



LA GESTIÓ ALTERNATIVA DE CONFLICTES A LES ORGANITZACIONS DEL TERCER SECTOR

Han participat:

Ferran Camps
Noèlia Lafuente
Xavier Pastor
Roser Solà-Morales
Jaume Vendrell

0.ÍNDIX

Pàgs

I. Presentació

Per què un estudi sobre el conflicte a les organitzacions del Tercer Sector?	3
Un cop d'ull al Tercer Sector	6

II. Funcions del Tercer Sector en la gestió del conflicte col·lectiu

Definició de conflicte	14
La dimensió col·lectiva del conflicte	15
Quin paper juga el Tercer Sector en els conflictes col·lectius?	18

III. L'estructura i la cultura organitzativa com a font de conflictes

Construint el mapa del conflicte del Tercer Sector	26
Organitzacions amb conflictes?	44

IV. Propostes i reptes

La GAC al món associatiu	60
L'organització que aprèn	63
La GAC	63
Concreció pràctiques de GAC	65

V. Conclusions

Què proposa GREC	81
------------------------	----

VI. Bibliografia

VI. Llistat d'organitzacions i persones entrevistades

I. PRESENTACIÓ

En aquests inicis del segle XXI, les societats estan vivint temps de canvis, de transformacions profundes; s'assisteix 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, en la que conviuen vells models, que no acaben de desaparèixer, i nous que no acaben de sorgir, es formulen noves necessitats individuals i col·lectives, noves demandes que obliguen als 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 es parla dels agents que operen en l'espai públic es fa referència als tres sectors que en un sentit polític configuren la societat: Estat, Mercat i Societat Civil. Aquest estudi se centra en aquest últim sector, encara que, donada la interacció constant entre els tres sectors, no es podrà deixar de fer referència als altres dos.

Per què un estudi sobre el conflicte a les organitzacions del Tercer Sector?

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

En els darrers temps han coincidit diversos factors que han augmentat tant el nombre com el volum del conjunt d'entitats que conformen el Tercer Sector, i n'han potenciat la seva evolució i el seu creixement. Així, es pot destacar entre d'altres:

- 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 fàcil acollida entre les organitzacions tradicionals (partits, sindicats, patronals, etc.)
- La necessitat de trobar respostes suficientment respectuoses amb les diferències i l'heterogeneïtat que planteja la creixent complexitat social, expressada en les problemàtiques relacionades amb qüestions de gènere, els àmbits familiars, en els temes de 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 també privada.¹

Donada la constitució de les organitzacions socials i la seva proximitat ciutadana, aquestes organitzacions s'han constituït com un element clau per la prevenció, detecció i gestió dels possibles conflictes col·lectius. Aquest rol no és nou, ja que a Catalunya existeix una tradició molt important del moviment associatiu i de voluntariat, però el repte que se'ls planteja és precisament una nova forma de gestió de conflictes tradicionals no resolts i l'aparició de nous que tenen lloc en l'espai públic.

Per altra banda, aquests canvis que exigeixen una redefinició i readaptació de les organitzacions d'iniciativa social, fan palesa les dificultats d'una gestió interna eficient.

Els reptes que té avui plantejat el món de l'associacionisme i del voluntariat representen canvis en les relacions entre les persones, al sí de les organitzacions i entre organitzacions de diferents sectors. La tasca del

voluntariat requereix cada cop 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 el que cadascú aporta. 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.

Avui, el moviment associatiu i de voluntariat es troba davant d'un seguit de reptes com són: 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 de bé comú; la nova cultura organitzativa; el paper dels valors a la comunitat; el foment de la convivència; la immigració i la interculturalitat; i, les noves formes de voluntariat.

Aquests són reptes que no només afecten al moviment associatiu i de voluntariat, sinó també a tota la societat en general. Reptes que el Tercer Sector ha de saber encarar si no vol veure minvada la seva capacitat d'incidència social i el procés de creixement i consolidació experimentat amb força en els darrers anys. ⁱⁱ

Són precisament aquests reptes, així com l'evolució desenvolupada per les entitats del Tercer Sector a Catalunya en els darrers anys, els que van fer necessària la realització d'aquest estudi.

En aquest sentit, cal preguntar-se si són conscients les organitzacions d'iniciativa social del seu paper alhora de donar resposta a tots aquests problemes; si saben quin és el seu rol com a gestors de 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, el treball pretén cobrir dues 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 a la seva solució i quins mètodes de la GAC són susceptibles de ser emprats en la resolució dels conflictes.

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

Aquest estudi s'inscriu en el convenciment que calen noves formules relacionals i de treball en equip que impliquin les organitzacions del Tercer Sector, en la qualitat del treball associatiu i del voluntariat de les que sorgiria 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 de 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, esdevenint un procés de pacificació i d'un nou contracte social. Des d'aquesta premissa, es vincula aquesta nova manera de treballar, de relacionar-se i de gestionar el conflicte social a la Gestió Alternativa de Conflictes (GAC).

Un cop d'ull al Tercer Sector

És una realitat complexa a l'hora de definir-la, ja que molts cops la definició depèn del lloc en el que es posa l'èmfasi, és a dir: si es parla des d'un punt de vista economicista cal fixar-se amb el caràcter no lucratiu d'aquestes

organitzacions; si es fa des d'un punt de vista polític, el que en destaca és el caràcter no governamental; si el situem en un punt de vista sociològic, ens trobem amb el Tercer Sector; i si, finalment, ho plantejem des dels recursos humans, ho definim com a organitzacions voluntàries.

La definició del Tercer Sector es realitza, fonamentalment, sobre el que no és i es basa en una simple negació de l'element característic dels altres dos actors tradicionals de l'espai públic (estat-mercat), per tant, el Tercer Sector es defineix pel seu caràcter no governamental i no lucratiu. O com a actors privats amb fins públics; o com a proveïdors extragovernamentals de bens col·lectius. Però cal tenir en compte el perill que suposa definir aquest espai només en funció dels altres dos sectors, doncs es relega al Tercer Sector a fer un paper de complementarietat en vers els altres dos i a funcionar de forma dependent a les lògiques de l'estat i del mercat, no permetent així 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 garantitza cada cop menys la part social. És precisament en aquest dimensió de l'estat del benestar en el que es concentra la intervenció d'aquest sector, ja que és en el que s'han retallat i endurit les intervencions de l'Estat i també en el camp de la cooperació internacional, atès que l'estil de creixement econòmic dominant fa més palesa la diferència entre països. Però això no és pas nou, ja que 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 fixa més en aquests petits actors que integren l'anomenada societat civil, es reivindica una nova gestió del conflicte públic i que s'atorgui el pes que li correspon a les associacions ciutadanes.

Però estem parlant d'un associacionisme amb elements innovadors respecte als sorgits als anys 60-70? o del gruix d'entitats i moviments associatiu i de voluntariat que han conformat el teixit organitzat social tradicional a

Catalunya (entitats culturals, esportives, benèfiques, etc.)?. L'associacionisme dels darrers anys sorgeix com una xarxa d'iniciatives populars o ciutadanes i per mitjà 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 establert 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.*ⁱⁱⁱ

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 en detectar aquesta circumstància va ser Alexis de Tocqueville, que va establir una relació entre la 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 detectà 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 societat civil forta i compromesa amb consolidació democràtica i capacitat de resposta als problemes col·lectius. Finalment, assenyalar també la diagnosi recent del sociòleg italià Ricardo Petrella, que subratlla l'important paper de moviments, organitzacions i associacions que lluiten per un desenvolupament humà i social diferent a l'actual caracteritzat pel predomini de concepcions i polítiques destructores del bé comú, que han fet dels valors i 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 predominio 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.

En el cas Catalunya, i en part a conseqüència de les seqüeles que va suposar l'allunyament entre estructures institucionals, societat política i societat civil, així com una arrelada desconfiança de l'espai públic, que els anys de dictadura franquista van imposar, no disposa d'una societat civil travada, estructurada i coordinada. La majoria de la població està mancada d'una educació per a la participació que queda reduïda al moment electoral, i no es percep l'espai públic com un àmbit de responsabilitat col·lectiva, sinó com un espai per l'Administració pública i/o el mercat. Tot i això, les dades de l'estudi elaborat per l'Institut Català del Voluntariat subratllen que un 13, 1% dels catalans majors de setze anys realitzen, l'any 2000, alguna activitat de voluntariat a les organitzacions de Catalunya. De forma comparada, es pot observar que aquest percentatge és una dada important, tant des del punt de vista quantitatiu com a nivell qualitatiu, respecte l'àmbit i la freqüència en el que es desenvolupa l'activitat voluntària, i esdevé un increment respecte l'any 1996, amb un augment de 170.000 persones.^{iv}

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, per mitjà del nombre d'associacions i fundacions existents al nostre país, 37.827 i 1.644 respectivament, com qualitatiu, pels projectes desenvolupats, l'aparició d'una incipient cultura organitzativa i els resultats obtinguts en la cada cop més important prestació de serveis cap als ciutadans.^v 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 no exempta de 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 Tercer Sector.

Així, a partir de la diagnosi desenvolupada a l'estudi del Llibre Blanc del Tercer Sector cívicocial i elaborat pel Centre d'Estudis de Temes Contemporanis i publicat recentment per encàrrec dels Departaments de la Presidència i de Benestar i Família de la Generalitat de Catalunya, subratllem algunes de les característiques que es detallen del Tercer Sector cívicocial, però que poden ser perfectament extrapolables al sector en general.^{vi}

Aquest sector està compost majoritàriament per organitzacions joves. Més d'una tercera part de les organitzacions s'han constituït a partir d'una data recent, com és l'any 1995. A més, la major part de les organitzacions s'han constituït des de l'inici de la consolidació democràtica al nostre país, i només una mica més del 10% han estat organitzacions creades abans de 1975. Evidentment, aquesta joventut té un reflex important en la grandària de les entitats: més de la meitat d'organitzacions amb un pressupost menor a 12.000 euros anuals s'han constituït a partir de 1995, mentre que gairebé el 40% de les que tenen un pressupost superior a 1 milió i mig d'euros anuals s'han creat abans de 1975.

A nivell econòmic, la major part de les organitzacions tenen dificultats serioses per assolir el compliment dels pressupostos anuals, a més de conviure amb una difícil situació de tresoreria.

Les quanties pressupostàries de les organitzacions són molt diferents: mentre que un 31,8% de les organitzacions té un pressupost inferior als 12.000 euros, només són un 5,2% les que tenen un pressupost superior a 1.500.000 euros.

Pel tipus d'activitat que realitzen aquestes organitzacions hi ha una certa dependència del finançament públic, però al seu voltant hi ha una gran

diversitat en la procedència de les fonts de finançament al Sector. Malgrat tot, un 52,8% de les organitzacions reben finançament públic.

A nivell de la composició de l'equip humà, les organitzacions catalanes del Tercer Sector tenen en el seu equip humà el seu valor principal. El 48% de les organitzacions compten 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, essent aquest percentatge superior al del conjunt de l'economia en què els contractes temporals són un 33% del total.

La quantitat d'organitzacions que compten amb voluntaris abasta 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%) forma també els seus voluntaris.

Són aquests, els voluntaris, el qui constitueixen una part fonamental dels recursos humans del Sector, essent més d'un 70% del total. La importància dels voluntaris rau en el suport i el seu grau de col·laboració amb les diferents organitzacions.

Un 36% dels voluntaris col·laboren des de fa més de cinc anys amb les seves respectives organitzacions, mentre que només un 12% dels voluntaris ho fa 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, és cert també que el 65% dels voluntaris tenen una dedicació setmanal que no supera les 3 hores de mitjana. Només un 3% del voluntariat dedica més de 20 hores a la setmana a col·laborar amb alguna de les entitats del Sector.

A nivell relacional, o sigui les relacions que estableixen les entitats amb altres agents socials, institucions o organitzacions del mateix sector, s'assenyala que més del 75% de les organitzacions ha tingut alguna mena de col·laboració

amb les Administracions públiques en els últims dos anys; aquestes relacions han consistit, sobretot, en subvencions (71%) i cessió d'espais (46%); el 19% han accedit a contractes públics i un 25% participen 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 els serveis prestats són moltes vegades similars, semblaria lògic que existís una coordinació elevada i es realitzessin molts projectes de forma conjunta. Tot i 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- són generalment poc estratègics i només un 65% de les organitzacions del Sector en formen part. Un 90% de les organitzacions que en pertanyen assenyalen el manteniment de contacte amb altres entitats com un dels incentius, mentre que l'intercanvi d'experiències organitzatives és assenyalat també en un 76,2% dels casos. Per contra, l'obtenir subvencions públiques (amb un 30%) o donacions privades (amb un 7%) són objectius vistos com a no perseguibles en conjunt.

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

Respecte els percentatges d'ús de noves tecnologies varia molt depenent del volum organitzatiu i de membres. A títol d'exemple, entre les organitzacions

més grans, el correu electrònic es fa servir amb assiduitat en un 80% dels casos, i arriben fins al 90% les organitzacions que fan servir habitualment eines informàtiques. Malgrat això, encara que més de la meitat de les organitzacions fan servir habitualment eines informàtiques, menys d'un 40% fa servir el correu electrònic amb assiduitat, i no arriben al 16% les entitats que disposen d'una web.

A tall de conclusions, s'han pogut observar algunes de les grans característiques 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. Un Sector que es caracteritza per una manca de polítiques i d'estratègies respecte els seus recursos humans; carent d'independència financera; que necessita de les subvencions públiques per la seva supervivència; i, amb un dèficit de coordinació entre les entitats que el componen.

Aquest fet provoca l'aparició d'unes dinàmiques de competència entre organitzacions que dificulten alhora l'entesa, per l'establiment de dinàmiques de consens, de projecte, de treball en xarxa i d'una determinada cohesió com a sector. Al mateix temps aquestes dinàmiques obstaculitzen la constitució d'un espai homogeni fent que es perpetui com un espai en el que hi conviuen diferents organitzacions amb la finalitat de sobreviure per davant de plantejaments estratègics i sostenibles en el temps.

II. FUNCIONS DEL TERCER SECTOR EN LA GESTIÓ DEL CONFLICTE COL·LECTIU

Definició de conflicte.

