situació, extreta de l'observació de la realitat quotidiana en qualsevol àmbit i confirmada constantment pels diferents professionals en les seves converses i interaccions, ens ha de portar a una reflexió: la naturalesa del conflicte no està només en el problema que generen alguns infants o joves, que són els que sovint prenen la iniciativa a l'hora d'actuar, sinó que hem de tenir en compte, cada vegada més, les reaccions dels professionals davant les situacions difícils generades aparentment només per als joves. Una cosa va lligada amb l'altra. Anem encara una mica més enllà; la naturalesa d'un conflicte no ve determinada només per l'actuació individual o col·lectiva d'una persona o grup, que és qui origina la situació problemàtica, sinó que a aquesta acció cal afegir-hi la reacció posterior de l'adult, que està influenciada per la pròpia personalitat del professional, per el lloc i l'entorn on es produeix l'enfrontament i per la interacció relacional prèvia entre l'infant o jove i l'adult. Aquesta reacció originarà una altra reacció posterior del primer. Estem davant d'un conflicte en espiral que pot tenir un final imprevisible i on es sol perdre aviat de vista l'espurna que va encendre tota aquesta complicada història.

La qualitat de la reacció

Quan un infant o jove- en un marc concret com pot ser l'escola, la família o el centre i davant d'adults amb un rol perfectament definit- actua d'una determinada manera, mai no és perquè sí. De base hi ha un pòsit que és el marc relacional, en el qual la institució i la persona adulta hi tenen, segons el jove, el seu paper i, sobre ell, l'esmentat jove hi té una opinió perfectament fonamentada; lògicament per a ell. Si adopta comportaments disruptius, reptadors i agressius, donant la impressió que no hi té res a perdre, no és perquè sí. Una actitud, i el seu corresponent comportament, és fruit d'unes vivències prèvies, d'unes valoracions internes i d'una decisió perfectament sospesada, encara que tot aquest procés pot ser inconscient per al jove en qüestió i se senti impel·lit a actuar d'una determinada manera, sense que en

pugui donar una explicació raonable. Ell pot no saber verbalitzar els motius últims de les seves actituds i comportaments, però, en el seu interior, la decisió està presa. I no perquè sí.

Quan un infant o un jove fa una crida d'atenció- la majoria d'infraccions es tracten en principi d'això, de crides d'atenció- espera una resposta del professional que té davant. I aquestes pretensions depenen dels seus interessos i de les seves necessitats, així com del concepte que té de l'esmentada persona. Estem davant d'un joc d'expectatives on sovint l'infant o jove s'emporta una decepció, sempre i quan la resposta rebuda no s'ajusti al que ell esperava. D'aquí vénen les decepcions, els desenganys i les rebel·lions. Davant d'una situació conflictiva, un adult responsable pot adoptar diferents decisions, que van des de l'intent d'evadir el conflicte fins a la resposta contundent, dura i que l'altre pot jutjar com a desproporcionada i exagerada. En mig d'aquestes dues postures, hi ha un ampli ventall d'actituds diferents. Anem a jutjar algunes d'elles.

Si l'adult, el professional, decideix no donar-se per assabentat de l'actitud provocadora de l'infant o jove, pot ser per diferents raons perquè considera:

- que és trivial i no val la pena incidir-hi o
- que amb la seva intervenció encara agreujarà la situació o
- que val la pena deixar una estona perquè l'infant o jove es calmi, es tranquil·litzi o
- que val la pena ajornar la intervenció, per donar-hi amb posterioritat un altre enfocament, ja que ara no es disposa ni de temps ni potser és el moment ni el lloc adequat per donar la resposta que es vol donar o
- que no sap com afrontar-ho i es podria veure desbordat o
- que té por de la situació i de les conseqüències que se'n poden derivar.

En l'altre extrem del continuum, ens trobem que l'adult dóna una resposta molt dura, agressiva, potser fins i tot intimidatòria, aparentment poc comprensiva, gens empàtica i que pretén acabar d'una vegada amb comportaments d'aquest tipus davant d'altres. Ho fa perquè considera:

- que està cansat de tantes petites tonteries que estan trencant la dinàmica que s'ha de portar i ho vol tallar d'una vegada o
- que fets com aquest s'han repetit massa darrerament i es corre el perill de perdre el control de la situació o
- que aquesta dura resposta ha de tenir un efecte dissuassori respecte de la resta i l'afectat serà una mica el boc expiatori o
- que vol abaixar els fums d'una persona en concret perquè considera que està fora de lloc i pot acabar arrossegant altres a fer el mateix o
- que vol deixar ben clar qui realment té el poder i es mostrarà implacable amb l'infractor o
- que ja n'hi ha prou de les insolències d'aquest infant o jove i l'humiliarà davant dels seus companys sense pietat o
- que aquesta actitud dura i contundent anirà acompanyada d'unes maneres aspres i gens empàtiques perquè volen provocar l'infant o jove perquè reaccionï d'alguna manera.

