

Hoja de trabajo

Resolver conflictos como una persona neutral

Prepárate para la discusión de un conflicto si quieres o debes mediar en un conflicto entre dos partes.
En primer lugar, debes responder a las siguientes preguntas como persona neutral:

- ☒ ¿A qué se debe el conflicto?
- ☒ ¿Cuáles son tus propios sentimientos al respecto?
- ☒ ¿Qué opinas de las partes en conflicto?
- ☒ ¿Están las partes en conflicto dispuestas a encontrar una solución constructiva al conflicto?

Sigue paso a paso el proceso de resolución del conflicto. Si las partes en conflicto están interesadas en una solución constructiva, te seguirán. tus **tareas** como persona neutral son:

- Garantizar el cumplimiento de las normas
- Guía a través del proceso
- Formular preguntas y escudriñar hechos, opiniones y sentimientos
- Repetir, resumir y reflejar las afirmaciones: "He oído que..."
- Organizar las declaraciones
- Señalar las incoherencias
- Implicar lo contrario de lo que se dice; sugerencia de contraste:
"Sospecho que en realidad le preocupa ..."
- Prestar atención a las señales corporales y ayúdeles a expresarse

Enfoque de la resolución de conflictos

Paso	Así es en nuestro caso; así es como procedo
Entrada directa en la conversación; sin charlas triviales	
Las partes en conflicto nombran los disturbios: ¿De qué trata el conflicto? ¿Qué trastornos se perciben? ¿Qué comportamientos específicos son perturbadores? ¿Cuál es la impresión personal? ¿Qué sentimientos tienes? Las partes en conflicto deben formular todas las declaraciones como mensajes "yo": He visto ... Mi impresión es ... Percibo esto como ... La parte A habla primero, luego la parte B.	
Utiliza técnicas de diálogo: Reflejo: ¿He entendido bien que ... Resume lo que se ha dicho? Las partes en conflicto corrigen tu resumen. Determina las dependencias mutuas: A no puede ... porque B ... (y viceversa).	
Reconocer las necesidades: Se identifican y nombran los problemas subyacentes, las necesidades, los objetivos y los intereses. Las perturbaciones se reformulan como deseos, exigencias o expectativas de la otra parte: Deseo que ... Espero que ... En una fase inicial, puede tratarse principalmente de posiciones de hecho, pero los sentimientos y las relaciones también pueden desempeñar un papel. Todas las partes deberían declarar: ¡Sí, de eso se trata!	

Consultas: ¿Existe una voluntad de resolución constructiva de los conflictos? Sí: Continúa No: Cancela la reunión y ofrece una nueva cita Visualiza las posibles consecuencias; decisión por instrucción, mediación, ...	
Formula objetivos: ¿Qué hay que conseguir? ¿Qué tipo de solución sería aceptable para todas las partes implicadas? ¿Qué licencias o márgenes están disponibles?	
Determina los criterios: Definir conjuntamente los criterios con los que se revisan y evalúan las posibles soluciones.	
Desarrolla soluciones: Todos los implicados hacen sugerencias sobre cómo podría ser una solución. Al principio, ¡no se admiten críticas!	
Encuentra un acuerdo: Aclara dónde hay terreno común o acuerdo.	
Negocia: Trabaja individualmente los puntos abiertos y en disputa (!); lleva a cabo negociaciones: Punto de discordia 1: Parte A: Me gustaría ... Ofrezco ... Parte B: Me gustaría ... Ofrezco ... Acuerdo posible si ... Concesión sobre ... Punto de discordia 2: ...	

Comprueba las soluciones: Las soluciones se comprueban y evalúan en función de los criterios discutidos conjuntamente: ▪ ¿Qué se puede utilizar? ▪ ¿Qué es factible? ▪ ¿Qué es razonable? Una solución aceptable para todos puede elaborarse en un proceso de negociación. Esto depende de la flexibilidad negociadora de las partes en conflicto.	
Toma una decisión: Registre los acuerdos por escrito sobre: ▪ Medidas realistas ▪ Cambios de comportamiento ▪ Normas y procedimientos	
Comprueba la aplicación y los resultados: Tras un periodo de tiempo establecido, se lleva a cabo una revisión para determinar si se han aplicado las medidas y si todos los implicados las han cumplido.	

Guía

Niveles de conflicto según Glasl

Utiliza las siguientes directrices para clasificar los conflictos en el equipo, mediar y desescalar las disputas. Se describen las nueve etapas del conflicto según Glasl con sus características y las líneas de actuación recomendadas en cada caso.

- ☒ Determina el nivel de escalada actual basándose en el comportamiento y los patrones de comunicación de los implicados.
- ☒ Lleva a cabo la(s) medida(s) recomendada(s) para desescalar el conflicto.
- ☒ Comprueba si las medidas funcionan y ajústalas si es necesario.
- ☒ Registra los incidentes y las intervenciones para realizar ajustes y mejoras.

