

Tècniques de Negociació i Presa de Decisions

Aquest treball considera cinc tipus diferent de conflictes: d'interessos, estructurals, de relació, de dades i de valors a través d'exemples reals i analitza les tècniques de mediació a dur a terme en cada cas. En primer lloc s'identifiquen els actors del conflicte i es porta a terme un diagnòstic del problema. Tot seguit es proposa una mediació dividida en una fase de presentació dels actors i el conflicte, una fase on establir una solució i, per últim, una fase on es fa una avaluació per determinar si el conflicte ha estat resolt o no.

Paraules clau: Negociació, mediació, resolució, conflicte.



Laura Sánchez-Jorge
laura.sanchez16@estudiant.upf.edu
Escola Superior de Relacions Públiques
Gener 2013
DOI: 10.13140/RG.2.1.1078.7284

Índex

Conflicte d'interessos.....	P.3
Conflicte estructural.....	P.9
Conflicte de relació.....	P.15
Conflicte de dades.....	P.21
Conflicte de valors.....	P.27

Conflicte d'interessos

La descripció del conflicte és: En una empresa de publicitat, hi ha dos publicistes que han de portar a terme una campanya junts i estan fent un *brainstorming* a partir del *briefing* proporcionat pel client. Tots dos volen que es portin a terme totes les seves idees.

- Les dos parts del conflicte són el publicista A i el publicista B
- El publicista A diu que les seves idees són més innovadores i creatives i el publicista B diu que són les seves idees les que són més innovadores i creatives.
- Tots dos han de treballar junts i volen resoldre el conflicte.

Veiem que tots dos adopten una postura de competició (jo guanyo, tu perds) ja que volen portar a terme totes les seves accions deixant de banda les de l'altre publicista.

Tot seguit, cal analitzar si existeix **incongruència cognitiva** en aquest conflicte. Considero que no hauria d'existir per cap de les dues parts perquè, quan es fa una pluja d'idees, els participants ja han d'estar oberts a que es puguin rebutjar les seves idees. Però, tenint en compte les posicions rígides que mantenen respecte a les seves idees, poden haver experimentat una incongruència cognitiva al veure que l'altre persona no compartia la seva opinió sobre la òptima qualitat de la idea.

Pel que fa a l'evitació i l'aproximació, podem dir que en cap moment ha existit evitació ja que, des del moment en que estaven fent la pluja d'idees, les dues parts han expressat la seva creença de que les seves pròpies idees eren millors que les de l'altre, no han esquivat el tema en cap moment.

El primer que he de fer per definir als dos publicistes com a negociadors i per que admetin que tenen un conflicte és passar el **qüestionari de solució de problemes**.

Tot seguit, hauré de determinar davant de quin tipus de conflicte ens trobem per definir-me com a mediadora. Abans de res, descartaré els tipus de conflicte que no són adients per definir aquest cas i, finalment, arribaré a explicar de quin tipus de conflicte es tracta.

- No tracta d'un conflicte estructural perquè no hi ha un mal funcionament de l'estructura, es tracta d'un desacord davant d'un fet concret però no es donen estructures destructives de la interacció. A més, com que es tracta de dues persones amb la mateixa posició jeràrquica, no hi ha un desequilibri entre poder i autoritat.
- No es tracta d'un conflicte de valors perquè no hi ha criteris d'avaluació diferents. Tots dos publicistes valoren les idees per la seva innovació i

creativitat però cadascú considera que són les seves pròpies idees les que responen millor a aquestes característiques.

- No és tampoc un conflicte de relació perquè no hi ha emotivitat en el conflicte, els dos publicistes tenen una relació correcta i no hi ha insults ni crits per part de cap de les dues parts, es tracta d'un altre tipus de desacord.
- No es tracta tampoc d'un conflicte de dades perquè tots dos disposen de la mateixa informació. Tenen un *briefing* en el que es detalla que és el que vol el client al que tots dos tenen igual accés.
- Així doncs, ens trobem davant d'un **CONFLICTE D'INTERÈS PSICOLÒGIC** ja que tots dos tenen els mateixos interessos però el desacord prové d'una qüestió de prestigi. Tots dos publicistes volen aconseguir el prestigi i rellevància social que aporta haver sigut ells els autors de les idees de la campanya, es tracta de dos persones surgents. Hi ha competitivitat.

Per detallar més d'on ve un conflicte d'interès, detallo les causes que provoquen qualsevol dels tres tipus de conflictes d'interessos.

- Competitivitat: No és el mateix que ser competent. La competitivitat implica que el subjecte fa el que faci falta per arribar a aconseguir el fi de ser millor que els altres. Ser competent seria voler ser millor o igual que els altres sense perjudicar-los. En aquest cas, veiem que els dos volen arribar a portar a terme totes les seves idees i mantenen una postura rígida respecte a les idees de l'altre.
- Interès substantiu: És el tipus de conflicte d'interessos que recau en els fets.
- Interès procedural: És el tipus de conflicte d'interès que recau en els procediments o mitjans per aconseguir uns resultats.
- Interès psicològic: És el tipus de conflicte d'interessos que recau en els efectes indirectes tals com el prestigi, el respecte o el reconeixement social. Hi ha persones més surgents que altres (les persones surgents són aquelles amb rellevància social).
- Aquest tipus de conflicte es genera si hi ha la mateixa situació, els mateixos objectius i els mateixos interessos.

A continuació, passo a analitzar les possibles intervencions existents per resoldre un conflicte d'interessos:

- Centrar-se en els interessos, no en les posicions competitives, no fer de psicòleg: En aquest cas, es tractaria de centrar-se en el desenvolupament de la campanya i no en la competició per prestigi que hi ha entre els publicistes.
- Buscar criteris objectius, provocar la recerca d'informació: En aquest cas, es tractaria d'utilitzar el *briefing* com a criteri, no valorar tant la innovació o la

creativitat de les idees que són aspectes subjectius com la seva capacitat per adaptar-se als objectius del client.

- Desenvolupar solucions integradores dirigides a les necessitats de tots. Imparcialitat (seguretat, sociabilitat i autorealització).
- Buscar vies per trobar nous recursos o opcions: En aquest cas, podria tractar-se d'arribar a una tercera idea en la que col·laboressin tots dos.
- Desenvolupar intercanvis per satisfer interessos o necessitats de diferents formes.

En aquest cas, les intervencions que veig més adients són les que he anat comentant: centrar-se en els interessos i no en les posicions competitives i buscar criteris objectius però, de no funcionar aquestes intervencions, buscaria vies per trobar nous recursos o opcions. Ja he comentat anteriorment com es podrien portar a terme aquestes intervencions.

A continuació, detallo les fases que s'utilitzaran per resoldre aquest conflicte d'interessos. Val a dir que el contingut d'aquest apartat serà pràcticament igual a tots els conflictes ja que hi ha coses que s'han de fer en tots els tipus de conflicte.

Fase preliminar

S'han de presentar les dues parts en un context diferent i establir el PERT del programa que es portarà a terme. S'estructura en dues sessions:

- Primera sessió: Em presento com a mediadora i presento als dos negociadors com si no es coneguessin. Jo, com a mediadora, he d'observar les seves reaccions al presentar-los. És important que es tractin amb respecte, per això establim una sèrie de normes bàsiques:
 - No es tolerarà que hi hagi una paraula més alta que l'altra (crits, insults...).
 - Les sessions duraran una hora.
 - Mai hi haurà dues sessions seguides.
 - No es toleraran els atacs personals.

Els dos negociadors han d'acceptar la seva part de responsabilitat (per aquest motiu se'ls hi haurà passat el qüestionari de resolució de problemes).

- Segona sessió: Es donarà a conèixer el calendari de les sessions a les dues parts. Es portaran a terme, com a mínim, 4 sessions. Això significaria que hi haurà una sessió per fase com a mínim tot i que, probablement, serà necessari que hi hagi més.

Fase inicial

El número de sessions pot variar però aquí n'analitzaré quatre.

