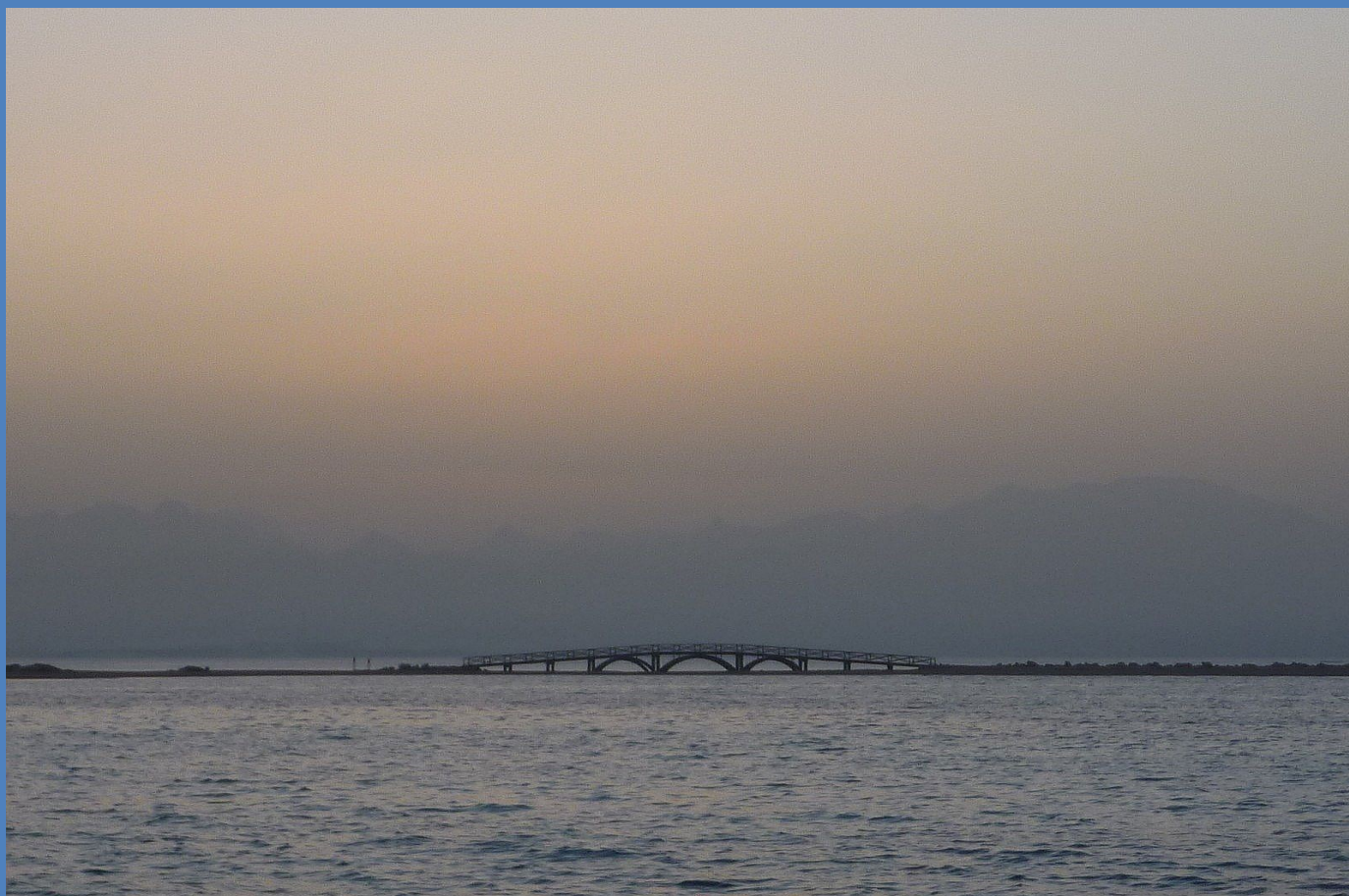


Alexander Redlich - Mariska Kappmeier - Catarina Barrios - Alexander Förster
Mandy Fütterer - Lidia Evchenko - Julia Magaard - Claire Chong