Fase 1: Ganar-ganar

Comportamiento típico	Analizar e interpretar	Actúa
Etapas 1: Endurecimiento		
Las conversaciones parecen rígidas.	Comprueba si hay malentendidos.	Fomenta el diálogo abierto y ayuda a aclarar los malentendidos de forma rápida y activa. Por ejemplo, organiza reuniones de equipo periódicas en las que todos los miembros del equipo puedan intercambiar ideas en un ambiente informal.
Etapas 2: Debate, polémica		
Las discusiones (fácticas) se convierten en debates (fundamentales) y se cargan emocionalmente.	Debes estar atento a las señales de falta de respeto: se menosprecia a un interlocutor, la conversación parece poco objetiva. La gente ya no se escucha.	Asume el papel de moderador: dirige activamente la conversación considerando y presentando las perspectivas de ambas partes. Sugiere compromisos.
Paso 3: Acciones en lugar de palabras		
Las partes comienzan a provocarse mutuamente. Los conflictos ya no se expresan sólo con palabras, sino también con acciones o con la no acción o la no ayuda.	Identifica y nombre las provocaciones en una fase temprana. Nunca ignores las acciones que tengan la clara intención de perjudicar a una de las partes del conflicto.	Intervén de forma desescalada para evitar acciones que puedan exacerbar el conflicto. Deja claro que la provocación no es bienvenida y que la provocación repetida puede tener consecuencias, como una entrevista de evaluación crítica.

Fase 2: Ganar lotes

Comportamiento típico	Analizar y reconocer	Actúa
Etapla 4: Imágenes y coaliciones		
Se forman grupos que atacan conjuntamente al otro bando.	Por ejemplo, algunos empleados se muestran solidarios entre sí en las discusiones profesionales y se apoyan explícitamente.	Modera activamente los debates del grupo, por ejemplo, formulando preguntas concretas para controlar quién puede hablar y cuándo. Evite las votaciones para no fomentar la solidaridad.
Etapla 5: Pérdida del rostro		
Una parte intenta desenmascarar públicamente a la otra.	Los errores de los demás se discuten públicamente.	Detén inmediatamente el intento de exponerse. Anima a las partes a criticar el estilo o la actitud de trabajo, por ejemplo, en una discusión personal cara a cara.
Nivel 6: Estrategias de amenaza		
Las amenazas se utilizan como medio de comunicación.	Ten cuidado con los comentarios sarcásticos. Las amenazas también se expresan de forma encubierta: "Sería una pena que...". La exclusión social también puede interpretarse como una amenaza.	Comunica claramente que no se tolerarán más amenazas abiertas o encubiertas. Si después de esto le vuelven a amenazar, póngase en contacto con la dirección y/o con el departamento de RRHH para informarse sobre la situación legal.

Fase 3: Lotes sueltos

Comportamiento típico	Analizar y reconocer	Actúe
Nivel 7: Golpes de destrucción limitados		
Las hostilidades aumentan; hay que dañar a la otra parte a toda costa.	Ahora las disputas se llevan a cabo abiertamente. Incluso en presencia de otros equipos o en la suya propia, las dos partes ya no pueden contenerse. Se buscan activamente los errores y los puntos débiles para debilitar la reputación de la otra parte.	Intervén inmediatamente para evitar daños duraderos. Separa a las partes en litigio y programa reuniones sin demora: con cada parte individualmente y luego juntas.
Etapas 8: Fragmentación		
Las partes intentan destruirse mutuamente.	Llegados a este punto, apenas es posible concentrarse en una tarea o en la consecución de un objetivo común. Los participantes parecen a menudo ausentes, tensos y su rendimiento disminuye, mientras que la "alegría" de la discusión continúa.	En esta fase avanzada, normalmente ya no es posible resolver las disputas únicamente mediante el diálogo. Toma medidas para separar a las partes en la medida de lo posible en términos de espacio y tareas. Por ejemplo, si una de las partes puede ser transferida a un equipo diferente o incluso a un departamento completamente distinto, supondrá un gran alivio para todos los implicados. Implica a los afectados en estas decisiones y no tomes decisiones arbitrarias por encima de ellos.

Etapa 9: Juntos hacia el abismo		
Los implicados ya no tienen en cuenta a quién perjudican, si a ellos mismos o a todo el equipo. Lo principal es que el "adversario" sufra.	Esta etapa final de la escalada debe reconocerse inmediatamente y las interacciones deben detenerse sin demora. Actúa con decisión para evitar daños aún mayores para todos, incluido tú mismo como líder.	Organiza debates con mediadores externos y no permitas que las partes implicadas trabajen juntas sin la presencia de un moderador neutral. Implica a sus colegas para que puedan intervenir en caso de emergencia. Llegados a este punto, debe implicarse también a la alta dirección y, si está disponible, a la oficina de RRHH. Ceda la responsabilidad si es necesario y posible. En caso de emergencia, considera la posibilidad de separar de la organización a una o ambas partes de la disputa.