



# Finestra oberta

*La gestió alternativa de  
conflictes en les organitzacions  
del tercer sector*

GREC-Resolució de Conflictes  
Noèlia Lafuente i Ferran Camps (coordinadors)

Octubre 2003

Finestra Oberta | 36

**Autors:**

Ferran Camps

Noèlia Lafuente

Xavier Pastor

Roser Solà-Morales

Jaume Vendrell

Les opinions que s'expressen  
en aquesta publicació corresponen als autors.

Edició: Fundació Jaume Bofill  
Provença, 324. 08037 Barcelona  
Tel. 93 458 87 00  
Fax 93 458 87 08  
fbofill@fbofill.org  
www.fbofill.org

Impressió: Alta Fulla - *Taller*  
Dipòsit Legal: B. 45.231-2003

## Índex

1. <i>Presentació</i> .....	5
Per què un estudi sobre el conflicte en les organitzacions del tercer sector? .....	5
Un cop d'ull al tercer sector .....	9
2. <i>Funcions del tercer sector en la gestió del conflicte col·lectiu</i> .....	18
Definició de conflicte .....	18
La dimensió col·lectiva del conflicte .....	19
Quin paper juga el tercer sector en els conflictes col·lectius? .....	23
3. <i>L'estructura i la cultura organitzatives com a font de conflictes</i> .....	30
Construint el mapa del conflicte del tercer sector a Catalunya .....	31
Organitzacions amb conflictes? .....	47
4. <i>Propostes i reptes</i> .....	64
La GAC en el món associatiu .....	64
L'organització que apren .....	67
La GAC .....	68
Concreció pràctica de GAC .....	69
5. <i>Conclusions</i> .....	81
Què proposa GREC .....	87
6. <i>Bibliografia</i> .....	97
7. <i>Organitzacions i persones entrevistades</i> .....	103



## 1. Presentació

A l'inici del segle xxi, les societats estan vivint temps de canvis, de transformacions profundes. Estem assistint a la dissolució progressiva de macroestructures com l'Estat-nació i al sorgiment de nous conceptes i realitats com la globalització, és a dir, la transnacionalització de la vida econòmica, política i cultural.

Dins d'aquest món en transformació constant i trepidant, on conviuen els vells models –que no acaben de desaparèixer– i els nous que no acaben de sorgir, es formulen noves necessitats individuals i col·lectives, noves demandes que obliguen els agents de l'espai públic a adaptar-se a les noves situacions i a redefinir el seu paper en la gestió dels conflictes col·lectius.

Quan parlem dels agents que operen en l'espai públic fem referència als tres sectors que, en un sentit polític, configuren la societat: l'Estat, el mercat i la societat civil. Aquest estudi se centra en aquest últim sector, encara que, tenint en compte la interacció constant entre els tres sectors, no podrem deixar de fer referència als altres dos.

Per què un estudi sobre el conflicte en les organitzacions del tercer sector?

Els canvis constants als quals està sotmesa la societat d'avui dia i les noves necessitats que generen aquests canvis plantegen un esforç de redefinició i resituació de les organitzacions socials dins l'espai públic.

A l'inici del segle xxi, les societats estan vivint temps de canvis, de transformacions profundes. Dins d'aquest món en transformació, es formulen noves necessitats individuals i col·lectives.

Les noves necessitats plantegen un esforç de redefinició i resituació de les organitzacions socials dins l'espai públic.

Darrerament, han coincidit diversos factors que han fet augmentar el nombre i el volum del conjunt d'entitats que conformen el tercer sector, i n'han potenciat l'evolució i el creixement. Entre d'altres, podem destacar els factors següents:

- La crisi de la concepció que fonamentava el desenvolupament social essencialment en el lideratge estatal-públic.
  - El sorgiment de nous problemes i de nous valors –com ara els vinculats al medi ambient, la pau i la solidaritat– que no troben respostes institucionals específiques i àgils i que tampoc no aconsegueixen una acollida fàcil entre les organitzacions tradicionals (partits, sindicats, patronals, etc.).
  - La necessitat de trobar respostes prou respectuoses amb les diferències i l'heterogeneïtat que planteja la creixent complexitat social, expressada en les problemàtiques relacionades amb les qüestions de gènere, l'àmbit familiar, els temes de la diversitat cultural i ètnica, etc.

Aquest conjunt de factors ha permès parlar de la importància i la influència progressives del tercer sector en molts camps d'activitat pública i privada. (Gomà, R., Subirats, J. i Giménez, L., 2001).

Tenint en compte la constitució de les organitzacions socials i la seva proximitat ciutadana, aquestes organitzacions han esdevingut un element clau per a la prevenció, detecció i gestió dels possibles conflictes col·lectius. El rol d'aquestes organitzacions no és pas nou, ja que Catalunya compta amb una tradició molt important de moviment associatiu i de voluntariat, però ara se'ls planteja un nou repte que és, precisament, la recerca d'una nova forma de gestió dels conflictes tra-

Tenint en compte la constitució de les organitzacions socials i la seva proximitat ciutadana, aquestes organitzacions han esdevingut un element clau per a la prevenció, detecció i gestió dels possibles conflictes col·lectius.

dicionals no resolts i l'aparició de nous conflictes que tenen lloc dins l'espai públic.

Per altra banda, aquests canvis que exigeixen una redefinició i readaptació de les organitzacions d'iniciativa social fan paleses les dificultats existents a l'hora de dur a terme una gestió interna eficient.

Els reptes que avui es planteja el món de l'associacionisme i del voluntariat representen canvis en les relacions entre les persones dins les organitzacions i entre les organitzacions de diferents sectors. La tasca del voluntariat requereix –cada vegada més– treballar en equip, tant amb altres voluntaris i tècnics de la pròpia entitat com amb voluntaris i professionals d'altres entitats i organitzacions. Es planteja aprendre a treballar en peu d'igualtat, valorant positivament allò que aporta cadascú. En definitiva, cal aprendre a gestionar positivament el conflicte a partir del diàleg i la construcció de processos de consens, tot oferint elements de millora en l'acció social.

Actualment, el moviment associatiu i de voluntariat es troba davant d'un seguit de reptes com: la societat de la informació i les noves tecnologies de la comunicació; la mundialització; l'enfortiment de la democràcia i la cohesió social; les noves necessitats socials emergents; els nous marcs de relació entre el sector social, públic i privat; la sostenibilitat i la degradació ambiental; l'equitat i la justícia social; el foment del bé comú; la nova cultura organitzativa; el paper dels valors dins la comunitat; el foment de la convivència; la immigració i la interculturalitat; i les noves formes de voluntariat.

I aquests reptes no només afecten el moviment associatiu i de voluntariat, sinó que afecten la societat en general. Són uns reptes que el tercer sector ha de saber encarar si no vol veure minvada la seva capacitat d'inci-

Els reptes que avui es planteja el món de l'associacionisme i del voluntariat representen canvis en les relacions entre les persones dins les organitzacions i entre les organitzacions de diferents sectors.

dència social i el procés de creixement i consolidació que ha experimentat durant els darrers anys. (Manifest del Segon Congrés Català de l'Associacionisme i el Voluntariat, AADD, 2003a)

Són precisament aquests reptes, i també l'evolució que han experimentat les entitats del tercer sector a Catalunya durant els últims anys, els que han fet necessària la realització d'aquest estudi.

Les organitzacions d'iniciativa social saben quin és el seu rol com a gestores dels conflictes col·lectius i quins són els conflictes interns i externs que han de gestionar.

En aquest sentit, cal que ens preguntem si les organitzacions d'iniciativa social són conscients del seu paper a l'hora de donar resposta a tots aquests problemes; si saben quin és el seu rol com a gestores dels conflictes col·lectius; si estan preparades per assumir aquesta tasca; quins són els conflictes interns i externs més freqüents que han de gestionar, com els han encarat i quin resultat els ha donat.

Així doncs, el treball pretén cobrir dos vessants. D'una banda, analitzar els conflictes que es produeixen dins de les associacions i entre aquestes i altres organismes i institucions, quins són els mecanismes utilitzats per solucionar-los i quins mètodes de la Gestió Alternativa de Conflictes (GAC) són susceptibles de ser emprats en la resolució dels conflictes.

Calen noves fórmules relacionals i de treball en equip que impliquin les organitzacions del tercer sector en la qualitat del treball associatiu i del voluntariat.

D'altra banda, el treball pretén oferir recursos per una gestió positiva del conflicte en l'àmbit preventiu i estratègic i, alhora, facilitar els elements necessaris per una millora de la cultura organitzativa, de la qualitat de l'acció associativa en la gestió i en l'execució de programes, i per la implementació de serveis pels seus usuaris i per la societat en general.

Aquest estudi parteix del convenciment que calen noves fórmules relacionals i de treball en equip que impliquin les organitzacions del tercer sector en la qualitat del treball associatiu i del voluntariat; unes fórmules que faran sorgir una nova manera de gestionar el



conflicte col·lectiu. Aquest nou funcionament es caracteritza per privilegiar l'ús d'una sèrie de procediments que es basen en la recerca del consens i la cooperació de les diferents organitzacions i dels seus membres en projectes comuns. Aquesta manera de gestionar el conflicte col·lectiu implica allunyar-se de la tradicional imposició d'una solució per part de l'Estat, d'implicar els agents que operen en l'espai públic en les conseqüències que generen les seves accions i, per tant, de participar en la gestió del conflicte; és a dir, esdevé un procés de pacificació i estableix un nou contracte social. Partint d'aquesta premissa, aquesta nova manera de treballar, de relacionar-se i de gestionar el conflicte social es vincula a la Gestió Alternativa de Conflictes.

Cal un nou funcionament que privilegiï l'ús d'una sèrie de procediments que es basen en la recerca del consens i la cooperació de les diferents organitzacions i dels seus membres en projectes comuns.

### Un cop d'ull al tercer sector

Aquestes organitzacions configuren una realitat difícil de definir, ja que sovint la definició depèn del lloc on posem l'èmfasi. És a dir, si parlem des d'un punt de vista economicista, cal que ens fixem en el caràcter no lucratiu d'aquestes organitzacions; si ho fem des d'un punt de vista polític, el que en destaca és el caràcter no governamental; si ens situem en un punt de vista sociològic, ens trobem amb el tercer sector; i si, finalment, ho plantegem en funció dels recursos humans, les definim com a organitzacions voluntàries.

La definició del tercer sector es realitza, fonamentalment, a partir d'allò que no és i es basa en una simple negació de l'element característic dels altres dos actors tradicionals de l'espai públic (Estat i mercat). Per tant, el tercer sector es defineix pel seu caràcter no governamental i no lucratiu. O, també, pel fet que hi intervenen actors privats amb fins públics, o proveïdors extrago-

El tercer sector és un espai ambigu i ambivalent derivat de la presa de consciència que la parella Estat-mercat cada vegada garanteix menys la part social.

Estem parlant d'un associacionisme amb elements innovadors que van més enllà de les reivindicacions i de la negació crítica de l'ordre establert.

vernamentals de béns col·lectius. Cal tenir en compte, però, que definir aquest espai només en funció dels altres dos sectors suposa un perill, ja que es relega el tercer sector a fer un paper de complementarietat en relació als altres dos i a funcionar de forma dependent de les lògiques de l'Estat i del mercat, tot impeding la constitució de la seva pròpia lògica.

El tercer sector és un espai ambigu i ambivalent derivat de la presa de consciència que la parella Estat-mercat cada vegada garanteix menys la part social. I, precisament, la intervenció d'aquest sector es concentra en la dimensió social de l'Estat del benestar, que és el que ha patit les retallades i l'enduriment de les intervencions estatals. També intervé, però, en el camp de la cooperació internacional, ja que l'estil de creixement econòmic dominant fa cada vegada més paleses les diferències entre països. Però això no és pas nou. És habitual que, en temps de crisi, quan l'Estat té menys recursos i menys facilitat per donar resposta a aquests nous reptes i necessitats, hom es fixi més en aquests petits actors que integren l'anomenada societat civil, i es reivindiqui una nova gestió del conflicte públic que atorgui el pes que els correspon a les associacions ciutadanes.

Però, estem parlant d'un associacionisme amb elements innovadors respecte als que van sorgir als anys 60-70? O del gruix d'entitats i moviments associatius i de voluntariat que han conformat el teixit social organitzat tradicional a Catalunya (entitats culturals, esportives, benèfiques, etc.)? L'associacionisme dels darrers anys sorgeix com una xarxa d'iniciatives populars o ciutadanes, a través de diferents formulacions i estructures jurídiques (associacions, fundacions, federacions, coordinadores, plataformes), que van més enllà de les reivindicacions i de la negació crítica de l'ordre esta-

blert i que han descobert la capacitat de dissenyar i posar en marxa projectes i programes amb objectius concrets. En aquest sentit, "(...) s'ha substituït la cultura de la utopia absoluta per una tendència a la intervenció selectiva i realista en aspectes concrets de l'entorn social." (Alonso i Jerez, 1998)

Pensadors i sociòlegs de diferents èpoques han subratllat que la fortalesa d'una societat democràtica depèn —en gran mesura— del grau d'organització i articulació de la seva societat civil que, per altra banda, s'estructura a partir del fet associatiu. Parlar d'una societat civil forta és el mateix que parlar d'una xarxa associativa ben articulada. El primer que va detectar aquesta circumstància va ser Alexis de Tocqueville, que va establir una relació entre l'existència i el funcionament de la vida associativa i la consolidació i enfortiment de la democràcia liberal i la cohesió interna de la societat nord-americana. Tocqueville va detectar una societat constituïda per grups humans molt diferents, de províncies molt heterogènies, però cohesionats a través de projectes i finalitats compartides.

Altres autors més contemporanis —Macpherson, Coleman, Ostrom, Barber, Putnam— observen i subratllen la correlació entre una societat civil forta i compromesa i la consolidació democràtica i la capacitat de resposta davant de problemes col·lectius. Finalment, cal assenyalar la diagnosi —molt recent— del sociòleg italià Riccardo Petrella que subratlla la importància del paper dels moviments, organitzacions i associacions que lluiten per un desenvolupament humà i social diferent de l'actual, caracteritzat pel predomini de les concepcions i les polítiques destructores del bé comú i que han fet dels valors i els criteris de l'economia de mercat capitalista la referència exclusiva i la mesura d'allò que és bo, útil i necessari. Segons el mateix autor, "(...) el predo-

La fortalesa d'una societat democràtica depèn del grau d'organització i articulació de la seva societat civil que, per altra banda, s'estructura a partir del fet associatiu.

*minio de estas concepciones y políticas está en vías de hacer que gane el mercado, sobre todo los intereses legítimos pero particulares de la empresa privada, y de hacer que pierda la sociedad.” (Petrella, 1999)*

La majoria de la població no ha rebut una educació per la participació –que queda reduïda al moment electoral– i l’espai públic no es percep com un àmbit de responsabilitat col·lectiva

Podem dir que Catalunya –en gran part a conseqüència de les seqüeles que va suposar l’allunyament entre les estructures institucionals, la societat política i la societat civil, així com una arrelada desconfiança vers l’espai públic, imposades pels anys de dictadura franquista– no disposa d’una societat civil travada, estructurada i coordinada. La majoria de la població no ha rebut una educació per la participació –que queda reduïda al moment electoral– i l’espai públic no es percep com un àmbit de responsabilitat col·lectiva, sinó com un espai per l’Administració pública i/o el mercat. No obstant això, les dades de l’estudi elaborat per l’Institut Català del Voluntariat subratllen que, l’any 2000, un 13,1% dels catalans majors de setze anys van realitzar alguna activitat de voluntariat en alguna organització catalana. Si el comparem amb el d’altres anys, observem que aquest percentatge és una dada important –tant des del punt de vista quantitatiu com qualitatiu– respecte a l’àmbit i la freqüència en què es desenvolupa l’activitat voluntària, i veiem que suposa un increment de 170.000 persones en relació a l’any 1996. (Renau, 2001)

Avui dia, el teixit associatiu gaudeix d’un suport important de persones voluntàries que realitzen activitats a les entitats de Catalunya i es troba en un dels seus millors moments, tant a nivell quantitatiu –37.827 associacions i 1.644 fundacions– com qualitatiu, pels projectes desenvolupats, per l’aparició d’una incipient cultura organitzativa i pels resultats obtinguts en la prestació de serveis cap als ciutadans, que cada cop és més important. (Dades del registre d’entitats jurídiques

del Departament de Justícia i Interior de la Generalitat de Catalunya.) Tot això, mitjançant la consolidació i el manteniment de la filosofia dels valors i la funció socials i basant-se en la no lucrativitat.

Tanmateix, el moviment associatiu i de voluntariat és una realitat que no està exempta de conflictivitat; una conflictivitat que es materialitza de diferents maneres i en funció de les seves especificitats com a sector amb identitat pròpia: el que hem definit abans com a tercer sector.

Així doncs, a partir de la diagnosi desenvolupada a l'estudi del *Llibre Blanc del tercer sector cívicosocial* (Castañeira, 2002), subratllem algunes de les característiques que es detallen del tercer sector cívicosocial, però que es poden extrapolar al sector en general.

Aquest sector està integrat, majoritàriament, per organitzacions joves. Més d'una tercera part de les organitzacions s'han constituït en una data recent, com ara l'any 1995. A més, gran part de les organitzacions s'han constituït a partir de l'inici de la consolidació democràtica al nostre país, i només una mica més del 10% són organitzacions creades abans de l'any 1975. Evidentment, aquesta joventut té un reflex important en la grandària de les entitats: més de la meitat d'organitzacions amb un pressupost inferior als 12.000 euros anuals s'han constituït a partir de l'any 1995, mentre que gairebé el 40% de les que tenen un pressupost superior al milió i mig d'euros anuals es van crear abans de 1975.

Econòmicament, la majoria de les organitzacions tenen dificultats serioses per assolir el compliment dels pressupostos anuals, a més de conivir amb una situació de tresoreria difícil.

Les quanties pressupostàries de les organitzacions són molt diferents: mentre que un 31,8% de les organit-

El moviment associatiu i de voluntariat és una realitat que no està exempta de conflictivitat.

zacions té un pressupost inferior als 12.000 euros, no més són un 5,2% les que tenen un pressupost superior a 1.500.000 d'euros.

Pel tipus d'activitat que realitzen aquestes organitzacions, hi ha una certa dependència del finançament públic, però trobem una gran diversitat en la procedència de les fonts de finançament del sector. Malgrat tot, un 52,8% de les organitzacions rep finançament públic.

Pel que fa a la composició de l'equip humà, les organitzacions catalanes del tercer sector tenen el seu equip humà com a valor principal. El 48% de les organitzacions compta amb personal remunerat. Aquest representa més d'un 23% en el conjunt del sector. Un 40% dels contractes que es fan són de caràcter temporal, un percentatge que supera el del conjunt de l'economia, on els contractes temporals representen un 33% del total.

El percentatge d'organitzacions que compta amb voluntaris és de més del 85% de les organitzacions del sector. Tot i que la majoria d'organitzacions no tenen polítiques explícites de formació de personal, un 76% forma el seu personal remunerat, mentre que un percentatge inferior (53%) també forma els seus voluntaris.

Els voluntaris, que són més d'un 70% del total, constitueixen la part fonamental dels recursos humans del sector. La importància dels voluntaris rau en el suport i el grau de col·laboració que estableixen amb les diferents organitzacions.

Un 36% dels voluntaris fa més de cinc anys que col·labora amb l'organització respectiva, mentre que només un 12% dels voluntaris ho fa durant menys d'un any. Normalment, la majoria dels voluntaris col·laboren amb les organitzacions durant un període de temps superior a l'any, però, d'altra banda, també és cert que el 65% dels voluntaris tenen una dedicació setmanal que

Les organitzacions catalanes del tercer sector tenen el seu equip humà com a valor principal.

El percentatge d'organitzacions que compta amb voluntaris és de més del 85% de les organitzacions del sector.

no supera les 3 hores de mitjana. Només un 3% del voluntariat dedica més de 20 hores setmanals a col·laborar amb alguna de les entitats del sector.

En l'àmbit relacional –és a dir, de les relacions que estableixen les entitats amb altres agents socials, institucions o organitzacions del mateix sector– destaca que més del 75% de les organitzacions ha tingut algun tipus de col·laboració amb les administracions públiques durant els últims dos anys. Aquestes relacions han consistit, sobretot, en subvencions econòmiques (71%) i cessió d'espais (46%); el 19% han accedit a contractes públics i un 25% participa en organismes consultius.

Però les relacions no només s'estableixen amb l'Administració pública, sinó que també hi ha relacions intersectorials. En un sector format per moltes organitzacions de volum petit-mitjà que comparteixen objectius, en el qual la sensibilització de la societat i les administracions públiques és un eix d'actuació important i en el qual els serveis prestats moltes vegades són similars, sembla lògic que existeixi una coordinació elevada i que es realitzin molts projectes de forma conjunta. No obstant això, un 71% de les organitzacions considera que es coordina poc o gens amb la resta d'entitats del sector.

La pressió del dia a dia, que impedeix pensar estratègicament, la competència pels recursos i els personalismes dificulten la coordinació entre les entitats del tercer sector català.

Els incentius organitzatius per pertànyer a entitats de segon nivell –coordinadores, agrupacions, federacions– generalment són poc estratègics i, a més, només un 65% de les organitzacions del sector forma part d'aquest segon nivell. Un 90% d'aquestes organitzacions assenyalen l'establiment de contactes amb altres

En un sector format per moltes organitzacions de volum petit-mitjà que comparteixen objectius, la pressió del dia a dia impedeix pensar estratègicament, i la competència pels recursos i els personalismes dificulten la coordinació entre les entitats.

entitats com un dels incentius, mentre que un 76,2% dels casos destaca l'intercanvi d'experiències organitzatives. Per contra, obtenir subvencions públiques (un 30%) o donacions privades (un 7%) són objectius poc perseguits en conjunt.

El 70% de les organitzacions han col·laborat amb altres entitats durant els últims dos anys. El tipus de col·laboració és molt diversa i generalment té un caràcter puntual.