- Primera sessió: El que es farà és dividir un full i cadascun dels negociadors posarà en una part que és el que vol aconseguir i, en l'altra meitat del full, que pensa que vol aconseguir l'altre persona. Tot seguir, hauran de tornar a dividir el full i posar en un costat que és el mínim que volen aconseguir i que creuen que és el mínim que vol aconseguir l'altre persona. En cadascun d'aquests grups s'hauran d'escriure, com a mínim, cinc coses.
- Segona sessió: Els dos negociadors hauran d'escriure cinc necessitats ordenades de més a menys important. Després, es discutiran aquestes necessitats.
- Tercera sessió: Els negociadors han d'escriure cinc recursos que tinguin per portar a terme les seves necessitats i assolir els objectius.
- Quarta sessió: S'estableixen els poders. Primer, els negociadors han d'escriure quin poder té un i quin poder té l'altre i, després, han d'escriure quin poder mínim té un i quin poder mínim té l'altre.

Tot seguit, s'ha d'analitzar la capacitat d'influència dels negociadors. He de procurar com a mediadora que la persona difícil (insegura i poc afectiva) proposi el canvi i la persona fàcil (segura i extrovertida) practiqui l'escolta activa.

Els negociadors hauran d'escriure també cinc aspectes en els que siguin influents. Per exemple, és possible que, ja que són publicistes, diguin ser influents en l'àmbit laboral a l'hora de fer *brainstormings*.

L'últim punt d'aquesta sessió consisteix en analitzar les posicions dels individus. Una persona pot ser: molt exigent o poc exigent, creïble o poc creïble i flexible o poc flexible. Com a mediadora, he d'aplaudir la conducta exigent, creïble i flexible i no fer cas de la persona que es comporta de manera contrària. Aquest fet serà efectiu perquè a la gent no li agrada que la ignorin davant dels altres i menys si a l'altra persona l'estan aplaudint.

Com a mediadora, he d'intentar també que la meua conducta no sigui poc exigent, poc creïble o inflexible.

Cal tenir en compte també que una persona massa flexible pot córrer el risc de resultar poc creïble.

Fase de diagnòstic

En primer lloc, cal indicar que, si hi ha una actitud que no ens interessa que es repeteixi, no s'ha ni de premiar ni de castigar.

Cal dir també que un conflicte es pot solucionar si les dues parts volen posar-li solució.

Per procurar que no es repeteixi el conflicte, s'ha de conèixer que pensa cada subjecte i el seu nivell de motivació. Per analitzar aquest punt hem de tenir en compte tres nivells: 1.fantasia, 2.realitat i 3.desig.

Si el nivell 2 és més alt que el nivell 3, la persona estarà motivada. En canvi, si el nivell 1 o el nivell 3 són més alts que el nivell dos, la persona estarà desmotivada.

Les intervencions que es poden portar a terme per resoldre un conflicte d'interessos són centrar-se en els interessos i no en les posicions, buscar criteris objectius, desenvolupar solucions integradores dirigides a les necessitats de tots, buscar vies per trobar nous recursos o opcions i desenvolupar intercanvis per satisfer interessos i necessitats de diferents formes. Com ja he dit abans, les intervencions que trobo més adients per aquest cas concret són: centrar-se en els interessos i no en les posicions competitives, buscar criteris objectius i, de no funcionar aquestes intervencions, buscar vies per trobar nous recursos o opcions.

Fase final

S'ha aconseguit un canvi i això crea un optimisme. S'ha de procurar que les propostes es converteixin en accions futures, en compromisos, Per fer això, s'haurà de saber en quina data es complirà el pacte, qui ho supervisarà... S'han d'avaluar els següents punts:

- Si s'ha produït un canvi en la manera de veure el problema.
- Si s'ha produït un canvi en la manera de veure a l'altra persona.
- Si els negociadors veuen de manera diferent al mediador.

Els criteris d'avaluació els posaran les protagonistes del conflicte ja que s'ha de saber si consideren que han tret profit de les sessions.

En aquesta fase s'ha de portar a terme el pacte i avaluar. S'ha de tenir en compte un altre aspecte:

- Si el mediador forma part de la mateixa empresa, haurà de fer un seguiment del que s'ha acordat.
- Si el mediador és extern, hauria de fer un seguiment igualment. Però moltes vegades no es porta a terme, cosa que pot provocar que tot el que s'ha fet durant les fases anteriors no hagi servit per res. Així doncs, en el meu cas, tot i ser una mediadora externa, seria convenient que portés a terme aquest seguiment.

Per últim, analitzaré els estils de conducció del conflicte. Parlaré de cada estil un per un, es produeixin o no, per saber si ha estat adequada la conducta que han adoptat les dues parts:

- Com ja he dit, en cap moment s'ha produït una conducta evitativa ja que tots dos publicistes han expressat la seva opinió sobre les idees alienes i les seves pròpies des del primer moment. No hagués estat apropiat que es produís aquesta evitació perquè la relació entre els companys continuarà, es podria haver retrassat la solució i podrien haver actuat altres persones i arribar a un resultat pitjor que afrontant la situació.
- No hi ha hagut tampoc un estil de conducció acomodatici ja que tots dos han expressat la seva disconformitat respecte a portar a terme les idees de l'altre publicista des del primer moment. No hagués estat apropiat que es donés aquest estil de conducció ja que és un tema important i es requereix una col·laboració.
- De moment, no s'ha donat un compromís però existiria si s'arribés a un pacte per escollir parts de les idees de les dues parts. Però això no seria apropiat ja que en aquest cas s'ha d'arribar a la solució més creativa possible i el pacte limitaria aquest fet. És millor arribar a una solució al marge de pactes.
- Hi ha una competitivitat ja que les dues parts volen portar a terme totes les seves idees deixant de banda les de l'altre i mantenen postures rígides al respecte. Aquesta competitivitat no és apropiada perquè s'està procurant una col·laboració i la cooperació és necessària. A més, pot provocar que l'altre persona pensi que la seva opinió no importa.
- Hi ha una col·laboració ja que, tot i la competitivitat existent, estant treballant junts en el projecte. Tot i això, la col·laboració milloraria eliminant aquesta competitivitat. Aquesta col·laboració és adequada perquè es valora molt el tema tractat i es busca un final creatiu mitjançant la cooperació.

Conflicte estructural

La descripció del conflicte és: En una reunió d'empresa sobre un projecte en que ha estat treballant tot l'equip, el client fa una pregunta dirigida al cap de l'equip i és un dels treballadors qui contesta. El cap es queixa perquè això li fa perdre autoritat i el treballador considera que té dret a contestar perquè ell també ha treballat en el projecte. No és la primera vegada que això passa i la directora de l'empresa no es posiciona.

- Les dos parts del conflicte són el cap de l'equip i un dels treballadors.
- El treballador diu que no veu perquè no pot contestar si ell també ha estat treballant en el projecte i coneixia la resposta. El cap de l'equip diu que, tot i que conegui la resposta, si la pregunta va adreçada a ell i contesta un altre treballador, li treu autoritat davant el client i que, a més, no és la primera vegada que es produeix un fet com aquest.
- Ja que han de treballar en el mateix equip, volen resoldre el conflicte.

Hi ha una postura de competició (jo guanyo, tu perds) per part dels dos integrants ja que el cap vol contestar tot i que això li pugui treure una oportunitat al seu treballador i el treballador vol contestar tot i que això li pugui treure autoritat al seu cap.

A continuació, he d'analitzar si en aquest conflicte es produeix **incongruència cognitiva**. Per part del cap de l'equip, no es produeix incongruència cognitiva ja que, com no és la primera vegada que aquest treballador té aquesta actitud, ja espera que pugui repetir-se. Per part del treballador en canvi si que es dona aquesta incongruència cognitiva ja que, des del seu punt de vista, ell no està atenint cap actitud inadequada perquè "no veu perquè no pot contestar si coneix la resposta".

Pel que fa a l'evitació o aproximació, val a dir que actualment no existeix evitació. Per part del cap de l'equip, ha existit una evitació en els moments en que es produïa aquesta actitud i ell, tot i estar molest, no ha dit res. Però, ara que ha manifestat el seu desacord, ha deixat de produir-se aquesta evitació. Per part del treballador, no hi ha hagut evitació en cap moment perquè, fins ara, no ha estat conscient de que la seva actitud molestava al seu cap.

El primer que he de fer com a mediadora perquè les dues parts del conflicte es defineixin com a negociadores i admetin que tenen un conflicte és passar el **qüestionari de resolució de problemes**.

A continuació, he de determinar de quin tipus de conflicte es tracta per poder portar a terme les intervencions més apropiades i per poder definir-me com a mediadora. Primerament, faré una eliminació d'aquells tipus de conflicte que no es corresponguin a aquest cas i, tot seguit, arribaré al tipus de conflicte correcte.

