

RESOLUCIÓN DE CONFLICTOS INTERPERSONALES



06/02/2024

Guía de buenas prácticas preventivas per autònoms i PIMES

Les persones som éssers socials. La nostra vida està plena de tota mena de relacions i, per tant, no és estrany que entre tantes interaccions puguin sorgir alguns conflictes. En aquesta guia es parlarà concretament dels conflictes interpersonals que sorgeixen en l'àmbit laboral.

Pla General d'Activitats Preventives 2024

Índex

1. Introducció	2
2. Objectius	2
3. Conceptes	2
4. Factors psicosocials desencadenants de situacions de conflicte	3
5. Aspectes que influeixen en el conflicte	5
6. Danys derivats en la salut personal i organitzacional a causa dels conflictes	9
7. Les característiques del conflicte laboral	10
7.1 Las funcions dels conflictes	10
7.2 Nivells de conflicte	10
7.3 Tipus de conflictes	11
7.4 Fases del conflicte laboral	12
7.5 Els estils d'afrontament en els conflictes	13
8. El procés de resolució de conflictes	14
8.1 Trobar-hi la solució. Generant solucions alternatives	14
8.3 Què cal tenir en compte per abordar correctament un conflicte	17
8.3 Estratègies personals per a la resolució de conflictes	20
9. Referències	24

1. Introducció

Les persones som éssers socials. La nostra vida està plena de tota mena de relacions i, per tant, no és estrany que entre tantes interaccions puguin sorgir alguns conflictes. En aquesta guia es parlarà concretament dels conflictes interpersonals que sorgeixen en l'àmbit laboral.

En un conflicte laboral s'han de tenir en compte factors com: els valors (el significat que atribueixen als seus objectius), les normes (la seva manera d'actuar per aconseguir-los), els grups (persones que en formen part) i els rols (les seves funcions) que hi ha entre les parts implicades. També es considera la capacitat que tenen els treballadors per relacionar-se amb els companys (capacitat de diàleg i objectivitat, bona voluntat, empatia, etc.). Normalment, els conflictes no se solucionen perquè: la persona no és conscient de l'existència del problema, no té els recursos necessaris per fer-hi front, té por que aquests empitjorin amb la seva participació o no està interessada a solucionar-los.

Si no s'actua a temps i es deixen apartats, s'hi veurà afectada tant la salut física i psicològica dels treballadors, com la productivitat, el rendiment i la imatge de l'empresa. És necessari que ens fem la següent pregunta: els conflictes sempre són negatius o potser se'n pot treure alguna cosa positiva? Efectivament, si es gestionen correctament, poden aportar als treballadors una sèrie de repercussions positives. Els conflictes fomenten l'aprenentatge, la innovació, la reflexió, la cohesió en equip i la presa de decisions, i d'aquesta manera generen oportunitats de canvi per a l'empresa.

Els conflictes que es generen durant la jornada laboral poden ser diversos. En aquesta guia es parlarà tant dels diferents tipus que hi pot haver com de les causes i de com pot contribuir el treballador a solucionar-los.

2. Objectius

L'objectiu principal d'aquesta guia és proporcionar als treballadors la informació i les eines necessàries perquè puguin prevenir l'aparició de conflictes laborals interpersonals per, d'aquesta manera, reduir les conseqüències negatives que se'n deriven. Per tant, aquesta no és una guia que serveixi per fer front a conflictes greus presents com, per exemple, l'assetjament laboral i sexual.

Finalment, també es pretén que els conflictes siguin vistos com una oportunitat per posar en pràctica el que s'ha après i que això serveixi al treballador com a mètode de reflexió, cooperació, cohesió en equip i aprenentatge.

3. Conceptes

Els principals conceptes implicats en la resolució de conflictes laborals són els següents:

- **CONFLICTE:** oposició o desacord entre dues o més persones, o grups de persones.
- **SOLUCIÓ:** acció que va dirigida a respondre eficaçment davant un problema o problemàtica.
- **RESOLUCIÓ DE CONFLICTES:** un procés cognitiu, afectiu i conductual mitjançant el qual la persona intenta identificar o descobrir una solució o resposta d'afrontament eficaç per a un problema particular.

- > **ESTRÈS:** estat de tensió que apareix quan les demandes laborals superen els recursos del treballador o quan aquest es veu exposat a esdeveniments crítics.
- > **AFRONTAMENT:** les mesures amb les quals les persones procuren reduir o eliminar la situació no desitjada.
- > **HABILITATS SOCIALS:** són un conjunt de competències que ens permeten millorar les nostres relacions interpersonals, sentir-nos bé, obtenir el que volem i aconseguir que els altres no ens impedeixin aconseguir els nostres objectius.
- > **GESTIÓ EMOCIONAL:** és la capacitat de potenciar les emocions agradables, gestionar les emocions desagradables pròpies i dels altres, i expressar-les de manera adequada.

4. Factors psicosocials desencadenants de situacions de conflicte

Una de las principales causas que pueden generar o incrementar la aparición de conflictos son los factores y los riesgos psicosociales.

Los factores psicosociales son las interacciones que hay entre la cultura organizacional, las características del puesto de trabajo, el trabajador y las relaciones entre empleados.


LOS FACTORES PSICOSOCIALES




Los riesgos psicosociales son las consecuencias negativas que surgen entre estas interacciones. A continuación se explican los factores que pueden generar o incrementar la probabilidad que aparezcan conflictos entre los trabajadores:

LOS RIESGOS PSICOSOCIALES


01 **ESTRÈS**
Apareix quan les demandes laborals superen els recursos del treballador o quan el treballador es veu exposat a esdeveniments crítics.




02 **VIOLÈNCIA FÍSICA I PSICOLÒGICA**
Tota acció, incident o comportament que s'aparta del que és raonable, en què una persona és assaltada, amenaçada, humiliada o lesionada com a conseqüència directa del seu treball.




Assetjament laboral o mobbing: comportament negatiu entre companys o entre superiors jeràrquics i subordinats pel qual la persona en qüestió és humiliada i atacada diverses vegades (directament o indirectament) per una o més persones amb el propòsit i amb l'efecte d'alienar-la.




Assetjament sexual: és la conducta de naturalesa sexual o altres comportaments basats en el sexe que afecten la dignitat de la dona i de l'home en el treball. Això pot incloure comportaments físics, verbals o no verbals indesitjats.



03 **INSEGURETAT CONTRACTUAL**
Preocupació general sobre l'existència del lloc de treball en el futur. Amenaça percebuda de característiques de treball diferents, com ara la posició dins d'una organització o les oportunitats de carrera.