En un nivell abstracte, podria dir-se que es fa referència a un estat d'oposició o desharmonia. Però concretant més, hom s'adona que els conflictes apareixen quan s'interactua amb altres, també es pot donar el cas que s'entri en conflicte amb un mateix, però aquest cas es deixa per a la psicologia.

Però no és només la interacció la que fa aparèixer el conflicte, sinó que es produeix quan aquells amb els qui s'interactua tenen uns objectius o desitjos que es perceben com incompatibles als nostres. Són precisament aquestes incompatibilitats percebudes les que indueixen a les parts a enfrontar-se per aconseguir els seus objectius.

Així, dins aquesta perspectiva, trobem a 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*^{vii}.

El conflicte és inherent a les nostres vides, forma part de la quotidianitat. S'ha d'avançar cap a una visió del conflicte com quelcom natural i potencialment positiu. Doncs el conflicte en sí no és positiu ni negatiu, el que el fa ser d'una manera o d'una altra és la forma que es té d'afrontar-lo i regular-lo. Galtung és un dels teòrics del conflicte que més ha avançat cap a una perspectiva positivista d'aquest, així ell 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*".^{viii}

El conflicte sempre està present i, tal com assenyala Galtung, és el motor del canvi així com la conseqüència d'aquest. Els canvis fan avançar, per tant, el conflicte en sí també fa avançar: qüestiona l'estatus quo inicial, fent trontollar l'ordre i l'equilibri originari per iniciar així un canvi que acabarà per establir un nou ordre i equilibri, i així successivament. D'aquesta manera, el conflicte és indispensable pel creixement humà.

Dins d'aquesta perspectiva de veure el conflicte com un procés, John-Paul Lederach proposa la següent definició que recull les idees aquí exposades: *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.*^{ix}

La dimensió col·lectiva del conflicte.

El conflicte col·lectiu és aquell que d'una manera o altra toca a tothom. Aquests conflictes públics venen determinats pel context històric, per tant, s'han manifestat de forma diversa 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 de cada moment històric, que han marcat, i fins i tot, definit què era conflicte i què no, i qui i com gestionar aquest.

Com assenyàvem a l'inici del capítol, hi ha dos condicions per a què aparegui el conflicte: la primera, és que hi hagi interacció i la segona, 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 el que és el mateix: príncep, mercader i ciutadà.

Cadascun d'aquests sectors té una funció determinada, i un espai específic en el què actuar, ara bé, no podem obviar que hi ha hagut intromissions constants d'un sector a 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 el segle XVI aproximadament que l'estat comença a assumir la responsabilitats d'algunes accions socials. Apareix el que es coneix com a *beneficència oficial*, paper que havia assumit fins aquell moment 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 malhiava d'elles. D'aquesta manera, els problemes de pobresa i marginació social eren regulats per l'església, l'estat i les iniciatives privades que es disputaven el monopoli d'aquests. Es tenia la idea que el que calia protegir no era pas al pobre sinó a la societat d'aquest. *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.*^x

Dins 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 de la seva obligació d'intervenir en tots els sectors socials i econòmics per tal de regular els desequilibris socials que provoca el mercat. Així l'estat dóna cobertura en sectors com l'ensenyament, sanitat, atur... talment creix el control de la societat per part de l'estat. D'aquesta manera l'estat apareix com a l'únic actor capaç de respondre i resoldre els conflictes col·lectius.

Però com ja s'ha esmentat, la relació d'aquests tres sectors està subjecte a contextos socials, econòmics i polítics determinats. Els canvis socials i econòmics dels últims anys, que tenen a veure 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, doncs no resolen els conflictes. Són diversos els factors socials, culturals i polítics que posen de manifest la necessitat de trobar noves formules de gestió dels conflictes públics amb vistes a una governabilitat diferent. *"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'adversalisme, el resultat final és que les institucions tradicionals de govern tenen cada vegada més difícil trobar solucions satisfactòries per a tothom. En conseqüència no és gens estrany que hi hagi una insatisfacció creixent envers la política, la democràcia i els polítics".^{xi}*

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, en el que l'espai públic ja 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)".^{xii}*

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

(encaminada a una col·laboració entre els dos sectors, compartint responsabilitats...)

Els mètodes i funcionaments tradicionals de resolució de conflictes no serveixen en tant que, tal com assenyalen Amorós, Camps i Pastor, 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 formules que s'adeqüin a aquesta nova governabilitat.

Avui dia l'Estat ja no és l'únic actor capaç de donar resposta als conflictes col·lectius, hi ha un ampli ventall d'iniciatives socials en les que s'hi donen lloc un nombre considerable d'organitzacions amb cobertura jurídica diversa (associacions, cooperatives, fundacions ...) capaces d'incidir en la resolució de problemes col·lectius.

Carles Barba defineix al *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"*^{xiii}, *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.*^{xiv}

Quin paper juga el Tercer Sector en els conflictes col·lectius

Per veure el joc que des del Tercer Sector por fer-se dins els conflictes col·lectius, cal explicar algunes de les funcions que aquest pot desenvolupar:

a) Funcions Socials

La definició que Carles Barba, de la Fundació Catalana de l'Esplai, fa del Tercer Sector es basa principalment en les funcions que aquest desenvolupa, o,

el què és el mateix, incideix en el paper que aquest sector juga en relació a l'espai públic.

Com ja s'ha indicat, els canvis socials dels últims anys han fet qüestionar el model d'estat que imperava i, alhora, s'han començat a formular alternatives a aquest. Aquests canvis, al mateix temps, han modificat la relació existent entre els sectors que políticament conformen la societat: Estat. Mercat i Societat Civil.

Per tant, que l'espai públic ja no sigui patrimoni exclusiu de l'Estat fa que les entitats del Tercer Sector es redefineixin per tal d'adaptar-se a les exigències i necessitats que els nous canvis socials imposen, veient-se obligades a revisar el seu paper dins l'espai públic.

b) Agent de transformació social

Es podria 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, sigui medi ambient, desenvolupament social o per col·lectius concrets: joves, gent gran, drogaaddictes... totes lluiten perquè es produeixi una transformació d'una situació que es percep com a injusta o susceptible a ser millorada. Per tant, es podrien considerar com a potenciadors o motors del canvi social.

Com assenyala Fidel Molina, avui en dia aquestes entitats van més enllà de l'acció-reacció, que les caracteritzava en un temps no tant llunyà. És a dir, són quelcom més que una simple reacció a una acció duta a terme per l'Estat o algú en concret. Aquestes entitats van més enllà de la pura reacció espontània a alguna cosa que no els sembla bé, són entitats que transcendeixen la crítica per la crítica i que tenen un projecte consolidat al darrera al qual aspiren arribar.

El repte de les associacions està en conseguir no perdre 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(...)^{8v}

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

c) Prestadora de serveis col·lectius

La funció de prestadora de serveis col·lectius apareix en el moment en què 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, constituint-se 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 intermitja entre el ciutadà i l'Administració. Aquesta posició privilegiada, tan propera a la realitat i al ciutadà, facilita la detecció de necessitats així com una ràpida resposta a aquestes. Ara bé, no es tracta simplement d'assumir aquells espais que abandona l'estat o que el mercat no vol assumir, perquè no són suficientment rentables, sinó de compartir. Cal doncs, repartir les responsabilitats reals i de presa de decisions en els aspectes que afectin la societat.

d) Preservar valors de la nostra societat

Valors com són 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 petites escoles de

democràcia activa, instruments per la integració política i social dels ciutadans, contribuint d'aquesta manera a la cohesió social i al sentiment 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 possibilitant una actuació dels ciutadans compromesa i directa.

Les associacions dins els conflictes a 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 que es gestionin des d'aquí; que sigui un mitjà de democràcia participativa, que no existeix en la societat tal i com està muntada. Plataforma de formació i informació. (Organització 10).

El paper de les associacions ha de ser-el d'engegar processos participatius (...) (Organització 7).

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

e) Funció mediadora o facilitadora

L'aparició i l'important desenvolupament dels darrers anys experimentat per les entitats del Tercer Sector posa en dubte i ofereix una nova perspectiva a la "societat dual" polaritzada entre l'Estat i el Mercat.

En aquesta situació, el Tercer Sector, com a Tercer, crea una nova realitat basada en la seva pròpia definició: el "3", tot i està constituïda a partir de la contraposició o l'alternativa al dualisme.

Així, es simptomàtic que el Tercer Sector ofereixi una altra possibilitat alhora de donar resposta a les noves demandes i necessitats de la societat, creant d'aquesta manera una nova forma de gestionar els conflictes i tenint en compte altres paràmetres més enllà de la imposició d'una solució predeterminada i garantida en l'últim extrem per l'ús legítim de la violència per part de l'Estat o de l'obtenció de beneficis fruit de les relacions desiguals, de la competència i de la manca de responsabilitat envers els costos socials generats per part del 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.*^{xvi}

I és que avui, la societat en què vivim ja no es pot dividir en negre i blanc, això o allò. La societat actual es caracteritza per la seva complexitat, en la que hi conviuen una diversitat de valors i una pluralitat d'interessos. És un univers plural en molts sentits: ètnicament, lingüísticament, socialment, religiosament... Però tal i com indica en Francesc Torralba, el tret específic d'aquesta pluralitat és que es dona en un mateix espai i en un mateix temps: en un 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 participació ciutadana. Per tant, ens trobem davant el repte de trobar espais per gestionar el conflicte en la comunitat que permetin noves formes de convivència col·lectiva.

Així, tal com indica F. Camps, aquest repte requereix el reforçament dels mecanismes participatius així com el de l'esperit de comunitat, a partir del

reforçament i la dinamització de la xarxa ciutadana generant així un sentiment de pertinença, de comunitat.

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

Però a què ens referim quan parlem d'associacions o entitats mediadores? Peter Berger 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 tothom. Hi ha un encontre espontani de diferents grups humans (intergeneracional, intercultural, interreligiosa...) units per un projecte comú, en el que s'uneixen esforços al voltant d'un mateix interès deixant a part les diferències. Però és cert que no totes les associacions són mediadores, la pluralitat també ens pot portar cap a una tendència al sorgiment d'associacions polaritzades que vagin a defensar-se de l'altre, per això 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 comunitario, 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 interpersonal, entre particulares y intragrupal, entre diversas colectividades.* (F. Camps)

La funció mediatra davant el conflicte col·lectiu ha estat la més reivindicada per les entitats entrevistades tal i com indiquen les següents cites:

-El paper de les entitats ha de ser *claramente el de mediar.*
Hacer de colchón. Generar esta cultura, un espacio donde

la gente pueda venir y hablar y apartir de aquí que se pueda generar opinión pero en clave de construcción(...)
(Organització 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 (...) *(Organització 12).*

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

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

Mediar per buscar elements de consens, concertació social.
(Organització 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(...) *(Organització 6).*

Fins aquí la visió de la societat civil organitzada o Tercer Sector en relació als conflictes col·lectius i el paper que aquestes organitzacions hi juguen. Però això no pot cloure's aquí, s'ha d'anar més enllà i endinsar-se en els

conflictes que es manifesten i es desenvolupen en el Tercer Sector, que tenen sens dubte, uns trets comuns i específics.

III. 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 en aquest estudi interessa, és la que va més enllà de ser un pur consumidor de serveis i programes específics, aquella que permet una cohesió i enfortiment de la societat, és l'organització de les persones per aconseguir un objectiu comú, és a dir, la societat civil organitzada, l'associacionisme.

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 hi juguen dins els conflictes col·lectius. Per tal d'assolir aquests objectius, s'ha emprat una metodologia qualitativa basada en quinze entrevistes a dirigents de diferents entitats seleccionades en base a tres criteris: diversitat geogràfica, grandària de l'entitat i àmbit d'actuació.

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

1. Participació ciutadana i veïnal

- AA.VV. Barri del Carme de Reus
- Federació Associacions de Veïns de Barcelona (FAVB)
- Servei Civil Internacional (SCI)

2. Desenvolupament social i econòmic

- Setem Catalunya
- Fundació Marianao (St. 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

1. Construint el mapa del conflicte del Tercer Sector a Catalunya

1.1. Actors

Aquest estudi se centra principalment en els conflictes intragrups referint-nos amb aquesta denominació als conflictes interns que han viscut i viuen com a entitats: els actors implicats en aquests tipus de conflictes són diversos, i venen determinats per cada cas particular, però en trets generals es detecta que solen 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'ha observat els conflictes intergrupals que fan referència als conflictes externs amb altres entitats del sector o amb l'Administració. Els actors detectats normalment amb aquests conflictes són els següents:

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

1.2. Organitzacions

Encotillant el concepte de conflicte en un context específic com és el de les organitzacions, diferents actors el conceben com una "expressió d'insatisfacció" o desacord amb una interacció, un procediment, un producte o un servei. És a dir, que el conflicte a les organitzacions és concebut com un indicador d'insatisfacció de les persones que les componen.

Aquesta insatisfacció pot ser el resultat de:

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

Tipologia de conflictes

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

Fent una aproximació a la categorització que proposen Van de Vliert i De Dreu, s'observa que els tipus de conflictes interns que es donen a 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 doncs al final el voluntari ja no sabia a quina entitat pertanyia. (Organització 6).

(...) Hi havia una competitivitat, per rols no clarament definits. Problemes de lideratges i estils de comandament –i en general- de formació d'equips. (Organització 7).

Causes

Fins ara, els teòrics del conflicte a les organitzacions han concebut el conflicte com quelcom derivat de les característiques dels individus més que derivats de les mateixes característiques de l'organització. Per exemple: per Barnard, el conflicte es produeix pel fracàs del lideratge. Els teòrics clàssics de la direcció l'atribueixen a tres factors: manca de control, manca de planificació i 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 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^{xvii}. Basant-se en la distinció que fa Johan Galtung entre violència directa, violència estructural i violència cultural, es 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 "no suporto treballar amb el meu company perquè és un tirà, masclista, poc responsable..." El conflicte directe és l'expressió manifesta del conflicte estructural i cultural i, alhora, serveix per consolidar-ne aquests últims.
- Conflicte estructural és aquell inherent a l'estructura de l'organització, és la jerarquia, l'organigrama... que pot acabar generant violència estructural cap als 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 preservar la seva estructura mitjançant la promoció de certes actituds i comportaments. El conflicte cultural té els seus orígens en la incompatibilitat d'aquests codis de comportament i els interessos o el benestar dels membres de l'entitat. Es pot manifestar amb rigidesa jeràrquica, passivitat davant el conflicte, repressió d'aquest o la relació competitiva entre els membres.