- No es tracta d'un conflicte de valors perquè el conflicte no resideix en cap criteri d'avaluació ni en cap religió, ideologia o estil de vida.
- No es tracta d'un conflicte de relació ja que no es produeix emotivitat. Hi ha un desacord però no hi ha insults, plors, crits... hi ha un desacord des d'un punt de vista professional.
- No es tracta d'un conflicte de dades perquè tots dos disposen de la mateixa informació. Han estat treballant junts en el projecte i estaven igualment capacitats per respondre la pregunta, el desacord resideix en que la pregunta era pel cap de l'equip i en que no és la primera vegada que això passa.
- Podria tractar-se d'un conflicte d'interès psicològic ja que el desacord resideix en que el cap de l'equip no vol perdre el respecte del client.
- Tot i això, trobo més adient enfocar aquest conflicte com un **CONFLICTE ESTRUCTURAL DE FUNCIO**. Trobo més adient aquest tipus de conflicte perquè, tot i la preocupació que té el cap pel prestigi i el respecte, aquesta autoritat és seva legítimament i perquè, tot i que el detonant del conflicte ha estat aquest fet, és una actitud que s'ha estat allargant en el temps. Llavors, tot i que el conflicte pot residir en part en una recerca de prestigi per part del treballador, considero que és més adient dir que existeix una estructura destructiva de la interacció ja que de l'actitud del cap es pot pensar que hi ha una comunicació unidireccional. Podria existir també un desequilibri entre poder i autoritat perquè el poder és del cap però el treballador li treu autoritat.

Per comprendre millor que produeix un conflicte estructural, analitzaré les causes que el provoquen:

- Estructures destructives de la interacció: Es poden produir per una comunicació unidireccional descendent que provoca que no hi hagi *feedback*. Pot ser un dels fets que hagin provocat el conflicte en aquest cas, sembla que el cap és autoritari i es preocupa molt pel seu poder de manera que prefereix contestar ell en comptes de donar pas als seus treballadors o deixar-los intervenir en alguns moments de la reunió.
- Control desigual, nou comandament, distribució desigual de recursos.
- Desequilibri entre poder i autoritat: En aquest cas podem veure com es produeix aquest punt ja que el poder el té el cap de l'equip però, en aquesta reunió, el treballador li fa perdre autoritat.
- Factors geogràfics, ambientals o físics que impedeixen la cooperació i, de vegades, la restringeixen.

Tot seguit, analitzaré les intervencions que es poden portar a terme per resoldre un conflicte estructural:

- Clarificar, definir i canviar els rols: Si, per exemple, fem que el cap de l'equip es posi en el lloc del treballador i que el treballador es posi en el lloc del cap de l'equip, el treballador podrà entendre la preocupació del seu cap per mantenir l'autoritat i el cap podrà entendre el desig de l'empleat de tenir més poder a l'equip.
- Substituir les estructures de conducta restrictiva: En aquest cas, el que es podria fer és que, en comptes de parlar sempre el cap o donar peu a que els seus treballadors l'interrompin, el cap de l'equip podria donar la paraula als seus treballadors quan els vegi preparats per intervenir.
- Redistribuir el control dels recursos.
- Establir un procés de presa de decisions just i que sigui mútuament acceptable.
- Orientar el procés de negociació cap als pactes: Es podria arribar al pacte de que, com he dit abans, el cap de l'equip donés la paraula als seus treballadors quan els veiés preparats per intervenir però amb la condició de que, si no els hi donés la paraula, ells no l'interrompien.
- Menys coerció i més persuasió.
- Modificar les condicions físiques d'aïllament.
- Modificar les pressions externes sobre les parts.

Tot i la gran quantitat d'intervencions que ofereix aquest tipus de conflicte, les que trobo més adients són aquelles que he anat comentant: clarificar, definir i canviar els rols, substituir les estructures de conducta restrictiva i orientar el procés de negociació cap als pactes. Ja he comentat anteriorment com es podrien portar a terme aquestes intervencions.

A continuació, detallaré les fases que s'hauran de portar a terme en la resolució del conflicte.

Fase preliminar

S'han de presentar les dues parts en un context diferent i establir el PERT del programa que es portarà a terme. S'estructura en dues sessions:

- Primera sessió: Em presento com a mediadora i presento als dos negociadors com si no es coneguessin. Jo, com a mediadora, he d'observar les seves reaccions al presentar-los. És important que es tractin amb respecte, per això establir una sèrie de normes bàsiques:
 - No es tolerarà que hi hagi una paraula més alta que l'altra (crits, insults...).
 - Les sessions duraran una hora.
 - Mai hi haurà dues sessions seguides.

- No es toleraran els atacs personals.

Els dos negociadors han d'acceptar la seva part de responsabilitat (per aquest motiu se'ls hi haurà passat el qüestionari de resolució de problemes).

- Segona sessió: Es donarà a conèixer el calendari de les sessions a les dues parts. Es portaran a terme, com a mínim, 4 sessions. Això significaria que hi haurà una sessió per fase com a mínim tot i que, probablement, serà necessari que hi hagi més.

Fase inicial

El número de sessions pot variar però aquí n'analitzaré quatre.

- Primera sessió: El que es farà és dividir un full i cadascun dels negociadors posarà en una part que és el que vol aconseguir i, en l'altra meitat del full, que pensa que vol aconseguir l'altre persona. Tot seguir, hauran de tornar a dividir el full i posar en un costat que és el mínim que volen aconseguir i que creuen que és el mínim que vol aconseguir l'altre persona. En cadascun d'aquests grups s'hauran d'escriure, com a mínim, cinc coses.
- Segona sessió: Els dos negociadors hauran d'escriure cinc necessitats ordenades de més a menys important. Després, es discutiran aquestes necessitats.
- Tercera sessió: Els negociadors han d'escriure cinc recursos que tinguin per portar a terme les seves necessitats i assolir els objectius.
- Quarta sessió: S'estableixen els poders. Primer, els negociadors han d'escriure quin poder té un i quin poder té l'altre i, després, han d'escriure quin poder mínim té un i quin poder mínim té l'altre.

Tot seguit, s'ha d'analitzar la capacitat d'influència dels negociadors. He de procurar com a mediadora que la persona difícil (insegura i poc afectiva) proposi el canvi i la persona fàcil (segura i extrovertida) practiqui l'escolta activa.

Els negociadors hauran d'escriure també cinc aspectes en els que siguin influents. Per exemple, és possible que, ja que el cap digui que és influent en l'àmbit laboral i el treballador en altres àmbits.

L'últim punt d'aquesta sessió consisteix en analitzar les posicions dels individus. Una persona pot ser: molt exigent o poc exigent, creïble o poc creïble i flexible o poc flexible. Com a mediadora, he d'aplaudir la conducta exigent, creïble i flexible i no fer cas de la persona que es comporta de manera contrària. Aquest fet serà efectiu perquè a la gent no li agrada que la ignorin davant dels altres i menys si a l'altra persona l'estan aplaudint.

Com a mediadora, he d'intentar també que la meva conducta no sigui poc exigent, poc creïble o inflexible.

Cal tenir en compte també que una persona massa flexible pot córrer el risc de resultar poc creïble.

Fase de diagnòstic

En primer lloc, cal indicar que, si hi ha una actitud que no ens interessa que es repeteixi, no s'ha ni de premiar ni de castigar.

Cal dir també que un conflicte es pot solucionar si les dues parts volen posar-li solució.

Per procurar que no es repeteixi el conflicte, s'ha de conèixer que pensa cada subjecte i el seu nivell de motivació. Per analitzar aquest punt hem de tenir en compte tres nivells: 1.fantasia, 2.realitat i 3.desig.

Si el nivell 2 és més alt que el nivell 3, la persona estarà motivada. En canvi, si el nivell 1 o el nivell 3 són més alts que el nivell dos, la persona estarà desmotivada.

Tot seguit, és el moment d'aplicar les intervencions que ja he anomenat anteriorment. Com ja he dit abans, les possibles intervencions en un conflicte estructural són clarificar, definir i canviar els rols, substituir les estructures de conducta restrictiva, redistribuir el control dels recursos, establir un procés de presa de decisions just i mútuament acceptable, orientar el procés de negociació cap als pactes, menys coerció i més persuasió, modificar les condicions físiques d'aïllament i modificar les pressions externes sobre les parts. D'aquestes intervencions, les que considero més adients per resoldre aquest cas concret són: clarificar, definir i canviar els rols, substituir les estructures de conducta restrictiva i orientar el procés de negociació cap als pactes.