04 **BURNOUT O ESGOTAMENT PROFESSIONAL**
Consisteix en el resultat d'un procés d'estrès crònic laboral i organitzacional que acaba en un estat d'esgotament emocional i de fatiga desmotivant per a les tasques laborals.





5. Aspectes que influeixen en el conflicte

A continuació, es mostra el model desenvolupat per l'Institut Nacional de Seguretat i Salut en el Treball (INSST) per a l'anàlisi del conflicte (Figura 1). En aquest model es descriuen quinze components essencials que cal considerar. El model està estructurat en quatre blocs amb tres o quatre components cadascun, encara que tots els components estan estretament interrelacionats.

a) Components culturals i estructurals: entre aquests es trobaria la cultura empresarial (i els seus valors), la legislació, la salut laboral (i les condicions de treball) i el lideratge.

> La cultura empresarial i els seus valors

La cultura empresarial hauria de ser dialogant, participativa i autoexigent pel que fa al respecte a valors morals com la dignitat de la persona en el treball. Així mateix, els valors haurien d'estar ben definits i interioritzats en totes les escales de l'organització per ser efectius en les conductes.

> La legislació

És molt important complir la legislació per poder solucionar el conflicte, encara que, en alguns casos, és cert que no n'hi ha prou amb les lleis per arreglar una situació problemàtica.

> Salut laboral i condicions de treball

La percepció positiva dels treballadors sobre com l'empresa actua amb ells afectarà en alt grau la manera de solucionar un problema. En un entorn segur i saludable els treballadors tindran major predisposició a fer-ho de manera pacífica i col·laborativa.

> Lideratge

Els comandaments intermedis han de tenir capacitat de lideratge per poder conduir el conflicte en una fase de negociació entre les parts, i així disminuir les conseqüències negatives i aconseguir una resolució sense necessitat de figures externes a l'empresa.

b) Components de necessitats i poder: entre aquests es trobarien els assumptes/problemes, interessos/necessitats, objectius/previsions i relacions de poder.

➤ **Assumptes/problemes tos/problemas**

És necessari saber identificar correctament quin és el problema real que porta les diferents parts a entrar en conflicte, per així poder actuar de manera més precisa i eficaç. També, caldrà veure la situació des d'un punt de vista objectiu. Per això, serà necessari despersonalitzar la situació problemàtica. Pot ser que la situació s'hagi generat a partir d'una mala comunicació o per problemes relacionals entre els treballadors, per tant, la causa no ha de ser sempre laboral.

➤ **Interessos/necessitats**

Aquestes modularan el comportament de les parts implicades del conflicte. També formarien part d'aquesta classificació els temors o valors de les persones. Ha de tenir-se en compte que tots són subjectius i, per tant, no és estrany que, en alguns casos, la situació conflictiva pugui ser veritablement complexa.

➤ **Objectius/previsions**

És l'expressió de les parts implicades en el conflicte sobre com voldrien solucionar-lo. Els objectius van més enllà de les necessitats i interessos. Es defineixen com positius o negatius segons el seu compliment a través de les expectatives dels implicats. Per tant, aquests poden ser concrets/compatibles o amples/ambigus.

➤ **Relacions de poder**

Els conflictes poden ser horitzontals (entre persones del mateix nivell jeràrquic) o verticals (entre diferents nivells, per exemple, un comandament i un treballador). En el primer cas, se sol recórrer al comandament quan no s'aconsegueix resoldre el conflicte. Quan entre els implicats en el conflicte hi ha diferències de poder, resulta ser més complicat. Si entre les dues parts hi ha bona voluntat i diàleg, serà més fàcil que el problema se solucioni i que el clima relacionat amb aquest sigui més còmode per als treballadors.

c) Components de relació: entre aquests es trobarien els actors/relacions, comunicació, actituds i comportaments, i tensió emocional.

➤ **Actors/Relacions**

En un conflicte podem trobar tres tipus d'actors: principals, secundaris i intermediaris. Els actors principals són els que participen activament en el conflicte, ja que són els que hi estan més interessats. Si hi ha pocs actors principals, la resolució del conflicte hauria de ser més fàcil. Els actors secundaris són aquells que no participen activament en el conflicte, encara que pot ser que en alguna de les fases del conflicte juguin un paper important com a actors principals. Finalment, els intermediaris són els que intervenen per facilitar la resolució de conflictes; poden ser imparcials o posar-se en el bàndol d'algun dels actors.



> Comunicació

Per poder arribar a dialogar és imprescindible que hi hagi una bona comunicació entre les parts implicades. No sols en referència amb el llenguatge verbal; el llenguatge no verbal (per exemple, els gestos) també és important. La comunicació entre parts implicades ha de generar confiança i ser oberta i fluida.

> Actituds i comportaments

Les actituds predisposaran les persones a comportar-se d'una manera o altra en situar-se al capdavant d'un conflicte. Quan ens trobem en un conflicte, és important mostrar una actitud cooperativa i deixar enrere la confrontació i la competitivitat. En relació amb el comportament, aquest és visible per tots i, en conseqüència, causarà la reacció de les diferents parts implicades.

> Tensió emocional

A mesura que van perdurant, i segons la seva gravetat, els conflictes generen una sèrie de tensions entre les parts implicades. Si la tensió emocional és baixa, el conflicte pot solucionar-se fàcilment mitjançant el diàleg. En el cas que es generi una alta tensió emocional, ocurrerà el contrari i serà difícil veure les coses amb objectivitat. S'ha de procurar rebaixar la intensitat emocional de les persones per aconseguir així una millor resolució.

d) Components de recursos i conseqüències: entre aquests es trobarien els recursos/informació i habilitats, conseqüències negatives, estratègies predominants.

> Recursos/informació i habilitats

La capacitat de la persona per enfrontar-se de manera satisfactòria i eficaç al conflicte determinarà en gran part la seva resolució. Un altre aspecte molt important és la informació que es té sobre la situació conflictiva i els recursos amb els quals es compta per poder fer una intervenció correcta.

> Conseqüències negatives

Han de tenir-se en compte les repercussions negatives que comporten els conflictes tant als treballadors com a l'empresa.

> Estratègies predominants

Els conflictes es poden abordar de quatre maneres diferents: evitació, imposició, recorrent a l'autoritat mediadora o d'arbitratge, i a través de l'intercanvi i la negociació:

- En l'evitació, la persona decideix no participar-hi i esperar que el conflicte es resolgui per si mateix.
- La imposició es caracteritza pel poder que exerceix una part sobre l'altra.
- Quan es recorre a l'autoritat mediadora o d'arbitratge, les parts es dirigeixen a un tercer que no té relació amb elles. Aquest decidirà adoptar una solució o acord.
- Finalment, en l'intercanvi i la negociació, les parts implicades en el conflicte busquen una solució o acord mitjançant el diàleg. Aquesta última estratègia és la que facilita la solució de conflictes.