Respecte als percentatges d'ús de les noves tecnologies, cal destacar que varia molt en funció del volum organitzatiu i dels membres del grup. Per exemple, entre les organitzacions més grans, el correu electrònic es fa servir amb assiduitat en un 80% dels casos, i les organitzacions que habitualment fan servir eines informàtiques arriben fins al 90%. No obstant això, encara que més de la meitat de les organitzacions habitualment facin servir eines informàtiques, n'hi ha menys d'un 40% que faci servir el correu electrònic amb assiduitat, i les entitats que disposen d'una pàgina web no arriben al 16%.

En conclusió, hem pogut observar algunes de les característiques generals del tercer sector a Catalunya, que ens ofereixen una fotografia concreta del seu estat actual i de les diverses preocupacions de les entitats que el conformen. Aquest és un sector caracteritzat per la falta de polítiques i estratègies respecte als seus recursos humans; mancat d'independència financera; necessitat de les subvencions públiques per la seva supervivència; i amb un dèficit de coordinació entre les entitats que el conformen.

Aquesta situació genera l'aparició d'unes dinàmiques de competència entre les organitzacions que dificulten l'entesa a l'hora d'establir dinàmiques de consens, de projecte, de treball en xarxa i d'una determina-

El tercer sector es caracteritza per la falta de polítiques i estratègies respecte als seus recursos humans i per un dèficit de coordinació entre les entitats que el conformen.

L'aparició de dinàmiques de competència dificulta l'entesa a l'hora d'establir dinàmiques de consens, de projecte i de treball en xarxa.



da cohesió com a sector. Al mateix temps, aquestes dinàmiques obstaculitzen la constitució d'un espai homogeni i fan que el sector es perpetui com un espai on conviuen diferents organitzacions amb la finalitat de sobreviure, sense plantejaments estratègics i sostenibles en el temps.

## 2. Funcions del tercer sector en la gestió del conflicte col·lectiu

### Definició de conflicte

Des d'un punt de vista abstracte, podríem dir que fem referència a un estat d'oposició o de desharmonia. Si concretem més, ens adonem que els conflictes apareixen quan interactuem amb altres. També es pot donar el cas que s'entri en conflicte amb un mateix, però això ho deixem per a la psicologia.

Això no obstant, no és només la interacció la que fa aparèixer el conflicte. Aquest també apareix quan aquells amb els quals interactuem tenen uns objectius o uns desitjos que es perceben com a incompatibles amb els nostres. Són precisament aquestes incompatibilitats les que indueixen les parts a enfrontar-se per aconseguir els seus objectius.

Des d'aquesta perspectiva, trobem autors com Hocker i Wilmot, que ho defineixen de la següent manera: *"(...) pugna expressada com a mínim entre dues parts interdependents que perceben objectius incompatibles, recursos limitats i la interferència de l'altra part en l'obtenció dels seus objectius."* (Hocker i Wilmot, 1997)

El conflicte en si no és positiu ni negatiu, el que el fa ser d'una manera o d'una altra és la forma que tenim d'afrontar-lo i regular-lo.

El conflicte és inherent a les nostres vides, forma part de la quotidianitat. S'ha d'avançar cap a una percepció del conflicte com una cosa natural i potencialment positiva. El conflicte en si no és positiu ni negatiu, el que el fa ser d'una manera o d'una altra és la forma que tenim d'afrontar-lo i regular-lo. Galtung és un dels teòrics del conflicte que més ha avançat cap a una perspectiva positivista. Aquest autor el veu com

*“(...) un reto, la incompatibilidad de metas es un desafío tremendo, tanto emocional como intelectualmente, para las partes involucradas. Así, el conflicto puede enfocarse básicamente como una de las fuerzas motivadoras de nuestra existencia, como una causa, un concomitante y una consecuencia del cambio, como un elemento tan necesario para la vida social, como el aire para la vida humana.”* (Galtung, 2000, p. 59.)

El conflicte sempre hi és i –tal com assenyala Galtung– és el motor i la conseqüència del canvi. Els canvis fan avançar, per tant, el conflicte en si també fa avançar: qüestiona l'*statu quo* inicial, fa trontollar l'ordre i l'equilibri originari per iniciar un canvi que acabarà establint un nou ordre i un equilibri, i així successivament. D'aquesta manera, el conflicte és indispensable pel creixement humà.

Partint de la perspectiva que veu el conflicte com un procés, John-Paul Lederach proposa la definició següent: *“(...) el conflicto es esencialmente un proceso natural a toda sociedad y un fenómeno necesario para la vida humana, que puede ser un factor positivo en el cambio y en las relaciones, o destructivo, según la manera de regularlo.”* (Lederach, 2000)

## La dimensió col·lectiva del conflicte

El conflicte col·lectiu és aquell que, d'una manera o una altra, afecta tothom. Aquests conflictes públics estan determinats pel context històric i, per tant, s'han manifestat de diverses maneres al llarg del temps. Els conflictes públics estan molt lligats a les necessitats, tant dels individus com de la col·lectivitat, i aquestes estan condicionades pels factors polítics, socials i culturals

El conflicte és el motor i la conseqüència del canvi.

Els conflictes públics estan molt lligats a les necessitats dels individus i de la col·lectivitat.

Hi ha dos elements que condicionen l'aparició del conflicte: que hi hagi interacció i la percepció d'objectius contradictoris.

de cada moment històric, que han marcat –i fins i tot definit– què era conflicte i què no ho era, i qui i com calia gestionar-lo.

Com assenyalàvem a l'inici del capítol, hi ha dos elements que condicionen l'aparició del conflicte: el primer és que hi hagi interacció i el segon és la percepció d'objectius contradictoris. En els conflictes col·lectius es fa referència a la interacció entre els tres sectors que, en un sentit polític, configuren la societat: Estat, mercat i societat civil. O, dit d'una altra manera: príncep, mercader i ciutadà.

Cadascun d'aquests sectors té una funció determinada i un espai específic d'actuació; ara bé, no podem obviar les intromissions constants d'un sector sobre un altre per tal de regular els conflictes col·lectius i com a estratègia de l'Estat per exercir control social.

Històricament, no és fins al segle XVI –aproximadament– que l'Estat comença a assumir la responsabilitat d'algunes accions socials. Apareix el que es coneix com a *beneficència oficial*, un paper que fins aleshores havia assumit l'Església. Però, progressivament, van sorgint organitzacions laiques i no estatals que també assumeixen un paper actiu en la regulació del conflicte col·lectiu, tot i que en alguns països eren secretes i clandestines, ja que el govern es malfiava d'elles. D'aquesta manera, els problemes de pobresa i marginació social eren regulats per l'Església, l'Estat i les iniciatives privades que se'n disputaven el monopoli. La idea no era pas que calgués protegir el pobre sinó que calia protegir la societat del pobre. *“D'altra banda, l'afany d'intervenció dels governs i dels grups socials dominants en la pobresa i la marginació era considerable, atès que la caritat, la beneficència i l'assistència esdevenien una eina de control social.”* (INCAVOL, 2001a, p. 15)

Dins d'aquesta lògica d'interacció dels sectors, apareix un model d'Estat que adopta el bé públic com a patrimoni exclusiu. És l'Estat del benestar, que es basa en la creença que la seva obligació és intervenir en tots els sectors socials i econòmics per tal de regular els desequilibris socials que provoca el mercat. Així doncs, l'Estat dóna cobertura en sectors com l'ensenyament, la sanitat, l'atur... i, d'aquesta manera, el control de la societat per part de l'Estat creix. L'Estat apareix com l'únic actor capaç de respondre i resoldre els conflictes col·lectius.

Però, tal com hem dit, la relació d'aquests tres sectors està subjecta a uns contextos socials, econòmics i polítics determinats. Els canvis socials i econòmics dels últims anys, relacionats amb la globalització de l'economia i les comunicacions, han fet qüestionar el model d'Estat anterior i iniciar un procés de recerca d'un model nou.

Com indiquen Amorós, Camps i Pastor, hi ha una sensació generalitzada que les institucions de govern no acaben de funcionar bé, ja que no resolten els conflictes. Hi ha diversos factors socials, culturals i polítics que posen de manifest la necessitat de trobar noves fórmules de gestió dels conflictes públics de cara a una governabilitat diferent. *«(...) en la mesura que, avui dia, els problemes són cada cop inherentment més complexos, que cada vegada hi ha més necessitats i cada vegada són més heterogènies, que hi ha una escassetat de recursos i que la manera culturalment dominant de gestionar aquest conflicte continua essent l'adversarialisme, el resultat final és que les institucions tradicionals de govern tenen cada vegada més difícil trobar solucions satisfactòries per a tot-hom. En conseqüència, no és gens estrany que hi hagi una insatisfacció creixent envers la política, la demo-*

Els canvis socials i econòmics han fet qüestionar el model d'Estat anterior i iniciar un procés de recerca d'un model nou.

Cal avançar cap a noves fórmules de governabilitat que impliquin, efectivament, la ciutadania.

Aquesta nova governabilitat planteja el repte de trobar conjuntament solucions que satisfacin totes les parts i que tinguin una certa perdurabilitat.

*cràcia i els polítics.*" (Amorós, Camps i Pastor, 2000, p. 21)

D'acord amb el que proposen aquests autors, cal avançar cap a noves fórmules de governabilitat que impliquin, efectivament, la ciutadania. És a dir, una nova manera de gestionar els conflictes col·lectius, a través de la qual l'espai públic no sigui patrimoni exclusiu de l'Estat i esdevingui una funció compartida amb la ciutadania. "(...) *Aquesta nova governabilitat es caracteritzaria per privilegiar l'ús d'una sèrie de procediments que es basarien en la recerca del consens i de la cooperació de la comunitat (...). Nosaltres vinculem aquesta nova manera de govern o de gestionar el conflicte social a la Gestió Alternativa de Conflictes (GAC).*" (Amorós, Camps i Pastor, 2000, p. 5)

Per tant, aquesta nova governabilitat planteja el repte de trobar conjuntament solucions que satisfacin totes les parts i que tinguin una certa perdurabilitat. Per arribar a aquest punt, calen dues condicions, com a mínim: una nova visió del conflicte (entesa com un procés que ens ajuda a avançar; en definitiva, una concepció més positiva del conflicte) i una nova manera d'entendre les relacions entre la societat civil i les institucions de govern (encaminada vers una col·laboració entre els dos sectors, compartint responsabilitats...).

Els mètodes i funcionaments tradicionals de resolució de conflictes no serveixen perquè –tal com assenyalen Amorós, Camps i Pastor (2000)– impliquen una participació limitada de les parts, generen efectes indesitjats sense preveure'n el tractament, generen costos excessius i retards importants. En conseqüència, cal buscar noves fórmules que s'adeqüin a aquesta nova governabilitat.

Actualment, l'Estat ja no és l'únic actor capaç de donar resposta als conflictes col·lectius. Hi ha un ven-

tall molt ampli d'iniciatives socials, d'entre les quals trobem un nombre considerable d'organitzacions (amb una cobertura jurídica diversa: associacions, cooperatives, fundacions ...) capaces d'incidir en la resolució de problemes col·lectius.

Carles Barba defineix el *"(...) sector no lucratiu com una forma especialment indicada d'organització de la societat, que possibilita la participació social i l'exercici de la "democràcia madura" enfront de la de "baixa intensitat", la mediació i interlocució entre l'individu i l'Estat, la mobilització social i la defensa dels drets individuals i col·lectius i la prestació de serveis socials."* (Barba, 1999, p. 57)

Quin paper juga el tercer sector en els conflictes col·lectius?

Per veure el joc que es pot fer des del tercer sector dins els conflictes col·lectius, cal explicar algunes de les funcions que pot desenvolupar aquest sector:

### Funcions socials

La definició que fa Carles Barba del tercer sector es basa principalment en les funcions que desenvolupa o, dit d'una altra manera, incideix en el paper que juga aquest sector en relació a l'espai públic.

Els canvis socials esdevinguts durant els últims anys han fet qüestionar el model d'Estat imperant i, al mateix temps, hem vist com es comencen a formular alternatives a aquest model. Tots aquests canvis han modificat la relació existent entre els sectors que conformen políticament la societat: Estat, mercat i societat civil.

La definició del tercer sector es basa principalment en les funcions que desenvolupa o, dit d'una altra manera, incideix en el paper que juga aquest sector en relació a l'espai públic.

Per tant, el fet que l'espai públic ja no sigui patrimoni exclusiu de l'Estat fa que les entitats del tercer sector es redefeixin per tal d'adaptar-se a les noves exigències i necessitats que imposen els canvis socials, i es vegin obligades a revisar el seu paper dins l'espai públic.

### Agent de transformació social

Podríem dir que el tercer sector es construeix com un espai que treballa per la millora de la societat.

Podríem dir que el tercer sector es construeix com un espai que treballa per la millora de la societat. Les entitats que formen part d'aquest sector, independentment del seu camp d'intervenció (ja sigui medi ambient, desenvolupament social o per col·lectius concrets: joves, gent gran, drogoaddictes...), lluiten per la transformació d'una situació que es percep com a injusta o susceptible de ser millorada. Per tant, podem considerar que són potenciadores o motors del canvi social.

Les entitats del tercer sector van més enllà de la pura reacció espontània davant una situació que consideren injusta o millorable.

Com assenyala Fidel Molina (2003), avui dia, aquestes entitats van més enllà de l'acció-reacció que les caracteritzava no fa pas gaire temps. És a dir, són quelcom més que una simple reacció a una acció duta a terme per l'Estat o algú concret. Aquestes entitats van més enllà de la pura reacció espontània davant una situació que consideren injusta o millorable; són entitats que transcendeixen la crítica per la crítica i tenen un projecte consolidat al darrera, amb uns objectius que pretenen assolir.

El repte de les associacions *"(...) està en conseguir no perder el empuje transformador que las obligó a nacer (a partir de un movimiento o movilización social) y a su vez funcionar con unas reglas del juego que las obliga a institucionalizarse mínimamente, empezando por su propio registro (...)"* (Alberich, 1993, p. 139)



El paper de les associacions dins els conflictes a la comunitat ha de ser “(...) *el de proposar alternatives socials.*” (Entrevista 8)

### Prestadora de serveis col·lectius

La funció de prestadora de serveis col·lectius apareix en el moment que es qüestiona el model d'Estat intervencionista. En aquest sentit, el tercer sector sorgeix estratègicament com un element que suavitza aquest procés de deconstrucció de l'Estat del Benestar i es constitueix com un espai receptor de tot allò que el mercat i l'Estat expulsen.

Les associacions que constitueixen el tercer sector es troben en una posició intermèdia entre el ciutadà i l'Administració. Aquesta posició privilegiada –tan propera a la realitat i al ciutadà– facilita la detecció de necessitats i assegura una resposta ràpida a aquestes necessitats. Ara bé, no es tracta –simplement– d'assumir aquells espais que l'Estat abandona o que el mercat no vol assumir perquè no són prou rendibles, sinó de compartir. Així doncs, cal repartir les responsabilitats reals i de presa de decisions en els aspectes que afectin la societat.

### Preservar valors de la nostra societat

Valors com la participació, el pluralisme, la democràcia, la solidaritat, el civisme, etc. Les entitats que donen forma al tercer sector són un actor polític clau, que sovint assegura un equilibri de forces en les societats democràtiques. Les associacions es constitueixen com a petites escoles de democràcia activa, instruments per la integració política i social dels ciutadans i, d'aquesta manera, contribueixen a la cohesió social i al sentiment

El tercer sector es troba en una posició privilegiada propera a la realitat i al ciutadà, cosa que facilita la detecció de necessitats i assegura una resposta ràpida a aquestes necessitats.

Les associacions es constitueixen com a petites escoles de democràcia activa.

de pertinença a la comunitat. Possibiliten el que s'ha anomenat democràcia madura, és a dir, s'assumeix una corresponsabilitat en els afers col·lectius que possibilita una actuació compromesa i directa dels ciutadans.

Les associacions, davant els conflictes dins la comunitat, *"(...) han de ser un vehicle canalitzador de les expressions i les inquietuds de l'entorn. Per exemple, –a l'entitat– es pretén que les inquietuds del barri es visquin aquí i es gestionin des d'aquí; que sigui un mitjà de democràcia participativa, que no existeix en la societat tal com està muntada. Plataforma de formació i informació."* (Entrevista 10)

El paper de les associacions ha de ser *"(...) el d'engegar processos participatius (...)"* (Entrevista 7)

*"(...) les entitats dins la comunitat tenen una funció de prevenció de futurs conflictes i d'educació i sensibilització (...)"* (Entrevista 14)

### Funció mediadora o facilitadora

L'aparició i el grau de desenvolupament que han experimentat les entitats del tercer sector durant aquests darrers anys posa en dubte i ofereix una nova perspectiva a la "societat dual", polaritzada entre l'Estat i el mercat.

En aquest context, el tercer sector –com a tercer– crea una nova realitat basada en la seva pròpia definició, el "3", tot i que està constituïda a partir de la contraposició o l'alternativa al dualisme.

En aquest sentit, és simptomàtic que el tercer sector ofereixi una altra possibilitat, a més de donar resposta a les noves demandes i necessitats de la societat. D'aquesta manera, crea una nova forma de gestionar els conflictes, tenint en compte altres paràmetres que van

El tercer sector, a més de donar resposta a les noves demandes i necessitats, crea una nova forma de gestionar els conflictes.

més enllà de la imposició d'una solució predeterminada i garantida per l'ús legítim de la violència per part de l'Estat o per l'obtenció de beneficis fruit de les relacions desiguals, de la competència i de la manca de responsabilitat vers els costos socials que genera el mercat.

Com expressa Six: *"(...) Ver el "3", tarea de todo mediador, es percibir la tercera dimensión y ponerla de manifiesto allá donde se tiende a aplanar lo real y a hacer ver el mundo y las tareas en dos dimensiones. Hacer el "3" es provocar a las personas y a las situaciones para que no se dejen encerrar en el blanco y el negro, en el maniqueísmo. Eso sólo pude llevarse a cabo acudiendo a la complejidad."* (Six, 1997)

Actualment, la societat en què vivim ja no es pot dividir en negre i blanc, en això o allò. La societat actual es caracteritza per la seva complexitat, és una societat on conviuen gran diversitat de valors i pluralitat d'interessos. És un univers plural en molts sentits: ètnicament, lingüísticament, socialment, religiosament... Però, tal com indica Francesc Torralba (2001), el tret específic d'aquesta pluralitat és que es dona en un mateix espai i en un mateix temps: al pati d'una escola, a la fàbrica, a la botiga...

Aquesta diversitat social genera noves formes de demandes, nous conflictes i noves ruptures socials, que fan trontollar o qüestionar l'efectivitat de les formes tradicionals de govern i de participació ciutadana. Per tant, ens trobem davant el repte de trobar espais per gestionar el conflicte dins la comunitat que permetin noves formes de convivència col·lectiva.

Així doncs, tal com indica F. Camps (2000), aquest repte requereix el reforçament dels mecanismes participatius i de l'esperit de comunitat, a partir del reforçament i la dinamització d'una xarxa ciutadana que generi un sentiment de pertinença, de comunitat.

Ens trobem davant el repte de trobar espais per gestionar el conflicte dins la comunitat que permetin noves formes de convivència col·lectiva.

El món associatiu es constitueix com un instrument de primera magnitud per poder mediar, cohesionar i establir espais de trobada.

*El món associatiu es constitueix com un instrument de primera magnitud per poder mediar, cohesionar i establir espais de trobada entre aquests grups humans diferents que han de coexistir en un mateix espai i un mateix temps.* (Torralba, 2001).

Però què volem dir quan parlem d'associacions o entitats mediadores? Peter Berger (1998) distingeix dos tipus d'institucions: les mediadores i les polaritzades. Aquestes últimes distingeixen i separen els grups humans, mentre que en les institucions mediadores hi ha un encontre i una barreja de persones. Hi ha un encontre espontani entre diferents grups humans (intergeneracional, intercultural, interreligiós...), units per un projecte comú que aglutina esforços al voltant d'un mateix interès i deixa a part les diferències. Però, és cert que no totes les associacions són mediadores. La pluralitat també ens pot conduir al sorgiment d'associacions polaritzades que es defensin les unes de les altres; és per això que cal reforçar el caràcter mediador de l'associacionisme, per evitar que aquest es debiliti. *"(...) La red social, el tejido asociativo, tiene que poder llegar a asumir responsabilidades en los asuntos comunitarios, a ser capaces de asumir una visión de conjunto de su realidad social, de integrar o incorporar las diferentes culturas para que convivan en armonía. De lo contrario, nos encaminaremos a una sociedad donde aflorarán, cada vez con más intensidad y virulencia, tensiones y conflictos interpersonales, entre particulares y intragrupal, entre diversas colectividades."* (Camps, 2000)

La funció mediadora davant el conflicte col·lectiu ha estat la més reivindicada per les entitats entrevistades.

La funció mediadora davant el conflicte col·lectiu ha estat la més reivindicada per les entitats entrevistades, tal com indiquen les citacions següents:

El paper de les entitats ha de ser *"(...) claramente el de mediar. Hacer de colchón. Generar esta cultura, un es-*

*pacio donde la gente pueda venir y hablar, y apartir de aquí que se pueda generar opinión pero en clave de construcción (...).*" (Entrevista 5)

*"(...) Les associacions, en la mesura que no tenen els condicionants de l'Administració, haurien de tenir un paper molt conciliador i de gestió dels conflictes (...).*" (Entrevista 12)

*"(...) El paper de les associacions ha de ser el de dinamitzar i canalitzar, en la mesura que hi ha una situació que ho requereix, i presentar propostes de solució o promoure la negociació amb les instàncies que han de resoldre aquests conflictes."* (Entrevista 11)

*"(...) Gestionar el conflicte. A cops actuar com a mediadors i altres com a facilitadors de les persones (...).*" (Entrevista 2)

*"(...) Mediar per buscar elements de consens, concertació social."* (Entrevista 7)

*"(...) Les associacions haurien de servir una mica per portar la veu reivindicativa d'aquests conflictes de la comunitat. Per ajudar a resoldre'ls. Fer d'àrbitre i que serveixin d'elements catalitzadors, fent accions que ajudin a gestionar d'una forma positiva el conflicte (...).*" (Entrevista 6)

Fins aquí, la visió de la societat civil organitzada o tercer sector en relació als conflictes col·lectius i al paper que hi juguen aquestes organitzacions. Però, això no es pot acabar aquí; s'ha d'anar més enllà i endinsar-se en els conflictes que es manifesten i es desenvolupen dins el tercer sector que, sens dubte, tenen uns trets comuns i específics.