Fase final

S'ha aconseguit un canvi i això crea un optimisme. S'ha de procurar que les propostes es converteixin en accions futures, en compromisos, Per fer això, s'haurà de saber en quina data es complirà el pacte, qui ho supervisarà... S'han d'avaluar els següents punts:

- Si s'ha produït un canvi en la manera de veure el problema.
- Si s'ha produït un canvi en la manera de veure a l'altra persona.
- Si els negociadors veuen de manera diferent al mediador.

Els criteris d'avaluació els posaran les protagonistes del conflicte ja que s'ha de saber si consideren que han tret profit de les sessions.

En aquesta fase s'ha de portar a terme el pacte i avaluar. S'ha de tenir en compte un altre aspecte:

- Si el mediador forma part de la mateixa empresa, haurà de fer un seguiment del que s'ha acordat.

- Si el mediador és extern, hauria de fer un seguiment igualment. Però moltes vegades no es porta a terme, cosa que pot provocar que tot el que s'ha fet durant les fases anteriors no hagi servit per res. Així doncs, en el meu cas, tot i ser una mediatora externa, seria convenient que portés a terme aquest seguiment.

Tot seguit, he d'analitzar els estils de conducció del conflicte. Faré l'anàlisi un per un per, en cas de que no es produeixi una de les actituds, establir si aquesta és la decisió correcta.

- Com ja he dit, actualment no es produeix una conducta evitativa tot i que s'ha produït per part del cap fins que aquest ha admès que li molestava l'actitud del seu treballador. No hagués estat apropiat que continués produint-se una conducta evitativa perquè la relació ha de continuar i mantenir aquesta actitud podria haver generat sentiments negatius a més d'haver retrassat la solució.
- Actualment no es produeix tampoc un estil acomodatiu tot i que abans, quan el cap permetia que el treballador tingués aquesta actitud, si que es produïa aquesta conducta. No hagués estat positiu que es continués donant aquesta conducta perquè, al estar en el mateix equip, hauran de col·laborar i aquesta conducta hagués encobert un rencor.
- No s'ha produït encara cap compromís però es produiria si s'arribés al pacte esmentat anteriorment en que el cap donés la paraula als seus treballadors quan els veïés preparats per respondre a canvi de que ells no l'interrompessin de no tenir la paraula. Seria positiu que es produís aquest compromís perquè la cooperació és important en aquest cas i és millor arribar a una solució en un termini mig que no imposar-la.
- Hi ha competitivitat per part de tots dos negociadors. El treballador vol guanyar autoritat encara que això suposi que la perdi autoritat el seu cap i el cap de l'equip vol mantenir el seu poder encara que això suposi restringir les oportunitats del seu treballador. No es positiu que hi hagi aquesta competitivitat perquè en aquest cas és necessària la cooperació.
- Hi ha una col·laboració en el fet que treballen en el mateix equip i han treballat junts en el projecte però aquesta col·laboració podria ser més completa si en les reunions també cooperessin pel bé de l'equip. La col·laboració és apropiada perquè es valora el tema que s'està tractant i la cooperació és important.

Conflicte de relació

La descripció del conflicte és la següent: Una veïna no paga les quotes de la comunitat i els veïns de la comunitat li reclamen el pagament. En vista de que continua sense pagar, la denuncien. La veïna va a casa de la presidenta de la comunitat i reacciona cridant i plorant i insultant, dient que no va ser ben informada mentre la presidenta diu que hi havia un full explicatiu i que li van reclamar el pagament. Des de llavors, la veïna continua susceptible i reacciona malament a tot el que se li diu.

- Les dos parts del conflicte són la presidenta d'una comunitat de veïns i una de les veïnes.
- La veïna diu que no va pagar perquè no va ser ben informada, ho diu insultant, cridant i plorant. La presidenta de la comunitat diu que hi havia un full explicatiu penjat al portal i que ja li van reclamar el pagament.
- Com que han de conviure en el mateix bloc de pisos, volen resoldre el conflicte.

Hi ha una postura de competició (jo guanyo, tu perds) per part de la presidenta ja que vol denunciar per obtenir el pagament tot i que suposi un problema per la veïna i la veïna té una postura de cooperació (jo guanyo, tu guanyes) perquè, tot i la seva actitud, vol sortir guanyant evitant la denúncia i pagar a la comunitat (diu que no pagava perquè no estava informada, ara que ho està s'entén que està disposada a pagar).

A continuació, passo a analitzar si existeix **incongruència cognitiva**. En aquest cas, existeix incongruència cognitiva per les dues parts. La veïna, al no haver rebut o assolit bé la informació respecte a la seva responsabilitat de pagar, no esperava una denúncia, cosa que li provoca frustració. Respecte a la presidenta de la comunitat de veïns, tot i que es podia predir una reacció negativa, com que la denuncia era deguda a que la seva veïna no havia pagat les seves factures no esperava que reaccionés amb crits, plors i insults.

Pel que fa a l'evitació o aproximació, val a dir que actualment no existeix evitació. Va existir evitació per part de la veïna en el moment en que, després de que la presidenta de la comunitat li reclamés els pagaments, ella va continuar sense pagar i no va dir res fins que va rebre la denuncia. Ara bé, des del moment en que va ser denunciada, la veïna posa fi a aquesta evitació. Per part de la presidenta de la comunitat, no ha existit evitació en cap moment perquè ella va anar primer a reclamar els pagaments, veient que la veïna no feia cas va posar una denuncia i tot seguit va enfrontar-se a la situació quan ella va començar a cridar i a plorar.

El primer que haurem de fer és passar el **qüestionari de solució de problemes** per establir a les dues parts com a negociadores i aconseguir que admetin que tenen un conflicte.

Tot seguit, analitzaré de quin tipus de conflicte es tracta per definir-me com a mediadora. Per evitar equivocacions, primerament descartaré els tipus de conflictes que no corresponen a aquest cas per arribar d'aquesta manera al més idoni.

- No pot tractar-se d'un conflicte d'interès ja que les dues parts no tenen els mateixos interessos. La presidenta de la comunitat vol que la veïna pagui però la veïna no es preocupa per pagar.
- No es tracta tampoc d'un conflicte estructural perquè, al no tractar-se d'un conflicte dins l'àmbit empresarial, les dues parts no pertanyen a una mateixa estructura.
- No es tracta d'un conflicte de valors ja que el conflicte no s'ha produït perquè les dues parts tinguin diferents criteris sinó perquè hi ha hagut un malentès.
- Podria tractar-se d'un conflicte de dades perquè, tot i que hi havia una circular informativa, la veïna no ha rebut aquesta informació o l'ha rebut de manera errònia.
- Tot i que podria tractar-se d'un conflicte de dades, com que hi ha una emotivitat molt alta i una comunicació pobre, ens trobem davant un **CONFLICTE DE RELACIÓ**.

A continuació, per comprendre el conflicte davant el que ens trobem, serà convenient explicar les causes que provoquen un conflicte de relació:

- Emotivitat molt elevada (histrionisme): En aquest cas, podem veure aquest punt en el fet de que una de les parts reacciona plorant, cridant i insultant.
- Mala interpretació o estereotips. Hi ha persones surgents.
- Comunicació pobre o dolenta: És un dels punts que podem veure en aquest cas ja que la presidenta de la comunitat diu haver penjat un full explicatiu però la veïna diu no haver sigut ben informada.
- Conductes negatives reiterades.

Per continuar, cal analitzar les intervencions que poden fomentar la resolució d'aquest tipus de conflictes:

- Augmentar el control de l'expressió emocional: En aquest context, controlar significaria posar tots els mitjans per arribar al fi desitjat. Es tracta de repartir la resposta entre els tres sistemes de conducta existents: emocional, executiu i cognitiu. Per aconseguir això, puc dir-li a les dues parts que escriguin el que passa ja que, d'aquesta manera, baixa el to emocional en un 80%.