Hi ha un gran nombre de factors que poden contribuir que el conflicte es pugui solucionar de manera efectiva o, per contra, que no contribueixen a una bona convivència entre els treballadors.

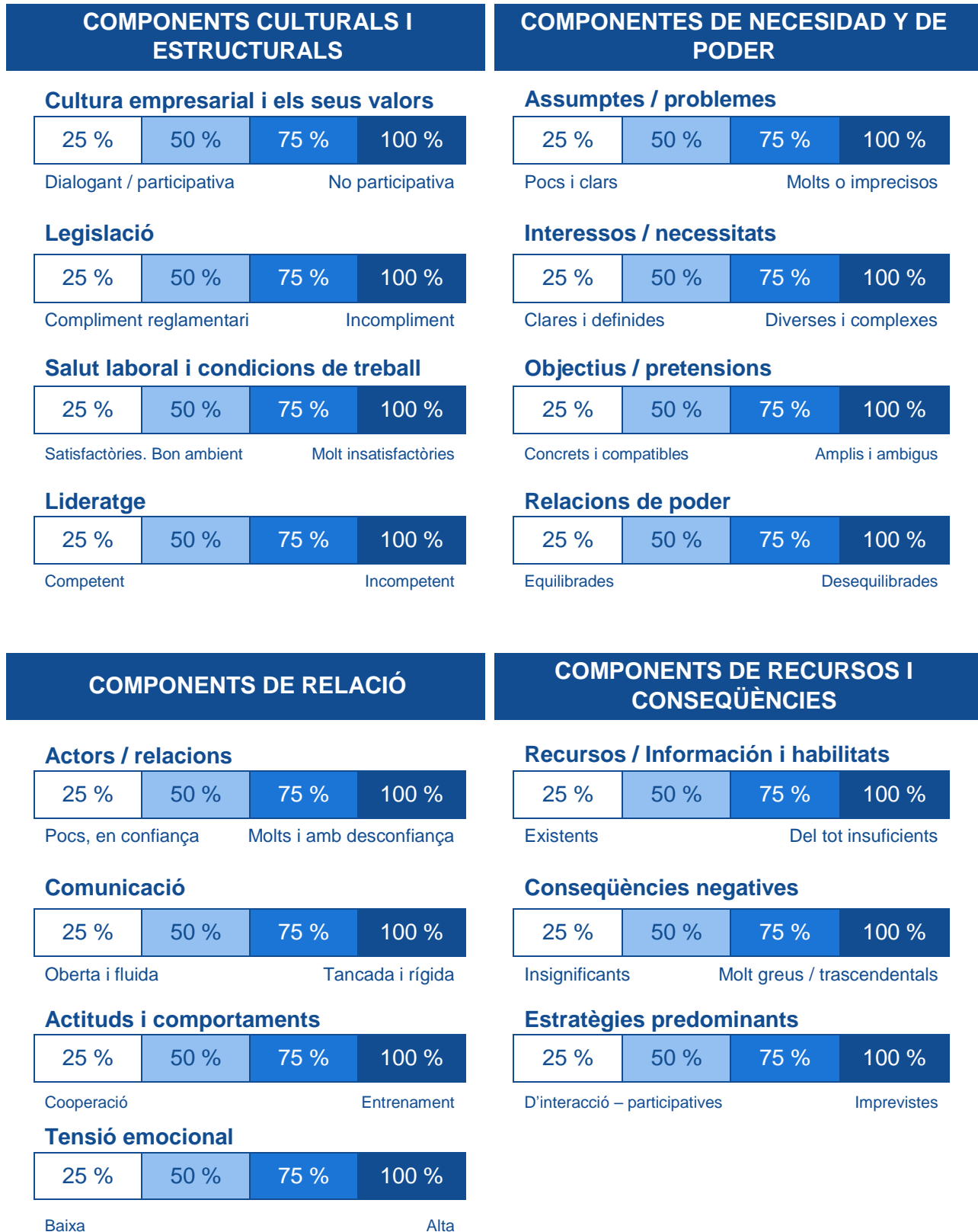


Figura 1. Model d'anàlisi preliminar de factors determinants del conflicte laboral en els seus components essencials.
Font: INSST

Tots els components que presenta aquest model poden ser abordats mitjançant la prevenció i la formació. Les persones adquiriran la capacitat necessària per poder resoldre satisfactòriament els conflictes interpersonals. Per obtenir-ne més informació, vegeu Nota tècnica preventiva NTP 1.096, de l'Institut de Seguretat i Salut en el Treball (INSST).

6. Danys derivats en la salut personal i organitzacional a causa dels conflictes

L'aparició de conflictes a l'empresa es pot detectar quan es produeix l'aparició dels símptomes següents:

- Tensió a l'espai de treball.
- Actitud hostil entre els treballadors.
- Violència verbal entre els treballadors.
- Verbalitzacions negatives sobre l'equip de treball i les seves competències.
- Poca comunicació o, si n'hi ha, incorrecta.
- Barreja de situacions personals i problemes laborals.

Els riscos psicosocials que formen part dels antecedents dels conflictes i els mateixos conflictes generaran una sèrie de conseqüències, tant en el treballador com en l'empresa. Aquestes es diferencien entre conseqüències físiques, psicològiques i organitzacionals.

Les **conseqüències físiques** que es generen en els treballadors són problemes cardiovasculars, trastorns musculoesquelètics i gastrointestinals.

En relació amb les **conseqüències psicològiques**, l'exposició als riscos psicosocials esmentats pot afectar la salut mental del treballador i contribuir a l'aparició de trastorns com l'ansietat, la depressió i el trastorn per estrès posttraumàtic (entre altres tipus de problemàtiques). Pot arribar, com a cas extrem, al suïcidi.



Finalment, les conseqüències negatives que poden transcendir a l'**organització** o l'empresa són diverses. Aquestes repercuteixen en la productivitat, l'eficàcia i l'eficiència. També en l'absentisme, les intencions d'abandó, la satisfacció i el compromís laboral dels treballadors. Així mateix, el nombre d'accidents pot elevar-se. Finalment, el fet de no poder detectar a temps aquest tipus de riscos també tenir repercussions legals en l'empresa.

Los riesgos psicosociales que forman parte de los antecedentes de los conflictos y los propios conflictos generarán una serie de consecuencias, tanto en el trabajador como en la empresa. Estas se diferencian entre consecuencias físicas, psicológicas y organizacionales.

