

ARTICLES CENTRALS

Conceptes per navegar en un mar d'incerteses

Kristian Herbolzheimer

Director de l'ICIP

Tots els conflictes són singulars i, per tant, de difícil comparació. Amb tot, els conflictes també segueixen unes dinàmiques que han estat prou estudiades. Al cap i a la fi, les preguntes solen ser semblants: Com es pot solucionar el conflicte? Qui el pot resoldre? Quant temps trigarà a resoldre's?

Aquest article reflexiona sobre alguns dels conceptes que poden oferir pautes per orientar-nos en la complexitat dels conflictes¹. La interpretació dels conceptes té, inevitablement, un aspecte subjectiu de l'autor i pot ser, per tant, subjecte de qüestionament o complement. El seu significat també pot ser diferent en funció del context geogràfic i cultural des del qual es llegeix. Esperem, en tot cas, contribuir a l'esforç de trobar sortides a situacions d'alta intensitat de confrontació política.

Conflicte. Xoc d'idees o interessos entre dues o més persones o grups. Els conflictes són fenòmens socials, inherents a la naturalesa humana, és a dir, són naturals, inevitables i, fins i tot, necessaris. Quan es gestionen de forma constructiva permeten el desenvolupament social. El problema arriba quan no se saben gestionar, s'enquisten, i porten a una confrontació perllongada o violenta.

La gestió positiva del conflicte requereix el reconeixement de la seva existència i de la legitimitat de les parts en conflicte.

Polarització. Els conflictes polaritzen les opinions, en el sentit que les persones o grups en conflicte es posicionen en extrems oposats. Aquest fenomen es converteix en

preocupant quan es desenvolupen dinàmiques que redueixen la complexitat dels conflictes a visions binàries de “bons i dolents”, alimenten la confrontació -“nosaltres contra ells”- i construeixen veritats absolutes que desconfien o desqualifiquen les opinions divergents.

Convivència. Donat que les persones som diferents per naturalesa, necessitem dotar-nos d'eines per poder conviure respectant aquestes diferències. Aquestes eines són normatives -les lleis i les institucions per resoldre diferències- però també culturals. Tant les normes com les cultures estan en constant evolució, precisament en resposta als conflictes inherents a la societat. Un dels reptes més recurrents per a la convivència és la capacitat d'entendre com pot afectar el que fem i diem a persones amb percepcions molt diferents a les nostres (situar-nos a la pell dels altres).

Parts en conflicte. Normalment és fàcil identificar les persones, organitzacions o institucions en conflicte, però la major part de conflictes tenen múltiples dimensions, no sempre òbvies. Sovint les mateixes parts formalment en conflicte acaben patint conflictes interns, en relació a decisions difícils.

Anàlisi de conflictes. Estudi sistemàtic de les causes i els actors del conflicte, així com dels factors que poden influir en la seva resolució. Hi ha múltiples eines d'anàlisi. Un dels exercicis més rellevants és diferenciar entre les “posicions” de les parts enfrontades en el debat públic (allò que diuen) i els seus “interessos” o “necessitats” (allò que explica les posicions). Aquest exercici permet identificar incentius que podrien acostar posicions allunyades.

Resolució de conflictes. Les iniciatives per transformar les dinàmiques (polítiques, socials, econòmiques, culturals, etc) de conflicte destructives o violentes. Sovint es parla també de *transformació* de conflictes, entenent que les dinàmiques destructives dels conflictes es poden prevenir o transformar cap a dinàmiques constructives. La resolució de conflictes requereix voluntat i capacitat de les parts en conflicte, i pot requerir el suport de tercers actors.

“ No hi ha fórmules fàcils per resoldre conflictes complexos. L’opció òbvia per una part sol ser inacceptable per l’altra ”

Win-win. Una transformació exitosa del conflicte permetrà a totes les parts involucrades sentir que hi han guanyat alguna cosa. Això només és possible si les parts estan disposades a modificar les seves postures inicials.

Línies vermelles. Condicions que es consideren innegociables. Amb tot, molts processos de negociació requereixen que les parts acabin modificant les seves línies vermelles inicials.

Diàleg. Forma més elemental de tractar els conflictes de forma constructiva – “parlant la gent s’entén”. És un procés de comunicació centrat en el valor de les relacions personals i la confiança, que requereix la predisposició a canviar de parer com a resultat d’una escolta activa de les altres parts.

Negociació. Diàleg que té per objectiu arribar a un acord. És una forma d’obtenir una concessió. Les bones relacions personals són importants però no imprescindibles. Les persones que negocien necessiten tenir un mandat i el poder per signar un acord. En política, les negociacions formals (visibles) normalment van precedides per unes negociacions prèvies (confidencials) que permeten avaluar la voluntat real de l’altra part per arribar a un acord i determinar l’agenda, els actors i els formats de la negociació.

Les institucions democràtiques són l’escenari habitual de les negociacions polítiques. Però quan el conflicte s’estanca o es degrada sense que els mecanismes habituals ho puguin evitar es fa necessari dissenyar processos extraordinaris de negociació.

Els conflictes complexos necessiten d’una **infraestructura de negociació**: un ampli ventall d’actors que juguen papers diferents, però complementaris. Aquests actors sovint treballen darrere les bambolines, conscients que les seves actuacions poden ser

negades públicament si no són exitoses. Les tasques inclouen:

- Suggestir idees i propostes innovadores.
- Explorar l'interès de les parts per aquest tipus d'idees i propostes.
- Cercar suports externs (tècnics, polítics) per donar suport a les negociacions.
- Formar les parts en conflicte en processos de negociació.
- Generar sinèrgies entre actors que poden influir sobre les parts en conflicte.
- Oferir avals polítics i econòmics a decisions difícils.