### 3. *L'estructura i la cultura organitzatives com a font de conflictes*

La cosa pública –la *res publica* romana– ha deixat de ser patrimoni exclusiu de l'Estat per passar a ser una responsabilitat compartida amb els ciutadans. Ser ciutadà significa participar en la cosa pública. Hi ha moltes maneres legítimes de participar-hi, però, en aquest cas, la que ens interessa per l'estudi és la que va més enllà del paper de simple consumidor de serveis i programes específics, aquella que permet una cohesió i un enfortiment de la societat; és a dir, l'organització de les persones per aconseguir un objectiu comú, la societat civil organitzada, l'associacionisme.

Aquest treball s'ha centrat a conèixer quins són els conflictes amb què es troba el tercer sector i quin paper juguen aquests conflictes dins els conflictes col·lectius.

Aquest treball s'ha centrat en un aspecte molt concret del món associatiu: els conflictes. Cal conèixer quins són els conflictes amb què es troben com a sector i quin paper juguen aquests conflictes dins els conflictes col·lectius. Per tal d'assolir aquests objectius, hem utilitzat una metodologia qualitativa basada en quinze entrevistes a dirigents de diferents entitats que han estat seleccionades en funció de tres criteris: la diversitat geogràfica, la grandària de l'entitat i l'àmbit d'actuació.

Els àmbits d'actuació que hem definit són cinc i les entitats amb les quals hem treballat són les següents:

1. Participació ciutadana i veïnal:
  - Associació de veïns del barri del Carme de Reus
  - Federació d'Associacions de Veïns de Barcelona (FAVB)
  - Servei Civil Internacional (SCI)

2. Desenvolupament social i econòmic:
  - Setem Catalunya
  - Fundació Marianao (Sant Boi del Llobregat)
  - Creu Roja (Sabadell)
3. Medi ambient
  - Ecomediterrània
  - Greenpeace
  - Adenc
4. Promoció de col·lectius
  - RAI
  - Entrepobles
  - IBN-Batuta
5. Cooperació i drets humans
  - Món-3
  - Metges Sense Fronteres
  - Justícia i Pau

### Construint el mapa del conflicte del tercer sector a Catalunya

Aquest estudi se centra, principalment, en els conflictes intragrups. Aquesta denominació fa referència als conflictes interns que han viscut i viuen com a entitats. Els actors implicats en aquest tipus de conflictes són diversos i depenen de cada cas particular, però, a grans trets, es detecta que acostumen a ser les persones més compromeses amb l'entitat, generalment, les juntes directives i el personal tècnic executiu. En entitats més importants, els conflictes poden arribar a ser entre departaments o, per exemple, entre professionals contractats –gerents– i l'executiva.

També s'han observat els conflictes intergrupals que fan referència als conflictes externs amb altres entitats del sector o amb l'Administració. En aquests conflictes, els actors detectats són els següents:

Els actors implicats en els conflictes són diversos i depenen de cada cas particular, però, a grans trets, es detecta que aquests actors acostumen a ser les persones més compromeses amb l'entitat.

- Entitats semblants amb les quals competeixen per donar un servei similar o igual.
- Entitats amb les quals col·laboren en projectes concrets.
  - Entitats de segon grau, és a dir, coordinadores o federacions d'entitats.
  - Les administracions públiques.

Diferents actors conceben el conflicte com una expressió d'insatisfacció o de desacord amb una interacció, un procediment, un producte o un servei.

Si encotillem el concepte de conflicte en un context específic, com és el de les organitzacions, veiem que diferents actors el conceben com una expressió d'insatisfacció o de desacord amb una interacció, un procediment, un producte o un servei. És a dir, dins les organitzacions, el conflicte es concep com un indicador d'insatisfacció de les persones que l'integren.

Aquesta insatisfacció pot ser el resultat de:

- Expectatives divergents.
- Objectius i actituds contradictòries.
- Interessos en conflicte.
- Comunicacions confuses.
- Relacions interpersonals no satisfactòries.

### Tipologia dels conflictes

Dins del món de les organitzacions, Van de Vliert i De Dreu (1994) identifiquen dos tipus de conflictes: els conflictes *en les tasques* i els conflictes *en les persones*. Els primers tendeixen a millorar els resultats del grup, mentre que els segons juguen un rol disfuncional en la consecució dels resultats.

Fent una aproximació a la categorització que proposen aquests autors, observem que els tipus de conflictes interns que es donen en les organitzacions entrevistades són conflictes d'interessos, de relació, d'informació, de tasques i de rols.



*"(...) –L'entitat– col·laborava –amb altres entitats– amb els seus propis voluntaris, però això era complicat, ja que al final el voluntari ja no sabia a quina entitat pertanyia." (Entrevista 6)*

*"(...) Hi havia una competitivitat perquè els rols no estaven clarament definits. Problemes de lideratges i estils de comandament –i, en general– de formació d'equips". (Entrevista 7)*

## Causes

Fins ara, els teòrics del conflicte en les organitzacions han concebut el conflicte com un element derivat de les característiques dels individus, més que no pas de les pròpies característiques de l'organització. Per exemple, per Berne (1988, p.163), el conflicte es produeix pel fracàs del lideratge. Els teòrics clàssics de la direcció l'atribueixen a tres factors: la manca de control, la manca de planificació i la manca d'execucions adequades. Pels teòrics de les relacions humanes, el conflicte és producte d'una combinació de mal lideratge i d'absència de direcció participativa.

Sergi Farré (Farré, 2000) obre un ventall de possibilitats i mostra un conflicte derivat de la mateixa estructura organitzativa i no tan sols procedent de les característiques dels membres de les organitzacions. Basant-se en la distinció que fa Johan Galtung (1998) entre violència directa, violència estructural i violència cultural, distingeix tres tipus de conflicte:

- *Conflicte directe.* És el que es manifesta d'una forma visible a través de conductes físiques i verbals més o menys violentes i basades en percepcions divergents davant una idea o personals com ara: "no suportó treballar amb el meu company perquè és un tirà, masculis-

Els teòrics del conflicte en les organitzacions l'han concebut com un element derivat de les característiques dels individus, més que no pas de les característiques de l'organització.

ta, poc responsable...". El conflicte directe és l'expressió manifesta del conflicte estructural i cultural i, alhora, serveix per consolidar-lo.

- *Conflicte estructural*. És aquell que és inherent a l'estructura de l'organització, és la jerarquia, l'organigrama... que pot acabar generant violència estructural vers els membres de l'organització pel seu caràcter repressiu, explotador, alienant...

- *Conflicte cultural* o actitudinal. És l'expressió ideològica del conflicte estructural. La cultura interna de l'organització està destinada a justificar i a preservar la seva estructura mitjançant la promoció de determinades actituds i comportaments. El conflicte cultural té els seus orígens en la incompatibilitat d'aquests codis de comportament amb els interessos o el benestar dels membres de l'entitat. Es pot manifestar a través de la rigidesa jeràrquica, la passivitat davant el conflicte, la repressió del conflicte o la relació competitiva entre els membres.

En el cas dels conflictes externs amb altres organitzacions, principalment sorgeixen a l'hora de compartir projectes, a causa de les diferents maneres de treballar, i per la manca de coordinació entre les entitats que hi participen.

En el cas dels conflictes externs amb altres organitzacions, principalment sorgeixen a l'hora de compartir projectes, a causa de les diferents maneres de treballar, i per la manca de coordinació entre les entitats que hi participen. I és que, pel que hem pogut observar, podríem afirmar que gran part d'aquests problemes de coordinació amaguen problemes de gestió, de rols, de tasques, de presa de decisions...

En algun cas, també trobem conflictes derivats de la funció de prestadors de serveis col·lectius i dels problemes de finançament de les entitats: són els conflictes de competència directa amb altres entitats que ofereixen els mateixos serveis.

En algun cas molt concret ens esmenten els conflictes amb les administracions públiques i la relació de

dependència financera que s'hi estableix. Aquest tipus de relació –entre altres coses– ha fet minvar l'esperit reivindicatiu d'algunes organitzacions. I, en el cas que no hagin renunciat a mostrar el seu caràcter reivindicatiu contra els interessos de l'Administració, la seva dotació econòmica –via subvencions– s'ha vist afectada i, fins i tot, reduïda.

## Actituds i valors

Les organitzacions adopten una actitud estàndard davant els conflictes als quals han de fer front com a organització. Això forma part del que es coneix com a *cultura organitzacional*. Dins aquest concepte, s'hi recullen aquells mecanismes que es posen en marxa cada cop que sorgeix un conflicte, és a dir, els mecanismes interns utilitzats per abordar els conflictes. En els casos dels grups entrevistats, el mecanisme utilitzat ha estat el diàleg. Quan apareix un conflicte intern, les organitzacions entrevistades afirmen que amplien els espais de diàleg, de debat i d'anàlisi de la situació... amb la intenció d'arribar a un consens.

*"(...) Primero de todo analizar de manera pormenorizada la respuesta. Aquí, si de alguna cosa pecamos es que antes de dar cualquier paso importante es el hablarlo, razonarlo, intentar salvarlo en positivo. Después, si hay una persona o las que sean implicadas queremos saber su opinión, cómo lo vive, cómo lo siente, y a partir de aquí y de una manera consensuada intentamos que las cosas vayan saliendo. Porqué cuando te pones a hablar las cosas van saliendo."* (Entrevista 5)

És curiós el fet que una de les principals causes de conflicte que hem detectat sigui a causa d'una comunicació deficient i que, precisament, els mecanismes per

Quan apareix un conflicte intern, les organitzacions entrevistades afirmen que amplien els espais de diàleg, de debat i d'anàlisi de la situació... amb la intenció d'arribar a un consens.

Una de les principals causes de conflicte que hem detectat és a causa d'una comunicació deficient.

És dubtós que els conflictes que sorgeixen es puguin regular de manera positiva a través d'un mecanisme que a escala organitzacional és deficient.

regular aquests conflictes tinguin una arrel totalment comunicativa, com és el diàleg. Tanmateix, és dubtós que els conflictes que sorgeixen es puguin regular de manera positiva a través d'un mecanisme que a escala organitzacional és deficient, com evidencia el fet que sigui una de les principals fonts de conflicte (conflicte estructural).

A més, generalment, els espais de diàleg acaben essent processos formals de l'entitat (Junta Directiva, Assemblea General...).

*"(...) Molts dels conflictes que se'ns han plantejat han estat causats per rumors, (...) sempre hem intentat no ficar-nos-hi i que les persones involucrades ho solucionessin elles mateixes, o també ho hem intentat solucionar de manera no oficiosa. Però, quan la cosa acabava afectant massa tota l'entitat, ho hem acabat portant pels canals oficials: Comissió de treball sobre el conflicte, que ho treballa i ho porta a l'Assemblea, i aquesta ho resol."* (Entrevista 10)

En algun cas, es mantenen a l'espera que el temps ofereixi la solució, que també és considera una forma de resoldre el conflicte.

*"(...) En els òrgans de funcionament que hi ha, es genera una tensió més gran. Aquesta tensió es manifesta en la relació entre les persones i això és un procés que finalitza en el moment que la persona s'hi adapta o acaba marxant."* (Entrevista 9)

En síntesi, ens trobem amb tres situacions conflictives interrelacionades: 1) es produeix una incoherència o contradicció entre el que diem i el que som i fem; 2) la participació és formal i està definida, generalment, per la normativa estatutària i la jerarquia; i 3) la manca d'uns processos de comunicació i de diàleg òptims, tradicionals i alternatius, debilita la percepció de trans-

condència de l'organització i del treball del seus membres.

### a) *Coherència*

En el primer dels casos, és una actitud que no beneficia la integritat i la transparència en la gestió de l'organització i que, en el futur, produeix i produirà conflictes de diferent tipus. Com afirma Antoni Bruel (2003) fomentar la coherència entre el que diem i el que pensem, entre el que diem i el que som, i fer allò que diem que fem és una visió que permet integrar i exercitar la tasca de les persones que conformen l'organització.

*"(...) Conflictes que neixen d'una incomprensió de racionalitats diferents de les parts, d'un desconeixement producte d'una comunicació minsa o defectuosa, un dels reptes és traduir les diferents racionalitats amb l'objectiu que els actors puguin comprendre i treballar en concert, en xarxa."* (Breard i Pastor, 2000)

La integritat de les organitzacions passa per reduir les incoherències internes i externes i entendre l'organització com un tot. La integritat forma part d'un aprenentatge organitzacional que és producte –i, al mateix temps, impulsor– del reforçament (cohesió) i el dinamisme (avenç) de les organitzacions (evolució).

*"(...) Una veritable política de comunicació (amb un intercanvi igual de conviccions, d'opinions, d'idees i de judicis) és una de les millors eines i mètodes per transformar les actituds i accedir a comportaments conflictius en una autèntica cultura d'innovació."* (Breard i Pastor, 2000)

La integritat de les organitzacions passa per reduir les incoherències internes i externes i entendre l'organització com un tot.

## *b) Participació*

En el segon cas, hi ha un conflicte de democràcia interna a l'hora de conformar-se a resoldre la participació mitjançant regles i normatives formals que, sovint, acaben servint de coartada per no escoltar les demandes i interessos que sorgeixen i per evitar iniciar més processos de participació interna. Això genera un buit entre les persones que dirigeixen les organitzacions i les que s'encarreguen de la intervenció directa.

Evidentment, els òrgans formals requereixen un compromís especial que faci que les decisions que els corresponen de forma executiva es puguin prendre, d'acord amb el mandat atorgat per la mateixa organització. La participació informal ha de ser la via que complementi la implicació dels membres en la vida diària de l'organització i l'espai a través del qual flueixin la iniciativa, les idees i els projectes que identifiquen la base social de l'organització i que són un dels elements més importants del desenvolupament de les entitats.

La gran majoria dels conflictes que sorgeixen dins les organitzacions neixen d'un dèficit de participació.

La gran majoria dels conflictes que sorgeixen dins les organitzacions neixen d'un dèficit de participació, sobretot en aquelles estructures que són rígides, verticals, centralitzades i estratificades, amb cultures organitzatives mecanicistes, operatives, unilaterals, impositives i poc cooperatives.

Per tant, la inversió de prioritats dins les organitzacions i la recerca d'un equilibri satisfactori que fomenti la pluralitat d'idees i opinions i que impulsi la creativitat mitjançant la participació esdevenen elements necessaris per una gestió positiva dels conflictes i una gestió eficaç del seu capital humà.

No es tracta de crear contrapoders, sinó de buscar o crear espais des dels quals es pugui participar en la for-

mulació de projectes, implicar-se en la seva execució i comprometre's a valorar els resultats assolits. La participació, sempre que es gestioni de forma positiva, comporta un altre element bàsic: el consens i la cohesió. Tant el consens com la cohesió necessiten ser exercitats periòdicament pel màxim nombre possible de membres dels diferents nivells de responsabilitat. El consens i la cohesió, aconseguits a través de la participació i la valoració de les opinions, són creadores d'allò que Bruel anomena "bona atmosfera" o "convivència constructiva".

### *c) Transcendència*

La imposició de viure en un entorn que es troba en acceleració permanent i que va a la recerca de resultats immediats genera una visió limitada de les petites i grans transformacions socials a les quals es pot contribuir amb el treball. El repte és percebre que podem transformar la realitat d'avui a través del que fem diàriament.

El repte és percebre que podem transformar la realitat d'avui a través del que fem diàriament.

En el procés de presa de decisions de l'organització, és fonamental garantir que existeixi un espai per reflexionar sobre la transcendència d'allò que es fa i d'allò que, de forma transcendent, es pot fer en un futur.

Com que aquest procés es desenvolupa a partir d'una anàlisi de la realitat i de la percepció que se'n té, el capital humà de les organitzacions ha d'estar plenament integrat en els processos de pensament que porten a investigar aquests aspectes transcendents:

- Què fa l'organització per provocar aquests canvis en la societat?
- Quins són els canvis en els quals es vol implicar?
- Com influeix o pot influir el factor del voluntariat?

- Quina seria la implicació dels diferents àmbits de l'organització?

Cal assolir una cultura organitzacional rica. I això s'aconsegueix motivant i canalitzant la implicació de l'equip humà.

Així doncs, cal assolir una cultura organitzacional rica. I això s'aconsegueix motivant i canalitzant la implicació de l'equip humà (interès col·lectiu), tenint en compte i fomentant (formació) els seus coneixements i la seva competència i reconeixent les seves capacitats de participar en les decisions; és a dir, fent que tots ple-gats esdevinguin motors d'innovació i de creativitat dins l'organització.

La transcendència també és el millor catalitzador per la retroalimentació grupal. És a dir, per revisar el que s'està fent i com a eina per a l'autocrítica.

En el cas dels conflictes externs –amb altres entitats–, el mecanisme utilitzat és el mateix, el diàleg; però, en aquest cas, és un diàleg més obert, més encarat a la negociació.

*-“(...) En aquest cas –el dels conflictes externs–, els conflictes s'aborden d'una manera més oberta i dialogant. No ens tanquem en banda amb cap entitat sense haver-ho parlat i discutit llargament. Aquesta part es cuida més.” (Entrevista 10)*

Aquest diàleg també té molta relació amb la capacitat de l'organització a l'hora de mostrar integritat cap enfora, amb transparència i enfortint la seva transcendència social, que es transmet mitjançant el contacte amb els beneficiaris i la població que la veu actuar (altres organitzacions i institucions). Aquests aspectes queden mitigats per altres qüestions que tenen una relació directa amb la imatge de l'entitat i que són producte de la necessitat i la utilitat de l'acció i la seva repercussió exterior.



## ■ Integritat

Les associacions s'han constituït i desenvolupat, des de sempre, a partir de la confiança mútua dels membres que les conformen. Per tant, integritat vol dir respectar internament allò que es persegueix com a objectiu de l'organització i fer que s'apliqui el que s'ha decidit que es vol ser en tots els àmbits, de manera que, en totes les accions, es reflecteixi clarament allò que ens identifica com a organització.

La integritat es basteix en la coherència de la forma de ser com a organització. Es tracta de la coherència entre el que és i el que representa l'organització pels seus membres i el missatge que es difon a l'exterior.

En aquest cas, la visió interna i externa de l'entitat – o els mètodes i els esforços destinats en ambdós casos – no són la mateixa i es produeix una incoherència que, probablement, provocarà conflictes, fins ara només latents.

El reconeixement de la integritat s'observa quan es respecta globalment l'organització i el seu funcionament, no només algunes de les seves postures o intervencions. La integritat se sustenta en l'ètica de l'organització i serà establerta per la seva ideologia. La integritat no s'obté a través d'accions de comunicació o publicitat. La integritat s'ha de treballar dia a dia i compta amb el temps com el seu millor aliat per fer-se patent.

La integritat és un element fonamentalment immaterial, l'ha de poder exercir el conjunt de l'organització i ha de ser entesa i implementada per cadascuna de les seves àrees i els seus membres. La integritat és un dels principals elements a l'hora de prevenir l'aparició de conflictes, tant a nivell intern com extern.

La integritat és un dels principals elements a l'hora de prevenir l'aparició de conflictes, tant a nivell intern com extern.

S'inspira confiança quan es deixa que la resta de gent conegui i pugui veure i comprendre les activitats que fem.

La transparència és una actitud que comporta la recerca de fórmules que permetin que els membres se sentin plenament tranquils.

## ■ Transparència

S'inspira confiança quan es deixa que la resta de gent conegui i pugui veure i comprendre les activitats que fem. La transparència és fer evident i visible el que som, el que fem i com ho fem. Així doncs, l'exercici de la transparència representa un valor irrenunciable que imposa una conducta exemplar davant la societat i davant els mateixos integrants de les entitats. La transparència és un dret de qualsevol voluntari i les organitzacions han de garantir el seu exercici, una actitud que implica la recerca de fórmules que permetin fer visible l'acció voluntària.

La transparència va més enllà de la realització d'una auditoria de comptes anual o de la valoració i l'audibilitat dels aspectes econòmics, encara que –possiblement– aquest és el primer pas per demostrar la voluntat de ser-ho. La transparència és una actitud que comporta la recerca de fórmules que permetin que els membres se sentin plenament tranquils, que sentin que el treball que estan realitzant respon als ideals i les finalitats de l'entitat.

La contradicció externa i interna pot generar conflictes que es viuran des del punt de vista de la implementació dels projectes en diferents graus i de la manca de voluntat de transparència.

## ■ Transcendència social

Com afirma el sociòleg i expert en associacions Pep Martí (2003), *"(...) la societat valora una associació segons la funció que fa i, en conseqüència, se sentirà identificada per les activitats que porta a terme i pels serveis que ofereix."* Això implica que, des de l'associació, es dediquin totes les energies cap a la consecució

de les finalitats per les quals ha estat creada i, llavors, es corre el risc de no vetllar prou pel seu manteniment.

Per tant, la manca de conflictivitat exterior o la utilització de processos de gestió de conflictes com la negociació poden ser un símptoma evident de l'esforç que dediquen les entitats a prevenir i mitigar possibles conflictes externs; uns conflictes que implicarien una davallada important dels serveis o projectes que podrien desenvolupar i un seriós revés a la seva imatge.

En aquest sentit, els membres de l'entitat se senten útils per una qüestió de pragmatisme associatiu, de necessitat de tirar endavant sigui com sigui, de mantenir viva l'entitat, i no tant pel reconeixement de la seva tasca o per la seva participació i implicació directa en els assumptes i les decisions importants de l'entitat.