Els resultats del nostre estudi mostren que en relació amb les causes dels conflictes detectem que les principals causes de conflictes interns són quatre:

- Objectius i expectatives diferents i/o contradictoris
- Manca de comunicació o distorsió dels canals
- Relacions no satisfactòries
- Falta de formació i/o informació

als que s'han d'incloure aspectes relacionats amb el funcionament de l'organització com:

- 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

En el cas dels conflictes externs, amb altres organitzacions, les causes principals d'aquests venen a l'hora de compartir projectes, per una forma diferent de treballar, i una manca de coordinació entre les entitats que hi participen. I és que tal i com s'ha pogut observar, es podria afirmar que gran part d'aquest problemes de coordinació amaguen problemes de gestió: de rols, de tasques de presa de decisions...

També es donen en algun cas conflictes derivats de la funció de prestadors de serveis col·lectius, i com a resultat dels problemes de finançament de les entitats: són els conflictes de competència directe amb altres entitats que ofereixen uns mateixos serveis.

En algun cas molt concret es comenta el tema dels conflictes amb les Administracions públiques i la relació de dependència financera establerta. Aquest tipus de relació ha fet, entre d'altres coses, minvar l'esperit reivindicatiu d'algunes organitzacions. Però en el cas que no ho hagin fet i hagin mostrat 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 per aquest caràcter reivindicatiu.

Actituds i valors

En el cas de les organitzacions, aquestes adopten una certa actitud estàndard davant els conflictes que han de fer front com a organització. Això formaria part del què es coneix com a *cultura organitzacional*. Així, seria dins d'aquest concepte en el que quedarien recollits aquells mecanismes que es posen en marxa cada cop que sorgeix un conflicte, és a dir, els mecanismes interns per abordar els conflictes. Aquests, en els casos entrevistats, ha estat el diàleg. Quan apareix un **conflicte intern**, les organitzacions entrevistades afirmen ampliar els espais de diàleg, de debat, 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. Porque cuando te pones a hablar las cosas van saliendo. (Organització 5).

És curiós el fet que una de les principals causes de conflicte detectat sigui per una deficient comunicació i que precisament els mecanismes per regular aquests conflictes tinguin una arrel totalment comunicativa com és el diàleg. Tanmateix, es dubta que els conflictes que sorgeixen es regulin d'una manera positiva a través d'un mecanisme que és deficient a nivell organitzacional, com queda palès en el fet que és una de les principals fonts de conflicte (conflicte estructural).

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

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

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

En els òrgans de funcionament que hi ha es genera una tensió major. Aquesta tensió es manifesta en la relació entre les persones, i això és un procés que finalitza en el moment que la persona s'adapta o acaba marxant. (Organització 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 de processos òptims de comunicació i de diàleg tradicionals i alternatius debilita la percepció de transcendència de l'organització i del treball del seus membres.

Integritat

En el primer dels casos, es una actitud que no beneficia la integritat i la transparència de la gestió a tots els nivell de l'organització i que produeix i

produirà en el futur conflictes de distinta índole. Com afirma Antoni Bruel en la ponència 2 del 2n Congrés Català de l'Associacionisme i el Voluntariat, 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 minsa comunicació o defectuosa, un dels reptes és traduir les diferents racionalitats amb l'objectiu que els actors puguin comprendre i treballar en concert, en xarxa (P. Pastor).

La integritat de les organitzacions passa per reduir les incoherències internes i externes, entendre l'organització com un tot. La integritat forma part d'un aprenentatge organitzacional producte i impulsor del reforçament (cohesió) i del 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 millor eines i mètodes per transformar les actituds i accedir a comportaments conflictius en una autèntica cultura d'innovació.

Participació

En el segon cas, hi ha un conflicte de democràcia interna, de conformar-se a resoldre la participació per mitjà de regles i normatives formals, que acaben servint en moltes ocasions com una coartada per no escoltar les demandes i interessos que sorgeixen i per evitar iniciar més processos de participació interns. 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 es puguin prendre les decisions que els corresponen de forma

executiva i d'acord amb el mandat atorgat per la mateixa organització i la participació no formal ha de ser la via per complementar la implicació dels membres en la vida diària de l'organització i l'espai pel qual flueixen la iniciativa, les idees i els projectes que identifiquen la base social de l'organització, esdevenint un dels més importants elements de desenvolupament de les organitzacions.

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

Així, una inversió de prioritats dins de les organitzacions, 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 d'una gestió eficaç del seu capital humà.

No es tracta de crear contrapoders, sinó de buscar o crear espais des dels que es pugui participar en la formulació de projectes, implicar-se en la seva execució i comprometre's a valorar els resultats assolits. La participació comporta un altre element bàsic sempre i quan es gestioni de forma positiva: consens i 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 amb la participació i la valoració de les opinions són creadores d'allò que Bruel anomena "bona atmosfera" o "convivència constructiva".

Transcendència

La imposició de viure en un entorn en permanent acceleració i de recerca de resultats immediats, genera una visió limitada de les petites i grans transformacions socials a les que es pot contribuir amb el treball. El repte és

percebre que amb allò que es fa diàriament, es pot transformar la realitat d'avui.

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

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

- Què fa l'organització per provocar aquests canvis en la societat?
- Quins són els canvis en els que es vol tenir implicació?
- Com influeix o pot influir el factor del voluntariat?
- Quina seria la implicació dels diferents nivells de l'organització?

És necessari assolir, doncs, una cultura organitzacional rica, que 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, reconeixent les seves capacitats de participar en les decisions i esdevenint, tots plegats, motors d'innovació i de creativitat dins l'organització.

La transcendència també és el millor catalitzador per la retroalimentació grupal. És a dir, per utilitzar-la en la revisió d'allò que s'està fent i per a l'autocrítica.

En el cas dels **conflictes externs**, amb altres entitats, el mecanisme que utilitzen per fer front als conflictes és el mateix, el diàleg, però en aquest cas és un diàleg més obert 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 de banda a cap entitat sense haver-ho parlat i discutit llargament. Aquesta part es cuida més.(Organització 10)

Aquest diàleg també té molt a veure amb la capacitat de l'organització de mostrar integritat cap en fora, amb transparència i enfortint la seva transcendència social que es transmet per mitjà del contacte amb els beneficiaris i la població que la veu actuar (altres organitzacions i institucions). Aquests aspectes queden mitigats per d'altres que tenen una relació directa amb la imatge de l'entitat i producte de la necessitat i la utilitat de l'acció i la seva constant repercussió exterior.

Integritat

Les associacions s'han constituït i desenvolupat des de sempre a partir de la confiança mútua dels membres que les conformen. Integritat és respectar internament allò que es persegueix com a objectiu de l'organització i fer que s'apliqui allò que es decideix que es vol ser i fer-ho en tots els àmbits, de forma que a totes les accions es reflecteixi clarament allò que ens identifica com a organització.

La integritat ve suportada per la coherència de la forma de ser com a organització. Es tracta de la coherència entre el que és i representa l'organització pels seus membres i el missatge que es llança 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 els mateixos, i es produeix una incoherència probablement provocadora de conflictes latents.

El reconeixement de la integritat s'observa quan es respecta l'organització i el seu funcionament globalment i no només per algunes de les seves postures o intervencions. La integritat se sustenta en l'ètica de l'organització i vindrà donada 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 té en el temps el seu millor aliat per fer-se patent.

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

Transparència

S'inspira confiança quan es deixa que la resta coneguin i puguin veure i comprendre les activitats que fem. La transparència és fer evident i visible el què som, el que fem i com ho fem. Així, l'exercici de la transparència representa un valor irrenunciable que imposa una conducta exemplar davant de la societat i els mateixos components de les entitats. La transparència és un dret de qualsevol voluntari i les organitzacions han de procurar el seu exercici, una actitud que comporta buscar formules que permetin fer visible l'acció voluntària.

La transparència va més enllà de la realització d'una auditoria anual de comptes o de la valoració i audibilitat dels aspectes econòmics, encara que possiblement és el primer pas per demostrar la voluntat de ser-ho. La transparència és una actitud que comporta buscar formules que permetin als

membres sentir-se plenament tranquils que el treball que s'està realitzant es correspon amb els ideals i les finalitats de l'entitat.

La contradicció externa i interna pot comportar conflictes que seran viscuts 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, *"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, comporta que des de l'associació es dediquin totes les energies vers la consecució de les finalitat per les quals ha estat creada, i es corre el risc que no es vetlli suficientment pel seu manteniment.

Per tant, la manca de conflictivitat exterior o la utilització de processos de gestió de conflictes com la negociació, pot ser un símptoma evident de l'esforç dedicat per part de les entitats a prevenir i mitigar possibles conflictes externs, ja que això implicaria una davallada important dels serveis o projectes desenvolupats 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, ja que mantenen viva l'entitat, i no tant pel reconeixement de la seva tasca o la seva participació i implicació directa en els assumptes i en 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 realització de les mateixes, acabaran considerant que la seva vinculació amb l'organització consisteix en la percepció de serveis i en l'assistència a les activitats".^{xviii}

Algunes de les entitats entrevistades, a banda del diàleg o la negociació per regular els conflictes externs també empren 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 de reivindicatiu.

*(...) 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.
(Organització 14)*

Les associacions han desenvolupat amb el temps en els seus mètodes de treball quatre aspectes fonamentals: 1) detecció de necessitats; 2) intervenció directa per incidir en la seva resolució; 3) derivació cap als organismes competents en els casos 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, tant pel que fa a la tasca desenvolupada com per la conscienciació davant d'intents de degradació de la convivència o de degradació del medi ambient o dels drets tenen les persones.

Així, des de les organitzacions socials cada cop més se subratlla el dret i la necessitat de poder intervenir en la millora de l'entorn i de les relacions humanes, com per exemple, 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, a l'igual que la conscienciació sobre les condicions de vida i els obstacles de determinats grups poblacionals: minories ètniques, immigrants, interns en centres penitenciaris, etc.

Aquestes entitats que denuncien les causes dels conflictes, tenen una actitud negativa del conflicte o 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 en que tu abandones i, per tant, ells (administració) podran tirar endavant un projecte per molt què tu t'hi oposis. Ara bé això no vol dir que t'hagin guanyat, ells et guanyen en el moment en què tu et retires o desapareixes, que tu no estàs allà mirant, denunciant, portant-ho als tribunals i seguint allà present. (Organització 9)

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

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

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

Depèn 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 es quan tu intervens, a partir d'aquí cadascú té els seus mecanismes i depèn molt del protocol de conducta que tinguis. (Organització 9)

En alguns casos si no s'hi troben directament implicats, com així ho expressen, fins i tot l'entitat tindrà un paper constructiu en la recerca d'un acord:

En el nostre cas en particular, a vegades actues com a mediador entre dues entitats (normalment AAVV i Administració) com a interlocutor. Les entitats ens venen a buscar, però nosaltres hi som perquè hi creiem. Hi aportem el nostre suport i oferim la nostra experiència.

- Això demostra que en funció de l'afectació del conflicte, dels interessos i les demandes en joc, aquesta i altres entitats responen de diferent forma davant d'una determinada situació problemàtica, i que els seus instruments varien. En conseqüència, es pot afirmar que no hi ha una cultura positiva en la gestió del conflicte generalitzada quan els interessos d'aquesta i altres entitats estan en joc, i que aquesta actitud no és fruit d'un desconeixement de formules i instruments viables per la resolució de conflictes de forma eficaç, eficient, equitativa i satisfactòria (GAC), i sí, en canvi, d'una manca de voluntat o no d'utilització en funció de com aquest conflicte pot afectar els seus interessos o demandes. Per tant, es produeix una contradicció en les actituds alhora de donar resposta a conflictes de caràcter extern en funció de la seva afectació.

2. Organitzacions amb conflictes?

Al marge de les categoritzacions que s'han fet dels conflictes detectats es creu que per sobre d'aquestes hi ha un fet determinant a l'hora de trobar explicacions a l'homogeneïtat del sector en quan conflictes es refereix, al marge de mides, àmbits d'actuació, espai territorial de l'entitat... El fet que determina aquesta homogeneïtat vindria donat per una 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 seus objectius com a entitats. En aquest sentit, subratllar que el 14% de les entitats del Tercer Sector civicosocial no tenen voluntaris, i que el 52% no tenen assalariats.^{xix} Aquesta lògica organitzativa es caracteritza segons la classificació d'Anheier i Seibel per un nivell baix en eficiència en quan als mitjans i formalitat en l'organització i nivells alts en solidaritat i intercanvis directes.

El voluntariat es pot definir com aquella activitat que es caracteritza per no rebre cap tipus de remuneració econòmica en contraprestació al seu desenvolupament, que normalment es fa dins del temps lliure que la gent disposa 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 són precisament les peculiaritats del voluntariat i el seu desenvolupament, si no es tenen en compte a l'hora d'establir l'esquema organitzacional, els generadors de conflictes. Les característiques més destacables d'aquest treball són: que és una activitat no retribuïda, per tant difícilment jerarquitzable en base a recompenses, i que és a temps parcial, és a dir que la gent ho fa en el seu temps lliure, i per tant la gran majoria disposa d'un temps limitat per dedicar-s'hi.