7. Las característiques del conflicte laboral

7.1. Les funcions dels conflictes

Com s'ha observat a l'apartat anterior, els conflictes poden repercutir negativament en la persona i l'organització. Normalment, aquests s'han vist com un fet negatiu que afecta totes les persones implicades, encara que, si es gestiona bé, pot repercutir positivament tant en el treballador com en l'empresa.

Les funcions positives del conflicte són les següents:

- Obliga les parts enfrontades a comunicar-se per solucionar el problema.
- És un precursor de canvi personal i social.
- Permet que les persones utilitzin, treballin o adquireixin noves habilitats socials que els seran útils per solucionar altres situacions o per al seu acompliment laboral.
- Implica que les persones hagin de comunicar-se entre elles i, per tant, facilita la comunicació oberta, la confiança, el coneixement entre elles. En posar en comú els seus punts de vista, es creen llaços i s'afavoreix la cohesió en grup.
- Estimula la creativitat, la curiositat, l'interès i les noves cerques d'alternatives de les persones.
- Afavoreix la possibilitat de legitimar la posició de la persona i els seus interessos.
- Permet conèixer quin tipus de situacions conflictives poden aparèixer en l'empresa i com prevenir-les o solucionar-les en el cas que tornin a sorgir.

7.2. Nivells de conflicte

Es distingeixen quatre nivells de conflicte segons el nombre de persones implicades:



- **Conflicte intrapersonal.** Quan la persona té un conflicte amb si mateixa.
- **Conflicte interpersonal.** Quan el conflicte implica dues persones.
- **Conflicte grupal.** Quan el conflicte implica més de tres persones.
- **Conflicte intergrupal.** Quan en el conflicte hi ha implicats un o més grups de persones.

Els conflictes interpersonals o grupals poden ser verticals o horitzontals. Els conflictes horitzontals es produeixen entre persones que es troben en la mateixa posició de poder. Per exemple: entre alts càrrecs, entre obrers, entre metges, etc. En canvi, els conflictes verticals es generen entre persones que es troben en un desequilibri de poder. Per exemple, quan hi ha un conflicte entre un directiu i un administratiu, un treballador del departament amb el cap de departament, etc.

7.3. Tipus de conflictes

Existeixen diferents tipus de conflictes, i tots tenen un patró i característiques que fa que es diferenciïn dels altres. Josep Redorta, un autor referent en l'àmbit dels conflictes, defineix 16 formes bàsiques de conflictes que es corresponen amb els seus patrons:

- **Poder:** com bé indica el nom, el conflicte s'originaria pel desequilibri que hi ha entre les parts implicades en el poder que té i exerceix una de les parts. Aquest poder pot estar relacionat no només amb la posició jeràrquica de la persona, sinó també dels recursos de què disposi (temps, influències, material, etc.).
- **Legitimització:** el problema apareix quan no hi ha reconeixement entre les parts i, també, quan la persona no està autoritzada a actuar com ho fa, ho ha fet o pretén fer-ho.
- **Normatiu:** quan no es compleixen les regles o normes, es demanen canvis o responsabilitats legals.
- **Recursos escassos:** quan les parts implicades no poden accedir al mateix recurs o distribuir-se'l per la seva manca o poca presència..
- **Estructural:** per un problema la solució del qual requereix bastant temps, gran esforç de molts o mitjans que sobrepassen les seves possibilitats.
- **Valors:** quan es posen en conflicte o en qüestió els valors de les parts implicades.
- **Interessos:** quan els interessos, desitjos o objectius de les parts implicades són incompatibles o competeixen entre si.
- **Identitat:** quan el problema es relaciona amb la manera de ser de la persona.
- **Protecció d'autoestima:** quan una o totes les parts implicades senten que el seu orgull ha estat atacat.
- **Inadaptació:** quan els canvis creen tensió entre els treballadors.
- **Informació:** quan es genera un conflicte per alguna cosa que es va dir, es va ometre o es va entendre de manera diferent.
- **Atributiu:** quan una o totes les parts no assumeixen la seva responsabilitat en la situació conflictiva.
- **Inhibició:** quan només s'espera que l'altra part solucioni el problema.

- > **Expectatives:** quan les expectatives no s'ajusten a la realitat o els altres no les compleixen.
- > **Incompatibilitat personal persistent:** quan entre les parts normalment no hi ha enteniment.
- > **Inequitat:** quan hom creu que no ha estat tractat d'igual manera que les altres persones.

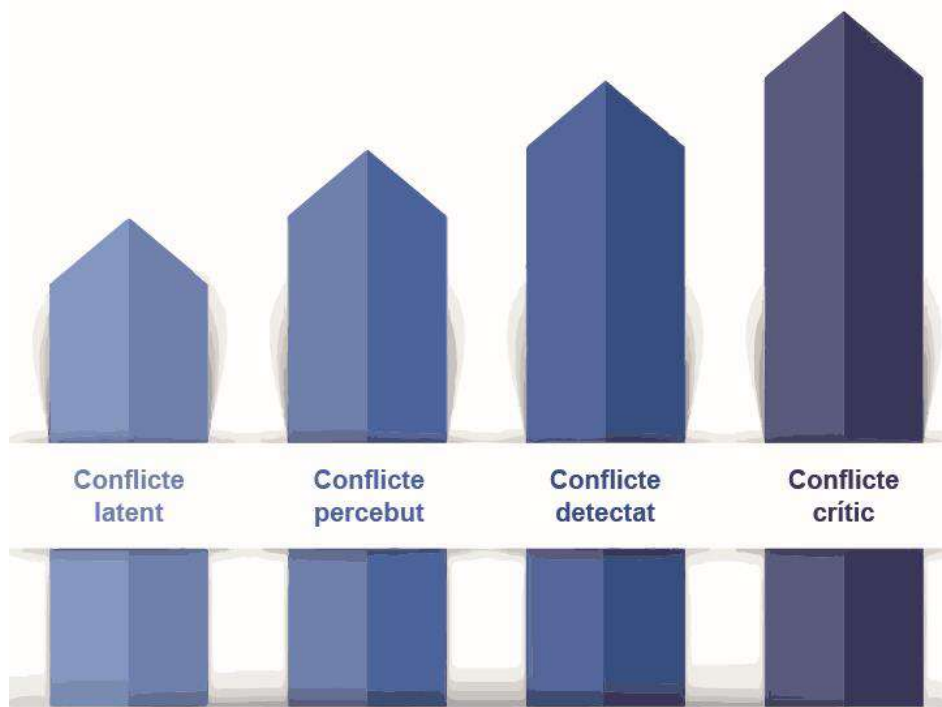
En un conflicte pot ser que es presenti conjuntament més d'un tipus de patró, aquests no són excloents entre si.