*"Els associats reben periòdicament informació de les activitats i dels serveis que es porten a terme, però si no se'ls implica en la seva realització, acabaran considerant que la seva vinculació amb l'organització consisteix a la percepció de serveis i a l'assistència a les activitats."*  
(Martí, 2003, p. 4)

Algunes de les entitats entrevistades, a banda del diàleg o la negociació per regular els conflictes externs, també fan ús d'una actitud més competitiva mitjançant actes de pressió i denúncia; és a dir, la part més reivindicativa d'un associacionisme que s'ha acomodat en un altre paper i ha perdut molt del caràcter reivindicatiu que tenia.

*"(...) A vegades no hi ha voluntat de resoldre'ls (els conflictes) sinó de provocar-los. (L'entitat) alguns cops ha provocat el conflicte a través de la denúncia, ja que el conflicte és preferible a determinades situacions."* (Entrevista 14)

Amb el temps, en els seus mètodes de treball, les associacions han desenvolupat quatre aspectes fonamentals: 1) detecció de necessitats; 2) intervenció directa per incidir en la resolució de les necessitats; 3) derivació cap als organismes competents, en el cas que no es puguin abordar des del sector associatiu; i 4) denúncia de les causes que generen aquestes necessitats.

L'associacionisme i el voluntariat exerceixen un compromís amb el territori i amb la societat.

Cada vegada se subratlla més el dret i la necessitat de poder intervenir en la millora de l'entorn i de les relacions humanes.

L'associacionisme i el voluntariat exerceixen un compromís amb el territori i amb la societat, tant pel que fa a la tasca desenvolupada com per la conscienciació davant els intents de degradació de la convivència, de degradació del medi ambient o dels drets de les persones.

Per tant, des de les organitzacions socials, cada vegada se subratlla més el dret i la necessitat de poder intervenir en la millora de l'entorn i de les relacions humanes. Un exemple és la creixent conscienciació sobre el medi ambient que s'està duent a terme des de les organitzacions socials dels diferents àmbits associatius i de voluntariat, o la conscienciació sobre les condicions de vida i els obstacles amb què es troben determinats grups poblacionals: minories ètniques, immigrants, interns en centres penitenciaris, etc.

Aquestes entitats que denunciïn les causes dels conflictes tenen una actitud negativa del conflicte, basada en la dicotomia guanyar o perdre.

*"Sabem que l'èxit o no èxit dels conflictes és el fet de resistir; és a dir, el conflicte es guanya o es perd en el moment que tu abandones i, per tant, ells (Administració) podran tirar endavant un projecte per molt que tu t'hi oposis. Ara bé, això no vol dir que t'hagin guanyat, ells et guanyen en el moment que tu et retires o desapareixes, que tu no estàs allà mirant, denunciant, portant-ho als tribunals i essent-hi present."* (Entrevista 9)

En aquests casos, la negociació i altres sistemes de gestió del conflicte com la col·laboració es veuen com a sistemes no aptes per l'assoliment de la seva fita:

*"(...) o que ens incorporéssim al projecte, la seva victòria passa, molts cops, per captar-te, que formis part del seu projecte."* (Entrevista 9)

D'altra banda, aquesta entitat reconeix que, en funció de l'afectació del conflicte, la seva postura variarà:

*"Depèn de si ets part o no del conflicte, i depèn dels tipus de conflictes i de qui els genera. Quan hi ha un conflicte que toca els teus punts d'interès és quan tu intervens; a partir d'aquí, cadascú té els seus mecanismes i depèn molt del protocol de conducta que tinguis."* (Entrevista 9)

En alguns casos, si no s'hi troben directament implicats –com així ho expressen– l'entitat pot arribar a tenir un paper constructiu, a la recerca d'un acord:

*"En el nostre cas particular, a vegades actues com a mediador entre dues entitats (normalment associacions de veïns i Administració), com a interlocutor. Les entitats ens vénen a buscar, però nosaltres hi som perquè hi creiem. Hi aportem el nostre suport i oferim la nostra experiència."* (Martí, 2003)

Això demostra que, en funció de l'afectació del conflicte, dels interessos i de les demandes que hi ha en joc, aquesta i altres entitats responen de diferent manera davant d'una determinada situació problemàtica, i els seus instruments varien. En conseqüència, podem afirmar que, en general, no hi ha una cultura positiva en la gestió del conflicte quan els interessos d'aquesta i d'altres entitats estan en joc. Aquesta actitud no és fruit del desconeixement de les fórmules i els instruments útils per la resolució de conflictes de forma eficaç, efici-

Les entitats responen de diferent manera davant d'una determinada situació problemàtica, i els seus instruments varien.

No hi ha una cultura positiva en la gestió del conflicte quan els interessos d'aquesta i d'altres entitats estan en joc.

ent, equitativa i satisfactòria (GAC), sinó de la manca de voluntat o la no utilització d'aquests instruments, en funció de la manera que el conflicte pot afectar els propis interessos o demandes. Per tant, es produeix una contradicció en les actituds a l'hora de donar resposta als conflictes de caràcter extern en funció de la seva afectació.

### Mapa del conflicte en les organitzacions del tercer sector

<b>Conflictes</b>	<b>Actors</b>	<b>Fonts o causes</b>	<b>Tipologia</b>	<b>Actituds i processos</b>
<b>Intragrupals (interns)</b>	<p>Persones més compromeses amb l'entitat:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– Junta directiva</li> <li>– Personal remunerat executiu</li> </ul> <p>Entre departaments i unitats de treball (entitats més grans)</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Objectius i expectatives diferents i/o contradictòries</li> <li>– Manca de comunicació o distorsió dels canals</li> <li>– Relacions no satisfactòries</li> <li>– Falta de formació o informació</li> <li>– Baix nivell de participació</li> <li>– Funcionament de l'organització</li> <li>– Actituds diferents cap endins i cap enfora</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Conflicte de relació</li> <li>– Conflicte d'informació</li> <li>– Conflicte de tasques i rols</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Diàleg</li> <li>– Cooperació</li> <li>– Passivitat</li> </ul>
<b>Intergrupals (externs)</b>	<p>Entitats amb les quals competeixen per donar serveis</p> <p>Entitats amb les semblants o iguals quals col·laboren en projectes concrets</p> <p>Entitats de segon grau (coordinadores o federacions)</p> <p>Administració pública</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Diferents formes de treball i gestió</li> <li>– Manca de coordinació</li> <li>– Competència en nàcie entre entitats la prestació de serveis</li> <li>– Manca de relacions estratègiques</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Conflicte d'interessos</li> <li>– Conflicte de relació</li> <li>– Conflicte d'informació</li> <li>– Conflicte de tasques i rols</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Negociació</li> <li>– Cooperació</li> <li>– Confrontació (reivindicació)</li> <li>– Mediació</li> </ul>

## Organitzacions amb conflictes?

Al marge de les categoritzacions que s'han fet dels conflictes detectats, creiem que hi ha un fet determinant a l'hora de trobar explicacions a l'homogeneïtat del sector en relació als conflictes, al marge de mesures, àmbits d'actuació, espai territorial de l'entitat... El fet que determina aquesta homogeneïtat és la lògica organitzativa pròpia de les entitats que componen el tercer sector, la característica principal de les quals és el voluntariat i la seva utilització per dur a terme els objectius de l'entitat. En aquest sentit, cal subratllar que el 14% de les entitats del tercer sector cívic social no tenen voluntaris i el 52% no tenen persones assalariades (Castiñeira, 2002). Aquesta lògica organitzativa es caracteritza –segons la classificació d'Anheier i Seibel– per un nivell baix d'eficiència pel que fa als mitjans i la formalitat organitzatives i per uns nivells alts de solidaritat i intercanvis directes.

El voluntariat es pot definir com aquella activitat que es caracteritza pel fet que no rep cap tipus de remuneració econòmica per la seva realització, que normalment es desenvolupa durant el temps lliure de què disposa la gent i dins l'àmbit de les organitzacions privades sense ànim de lucre que s'han ubicat en el tercer sector. És aquest tipus d'activitat el que condiona, en gran mesura, la gestió organitzativa d'aquestes entitats. I, precisament, les peculiaritats del voluntariat i el seu desenvolupament –si no es tenen en compte a l'hora d'establir l'esquema organitzacional– són les generadores de conflictes. Les característiques més destacables d'aquest treball són: que és una activitat no retribuïda –i, per tant, difícilment jerarquitzable a través de recompenses– i que és a temps parcial, és a dir, que la gent ho fa durant el seu temps lliure, fet que limita força el temps que s'hi pot dedicar.

El voluntariat es defineix com aquella activitat que no rep cap tipus de remuneració per la seva realització i que normalment es desenvolupa durant el temps lliure de què disposa la gent.

Sembla que aquests elements són els que, d'alguna manera, generen els principals conflictes del sector; però, al mateix temps, poden esdevenir els principals factors per a la seva prevenció i gestió dins de les organitzacions. A partir de les peculiaritats que hem destacat, doncs, cal analitzar com es veu condicionat l'esquema organitzatiu de les entitats basades en el voluntariat.

Com a factors de conflictivitat, es divideixen en:

### Objectius

Una de les principals causes de conflicte que s'han detectat en aquest estudi és la que hem categoritzat com a objectius contradictoris.

Una de les principals causes de conflicte que s'han detectat en aquest estudi és la que hem categoritzat com a objectius contradictoris. A què es refereix, concretament, el concepte d'objectius contradictoris? Com s'intenta resoldre aquest tipus de conflicte a nivell organitzacional? Quins entrebancs es troben les organitzacions amb voluntariat?

En el cas de les organitzacions cal dir que, malgrat les particularitats i especificitats de cada entitat, totes parteixen d'un mateix nucli: són organitzacions i, siguin del tipus que siguin (governamentals, no governamentals, de l'àmbit públic o privat...), són el resultat d'una suma d'individus actuant amb una finalitat concreta que està determinada per l'objectiu de l'organització. És a dir, a més dels interessos individuals que les persones s'hagin marcat, els membres de les organitzacions també treballen per aconseguir uns propòsits o interessos establerts, que no han de coincidir necessàriament amb els personals.

*“Cada individuo, en efecto, tiene unos objetivos propios, por lo que en el momento que entra a formar parte de una organización, ésta se encuentra con el problema de hallar la manera de hacer compartir a todos sus miem-*



*bros los objetivos comunes de la misma, y de controlar que los comportamientos que se lleven a cabo se dirijan, dentro de ciertos límites, a la consecución de dichos objetivos.”* (Colozzi, 2001, p.104)

En aquest cas, estariem parlant del que es coneix com a cultura organitzacional, que Berne defineix com “(...) un elemento de la autoridad grupal que regula el trabajo del grupo mediante influencias materiales, intelectuales y sociales (...)” (Berne, 1988) i que es manifesta en tres nivells:

- *L'etiqueta* (en el sentit de protocol): indica què s'ha de fer, ordena el grup i defineix el contracte social.
- *La tècnica*: indica com fer-ho, inclou els procediments i habilitats per manejar l'entorn.
- *El caràcter*: indica el que es pot voler fer, regula l'expressió emocional i el control de les ansietats individuals –dins els límits que marca l'etiqueta grupal–, tot i que poden sabotejar-la. De fet, Drego (1996) assenyala que el màxim poder de la cultura sobre els seus membres resideix en el caràcter.

Així, per exemple, en una organització molt jerarquitzada, l'etiqueta contindrà una sèrie de normes i valors que sustenten l'autoritat i la submissió; la tècnica sostindrà processos i rituals al servei de l'autoritat i el caràcter regularà els comportaments des del punt de vista emocional, tot reforçant els més adequats i reprimint els inadequats.

Krausz (1986, p. 85-94) indica que les organitzacions reflecteixen les necessitats i els objectius d'aquells que la van crear. Es regulen mitjançant normes de funcionament basades en regles, procediments i creences introduïdes pels fundadors. També hi influeixen altres persones transcendents i el medi exterior. Tot

això marca l'anomenat "guió organitzacional" que, alhora, forma part de la cultura de l'organització.

Evidentment, els nous membres de l'organització passen per un procés de socialització, és a dir, la manera com es crea i es transmet aquesta cultura grupal. En realitat, es produeixen dos processos. El primer és la transmissió de les creences i els valors dels líders als membres de l'organització; unes creences i uns valors que aquests accepten com a formes correctes d'actuar en determinades situacions. El segon procés és el que institucionalitza aquestes formes, s'arriba a un acord social implícit entre els membres. És realment quan es crea la cultura, quan els membres de l'organització passen a compartir determinades formes de veure la realitat i d'encarar-s'hi.

Una de les estratègies que utilitzen les organitzacions per solucionar el problema de la divergència en els objectius és l'establiment d'un sistema preestablert de gratificacions (incentius econòmics i de carrera) i sancions (acomiadaments).

Una de les estratègies que utilitzen les organitzacions per solucionar el problema de la divergència en els objectius és l'establiment d'un sistema preestablert (cultura organitzativa) de gratificacions (incentius econòmics i de carrera) i sancions (acomiadaments). Però, què passa amb les organitzacions que no poden utilitzar aquest sistema de gratificacions, com és el cas de les organitzacions del tercer sector basades en el voluntariat? Com s'aconsegueix, en aquest cas, un comportament organitzatiu integrat per part dels seus membres?

Què passa amb les organitzacions que no poden utilitzar sistemes de gratificacions, com és el cas de les organitzacions del tercer sector basades en el voluntariat?

Bàsicament, les entitats de voluntariat compten amb un primer element que els permet aconseguir aquest comportament integrat, són les motivacions que mouen les persones a fer-se voluntàries. Si bé les finalitats de l'acció voluntària tenen un marc comú en l'interès general, les motivacions poden ser d'ordre molt divers. A partir de les dades sobre les principals motivacions del voluntariat recollides a l'estudi "Els catalans i el voluntariat" –realitzat per l'Institut Català del

Voluntariat l'any 2000– es pot dibuixar el perfil següent:

- Motivacions altruistes i solidàries: que es mouen per principis i ideals i tenen una voluntat de transformació social; mostren un gran nivell de compromís militant”, molt vocacional.
- Motivacions postmaterialistes: que es mouen per la necessitat de comunicació i se centren més en la seva autorealització personal.
- Motivacions utilitaristes o instrumentals: que es generen per aconseguir una experiència curricular, uns coneixements pràctics, una ocupació, etc.

Tot i la diversitat i pluralitat de motivacions existent, el gruix més important són motivacions de caràcter altruista i solidari. No obstant això, moltes d'aquestes motivacions neixen d'altres motivacions vinculades a itineraris curriculars i personals –sobretot en el món dels joves– que comencen essent instrumentals i, amb el temps, poden esdevenir altruistes.

Parlem d'avantatge perquè les persones que arriben a les entitats ja estan predisposades a realitzar algun tipus d'activitat i no cal motivar-les excessivament. Amb tot, sí que cal reforçar l'acollida i la posterior formació, ja que aquests són els factors que condicionen l'èxit de la implicació sostinguda d'aquesta gent dins l'organització. Si les persones voluntàries no reben cap resposta a les seves motivacions, en el millor dels casos, cercaran una altra entitat que sí que ho faci. Si, malgrat tot, es queden a l'entitat, possiblement es generaran situacions conflictives producte del seu desengany.

Al marge de les motivacions, també caldria parlar d'una particularitat del voluntariat que pot obstaculit-

Si les persones voluntàries no reben cap resposta a les seves motivacions, en el millor dels casos, cercaran una altra entitat que sí que ho faci.

zar la creació d'una cultura organitzativa: la rotació. L'acció voluntària es du a terme al llarg de la vida i té moments de més implicació i compromís, i d'altres en què la persona voluntària (a causa de motius laborals, familiars, personals, etc.) té una pràctica més reduïda o nul·la. En aquest sentit, aquesta rotació es valora com un fet negatiu i perjudicial, ja que disminueix els efectius de l'organització i dificulta les tasques de planificació i desenvolupament –a mitjà o llarg termini– d'un projecte o un servei.

Un factor que té conseqüències importants sobre l'estructura i la cultura organitzatives és l'atomització dels recursos voluntaris.

Un altre factor que té conseqüències importants sobre l'estructura i la cultura organitzatives és l'atomització dels recursos voluntaris. És a dir, les persones voluntàries –tal com s'indica a l'estudi "Els catalans i el voluntariat"– formen part de més d'una entitat.

Finalment, cal analitzar el temps de dedicació. Dins les entitats del tercer sector cívic social, només un 3% del voluntariat dedica més de 20 hores setmanals a col·laborar amb alguna de les entitats del sector i el 65% dels voluntaris tenen una dedicació setmanal que no supera les tres hores de mitjana. (Castiñeira, 2002)

D'altra banda, una altra manera d'eliminar el conflicte sorgit de la divergència entre els objectius individuals i els objectius organitzatius és l'esquema organitzatiu en si, és a dir, la definició i la concreció de les tasques i els rols, atribuïdes a cada treballador dins una estructura jeràrquica. Però, a l'hora de fer el seu esquema organitzatiu, les organitzacions que es basen en el treball voluntari cal que considerin una sèrie de peculiaritats derivades d'aquest fet: aquest és un treball a temps parcial, no retribuït i, per tant, sense possibilitats de jerarquització a través de recompenses.

## Flexibilitat organitzativa.

### Divisió del treball: tasques i rols

La incorporació de persones noves a l'entitat no es pot improvisar, ha d'estar planificada convenientment. És important tenir ben definits tant el lloc de treball i l'activitat com les característiques de les persones que l'han d'ocupar. Tal com indica Josep Oriol Pujol, de la Fundació Pere Tarrés, el més òptim és disposar d'un ventall ampli de persones per poder escollir amb rigor i professionalitat qui ocuparà els llocs vacants. Però, què passa quan no hi ha aquest ventall per escollir? Sovint, les organitzacions que es basen en el treball voluntari es troben amb la dificultat que els manca personal. I això els porta a adoptar un comportament que Ivo Colozzi (2001) defineix de la següent manera:

- Exerceixen una pressió més gran sobre les persones de l'entitat perquè tinguin un paper més actiu i més compromès.
- Disminueixen els obstacles per l'adhesió de nous membres, tot acceptant el risc de la disminució de la qualitat de l'actuació.

Cal recordar que, en general, són entitats amb pocs recursos materials i humans i que –sovint– per poder aconseguir les seves finalitats com a entitat es veuen obligades a esbrimar al màxim els seus recursos humans. És per això que cal anar amb compte, perquè si el voluntari/a *“(…) no compleix les expectatives pel lloc previst, de dedicació, de capacitat o d'interès, també provoca una dificultat afegida que els seus caps hauran de saber resoldre.”* (Pujol, 2001, p. 84)

És ben cert, però, que hi ha poques entitats que tinguin clara aquesta definició i assignació de funcions.

La incorporació de persones noves a l'entitat no es pot improvisar, ha d'estar planificada convenientment.

Hi ha poques entitats que tinguin clara la definició i assignació de funcions dels voluntaris.

De fet, és un dels tipus de conflicte, intern i extern, que hem detectat a l'estudi:

*"(...) Discrepàncies sobre com s'ha d'actuar en determinades ocasions, sempre dins del marc de campanyes conjuntes (...)." (Entrevista 15)*

*"(...) Hi havia una diversitat de criteris sobre la professionalitat –de qui depenia establir els criteris– i de qui depenia el voluntariat." (Entrevista 7)*

Com que la disponibilitat de temps que caracteritza el treball voluntari és molt limitada, es fa necessària la distribució d'una mateixa tasca en diferents segments.

Com que la disponibilitat de temps que caracteritza el treball voluntari és molt limitada, es fa necessària la distribució d'una mateixa tasca en diferents segments. D'aquesta manera, els rols de coordinació es multipliquen i això té repercussions directes sobre la comunicació. Una comunicació que, en molts casos, deixa de ser directa i passa a ser "mediata", és a dir, la tasca que desenvoluparia una persona, per les condicions de parcialitat del treball voluntari, la desenvolupen dues, tres o més persones, que es van comunicant a través de notes escrites, mails, trucades telefòniques. La qüestió és que aquesta forma de comunicació dificulta enormement el desenvolupament coordinat de la tasca encomanada. Per tant, és un dels elements que cal tenir en compte a l'hora d'evitar conflictes.

Per altra banda, el poc prestigi i interès que desperden les tasques auxiliars dificulta molt l'ocupació d'aquests rols auxiliars.

*"(...) Com que no queda clar qui decideix, hi ha més consulta, es fa més difícil la presa de decisions, es difumina i genera 'vuits de poder'." (Entrevista 3)*

## Control

El control que s'exerceix dins les organitzacions amb voluntariat s'allunya molt de les formes de control típi-

ques de les burocràcies organitzatives, basades en l'especialització, la imposició de determinades normes i l'autoritat formal. Aquests mecanismes de control són substituïts, en el cas de les organitzacions amb treball voluntari, per mecanismes de control informals, basats en les relacions de confiança amb els membres de l'entitat. Tal com s'indica a l'apartat "Organització i recursos humans" del *Llibre Blanc del tercer sector cívicosocial* (Castiñeira 2002) un dels punts febles de les entitats és que la separació entre funcions directives i de gestió és baixa.

A les organitzacions de voluntariat podem trobar persones amb diferents nivells de compromís. Alguns teòrics han fet una classificació d'aquests nivells tenint en compte, precisament, si es tracta d'un compromís il·limitat amb l'entitat o no. D'acord amb aquesta classificació, es distingeixen:

- *Membres del centre*: són aquells que sempre hi són presents, estan ben informats i són eficients. Molt sovint, tenen càrrecs oficials. La seva influència no està determinada pel càrrec sinó pel fet de ser un membre del centre.

- *Membres de la perifèria*: aquests tenen un compromís limitat amb l'entitat. No estan tan ben informats ni tan compromesos. Accepten rebre instruccions no pas perquè s'hi sentin obligats sinó perquè confien en les persones que adopten un compromís militant, és a dir, en els membres del centre.

Però, aquesta solució al problema del control ocasiona alguns conflictes: el poc prestigi dels llocs ocupats fa que no es produeixi una lluita de poder pel lideratge i, per tant, és més difícil trobar persones disponibles per fer aquest paper. D'altra banda, aquesta manca de

A les organitzacions de voluntariat podem trobar persones amb diferents nivells de compromís.