Semblen ser aquests elements els que d'alguna manera generen els principals conflictes del sector; però també poden esdevenir els principals factors per a la seva prevenció i gestió dins de les organitzacions. Cal veure,

MAPA DEL CONFLICTE EN LES ORGANITZACIONS DEL TERCER SECTOR

CONFLICTES	ACTORS	FONTS O CAUSES	TIPOLOGIA	ACTITUDS I PROCESSOS
INTRAGRUPALS (INTERNS)	Persones més compromeses amb l'entitat: -Junta Directiva -Personal remunerat executiu Entre departaments i unitats de treball (entitats més grans)	-Objectius i expectatives diferents i/o contradictoris -Manca de comunicació o distorsió dels canals -Relacions no satisfactòries -Falta de formació o informació. -Funcionament organitzatiu -Actituds no similar cap a dins i cap a fora	-Conflicte d'interessos -Conflicte de relació -Conflicte d'informació -Conflicte de tasques i rols	-Diàleg -Cooperació -Passivitat
INTERGRUPALS (EXTERNNS)	Entitats amb les que competeixen per donar serveis semblants o iguals Entitats amb les que col·laboren en projectes concrets Entitats de segon grau (coordinadores o federacions) Administració pública	-Diferents formes de treballar -Manca de coordinació entre entitats -Gestió confusa -Competència en la prestació de serveis - Actituds no similar cap a dins i cap a fora	-Conflicte d'interessos -Conflicte de relació -Conflicte d'informació -Conflicte de tasques i rols	-Negociació -Cooperació -Confrontació (reivindicació) -Mediació

doncs, a partir d'aquestes peculiaritats que s'han assenyalat, com es veu condicionat l'esquema organitzatiu de les entitats basades en el voluntariat.

Com a factors de conflictivitat, es divideixen en:

a) Objectius

Una de les principals causes de conflicte que s'han detectat en aquest l'estudi és la que s'ha categoritzat com a objectius contradictoris. A què es refereix concretament el concepte d'objectius contradictoris? Com s'intenta resoldre aquest tipus de conflicte a un 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 aquestes, siguin del tipus que siguin (governamentals, no governamentals, de l'àmbit públic o privat...), són el resultat d'una suma d'individus actuant per un fi concret que vindrà determinat 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 treballen també per aconseguir uns propòsits o interessos marcats, que no tenen perquè coincidir 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 miembros 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.^{xx}

En aquests 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* i que es manifesta en tres nivells:

- *L'etiqueta* (en el sentit de protocol): Indica el què s'ha de fer, ordena al 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 dels límits que marca l'etiqueta grupal, malgrat que poden sabotejar-la. De fet, Drego assenyala que en el caràcter resideix el màxim poder de la cultura sobre els seus membres.

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, rituals al servei de l'autoritat i el caràcter regularà comportaments des del punt de vista emocional, reforçant els més adequats i reprimint els menys adequats.

Krausz indica que les organitzacions reflexen les necessitats i els objectius d'aquells qui la van crear. Es regulen mitjançant normes de funcionament basades en regles, procediments i creences introduïdes pels fundadors. També influeixen altres persones transcendents i el medi exterior. Tot això marca el denominat "guió organitzacional", que a la vegada 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 forma en que es crea i transmet aquesta cultura

grupals. En realitat es produeixen dos processos. El primer és la transmissió de les creences, valors, dels líders als membres de l'organització, i que aquests les 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 de reaccionar davant d'ella.

Una de les estratègies que tenen les organitzacions per tal de solucionar el problema de la divergència en els objectius és mitjançant 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 aquests cas un comportament organitzatiu integrat per part dels seus membres?

Bàsicament, les entitats de voluntariat tenen al seu favor un primer element per aconseguir aquest comportament integrat a partir de les motivacions que mouen a les persones a fer-se voluntaris. 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 respecte les principals motivacions del voluntariat a l'estudi "Els catalans i el voluntariat" realitzat per l'Institut Català del Voluntariat l'any 2000, es pot dibuixar el següent perfil:

- Motivacions altruistes i solidàries, que es mouen per principis ideals i amb una voluntat de transformació social, d'un gran nivell de compromís "militant" i molt vocacional.
- Motivacions postmaterialistes, que es mouen per la necessitat de comunicació i més centrades 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 existent respecte les motivacions, el gruix més important són les de caràcter altruista i solidàries, tot i que neixen de noves vinculades a itineraris curriculars i personals, sobretot en el món dels joves, que comencen sent instrumentals i amb el temps poden esdevenir altruistes.

Es parla d'avantatge, perquè les persones ja arriben a les entitats predisposades a realitzar algun tipus d'activitat, i no cal motivar-les excessivament. Si bé no cal que es produeixi una motivació d'aquestes persones, en canvi, si que esdevé necessari reforçar l'acollida i la posterior formació, ja que aquestes són els factors condicionants de l'èxit de la implicació sostinguda d'aquestes persones dins l'organització. Si les persones voluntàries no reben resposta a les seves motivacions, en el millor dels casos cercaran una altra entitat que sí ho faci, i, si finalment es queden, es generaran situacions conflictives producte del seu desencís.

Al marge de les motivacions, també caldria parlar d'una particularitat del voluntariat que pot obstaculitzar la creació d'una cultura organitzativa, com és la rotació. L'acció voluntària es du a terme al llarg de la vida i té moments de major implicació i compromís, i d'altres en els que la persona voluntària, per motivacions laborals, familiars, personals, etc., té una pràctica més reduïda o nul·la. En aquest sentit es valora aquesta rotació com un fet negatiu i perjudicial, ja que disminueix els efectius de l'organització i dificulta les tasques de planificació i desenvolupament a mig o llarg termini d'un projecte o un servei.

Un altre factor observat que té un impacte important sobre l'estructura i la cultura organitzatives és la atomització dels recursos voluntaris. És a dir, les

persones voluntàries, tal i com s'indica en l'estudi "Els catalans i el voluntariat", formen part a més d'una entitat.

Finalment, cal veure el temps de dedicació. A les entitats del Tercer Sector civicosocial, només un 3% del voluntariat dedica més de 20 hores a la setmana 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.^{xxi}

D'altra banda, un altre mitjà per eliminar el conflicte que es crea per la divergència entre els objectius individuals i els objectius organitzatius és l'esquema organitzatiu en sí, és a dir, la definició i concreció de les tasques i rols per a cada treballador dins una estructura jeràrquica. Però les organitzacions que es basen en treball voluntari, com és el cas del Tercer Sector, cal que tinguin present una sèrie de peculiaritats derivades d'aquest fet a l'hora de fer el seu esquema organitzatiu: que és un treball a temps parcial, no retribuït i per tant sense possibilitat de jerarquitzar-lo en base a recompenses.

b) Flexibilitat organitzativa. Divisió del treball: tasques i rols

La incorporació de noves persones a l'entitat no es pot improvisar, ha d'estar degudament planificada. És important tenir clarament 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, l'òptim és disposar d'un ampli ventall de persones per poder escollir amb rigor i professionalitat per a cada lloc vacant. Però què passa quan no hi ha aquest ventall per escollir? Sovint les organitzacions que es basen amb el treball voluntari es troben amb la dificultat de manca de personal. Això els porta molts cops a adoptar un comportament que Ivo Colozzi defineix de la següent manera:

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

Cal recordar, en general, que són entitats amb pocs recursos materials i a vegades humans, que per tal d'aconseguir les seves finalitats com a entitat es veuen obligades a esprémer al màxim els seus recursos humans. Però cal vigilar, doncs si el voluntari/a *no compleix les expectatives per al lloc previst, de dedicació, de capacitació o interès, provoca també una dificultat afegida que els seus caps hauran de saber resoldre.*^{xxii}

Però és ben cert que poques són les entitats que tenen clara aquesta definició i assignació de funcions. De fet, és un dels tipus de conflictes tan interns com externs que hem detectat amb l'estudi:

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

(...) Hi havia una diversitat de criteris sobre la professionalitat- de qui depenia establir els criteris- i de qui depenia el voluntariat. (Organització 7).

Donada la limitada disponibilitat de temps que caracteritza el treball voluntari, es dóna la necessitat de distribuir segments de la mateixa tasca a diferents persones, així es multipliquen els rols de coordinació. Aquest fet té una incidència directa en la comunicació. Aquesta comunicació deixa, en molts casos, de ser directa i passa a ser "mediata", és a dir, la tasca que potser desenvoluparia una persona, per les condicions de parcialitat del treball

voluntari, les desenvolupen dos, tres o més persones, hi aquestes es van comunicant a base 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 a tenir en compte per evitar conflictes.

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

Al no haver una claredat en qui decideix, hi ha més consulta, es fa més difícil la presa de decisions, es difumina i genera "vuits de poder". (Organització 3).

c) Control

El control en les organitzacions amb voluntariat s'allunya de les formes de control típiques de les burocràcies organitzatives, basades en l'especialització, la imposició de normes determinades 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 relacions de confiança amb els membres de la entitat. Tal i com s'indica en l'apartat "Organització i recursos humans" del Llibre Blanc del Tercer Sector civicosocial, un dels punts febles de les entitats és que la separació entre funcions directives i de gestió es baixa.

A les organitzacions de voluntariat es poden trobar persones amb diferents nivells de compromís. Alguns teòrics han fet una classificació d'aquests tenint en compte precisament si parlem d'un compromís il·limitat o no amb l'entitat. Així, 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 ve determinada pel càrrec sinó per 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 perquè se senten obligats sinó perquè tenen confiança amb les persones amb un compromís "militant", és a dir, amb els membres del centre.

Però aquesta solució del problema del control ocasiona alguns conflictes: el poc prestigi dels llocs ocupats fa que no es doni una lluita de poder pel lideratge, per tant, és més difícil trobar persones disponibles per fer aquest paper. D'altra banda, aquesta manca de reconeixement o prestigi dels *membres del centre*, provoca un allargament dels mandats, i aquest fet ens porta a reflexionar sobre el problema que moltes entitats tenen de relleu generacional.

Com s'ha vist, sobre els *membres del centre* recau una gran responsabilitat respecte al funcionament de l'entitat. Però cal vigilar, ja que a 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 per tant un fre a les noves idees i a la renovació, fent, en molts casos, que l'entitat no avanci.

La gestió del conflicte en el món associatiu és pitjor que en una empresa. Al no haver 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 de recent incorporació. En definitiva no es valora igual cada opinió. No es traspasa el poder de manera efectiva, segueixen sent les "vaques sagrades" qui controlen, tot i

que per voler estar a tot arreu no poden fer un treball més en profunditat. (Organització 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...(...) (Organització 5).

(...)Conflicte causat per voler mantenir un status de poder-L'executiva-que les bases anaven, cada cop més, qüestionant. Els hi ha costat molt acceptar un relleu generacional. (Organització 10).

Cal recordar que en el cas de les organitzacions de voluntariat el control recau principalment en vèncer la tendència a la manca de dedicació i disminuir la tendència a esquivar els aspectes considerats més desagradables o inútils.

Així, seria necessari cercar solucions a un conflicte fins avui endèmic a les entitats, en la implicació, distribució i gestió de les tasques entre les persones actives d'una associació. D'aquesta forma, i 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.*^{xxiii}

En aquest sentit, s'estableixen algunes solucions com, per exemple, la proposta de creació de vocalia interna o de 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 el voluntariat en el funcionament de l'associació.*^{xxiv}

Qualsevol de les opcions escollides comporta necessàriament per part de les persones ocupades en treballar i garantir el futur relleus un paper de facilitació i mediació fonamental. Aquestes persones hauran de vetllar per la recerca i la creació de procediments per generar consens que facilitin la participació dels membres de l'entitat i, paral·lelament, reduir el risc de possibles confrontacions que es puguin donar, promovent l'educació de les parts en el disseny de sistemes de gestió de conflictes i sobre els continguts del temes i les qüestions a tractar.

Les organitzacions de voluntariat, pel seu propi caràcter d'associacions lliures no es poden basar en mètodes de control coercitius. Segons l'opinió de molts sociòlegs, aquests 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 portés a la realització d'aquest. No és casualitat que la majoria de les organitzacions que compten amb personal voluntari promouen 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 mètodes que l'organització els proposa.

Però aquest tipus de control basat en els valors també té les seves deficiències. Les opinions respecte les feines i comportaments 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, en el poc temps que la persona voluntària dedica a l'organització, vol sentir que la tasca que desenvolupa té relació directa amb el valor que es persegueix i al qual vol contribuir.

A més, el perfil de voluntariat que s'ha està extenent amb més força no és aquell voluntariat compromès amb l'entitat directament, o sigui un

voluntariat de "militància", sinó un voluntariat que a partir de la seva vinculació i implicació en un projecte es relaciona amb l'entitat. Aquesta persona voluntària vol, per sobre de tot, participar directament en el projecte desenvolupat i poder "tocar" el més aviat possible els resultats que han comportat la seva col·laboració.

Aquestes situacions es poden compensar. Ivo Colozzi 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 fixem bé moltes de les tasques auxiliar com neteges de locals, passar actes... són assumides pels membres del centre. D'aquesta manera i donant exemple, s'utilitza per fer-ho 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 i deixant les tasques més abstractes i de coordinació a personal remunerat.

Des d'aquests estudi, s'afegeixen un parell d'estratègies més que s'estableixen com a recomanacions en el Llibre Blanc del Tercer Sector cívic-social, conjuntament amb processos de gestió alternativa de conflictes detectats i desenvolupats a Catalunya en altres àmbits i que poden ser perfectament incorporats en el marc de les organitzacions del Tercer Sector:

3. Funcions dels òrgans de govern: determinar les funcions de direcció i les de gestió alhora que es realitza un esforç per a la renovació dels òrgans de govern i s'estableixen sistemes de vinculació d'aquests. Amb l'objectiu de garantir la consecució d'aquests processos les entitats de segon grau haurien de consolidar-se com a garants per la

prevenció i la gestió de possible conflictes o, en el seu defecte, l'Administració.

4. Impulsar la planificació a mig i llarg termini. L'obertura a canvis de l'entorn, així com l'establiment de processos de recollida d'informació i l'impuls a 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 inclourien pràctiques de gestió de conflictes amb l'objectiu de fomentar el consens social i cívic. 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 de diferents sectors i representen l'expressió de les noves necessitats relacionals i de treball en xarxa.

d) Activitat voluntària/activitat remunerada.

Avui en 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 civicosocial, el personal remunerat representa un 27% en el conjunt del sector; el 40% dels contractes que es fan són de caràcter temporal i aquest percentatge és superior al del conjunt de l'economia en què els contractes temporals són un 33% del total. També, cal tenir en compte que no arriben al 15%, les organitzacions amb polítiques explícites de gestió dels seus recursos humans.^{xxv}

Aquest és un repte per les entitats que fins ara treballaven amb voluntariat, ja que a primer cop d'ull sembla que la relació que es pugui establir pot portar conflictes i tensions.