- Promoure l'expressió de les emocions per legitimar els sentiments: Si una persona no expressa les seves emocions, no pot passar al sistema executiu o cognitiu. Així doncs, hem de promoure l'expressió de les emocions però posant com a norma que no hi hagi una paraula més alta que una altra. En aquest cas, ja s'ha produït l'expressió d'aquestes emocions.
- Clarificar les percepcions i construir percepcions positives: Quan dues persones estan en conflicte, només veuen els aspectes negatius de l'altra part. Una tàctica per corregir això és, quan una de les parts parli malament de l'altra, demanar-li que digui també les coses positives que té aquesta persona.
- Augmentar la quantitat i la qualitat de la informació: Per aconseguir això, una tàctica adequada és passar de parla de "tu i de mi" a parlar de "què ens passa?".
- Bloquejar la conducta negativa reiterada mitjançant canvis d'estructura: Per aconseguir això, es pot seguir una tàctica anomenada "joc de papers" que consisteix en que una de les persones representa el paper de l'altre i viceversa. Permet que una part entengui la postura de l'altre però no es pot fer d'entrada.
- Animar les actituds positives de solució de problemes ja que els conflictes de relació ofusquen molt i provoquen que la persona sigui pessimista.

En aquest cas, les intervencions que em semblen més adients són augmentar el control de l'expressió emocional (si, per exemple, la veïna passa a pagar les factures), clarificar les percepcions i construir percepcions positives i augmentar la quantitat i la qualitat de la informació. Ja he explicat anteriorment com es poden portar a terme aquestes intervencions.

A continuació, detallaré les fases portades a terme per arribar a la resolució d'aquest conflicte:

Fase preliminar

S'han de presentar les dues parts en un context diferent i establir el PERT del programa que es portarà a terme. S'estructura en dues sessions:

- Primera sessió: Em presento com a mediadora i presento a les dues negociadores com si no es coneguessin. Jo, com a mediadora, he d'observar les seves reaccions al presentar-les. És important que es tractin amb respecte, per això establim una sèrie de normes bàsiques:
 - No es tolerarà que hi hagi una paraula més alta que l'altra (crits, insults...).
 - Les sessions duraran una hora.
 - Mai hi haurà dues sessions seguides.

- No es toleraran els atacs personals.

Els dos negociadors han d'acceptar la seva part de responsabilitat (per aquest motiu se'ls hi haurà passat el qüestionari de resolució de problemes).

- Segona sessió: Es donarà a conèixer el calendari de les sessions a les dues parts. Es portaran a terme, com a mínim, 4 sessions. Això significaria que hi haurà una sessió per fase com a mínim tot i que, probablement, serà necessari que hi hagi més.

Fase inicial

El número de sessions pot variar però aquí n'analitzaré quatre.

- Primera sessió: El que es farà és dividir un full i cadascun de les negociadores posarà en una part que és el que vol aconseguir i, en l'altra meitat del full, que pensa que vol aconseguir l'altre persona. Tot seguit, hauran de tornar a dividir el full i posar en un costat que és el mínim que volen aconseguir i que creuen que és el mínim que vol aconseguir l'altre persona. En cadascun d'aquests grups s'hauran d'escriure, com a mínim, cinc coses.
- Segona sessió: Les dues negociadores hauran d'escriure cinc necessitats ordenades de més a menys important. Després, es discutiran aquestes necessitats.
- Tercera sessió: Les negociadores han d'escriure cinc recursos que tinguin per portar a terme les seves necessitats i assolir els objectius.
- Quarta sessió: S'estableixen els poders. Primer, les negociadores han d'escriure quin poder té una i quin poder té l'altra i, després, han d'escriure quin poder mínim té una i quin poder mínim té l'altra.

Tot seguit, s'ha d'analitzar la capacitat d'influència de les negociadores. He de procurar com a mediadora que la persona difícil (insegura i poc afectiva) proposi el canvi i la persona fàcil (segura i extrovertida) practiqui l'escolta activa.

Les negociadores hauran d'escriure també cinc aspectes en els que siguin influents. Per exemple, és possible que la presidenta de la comunitat digui que és influent en l'àmbit de les reunions de veïns.

L'últim punt d'aquesta sessió consisteix en analitzar les posicions dels individus. Una persona pot ser: molt exigent o poc exigent, creïble o poc creïble i flexible o poc flexible. Com a mediadora, he d'aplaudir la conducta exigent, creïble i flexible i no fer cas de la persona que es comporta de manera contrària. Aquest fet serà efectiu perquè a la gent no li agrada que la ignorin davant dels altres i menys si a l'altra persona l'estan aplaudint.

Com a mediadora, he d'intentar també que la meva conducta no sigui poc exigent, poc creïble o inflexible.

Cal tenir en compte també que una persona massa flexible pot córrer el risc de resultar poc creïble.

Fase de diagnòstic

En primer lloc, cal indicar que, si hi ha una actitud que no ens interessa que es repeteixi, no s'ha ni de premiar ni de castigar.

Cal dir també que un conflicte es pot solucionar si les dues parts volen posar-li solució.

Per procurar que no es repeteixi el conflicte, s'ha de conèixer que pensa cada subjecte i el seu nivell de motivació. Per analitzar aquest punt hem de tenir en compte tres nivells: 1.fantasia, 2.realitat i 3.desig.

Si el nivell 2 és més alt que el nivell 3, la persona estarà motivada. En canvi, si el nivell 1 o el nivell 3 són més alts que el nivell dos, la persona estarà desmotivada.

Tot seguit, és el moment d'aplicar les intervencions que ja he anomenat anteriorment. Resumint les intervencions que ja he explicat abans més detalladament, val a dir que, en un conflicte de relació, les intervencions possibles són: augmentar el control de l'expressió emocional, promoure l'expressió de les emocions per legitimar els sentiments, clarificar les percepcions i construir percepcions positives, augmentar la quantitat i la qualitat de la informació, bloquejar la conducta negativa reiterada mitjançant els canvis d'estructura i alimentar les actituds positives de solució de problemes. Com ja he dit, les intervencions que trobo més adients per aquest cas concret són augmentar el control de l'expressió emocional, clarificar les percepcions i construir percepcions positives i augmentar la quantitat i la qualitat de la informació.

Fase final

S'ha aconseguit un canvi i això crea un optimisme. S'ha de procurar que les propostes es converteixin en accions futures, en compromisos, Per fer això, s'haurà de saber en quina data es complirà el pacte, qui ho supervisarà... S'han d'avaluar els següents punts:

- Si s'ha produït un canvi en la manera de veure el problema.
- Si s'ha produït un canvi en la manera de veure a l'altra persona.
- Si els negociadors veuen de manera diferent al mediador.

Els criteris d'avaluació els posaran les protagonistes del conflicte ja que s'ha de saber si consideren que han tret profit de les sessions.

En aquesta fase s'ha de portar a terme el pacte i avaluar. S'ha de tenir en compte un altre aspecte:

- Si el mediador forma part de la mateixa empresa, haurà de fer un seguiment del que s'ha acordat.
- Si el mediador és extern, hauria de fer un seguiment igualment. Però moltes vegades no es porta a terme, cosa que pot provocar que tot el que s'ha fet durant les fases anteriors no hagi servit per res. Així doncs, en el meu cas, tot i ser una mediadora externa, seria convenient que portés a terme aquest seguiment.

Per últim, analitzaré els estils de conducció del conflicte un per un, es produeixen o no, per veure si la conducta que s'ha portat a terme ha estat la més adient.

- Com ja he dit, tot i que es va produir evitació per part de la veïna anteriorment, actualment s'ha posat fi a aquesta conducta. No hagués estat apropiat que continués aquesta evitació ja que, al ser veïnes i haver de conviure, han de mantenir la relació.
- No es produeix tampoc un estil, de conducció del conflicte acomodatiu ja que totes dues parts deixen clara la seva postura. No hagués estat apropiat que es produís aquesta conducta ja que hagués generat un rencor, si la presidenta no hagués posat la denuncia o la veïna no s'hagués queixat, haguessin guardat un rencor cap a l'altra part.
- De moment no s'ha produït cap compromís ja que hi ha una denuncia però es pot produir si per exemple s'arriba a l'acord de retirar la denuncia sempre que la veïna pagui d'immediat. Seria apropiat perquè és millor arribar a una solució que estigui en un termini mig abans d'imposar-la.
- Actualment, es pot dir que la presidenta és competent perquè si ha posat la denuncia és perquè no obtenia resposta per part de la veïna i no sabia si obtindria el pagament d'una altra manera, tenir la certesa era més important. Però, si es presenta la oportunitat de realitzar el pacte esmentat en el paràgraf anterior i la presidenta no el vol portar a terme, si que apareixeria una competitivitat perquè apareixeria una qüestió de "a veure qui pot més". No seria apropiat perquè, de produir-se aquesta situació, seria innecessari disminuir el respecte de la veïna. Per part de la veïna, tampoc hi ha competitivitat.
- No es produeix una col·laboració però seria adient que es produís ja que els pagaments de la comunitat no només constitueixen un tema important sinó que són una preocupació comú de les dos parts.