7.4. Fases del conflicte laboral

A l'hora de definir les fases que té un conflicte, podem definir-les segons l'inici i la gravetat o segons la intensitat que va agafant.

Segons l'inici i la gravetat, els conflictes poden distingir-se entre quatre fases. Com més aviat s'actui, més ràpida serà la resolució i menors seran les conseqüències negatives. L'evolució de la gravetat dels conflictes es presenta de manera exponencial.

Les seves fases són les següents:



> **Conflicte latent:**

Aquesta fase ocorre a l'inici, quan es presenten factors o situacions que afavoreixen l'aparició del conflicte. Els factors psicosocials començaran a interactuar amb el treballador. Per exemple, demanar al treballador que compleixi una tasca complicada en molt poc de temps, sense cap mena de suport. Aquesta situació pot acabar generant un conflicte entre el treballador i el seu superior.

> **Conflicte percebut:**

Els treballadors comencen a ser conscients del conflicte, que persisteix de manera contínua. En aquesta fase, les conseqüències negatives del conflicte comencen a aflorar i els implicats en aquest (una de les parts o totes) comencen a prendre mesures per intentar solucionar-lo. En conseqüència, la consciència i difusió del problema anirà augmentant entre els treballadors i el conflicte s'estendrà encara més.

➤ **Conflicte detectat:**

Quan el conflicte és visible per totes les parts implicades i aquestes prenen accions per aconseguir els seus interessos o objectius. En aquesta fase el conflicte no necessàriament ha d'estar encara definit i pot ser que els treballadors no el percebin objectivament. La gravetat de les conseqüències dels conflictes augmenta.

➤ **Conflicte crític:**

Quan les parts afectades prenen accions i reaccionen les unes amb les altres. Aquesta fase acaba de dues maneres: complint els objectius de les dues parts o, en cas contrari, si això no s'aconsegueix, el conflicte pot tornar-se disfuncional i, en conseqüència, se solen prendre accions legals contra l'empresa (com, per exemple, denúncies). Aquesta última actuació apareix quan la negociació interna no ha tingut èxit.

Segons la **intensitat** que va agafant el conflicte, passa d'una fase a una altra; primer apareixeria la fase d'escalada. Aquesta es caracteritza per la competitivitat entre les parts implicades en el conflicte i l'augment de la tensió entre aquestes. A continuació, hi ha un moment d'estabilització del conflicte, la denominada fase de punt mort, en què les parts es troben en el mateix nivell de posició o de desgast. Finalment, arriba la fase de desescalada. Les parts es posen d'acord per arribar a un pacte. És molt important que, perquè es produeixi la desescalada, es recuperi la confiança entre els implicats en el conflicte, per poder arribar així a un acord.

S'ha de procurar que la manera de solucionar el conflicte sigui mitjançant la cooperació. Cal assolir la consecució d'objectius que beneficiïn totes les parts, en lloc de la competició, en què només guanyen uns.

7.5. Els estils d'afrontament en els conflictes

Existeixen cinc diferents maneres en les quals les persones afronten els conflictes. Aquestes són:

- **Competició:** cada part es preocupa solament pels seus interessos, "o es guanya o es perd". Normalment, aquest afrontament el duen a terme persones que no tenen en compte els altres punts de vista, que consideren que l'única veritat és la seva.
- **Colaboració:** aquest tipus d'acció es caracteritza per l'interès de les dues parts per trobar una solució que a les dues els vagi bé.
- **Evitació:** es caracteritza per l'aparició de la indiferència davant el conflicte, per no voler saber-ne res, per la pèrdua d'interès o per por d'afrontar-lo. En aquests casos, les persones també poden arribar a negar l'existència del problema o negar-se a realitzar qualsevol mena d'actuació.
- **Acomodació:** en aquest tipus d'acció, prevalen les relacions personals als resultats. Es decideix cedir o sacrificar-se perquè les persones se sentin bé.

- **Compromiso:** aquesta seria la millor manera d'afrontar el problema, ja que aquest mètode consisteix a tenir en compte els altres, sense faltar-los al respecte. Les persones que utilitzen aquest tipus d'afrontament solen buscar un punt intermedi per aconseguir solucions òptimes per a totes les parts a partir de la negociació.

8. El procés de resolució de conflictes

8.1. Trobar-hi la solució. Generant solucions alternatives

Pas u. Actitud de la persona envers el problema.

Per trobar bones solucions, primer de tot, és molt important la manera que té la persona d'afrontar els problemes que se li presenten. Per estar correctament orientada als problemes, és necessari que la persona:

- Sigui capaç de percebre i acceptar l'existència del problema.
- Pugui atribuir correctament les causes del problema. Aquesta atribució correcta es caracteritza per la capacitat de la persona de veure que els problemes formen part de la vida diària i que hi ha factors causals interns (característiques del treballador) i externs (característiques organitzacionals, com el temps de treball de què disposen) que poden modificar-se per solucionar-los.
- Pugui veure el problema com una oportunitat d'aprendre o de canviar en comptes d'una amenaça per a la persona. Veure el fracàs com a part del procés d'aprenentatge, sense atribuir-hi connotacions negatives.
- Cregui que té la capacitat de solucionar el problema per ella mateixa. Com més cregui que pot afrontar-lo, més ho farà; en el cas que no ho cregui, les conductes evitatives augmentaran.
- Tingui la capacitat d'esforçar-se durant el temps que sigui necessari per solucionar el conflicte. Com en el cas anterior, com més temps hi dediqui, més possibilitats tindrà de solucionar-lo.

Pas dos. Definir i delimitar el problema

Abans de fer qualsevol judici sobre el conflicte que s'està produint, caldrà que les persones implicades, primer de tot, recullin informació verídica sobre el que passa (preguntant-ho a les altres persones). D'aquesta manera, no es deixaran portar pels seus prejudicis o rumors infundats sense cap prova objectiva. Amb la informació obtinguda, la persona ha d'intentar veure d'on prové el conflicte, què és el que el causa i què n'impedeix la solució.

Quan els passos anteriors es tenen clars, s'han de marcar metes objectives, específiques, clares i realistes per aconseguir abordar el conflicte correctament. Finalment, amb tota la informació que s'ha obtingut, la persona ha de considerar si la visió que ha tingut fins ara del problema és real i objectiva, o si ha de canviar la seva manera de veure-la. Com s'ha comentat abans, de vegades, la intensitat de les emocions, els prejudicis, les atribucions, la falta d'informació, etc., poden causar que la persona no vegi el conflicte tal com és.