D'una banda, pot semblar que els treballadors retribuïts tenen un status més elevat que els voluntaris per la seva condició laboral i per la seva participació més ampla en l'entitat a l'estar 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 no subjecte a un sistema de gratificacions (que era una de les fórmules per superar el conflicte d'incompatibilitat d'objectius de l'entitat amb els personals) es poden arribar a avantposar objectius personals com la seguretat del seu lloc de treball o la seva credibilitat com a professionals més que la qualitat dels seus serveis.

A més, el desenvolupament de tasques similars dutes a terme pel voluntariat pot crear hostilitat, ja que pot ser concebut pel personal retribuït com una amenaça al seu lloc de treball.

La forma més eficaç de gestionar la relació entre personal retribuït i el voluntari sembla ser la de fer menys definits els límits entre tasques voluntàries i retribuïdes, per exemple, adjudicant salaris més baixos que els oferts al mercat de treball públic o privat. Però aquesta precarietat econòmica suposarà alhora una limitació a 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 que pot provocar conflictes. (...) (Organització 12)

Una altra forma eficaç de gestionar la relació entre personal retribuït i el voluntariat passa per definir de forma explícita les tasques voluntàries i tècniques, en aquest darrer cas del personal retribuït. A la Carta del Voluntariat de Catalunya, aprovada en el 1er Congrés del Voluntariat de Catalunya i

ratificada posteriorment pel Parlament de Catalunya, s'estableixen quins són els drets i els deures de les persones voluntàries i, per tant, quins són els seus límits i quines són les seves potencialitats, 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.*

Finalment, una altra forma més eficaç de resoldre aquest conflicte, potser les 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, major grau de regulació de certes qüestions de treball. (Organització 7)

La gestió de l'equip humà necessita criteris i recursos per a la seva gestió. Criteris com, per exemple, la promoció i la capacitat del personal, reflexionar sobre la professionalització, la seva necessitat o els seus límits, definir polítiques contractuals i salarials, ampliar les formes de col·laboració voluntària, etc.

La relació entre voluntaris i assalariats és, segons la meva opinió, un dels dilemes estratègics més crítics en el sector. I parlo de dilema perquè crec que és precisament la interacció entre aquests dos pols on es dóna el corrent elèctric que manté viva i enèrgica una organització no lucrativa. Per a les petites organitzacions, la resistència a contractar persones es converteix en fre al seu creixement, i per a les grans la seva dependència en estructures

IV. PROPOSTES I REPTES

La GAC al món associatiu

Sovint els costos associats als conflictes es veuen multiplicats pel fet que les organitzacions en general, però sobretot les del Tercer Sector, no disposen d'un sistema de gestió de conflictes com una part més de l'organització. Conseqüentment, tots els conflictes són entesos com a incidents aïllats i no s'exploren les eventuais interconnexions entre ells i ni es té una percepció global dels mateixos (actituds contradictòries a nivell intern i extern que repercuteixen en els recursos humans, manca d'un diàleg constructiu i de procediments per fomentar la participació i conduir el consens que provoquen l'abandonament de voluntaris de l'entitat i sobretot el desconeixement dels motius que l'han suscitat, etc.).

Un millor 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 a les organitzacions i per la societat.

Per superar aquesta situació cal començar per quelcom tan senzill, en aparença, com reconèixer el conflicte, per més tard millorar l'organització per poder gestionar els conflictes adequadament. Però acceptar que el problema és important i que mereix l'esforç de ser resolt, això és el més difícil, ja que no sempre s'acostuma a estar d'acord sobre 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. (Organització 6).

assalariades les poden burocratitzar i allunyar dels ideals fundacionals (entre ells el de la gratuïtat de la involucració)^{xxvi}

En conseqüència, el creixement del sector en tant que augment del nombre d'organitzacions, així com dels serveis prestats i activitats que es realitzen, empeny cada cop més cap a la seva estructuració i necessària contractació de persones. Aquest procés irremissiblement no estarà exempt de conflictes, i una política de gestió de recursos humans implica donar resposta a les noves necessitats de les organitzacions, com per exemple la contractació de persones d'una forma transparent, sense deixar de banda els ideals i la funció social de les entitats en la prestació de serveis i estils de govern i de funcionament particulars i 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 important de suport en aquest àmbit, facilitant el disseny de sistemes de gestió de conflictes i la implementació de processos per actuar i generar consens.

Els conflictes interns no acostumen a plantejar-se com a 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 que no estem d'acord i exposem els nostres criteris i els fem una demanda de reconsideració o de solució del tema que ens ha portat allà. (Organització 9).

O reivindicar i lluitar contra determinats projectes que l'Administració pública o entitats privades volen tirar endavant i s'està en desacord, utilitzant la cultura del litigi i l'enfrontament com a mecanisme adequat per resoldre les disputes, la judicialització de la vida política, etc.

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

Però perquè costa tant admetre que hi ha conflicte? Potser la resposta comença en la percepció que tenim d'aquest. L'aproximació tradicional a l'estudi del conflicte a les organitzacions parteix del supòsit del caràcter negatiu del conflicte, intentant evitar-lo o negant-lo, i aquesta actitud no afavoreix gens a 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 persones implicades, abans d'entrar en enfrontaments decideixin deixar el grup de treball o abandonar l'entitat. (Organització 15).

La tendència al combat condueix a visualitzar molts temes referents a les relacions humanes com si fossin batalles. I és que la nostra cultura occidental vehicula generalment representacions negatives del conflicte, associant-lo a conceptes de violència, agressivitat, combat, lluita, etc. En aquest sentit, es comprensible entendre que no agradin els conflictes, que facin por, que inquietin, ja que amenacen un cert ordre o funcionament de l'organització. Les dinàmiques habituals d'enfocar qualsevol situació conflictiva són generalment desenvolupades en clau d'enfrontament o en el seu defecte, evitant-los, obviant-los tangencialment, arraconant-los o com a mínim, mantenint-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 afirmen que no és tant el conflicte el que preocupa, sinó les injustícies i les pèrdues inútils que l'acompanyen: *Ce qui dérange avant tout, c'est la manque de sens.*^{xxvii}

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

Tot i això, un conflicte és útil si permet el desenvolupament dels individus, dels grups i de les organitzacions creant i trobant noves formes de cooperació i de relació més eficaces, més convivencials, més satisfactòries.

Per tant, si superem aquesta visió negativa del conflicte podria resultar més fàcil acceptar l'existència de conflicte i pensar noves formes de gestió d'aquest.

L'organització que aprèn

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

En aquest sentit, és important integrar, entre les eines de treball de l'organització, el tractament dels conflictes, tan per posar en marxa en la mateixa estructura organitzativa com per utilitzar amb els usuaris dels diversos serveis. Encara més quan s'observa que de vegades certs factors sociològics o organitzacionals predeterminen o afavoreixen l'aparició de situacions conflictives com en el cas del Tercer Sector. En definitiva, del que es tracta és d'introduir canvis en el que es coneix com a cultura organitzacional.

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

La GAC

S'ha observat que les organitzacions de voluntariat i del Tercer Sector no estan exemptes de conflictivitat i cada cop més, sobretot per pròpia iniciativa, es veuen abocades a donar resposta als nous reptes que permetin una visió de resolució positiva del conflicte basada en la convivència, el diàleg i la

cooperació. Tal i com s'expressa en el Manifest del 2n 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.

És precisament en aquesta cerca de noves fórmules per la gestió del conflicte col·lectiu on trobem la GAC. La Gestió Alternativa de Conflictes (GAC) es caracteritza per privilegiar una sèrie de procediments que es basen en trobar un acord per poder 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 les parts afectades decideixin. 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 i d'actuar sobre les causes que l'han originat i a vegades 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, i no 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 on es pugui expressar sense cap condicionament la responsabilitat i el diàleg.

A més, el teixit associatiu i de voluntariat, per la seva llarga trajectòria de vinculació de les seves iniciatives a valors com la solidaritat, la cooperació, el civisme i el respecte mutu, així com la seva aportació a la societat que ha esdevingut cada cop més rellevant en els darrers anys, com en el seu compromís i la seva incidència social, permet incorporar, fàcilment, la cultura i la pràctica de la GAC.

Concreció de pràctiques GAC

Del conjunt de pràctiques que configuren la GAC, es diferencien dos tipus determinades 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 per articular una solució a curt termini per problemes determinats o davant d'aquella realitat que es presenta adversa.

La mediació seria una de les pràctiques que entraria en aquest grup. La mediació el què fa és permetre l'assoliment d'una solució a un problema determinat en el que el factor temps és important. Es tracta de trobar una solució a través dels mecanismes clàssics de la mediació amb el mínim temps necessari. La mediació únicament és apte per resoldre un tema en 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 articular efectivament les solucions pactades
2. Com encaixar les eventuais solucions en 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 pàg.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 facilitin, a través d'un procés de consens, una base comuna que pugui ser utilitzada per resoldre múltiples situacions. L'objectiu genèric d'aquestes activitats és la facilitació de 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, capacitació de facilitadors, procediments de col·laboració, participació ciutadana, recerca del terreny comú, etc.), per tant, són accions més a llarg termini i amb un caràcter transformador.

En definitiva, la GAC desenvolupa una metodologia per la construcció de processos de consens entre les que podem trobar la mediació, la facilitació i la planificació col·laborativa, la participació ciutadana, etc. Aquesta metodologia implica la capacitació 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, només recordar que la GAC a la pràctica és present a Catalunya tal i com va quedar palès en l'estudi "Mediació Comunitària i Gestió Alternativa de Conflictes. Una guia per a la governabilitat", elaborat per Moisès Amorós, Ferran Camps i Xavier Pastor i publicat a la col·lecció Finestra Oberta de la Fundació Jaume Bofill, en el qual 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, a l'igual que el Tercer Sector, només així és possible oferir respostes i models d'aproximació, detecció i tractament de la conflictivitat.

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

1. Accions preventives

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

a) Formació per a la resolució de conflictes

La formació en el camp de la resolució de conflictes té dos objectius: el primer, és crear una conscienciació 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, treballant sobre 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 a les persones per a una gestió positiva dels conflictes.

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

b) Programes de capacitat

Als dirigents i els membres executius d'una organització d'iniciativa social els correspon avui en dia una ampla gamma de tasques i de rols, que han de desenvolupar sostingudament per l'òptim funcionament de l'organització. Els nous reptes que apareixen requereixen reforçar els coneixements dels dirigents a fi de millorar la presa de decisions i la gestió i oferir un valor afegit a la seva acció social.

Davant d'aquestes innumerables tasques i funcions a desenvolupar, no n'hi ha prou amb tenir un compromís amb l'organització, és necessari i convenient que els dirigents desenvolupin i aprenguin habilitats, que junt amb altres factors, proposin un lideratge més efectiu.

c) Capacitació de facilitadors

Una de les funcions que han d'assumir el dirigents i altres membres de l'organització amb responsabilitats és el rol de facilitadors, és a dir, com a un dels mecanismes de prevenció i gestió del conflicte, en el sentit de promoure, per mitjà de formules de GAC, un clima o ambient que faciliti el diàleg productiu i constructiu i procediments de participació del màxim de membres, distribuint responsabilitats entre tots, sobre la base del potenciament de les afinitats, del respecte a les diferències i de la creativitat i la transcendència de l'organització.

És de 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, revertint l'escala conflictual per mitjà del disseny i la posada en marxa de sistemes de gestió de conflictes que canalitzin el malestar, les tensions, la disconformitat, les crisis, etc. Eines que tenen com a objectiu final millora la comunicació i la convivència de l'organització, ressentida moltes vegades per com s'ha desenvolupat el conflicte, i adoptant decisions en base a l'intercanvi i el protagonisme de les parts involucrades en el conflicte.

2. Accions actives

Les accions considerades actives, són aquelles que configuren el dia a dia de l'organització, és a dir, la forma en què habitualment l'organització funciona, treballa. A diferència dels mecanismes del grup anterior, els objectius d'aquestes actuacions no són tant específics. Se'n poden destacar els següents:

- Educar les parts i els membres de l'organització sobre els contingut dels temes que es discuteixen
- Desvetllar l'interès per descobrir noves perspectives
- Fer augmentar el nivell de sensibilització entre els assalariats i el voluntariat sobre un problema determinat
- 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) Construïnt consens

El procés de creació de consens és un mètode de presa de decisions basat en valors com la cooperació, la confiança, la honestat, la creativitat, la integritat, la igualtat i el respecte. El concepte de consens va més enllà del concepte de majoria. Fixant-se amb 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 potser només fan referència a les persones més compromeses o que configuren juntes directives?

Cal entedre que els processos de creació de consens són més costosos pel què fa a treball en equip i a vegades requereixen de més temps, però el més interessant d'aquests processos és el fet que integra a tots els components del grup donant-los per igual protagonisme, capacitat i responsabilitat.

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

Tal i com assenyala Beatrice Briggs^{xxviii}, són cinc els elements que han d'estar presents per a que el procés de consens funcioni:

- Voluntat per a 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 es vol dir 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 continua 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 per mitjà de la delegació i que la persona líder actuï com a facilitador, eliminadora de barreres i mentor.^{xxix}

b) Procediments de col·laboració

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

Dins aquest nou panorama, l'equip ha de desenvolupar una dinàmica de treball cooperativa i comunicativa, en el què els problemes s'explicitin i analitzin conjuntament, en el que es comparteixin els coneixements i les diferents maneres d'enfocar els problemes en pro de la construcció d'un coneixement compartit i l'assoliment d'objectius comuns i que pugui representar un ajut important en la recerca de solucions a problemes concrets. Solament així es pot 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:

1. Procés de Planificació col·laborativa

Els processos col·laboratius són aquells que uneixen individus i grups de 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, i que tal i com es detecta en l'estudi, és un dels conflictes externs més comuns entre les organitzacions del Tercer Sector.