Aquestes dues possibles i extremes reaccions dels professionals a comportaments previs d'infants o joves tenen un efecte immediat amb els afectats i es generarà, per part de l'infant o jove, una nova reacció; aquesta

dependrà, en bona mesura, de l'actitud del professional, sense poder deixar de tenir en compte el marc relacional col·lectiu que els engloba a tots i que no podem menystenir si volem entendre el que realment està passant. És aquí quan passem a parlar de la contenció afectiva; aquella que evita que el jove prengui determinades actituds o comportaments no per por o temor sinó perquè li sap greu, ja que considera que l'altra persona no s'ho mereix. Ell mateix, de forma inconscient es posa els límits.

El perquè de la reacció del jove

Ja hem dit abans que tota acció d'un infant o jove mai no és ni gratuïta ni atzarosa. Sempre busca una finalitat i, sovint, aquesta s'escapa de les percepcions dels professionals que han de donar resposta. Per això és tan difícil per aquests fer diana. Si l'infant o jove que provoca una situació de tensió no troba la resposta que busca o que necessita, sigui perquè l'adult no capta la situació, o que fa veure que no la veu o l'ignora deliberadament, el jove no veurà satisfetes les seves expectatives i continuarà amb actes més provocatius fins arribar a trencar amb la indiferència o el passotisme del professional. Així es produeix una escalada del conflicte atíada pel propi professional de forma involuntària. Si, en canvi, la resposta que rep ell percep que és poc comprensiva, exagerada, molt més dura del que li correspon i que per tant percep com a injusta, no hi estarà d'acord i reaccionarà amb fúria i ràbia, decebut pel comportament de l'adult a qui farà un munt de retrets. Per tant, els professionals no ens podem mirar el conflicte generat per un infant o un jove com una conducta que no ens afecta, que depèn només de l'altre i en la qual només ens veiem implicats de rebot, sinó que hem de mirar, segons el nostre enfocament teòric, de contrarestar, de superar, d'intimidat, d'evitar o de comprendre. Aquesta darrera actitud, la comprensiva, és l'única que s'espera de nosaltres; per això cal ser empàtics, estar sempre molt atents i tenir sempre de forma preventiva molta cura de les relacions. Està clar que si entre dues o més persones hi ha desacords, aquests es gestionaran de manera molt diferent si entre elles hi ha mútues percepcions negatives o indiferència o un tracte amistós. I donar una resposta comprensiva, empàtica no té res a veure amb falsos paternalismes, ni amb estèrils proteccionismes, ni en perdonar la vida a cada moment; sí que s'espera de nosaltres, en canvi, una resposta justa, proporcionada, ferma i serena. Serà l'única que calmarà els ànims i proporcionarà per una banda un marc contenidor i, per altra, una seguretat a l'infant o jove, del tot necessària, en moments crítics i d'incerteses.

Preparació per a la gestió del conflicte

Tot professional que treballa en primera línia en el camp educatiu, cal ha d'estar preparat i entrenat per afrontar primer i gestionar després tota situació de conflicte; actuació que constantment haurà d'autoavaluar per reflexionar sobre les pròpies reaccions per jutjar-les primer i rectificar-les o millorar-les després. Per tant, mestres, professors, educadors socials, monitors, animadors, pedagogs, psicopedagogs i altres professionals no només han de tenir els coneixements que necessiten per poder desenvolupar correctament la pròpia activitat sinó que han d'estar entrenats i preparats per afrontar situacions

problemàtiques i difícils i també han de saber què han de fer i com per evitar que es produeixin, com a mesures preventives.