Paso tres. Generació de solucions alternatives

Quan s'hagi detectat clarament quin és el conflicte, es començarà la cerca de solucions, escrivint una llista. Per poder trobar noves alternatives a la solució del problema, és molt important que aquestes siguin específiques i, en el cas que no se sàpiga com formular-les, la pluja d'idees sempre va bé.

La pluja d'idees es regeix pels principis següents:

- > **Quantitat:** formular tantes solucions com sigui possible. No solament tenint en compte què va servir en el passat per solucionar aquest conflicte o un de semblant; s'ha de procurar anar més enllà i trobar noves formes de solució. Si després d'intentar-ho no es troben gaires alternatives, una altra cosa que es pot fer és pensar com ho solucionaria alguna persona propera i tenir-ho en compte.
- > **Evitar ser crítics:** per aconseguir tantes alternatives com sigui possible, s'ha d'evitar ser crític amb aquestes. A partir d'una alternativa, que pot veure's com a desgavellada, es pot arribar a formular una solució per al problema.
- > **Varietat:** classificar les alternatives per estratègies o objectius. Per exemple, estratègies per: reduir l'ansietat, facilitar la comunicació assertiva, desconnectar, centrar l'atenció en els aspectes positius del conflicte, etc.



Quan es tingui la llista de les solucions alternatives, per poder millorar-les i augmentar-ne el nombre (si és necessari), els passos que s'han de realitzar són els següents:

- > **Modificar:** en el cas que calgui, examinar si s'ha de fer algun canvi o afegit per incrementar la probabilitat d'èxit de l'alternativa. Potser, d'aquesta manera, també sorgiran noves alternatives.
- > **Combinar:** per trobar noves solucions poden combinar-se algunes de les alternatives ja proposades.
- > **Utilitzar la imaginació:** imaginar com se solucionaria el conflicte utilitzant les alternatives triades.

En el cas que no es trobi cap alternativa o que siguin molt poques, la persona sempre pot demanar ajuda, als companys o a professionals, i buscar informació.

Pas quatre. Presa de decisions

A continuació, s'hauran de garbellar quines són les alternatives més factibles per trobar la solució al conflicte. Els passos per aconseguir-ho són els següents:

- > **Selecció preliminar:** eliminar les alternatives que comportin conclusions negatives, inacceptables i que no puguin realitzar-se per falta d'habilitats, recursos o persones.

- **Anticipació dels resultats de les solucions.** Avaluar cada alternativa, escrivint les conseqüències que tindria cadascuna. Les conseqüències poden classificar-se per:
 - Positives (beneficis/guany) – Negatives (costos/pèrdues)
 - Curt – Llarg termini
 - Personals – Socials – Organitzacionals
- **Avaluació de les solucions:** valorar les solucions atribuint-hi una puntuació per identificar quina obté una millor puntuació (per exemple, de l'1 al 10) i, per tant, és la millor solució possible. Per exemple, poden puntuar-se segons les seves conseqüències: com més conseqüències positives, més punts.
- **Elecció de solució/solucions:** després d'avaluar les solucions, cal preguntar-se:
 - Hi ha alguna solució que sigui satisfactòria? (no necessàriament ha de ser perfecta)
 - He de buscar més informació abans de poder triar quina alternativa o alternatives utilitzar?
 - Quina o quines duré a terme per solucionar el conflicte?

Si les respostes són negatives, serà necessari tornar a les anteriors fases.

- **Elaborar un pla d'acció:** que la persona planifiqui com durà a terme la solució del conflicte (què, com, quan, amb qui, on, etc.). També haurà de preveure quins altercats poden aparèixer durant l'elaboració del pla. Una manera d'aconseguir-ho, serà, abans de començar a executar-lo, imaginar quins imprevists personals o ambientals hi poden aparèixer.

De vegades també s'haurà de crear un **pla de contingència**, que pot ser:

- O tenir preparada més d'una alternativa per si la primera no funciona,
- O aplicar-hi una solució i, depenent dels resultats d'aquesta, valorar si a continuació també poden afegir-se'n d'altres.

Pas cinc. Aplicació de la solució i comprovació de la seva utilitat

L'últim pas consistiria a posar en pràctica la solució o solucions triades per resoldre el conflicte.

Cal tenir en compte que no solament és necessari saber trobar diferents alternatives per solucionar el problema, sinó que també és essencial que les persones aprenguin a regular les seves emocions i a comunicar-se correctament entre elles per poder gestionar el conflicte, de manera satisfactòria, i abaixar la tensió entre les parts implicades. Caldrà tenir en compte una sèrie de factors, que s'explicaran a l'apartat següent.

8.2. Què cal tenir en compte per abordar correctament un conflicte

Hi ha una sèrie d'elements que contribueixen positivament que els conflictes interpersonals es puguin solucionar de manera satisfactòria. Aquests són: l'error d'interpretació, les emocions, les habilitats socials, la capacitat de lideratge, l'optimisme i la creativitat.

Error d'interpretació

Les persones veuen i interpreten el món influenciades per les experiències i els aprenentatges que han rebut des de la infància fins ara. La manera d'enfrontar-se als problemes, el tipus de

comunicació o quines estratègies cal aplicar segons la situació, i també la tendència a veure els fets de manera objectiva o subjectiva (en aquest cas, mitjançant creences, valors, prejudicis, atribucions, esquemes mentals, etc.), estan relacionats amb aquestes vivències i aprenentatges previs.

Això causa que, de vegades, per diferents motius (com bé s'ha dit abans: prejudicis, biaixos, estereotips, etc.), les persones acabin percebent una situació/actes de manera errònia, i puguin arribar a actuar d'una manera innecessària enfront d'aquesta. Per tant, és necessari obtenir i transmetre informació, rellevant i verídica, sobre la situació que ens preocupa i analitzar-la sense deixar-nos portar pels prejudicis, la falta d'informació o la informació errònia.

La importància de les emocions

Les emocions són descrites com un estat complex de l'organisme caracteritzat per una excitació o pertorbació que predisposa a donar una resposta organitzada. Aquestes es generen a partir d'un esdeveniment intern o extern, conscient o inconscient, i real o imaginari.

Així doncs, la valoració que es fa de l'esdeveniment repercutirà en l'emoció o emocions que la persona estigui tenint. Per aquesta raó, un mateix esdeveniment pot generar diferents emocions i respostes depenent de la persona. Segons l'avaluació que en fem, la intensitat d'aquestes variarà. Els coneixements previs, creences, objectius, percepcions que tinguem (entre d'altres) també hi influiran.