Tot i que és complicat establir una sistematització del procés col·laboratiu, és útil pensar al menys en quatre fases que contemplin els següents estadis:

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

Aquest disseny del procés col·laboratiu permet identificar:

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

En problemes complexos o polèmics, és molt poc probable que els participants espontàniament es posin d'acord en com parlar sobre el problema i en conseqüència, 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, percebudes com a neutrals per tots els participants

del procés. En canvi, en qüestions de baixa agressivitat i conflictivitat, el procés podria ser conduït pel mateixos participants.

2. Plans d'actuació associativa

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

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

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

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

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

És necessari que es creï un codi comú de formes d'actuar en quan a gestió de conflictes es refereix. Crear normes junts és un procés lent, que exigeix consens, reflexió i implicació del major nombre de membres de

l'organització. Cal, però, crear un codi comú de formes d'actuar, que redundin en la cohesió i la coherència d'actuació per abordar el conflicte.

3. Accions reactives

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

a) Mediació "ad hoc"

Es tracta de trobar una solució a través dels mecanismes clàssics de la mediació amb el mínim temps necessari. La mediació només és apte per resoldre el tema concret, i un cop s'ha arribat a la solució el sistema mediador es desmunta. Sovint és utilitzat a instància 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 necessari; tot seguit, les persuadeix perquè s'avinguin a negociar. En aquest punt, totes les parts trien una persona o un equip que farà la funció de mediador.
- Negociació: una vegada posades les bases, les diverses 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; a tal efecte, cal establir què cal fer si l'acord no es compleix.

b) Tallers de resolució de conflictes

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

Es tracta d'un exercici destinat a ampliar la participació en el procés de resolució del/s conflictes, així com de recollir i donar sortida les diferents percepcions dels participants, ajudant-los a aprofundir en el seu 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. Es dona un espai segur on formular i provar idees que poden o no resultar útils en els escenaris a tractar.

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

V. CONCLUSIONS FINALS

En el treball hàviem partit de l'assumpció que els ràpids canvis, que darrerament han afectat a tota la societat, han fet aflorar noves necessitats col·lectives i individuals que els vells models existents no són capaços de satisfer, esdevenint conflictes públics i socials. Aquestes noves necessitats fan palès que l'espai públic és de tots i que els conflictes, que allí es donen, cal resoldre'ls de forma col·lectiva i no només per part de l'Estat. Així, tot assumint la idea que l'espai públic no és patrimoni exclusiu de l'Estat, moltes organitzacions d'iniciativa social, que es localitzen en l'anomenat Tercer Sector, es veuen abocades a gestionar conflictes col·lectius.

És precisament en aquesta readaptació i redefinició de les organitzacions, per poder satisfer aquestes noves necessitats, i desenvolupar de forma efectiva els nous rols que se'ls proposa dins l'espai públic, on s'ha percebut que es dona una homogeneïtat en el sector, en quan a conflictes es refereix.

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

El resultat és prou significatiu i es veu reforçat amb les respostes obtingudes de les entitats en relació a les causes que creuen que originen aquests conflictes:

a) Pel què fa als conflictes interns:

- Baixa comunicació o comunicació errònia
- Relacions personals no satisfactòries

- Objectius i actituds contradictòries
- Falta de formació o informació
- Baixa participació o participació formal

b) Pel què fa als conflictes externs:

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

En definitiva, la homogeneïtat en els conflictes, d'un col·lectiu tan heterogeni com són les organitzacions del Tercer Sector, deixa al descobert la necessitat de millora de la seva estructuració i gestió interna i externa. Una gestió que ve determinada per una lògica organitzativa pròpia, la característica principal de la qual és en la seva immensa majoria la utilització del voluntariat per dur a terme els seus objectius com a entitat, reforçat amb uns recursos humans assalariats en estat de precarietat laboral. Són, precisament, les peculiaritats d'aquest treball (no retribuït i a temps parcial), si no es tenen en compte a l'hora d'establir l'esquema organitzacional, els generadors de conflictes.

No és tracta de situar l'existència i desenvolupament del voluntariat com la causa intrínseca dels conflictes que es generen, ans al contrari, subratllar que aquesta realitat és la que encarna els valors humans universals, fent-los presents d'una manera concreta i aplicada; i que la seva consolidació en el marc de les organitzacions sense afany de lucre democràtiques i estables

conjuntament amb altres factors d'aquestes organitzacions, fan que es converteixi en un repte a treballar des del punt de vista de la prevenció i la gestió dels conflictes manifestos i latents en aquest sector.

Per tant, un gran nombre dels conflictes detectats a les organitzacions del Tercer Sector tenen una arrel estructural, i alguns altres cultural. De fet, no és pas una casualitat que una gran part dels conflictes observats coincideixin amb els punts febles, que diversos anàlisis del sector, han apuntat i que tenen relació amb:

- La seva reduïda capacitat organitzativa: manca de formació en gestió, falta de disseny d'estratègies, de planificació. Manca d'eines i instruments per renovar l'organització.
- La manca de recursos econòmics aboca a un gran nombre d'organitzacions a la dependència absoluta cap a les subvencions. Aquest fet afecta directament a l'estructura organitzativa, que incideix d'una forma interna en l'organització de l'entitat, doncs marca una forma de treball a curt termini que alhora afecta directament a la motivació-implicació del voluntari amb l'entitat. També repercuteix de forma externa, en la relació amb les altres entitats del sector, ja que incrementa la competitivitat pels recursos.
- Tant la manca de capacitat organitzativa com de recursos econòmics incideixen en la dificultat per una acció global i coordinada del teixit associatiu, que habitualment tendeix a ser individualitzada.

Així, per exemple, utilitzant com a mostra les dades del Llibre Blanc del Tercer Sector civicosocial respecte els recursos econòmics, cal recordar que només són un 5% les entitats tenen un pressupost superior a 15.000 euros.

Si es dona un cop d'ull als mecanismes que normalment les organitzacions d'iniciativa social posen en marxa per gestionar i solucionar els conflictes que s'han definit, és curiós observar que una de les principals causes de conflicte detectat sigui per una deficient comunicació, i que precisament, els mecanismes per regular aquests conflictes tinguin una arrel totalment comunicativa com és el diàleg.

Per tant, resulta contradictori que s'utilitzi un mecanisme, que és deficient a nivell estructural, com queda palès en el fet que és una de les principals fonts de conflicte, per donar sortida a les situacions conflictives que viu l'organització. En molts casos, aquesta contradicció s'accentua respecte les actituds que es prioritzen a les organitzacions a nivell 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 oblidem que també pot transformar el conflicte. Així els mecanismes utilitzats per gestionar els conflictes no van pas equivocats, el què cal és millorar-los. S'ha d'anar més enllà del "Anem a parlar..." i desenvolupar i treballar en un diàleg constructiu i productiu per mitjà de l'assumpció d'unes habilitats comunicatives i empàtiques com l'escolta activa que ens permetin canviar de paradigma cap al "Anem a escoltar..." revisant, a un nivell estructural allà on la comunicació és més deficient, i reduint les actituds que no motiven la transcendència i el protagonisme dels membres de l'organització.

A més, els espais pel diàleg generalment acaben sent òrgans formals de l'entitat (Junta Directiva, Assemblea General) on entra en joc, en molts casos, la desigualtat de poder i una 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 aquests espais formals de resolució és degut a la incapacitat, el desconeixement o la manca de voluntat de resoldre'ls per altres

vies no formals. Per tant els òrgans formals acaben exercint un paper de jutge (qui té l'última paraula), excoient, en certa manera, del procés de gestió del conflicte, a les persones implicades en aquest. Són pocs els casos que endeguen processos de consens i gestió positiva del conflicte a l'interior de l'organització.

Pel què fa als conflictes externs, la proliferació de moviments polítics i socials dels últims anys ha incrementat la complexitat de processos d'adopció de decisions trencant el monopoli de l'Administració, del govern. D'aquesta manera els governs, entitats, organitzacions i ciutadans estan cada cop més interrelacionats, i s'obren molt més espais per articular dinàmiques negociadores sobre quins problemes cal solucionar i com fer-ho.

Així, els mecanismes de resolució de conflictes detectats s'encaminen més cap a habilitats negociatives, i se li dedica més temps i esforç que als conflictes interns, evidenciant una contradicció d'actituds respecte l'organització interna, ja que la imatge i la transcendència social de l'organització està en joc. Però a vegades, també s'opta per actituds més competitives a través de mecanismes de pressió, reivindicació i de lluita social, d'altre banda mecanismes tradicionalment utilitzats per les organitzacions d'iniciativa social, però que el seu abús pot afavorir a curt i mig termini una cultura de l'enfrontament, empobrint els mecanismes de solució de disputes i, a la llarga, també pot comportar una excessiva judicialització del conflicte públic, revertint en una apatia ciutadana i anòmia social.

Per tant, s'hauria de renunciar als mecanismes que fins ara es feien servir però si cal millorar-los i fer-los més efectius, i en els casos que sigui necessari, potenciar-ne d'altres 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 aquests conflictes plantegen a les organitzacions d'iniciativa social, cal que es produeixin certs canvis:

- El primer és un canvi de percepció del conflicte. Tradicionalment, els estudis dels conflictes a les organitzacions s'han aproximat a aquest com quelcom negatiu, que cal evitar o negar, actituds ,per altra banda, que no afavoreixen gens a les entitats amb voluntariat. Per tant, si es supera aquesta visió negativa del conflicte, podria resultar més fàcil acceptar l'existència de conflicte i pensar noves formes de gestió d'aquest.
- Reconèixer l'existència de conflicte a l'organització és un gran pas, però no suficient per transformar les organitzacions i les seves formes d'actuar davant aquest. L'organització que aprèn necessita canviar certs paràmetres d'actuació i relació. Per tant, es necessita formar, educar, trencar amb certes dinàmiques i aprendre a veure el conflicte com una possibilitat de construcció positiva. En aquest sentit, és important integrar, entre les eines de treball de l'organització, el tractament dels conflictes, tant per posar en marxa en la mateixa estructura organitzativa com per utilitzar amb els usuaris dels diversos serveis. En definitiva, del que es tracta és d'introduir canvis en el que es coneix com a cultura organitzacional.

Què proposa GREC?

Les organitzacions de voluntariat i del Tercer Sector no estan exemptes de conflictivitat, i a més es veuen abocades a donar resposta a nous reptes mantenint i consolidant els avenços assolits en els darrers anys respecte la seva incidència social i la necessitat d'oferir resposta als problemes socials detectats. Tot això sota els paràmetres i els valors de la convivència, el diàleg, el civisme i la cooperació. És precisament, davant d'aquest nous reptes i del seu creixement a nivell quantitatiu i qualitatiu que observem la viabilitat i la necessitat d'implementar noves fórmules per la gestió del conflicte col·lectiu, la GAC.

L'objectiu bàsic de la GAC (Gestió Alternativa de Conflictes) és el restabliment de la comunicació i de la cooperació en les relacions humanes i la resolució de problemes a nivell públic i social.

Degut a la llarga trajectòria de vinculació de les organitzacions sense afany de lucre i d'iniciativa social d'aquest país, i del seu cada cop més important paper en la detecció i resposta als problemes socials, permetria incorporar, dins el Tercer Sector, fàcilment, la cultura de la GAC, afavorint la millora i la modernització de les seves estructures de funcionament i fomentant la qualitat de la seva acció associativa i la prestació dels serveis cap als seus beneficiaris i 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).

Se sap que aquests canvis són costosos i lents, però també se sap 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 gestió de conflictes en les organitzacions sense afany de lucre que componen el Tercer Sector a Catalunya.

En absolut pretén ser la panacea als 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. Alhora d'oferir propostes. Però sí que es volen donar elements de reflexió sobre les possibilitats reals de la GAC en el Tercer Sector, dotar a les entitats d'elements que ajudin a l'anàlisi dels conflictes i elements que s'haurien de tenir en compte i cuidar especialment en processos de resolució d'aquests, 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 entitats del Tercer Sector, presentem algunes aportacions pràctiques i amb vocació de ser aplicades, a tres grans nivells:

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

La informació és un element important a tenir en compte. Saber el què es fa o deixa de fer en el nostre entorn més immediat per afrontar els nous reptes de futur és una eina molt valuosa que no es pot obviar. Experiències com els codis ètics que s'han anat elaborant per les fundacions i que es constitueixen com un marc general d'actuació per les organitzacions del tercer sector, en el què s'estimula el bon fer, la confiança, la franquesa i la transparència, i que podrien ser un instrument a incorporar per les associacions. L'Observatori s'inscriuria com una de les eines per fer efectiu l'article 38 apartat d) de la Llei d'Associacions en la que s'estipula que una de les funcions del Consell Català d'Associacions és el 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 viuen les organitzacions del Tercer Sector, amb els objectius de:

- Conèixer i comprendre la realitat del Tercer Sector.

- Fer un anàlisi acurada dels conflictes que es viu 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 "bones pràctiques", és a dir, aquelles experiències adreçades a la millora de la gestió de les organitzacions del tercer sector, facilitant l'intercanvi d'experiències i afavorint la interrelació entre entitats tot creant una xarxa comunicativa eficaç.
- Potenciar les relacions amb altres centres i espais que reflexionen sobre el Tercer Sector i els conflictes.

A Catalunya, actualment, tan a nivell nacional com local i també sectorial, s'han creat distintes comissions i consells (Consell Municipal d'Associacions de Barcelona, Consell Català d'Associacions, Consell Rector i Assessor de l'INCAVOL, etc.), en els que hi ha representades les federacions, coordinadores i plataformes d'entitats i entitats més representatives del Tercer Sector. D'aquestes comissions podrien sortir les entitats membres de l'observatori, afegint els representants de l'Administració pública relacionats o que ofereixen suport i impulsen el Tercer Sector, representants del món universitari, ja que cada cop més les universitats estan desenvolupant estudis, crèdits i activitats en aquesta direcció, així com la participació i implicació d'experts en la gestió i resolució de conflictes i del Tercer Sector evidentment.

- **Posada en marxa d'un servei d'assessorament en prevenció i gestió de conflictes (GAC) per les organitzacions del Tercer Sector.**

Un programa d'aquestes característiques tindria per objectiu: d'una banda, assessorar i auxiliar a les organitzacions en la recerca i la creació de solucions mitjançant els procediments i els mètodes de la GAC als conflictes

manifestos i latents; i, d'altra banda, intervenir en la resolució de conflictes sempre i quan les parts així ho creguin convenient.