Conflicte de dades

La descripció del conflicte és la següent: En una empresa, el director delega en dos caps de diferents departaments que ocupen el mateix nivell de jerarquia el desenvolupament de la campanya de Nadal. El director està de viatge de manera que són ells qui han de prendre totes les decisions. Un d'ells vol contractar més personal i l'altre vol aprofitar els treballadors que ja tenen.

- Les dos parts del conflicte són el cap A i el cap B (són caps de diferents equips).
- El cap A diu que haurien de subcontractar personal per aquesta campanya de Nadal. El cap B diu que, tenint en compte la crisi i que hi ha hagut acomiadaments recentment, haurien d'encarregar-se els mateixos treballadors de portar-la a terme.
- Com que són els encarregats de portar a terme la campanya i han de treballar junts, volen resoldre el conflicte.

Hi ha una postura de cooperació (jo guanyo, tu guanyes) per ambdues parts perquè, des del seu punt de vista, no estan perjudicant a l'altre ja que aquesta és la solució adient per l'empresa amb la que ningú perd.

A continuació, he de considerar si existeix **incongruència cognitiva**. Existeix incongruència cognitiva per les dues parts ja que, com cadascuna té una informació diferent, no entén la posició de l'altre persona. Per exemple, si un dels caps veu la situació des d'un departament amb una perspectiva més econòmica pot no entendre que un altre cap, des d'una perspectiva diferent, consideri que s'ha de contractar més gent. És a dir, una part no espera la reacció de l'altra part perquè no comparteix la mateixa informació.

Pel que fa a l'evitació i l'aproximació, no existeix evitació perquè totes dues parts han dit el que pensaven en tot moment. Un dels caps ha dit que considerava que s'havia de contractar gent i l'altra que pensava que havien de fer la feina ells mateixos. Així doncs, veiem que no s'han evitat entre ells ni han evitat el tema, han deixat clares les seves postures en tot moment.

Com que hem de definir a les dos parts com a negociadores, el primer que hauré de fer és passar el **qüestionari de resolució de problemes**.

Tot seguit, analitzo de quin conflicte es tracta. Per no equivocar-me, descartaré els tipus de conflicte que no siguin adients fins arribar al que sigui més adequat.

- **Conflicte estructural:** No es tracta d'un conflicte estructural perquè les dos parts tenen el mateix nivell de jerarquia i són tractades com iguals de manera

que tenen el mateix poder. A més, no existeix una estructura destructiva de la interacció.

- **Conflicte de relació:** No hi ha hagut insults, crits...Les dos parts, tot i tenir aquest desacord, mantenen una relació cordial.
- **Conflicte d'interessos:** Podria tractar-se d'un conflicte d'interès procedural ja que tots dos tenen l'objectiu de portar la campanya endavant però no estan d'acord en la manera d'arribar a aquest objectiu.
- **Conflicte de valors:** Podria tractar-se d'un conflicte de valors perquè veiem que a una de les parts li preocupa la gent que ha estat acomiadada i la situació econòmica de l'empresa i a l'altra part li preocupa tenir més personal per treure endavant la feina. Ens trobem davant diferents criteris per valorar una mateixa situació.
- Tot i això, el més apropiat és enfocar aquest conflicte com un **CONFLICTE DE DADES** perquè, com que les dos parts són caps de departaments diferents, no tenen la mateixa informació. Tot i que també es podria plantejar com un conflicte de valors o com un conflicte d'interessos, un conflicte de valors és més difícil de resoldre perquè hem de canviar les creences d'una persona i són més apropiades les intervencions que ofereix un plantejament com a conflicte de dades que un plantejament com a conflicte d'interès.

A continuació, analitzaré les causes que provoquen un conflicte de dades:

- **Manca d'informació:** En aquest cas, al cap d'un departament li falta la informació que té el cap de l'altre departament degut a la seva posició i viceversa.
- **Informació errònia.**
- **Diferents versions d'allò que és rellevant:** És el que passa en aquest cas ja que les dues parts veuen la situació des de la perspectiva que tenen al seu departament.
- **Diferent interpretació de les dades.**
- **Diferent avaluació dels procediments.**

Tot seguit, cal considerar les intervencions que ens ofereix aquest plantejament:

- **Cercar un acord en allò que és important.**
- **Acordar el procés de recollida de dades.**
- **Desenvolupar criteris comuns d'avaluació:** Es tracta de posar en comú la informació que té cadascuna de les parts. Un dels caps de departament li pot explicar a l'altre la perspectiva que té des del seu departament i viceversa.

- Buscar l'opinió d'experts externs: En aquest cas, podria tractar-se del cap d'un tercer departament que conegués prou bé les perspectives dels departaments que lideren les dues parts en conflicte.

Les intervencions que considero més adients per aplicar a aquest cas concret són trobar criteris comuns d'avaluació i buscar l'opinió d'experts externs que portaria a terme tal i com he comentat anteriorment.

A continuació, passo a detallar les fases que es portaran a terme per arribar a la resolució del conflicte.

Fase preliminar

S'han de presentar les dues parts en un context diferent i establir el PERT del programa que es portarà a terme. S'estructura en dues sessions:

- Primera sessió: Em presento com a mediadora i presento als dos negociadors com si no es coneguessin . Jo, com a mediadora, he d'observar les seves reaccions al presentar-los. És important que es tractin amb respecte, per això establim una sèrie de normes bàsiques:
 - No es tolerarà que hi hagi una paraula més alta que l'altra (crits, insults...).
 - Les sessions duraran una hora.
 - Mai hi haurà dues sessions seguides.
 - No es toleraran els atacs personals.

Els dos negociadors han d'acceptar la seva part de responsabilitat (per aquest motiu se'ls hi haurà passat el qüestionari de resolució de problemes).

- Segona sessió: Es donarà a conèixer el calendari de les sessions a les dues parts. Es portaran a terme, com a mínim, 4 sessions. Això significaria que hi haurà una sessió per fase com a mínim tot i que, probablement, serà necessari que hi hagi més.

Fase inicial

El número de sessions pot variar però aquí n'analitzaré quatre.

- Primera sessió: El que es farà és dividir un full i cadascun dels negociadors posarà en una part que és el que vol aconseguir i, en l'altra meitat del full, que pensa que vol aconseguir l'altre persona. Tot seguir, hauran de tornar a dividir el full i posar en un costat que és el mínim que volen aconseguir i que creuen que és el mínim que vol aconseguir l'altre persona. En cadascun d'aquests grups s'hauran d'escriure, com a mínim, cinc coses.

- Segona sessió: Els dos negociadors hauran d'escriure cinc necessitats ordenades de més a menys important. Després, es discutiran aquestes necessitats.
- Tercera sessió: Els negociadors han d'escriure cinc recursos que tinguin per portar a terme les seves necessitats i assolir els objectius.
- Quarta sessió: S'estableixen els poders. Primer, els negociadors han d'escriure quin poder té un i quin poder té l'altre i, després, han d'escriure quin poder mínim té un i quin poder mínim té l'altre.

Tot seguit, s'ha d'analitzar la capacitat d'influència dels negociadors. He de procurar com a mediadora que la persona difícil (insegura i poc afectiva) proposi el canvi i la persona fàcil (segura i extrovertida) practiqui l'escolta activa.

Els negociadors hauran d'escriure també cinc aspectes en els que siguin influents. Per exemple, és possible que, ja que són caps d'equip, les dues parts diguin que són influents en l'àmbit laboral.

L'últim punt d'aquesta sessió consisteix en analitzar les posicions dels individus. Una persona pot ser: molt exigent o poc exigent, creïble o poc creïble i flexible o poc flexible. Com a mediadora, he d'aplaudir la conducta exigent, creïble i flexible i no fer cas de la persona que es comporta de manera contrària. Aquest fet serà efectiu perquè a la gent no li agrada que la ignorin davant dels altres i menys si a l'altra persona l'estan aplaudint.