El poc prestigi dels llocs ocupats fa que no es produeixi una lluita de poder pel lideratge i és difícil trobar persones disponibles per fer aquest paper.

Gran part de la responsabilitat en relació al funcionament de l'entitat recau sobre els membres del centre. Cal anar amb compte perquè l'excessiva vinculació d'un col·lectiu amb el nucli de l'entitat pot suposar un tancament a la participació més activa d'altres persones.

reconeixement o prestigi dels membres del centre provoca un allargament dels mandats; i aquest fet ens porta a reflexionar sobre un problema que tenen moltes entitats: el relleu generacional.

Com hem vist, gran part de la responsabilitat en relació al funcionament de l'entitat recau sobre els membres del centre. I cal anar amb compte perquè, de vegades, l'excessiva vinculació d'un col·lectiu amb el nucli de l'entitat pot suposar un tancament a la participació més activa d'altres persones i, en conseqüència, un fre a les noves idees i la renovació i, en definitiva, a l'avenç de l'entitat.

*"(...) La gestió del conflicte en el món associatiu és pitjor que en una empresa. Com que no hi ha un cap definit que té capacitat de decisió, s'actua més amb capacitat de convicció, normalment amb persones que per la seva trajectòria, capacitat d'imatge o de paraula poden exercir influència, cosa que no pot fer una persona més jove o d'incorporació recent. En definitiva, no es valora igual cada opinió. No es traspassa el poder de manera efectiva, segueixen essent les "vaques sagrades" les qui controlen, tot i que per voler estar a tot arreu no poden fer un treball més en profunditat." (Entrevista 3)*

*"(...) El personalismo es muy peligroso. Que la entidad dependa de que una persona diga A o diga B, y ¿cuándo se acaba la persona se acaba el xiringuito? Esta persona con los años coge vicios y si no hay nadie que le diga nada...(...)" (Entrevista 5)*

*"(...)... conflicte causat per voler mantenir un status de poder –l'executiva– que les bases anaven qüestionant cada cop més. Els ha costat molt acceptar un relleu generacional." (Organització 10)*

Cal recordar que, en el cas de les organitzacions de voluntariat, el control consisteix, principalment, a vèn-



cer la tendència a la manca de dedicació i disminuir la tendència a esquivar els aspectes considerats més desagradables o inútils.

Així doncs, caldria cercar solucions a un conflicte que, fins avui, és endèmic a les entitats, el problema de la implicació, la distribució i la gestió de les tasques entre les persones actives d'una associació. D'aquesta manera, tal com afirma Pep Martí, convindria que algunes persones voluntàries es dediquessin a garantir els relleus necessaris per al futur de l'associació, mitjançant una dedicació relacional amb la resta d'associats. *"(...) Altrament, en el moment de plantejar relleus en els càrrecs de junta directiva, el salt que hauran de fer la resta de membres de l'associació serà massa elevat i no es veuran capaços d'afrontar els reptes, tot delegant les tasques de junta a les persones que ja ho estan fent."* (Martí, 2003)

En aquest sentit, s'estableixen algunes solucions com, per exemple, la proposta de creació d'una vocalia interna o grup de treball intern o *"(...) la recerca d'altres formes imaginatives de foment de la participació interna per tal d'assolir una major preocupació i intervenció de les persones associades –i del voluntariat– en el funcionament de l'associació."* (AA.DD., 2002)

Qualsevol de les opcions escollides comporta, necessàriament, que les persones encarregades de treballar i garantir el futur relleu desenvolupin un paper de facilitació i mediació. Aquestes persones hauran de vetllar per la recerca i la creació de procediments que generin consens, facilitin la participació dels membres de l'entitat i, paral·lelament, redueixin el risc de les possibles confrontacions que es puguin donar. Per tant, han de promoure l'educació de les parts en el disseny de sistemes de gestió de conflictes i en els continguts dels temes i les qüestions que es tractin.

Cal cercar solucions a un conflicte que és endèmic a les entitats, el problema de la implicació, la distribució i la gestió de les tasques entre les persones actives d'una associació.

Cal que les persones encarregades de treballar i garantir el futur relleu desenvolupin un paper de facilitació i mediació.

Les organitzacions de voluntariat, pel seu caràcter d'associacions lliures, no es poden basar en mètodes de control coercitius. Segons l'opinió de molts sociòlegs, aquest tipus d'organitzacions utilitzen un mètode de control basat en els valors i en les motivacions. Max Weber ja va distingir un tipus d'autoritat diferent a la tradicional, carismàtica i burocràtica, basada en la creença d'un determinat valor i amb tot allò que conduís a la seva realització. No és casualitat que la majoria de les organitzacions que compten amb personal voluntari promoguin un determinat valor o més d'un. Aquests valors són importants pels voluntaris, per tant, és aquest fet, precisament, i la voluntat de contribuir en la consecució d'aquests valors, el que fa que acceptin les regles i els mètodes que els proposa l'organització.

Però, aquest tipus de control basat en els valors també té les seves deficiències. Les opinions respecte les feines i els comportaments que s'han de seguir per desenvolupar els valors que es persegueixen són molt variades. Això fa que, sovint, es qüestionin tasques com –per exemple– la neteja del local, que no és una tasca directament relacionada amb el valor en si. A més, si recordem que el treball voluntari, normalment, és a temps parcial, el poc temps que la persona voluntària dedica a l'organització vol que sigui en una tasca que tingui relació directa amb els valors que es persegueixen.

El perfil de voluntariat que s'està estenent amb més força es relaciona amb l'entitat a partir de la seva vinculació i implicació en un projecte.

A més, el perfil de voluntariat que s'està estenent amb més força no és pas el del voluntariat directament compromès amb l'entitat –és a dir, un voluntariat de militància– sinó un voluntariat que es relaciona amb l'entitat a partir de la seva vinculació i implicació en un projecte. Aquesta persona voluntària vol, per sobre de tot, participar directament en el projecte desenvolupat i poder "tocar" el més aviat possible els resultats de la seva col·laboració.

Aquestes situacions, però, es poden compensar. Ivo Colozzi (2001) senyala dues estratègies que, sovint, s'utilitzen per superar aquest dèficit:

1. Estratègia social: normalment es dona en organitzacions petites. S'utilitza la influència dels membres del centre. Si ens hi fixem bé, moltes de les tasques auxiliars com neteges de locals, passar actes, etc. són assumides pels membres del centre. D'aquesta manera, s'utilitza el seu exemple per fer-lo extensiu als membres de la perifèria.

2. Estratègia instrumental: Aquesta estratègia es basa en el desenvolupament de tasques directament relacionades amb els objectius que persegueix l'entitat, tot deixant les tasques més abstractes i de coordinació al personal remunerat.

Des d'aquest estudi, afegim un parell d'estratègies més que apareixen com a recomanacions al *Llibre Blanc del tercer sector cívicosocial*. També incorporem uns processos de gestió alternativa de conflictes que s'han detectat i desenvolupat a Catalunya en altres àmbits i que poden ser perfectament aplicats en el marc de les organitzacions del tercer sector:

3. Funcions dels òrgans de govern: determinar les funcions de direcció i de gestió, al mateix temps que es realitza un esforç per la renovació dels òrgans de govern i s'estableixen sistemes de vinculació d'aquests òrgans. Amb l'objectiu de garantir la consecució d'aquests processos, les entitats de segon grau –o, en el seu defecte, l'Administració– s'haurien de consolidar com a garants de la prevenció i la gestió de possibles conflictes.

4. Impulsar la planificació a mitjà i a llarg termini. L'obertura als canvis de l'entorn, l'establiment de pro-

L'establiment de processos de planificació inclouria pràctiques de gestió de conflictes amb l'objectiu de fomentar el consens cívic i social.

cessos de recollida d'informació i l'impuls d'activitats de recerca i formació, sobretot per part de les entitats de segon nivell, ajudarien a l'assoliment d'aquesta fita. L'establiment de processos de planificació inclouria pràctiques de gestió de conflictes amb l'objectiu de fomentar el consens cívic i social. Aquests mètodes tenen en comú el disseny de pràctiques o procediments per fomentar i conduir el diàleg constructiu entre les persones que formen part de les organitzacions, entre les organitzacions del sector i amb altres organitzacions de diferents sectors i representen l'expressió de les noves necessitats relacionals i de treball en xarxa.

#### Activitat voluntària/activitat remunerada

Avui dia, encara són poques les organitzacions del tercer sector que contracten personal, tot i que és una tendència que va en augment.

Avui dia, encara són poques les organitzacions del tercer sector que contracten personal, tot i que és una tendència que va en augment. En l'àmbit cívicosocial, el personal remunerat representa un 27% del conjunt del sector; el 40% dels contractes que es fan són de caràcter temporal, un percentatge que supera el del conjunt de l'economia, on els contractes temporals representen un 33% del total. També cal tenir en compte que les organitzacions amb polítiques explícites de gestió dels seus recursos humans no arriben al 15%. (Castiñeira, 2002)

Això és un repte per les entitats que fins ara treballaven amb voluntariat, ja que –a primer cop d'ull– sembla que la relació que s'estableix pot crear conflictes i tensions.

D'una banda, pot semblar que els treballadors retribuïts tinguin un estatus més elevat que els voluntaris, per la seva condició laboral i per la seva participació més ampla en l'entitat, ja que estan subjectes a un horari estipulat. Però, d'altra banda, no compten amb la

mateixa motivació que la persona voluntària. D'aquesta manera –i recordant que estem davant d'un model organitzatiu que no depèn d'un sistema de gratificacions (que era una de les fórmules per superar el conflicte d'incompatibilitat d'objectius de l'entitat amb els personals)–, els objectius personals com la seguretat del lloc de treball o la credibilitat com a professionals poden arribar a passar per davant de la qualitat dels serveis.

A més, el fet que el voluntariat desenvolupi tasques semblants pot crear hostilitat, ja que el personal retribuint ho pot entendre com una amenaça al seu lloc de treball.

Sembla que la forma més eficaç de gestionar la relació entre el personal retribuint i el voluntari és la de desdibuixar els límits entre les tasques voluntàries i les retribuïdes, per exemple, adjudicant salaris més baixos que els que s'ofereixen al mercat laboral públic o privat. Però, aquesta precarització econòmica suposarà una limitació per la consolidació dels equips de treball.

*"(...) El que s'hauria de canviar són les condicions o la situació dins del món associatiu, que són d'una gran precarietat. Tot i que es tracta d'una feina de responsabilitat i que requereix molta qualificació, falten recursos, i això fa que hi hagi molta inestabilitat, i això pot provocar conflictes (...)." (Entrevista 12)*

Una altra forma eficaç de gestionar la relació entre el personal retribuint i el voluntariat passa per definir, explícitament, les tasques voluntàries i tècniques del personal retribuint. A la Carta del Voluntariat de Catalunya –aprovada en el *Primer Congrés del Voluntariat de Catalunya* i ratificada posteriorment pel Parlament de Catalunya– s'estableixen els drets i els deures de les persones voluntàries i, per tant, els seus límits i les se-

Sembla que la forma més eficaç de gestionar la relació entre el personal retribuint i el voluntari és la de desdibuixar els límits entre les tasques voluntàries i les retribuïdes.

ves potencialitats, tot establint un marc d'actuació i de regulació en les organitzacions de voluntariat.

A tall d'exemple, la persona voluntària té el dret de: *"(...) Participar activament en l'elaboració, planificació, execució i avaluació dels programes i activitats on col·labori, amb el reconeixement social de la seva activitat (...); i el deure de: "(...) Realitzar l'activitat a què s'ha compromès amb responsabilitat, bona fe i gratuïtat, donant suport de manera activa a la seva entitat i respectant les normes internes de funcionament."*

Una altra manera eficaç de resoldre conflictes entre el personal voluntari i el retribuït, potser la més idònia, passa necessàriament per definir criteris clars de gestió de recursos humans a les organitzacions sense afany de lucre.

Finalment, una altra manera eficaç de resoldre aquest conflicte, potser la més idònia, passa necessàriament per definir criteris clars de gestió de recursos humans a les organitzacions sense afany de lucre.

*"(...) Es tenen més en compte les relacions humanes que en una empresa, però falten criteris empresarials, un major grau de regulació de certes qüestions de treball."* (Entrevista 7)

Per a la gestió d'un equip humà calen criteris i recursos. Criteris com, per exemple, la promoció i la capacitació del personal; la reflexió sobre la professionalització –la seva necessitat o els seus límits–; la definició de polítiques contractuals i salarials; l'ampliació de les formes de col·laboració voluntària, etc.

*"(...) La relació entre voluntaris i assalariats és, segons la meua opinió, un dels dilemes estratègics més crítics en el sector. I parlo de dilema perquè crec que és precisament en la interacció entre aquests dos pols on es dona el corrent elèctric que manté viva i enèrgica una organització no lucrativa. Per les petites organitzacions, la resistència a contractar persones es converteix en un fre al seu creixement i, per les grans, la seva dependència d'estructures assalariades les pot burocratitzar i allunyar dels ideals fundacionals (entre ells el de la gratuïtat de la involucració)." (Garcia, 2002)*

En conseqüència, el creixement del sector –l’augment del nombre d’organitzacions i l’augment dels serveis i les activitats que es realitzen– empeny cada cop més cap a la seva estructuració i cap a la necessària contractació de persones. Però, aquest procés haurà d’encarar alguns conflictes. Una política de gestió dels recursos humans implica fer front a les noves necessitats de les organitzacions, com ara la contractació de persones de forma transparent, sense menystenir els ideals i la funció social de les entitats en la prestació de serveis ni els estils de govern i de funcionament característics, vinculats a la seva condició de no lucrativitat i de voluntariat. En aquest sentit, les entitats de segon nivell (federacions, coordinadores) poden tenir un paper de suport important en aquest àmbit, facilitant el disseny de sistemes de gestió de conflictes i la implementació de processos per actuar i generar consens.

Les entitats de segon nivell (federacions, coordinadores) poden tenir un paper de suport important, facilitant el disseny de sistemes de gestió de conflictes i la implementació de processos per actuar i generar consens.

## 4. Propostes i reptes

La GAC en el món associatiu

Sovint, els costos associats als conflictes es veuen multiplicats pel fet que les organitzacions en general –i sobretot les del tercer sector– no disposen d'un sistema de gestió dels conflictes com una part més de l'organització. Conseqüentment, tots els conflictes són entesos com a incidents aïllats i no s'exploren les interconnexions que hi poden haver entre ells, ni se'n té una percepció global. Aquestes actituds contradictòries en l'àmbit intern i extern repercuteixen en els recursos humans i evidencien la manca d'un diàleg constructiu i de procediments que fomenti la participació i condueixi el consens. Tot això provoca l'abandonament de l'entitat per part dels voluntaris i, sobretot, el desconeixement dels motius que l'han suscitat.

Un bon coneixement dels conflictes i de les causes que els han originat presenta molts avantatges. És una oportunitat de creixement per les organitzacions i per la societat.

Un bon coneixement dels conflictes i de les causes que els han originat presenta molts avantatges. A més, saber administrar i gestionar els conflictes és, sense dubte, una oportunitat de creixement per les organitzacions i per la societat.

Cal començar per una cosa aparentment tan senzilla com reconèixer el conflicte.

Per superar aquesta situació, cal començar per una cosa aparentment tan senzilla com reconèixer el conflicte i, més tard, millorar l'organització per poder gestionar els conflictes adequadament. Però, el més difícil és acceptar que el problema és important i que mereix l'esforç de ser resolt, ja que no sempre s'està d'acord amb la rellevància del conflicte.

*"(...) la gran dificultat és acceptar i reconèixer que hi ha conflictes. Falta una mica de maduresa a les entitats*



*per reconèixer això, els propis conflictes; els dels altres els veiem de seguida, però els propis costen més.*" (Entrevista 6)

Els conflictes interns no acostumen a plantejar-se com una demanda explícita. El conflicte intern no es vol admetre i, per tant, no hi ha voluntat de sol·licitar ajuda per aconseguir un canvi. En canvi, en l'àmbit extern es neda entre dues aigües: d'una banda, negociar amb altres agents socials, entitats o institucions governamentals:

*"Ens posem en contacte amb l'agent causant o promotor "d'allò", ens reunim i exposem els punts amb els quals no estem d'acord, exposem els nostres criteris i els fem una demanda de reconsideració o de solució del tema que ens ha portat allà."* (Entrevista 9)

D'altra banda, reivindicar i lluitar contra determinats projectes que volen tirar endavant l'Administració pública o les entitats privades, amb els quals hi ha desacord, fent ús de la cultura del litigi i l'enfrontament com a mecanisme de resolució de les disputes, la judicialització de la vida política, etc.

*"Esgotar totes les possibilitats que t'ofereix l'Estat de dret."* (Entrevista 9)

Però, per què costa tant admetre que hi ha un conflicte? Potser la resposta comença en la percepció que tenim del conflicte. L'aproximació tradicional a l'estudi del conflicte en les organitzacions parteix del supòsit del caràcter negatiu del conflicte –que normalment s'intenta evitar o negar– i aquesta actitud no afavoreix gens les entitats amb voluntariat:

*"El fet que es tracti d'una entitat que funciona, sobretot, amb voluntaris fa que els conflictes molts cops quedin latents, que no s'arribin a manifestar i que les perso-*

El conflicte intern no es vol admetre i, per tant, no hi ha voluntat de sol·licitar ajuda per aconseguir un canvi.

Però, per què costa tant admetre que hi ha un conflicte? Potser la resposta comença en la percepció que tenim del conflicte.

*nes implicades, abans d'entrar en enfrontaments, decideixin deixar el grup de treball o abandonar l'entitat."*  
(Entrevista 15)

S'entén que els conflictes no agradin, que facin por, que inquietin, ja que amenacen un cert ordre o funcionament de l'organització.

La tendència al combat fa que visualitzem molts temes referents a les relacions humanes com si fossin batalles. I és que la nostra cultura occidental, generalment, vehicula representacions negatives del conflicte, tot associant-lo a conceptes com la violència, l'agressivitat, el combat, la lluita, etc. En aquest sentit, s'entén que els conflictes no agradin, que facin por, que inquietin, ja que amenacen un cert ordre o funcionament de l'organització. Les dinàmiques habituals a l'hora d'enfocar qualsevol situació conflictiva són desenvolupades en clau d'enfrontament o, en el seu defecte, mirant d'evitar-los, d'obviar-los tangencialment, d'arraconar-los o mantenir-los a distància.

Enfrontar-se significa veure's embolicat en una batalla que generarà pèrdues d'energia i de béns, costos, ressentiments, rancors, venjances i ferides. I és que, de vegades, la realitat confirma aquesta visió negativa dels conflictes.

D'aquesta manera, R. Breard i P. Pastor (2000, p. 12) afirmen que el que preocupa no és tant el conflicte en si com les injustícies i les pèrdues inútils que l'acompanyen: *"Ce qui dérange avant tout, c'est la manque de sens."*

Un conflicte és útil si permet el desenvolupament dels individus, dels grups i de les organitzacions en la creació i la recerca de noves formes de cooperació i de relació.

En definitiva, allò que preocupa i que ho desestabilitza tot és la incertesa del resultat i, sobretot, la destrucció de les relacions, els béns i els actius de l'organització.

No obstant això, un conflicte és útil si permet el desenvolupament dels individus, dels grups i de les organitzacions en la creació i la recerca de noves formes de cooperació i de relació més eficaces, més convivencials i més satisfactòries.

Per tant, si superem aquesta visió negativa del conflicte, serà molt més fàcil acceptar la seva existència i pensar noves formes per gestionar-lo.

## L'organització que aprèn

Reconèixer l'existència de conflictes en les organitzacions és un gran pas, però no n'hi ha prou per transformar les organitzacions i les seves formes d'actuació davant d'aquests conflictes. L'organització que aprèn necessita canviar determinats paràmetres d'actuació i de relació. Moltes vegades, els conflictes finalitzen més per esgotament o per l'abandonament d'una de les parts que no pas a conseqüència d'una transformació innovadora. Per tant, cal formar, educar, trencar amb certes dinàmiques i aprendre a veure el conflicte com una possibilitat de construcció positiva.

En aquest sentit, és important que, entre les eines de treball de l'organització, s'integri el tractament dels conflictes, tant per posar-lo en marxa dins la mateixa estructura organitzativa com per utilitzar-lo amb els usuaris dels diversos serveis. I encara més quan s'observa que, de vegades, determinats factors sociològics o organitzacionals predeterminen o afavoreixen l'aparició de situacions conflictives, com en el cas del tercer sector. En definitiva, es tracta d'introduir canvis en la cultura organitzacional de les entitats del tercer sector.

Es pot idear un procés que utilitzi el conflicte per generar idees, interès, energia i un tipus de cooperació que tregui les idees del calaix i les posi sobre la taula. El que cal és concentrar-se en els conflictes existents dins l'organització, de forma pragmàtica i realista, i concebre un procés per analitzar-los i resoldre'ls.

És important que, entre les eines de treball de l'organització, s'integri el tractament dels conflictes.

Es pot idear un procés que utilitzi el conflicte per generar idees, interès, energia i un tipus de cooperació que tregui les idees del calaix i les posi sobre la taula.

## La GAC

Hem observat que les organitzacions de voluntariat i del tercer sector no estan exemptes de conflictivitat i que cada vegada més, sobretot per pròpia iniciativa, es veuen abocades a donar resposta als nous reptes mitjançant una visió de resolució positiva del conflicte, basada en la convivència, el diàleg i la cooperació. Tal com expressa el manifest del *Segon Congrés Català de l'Associacionisme i el Voluntariat* de l'any 2002:

*“El seu enfortiment és d'interès per a tota la societat, ja que expressa un compromís social i una capacitat cada cop més rellevant en la resolució de necessitats, en l'aportació de valors i en el desenvolupament de les societats.”*

La GAC es caracteritza per privilegiar una sèrie de procediments basats en la recerca d'un acord que permeti actuar o articular solucions, en la recerca i la gènesi del consens i de la planificació cooperativa.