Això explica com, davant d'un mateix conflicte, diferents persones el perceben, interpreten i entenen de manera diferent. Moltes vegades l'avaluació del conflicte s'agreuja per la falta d'informació, informació errònia i coneixements inadequats de les persones implicades.



Quan les emocions prenen el control del conflicte, no ens permeten veure clarament i objectivament la situació. Tampoc es té en compte l'altra persona. S'ha demostrat que, quan el conflicte és altament emocional, els sentiments de la persona són més intensos. La intensitat que generen les emocions afecta les persones de manera que no els permeten fer judicis racionals

sobre el que està passant, esbiaixen la informació que estan rebent de la situació conjuntament amb la presa de decisions, i les porta a realitzar accions impulsives, de les quals després poden penedir-se. La ira o la por poden controlar les accions de les persones sense tenir en compte les conseqüències dels seus actes.

Per evitar que la persona tingui comportaments impulsius, violents o inadequats, és necessari que aprengui a gestionar correctament les seves emocions. És molt important conèixer el paper de les emocions, saber identificar quan aquestes ens estan afectant negativament, saber diferenciar el que és personal del que és professional, permetre als altres que expressin les seves emocions (sense faltar al respecte) i legitimar i reconèixer les emocions dels altres. Més endavant es dirà quines estratègies es poden utilitzar per regular-se correctament.



Habilitats socials

Parlar amb l'altra part implicada en el conflicte és molt important, ja que així se li demostra que hi ha interès per parlar i trobar solució al que passa. Que les parts implicades en el conflicte es posin a dialogar pot comportar que es coneguin millor i aconseguixin trobar punts en comú per fer front al conflicte de manera satisfactòria. A més, la comunicació facilita l'augment de coneixement i informació. Si es té més informació, en el cas que el conflicte s'hagi generat per un malentès, aquest pot arribar a desaparèixer, sense necessitat de la implicació de tercers.

Les habilitats socials són un conjunt d'hàbits que permeten a la persona mantenir relacions satisfactòries, sentir-se bé, obtenir el que vol i aconseguir que els altres no li impedeixin aconseguir els seus objectius. Permeten que les persones puguin obtenir el màxim benefici a llarg i curt termini. Les habilitats socials són les següents:

- **Llenguatge no verbal:** els gestos i posicions que fa la persona en escoltar els altres o comunicar-s'hi.
- **Comunicació eficaç i assertiva:** comunicar-se d'una manera en la qual tots t'entenguin, amb el to i la parla tranquils i adequats, sense faltar al respecte a les persones.
- **Empatia:** és la capacitat de detectar, comprendre i expressar que som conscients de l'estat emocional de les persones, posant-nos al seu lloc, encara que sentim coses diferents de l'altra persona. Si som conscients que el nostre company de treball passa per una situació vital difícil i estressant, entenem que pugui estar més irritable o despistat del normal en el treball. Per tant, en relacionar-nos amb ell tindrem aquests factors en compte.
- **Escolta activa:** escoltar atentament el que et diu la persona, tenint en compte el significat que té per a ella tot el que està comunicant i com reacciona corporalment en fer-ho.

- **Fer i rebutjar peticions:** saber fer-ho de manera que et permeti defensar la teva posició i poder comunicar-ho de manera assertiva.
- **Respondre assertivament a les crítiques:** poder acceptar les crítiques sense que suposin un gran dany en l'autoestima i respondre o rebatre-les (quan no siguin raonables) de manera respectuosa, sense ferir els altres.
- **Manejar comportaments irracionals:** saber gestionar adequadament les conductes que realitzin els companys. El tipo de liderazgo ante el conflicto laboral.

El tipus de lideratge davant el conflicte laboral

La persona amb bona capacitat de lideratge és aquella que modifica o influeix positivament els altres per aconseguir bons propòsits. Té la capacitat de gestionar correctament els diferents problemes o diferències que sorgeixen entre els treballadors. Reconeix les persones del seu entorn i els dona suport, deixant que participin activament en aquells assumptes amb els quals estiguin relacionades. Un bon líder és el que té les característiques següents:

- Pren decisions que eviten o solucionen conflictes, que poden ser sota pressió o urgents per factors inesperats, sense que l'afectin de manera negativa.
- Coneix les persones amb les quals treballa i sap com influir-les perquè no es generi un conflicte entre elles.
- Sap controlar la competitivitat entre treballadors.
- És capaç de satisfer totes les parts implicades en un conflicte.
- Mostra una bona visió de futur als treballadors, anticipant-se i tenint en compte quines situacions poden arribar a generar un conflicte més endavant.
- Pot identificar els conflictes i classificar-los segons la seva intensitat i gravetat.

Potenciar la creativitat

La creativitat pot permetre a les persones implicades en el problema veure les coses des d'un altre punt de vista i trobar alternatives factibles per solucionar el conflicte.

Reforçar els aspectes positius

És molt important que, durant la comunicació, s'expressin verbalment les qualitats o els aspectes positius de les persones implicades en el conflicte. Per exemple, hom pot no estar d'acord amb una opinió, però admirar la fidelitat de la persona envers aquesta. Un altre exemple n'és felicitar les parts implicades del conflicte quan són capaces de gestionar-lo i pactar solucions que els vagin bé a tots.

8.3. Estratègies personals per a la resolució de conflictes

Existeixen diferents maneres de solucionar els conflictes. En aquesta guia es parlarà de les que no estan relacionades amb la intervenció d'un professional. Així doncs, com a estratègies de resolució de conflictes trobaríem les següents:

8.3.1. Estratègies bàsiques per fer front al conflicte de manera satisfactòria

Quan hom està implicat en un conflicte, perquè aquest pugui solucionar-se de manera eficaç s'han de tenir en compte els passos següents:

Abans de decidir parlar amb l'altra persona implicada:

S'ha de recopilar la informació necessària per poder avaluar més objectivament la situació. També és molt important donar-se un temps per calmar-se. D'aquesta manera, la comunicació serà correcta i no es realitzarà cap conducta des de la impulsivitat. Finalment, un altre aspecte a tenir en compte és tenir preparat el que es vol dir a la persona implicada en el conflicte i els objectius que es pretenen aconseguir per resoldre'l.

Quan es parli amb la persona implicada en el conflicte:

Quan estigui parlant l'altra persona implicada:

- Escolta-la atentament, sense deixar-te portar per prejudicis o estereotips.
- Permet que s'expressi.
- Intenta comprendre la seva visió del conflicte.
- En el cas que alguna cosa no quedi clara, comunicar-li-ho per obtenir més informació.
- Sigues objectiu amb el que t'explica, tingues una actitud oberta.