Com a mediadora, he d'intentar també que la meua conducta no sigui poc exigent, poc creïble o inflexible.

Cal tenir en compte també que una persona massa flexible pot córrer el risc de resultar poc creïble.

Fase de diagnòstic

En primer lloc, cal indicar que, si hi ha una actitud que no ens interessa que es repeteixi, no s'ha ni de premiar ni de castigar.

Cal dir també que un conflicte es pot solucionar si les dues parts volen posar-li solució.

Per procurar que no es repeteixi el conflicte, s'ha de conèixer que pensa cada subjecte i el seu nivell de motivació. Per analitzar aquest punt hem de tenir en compte tres nivells: 1.fantasia, 2.realitat i 3.desig.

Si el nivell 2 és més alt que el nivell 3, la persona estarà motivada. En canvi, si el nivell 1 o el nivell 3 són més alts que el nivell dos, la persona estarà desmotivada.

Tot seguit, és el moment d'aplicar les intervencions que ja he anomenat anteriorment. Resumint les intervencions que ja he explicat abans més detalladament, val a dir que,

en un conflicte de dades, les intervencions possibles són: cercar un acord d'allò que és important, acordar el procés de recollida de dades, desenvolupar criteris comuns d'avaluació i buscar l'opinió d'experts externs. Com ja he dit, trobo que, en aquest cas concret, les intervencions més apropiades seran desenvolupar criteris comuns d'avaluació i buscar l'opinió d'experts externs.

Fase final

S'ha aconseguit un canvi i això crea un optimisme. S'ha de procurar que les propostes es converteixin en accions futures, en compromisos, Per fer això, s'haurà de saber en quina data es complirà el pacte, qui ho supervisarà... S'han d'avaluar els següents punts:

- Si s'ha produït un canvi en la manera de veure el problema.
- Si s'ha produït un canvi en la manera de veure a l'altra persona.
- Si els negociadors veuen de manera diferent al mediador.

Els criteris d'avaluació els posaran les protagonistes del conflicte ja que s'ha de saber si consideren que han tret profit de les sessions.

En aquesta fase s'ha de portar a terme el pacte i avaluar. S'ha de tenir en compte un altre aspecte:

- Si el mediador forma part de la mateixa empresa, haurà de fer un seguiment del que s'ha acordat.
- Si el mediador és extern, hauria de fer un seguiment igualment. Però moltes vegades no es porta a terme, cosa que pot provocar que tot el que s'ha fet durant les fases anteriors no hagi servit per res. Així doncs, en el meu cas, tot i ser una mediadora externa, seria convenient que portés a terme aquest seguiment.

Per últim, he d'analitzar els estils de conducció del conflicte. Per oferir una perspectiva més àmplia, els analitzaré un per un per, en cas de que no s'hagi produït un determinat estil, veure si hagués estat convenient que si que s'hagués produït o ja és correcta aquesta postura:

- Com ja he dit, no existeix evitació perquè totes dues parts deixen la seva postura clara en tot moment. No hauria estat apropiat que es produís una evitació perquè no es tracta d'un tema trivial i perquè, al estar en la mateixa empresa, la relació haurà de continuar en un futur. A més, una evitació hagués retrassat la solució o bé hagués provocat que una de les parts actués pel seu compte.

- No es produeix tampoc un posicionament acomodaticí perquè totes dues parts diuen en tot moment quina és la seva posició, no tenen una postura passiva. No hagués estat apropiat que es produís aquesta conducta perquè els dos estan preocupats pel tema i perquè es vol aconseguir una col·laboració.
- No es sap encara si es produirà una actitud de compromís perquè encara no es sap si s'arribarà a algun pacte. Seria apropiat tenir aquesta postura de compromís perquè la cooperació és important i perquè és millor arribar a una solució, encara que potser no sigui tan bona, que imposar-la.
- De moment no hi ha competitivitat perquè cap de les parts vol trepitjar a l'altra, només volen ser competents segons el que ells coneixen des dels seus departaments. No seria apropiat que es produís aquesta competitivitat perquè la cooperació és important i perquè seria innecessari disminuir el respecte a l'altre part provocant que pensés que la seva opinió no importa.
- Hi ha una actitud col·laboradora perquè, tot i que hi hagi un desacord, estan treballant per treure endavant un projecte junts. Aquesta actitud col·laboradora és apropiada perquè la cooperació i el tema que s'està tractant són molt importants.

Conflicte de valors

La descripció del conflicte és la següent: Una nena musulmana va a una escola pública de Barcelona on l'últim dia de classe abans de Nadal es fan activitats com cantar nades i decorar l'escola amb motius nadalencs. S'ha passat una circular informativa a tots els pares. La mare es queixa perquè no veu perquè, sent una escola pública, la seva filla ha de celebrar una tradició en la que no creu i diu que seria més adient celebrar l'entrada a l'hivern i la professora li contesta que sempre s'ha celebrat aquesta tradició a l'escola.

- **Les dos parts del conflicte** són la mare d'una nena musulmana i la professora d'aquesta nena.
- La mare de la nena musulmana diu que, si és una escola pública, no veu convenient que es celebri una tradició d'origen religiós que la seva filla no comparteix i proposa fer un altre tipus de celebració com l'entrada a l'hivern. La professora diu que es una tradició cultural que sempre s'ha celebrat a l'escola i que volen continuar celebrant.
- La nena porta ja un temps a l'escola i ja ha fet amics i s'ha acostumat a anar aquest centre de manera que la seva mare no vol canviar d'escola i la professora es dedica a la seva professió per vocació de manera que no vol que aquest conflicte impedeixi que la nena continuï estudiant en aquesta escola. Així doncs, totes dues volen resoldre el conflicte.

Hi ha una postura de cooperació (jo guanyo, tu guanyes) perquè, des del seu punt de vista, cap de les dues està perjudicant a l'altra. Segons la professora, aquesta tradició es fa per fer que els nens i la seva filla s'ho passin bé i, segons la mare, no haurien de perdre res ja que està aportant una alternativa.

Per altra banda, s'ha d'analitzar si es produeix **incongruència cognitiva**. Per part de la mare, no existeix aquesta incongruència cognitiva perquè ja era conscient d'aquesta celebració (havia rebut una circular informativa). En canvi, per part de la professora, si que existeix una incongruència cognitiva ja que, després de tants anys celebrant aquesta tradició, no esperava que fos qüestionada.

Pel que fa a l'evitació o l'aproximació, podem dir que en cap moment es produeix una evitació ja que la professora informa a la mare des del primer moment i aquesta es queixa a la professora obtenint una resposta immediata.

Per definir les dos parts com a negociadores, el primer que hem de fer és passar el **qüestionari de resolució de problemes**.

A continuació, hem d'analitzar de quin tipus de conflicte es tracta. En primer lloc, descartem els tipus de conflictes que no corresponen a aquest cas per estar segurs de no cometre una equivocació:

- **Conflicte estructural:** No pot ser un conflicte estructural perquè les dues parts no pertanyen a una mateixa estructura.
- **Conflicte de dades:** La mare a rebut una circular informativa explicant l'activitat i la professora coneix la religió de la nena de manera que no es pot dir que el conflicte resideixi en una falta d'informació.
- **Conflicte de relació:** Tot i el desacord que hi ha entre les dues parts, en cap moment s'ha deixat de banda un to cordial i educat.
- **Conflicte d'interessos:** No correspon a aquest tipus de conflictes perquè el conflicte no resideix en que hi hagi objectius diferents, en vulguin assolir uns objectius amb diferents procediments ni en una intenció d'aconseguir prestigi.
- Així doncs, ens trobem davant d'un **CONFLICTE DE VALORS** ja que ens trobem davant diferents criteris per valorar una mateixa situació.

A continuació, passem a analitzar les causes que provoquen un conflicte de valors.

- Les dues parts tenen diferents criteris per avaluar: Els criteris s'obtenen de la mateixa persona però els ha determinat l'entorn i tot el que aquesta persona ha vist des de que va néixer. És a dir, aquesta mare des de petita ha crescut envoltada de la religió musulmana de manera que aquesta ha quedat arraigada com un valor de la seva persona. El mateix li ha passat a la professora amb la tradició nadalenca.