I, precisament, en la recerca de noves fórmules per la gestió del conflicte col·lectiu trobem la Gestió Alternativa de Conflictes (GAC). La GAC es caracteritza per privilegiar una sèrie de procediments basats en la recerca d'un acord que permeti actuar o articular solucions, en la recerca i la gènesi del consens i de la planificació cooperativa. L'objectiu bàsic de la GAC és el restabliment de la comunicació i de la cooperació en les relacions humanes i la resolució de problemes. La intervenció no és coercitiva ni dirigista, no tracta d'imposar cap solució concreta, sinó d'arribar a l'acord que decideixin les parts afectades. Procura i facilita que les parts implicades en un problema de relació, en un determinat conflicte, trobin per elles mateixes la forma de desenvolupar-lo d'una manera efectiva, d'actuar sobre les causes que l'han originat i, fins i tot, sobre el context en què es troba.

Aquestes noves pràctiques passen per articular espais conceptuals, per aprendre a no ser adversaris, a

col·laborar i a construir solucions, sense partir de solucions preestablertes. També passen per trobar un espai de comunicació basat en la voluntat de les parts enfrontades de compartir els seus interessos, un espai on es pugui expressar sense cap condicionament la responsabilitat i el diàleg.

A més, el teixit associatiu i de voluntariat, per la llarga trajectòria de vinculació de les seves iniciatives a valors com la solidaritat, la cooperació, el civisme i el respecte mutu i per la seva aportació social –cada cop més rellevant–, el seu compromís i la seva incidència social, permet incorporar fàcilment la cultura i la pràctica de la Gestió Alternativa de Conflictes.

El teixit associatiu i de voluntariat, per la llarga trajectòria de vinculació de les seves iniciatives a valors com la solidaritat, la cooperació, el civisme i el respecte mutu i per la seva aportació social permet incorporar fàcilment la cultura i la pràctica de la Gestió Alternativa de Conflictes.

### Concreció de pràctiques de GAC

Del conjunt de pràctiques que configuren la GAC, se'n diferencien dos tipus, determinats per accions a curt o llarg termini:

- Pràctiques encaminades a resoldre un problema concret. L'objectiu principal d'aquestes activitats és trobar un acord per poder actuar o articular una solució a curt termini per determinats problemes o davant de la realitat que es presenta adversa.

La mediació seria una de les pràctiques que entraria en aquest grup. La mediació permet l'assoliment d'una solució a un problema determinat on el factor del temps és important. Es tracta de trobar una solució a través dels mecanismes clàssics de la mediació amb el mínim temps possible. La mediació només és apta per resoldre un tema concret i, un cop s'ha arribat a la solució, el sistema mediador desapareix.

Ara bé, aquest conjunt de pràctiques han de superar dos aspectes clau:

1. Com s'han d'articular efectivament les solucions pactades.
2. Com s'han d'encaixar les eventuais solucions dins el sistema formal de resolució de conflictes ja establert.

En aquest sentit, cal recordar que amb la Llei d'Associacions de Catalunya (Llei 7/97 de 18 de juny. DOGC 2423, p. 23) es crea el Consell Català d'Associacions, que té com una de les seves finalitats mediar en els conflictes de les entitats.

- Pràctiques que, a través d'un procés de consens, facilitin una base comuna que pugui ser utilitzada per resoldre situacions diverses. L'objectiu genèric d'aquestes activitats és la facilitació del diàleg. Això significa que l'objectiu principal no és tant trobar un acord per poder actuar o articular solucions com fomentar el consens social i cívic i exercir un paper pedagògic entre la societat civil. Aquestes pràctiques es concretarien en dinàmiques de treball basades en el consens (processos de construcció de consens, capacitatció de facilitadors, procediments de col·laboració, participació ciutadana, recerca del terreny comú, etc.), per tant, són accions a llarg termini i amb un caràcter transformador.

La GAC desenvolupa una metodologia per la construcció de processos de consens, entre els quals trobem la mediació, la facilitació i la planificació col·laborativa, la participació ciutadana, etc.

En definitiva, la GAC desenvolupa una metodologia per la construcció de processos de consens, entre els quals trobem la mediació, la facilitació i la planificació col·laborativa, la participació ciutadana, etc. Aquesta metodologia implica la capacitatció de diferents actors

en habilitats de construcció del consens, en el procés de democràcia deliberativa i en la participació en la presa de decisions.

Finalment, volem recordar que la GAC és una pràctica present a Catalunya, tal com va quedar palès en l'estudi *Mediació Comunitària i Gestió Alternativa de Conflictes a Catalunya. Una guia per a la governabilitat* elaborat per Moisès Amorós, Ferran Camps i Xavier Pastor i per la Fundació Jaume Bofill, on s'analitzaven diverses experiències i tècniques de gestió de conflictes que s'havien incentivat en l'àmbit local. Precisament, darrera de les tècniques de GAC utilitzades en els diferents àmbits, es va detectar que hi havia la necessitat de modificar i modernitzar les estructures organitzatives i que només així es podien oferir respostes i models d'aproximació, detecció i tractament de la conflictivitat.

Si entrem en la concreció de les pràctiques de la GAC, podem diferenciar diversos tipus d'actuacions: preventives, reactives i actives.

### Accions preventives

Les accions preventives són aquelles que afavoreixen un bon clima de treball i funcionament de les organitzacions i eviten l'aparició de certs conflictes o, com a mínim, l'escalada dels conflictes existents. Es tracta d'accions que afavoreixen la capacitat i la formació dels membres de les organitzacions i la seva aplicació ha de ser sostinguda i constant. Dins d'aquest tipus d'accions, destaquem les següents:

#### *a) Formació per la resolució de conflictes*

La formació en el camp de la resolució de conflictes té dos objectius: el primer, és crear una conscienciació

Les accions preventives són aquelles que afavoreixen un bon clima de treball i funcionament de les organitzacions i eviten l'aparició de certs conflictes.

respecte al conflicte; és a dir, d'una banda, ser capaços de veure quina percepció es té del conflicte i com es tradueix en comportaments concrets. A partir d'aquí, es treballa per oferir un altra visió del conflicte, més positiva i constructiva. El segon objectiu, interrelacionat amb el primer, és proporcionar eines i habilitats específiques per abordar el conflicte: en definitiva, educar les persones per una gestió positiva dels conflictes.

A diferència dels tallers de resolució de conflictes, la formació interna incideix més en el desenvolupament d'habilitats (accions preventives) i no tant en l'anàlisi de situacions conflictives determinades (accions paliatives).

Els nous reptes que van sorgint requereixen reforçar els coneixements dels dirigents per tal de millorar la presa de decisions i la gestió i oferir un valor afegit a la seva acció social.

#### *b) Programes de capacitat*

Avui dia, als dirigents i els membres executius d'una organització d'iniciativa social els corresponen tota una sèrie de tasques i rols que han de desenvolupar sostingudament pel bon funcionament de l'organització. Els nous reptes que van sorgint requereixen reforçar els coneixements dels dirigents per tal de millorar la presa de decisions i la gestió i oferir un valor afegit a la seva acció social.

Davant de totes aquestes tasques i funcions, no n'hi ha prou tenint un compromís amb l'organització, a més, cal que els dirigents desenvolupin i aprenguin habilitats que, juntament amb altres factors, proposin un lideratge més efectiu.

Els dirigents i altres membres de l'organització amb responsabilitats han d'assumir el rol de facilitadors.

#### *c) Capacitat de facilitadors*

Una de les funcions que han d'assumir els dirigents i altres membres de l'organització amb responsabilitats és el rol de facilitadors, com un dels mecanismes de pre-



venció i gestió del conflicte que han d'influir en el sentit de promoure –mitjançant fórmules de GAC– un clima que faciliti el diàleg productiu i constructiu i procediments de participació del màxim nombre de membres possible. Aquesta tasca es desenvolupa a través de la distribució de responsabilitats entre tots els membres de l'entitat, tot potenciant les afinitats, el respecte a les diferències i la creativitat i la transcendència de l'organització.

Cal destacar que un sistema que contempli la utilització d'eines com la facilitació davant de determinades situacions de conflictivitat permet analitzar les causes dels conflictes i els interessos i les demandes en joc i capgirar l'escala conflictual, mitjançant el disseny i la posada en marxa de sistemes de gestió de conflictes que canalitzin el malestar, les tensions, la disconformitat, les crisis, etc. Aquestes eines tenen com a objectiu final millorar la comunicació i la convivència de l'organització –que moltes vegades es ressent de la manera com s'ha desenvolupat el conflicte– i adoptar decisions a partir de l'intercanvi i el protagonisme de les parts involucrades en el conflicte.

Un sistema que contempli la utilització d'eines com la facilitació permet analitzar les causes dels conflictes, els interessos i les demandes en joc i capgirar l'escala conflictual, mitjançant el disseny i la posada en marxa de sistemes de gestió de conflictes.

## Accions actives

Les accions actives són aquelles que configuren el dia a dia de l'organització, és a dir, el funcionament habitual de l'organització. A diferència dels mecanismes del grup anterior, els objectius d'aquestes actuacions no són tan específics. Podem destacar-ne els següents:

- Educar les parts i els membres de l'organització sobre el contingut dels temes que es discuteixen.
- Desvetllar l'interès per descobrir noves perspectives.

- Fer augmentar el nivell de sensibilització sobre un problema determinat entre els assalariats i el voluntariat.
- Demostrar als opositors que, fins i tot en els temes més agres, val la pena establir un diàleg.
- Reduir el risc de confrontació violenta.
- Construir i trobar suport a les conseqüències de l'acord.

### *a) Construint consens*

El procés de creació del consens és un mètode de presa de decisions.

El procés de creació del consens és un mètode de presa de decisions basat en valors com la cooperació, la confiança, l'honestetat, la creativitat, la integritat, la igualtat i el respecte. El concepte de consens va més enllà del concepte de majoria. Si ens fixem en les entitats entrevistades, la majoria d'elles afirmen que les decisions es prenen per consens. Però, és un consens amb tots els membres de l'entitat o només fa referència a les persones més compromeses o que configuren juntes directives?

L'objectiu principal del consens és la prevenció i resolució pacífica dels conflictes i la presa de decisions amb la col·laboració de tots els membres de l'equip.

Cal entendre que els processos de creació de consens són més costosos si el treball és en equip i que, de vegades, requereixen més temps. Però, el més interessant d'aquests processos és el fet que integra tots els components del grup i els dona igualtat de protagonisme, capacitat i responsabilitat.

Per tant, l'objectiu principal del consens és la prevenció i resolució pacífica dels conflictes i la presa de decisions amb la col·laboració de tots els membres de l'equip.

Tal com assenyala Beatrice Briggs (Briggs, 2000), perquè el procés de consens funcioni, cal que trobem aquests cinc elements:

- Voluntat per compartir el poder.
- Compromís conscient i informat amb el procés de consens.
  - Tenir un objectiu comú.
  - Comptar amb agendes sòlides, visibles i obertes.
  - Comptar amb un facilitador.

Recuperem aquest últim element. Què vol dir comptar amb un facilitador i qui hauria de desenvolupar aquesta funció?

El facilitador és una persona que intervé de tal manera que els components del grup aprenen a desenvolupar les seves pròpies habilitats de management i coordinació grupal.

*“El facilitador implica l'exigència d'una organització que aprèn mitjançant el creixement, l'aprenentatge, la millora i l'experimentació contínua com a nucli de la seva cultura corporativa. Cal, per tant, una nova forma de lideratge que permeti als membres de l'organització demostrar i posar en pràctica la maduresa i la competència de què disposen per treballar de manera eficaç mitjançant la delegació; i cal, també, que la persona líder actuï com a facilitadora, eliminadora de barreres i mentora.”* (Montseny i Costa-Jussà, a *Diari de Sabadell* 15/12/2000)

### b) Procediments de col·laboració

Cada cop són més freqüents els equips de treball en les organitzacions (diferents unitats, treball transversal, equips multidisciplinaris i interculturals). Aquesta forma de treballar implica cooperació entre els components de l'equip, però, també implica un cert dissentiment, que es pot traduir en una conflictivitat que adopta formes molt variades.

Dins aquest nou panorama, l'equip ha de desenvolupar una dinàmica de treball cooperativa i comunicati-

El facilitador és una persona que intervé de tal manera que els components del grup aprenen a desenvolupar les seves pròpies habilitats.

Cada cop són més freqüents els equips de treball en les organitzacions. Aquesta forma de treballar implica cooperació però també implica un cert dissentiment.

va, que expliciti i analitzi els problemes conjuntament, que comparteixi els coneixements i les diferents maneres d'enfocar els problemes –per afavorir la construcció d'un coneixement compartit i l'assoliment d'objectius comuns– i que pugui representar un ajut important en la recerca de solucions als problemes concrets. Només així es podrà avançar en la creació d'una cultura d'equip basada en el treball conjunt i cooperatiu.

Tot seguit, destaquem un parell de processos col·laboratius:

#### ■ Procés de planificació col·laborativa

Els processos col·laboratius són aquells que uneixen individus i grups que tenen diferents perspectives i els recolzen per treballar junts cap a fites comunes.

Els processos col·laboratius són aquells que uneixen individus i grups que tenen diferents perspectives i els recolzen per treballar junts cap a fites comunes o compartides.

Aquesta seria una bona acció per fomentar el treball en xarxa entre organitzacions que tenen objectius comuns i que comparteixen el mateix àmbit d'actuació, situació que, tal com es detecta a l'estudi, genera un dels conflictes externs més comuns entre les organitzacions del tercer sector.

Malgrat la complicació que suposa establir una sistematització del procés col·laboratiu, podem pensar en quatre fases que contemplin els estadis següents:

1. Avaluació inicial i anàlisi de la situació.
2. Disseny del procés.
3. Implementació del disseny.
4. Muntatge dels resultats obtinguts.

Aquest disseny del procés col·laboratiu permet identificar:

- Els objectius d'un procés col·laboratiu particular.
- Quins actors haurien d'estar involucrats en aquest procés.
  - Com s'han d'organitzar per treballar junts.
  - Com s'ha de conduir i governar la seva interacció.
  - Quines activitats s'han d'emprendre per moure's com un grup per la consecució dels objectius del procés.
  - Els recursos que són necessaris.

Davant de problemes complexos o polèmics, és molt poc probable que els participants, espontàniament, es posin d'acord en la manera d'encarar el problema i, per tant, tampoc en com procedir de forma efectiva i eficient. En aquests casos, es pot comptar amb persones capacitades per conduir i liderar aquest procés col·laboratiu. Aquestes persones han de ser percebudes com a neutrals per tots els participants en el procés. En canvi, en qüestions de baixa agressivitat i conflictivitat, el procés podria ser conduït pel mateixos participants.

Davant de problemes complexos o polèmics, és molt poc probable que els participants, espontàniament, es posin d'acord en la manera d'encarar el problema i, per tant, tampoc en com procedir de forma efectiva i eficient.

#### ■ Plans d'actuació associativa

Sovint, es confia massa en el fet que la formació del voluntariat de les entitats aportarà noves capacitats que en milloraran i resoldran les debilitats i s'oblida que l'actuació requereix l'existència d'una organització que vertebrï i admeti que es puguin donar canvis, que afavoreixi moments de trobada, que impulsi una revisió de les maneres de fer, etc.

L'actitud dels equips directius és un dels mitjans essencials per poder començar a abordar de manera conjunta els conflictes que es viuen com a entitat.

Aquests moments es veuen afavorits per activitats de cooperació i de participació. D'aquesta manera, es crea un procés de pertinença, de responsabilitat i d'identitat personal i social que ajuda a establir una convivència constructiva.

L'actitud dels equips directius és un dels mitjans essencials per poder començar a abordar de manera conjunta els conflictes que es viuen com a entitat.

Aquests plans d'actuació associativa podrien començar diferenciant àmbits com:

- voler fer,
- saber fer,
- tenir les condicions per fer-ho.

Cal crear un codi comú de maneres d'actuar que desemboqui en la cohesió i la coherència d'actuació a l'hora d'abordar el conflicte.

Cal que es creï un codi comú d'actuació en relació a la gestió de conflictes. Crear normes entre totes les persones, conjuntament, és un procés lent que exigeix el consens, la reflexió i la implicació del major nombre possible de membres de l'organització. Però, cal crear un codi comú de maneres d'actuar que desemboqui en la cohesió i la coherència d'actuació a l'hora d'abordar el conflicte.

### Accions reactives

S'anomenen reactives les accions que s'adopten per donar sortida als conflictes, ja existents, que reclamen una actuació determinada i on el factor temps és important. Dit amb altres paraules, són les diferents formes que hi ha d'abordar els conflictes existents. La mediació seria una de les accions que entrarien dins aquest grup de les accions reactives, però n'hi ha d'altres:

### a) *Mediació ad hoc*

Es tracta de trobar una solució a través dels mecanismes clàssics de la mediació amb el mínim temps possible. La mediació només és apta per resoldre el tema concret; un cop s'ha arribat a la solució, el sistema mediador es desmunta. Sovint, s'utilitza a instàncies d'una part que té un interès molt clar en una problemàtica determinada.

Es poden distingir tres fases:

- *Prenegociació*: en aquesta fase, una de les parts avalua la naturalesa del conflicte i n'identifica les altres parts necessàries per arribar a un eventual acord. Tot seguit, persuadeix les parts perquè s'avinguin a negociar. En aquest punt, totes les parts trien una persona o un equip que farà la funció de mediador.

- *Negociació*: un cop establertes les bases, les diferents parts –sota el seguiment del mediador– exploren els diversos interessos comuns i busquen els punts en què es poden establir els acords. Aquests acords poden ser parcials en el cas que el problema sigui complex.

- *Postnegociació*: finalment, es fixen les fórmules que vincularan les diverses parts a l'acord global i a la seva implementació. El compliment dels acords ha de ser controlat i avaluat; és per això que cal establir què s'ha de fer si l'acord no es compleix.

### b) *Tallers de resolució de conflictes*

Aquests tallers estan pensats per fer front a problemes concrets, per tant, estan destinats a aquelles persones implicades en el conflicte i que en tenen un cert coneixement.

La mediació només és apta per resoldre el tema concret; un cop s'ha arribat a la solució, el sistema mediador es desmunta.

Es tracta d'un exercici destinat a ampliar la participació en el procés de resolució de conflictes i a recollir i donar sortida a les diferents percepcions dels participants. D'aquesta manera, se'ls ajuda a aprofundir en la seva anàlisi del problema i en la seva capacitat d'innovació en la recerca de solucions.

El taller afavoreix la interacció directa amb els adversaris i fomenta el desenvolupament de relacions.

El taller afavoreix la interacció directa amb els adversaris i fomenta el desenvolupament de relacions. Es dóna un espai segur on es puguin formular i provar idees que puguin resultar útils –o no– en els escenaris que s'han de tractar.

En definitiva, els tallers de resolució de conflictes faciliten la trobada i proporcionen experts en l'anàlisi del conflicte i els processos de resolució. L'equip d'experts pretén proporcionar una forma més interactiva d'examinar el conflicte mitjançant altres analítiques.



## 5. *Conclusions*

En aquest treball, partíem de l'assumpció que els canvis ràpids que darrerament han afectat la societat han fet sorgir noves necessitats col·lectives i individuals que els vells models no són capaços de satisfer, unes necessitats que han acabat esdevenint conflictes públics i socials. Aquestes noves necessitats fan palès que l'espai públic és de tots i que, per tant, els conflictes que s'hi donen s'han de resoldre de forma col·lectiva i no només per part de l'Estat. Partint de la idea que l'espai públic no és patrimoni exclusiu de l'Estat, doncs, s'observa que moltes organitzacions d'iniciativa social, localitzades en l'anomenat tercer sector, es veuen abocades a gestionar conflictes col·lectius.

I és precisament en aquesta readaptació i redefinició de les organitzacions per poder satisfer les noves necessitats i desenvolupar de forma efectiva els nous rols que se'ls proposen dins l'espai públic, on s'ha percebut que existeix una homogeneïtat en el sector en relació als conflictes.

Els conflictes més habituals que s'han detectat i als quals ha de fer front com a sector –tant pel que fa a conflictes intergrupals com intragrups– han estat els següents: conflicte d'interessos, de relació, d'informació, de tasques i rols i d'actituds.

El resultat és prou significatiu i es veu reforçat per les respostes que s'han obtingut de les entitats en relació a les causes que creuen que originen aquests conflictes:

Els canvis ràpids que darrerament han afectat la societat han fet sorgir noves necessitats col·lectives i individuals.

Els conflictes més habituals que s'han detectat han estat: conflicte d'interessos, de relació, d'informació, de tasques i rols i d'actituds.

a) Pel que fa als conflictes interns, els resultats del nostre estudi mostren que les causes principals són:

- Objectius, expectatives i actituds diferents i/o contradictòries.
- Manca de comunicació o distorsió dels canals.
- Relacions no satisfactòries.
- Falta de formació i/o informació.
- Baix nivell de participació.

A més, s'hi han d'incloure aspectes relacionats amb el funcionament de l'organització, com ara:

- Estructura organitzativa.
- Estils de lideratge tradicionals.
- Procés de presa de decisions.
- Dinàmiques i estils de treball.
- Manca d'espais per al diàleg i la participació.
- Indefinició de funcions entre activitat voluntària i activitat remunerada.

b) Pel que fa als conflictes externs, les causes principals són:

- Diferents formes de treballar (en relació a la gestió).
- Manca de coordinació entre entitats.
- Manca de relacions estratègiques.
- Competència en la prestació de serveis.

L'homogeneïtat en els conflictes d'un col·lectiu tan heterogeni com són les organitzacions del tercer sector deixa al descobert les necessitats de millora de la seva estructuració i la seva gestió interna i externa.

En definitiva, l'homogeneïtat en els conflictes d'un col·lectiu tan heterogeni com són les organitzacions del tercer sector deixa al descobert les necessitats de millora de la seva estructuració i la seva gestió interna i externa. Una gestió que està determinada per una lògi-

ca organitzativa pròpia, la característica principal de la qual és –majoritàriament– la utilització del voluntariat, reforçat amb uns recursos humans assalariats en estat de precarietat laboral, per dur a terme els seus objectius com a entitat. Precisament, són les peculiaritats d'aquest treball no retribuït i a temps parcial, les que generen conflictes, si no es tenen en compte a l'hora d'establir l'esquema organitzacional.