Mediació. Negociació amb la intervenció d'un actor extern, que dirigeix i dona suport a la comunicació.

Facilitació. Procés menys formal que la mediació per ajudar les parts a arribar a un acord o, com a mínim, a millorar la confiança mútua. Molts actors externs prefereixen jugar un paper de facilitador més que de mediador per deixar el protagonisme a les parts negociants.

Les parts en conflicte demanen una mediació o una facilitació quan no poden arribar a un acord per si mateixes. Només hi pot haver una mediació o facilitació amb el vistiplau de totes les parts negociants. Acordar la necessitat (i la identitat) d'una mediació o facilitació pot requerir un procés de negociació en si mateix. És habitual que la part que defensa l'*statu quo* prefereixi una negociació directa, mentre que la part que pressiona per un canvi polític cerqui un suport extern, com una forma de guanyar reconeixement i legitimitat i, així, compensar l'asimetria de poder.

Altres funcions habituals de terceres parts són les de **bons oficis** (oferir consell i suport), **testimoni** (observar les negociacions, sense intervenir-hi), **hoste** (quan s'acorda negociar a casa d'algú altre) o **garant** (oferir garanties -generalment polítiques- per al desenvolupament de les negociacions). Les possibles funcions són àmplies i la definició concreta dels diferents rols depèn de cada procés de negociació.

Neutralitat i imparcialitat. Normalment se suposa que la persona o entitat que media o facilita una negociació ha de ser *neutral*. A la pràctica la neutralitat no existeix: tothom té opinions pròpies que poden coincidir més o menys amb els actors en conflicte. En canvi sí que es pot reclamar *imparcialitat*, és a dir, una actitud que avantposa la

dinàmica del procés de negociació sense condicionar-ne el resultat. De forma creixent es reconeix el valor en tasques de suport a la negociació de persones (*inside-mediators*) que tenen una clara opció ideològica però que es guanyen el reconeixement de totes les parts en saber posar per davant la recerca d'un acord a la defensa de les pròpies preferències.

Agents del canvi. Una de les preguntes clau en política és com es produeixen els canvis socials i polítics. Les respostes solen ser quantitatives: per majories electorals o parlamentàries, en processos institucionals; o per una *massa crítica* de persones mobilitzades al carrer. Amb tot, davant dinàmiques polaritzants, que redueixen els espais per les diferències, l'investigador John Paul Lederach afirma que “necessitem sorpreses, gent sorprenent, amb voluntat d'ajuntar-se amb persones inesperades”. Cal un *llevat crític*, l'ingredient més petit però que, ben barrejat, pot fer aixecar la massa. Aquesta metàfora és una invitació a la creativitat de persones i organitzacions perquè plantegin propostes innovadores, amb aliances inesperades.

“ En el conflicte català no hi ha solucions a curt termini; com a societat hem d'aprendre a viure en el conflicte, sense fer-nos mal ”

En definitiva, els conflictes solen resoldre's bàsicament de dues maneres: amb la victòria d'una part i la derrota de l'altra; o amb algun tipus d'acord entre les parts en conflicte. La tendència natural és voler guanyar, però les victòries solen ser efímeres perquè ningú accepta fàcilment una derrota. En aquest sentit, els diàlegs i les negociacions solen donar resultats més estables. Amb tot, per dialogar i negociar calen incentius, voluntat i capacitat. En absència d'incentius, voluntat i capacitat els conflictes es poden enquistar. I, com més enquistats, més difícils de resoldre.

En el cas concret del conflicte polític i social que es viu a Catalunya potser no s'ha reflexionat prou sobre l'horitzó de resolució. Estem en una fase de confrontació política on els actors no es posen d'acord ni en la naturalesa del conflicte ni en la forma de

tractar-lo. Cadascú es carrega de raons per contradir -i deslegitimar- l'altre. Però resulta difícil imaginar que cap de les opcions en disputa es resigni a ser derrotada. Caldrà, doncs, tard o d'hora, un procés que permeti cercar una solució partint de la premissa que totes les propostes són vàlides i mereixedores de respecte.

En aquests moments el conflicte polític està ben enredat. Necessitem un canvi de paradigma: un *llevat crític* que pugui mobilitzar una *massa crítica* que aposti per iniciatives creatives, de manera que allò que ara sembla impensable esdevingui possible. No hi ha solucions a curt termini. Com a societat hem d'aprendre a viure en el conflicte, sense fer-nos mal. Per navegar en aquest mar d'incerteses proposo que ens tractem amb la brúixola de la CURA, que podríem resumir com a: Curiositat per les opinions diferents, Respecte a les persones, independentment de les seves idees, i Autocrítica, perquè ningú no té la veritat absoluta.

SOBRE L'AUTOR

Kristian Herbolzheimer és analista de processos de pau i del rol de la societat civil en les transicions, amb èmfasi en els casos de Colòmbia i del País Basc. Ha estat observador i assessor en les negociacions de pau de Filipines (2009 - 2014). Després de dirigir durant 10 anys el Programa de Transicions a la Pau de l'ONG internacional Conciliation Resources, el setembre de 2018 va assumir la direcció de l'Institut Català Internacional per la Pau.

1. Les definicions que ofereix aquest article estan basades en les següents referències principals: [Berghof glossary on conflict transformation](#) i [USIP Peace Terms](#)

Fotografia de Caitlin Oriel

© Generalitat de Catalunya