En aquest cas, podem dir que el conflicte és degut a que les dues parts mantenen el seu criteri rígid.

- Valorar únicament fins intrínsecament valuosos.
- Els tipus de valor que entren en conflicte pertanyen a la esfera de la religió.

Per altra banda, hem d'analitzar les possibles intervencions que ens poden ajudar a resoldre aquest conflicte.

- Evitar definir els problemes en termes de valor: En comptes de parlar de contraposició entre religions, es pot parlar de diferents maneres d'entretenir els nens en un dia festiu com és l'últim dia de classe abans de les vacances de Nadal.
- Permetre l'acord i el desacord: Sé tolerants amb ambdues parts.
- Crear esferes d'influència que comparteixin diferents valors.

- Centrar-se en objectius de més alt nivell que integrin totes les parts: Aquests objectius estarien relacionats amb l'educació de la nena.
- Relativitzar les diferents causes buscant punts comú de trobada i de similitud: El punt comú que poden tenir aquestes dues persones és que totes dues tenen una funció educativa de cara a la nena.

En aquest cas, les intervencions que trobo més adients són trobar un punt comú, evitar definir els problemes en termes de valors i admetre l'acord i el desacord. Portaria a terme aquestes intervencions tal i com he comentat anteriorment.

A continuació, hem de detallar les fases i sessions que es portaran a terme en la resolució del conflicte:

Fase preliminar

S'han de presentar les dues parts en un context diferent i establir el PERT del programa que es portarà a terme. S'estructura en dues sessions:

- Primera sessió: Em presento com a mediadora i presento a les dos negociadores com si no es coneguessin. Jo, com a mediadora, he d'observar les seves reaccions al presentar-les. És important que es tractin amb respecte, per això establim una sèrie de normes bàsiques:
 - No es tolerarà que hi hagi una paraula més alta que l'altra (crits, insults...).
 - Les sessions duraran una hora.
 - Mai hi haurà dues sessions seguides.
 - No es toleraran els atacs personals.

Les dues negociadores han d'acceptar la seva part de responsabilitat (per aquest motiu se'ls hi haurà passat el qüestionari de resolució de problemes).

- Segona sessió: Es donarà a conèixer el calendari de les sessions al la mare musulmana i a la professora de la seva filla. Es portaran a terme, com a mínim, 4 sessions. Això significaria que hi haurà una sessió per fase com a mínim tot i que, probablement, serà necessari que hi hagi més.

Fase inicial

El número de sessions pot variar però aquí n'analitzaré quatre.

- Primera sessió: El que es farà és dividir un full i cadascuna de les negociadores (mare i professora) posarà en una part que és el que vol aconseguir i, en l'altra meitat del full, que pensa que vol aconseguir l'altre persona. Tot seguir, hauran de tornar a dividir el full i posar en un costat que és el mínim que volen aconseguir i que creuen que és el mínim que vol aconseguir l'altre persona. En cadascun d'aquests grups s'hauran d'escriure, com a mínim, cinc coses.

- Segona sessió: Les dues negociadores hauran d'escriure cinc necessitats ordenades de més a menys important. Després, es discutiran aquestes necessitats.
- Tercera sessió: Les negociadores han d'escriure cinc recursos que tinguin per portar a terme les seves necessitats i assolir els objectius.
- Quarta sessió: S'estableixen els poders. Primer, les negociadores han d'escriure quin poder té una i quin poder té l'altra i, després, han d'escriure quin poder mínim té una i quin poder mínim té l'altra.

Tot seguit, s'ha d'analitzar la capacitat d'influència de les negociadores. He de procurar com a mediadora que la persona difícil (insegura i poc afectiva) proposi el canvi i la persona fàcil (segura i extrovertida) practiqui l'escolta activa.

Les negociadores hauran d'escriure també cinc aspectes en els que siguin influents. Per exemple, és possible que la professora digui que és influent al seu treball i que la mare digui que és influent en l'entorn familiar.

L'últim punt d'aquesta sessió consisteix en analitzar les posicions dels individus. Una persona pot ser: molt exigent o poc exigent, creïble o poc creïble i flexible o poc flexible. Com a mediadora, he d'aplaudir la conducta exigent, creïble i flexible i no fer cas de la persona que es comporta de manera contrària. Aquest fet serà efectiu perquè a la gent no li agrada que la ignorin davant dels altres i menys si a l'altra persona l'estan aplaudint.

Com a mediadora, he d'intentar també que la meua conducta no sigui poc exigent, poc creïble o inflexible.

Cal tenir en compte també que una persona massa flexible pot córrer el risc de resultar poc creïble.

Fase de diagnòstic

En primer lloc, cal indicar que, si hi ha una actitud que no ens interessa que es repeteixi, no s'ha ni de premiar ni de castigar.

Cal dir també que un conflicte es pot solucionar si les dues parts volen posar-li solució.

Per procurar que no es repeteixi el conflicte, s'ha de conèixer que pensa cada subjecte i el seu nivell de motivació. Per analitzar aquest punt hem de tenir en compte tres nivells: 1.fantasia, 2.realitat i 3.desig.

Si el nivell 2 és més alt que el nivell 3, la persona estarà motivada. En canvi, si el nivell 1 o el nivell 3 són més alts que el nivell dos, la persona estarà desmotivada.

Tot seguit, és el moment d'aplicar les intervencions que ja he anomenat anteriorment. Resumint les intervencions que ja he explicat abans més detalladament, diré que, en el

cas d'un conflicte de valors, les intervencions que poden aplicar-se són: evitar definir el conflicte en termes de valors, tolerar l'acord i el desacord, buscar un punt comú, crear esferes d'influència que comparteixin diferents valors i centrar-se en objectius de més alt nivell que integrin totes les parts. Com he dit abans, en aquest conflicte concretament, trobo que les intervencions més adients són trobar un punt en comú, evitar definir el conflicte en termes de valors i tolerar l'acord i el desacord.

Fase final

S'ha aconseguit un canvi i això crea un optimisme. S'ha de procurar que les propostes es converteixin en accions futures, en compromisos. Per fer això, s'haurà de saber en quina data es complirà el pacte, qui ho supervisarà... S'han d'avaluar els següents punts:

- Si s'ha produït un canvi en la manera de veure el problema.
- Si s'ha produït un canvi en la manera de veure a l'altra persona.
- Si els negociadors veuen de manera diferent al mediador.

Els criteris d'avaluació els posaran les protagonistes del conflicte ja que s'ha de saber si consideren que han tret profit de les sessions.

En aquesta fase s'ha de portar a terme el pacte i avaluar. S'ha de tenir en compte un altre aspecte:

- Si el mediador forma part de la mateixa empresa, haurà de fer un seguiment del que s'ha acordat.
- Si el mediador és extern, hauria de fer un seguiment igualment. Però moltes vegades no es porta a terme, cosa que pot provocar que tot el que s'ha fet durant les fases anteriors no hagi servit per res. Així doncs, en el meu cas, tot i ser una mediadora externa, seria convenient que portés a terme aquest seguiment.

Per últim, passem a analitzar ara els estils de conducció del conflicte. Analitzem tots els estils, es produeixin o no, per saber si, en cas de que no es produeixin, ha estat apropiat.

- Com ja he dit, no existeix una conducta evitativa, cosa que ha estat adient en aquest cas. Una conducta evitativa no hagués estat apropiada perquè, en aquest cas, interessa mantenir la relació i es podria haver produït un retràs en la solució.
- No es dona tampoc un estil acomodatiu ja que, des del moment en que es comença a parlar de valors, s'està parlant de coses personals. Aquest fet és adient en aquest cas ja que es vol col·laborar.

- Encara no es pot dir si s'ha produït una conducta de compromís. La mare ha proposat que, en comptes del Nadal, es celebri l'entrada a l'hivern però no sabem encara si aquesta proposta serà acceptada. Seria apropiat tenir una conducta de compromís perquè la cooperació és important i es vol arribar a una solució.
- Si les dues parts mantenen unes postures rígides, es pot produir una competitivitat, cosa que no seria apropiada ja que, en aquest cas, la cooperació és important.
- Encara no podem saber si es produeix una postura de col·laboració ja que, per això, s'ha de deixar de mantenir postures rígides i les dues parts han de cooperar però seria adient ja que, en l'educació de la nena, és important que hi hagi cooperació entre la mare i la professora.