No obstant això, no es tracta de situar l'existència i el desenvolupament del voluntariat com la causa intrínseca dels conflictes que es generen dins les organitzacions, ben al contrari, cal subratllar que aquesta realitat és la que encarna els valors humans universals i els fa presents d'una manera concreta i aplicada. A més, la seva consolidació en el marc de les organitzacions democràtiques i estables sense afany de lucre –juntament amb altres factors– fa que es converteixi en un repte que s'ha treballat des del punt de vista de la prevenció i la gestió dels conflictes manifestos i latents en aquest sector.

Per tant, gran part dels conflictes detectats en les organitzacions del tercer sector tenen una arrel estructural, i alguns altres cultural. De fet, no és pas casualitat que molts dels conflictes observats coincideixin amb els punts febles que han apuntat les diverses anàlisis que s'han fet del sector. Uns conflictes que tenen relació amb:

- La seva reduïda capacitat organitzativa: manca de formació en la gestió, falta de disseny d'estratègies i de planificació. Manca d'eines i instruments per renovar l'organització.
- La manca de recursos econòmics aboca un gran nombre d'organitzacions a la dependència absoluta de les subvencions. Aquest fet afecta directament l'estruc-

Els conflictes detectats en les organitzacions del tercer sector tenen una arrel estructural i cultural.

tura organitzativa i incideix en l'organització interna de l'entitat perquè marca una forma de treball a curt termini que afecta directament la motivació-implicació del voluntari amb l'entitat. També té repercussions externes en la relació amb les altres entitats del sector, ja que incrementa la competitivitat pels recursos.

- Tant la manca de capacitat organitzativa com la de recursos econòmics incideixen en les dificultats existents a l'hora de desenvolupar una acció global i coordinada del teixit associatiu, que habitualment tendeix a ser individualitzada.

Per exemple, en relació als recursos econòmics, si utilitzem com a mostra les dades del *Llibre Blanc del tercer sector cívic-social*, cal recordar que només un 5% de les entitats tenen un pressupost superior als 15.000 euros.

És curiós observar que una de les principals causes de conflicte tingui relació amb les deficiències en la comunicació.

Si fem un cop d'ull als mecanismes que, normalment, posen en marxa les organitzacions d'iniciativa social per gestionar i solucionar els conflictes que s'han definit, és curiós observar que una de les principals causes de conflicte tingui relació amb les deficiències en la comunicació, sobretot si tenim en compte que, precisament, els mecanismes per regular aquests conflictes tenen una arrel totalment comunicativa, es basen en el diàleg.

Per tant, la utilització d'un mecanisme que, estructuralment, és deficient—com evidencia en el fet que sigui una de les principals fonts de conflicte— per donar sortida a les situacions conflictives que viu l'organització resulta del tot contradictòria. En molts casos, aquesta contradicció s'accentua amb les actituds que es prioritzen en les organitzacions en l'àmbit extern i intern; subratllen que hi ha una dicotomia de valors i de funcionament en funció de quin dels dos àmbits prevalgui.

S'hauria de tenir en compte que la comunicació és un element vital que pot crear conflicte, expressar conflicte, però no hem d'oblidar que també pot transformar el conflicte. És a dir, els mecanismes utilitzats per gestionar els conflictes no van pas pel mal camí, però cal millorar-los. S'ha d'anar més enllà del "parlem-ne..." i desenvolupar i treballar un diàleg constructiu i productiu mitjançant l'assumpció d'unes habilitats comunicatives i empàtiques –com l'escolta activa– que ens permetin canviar de paradigma i anar cap al "escoltem...". Cal revisar, estructuralment, els punts on la comunicació és més deficient i reduir les actituds que no motiven la transcendència i el protagonisme dels membres de l'organització.

A més, generalment, els espais de diàleg acaben essent òrgans formals de l'entitat (Junta directiva, Assemblea general) i, en molts casos, hi entra en joc la desigualtat de poder i la manca d'implicació dels membres voluntaris de l'entitat. Per tant, sovint, hi ha un diàleg desigual i poc travat. Normalment, quan el conflicte arriba en aquests espais formals de resolució és a causa de la incapacitat, el desconeixement o la manca de voluntat de resoldre'ls a través d'altres vies informals. D'aquesta manera, els òrgans formals acaben exercint un paper de jutge (qui té l'última paraula) i, d'alguna manera, acaben excloent del procés de gestió del conflicte les persones que hi estan implicades. Són pocs els casos en què s'endeguen processos de consens i de gestió positiva del conflicte a l'interior de l'organització.

Pel que fa als conflictes externs, la proliferació de moviments polítics i socials dels últims anys ha incrementat la complexitat dels processos d'adopció de decisions i ha trencat el monopoli de l'Administració, del Govern. D'aquesta manera, els governs, entitats, orga-

Cal revisar, estructuralment, els punts on la comunicació és més deficient i reduir les actituds que no motiven la transcendència i el protagonisme dels membres de l'organització.

Els mecanismes de resolució de conflictes que s'han detectat s'encaminen més cap a les habilitats negociadores i se'ls dedica més temps i esforç que als conflictes interns.

nitzacions i ciutadans estan cada cop més interrelacionats i s'obren molts més espais per articular dinàmiques negociadores sobre quins problemes cal solucionar i com s'ha de fer.

Els mecanismes de resolució de conflictes que s'han detectat s'encaminen més cap a les habilitats negociadores i se'ls dedica més temps i esforç que als conflictes interns. Aquest fet evidencia una contradicció d'actituds respecte l'organització interna, ja que la imatge i la transcendència social de l'organització està en joc. De vegades, també s'opta per actituds més competitives a través de mecanismes de pressió, reivindicació i lluita social. Però, l'abús d'aquests mecanismes –utilitzats tradicionalment per les organitzacions d'iniciativa social– pot afavorir, a curt i a mitjà termini, una cultura de l'enfrontament que empobriria els mecanismes de solució de disputes i, a la llarga, podria comportar una judicialització excessiva del conflicte públic que desembocaria en l'apatia ciutadana i l'anòmia social.

Per tant, s'hauria de renunciar als mecanismes que es feien servir fins ara. Cal millorar-los i fer-los més efectius i, en els casos que sigui necessari, potenciar-ne d'altres d'alternatius per tal d'assolir solucions als problemes que siguin –simultàniament– equitatives, eficaces, sàvies i estables. (Susskind i Cruikshank, 1987).

Per fer front als reptes que plantegen aquests conflictes a les organitzacions d'iniciativa social, cal que es produeixin certs canvis:

- El primer és un canvi en la percepció del conflicte. Tradicionalment, els estudis dels conflictes a les organitzacions s'han aproximat al conflicte partint de la idea que és un element negatiu, que cal evitar o negar;

una actitud que, per altra banda, no afavoreix gens les entitats que compten amb voluntariat. Per tant, si se supera aquesta visió negativa del conflicte, acceptar la seva existència pot resultar més fàcil i es poden pensar noves formes per gestionar-lo.

- Reconèixer l'existència del conflicte dins l'organització és un gran pas, però no és suficient per transformar les organitzacions i les seves formes d'actuar per resoldre'l. L'organització que aprèn necessita canviar determinats paràmetres d'actuació i de relació. Per tant, cal formar, educar, trencar amb certes dinàmiques i aprendre a veure el conflicte com una possibilitat de construcció positiva. En aquest sentit, és important integrar el tractament dels conflictes entre les eines de treball de l'organització, tant per posar-lo en marxa dins la mateixa estructura organitzativa com per utilitzar-lo amb els usuaris dels diversos serveis. En definitiva, es tracta d'introduir canvis en el que es coneix com a cultura organitzacional de les entitats.

És important integrar el tractament dels conflictes entre les eines de treball de l'organització.

## Què proposa GREC?

Les organitzacions de voluntariat i del tercer sector no són alienes a la conflictivitat i, a més, es veuen abocades a donar resposta als nous reptes que van sorgint i a mantenir i consolidar els avenços assolits durant els darrers anys pel que fa a la seva incidència social i a la necessitat d'oferir respostes als problemes socials detectats. Tot això sota els paràmetres i els valors de la convivència, el diàleg, el civisme i la cooperació. És davant d'aquests nous reptes i davant del seu creixement –quantitatiu i qualitatiu– que observem la viabilitat i la necessitat d'implementar noves fórmules per la gestió del conflicte col·lectiu, la Gestió Alternativa de Conflicte

Observem la viabilitat i la necessitat d'implementar noves fórmules per la gestió del conflicte col·lectiu.

tes (GAC). L'objectiu bàsic de la GAC és el restabliment de la comunicació i de la cooperació en les relacions humanes i la resolució de problemes en l'àmbit públic i social.

La llarga trajectòria de vinculació de les organitzacions sense afany de lucre i d'iniciativa social d'aquest país i el seu paper –cada cop més important– en la detecció i la resposta als problemes socials permetria incorporar fàcilment la cultura de la GAC dins el tercer sector. Això afavoriria la millora i la modernització de les seves estructures de funcionament i fomentaria la qualitat de la seva acció associativa i la prestació dels serveis cap als seus beneficiaris i cap a la ciutadania en general.

*“En altres països, les organitzacions, entitats, associacions i fundacions tenen un paper molt més rellevant en el desenvolupament i finançament de projectes relacionats amb la GAC” (Amorós, Camps i Pastor, 2000).*

Sabem que aquests canvis són costosos i lents, però també sabem que els avantatges són prou importants per millorar les organitzacions d'iniciativa social.

Cada conflicte té les seves particularitats i cada entitat té les seves especificitats dignes de ser tingudes en compte a l'hora d'oferir propostes.

Sabem que aquests canvis són costosos i lents, però també sabem que els avantatges són prou importants per millorar les organitzacions d'iniciativa social i, de retruc, assolir nivells més alts de convivència pacífica i de diàleg social.

És per aquest motiu que volem presentar tres propostes de GAC per la prevenció i la gestió de conflictes en les organitzacions sense afany de lucre que integren el tercer sector a Catalunya.

No pretén ser la panacea pels problemes d'aquestes organitzacions, ja que cada conflicte té les seves particularitats i cada entitat té les seves especificitats dignes de ser tingudes en compte a l'hora d'oferir propostes. Però, sí que volem oferir elements de reflexió sobre les possibilitats reals de la GAC en el tercer sector, dotar les entitats d'elements que ajudin a analitzar els conflictes, mostrar els elements que s'haurien de



tenir en compte i cuidar –especialment en els processos de resolució de conflictes– i afavorir una certa transformació social en el camp de la convivència pacífica, el diàleg, la cooperació, la participació, el civisme, l'associacionisme i el voluntariat.

Tenint en compte les conclusions de cadascun dels apartats, del material revisat i utilitzat i de les entrevistes realitzades a les entitats del tercer sector, presentem algunes aportacions pràctiques, i amb vocació de ser aplicades, en tres grans àmbits:

- **Creació d'un observatori en el marc del Consell Català de les Associacions, amb l'objectiu d'analitzar els conflictes que es generen dins les organitzacions sense afany de lucre de Catalunya i de participar en la mediació de possibles conflictes interns i entre associacions.**

La informació és un element important que cal tenir en compte. Saber què es fa o què es deixa de fer en el nostre entorn més immediat és una eina molt valuosa que no es pot obviar a l'hora d'afrontar els nous reptes de futur. Experiències com els codis ètics que han anat elaborant les fundacions i que es constitueixen com un marc general d'actuació per les organitzacions del tercer sector, on s'estimula el bon fer, la confiança, la franquesa i la transparència, podrien ser un instrument incorporable per les associacions. L'observatori seria una de les eines útils per fer efectiu l'article 38 apartat d de la Llei d'Associacions, on s'estipula que una de les funcions del Consell Català d'Associacions és la de *"(...) participar en la mediació de possibles conflictes interns i entre associacions."*

L'observatori de conflictes del tercer sector es dedicaria a l'estudi, anàlisi i reflexió dels conflictes que vi-

L'observatori de conflictes del tercer sector es dedicaria a l'estudi, anàlisi i reflexió dels conflictes que viuen les organitzacions del tercer sector.

uen les organitzacions del tercer sector, amb els objectius de:

Un objectiu de l'observatori seria recollir i fer difusió de les "bones pràctiques", és a dir, d'aquelles experiències adreçades a la millora de la gestió de les organitzacions.

- Conèixer i comprendre la realitat del tercer sector.
- Fer una anàlisi acurada dels conflictes que es viuen com a sector i de les seves causes.
- Contribuir a orientar i establir possibles propostes per a la seva resolució.
- Recollir i fer difusió de les "bones pràctiques", és a dir, d'aquelles experiències adreçades a la millora de la gestió de les organitzacions del tercer sector que faciliten l'intercanvi d'experiències i afavoreixen la interrelació entre les entitats, tot creant una xarxa comunicativa eficaç.
- Potenciar les relacions amb altres centres i espais que reflexionen sobre el tercer sector i els conflictes.

Actualment, a Catalunya, tant a escala nacional com local i també sectorial, s'han creat diferents comissions i consells (Consell Municipal d'Associacions de Barcelona, Consell Català d'Associacions, Consell Rector i Assessor de l'INCAVOL, etc.), en els quals trobem representades les federacions, coordinadores, plataformes d'entitats i les entitats més representatives del tercer sector. D'aquestes comissions, en podrien sortir les entitats membres de l'observatori, a les quals caldria afegir els representants de l'Administració pública que hi tinguin relació o que ofereixin suport i impulsin el tercer sector, els representants del món universitari –ja que, cada cop més, les universitats estan desenvolupant estudis, crèdits i activitats en aquesta direcció–, la participació i implicació d'experts en la gestió i resolució de conflictes i, evidentment, el tercer sector.

## • Posada en marxa d'un servei d'assessorament en la prevenció i la gestió de conflictes (GAC) per les organitzacions del tercer sector.

Un programa d'aquestes característiques tindria com a objectius, d'una banda, assessorar i auxiliar les organitzacions en la recerca i la creació de solucions als conflictes manifestos i latents, mitjançant els procediments i els mètodes de la GAC; i, d'altra banda, intervenir en la resolució de conflictes, sempre que les parts ho creguin convenient.

Per tant, es tracta d'oferir un servei que permeti implementar fórmules innovadores que complementin les actuals a l'hora de crear i construir acords per obtenir solucions satisfactòries per les parts enfrontades. D'aquesta manera, a més, es perfeccionen els sistemes de cohesió a través de la construcció de noves articulacions de les interaccions socials –l'establiment i el foment del consens, l'esperit cívic, etc.–, i s'incideix en la millora del funcionament de les organitzacions i de la qualitat de l'acció associativa.

La implementació d'aquest servei no substitueix ni duplica cap dels serveis habituals proporcionats per l'Administració o per les entitats de segon grau. Altrament, el seu propòsit és arribar allà on no arriben els serveis actuals (jurídic, comptable, de projectes d'intervenció, d'estratègia de gestió, etc.) o donar resposta a aquells conflictes que, avui, no obtenen resposta a través dels mecanismes i les vies de resolució convencionals.

Aquest servei hauria de ser impulsat des del mateix sector, a través d'una entitat sense afany de lucre que tingués prou experiència en la matèria. El moviment associatiu i de voluntariat té una llarga tradició en la formació dels quadres i els voluntaris de les organitzaci-

Es tracta d'oferir un servei que permeti implementar fórmules innovadores que complementin les actuals a l'hora de crear i construir acords per obtenir solucions satisfactòries.

Aquest servei hauria de ser impulsat des del mateix sector, a través d'una entitat sense afany de lucre que tingués prou experiència en la matèria.

ons d'aquest país. Paral·lelament, ja fa força temps que el món universitari està desenvolupant un treball d'anàlisi i estudi de la realitat del tercer sector –i, darrerament, també de la mediació i la gestió de conflictes– (Universitat de Barcelona, Les Heures, Universitat Ramon Llull, etc.) i està aportant coneixements teòrics i pràctics sobre el sector i la viabilitat de sistemes alternatius de resolució de conflictes.

Aquest servei es podria desenvolupar i implementar mitjançant la col·laboració d'alguna entitat del tercer sector especialitzada en la gestió de conflictes i alguna universitat amb coneixements aprofundits sobre aquest sector i sobre la GAC. També seria important la implicació i el recolzament de les entitats de segon grau (federacions, xarxes associatives, coordinadores, etc.), ja que aquest tipus d'entitats poden dotar el servei d'un caràcter més estratègic i aportar la seva experiència en l'oferta d'alguns serveis. Finalment, és possible que l'Administració hi jugui un paper fonamental, amb l'objectiu de continuar impulsant el creixement i el desenvolupament del moviment associatiu i de voluntariat i d'aprofitar, un cop més, l'execució d'iniciatives de GAC, la majoria de les quals van ser reeixides en el passat.

Aquest servei té un cost econòmic, però podria ser gratuït si les administracions, amb l'objectiu d'impulsar i promoure l'associacionisme i el voluntariat, contractessin el servei d'assessorament i l'oferissin gratuïtament a les entitats d'un determinat sector, si l'Administració és un departament de la Generalitat, o a un municipi, si l'Administració és un ajuntament. Aquesta seria, sens dubte, una forma més de donar suport a les estructures de les associacions i del moviment associatiu i de voluntariat en general, tal com s'expressa en el document *186 propostes per l'associacionisme juvenil*

També seria important la implicació i el recolzament de les entitats de segon grau, ja que aquest tipus d'entitats poden dotar el servei d'un caràcter més estratègic.

*per una democràcia participativa*, elaborat pel Consell Nacional de la Joventut de Catalunya (2002).

Els objectius d'aquest servei són assessorar i intervenir en els processos de prevenció i gestió de conflictes en les organitzacions sense afany de lucre de Catalunya a través de:

- La construcció de consensos.
- La capacitat de facilitadors.
- L'assessorament en els procediments de negociació, col·laboració i/o cooperació i planificació estratègica.

En l'àmbit intern:

- Recursos humans.
- Estructura i creixement.
- Adaptació als canvis de l'entorn.
- Actitud interna i externa.
- Relleu de dirigents.
- Fórmules de participació.
- Millora de la qualitat de l'acció associativa de l'entitat.
- Formació dels dirigents, dels quadres directius, dels tècnics i dels voluntaris.

En l'àmbit extern:

- Entre organitzacions.
- Federacions i estructures de coordinació:
  - Comunicació i coordinació de projectes.
  - Participació en projectes comuns.
  - Establiment de relacions i recerca de recursos amb altres agents socials.
  - Codis ètics i d'intervencions.

Els objectius d'aquest servei d'assessorament són assessorar i intervenir en els processos de prevenció i gestió de conflictes en les organitzacions sense afany de lucre.

- Amb altres agents socials:  
Administració.  
Empreses.

**• Elaboració d'una guia didàctica de prevenció i gestió de conflictes de les organitzacions del tercer sector, mitjançant l'anàlisi i l'estudi de casos pràctics i el plantejament de fórmules que impliquin eines i instruments de GAC.**

Tothom és conscient de la importància que té la formació en qualsevol camp; però, davant de situacions noves, sovint, les velles estratègies que es feien servir queden obsoletes o, simplement, ja no funcionen i cal plantejar la necessitat de trobar noves fórmules per abordar les noves situacions. És a dir, caldrà adquirir nous coneixements i habilitats que permetin afrontar amb èxit els nous reptes que es plantegin.

Actualment, existeixen cursos sobre mediació i resolució de conflictes dirigits a les entitats sense afany de lucre de Catalunya, però sempre des d'una perspectiva i un component genèric i amb un programa i uns objectius introductoris en la matèria. Per exemple, podem trobar cursos en el Pla de Formació del Voluntariat de Catalunya que ofereix l'Institut Català del Voluntariat a través de les escoles de formació reconegudes, o també en algunes ofertes formatives de l'Administració local, com per exemple els cursos de mediació i resolució de conflictes que ofereix l'Ajuntament de Barcelona a través de Torre Jussana-Agència Municipal d'Associacions de Barcelona, i també en altres ajuntaments del país.

Malgrat l'esforç realitzat, les necessitats que tenen les entitats sense afany de lucre per formar-se en aquest camp i per donar resposta als seus conflictes específics encara no estan resoltes.

Així doncs, cal donar resposta a aquestes necessitats. I la millor manera de fer-ho és oferint un material didàctic de diagnosi dels conflictes específics de les organitzacions del tercer sector que proporcioni als membres de les organitzacions un material prou ric i elemental sobre els casos presentats, com és el ventall de procediments de GAC, consells i recomanacions.

Aquesta guia recolliria, primer, cadascun dels conflictes que es detecten i s'originen en el marc de les organitzacions del tercer sector; elaboraria una diagnosi i oferiria explicacions de les causes –internes i externes– que han originat el conflicte. Després, en cada conflicte, procediria a il·lustrar, mitjançant l'exemplificació de casos pràctics, els passos que cal seguir per a la seva resolució, aprofitant el ventall d'eines i instruments de gestió dels conflictes (GAC).

Els objectius d'aquesta guia són:

1) Sensibilitzar i formar els membres de les organitzacions sense afany de lucre i la societat en general sobre la temàtica del conflicte. De la mateixa manera que la pau no és absència de conflicte però sí de violència, la idea que s'ha de transmetre és que el conflicte en si no és negatiu sinó que ens permet, en funció d'una gestió positiva, avançar i millorar.

2) Divulgar i presentar els conflictes i els sistemes de GAC per la capacitació de dirigents i tècnics en la prevenció, gestió i resolució de conflictes, a partir de casos pràctics del tercer sector.

L'existència d'una guia didàctica sobre els conflictes en les organitzacions sense afany de lucre és una peça important que permetrà adquirir un coneixement més exhaustiu del tercer sector i més acurat de la casu-

La millor manera de formar-se i donar resposta a conflictes específics és oferint un material didàctic de diagnosi dels conflictes específics de les organitzacions del tercer sector.

Aquest estudi s'emmarca dins el plantejament de millora de la gestió i la qualitat de l'acció de les entitats i en l'aprofundiment de la participació i la millora del funcionament de la democràcia.

ística dels seus conflictes i de les possibilitats i eines d'intervenció.