Training

Medierea Interculturală dintre Mai Multe Părți În Comunități și Organizații

Capitolul 1 – Introducere Fundamentele Medierii și a Trainingului



Cuprins

Introducere: Fundamentele Medierii și a Trainingului.....	3
(1) Diferite conflicte au nevoie de diferite abordări de mediere.....	5
(2) Teoria acțiunii: Cei șapte pași ai IMMCO	6
Pasul 1: Construirea contractului și evaluarea conflictului	7
Pasul 2: Contribuirea la contract: măsuri pentru construirea încrederii	8
Pasul 3: Definirea problemelor conflictului	8
Pasul 4: Clarificarea background - urilor motivaționale ale pozițiilor părților.....	9
Pasul 5: Negocierea soluțiilor și schițarea unui plan de acțiune.....	9
Pasul 6: Asigurarea implementării: evaluarea riscului și semnele de avertizare timpurii.	9
Pasul 7: Monitorizarea planului de acțiune	10
(3) Sursele IMMCO: medierea imparțială și moderarea participativă.....	10
(4) Medierea și moderarea.....	11
(5) Moduri de lucru: conversații – workshop-uri – menținerea procesului	12
Abordarea didactică a acestui manual.....	13
(1) Cerințe pentru participanții la training și trainerii	13
(2) Structura de bază a capitolelor: de la introducere la evaluare productivă	13
(3) Metode de training.....	14
Daily reflection: Customize models and methods of mediation (45').....	15
(1) Remind the process in plenary (5 min)	15
(2) Collecting critical incidents in pairs (15')	15
(3) Overview in plenary (15')	15
(4) Cluster building in plenary (5')	15
(5) Collecting new ideas in plenary (20')	16

Acest manual este finanțat de Oficiul Federal Străin German și DAAD (Serviciul de Schimb Academic German) în cadrul programului „Prevenirea Conflictului în Regiunea Caucazului de Sud/Asia Centrală și Moldova 2009-2013”

Cu toții sunt încurajați să folosească acest draft pentru a-l învăța și dezvolta.

1. Introducere: Fundamentele Medierii și a Trainingului

Trainingul pentru Medierea interculturală dintre Mai Multe Părți în Comunități și Organizații, pe scurt TMiMPCO (TiMMCO), este o desfășurare ulterioară și o modificare culturală a medierii existente și a metodelor de moderare. Oferă un manual de training avansat pentru mediatorii deja experimentați.

Acest manual constă din nouă capitole și anexe. Textul din acest capitol pune baza pentru înțelegerea ideii medierii inerculturale dintre mai multe părți în comunități și organizații și explică conceptul pe care se bazează.

Fiecare din cele șapte capitole va oferi informație detaliată despre fiecare pas individual și va prezenta exerciții pentru training și învățarea experimentală. Aceste șapte capitole sunt nucleul Trainingului pentru Medierea interculturală dintre Mai Multe Părți în Comunități și Organizații (TiMMCO). Al nouălea capitol abordează atitudinile și conștiința de sine a mediatorilor.

Anexele acestui manual asigură antrenorii cu:

- o viziune generală asupra unui program de training,
- exemple de cazuri pentru jocul pe rol și simulări,
- foi de lucru și
- prezentări interactive ale modelelor de mediere și instrumente de mediere.

Se pune accentul pe medierea cu mai mulți oameni care formează grupuri sociale. Un grup uman este un număr de oameni care consideră că trebuie să fie împreună într-un mod sau altul, sau sunt văzuți așa din exterior. Ei pot fi împreună bazându-se pe locația într-o comunitate, organizație și/sau națiune. Ei pot de asemenea fi membri ai unor grupuri abstracte definiți de categorii ca religie, gen, culoare a pielii, clasă socială, educație, ocupație sau pot fi general definiți de interese comune.