Quan parlis:

- Parla de manera assertiva: sense alçar la veu, tenint en compte els teus drets i els seus, sense faltar al respecte, etc.
- Busca punts i interessos comuns amb l'altra persona. D'aquesta manera es pot arribar a una solució que us convingui a les dues parts.
- Tingues en compte la comunicació no verbal: posició, gestos, mirades, etc.
- No facis promeses impossibles o que saps que no compliràs.
- Genera confiança, diàleg i interès per resoldre el conflicte de la millor manera possible.
- Finalment, si no ho ha fet l'altra part, estableix què es farà a continuació per solucionar el problema (pautar, negociar, intervenir, etc.).

8.3.2. Estratègies de regulació emocional:

Per no deixar-se portar per les emocions, la persona haurà d'aprendre a regular-les correctament. La regulació emocional es descriu com la capacitat de potenciar les emocions agradables, gestionar les emocions desagradables pròpies i dels altres, i expressar-les de manera adequada. Però, abans d'això, és necessari que la persona sigui conscient de quines emocions sent en aquest moment (consciència emocional). D'aquesta manera, podrà identificar què és el que li passa i quines estratègies són les adequades per gestionar l'emoció. Les estratègies per regular les emocions són les següents **Distracció cognitiva**. No pensar més en el problema. Evitar la "rumiació". Esta estrategia sirve para aquellos conflictos puntuales.

- **Distracció cognitiva.** No pensar més en el problema. Evitar la "rumiació". Aquesta estratègia serveix per a aquells conflictes puntuals.
- **Distracció conductual.** Dur a terme alguna activitat, com, per exemple, córrer, fer encàrrecs, activitats lúdiques, etc., per evitar pensar en el problema. Aquesta estratègia també serveix per als conflictes puntuals.

- > **Explicar el que ha succeït a un company de treball, amic o familiar.** Contribueix a deixar passar el temps. Ajuda a ser conscients de les emocions i del problema i, de vegades, a trobar-hi la solució.
- > **Representar tot sol la manera com et comunicaries** amb la persona amb la qual tens el conflicte. D'aquesta manera, es guanya seguretat i es prepara per a la situació.



- > **Tornar a avaluar la situació.** Canviar la manera de pensar, sobretot, en positiu. Ajuda a reenfocar el conflicte des d'un altre punt de vista per poder trobar-hi una solució. Aquesta estratègia és la més difícil, però la més eficaç. Seguint les indicacions de l'apartat 8.1 Trobar-hi la solució. Generant solucions alternatives, pot treballar-se el canvi de pensament per veure la situació de manera diferent i trobar altres possibles solucions al problema.
- > **Exercicis de respiració i relaxació.** D'aquesta manera, es contribuirà a rebaixar la intensitat de les emocions i poder reflexionar d'una manera més adequada.

L'eficàcia d'aquestes estratègies depèn dels recursos personals dels quals disposa la persona i també del tipus de conflicte que viu. Quan el conflicte sigui breu i puntual, la distracció és una bona estratègia per fer-hi front, però quan es repeteix i estén, cal aplicar-hi estratègies més complexes, com tornar a avaluar la situació.

8.3.3. Expressar la teva disconformitat o les teves emocions al company

Segueix els passos següents:

1. Saluda el teu company i anomena'l.
2. Digues-li com et sents.
3. A continuació, expressa-li per què et sents d'aquesta manera.
4. Finalment, digues-li amb quina finalitat t'estàs comunicant amb ell

Exemple 1:

“Hola, Pere, volia parlar amb tu d'una cosa. Estic preocupat per tu, aquests últims dies estàs molt poc parlador i se't veu molt desanimat. Va tot bé? Volia que sabessis que, si necessites parlar de qualsevol cosa, pots comptar amb mi.”



Exemple 2:

*“Hola, Maria. Et volia dir queestic
bastant molestat amb tu. L'altre dia em
vas parlar d'una manera molt despecti-
va davant dels companys. Agrairia que
et comunicuessis d'una manera menys
agressiva amb mi, ja que no em
mereixo que em tractin així.”*



8.3.4. Fer front a crítiques de companys.

Segueix els passos següents:

1. Escolta tranquil·lament i atentament el que et diu el company.
2. En el cas que no hagi quedat clara alguna de les coses que ha dit, pregunta-li els dubtes.
3. Si la persona s'està comunicant agressivament, demana-li que ho faci d'una manera més assertiva, que ho digui de manera diferent, sense faltar al respecte o sense ser inadequat. Per posar un exemple, en el cas que el company aixequi la veu, se li podria dir: “Crec que el que dius és important, però podries no aixecar tant la veu, no és necessari”.

4. Fes saber a l'altra persona que l'escoltes i assegura't si la interpretació que fas sobre el que et diu és correcta o no. Per comprovar-ho pots utilitzar la següent frase: “Llavors, si ho entenc bé, el que vols dir és que...”.
5. En el cas que sigui veritat el que el company diu, admet-ho. Si l'acusació o el comentari que ha realitzat no és pertinent, expressa el teu desacord. A continuació, busca una alternativa o solució per arreglar el que ha ocorregut.
6. Quan la crítica que s'ha realitzat és amb fonament i verídica, la persona ha de demanar disculpes i acceptar les seves responsabilitats, amb la intenció de rectificar.

9. Referències

Arturo Bados, A. i García, I. (2014). Resolución de problemas. Barcelona, Espanya: Universitat de Barcelona.

Bestratén, M. i Castillo, F. (2017a). NTP 1.096: *Liderazgo, conflicto y condiciones de trabajo (I): el análisis*. INSST.

Bestratén, M. i Castillo, F. (2017b). NTP 1.097: *Liderazgo, conflicto y condiciones de trabajo (II): la negociación*. INSST.

Moreno, B. i Báez, C. (2010). *Factores y riesgos psicosociales, formas, consecuencias, medidas y buenas prácticas*. Madrid, Espanya: INSST.

Redorta (2007a). *Aprender a resolver conflictos*. Barcelona, Espanya: Paidós.

Redorta, J., Obiols, M. i Bisquerra, R. (2006). *Emoción y conflicto. Aprenda a manejar las emociones*. Barcelona, Espanya: Paidós.

Redorta (2011). *Gestión de conflictos. Lo que se necesita saber*. Barcelona, Espanya: Editorial UOC.

Redorta (2007b). *Entender el conflicto. La forma como herramienta*. Barcelona, Espanya: Paidós.