A) Prevenció.-

Quan una persona ha de començar a desenvolupar una tasca educativa com a responsable d'un o més joves- en el marc que sigui- ha de tenir en compte molts factors, però un dels més importants per poder desenvolupar després la seva tasca sense interferències innecessàries, és el mirar d'aconseguir una connexió afectiva amb la persona i/o grup. El factor relacional no es pot deixar a l'atzar ni de banda, com si a nosaltres no ens importés; com si ser professional volgués dir que no s'ha de tenir en compte les necessitats i les expectatives de les persones que tens al teu càrrec. Per al mestre, el professor, l'educador, l'animador és molt important, abans de començar l'activitat corresponent, que aquesta es prepari adequadament i es tinguin clars els objectius a assolir, com aconseguir-los i el material que es necessita per poder fer després una correcta avaluació, però de poc servirà tota aquesta part prèvia si no som capaços de preparar de forma molt acurada les estratègies i tàctiques d'apropament a les persones; interessant-nos per les característiques dels usuaris que estaran al nostre càrrec i saber quines actituds adoptar d'entrada; perquè la primera impressió és molt important i si els infants i joves et perceben com un adult madur, preparat i que sap estar i tenir l'actitud adequada en tot moment, evitarem que s'obrin fronts. I per intentar aconseguir aquesta connexió no serveix ni la indiferència llunyana i distant ni el servilisme que et rebaixa a la categoria d'inútil, ni el proteccionisme que provoca rebuig. El que cal és una actitud serena, tranquil·la que, a més, transmeti una sincera preocupació per l'altre. I aquí hi ha un factor que no podem oblidar mai: el sentit de l'humor, que servirà per evitar moltes tensions i problemes. La creació d'aquesta relació, en què com a adult et mantens en el teu lloc- i ells ho veuen- però per altra banda ets capaç de preocupar-te sincerament per a ells i les seves necessitats, donant-los el marge d'independència que necessiten, sense agobiar-los, actuarà com a marc preventiu. Un marc en el qual els conflictes posteriors que sorgiran- cal recordar que el conflicte és del tot inevitable i el que cal és gestionar-lo adequadament- tindran a bon segur un tracte diferent si tot aquest tema l'hem deixat de banda i no ens ha preocupat el més mínim. Per tant, la creació d'un marc relacional adequat, on cadascú tingui el seu rol i per ambdues bandes hi hagi respecte i preocupació per l'altre impossibilitarà provocacions desmesurades i accions que pretenguin intimidar o anul·lar l'altre, que és considerat com un enemic al qual s'ha de batre i no a la persona o persones amb les quals cal negociar o mediar per assolir els propis objectius. Si penséssim que- per preparar molt la nostra entrada en acció, tenint en compte el factor relacional i mesurant quina ha de ser sempre la nostra actitud- no tindrem conflictes, ens equivocariem. De problemes sempre n'hi hauran. Ara bé, si la part preventiva ha estat ben pensada i executada, la seva gestió serà diferent, però sempre haurem d'estar molt atents perquè una baixada de guàrdia ens pot fer trontollar el nostre estatus. Aquest no és fixa i inalterable, sinó totalment dinàmic; ens l'hem de guanyar cada dia. Per tant, quan s'entra ja en situacions de rutina és quan tindran llocs els petits o grans conflictes propis de la vida quotidiana. I aquí el professional ha de tenir un entrenament tant per a la negociació, com per a la mediació.

B) La necessitat de saber negociar.

Segons Lourdes Munduate, “la negociació és una situació en què dues o més parts interdependents reconeixen les seves diferències en els seus interessos i decideixen intentar un acord”, definició que Ballanger matisa dient que “la negociació es presenta com una confrontació entre parts estretament i fortament interdependents, lligades a una certa relació de poder i presentant una mínima voluntat d’arribar a un acord i de reduir diferències per aconseguir una solució acceptable en funció dels seus objectius i del marge de maniobra que s’hagin donat”. La negociació, com el conflicte, és intrínseca a la naturalesa humana. Tots negociem. I negociem sempre. Per tant, un professional de l’educació- en l’àmbit que sigui- ha d’estar preparat i entrenat per negociar, que és una de les maneres d’afrontar els conflictes. Quan un professional ha de negociar? Quan ell és una de les parts de la situació problemàtica generada. Si un infant o jove provoca una situació de tensió que necessita una resposta de l’adult responsable; aquest, juntament amb el que ha pres la iniciativa, també forma part del conflicte. Per tant, ha de saber com afrontar-lo primer i gestionar-lo després.

D’entrada, tota situació problemàtica ha de ser afrontada amb serenitat i tranquil·litat, la qual cosa no vol dir que s’hagi de deixar de banda la indignació i/o la decepció que poden provocar. Si el professional perd els estres, es veu incapaç de controlar la situació o no sap com ha de reaccionar, aquestes actituds provocaran una resposta més contundent i dura de qui ha pres la iniciativa amb la finalitat de fer-se de forma total amb el control de la situació. Per tant, és important que sapiguem quina actitud hem d’adoptar en aquest tipus de situacions.