Membrii unui grup social învață valorile și regulile acelui grup, observând modelele de roluri și prin evaluări pozitive și negative (ex. laudă și pedeapsă) ale comportamentului¹ real și prin povestiri ("mituri") despre eroi și incidente² extraordinare. Aceste valori și reguli ghidează membrii unui grup să dezvolte obiceiuri similare de a gândi, simți și de a se comporta. Ei le dau orientare pentru a gândi, a simți și a se comporta în cadrul grupului. Noi numim aceasta "orientare culturală". Așadar, "cultura" unui grup constă esențial din valori specifice și reguli care cer modele specifice. Ele sunt susținute de evaluări. Această orientare culturală e deseori ambiguă, vagă și uneori contradictorie, pentru că fiecare individ este membru al unor grupuri sociale variate care au valori și reguli diferite, care învață diferite obiceiuri.

Grupurile au conflicte și în mod normal vor să le rezolve. În unele cazuri, e nevoie de a treia parte – un judecător, un arbitru sau un mediator. În mediere, mediatorul nu decide cine are dreptate (așa cum face un judecător). El nu explorează situația pentru a propune o soluție (așa cum ar face un consilier). El îndrumă părțile conflictului să clarifice obiectivul și motivele (inter-) personale pentru implicarea lor, folosind dialogul și munca în grup pentru a permite părților conflictului să ia decizii fiind responsabili pentru acțiunile lor și să dezvolte măsuri pentru rezolvarea conflictului.

Comparativ cu medierea legală, medierea dintre mai multe părți în comunități și organizații poate fi caracterizată în două moduri: (a) de complexitate înaltă și (b) conflicte prost definite

Complexitatea unei situații sociale e definită de numărul oamenilor implicați și de relațiile lor. Un număr mare de oameni mărește dramatic numărul relațiilor. Conform formulei psihologice $N * (N - 1) / 2$ două persoane A și B au o relație (A-B). Trei persoane au trei relații A-B, A-C, și B-C. Patru persoane au șase relații. 12 persoane au deja 66 relații posibile. Dacă fiecare

¹ Bandura, A. (1986). Social foundations of thought and action: A Social Cognitive Theory. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.

² Hofstede, G. (1993, S.22). Interkulturelle Zusammenarbeit. Wiesbaden: Gabler.

relație are doar două scopuri diferite, numărul conflictelor posibile poate fi calculat înmulțindu-le la doi, ceea ce rezultă în 132 conflicte posibile. Dar asta e doar matematică. Oamenii nu se comportă conform regulilor matematice. Ei organizează situații sociale complexe unind puterea orientărilor culturale.

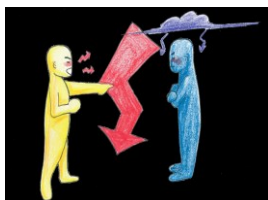
Pentru a face complexitatea situațiilor mai puțin copleșitoare, membrii fiecărei părți *stereotipizează* cealaltă parte: ei atribuie același mod de gândire, simțire, motive și comportament tuturor. Așadar, ei nu trebuie să se acomodeze individual fiecărei persoane dar îi pot trata pe toți egal. Multe dispute personale între indivizi pot fi reduse la un număr mic de conflicte majore între grupuri. Spre exemplu, Galtung presupune că trei părți și trei scopuri conflictuale sunt o reducere tipică – și acceptabilă – a complexității conflictelor inter grup³.

Conflictele prost definite sunt cauzate de tendința umană de a evita emoții negative ca furia și agresivitatea, dar și stresul social cu efectele lui secundare neplăcute, ca excitarea severă sau răspunsul luptă-ori-pleacă. În special tensiunile din interiorul și dintre grupuri e foarte des neclar și în ceață: Care sunt mai exact problemele conflictului? Cine și cărui grup de interes aparține? Ce rol joacă membrii sistemului care sunt indeciși sau neutri la problemele conflictului? Unii par să alimenteze conflictul, iar alții spun că nu există conflict în genere. Ocazional, o echipă de mediere nu va însărcina oficial să "medieze" dar va oferi un "workshop pentru a rezolva problemele", o "dezvoltare a echipei", o "moderare a procesului organizațional de dezvoltare" etc.