Per tant, es tracta d'oferir un servei que permeti implementar fórmules innovadores que complementin a les actuals alhora de crear i construir acords per obtenir solucions satisfactòries per les parts enfrontades. D'aquesta manera, a més 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., revertint en la millora del funcionament de les organitzacions i de la qualitat de l'acció associativa.

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

Aquest servei hauria de ser impulsat des del mateix sector per mitjà d'una entitat sense afany de lucre amb experiència suficient en la matèria. El moviment associatiu i de voluntariat té una llarga tradició en la formació dels quadres i dels voluntaris de les organitzacions d'aquest país. Paral·lelament, el món universitari durant força temps també està desenvolupant un treball d'anàlisi i estudi de la realitat del Tercer Sector i darrerament també en la mediació i gestió de conflictes (Universitat de Barcelona, Les Heures, Universitat Ramon Llull, etc.), aportant coneixements teòrics i pràctics sobre el sector i la viabilitat de sistemes alternatius de resolució de conflictes.

Així, el servei podria desenvolupar-se i implementar-se 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 també respecte la GAC. També la implicació i el recolzament per part

d'entitats de segon grau (federacions, xarxes associatives, coordinadores, etc.), seria important, ja que són aquest tipus d'entitats les que poden aportar en aquest servei un caràcter més estratègic alhora que la seva experiència en l'oferta d'alguns serveis. Finalment, és possible que l'Administració en general jugui un paper fonamental amb l'objectiu de continuar impulsant el creixement i desenvolupament del moviment associatiu i de voluntariat, i, aprofitar un cop més, l'execució d'iniciatives en la seva majoria reeixides en el passat de GAC. ^{xxx}

Un servei que té un cost, però que podria ser gratuït sempre i quan les Administracions amb l'objectiu d'impulsar i promoure l'associacionisme i el voluntariat, s'oferissin a contractar el servei d'assessorament per oferir-lo gratuïtament a les entitats d'un determinat sector, si l'Administració és un Departament de la Generalitat, per exemple, o en un municipi, si l'Administració és un Ajuntament. Aquesta seria, sens dubte, on 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 per una democràcia participativa" elaborat pel Consell Nacional de la Joventut de Catalunya i publicat l'any 2002.

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

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

A nivell:

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

- Amb altres agents socials
 - Administració
 - Empreses
- **Elaboració d'una guia didàctica de prevenció i gestió de conflictes de les organitzacions del Tercer Sector per mitjà de l'anàlisi i l'estudi de casos pràctics i el plantejament de formules que impliquin eines i instruments de GAC.**

Tothom és conscient de la importància que té la formació en qualsevol camp, però davant de noves situacions, sovint les velles estratègies que es feien servir es queden obsoletes o, simplement, ja no funcionen i cal plantejar la necessitat de trobar noves fórmules per abordar les noves situacions, és a dir, serà necessari 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 component genèric i amb un programa i objectius introductoris en la matèria. Així, es poden trobar cursos en el Pla de Formació del Voluntariat de Catalunya que ofereix l'Institut Català del Voluntariat per mitjà de les escoles de formació reconegudes, o també en ofertes formatives de l'Administració local, com, per exemple, cursos de mediació i resolució de conflictes que ofereix l'Ajuntament de Barcelona per mitjà de Torre Jussana-Agència Municipal d'Associacions de Barcelona, així com altres Ajuntaments del país.

Tot i l'esforç efectuat, aquest encara dista bastant de les necessitats que les entitats sense afany de lucre demanden i necessiten per formar-se en aquest camp i per donar resposta als seus conflictes específics.

Cal doncs donar resposta a aquesta necessitat, i que millor que per mitjà d'un material didàctic de diagnosi dels conflictes específics de les organitzacions del Tercer Sector i que ofereix un material prou ric i elemental respecte els casos presentats com el ventall de procediments de GAC, consells i recomanacions a l'abast dels membres de les organitzacions.

Aquesta guia recolliria, primer, cadascun dels conflictes que es detecten i s'originen en el marc de les organitzacions del Tercer Sector, elaborant una diagnosi i oferint explicacions de les causes que l'han originat a nivell intern i extern, i després per a cadascun d'ells es procedeix a il·lustrar, per mitjà de l'exemplificació de casos pràctics, "les passes a seguir" aprofitant el ventall d'eines i instrument de gestió dels conflictes (GAC) per a la seva resolució.

Els objectius d'aquesta guia són:

- 1) Sensibilitzar i formar als membres de les organitzacions sense afany de lucre i a la societat en general en el conflicte. De la mateixa manera que la pau no és absència de conflicte però sí de violència, el que s'ha de transmetre és que el conflicte per se no és negatiu i que ens permet, en funció d'una gestió positiva, avançar i millorar.
- 2) Divulgar i presentar els conflictes i els sistemes de GAC per a la capacitat de dirigents i tècnics en la prevenció, gestió i resolució de conflictes a partir de casos pràctics del Tercer Sector.

Una guia didàctica respecte el conflictes de les organitzacions sense afany de lucre és una peça important que permetrà obtenir un coneixement més exhaustiu del Tercer Sector i més acurat de la casuística dels seus conflictes, així com les possibilitats i eines d'intervencions.

En definitiva, l'estudi i els tres grans propòsits de GAC en el Tercer Sector s'emmarquen dins del plantejament, d'una banda i de forma més directa, 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, d'aprofundiment de la participació i la millora del funcionament de la democràcia, oferint més eficàcia i més alts rendiments, per mitjà de la capacitat d'aquestes entitats de trobar acords i crear consensos respecte les necessitats socials i els conflictes col·lectius.

Uns propòsits que ens possibiliten per 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.*^{xxxi}

VI. BIBLIOGRAFIA

1. DD.AA. "Ponències del 2n Congrés Català de l'Associacionisme i el Voluntariat". Institut Català del Voluntariat. 15 i 16 de novembre de 2002.
2. DD.AA. "Per què el sector associatiu ha de ser transparent?" Barcelona Associacions 40, Barcelona, 1999.
3. DD.AA. "Les asociaciones relacionales, el gran reto del 2000". Barcelona Associacions 39, Barcelona 1999.
4. ALBÉRICH, T. "Tercer sector en el desarrollo comunitario" en *Documentos de Trabajo Social, Revista de Trabajo Social y Acción Social*. Ed. Colegio de Diplomados en Trabajo Social de Málaga. Nº: 16. 1993.
5. ALIÓ, M. i OLIVELLA, M. *Per viure bé nosaltres i les generacions que vindran*. Diputació de Barcelona, 1999.
6. BARBA, C. "Reptes i límits del voluntariat" *Congrés Europeu del Voluntariat*. Sitges, desembre de 1998. 55-59.
7. BONAL, R. "Anàlisi sociològica de la realitat dels agents del tercer sector en l'àmbit social" en *Quaderns de Serveis Socials* nº 12. Diputació de Barcelona 1997.
8. CAMPS, F. "Participación comunitària y gestión alternativa de conflictos" en *Perspectiva social* 44 Icesb, Barcelona, 2000.
9. CASTIÑEIRA, A.- VIDAL, P. *Llibre Blanc del Tercer Sector civicosocial*. Centre d'Estudis Contemporanis, Dept. De la Presidència, Generalitat de Catalunya. 2002.
10. COLOZZI, I. "Un modelo organizativo para las organizaciones del voluntariado" en *Revista del ministerio de trabajo y asuntos sociales*.
11. Congrés Europeu del Voluntariat, Sitges, desembre 1998.
12. DE LA RIVA, F. "Impresiones de/desde/en los movimientos sociales" en *Documentos de Trabajo Social, Revista de Trabajo Social y Acción Social*. Ed. Colegio de Diplomados en Trabajo Social de Málaga. Nº: 16. 1993.

13. EQUIPO CLAVES, *Gestión participativa de las asociaciones* Ed. Popular. Madrid. 1998 2ª edición.
14. FUNDACIÓ ESPLAI "Hem de renovar les nostres associacions? Una mirada al moviment associatiu des de dins" Memòria del Seminari. Barcelona 25-26 de maig 2001.
15. Generalitat de Catalunya, "Nova cultura organitzativa i treball en xarxa" a *Apunts* dins del Pla de formació del Voluntariat de Catalunya.
16. Generalitat de Catalunya, "La integració de la persona voluntària a l'entitat" a *Apunts* dins del Pla de formació del Voluntariat de Catalunya.
17. GOMÀ, R. SUBIRATS, J. GIMÈNEZ, L. "Seminari sobre el Tercer Sector" a *Espais de Reflexió* n. 5 Generalitat de Catalunya, Barcelona 2001.
18. INCAVOL, *Curs d'iniciació al Voluntariat*. Llibre de l'alumne. Generalitat de Catalunya. Barcelona, novembre 2001.
19. JEREZ, A. (Coordinador), *¿Trabajo voluntario o participación? Elementos para una sociología del Tercer Sector*. Ed. Tecnos. Madrid 1997.
20. MARTÍ, P. "Drets i deures de les organitzacions" Ponència 3 a INCAVOL 2002 *Congrés Català de l'associacionisme i el voluntariat*. Barcelona 15-16 Novembre 2002.
21. MOLINA, F. "L'associacionisme i el voluntariat com a motor de canvis i facilitador de la convivència" Ponència 5 a INCAVOL 2002 *Congrés Català de l'associacionisme i el voluntariat*. Barcelona 15-16 Novembre 2002.
22. MONTRAVETA, I & VALLS, R. "Societat del benestar i mecenatge solidari" en *Quaderns de Serveis Socials* nº 12. Diputació de Barcelona 1997.
23. MORALES, J.F. "El conflicto en los grupos de trabajo" en *El grupo y sus conflictos* Ed. Universidad Castilla la Mancha, Col. Humanidades. Cuenca 1999.
24. PASTOR, X. "Voluntariat i Gestió Alternativa del conflicte. Una nova font de riquesa per a la democràcia.
25. PETRELLA, R. *El bien común. Elogio a la solidaridad*, Editorial Debate, Madrid, 1999.

26. PUIG, T. "Diez mandamientos o líneas estratégicas para facilitar la reinención de las asociaciones de voluntariado" en *Quaderns de Serveis Socials* nº 12. Diputació de Barcelona 1997.
27. PUJOL, J.O. "Les persones fonament de les entitats no lucratives" dins *Educació social*, n. 18.
28. PUJOL, P. "Nova cultura organitzativa" ponència 4 a INCAVOL 2002 · *Congrés Català de l'associacionisme i el voluntariat*. Barcelona 15-16 Novembre 2002.
29. PUJOL, P. & SUBIRATS, J. "Entitats i Administracions: Parella de fet o matrimoni de conveniència" *Ponència al Primer Congrés de les Associacions de Barcelona*.
30. PUTNAM, R. D. *Per a fer que la democràcia funcioni. La importància del capital social*. Ed. Centre d'Estudis de temes Contemporanis. Col.l. Proa Temes contemporanis. Barcelona 2000.
31. RIERA, I. "El tercer sector en l'àmbit social" en *Quaderns de Serveis Socials* nº 12. Diputació de Barcelona 1997.
32. ROBBINS, H. & FINLEY, M. *Por qué fallan los equipos* ed. Granica , Barcelona 1999.
33. RUEDA, JM. "Estat, Mercat i Comunitat" en *Quaderns de Serveis Socials* nº 12. Diputació de Barcelona 1997.
34. SINTAS, M. "La societat civil, comparses o actors" en *Quaderns de Serveis Socials* nº 12. Diputació de Barcelona 1997.
35. SUBIRATS, J. *¿Existe sociedad civil en España? Responsabilidades colectivas y valores públicos*. Ed. Fundación Encuentro. Madrid 1999.
36. TORRALBA, F. "Model català d'associacionisme, voluntariat i participació" a *Estris* n. 121.
37. Urgell, Jaume "Recursos humans a les organitzacions no lucratives". Dossier Associacions 16, Barcelona, 1999.
38. VILLASANTE, T.R. "Retos, preguntas del asociacionismo, tercer sector" en *Documentos de Trabajo Social, Revista de Trabajo Social y Acción Social*. Ed. Colegio de Diplomados en Trabajo Social de Málaga. Nº: 16, 1993.

Bibliografía sobre el conflicto:

1. AMORÓS, M. CAMPS, F. i PASTOR, X. *Mediació Comunitària i Gestió Alternativa de Conflictes a Catalunya. Una Guia per a la Governabilitat*. A Finestra oberta núm. 15 Fundació Bofill.2000.
2. BERNE, E. *The structure and dynamics of organizations and groups* New York, Ballantines Books 1963.
3. BRÉARD, R,-PASTOR, P. *Gestion des conflits. La communication à l'épreuve*. Ed. Liaisons. París. 2000.
4. CASADO, LL. *Organizaciones Tiunfadoras: Guía breve de Análisis Transaccional aplicado a las organizaciones*. Ed. Gestión 2000. Barcelona 1999.
5. DE TOMMASO, A. *Mediación y trabajo social* Espacio Editorial. Uruguay 1997.
6. FISAS, V. *Cultura de paz y gestión de conflictos*. Ed. Icaria, Ediciones UNESCO, Barcelona 1998.
7. FISHER, R.- KOPELMAN, E. *Más allá de Maquiavelo. Herramientas para afrontar conflictos*.Ediciones Granica, 1996.
8. FLOYER ACLAND, A. *Cómo utilizar la mediación para resolver conflictos en las organizaciones*. Ed. Paidós Ibérica. Barcelona 1990.
9. FARRÉ i SALVÀ, S. *La Gestió Alternativa de Conflictes (GAC) i el conflicte estructural a les empreses i organitzacions: l'experiència dels Estats Units*, ICESB, Barcelona, 2000.
10. GERNIKA GOGORATUZ, *Caja de herraminetas*. Versión junio 1999.
11. GIRARD, K. Y KOCH, S.J. *Resolución de conflictos en las escuelas*. Ed. Granica. Barcelona 1997.
12. GONZÁLES-CAPITEL, C. *Mediación X 7* Ed. Atelier. Barcelona, 2001.
13. LEDERACH, J.P. *El abecé de la paz y los conflictos*. Ed. Catarata Col. Edupaz nº 10, Madrid 2000.
14. LEDERACH, J.P. *La regulación del conflicto social. Un enfoque práctico*.Akron PA. Mennonite Central Committe 1986.