Per altra banda, un cop afrontat s’ha de saber gestionar. D’entrada haurem de conèixer els estils de negociació per identificar-los en cada situació concreta i saber-los i poder-los contrarestar. Tota persona té un estil de negociar, té una manera de gestionar els seus conflictes, depenent de la seva personalitat, la seva formació, la seva experiència vital i les seves expectatives. En principi podem identificar 5 estils:

- Complacent. És amable i col·laborador. El seu objectiu és preservar la relació, encara que per mantenir-la hagi de renunciar a bona part dels objectius a què creu tenir dret.
- Competitiu: És agressiu i no cooperador. No l’importa en absolut la relació i vol, per sobre de tot, assolir els objectius prefixats.
- Fugisser. Evita manifestar-se i comprometre’s. Està a la defensiva i sempre espera que els altres prenguin la iniciativa.
- Conciliador. Busca l’empat tècnic. Es marca uns objectius ambiciosos, però sap que n’haurà de cedir una bona part fins arribar a un acord que ell consideri just.
- Col·laborador. Ajuda que l’altra part es surti amb la seva, perquè si ella se’n surt, tu també aniràs bé.

El primer que s’ha de fer és identificar estil de la persona amb qui tenim el problema. També és molt important saber com és cadascú, com a professional, per saber quines són les seves millors eines per negociar una situació determinada amb una persona o grup concret.

C) La formació en mediació.

El professional de l'educació es troba sovint que, a més de saber negociar perquè forma part del conflicte, també ha d'estar format en mediació. Podem definir el mediador com un tercer neutral, que no està implicat en el conflicte, i que té com a tasca prioritària facilitar la comunicació entre les parts enfrontades per mirar que aquestes arribin a un acord mínimament satisfactori per a les dues parts. El professional de l'educació sovint ha d'intervenir quan són altres els que tenen un problema i ell ha d'ajudar a la seva resolució. No està en la seva mà prendre cap decisió, sinó instar les parts perquè es parlin primer, s'escoltin després i s'interpretin, afavorint una actitud mútua d'empatia per mitjà de preguntes bàsicament circulars; que són les que obliguen a posar-se en el lloc de l'altre.

El mediador, a més de tenir un tarannà conciliador i ser una persona afable i que dóna confiança, ha de tenir bons coneixements de comunicació i ser capaç d'afavorir el diàleg entre dues parts que estan enfrontades entre elles. També es defineix la mediació com una negociació assistida.

La mediació, a més d'una tècnica i una estratègia, és, per sobre de tot, una mentalitat; un paradigma; una manera d'entendre la vida. El professional de l'educació, sempre que les circumstàncies ho permetin, ha d'inculcar aquesta manera alternativa de resoldre problemes i l'ha de mirar de posar en pràctica sempre que pugui. Això inclou, depenent de les edats, que alguns infants o joves se'ls proporcionin la capacitat per poder fer de mediadors en segons quins conflictes es vegin embolicats alguns dels seus companys. Cal incidir que la mediació el que pretén és responsabilitzar del seu conflicte les parts enfrontades perquè, amb l'ajut d'un tercer que no hi té res a veure, siguin capaces elles mateixes de discutir les seves diferències, fer propostes alternatives i creatives i buscar acords que mínimament satisfacin les dues parts.

Per tant, a nivell preventiu, s'ha de preparar el terreny tenint molta cura de la qualitat de la relació i, a nivell d'intervenció, el professional educatiu ha d'estar format en negociació i mediació, que són dues maneres alternatives, no les úniques, de gestionar conflictes.

Bibliografía:

- Altschul, C. *Dinámica de la negociación estratégica*. Buenos Aires: Granica, 2000
- Bramson, R. *Cómo tratar con personas difíciles*. Bilbao: Deusto, 1989.
- Bush, R i Folger, J.P. *La promesa de la mediación*. Buenos Aires: Granica, 1996.
- Fisher, R. *Más allá de Maquiavelo*. Buenos Aires: Granica, 1996.
- Girard, K. *Resolución de conflictos en las escuelas*. Buenos Aires: Granica, 1998
- González-Capitel, C. *Manual de mediación*. Barcelona: Ariel, 1999.
- Moore, C. *El proceso de mediación*. Buenos Aires: Granica, 1995.
- Munduate, L. I Martínez, J.M. *Conflicto y negociación*. Madrid: Ed. Psicología-Pirámide, 1998.
- Raiffa, H. *El arte y la ciencia en la negociación*. Mèxic: F.C.E., 1991.
- Ury, W. *Cómo superar el no*. Bogotá: Norman, 1998
- Vinyamata, E. *Conflictología. Teoría y práctica en la resolución de conflictos*. Barcelona: Ariel Pràcticum, 2002.
- Watzlawick, P. *Teoría de la comunicación humana*. Barcelona: Herder, 1993.