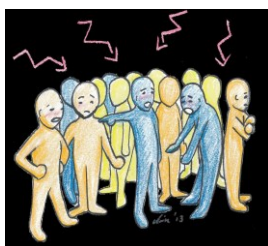
Rezolvarea acestor conflicte complexe și prost definite necesită mediere sensibilă interculturală dintre mai multe părți în comunități și organizații (iMMCO).



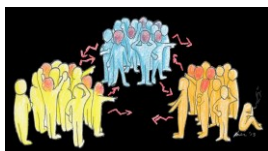
Conflictul Intra-Personal: Auto-Clarificarea prin analiză, reorganizare a echipei interioare a unui individ



Conflict-de-2-persoane: Medierea prin clarificarea pozițiilor, inclusiv a background-urilor și negocierea soluțiilor creative



Conflictul Intra-Grup: Moderarea Conflictului prin utilizarea dinamicilor grupului pentru clarificare și soluții



Conflictul-Inter-Grup-: Medierea dintre Mai Multe Părți în comunități și organizații prin folosirea integrată a medierii, moderării și a dezvoltării organizaționale

Fig. 1.1: Patru sisteme de conflict.

³ În conformitate cu Johan Galtung, raportat la un Workshop la Universitatea din Marburg, Decembrie 2-4, 2007.

Noi distingem patru sisteme de conflict, pentru care se oferă diferite moduri de abordare: conflictul din interiorul unei persoane (consultare, coaching, psihoterapie), conflictele dintre două persoane, conflictul din cadrul unui grup și conflictele dintre grupuri. Diferențierea poate părea trivială și evidentă, dar este semnificativă pentru abordarea conflictului, pentru că toate cele patru sisteme de conflict urmează uneori principii similare și uneori au aspecte diverse, independent de subiectul conflictului și oamenii implicați.

Noi susținem că fiecare sistem de conflict are nevoie de un proces de mediere specific cerințelor sistemului.

(1) Diferite conflicte au nevoie de diferite abordări de mediere

Pentru clarificarea conflictului din interiorul unei persoane – un fel de psihoterapie – conceptul Echipei Interioare al bine cunoscutului psiholog german Schulz von Thun⁴ pare a fi la curent cel mai precis model conceput. Echipa Interioară face diferite fricțiuni, voci și nevoi transparente și descriibile. Folosim acest instrument pentru auto-clarificare atunci când interviuăm părțile conflictului sub supervizarea mediatorilor.

Majoritatea manualelor se referă la conflictele dintre două persoane. Ele explică teoretic aspectele conflictului (ex. escalarea), instrumentele metodologice (ascultarea activă, dublarea dialogului etc.) și valorile nucleu ale medierii (imparțialitatea, predispunerea spre un final deschis etc.) în conflictele dintre doi oameni⁵. În așa situație, este posibil lucrul cu sentimentele puternice, integrarea constructivă a lor și facerea lor perceptibilă și acceptabilă pentru participanții conflictului. Dar sunt și conflicte mult mai complexe în interiorul și între grupele umane – mai mulți oameni, mai multe interese și mai multe probleme de conflict. Cum să le tratăm ?

Pentru a lucra cu conflictele din interiorul grupurilor, Redlich⁶ a construit un model de lucru din mai mulți pași. Moderarea conflictului în conflictele intra-grup folosește metode care la rândul lor utilizează cunoștințe din psihologia grupului mic, de la dezvoltarea echipei și moderarea abordării⁷ participatorii de rezolvare a conflictului ca și de la conceptul de negociere⁸ de la Harvard, ca aspectele soluție ale problemelor complexe.