En definitiva, l'estudi i els tres grans propòsits de GAC en el tercer sector s'emmarquen, d'una banda i de forma més directa, dins el plantejament de millora de la gestió i la qualitat de l'acció de les entitats que componen i nodreixen aquest sector; i, d'altra banda i de forma simultània, en l'aprofundiment de la participació i la millora del funcionament de la democràcia, oferint més eficàcia i uns rendiments més alts, mitjançant la capacitat d'aquestes entitats de trobar acords i crear consensos sobre les necessitats socials i els conflictes col·lectius.

Uns propòsits que ens permeten continuar treballant per *"(...) convertir el jo en nosaltres, aquesta capacitat de sentir-se vinculat als altres que proporcionen els entramats associatius i les activitats voluntàries, que facilita la coordinació i la comunicació i permet afrontar millor els dilemes i la resolució de problemes comuns."* (Gomà, Subirats i Giménez, 2001)



## 6. Bibliografia

- AA.DD. (1999). "Per què el sector associatiu ha de ser transparent?", a *Barcelona Associacions*, dossier núm. 40. Ajuntament de Barcelona. Torre Jussana.
- AA.DD. (1999). "Les asociaciones relacionales, el gran reto del 2000", a *Barcelona Associacions*, dossier núm. 39. Ajuntament de Barcelona. Torre Jussana.
- AA.DD. (1999). *Congrés Europeu del Voluntariat, Sitges, desembre de 1998*. Generalitat de Catalunya. Institut Català del Voluntariat. Barcelona.
- AA.DD. (2002). *Codi ètic de les associacions de Barcelona*. Consell Municipal de les Associacions de Barcelona. Barcelona.
- AA.DD. (2003a). *Segon Congrés Català de l'Associacionisme i el Voluntariat*. Generalitat de Catalunya. Institut Català del Voluntariat. Barcelona.
- AA.DD. (2003b). *2001-2003 El voluntariat i el moviment associatiu, en marxa*. Generalitat de Catalunya. Institut Català del Voluntariat. Barcelona.
- Alberich, T. (1993). "Tercer sector en el desarrollo comunitario", a *Documentos de Trabajo Social, Revista de Trabajo Social y Acción Social*, núm. 16. Colegio de Diplomados en Trabajo Social de Málaga. Málaga.
- Alió, M. i Olivella, M. (1999). *Per viure bé nosaltres i les generacions que vindran*. Diputació de Barcelona.
- Alonso, L.E. i Jerez, A. (1998). "Hacia una politización del tercer sector", a Jerez, A. (1998) *¿Trabajo voluntario o participación? Elementos para una sociología del Tercer Sector*. Tecnos. Madrid. p. 246.
- Amorós, M. Camps, F. i Pastor, X. (2000). *Mediació Comunitària i Gestió Alternativa de Conflictes a Catalunya. Una Guia per a la Governabilitat*. Fundació Jaume Bofill, «Finestra oberta», 15. Barcelona.
- Barba, C. (1999). "Reptes i límits del voluntariat", a AA.DD. (1999). *Congrés Europeu del Voluntariat, Sitges, desembre de 1998*. Generalitat de Catalunya. Institut Català del Voluntariat. Barcelona. p.55-59.
- Berger, P. (1998). *The Limits of Social Cohesion. Conflict and Mediation in Pluralist Societies*. West view Press. EUA.

- Berne, E. (1988). *The structure and dynamics of organizations and groups*. Ballantines Books, Nova York.
- Bonal, R. (1997). "Anàlisi sociològica de la realitat dels agents del tercer sector en l'àmbit social", a *Quaderns de Serveis Socials*, núm. 12. Diputació de Barcelona. Barcelona.
- Bréard, R. i Pastor, P. (2000). *Gestion des conflits. La communication à l'épreuve*. Liaisons, París.
- Briggs, B. (2000). *Introducción al consenso*. IIFAC. Tepoztlan, México.
- Bruel, A. (2003). *El voluntariat dins de l'organització*, a AA.DD. (2003). *Segon Congrés Català de l'Associacionisme i el Voluntariat*. Generalitat de Catalunya. Institut Català del Voluntariat. Barcelona.
- Camps, F. (2000). "Participación comunitària y gestión alternativa de conflictos", a *Perspectiva social*, núm. 44. ICESB, Barcelona.
- Casado, LL. (1999). *Organizaciones triunfadoras: Guía breve de análisis transaccional aplicado a las organizaciones*. Gestión 2000, Barcelona.
- Castiñeira, A. (coordinador) (2002). *Llibre Blanc del tercer sector cívico-social*. Centre d'Estudis Contemporanis, Departament de la Presidència, Generalitat de Catalunya.
- Colozzi, I. (2001). "Un modelo organizativo para las organizaciones del voluntariado", a *Revista del ministerio de trabajo y asuntos sociales*, núm. 31. Madrid.
- Consell Nacional de la Joventut de Catalunya (CNJC) (2002). *186 propostes per a l'associacionisme juvenil. Per una democràcia participativa*. CNJC. «Xarxa Jove», 2. Barcelona.
- De La Riva, F. (1993). "Impresiones de/desde/en los movimientos sociales", a *Documentos de Trabajo Social, Revista de Trabajo Social y Acción Social*, núm. 16. Colegio de Diplomados en Trabajo Social de Málaga. Málaga.
- De Tommaso, A. (1997). *Mediación y trabajo social*. Espacio Editorial. Montevideo.
- Drego, P. (1996). *Transactional Analysis in Organisations*. Drs. Sari Van Poelje. p. 195-202. San Francisco.
- Equipo Claves (1998). *Gestión participativa de las asociaciones*. Popular, Madrid (2a edició).

- Farré, S. (2000). *La Gestió Alternativa de Conflictes (GAC) i el conflicte estructural a les empreses i organitzacions: l'experiència dels Estats Units*. ICESB, Barcelona.
- Fisas, V. (1998). *Cultura de paz y gestión de conflictos*. Icaria i Ediciones UNESCO, Barcelona.
- Fisher, R. i Kopelman, E. (1996). *Más allá de Maquiavelo. Herramientas para afrontar conflictos*. Granica, Barcelona.
- Floyer, A. (1990). *Cómo utilizar la mediación para resolver conflictos en las organizaciones*. Paidós Ibérica, Barcelona.
- Fundació Catalana de l'Espai (2001). *Hem de renovar les nostres associacions? Una mirada al moviment associatiu des de dins. Memòria del Seminari*. Barcelona, 25-26 de maig de 2001. (Material fotocopiats.)
- Galtung, J. (2000). *Conflict as a way of life*, citat a LEDERACH, J.P. (2000). *El abecé de los conflictos*. Asociación Los Libros de la Catarata. Madrid.
- Galtung, J. (1998). *Tras la violencia 3R: Reconstrucción, reconciliación, resolución*. Bakeaz/Gernika Gogoratz. Bilbao.
- García, R. (2002). "Dos models d'organitzacions", a CASTIÑEIRA, A. (coordinador) (2002). *Llibre Blanc del tercer sector cívicosocial*. Centre d'Estudis Contemporanis, Departament de la Presidència, Generalitat de Catalunya.
- Girard, K. i Koch, S.J. (1997). *Resolución de conflictos en las escuelas*. Granica, Barcelona.
- Gomà, R., Subirats, J. i Giménez, L. (2001). "El tercer sector. Apunts i reflexions a l'entorn d'una tipologia", a *Seminari sobre el tercer sector*. Secretaria General de Joventut, Entitat Autònoma del Diari Oficial i de Publicacions, «Espais de Reflexió» 5. Barcelona.
- González-Capitel, C. (2001). *Mediación X 7*. Atelier, Barcelona.
- Hocker i Wilmot (1997). *Interpersonal conflict*, citat a GIRARD, K. i KOCH, J. (1997). *Resolución de conflictos en las escuelas*. Ediciones Granica. p. 46.
- INCAVOL (2001a). *Curs d'iniciació al voluntariat. Llibre de l'alumne*. Generalitat de Catalunya. Barcelona.
- INCAVOL (2001b). "La integració de la persona voluntària a l'entitat", a *Apunts*, dins del Pla de formació del Voluntariat de Catalunya. Generalitat de Catalunya.

- INCAVOL (2002). "Nova cultura organitzativa i treball en xarxa", a *Apunts, dins del Pla de formació del Voluntariat de Catalunya*. Generalitat de Catalunya.
- Jerez, A. (coordinador) (1997). *¿Trabajo voluntario o participación? Elementos para una sociología del tercer sector*. Tecnos, Madrid.
- Krausz, R. (1986). "Power and Leadership in organizations", a *Transactional Analysis Journal*, 16:2 (April).
- Lederach, J.P. (1986). *La regulación del conflicto social. Un enfoque práctico*. Akron PA. Mennonite Central Committe. EUA.
- Lederach, J.P. (2000). *El abecé de los conflictos*. Asociación Los Libros de la Catarata. Madrid.
- Martí, P. (2003). "Drets i deures de les organitzacions", a AA.DD. (2003). *Segon Congrés Català de l'Associacionisme i el Voluntariat*. Generalitat de Catalunya. Institut Català del Voluntariat. Barcelona.
- Martínez de Murgía, B. (1999). *Mediación y resolución de conflictos, una guía introductoria*. Paidós, Barcelona.
- Molina, F. (2003). "L'associacionisme i el voluntariat com a motor de canvis i facilitador de la convivència", a AA.DD. (2003). *Segon Congrés Català de l'Associacionisme i el Voluntariat*. Generalitat de Catalunya. Institut Català del Voluntariat. Barcelona.
- Montraveta, I. i Val ls, R. (1997). "Societat del benestar i mecenatge solidari", a *Quaderns de Serveis Socials*, núm. 12. Diputació de Barcelona.
- Moore, Ch. (1997). *El proceso de mediación*. Granica. Barcelona.
- Morales, J.F. (1999). "El conflicto en los grupos de trabajo", a *El grupo y sus conflictos*. Universidad Castilla la Mancha, Servicio de Publicaciones. «Humanidades», 29. Cuenca.
- Parisi, J.M. (coordinador) (2003). "El primer congrés de les associacions de Barcelona", a *Barcelona Associacions*, dossier núm. 47. Ajuntament de Barcelona. Torre Jussana.
- Pastor, X. (2001). "Voluntariat i Gestió Alternativa del conflicte. Una nova font de riquesa per a la democràcia", a *Revista del Col·legi d'Educadors Socials de Catalunya*. Barcelona, núm. 1.
- Perrow, C. (1991). *Sociología de las organizaciones*. McGraw-Hill. Madrid.
- Petrel la, R. (1999). *El bien común. Elogio a la solidaridad*. Debate, Madrid.
- Puig, T. (1997). "Diez mandamientos o líneas estratégicas para facilitar la re-

- invención de las asociaciones de voluntariado", a *Quaderns de Serveis Socials*, núm. 12. Diputació de Barcelona.
- Pujol, J.O. (2001). "Les persones fonament de les entitats no lucratives", a *Educació social*, núm. 18. Fundació Pere Tarrés. Barcelona.
- Pujol, P. (2003). "Nova cultura organitzativa", a AA.DD. (2003). *Segon Congrés Català de l'Associacionisme i el Voluntariat*. Generalitat de Catalunya. Institut Català del Voluntariat. Barcelona.
- Pujol, P. i Subirats, J. (2003). "Entitats i administracions: parella de fet o matrimoni de conveniència", a PARISI, J.M. (coordinador) (2003). "El primer congrés de les associacions de Barcelona", a *Barcelona Associacions*, dossier núm. 47. Ajuntament de Barcelona. Torre Jussana.
- Putman, R.D. (2000). *Per fer que la democràcia funcioni. La importància del capital social*. Proa. «Temes contemporanis» 11. Barcelona.
- Renau, E. (dir.) (2001). *Els catalans i el voluntariat*. Institut Català del Voluntariat. Dept. de Benestar Social. Generalitat de Catalunya. A la pàgina web de l'Institut Català del Voluntariat: [www.voluntariat.org](http://www.voluntariat.org).
- Riera, I. (1997). "El tercer sector en l'àmbit social", a *Quaderns de Serveis Socials*, núm. 12. Diputació de Barcelona.
- Ritzer, G. (1997). *Teoría sociológica contemporánea*. McGraw-Hill, Madrid.
- Robbins, H. i Finley, M. (1999). *Por qué fallan los equipos?* Granica, Barcelona.
- Rodríguez Aramberrí, J. "Organizaciones", a Del Campo, S. (1984). *Tratado de Sociología*, vol. 2. Taurus, Madrid.
- Rognoni, I. (2001). "La resolución de conflictos en el ámbito de las organizaciones", a [www.solomediación.com](http://www.solomediación.com).
- Rueda, J.M. (1997). "Estat, Mercat i Comunitat", a *Quaderns de Serveis Socials*, núm. 12. Diputació de Barcelona.
- Sintas, M. (1997). "La societat civil, comparses o actors", a *Quaderns de Serveis Socials*, núm. 12. Diputació de Barcelona.
- Six, J. F. (1997). *Dinámica de la mediación*. Paidós Ibérica. Barcelona.
- Spil Iman Kurt R. i Spil Iman, K. (1997). "La imagen del enemigo y la escalada de los conflictos", a *Revista Internacional de Ciencias Sociales*, núm. 127. p. 59-77. UNESCO.
- Subirats, J. (1999). *¿Existe sociedad civil en España? Responsabilidades colectivas y valores públicos*. Fundación Encuentro, Madrid.

- Susskind, L. i Cruikshank, J. (1987). *Breaking the impasse*. Basic Books, Nova York.
- Torralba, F. (2001). "Model català d'associacionisme, voluntariat i participació", a *Estris*, núm. 121. Fundació Pere Tarrés. Barcelona.
- Urgell, J. (1999). "Recursos humans a les organitzacions no lucratives", a *Barcelona Associacions*, dossier núm. 16. Ajuntament de Barcelona. Torre Jussana.
- Van de Vliert, E. i De Dreu, C.K.W. (1994). "Optimizing performance by conflict simulation", a *The International Journal of Conflict Management*, 5(3), p. 211-222. EUA.
- Villasanté, T.R. (1993). "Retos, preguntas del asociacionismo, tercer sector", a *Documentos de Trabajo Social, Revista de Trabajo Social y Acción Social*, núm. 16. Colegio de Diplomados en Trabajo Social de Málaga. Málaga.
- Vinyamata, E. (1999). *Manual de prevención y resolución de conflictos*. Ariel-prácticum, Barcelona.

## *7. Organitzacions i persones entrevistades*

### 1. Participació ciutadana i veïnal:

- Josep Machado, president de l'Aassociació de Veïns del Barri del Carme de Reus.
- Manel Andreu, president de la Federació d'Associacions de Veïns de Barcelona (FAVB).
- Òscar, oficina tècnica del Servei Civil Internacional.

### 2. Desenvolupament social i econòmic:

- Antoni Codina, director de Setem Catalunya.
- Xavier López, director de la Fundació Marianao de Sant Boi de Llobregat.
- Artur Roman, tècnic de formació-joventut de la Creu Roja de Sabadell.

### 3. Medi ambient:

- Antònia Grifols, presidenta d'Ecomediterrània.
- Albert Rodríguez, responsable de mitjans de comunicació de Greenpeace.
- Manel Conill, president d'ADENC.

### 4. Promoció de col·lectius:

- Marina Gallés, presidenta de RAI.
- Àlex Guillamon, d'Entrepobles.
- Marta Casas, de l'equip tècnic d'IBN-Batuta.

### 5. Cooperació i drets humans:

- Xavier López, director de Món-3.
- Manuel López, cap de Recursos Humans de Metges Sense Fronteres.
- Tica Font, vicepresidenta de Justícia i Pau.





## Col·lecció Finestra Oberta

1. Col·lectiu Ronda RCCL. *Immigració i estrangeria: l'estat de la qüestió*. 99 pp. Març 1998.
2. Enric Marín i Joan Manuel Tresserras. *Seguiment de l'impacte social de les tecnologies de la informació i la comunicació (1/3)*. 56 pp. Maig 1998.
3. Fundació CIREM. Jaume Funes (coord.), Quim Casals, Oriol Homs, Xavier Martínez, Ferran Miquel, Neus Roca i Jaume Trilla. *Proposta de mesures davant la desigualtat d'èxit a l'ESO*. 88 pp. Juny 1998.
4. Salvador Cardús amb la col·laboració de Lluís Tolosa. *La premsa diària a les Illes Balears, el País Valencià i Catalunya (1976-1996)*. 122 pp. Març 1998.
5. Enric Marín i Joan Manuel Tresserras. *Seguiment de l'impacte social de les tecnologies de la informació i la comunicació (2/3)*. 75 pp. Octubre 1998.
6. Oriol Alsina i Roger Sunyer. *Informe sobre la Banca ètica a Europa*. 74 pp. Novembre 1998.
7. M. José Montón i Montse Solerdecoll. *Experiències socioeducatives amb adolescents nousvinguts*. 46 pp. Febrer 1999.
8. Carme Mayol i Eugènia Salvador. *Materials de lectura fàcil*. 85 pp. Març 1999.
9. Francesc Deó, Marisa Abad, Encarna Larrey i Francesc Notó. *Un dia en la vida d'un nen. Un dia en la nostra vida*. 77 pp. (Quadern del professor) i 105 pp. (Quadern de l'alumne). Febrer 1999.
10. Enric Marín i Joan Manuel Tresserras. *Seguiment de l'impacte social de les tecnologies de la informació i la comunicació (3)*. 67 pp. Maig 1999.
11. Marta Casas i Núria Casas en col·laboració amb Cristina Cerdà, Anna Montells i David Picó. *Projecte d'educació musical de La Lluna Blava*. 121 pp. Novembre 1999.
12. Grup d'Estudis sobre els Drets dels Immigrants de la Universitat de Barcelona. *Les proposicions de reforma de la Llei d'estrangeria*. 77 pp. Setembre 1999.
13. Jaume Funes i Fina Rifa (coord.). *Adolescents i dificultats socials a l'escola*. 98 pp. Febrer 2000.
14. Laura Giménez i Laia Pineda. *La recerca social en l'administració local: una via d'aprofundiment de la democràcia*. 72 pp. Març 2000.

15. Moisès Amorós, Ferran Camps i Xavier Pastor. *Mediació comunitària i gestió alternativa de conflictes a Catalunya. Una guia per a la governabilitat*. 91 pp. Abril 2000.

16. Miquel Casanovas i Alfons Formariz. *Educació de persones adultes i immigració extracomunitària*. 62 pp. Maig 2000.

17. ECOCONCERN. Robert González (coord.). *Processos participatius en la gestió d'espais naturals*. 94 pp. Juny 2000.

18. Ana Escobar, Coro Luengo i M. José Pérez. *Aula d'acollida per a alumnes nouvinguts de l'IES Ramon de la Torre*. 92 pp. Desembre 2000.

19. Marta Comas (coord.). *L'atenció als menors immigrants no acompanyats a Catalunya. Anàlisi de la realitat i propostes d'actuació*. 210 pp. Gener 2001.

20. Marta Comas i Jaume Funes. *Educadores i educadors de carrer: de l'opció ideològica a l'opció tecnicometodològica*. 107 pp. Gener 2001.

21. Equip d'Anàlisi Política de la UAB i Fundació Jaume Bofill. *Informe sobre la consulta ciutadana per a la revisió del Pla General d'Ordenació Urbana de Cardedeu*. 110 pp. Febrer 2001.

22. Antoni Segura (coord.), Pilar Comes, Santiago Cucurella, Andreu Mayayo i Francesc Roca. *Els llibres d'història, l'ensenyament de la història i altres històries*. 125 pp. Juliol 2001.

23. Fundació FICAT. Irma Rognoni (coord.). *Menors del carrer: visió sociojurídica*. 139 pp. Novembre 2001.

24. Equip d'Anàlisi Política de la UAB i Universitat del País Basc. *Xarxes crítiques a Catalunya i Euskadi: solidaritat internacional i antiracisme*. 124 pp. Febrer 2002.

25. Equip d'Anàlisi Política de la UAB i Universitat del País Basc. *Xarxes crítiques a Catalunya i Euskadi: antimilitarisme i okupació*. 126 pp. Febrer 2002.

26. Violeta Quiroga (relatora). *Atenció als menors immigrants: col·laboració Catalunya-Marroc*. 105 pp. Març 2002.

27. Mònica Nadal, Rosa Oliveres i Miquel Àngel Alegre. *Les actuacions municipals a Catalunya en l'àmbit de la immigració*. 196 pp. Març 2002.

28. Alfons Formariz, Miquel Casanovas i Clara Balaguer. *Educació de persones adultes per a la convivència i la cooperació en una societat multicultural*. 120 pp. Gener 2003.

29. Fundació Jaume Bofill. *Granollers participa! Quina ciutat vols?* Informe del procés. 110 pp. Març 2003.
30. Alicia Gómez, Rosa Patino i Jaume Funes (col·laborador). «*Fugint del futur*»: *La reserca de la mirada adolescent utilitzant tècniques audiovisuals*. 64 pp. Maig 2003.
31. Laia Jorba i Lluís Planes. *Els consells veïnals i sectorials de Sitges, una experiència d'Agenda 21*. 56 pp. Maig 2003.
32. Francesc Carbonell i Albert Quintana (coords.). *Immigració i igualtat d'oportunitats a l'ensenyament obligatori. Aportacions al debat sobre una futura llei d'educació a Catalunya*. 61 pp. Juliol 2003.
33. Escenaris de Participació Ciutadana d'Ecoconcern. *Participació i immigració en contextos pluriculturals. La situació del Casc Antic de Barcelona*. 132 pp. Setembre 2003.
34. Xavier Millán i Mawa N'Diaye (coords.). *Treball comunitari i interculturalitat: reflexions i experiències*. 128 pp. Setembre 2003.
35. Esther Vivas. *Organitzacions, campanyes i moviments d'oposició al deute extern*. 96 pp. Setembre 2003.
36. GREC-Resolució de Conflictes. Noèlia Lafuente i Ferran Camps (coordinadors). *La gestió alternativa de conflictes en les organitzacions del tercer sector*. 103 pp. Octubre 2003.