15. MARTÍNEZ DE MURGÍA, B. *Mediación y resolución de conflictos, una guía introductoria*. Ed. Paidós, 1999.
16. MOORE, Ch. *El proceso de mediación*. Ediciones Granica. Barcelona 1997.
17. PERROW, C. *Sociología de las organizaciones*. Ed. McGraw-Hill. Madrid 1991.
18. RITZER, G. *Teoría sociológica contemporánea*. Ed. McGraw-Hill, Madrid 1997.
19. RODRÍGUEZ ARAMBERRI, J. "Organizaciones" en DEL CAMPO, S. *Tratado de Sociología*, vol. 2. Ed. Taurus, Madrid, 1984.
20. ROGNONI VIADER, I. "La resolución de conflictos en el ámbito de las organizaciones" en *solomediación.com*, portal de la mediación de Acords.sc.
21. SPILLMAN, K. & K. *La imagen del enemigo y la escalada de los conflictos*. "Revista Internacional de Ciencias Sociales" UNESCO 1991.
22. VINYAMATA, E. *Manual de prevención y resolución de conflictos*. Ed. Ariel-prácticum, Barcelona 1999.

ⁱ Es poden trobar altres factors potenciadors del fenomen del creixement i desenvolupament del Tercer Sector a El tercer sector. Apunts i reflexions a l'entorn d'una tipologia a Seminari sobre el Tercer Sector. Col·lecció espais de reflexió, Secretaria General de Joventut Departament de la Presidència de la Generalitat de Catalunya, Barcelona, 2001.

ⁱⁱ Reptes consensuats i recollits en el Manifest del 2n Congrés Català de l'Associacionisme i el Voluntariat celebrat el dies 15 i 16 de novembre de 2002.

ⁱⁱⁱ ALONSO, L.E. & JEREZ, A. "Hacia una politización del tercer sector" en *¿Trabajo voluntario o participación? Elementos para una sociología del Tercer Sector*. Ed. Tecnos, Madrid 1997. Pág.246.

^{iv} Per més informació podeu consultar l'estudi "Els catalans i el voluntariat" a la pàgina web de l'Institut català del Voluntariat: www.voluntariat.org

^v Dades obtingudes a partir del registre d'entitats jurídiques del Departament de Justícia i d'Interior de la Generalitat de Catalunya

^{vi} Llibre Blanc del Tercer Sector civisocial, Centre d'estudis Contemporanis, Departament de la Presidència, Generalitat de Catalunya, 2002.

^{vii} HOCKER i WILMOT, *Interpersonal conflict* citado en K. GIRARD y J. KOCH, *Resolución de conflictos en las escuelas*; Ediciones Granica, 1997. Pág. 46.

^{viii} GALTUNG, J. *Conflict as a way of life* citado en LEDERACH, J. *El abecé de la paz y los conflictos*. Ed. Catarata. Colección Edupaz 2000. Pág. 59.

^{ix} LEDERACH, J. *El abecé de la paz y los conflictos* Ed. Catarata. Colección Edupaz 2000. Pág. 59

^x *Curs d'iniciació al Voluntariat*, Generalitat de Catalunya, Dep. Benestar Social. Novembre 2001. pàg. 15.

^{xi} AMOROS, M. CAMPS, F. & PASTOR, X. *Mediació comunitària i gestió alternativa de conflictes a Catalunya. Una guia per a la governabilitat*. Col.l. Finestra Oberta nº:15 Fundació Bofill. Abril 2000. pàg. 21

^{xii} Idem (10). Pàg. 5

^{xiii} "Democràcia de baixa intensitat": Denominació que alguns estudiosos han donat a la democràcia que es caracteritza per un excés de delegació dels afers col·lectius en uns representants i on els ciutadans actuen més com a clients o usuaris que com a ciutadans. En front d'aquesta s'ha conceptualitzat la "democràcia madura" entesa com una corresponsabilitat en els afers col·lectius on els ciutadans tenen una actuació directa i compromesa.

^{xiv} BARBA, C. *Reptes i límits del voluntariat* ponència al *Congrés Europeu del Voluntariat*. Sitges, desembre de 1998. Pàg.57.

^{xv} ALBÉRICH, T. "Tercer sector en el desarrollo comunitario" en *Documentos de Trabajo Social* nº: 16 Ed. Colegio Oficial de Diplomados en Trabajo Social de Málaga Málaga, 1999. pág. 139.

^{xvi} SIX, J. F., *Dinámica de la mediación*

^{xvii} FARRÉ i SALVÀ, S. *La Gestió Alternativa de Conflictes (GAC) i el conflicte estructural a les empreses i organitzacions: l'experiència dels Estats Units*, ICESB, Barcelona, 2000.

^{xviii} MARTÍ, P., ponència 3: "Drets i deures de les organitzacions", Barcelona, 15 i 16 de novembre de 2002, pg. 4

^{xix} Dades extretes del Llibre Blanc del Tercer Sector civicosocial

^{xx} COLOZZI, I. "Un modelo organizativo para las organizaciones del voluntariado" en *Revista del Ministerio de Trabajo y Asuntos Sociales*. Pàg. 104

^{xxi} Dades extretes del Llibre Blanc del Tercer Sector civicosocial.

^{xxii} PUJOL, J.O. "Les Persones: fonament de les entitats no lucratives" dins *Educació Social*, n. 18, pàg.84.

^{xxiii} Ponència 3 del 2n Congrés Català de l'Associacionisme i el Voluntariat

^{xxiv} *Recull de bones pràctiques associatives. Codi Ètic de les Associacions de Barcelona*. Consell Municipal d'Associacions de Barcelona

^{xxv} Dades extretes del Llibre Blanc del Tercer Sector civicosocial.

^{xxvi} GARCIA, R. "Dos models organitzacions", al *Llibre Blanc del Tercer Sector civicosocial*.

^{xxvii} BREARD, R., i PASTOR, P. *Gestion des Conflits. La communication à l'épreuve*. Editions Liaisons, 2000, París, pg.12.

^{xxviii} BRIGGS, B. *Introducción al consenso*. IIFAC. Tepoztlan. Mèxic. 2000.

^{xxix} MONTSENY i COSTA-JUSSÀ, A. *Diari de Sabadell* 15 de desembre de 2000.

^{xxx} Amorós, Camps i Pastor subratllen , en el seu estudi sobre la GAC a Catalunya, que la majoria d'iniciatives de la GAC han estat proposades i executades bàsicament per l'administració mitjançant algun dels seus departaments o bé, a nivell individual, per persones vinculades també a algun regidoria municipal.

^{xxxi} Gomà, R. I Subirats, J. "El tercer sector. Apunts i reflexions a l'entorn d'una tipologia" a *Seminari sobre el Tercer Sector*. Col·lecció espais de reflexió, Secretaria General de Joventut Departament de la Presidència de la Generalitat de Catalunya, Barcelona, 2001.

Llistat d'organitzacions i persones entrevistades

1. Participació ciutadana i veïnal

- Josep Machado, president AA.VV. Barri del Carme de Reus
- Manel Andreu, president Federació Associacions de Veïns de Barcelona (FAVB).
- Òscar, oficina tècnica Servei Civil Internacional

2. Desenvolupament social i econòmic

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

3. Medi ambient

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

4. Promoció de col·lectius

- Marina Gallés, presidenta RAI

-
- Àlex Guillaumon, Entrepobles
 - Marta Casas, equip tècnic IBN-Batuta

5. Cooperació i drets humans

- Xavier López, director Món-3
- Manuel López, cap RRHH Metges Sense Fronteres
- Tica Font, vicepresidenta Justícia i Pau

ÍNDEX

I. Presentació

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

Un cop d'ull al tercer sector

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

Definició de conflicte

La dimensió col·lectiva del conflicte

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

III. L'estructura i la cultura organitzatives com a font de conflictes

Construint el mapa del conflicte del tercer sector a Catalunya

Organitzacions amb conflictes?

IV. Propostes i reptes

La GAC en el món associatiu

L'organització que aprèn

La GAC

Concreció pràctica de GAC

V. Conclusions

Què proposa GREC

VI. Bibliografia

VI. Organitzacions i persones entrevistades

I. 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 podem 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.

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 tradicionals 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'incidència 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.

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.

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.

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 plantejem 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 extragovernamentals 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 establert 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 Ricardo 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 predominio 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)

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* (Castiñeira, 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 conviure amb una situació de tresoreria difícil.

Les quanties pressupostàries de les organitzacions són molt diferents: mentre que un 31,8% de les organitzacions té un pressupost inferior als 12.000 euros, només 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 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 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 determinada 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.

II. 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 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 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 dona 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 resolen 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 tothom. En conseqüència, no és gens estrany que hi hagi una insatisfacció creixent envers la política, la democràcia 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 ventall 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:

a) 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.

Per tant, el fet que l'espai públic ja no sigui patrimoni exclusiu de l'Estat fa que les entitats del tercer sector es redefineixin 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.

b) Agent de transformació social

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.

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 darrere, 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, 1999, p. 139)

El paper de les associacions dins els conflictes a la comunitat ha de ser *"(...) el de proponer alternativas sociales."* (Entrevista 8)

c) 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.

d) 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 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)

e) 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 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 puede 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.

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 medidora 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 espacio 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.

III. 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 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

1. 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:

- 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.

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.

1.1. 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)

1.2. 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 suporto treballar amb el meu company perquè és un tirà, masclista, 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. 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.

1.3 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. Porque 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 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, Asamblea General...).

"(...) Muchos de los conflictos 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'Asamblea, 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 transcendència de l'organització i del treball dels 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)

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, 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 formulació 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.

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?

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 plegats 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.

• **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, 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 denuncien 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, eficient, 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

CONFLICTES	ACTORS	FONTS O CAUSES	TIPOLOGIA	ACTITUDS I PROCESSOS
INTRAGRUPALS (INTERNS)	Persones més compromeses amb l'entitat: -Junta directiva -Personal remunerat executiu Entre departaments i unitats de treball (entitats més grans)	-Objectius i expectatives diferents i/o contradictòries -Manca de comunicació o distorsió dels canals -Relacions no satisfactòries -Falta de formació o informació -Baix nivell de participació -Funcionament de l'organització -Actituds diferents cap endins i cap enfora	-Conflicte d'interessos -Conflicte de relació -Conflicte d'informació -Conflicte de tasques i rols	-Diàleg -Cooperació -Passivitat
INTERGRUPALS (EXTERNIS)	Entitats amb les quals competeixen per donar serveis semblants o iguals Entitats amb les quals col·laboren en projectes concrets Entitats de segon grau (coordinadores o federacions) Administració pública	-Diferents formes de treball i gestió -Manca de coordinació entre entitats -Competència en la prestació de serveis -Manca de relacions estratègiques	-Conflicte d'interessos -Conflicte de relació -Conflicte d'informació -Conflicte de tasques i rols	-Negociació -Cooperació -Confrontació (reivindicació) -Mediació

2. 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 cívicosocial 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 condiciona, 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.

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:

2.1 Objectius

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

miembros 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 sabotjar-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 (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?

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:

- a. 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.
- b. Motivacions postmaterialistes: que es mouen per la necessitat de comunicació i se centren més en la seva autorealització personal.
- c. 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 desencís.

Al marge de les motivacions, també caldria parlar d'una particularitat del voluntariat que pot obstaculitzar 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 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 cívicosocial, 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.

2.2. 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 esprèmer 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. 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. 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 desperten 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)

2.3. Control

El control que s'exerceix dins les organitzacions amb voluntariat s'allunya molt de les formes de control típiques 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 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 traspasa 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 vèncer 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."* (AADD, 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.

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.

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 processos 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.

2.4 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. 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 retribuït ho pot entendre com una amenaça al seu lloc de treball.

Sembla que la forma més eficaç de gestionar la relació entre el personal retribuït 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 retribuït i el voluntariat passa per definir, explícitament, les tasques voluntàries i tècniques del personal retribuït. 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 seves 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."*

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.

IV. 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. A més, saber administrar i gestionar els conflictes és, sense dubte, una oportunitat de creixement per les organitzacions i per la societat.

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

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."*

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 eficaçes, 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.

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."

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.

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, capacitat 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.

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 capacitat 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.

1. 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 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).

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.

c) Capacitat de facilitadors

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

2. 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) Construïnt consens

El procés de creació del consens és un mètode de presa de decisions basat en valors com la cooperació, la confiança, l'honestat, 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?

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 agendas 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 continua 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 comunicativa, 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:

1. 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 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.

2. 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.

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 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.

3. 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.

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. Es dona 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.

V. CONCLUSIONS

En aquest treball, partim 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:

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

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 lògica 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 treballar 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'estructura 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 cívicosocial*, cal recordar que només un 5% de les entitats tenen un pressupost superior als 15.000 euros.

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 exclouint 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, organitzacions 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.

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 Conflictes (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 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 viuen les organitzacions del tercer sector, amb els objectius de:

- 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 organitzacions 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 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 capacitació 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.
- 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.
 - 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 diagnòstic 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 capacitat 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 casuística 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)

VI. 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 cívic 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'ESPLAI (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 Gogoratuz. Bilbao.
- GARCIA, R. (2002). "Dos models d'organitzacions", a CASTIÑEIRA, A. (coordinador) (2002). *Llibre Blanc del tercer sector cívic social*. 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 VALLS, 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.
- PETRELLA, R. (1999). *El bien común. Elogio a la solidaridad*. Debate, Madrid.
- PUIG, T. (1997). "Diez mandamientos o líneas estratégicas para facilitar la reinversión 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.
- 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 ARAMBERRI, 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.
- 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.
- SPILLMAN KURT R. I SPILLMAN, 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 (1994). "Optimizing performance by conflict simulation", a *The International Journal of Conflict Management*, 5(3), p. 211-222. EUA.
- VILLASANTE, 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.

VI. ORGANITZACIONS I PERSONES ENTREVISTADES

1. Participació ciutadana i veïnal:

- Josep Machado, president de l'Associació 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 Guillaumon, 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.