Pentru medierea dintre mai multe părți, abordată aici, modelul de două persoane și moderarea conflictului intra-grup furnizează multe instrumente de suport, convingeri de bază importante și strategii eficiente. Dar medierea clasică și moderarea conflictului nu se mai încadrează deja. Așadar, mediatorul sau moderatorul se găsește foarte des față în față cu un număr mare de participanți ai conflictului și trebuie să navigheze dinamică intra- și inter-grup deasupra procesului de mediere.

Pentru rezolvarea conflictelor dintre grupurile mari, ex. în conflictele etnice sau din comunitate, americanul Jay Rothman a dezvoltat un model dovedit cu acronimul metaforic ARIA (din italiană "cântec")⁹.

După ce s-au făcut aranjamentele inițiale, părțile conflictului folosesc ARIA pentru a trece printr-un proces de patru etape:

⁴ Schulz von Thun, F. (1998). *Miteinander Reden 3. Das Innere Team und situationsgerechte Kommunikation*. Reinbek: Rowohlt

⁵ For example: Besemer, C. (2007). *Mediation: Vermittlung in Konflikten*. Königsfeld: Stiftung Gewalt-freies Leben. / Thomann, C. (2006). *Klärungshilfe. Konflikte im Beruf*. Reinbek: Rowohlt

⁶ Redlich, A. (2012). *Konfliktmoderation in Gruppen*. Hamburg: Windmühle

⁷ Kaner, S. & Lind, L. (2007). *Facilitator's Guide to Participatory Decision-making*. San Francisco, CA: Wiley; Jossey-Bass.

⁸ Fisher, R., Ury, W., Patton, B. (1991): *Getting to Yes*. Boston, MA.: Houghton Mifflin & Co

⁹ Rothman, J. (1997): *Resolving Identity-based Conflict in Nations, Organizations, and Communities*. San Francisco: Jossey-Bass Publishers. / Rothman, J. (Ed. 2012). *From Identity-based Conflict to Identity-based Cooperation*. New York: Springer.

1. **Antagonism:** Divizarea contradicțiilor, includerea emoțiilor agresive, vina și atribuirile negative trebuie să fie identificat atent și clar. Scoaterea la suprafață a antagonismului trebuie încredințată valorii umane a adevărului. Cel mai rău lucru care se poate întâmpla în timpul medierii e lucrul cu minciunile sau neîncrederea de dragul armoniei, dar cu ură în inimă. Conflictele aduc la suprafață relațiile adevărate dintre părțile conflictului.

2. **Rezonanță:** Deasemenea, părțile conflictului își exprimă aspirațiile lor umane, emoțiile, necesitățile și motivațiile mai profunde care generează rezonanță mutuală. Metafora ARIA înseamnă că, la fel ca un ecou, astfel de expresie creează aceleași sentimente în alții. Rezonanța reflectă înțelegerea diferenței celorlalți. Dar înțelegerea nu înseamnă neapărat un acord.

3. **Invenția:** După ce s-a atins o stare de rezonanță, e mai ușor să se inventeze idei pentru rezolvarea conflictului decât atunci când ești antagonist. Așadar „I” di ARIA e pentru Invenție. Invenția necesită capacitatea creativă specifică umană; curiozitatea pentru stabilirea unor noi scopuri și găsirea unor noi drumuri.

4. **Planificarea Acțiunilor:** Al patrulea și ultimul pas se referă la un proces numit planificarea Acțiunilor. Ideile asupra cărora s-a convenit trebuie transformate în acțiuni concrete și în măsuri care duc la scopuri comune. O planificare a acțiunilor participatorii, ar trebui să susțină responsabilitatea tuturor părților pentru implementare. Asigurarea durabilității rezultatelor este una dintre cele mai provocante sarcini ale medierii

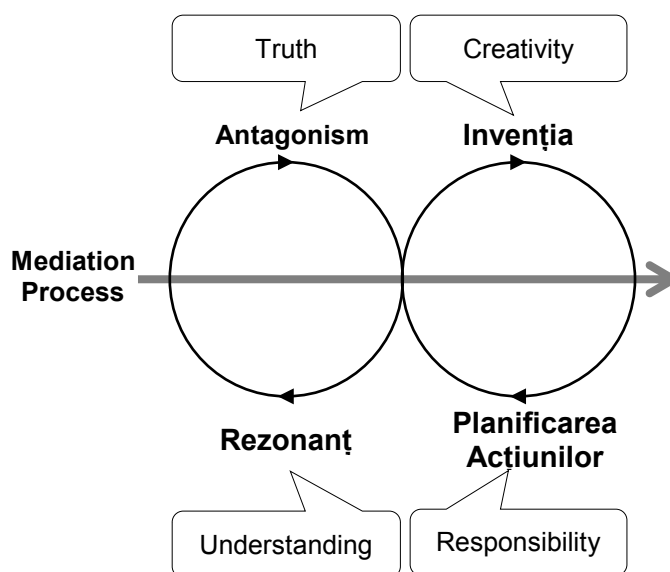


Fig. 1.2 Patru etape de la antagonism la acțiune

Astea sunt cele patru procese de bază pe care se focusează medierea. Din păcate, aceste procese nu apar în secvențe lineare. Antagonismul și rezonanța, de obicei, alternează.

Spre exemplu, foarte des, se întâmplă că medierea ajunge la un punct de înțelegere mutuală după o discuție aprinsă și toți se simt relaxați în acest moment. Dar apoi din senin, o persoană spune: „Îmi pare rău să fiu incomfortabil din nou, dare se pare că sunt niște minciuni în încăpere.” Moment în care e necesar să se facă următorul tur de antagonism.

Ca într-un proces circular, această interacțiune de antagonism și rezonanță rezultă într-o cunoaștere mai clară a pozițiilor celorlalți și la o înțelegere mai profundă a background-ului uman din spatele acestor poziții. Adicional, activitatea grupului va oscila înainte și înapoi de la invenție la planificarea acțiunilor (invenție – planificarea acțiunilor). Aceasta e cea de-a doua interacțiune în mediere. Se întâmplă uneori că trebuie să faci un pas înapoi din ciclul de idei și planificare a acțiunilor spre antagonism și rezonanță.

Pentru conflictele din grupuri largi în comunități și organizații, un număr de abordări și metode diferite trebuie combinate. În acest manual, noi abordăm această provocare din conflictele intra-grup și inter-grup. Asta se bazează pe presupunerea că conceptele și modelele de acțiune ale celor două sisteme de conflict au un grad mare de congruență unul cu celălalt.

(2) Teoria acțiunii: [Cei șapte pași ai IMMCO](#)

IMMCO ca o abordare a medierii dintre mai multe părți, combină metode¹⁰ orientate spre soluție cu abordări transformative al medierii¹¹. În timp ce metodele orientate pe soluții se

¹⁰ e.g. Fisher, Ury & Patton (1991). Getting to yes. MA.: Houghton Mifflin & Co.

concentrează pe obținerea rezultatelor și deciziilor și se mișcă rapid către soluții, abordarea transformativă se concentrează pe clarificarea și reîmputernicirea relației dintre părțile conflictului. IMMCO unește ambele abordări: mai întâi sunt clarificate background-urile emoționale și motivaționale ale problemelor conflictului și relațiile părților conflictului, astfel ca în următorii pași soluțiile să fie implementate și protejate. În dependență de tipul conflictului se poate folosi același pas mai mult, cel mai important e că nu va fi refuzată nici o abordare. Așadar, medierea dintre mai multe părți se dezvoltă în ambele direcții și permite concentrarea în dependență de situație.

Bazându-se pe sondaje dintre mediatorii și moderatorii experimentați, avem o secvență dezvoltată de pași, care s-a demonstrat că funcționează în simulări și în practică. Această secvență include șapte pași care sunt arătați în figura 1.3. Reprezintă coloana vertebrală a IMMCO și nucleul manualului. Aici, pașii sunt schițați pe scurt. Fiecare pas va fi explicat detaliat în capitole separate.

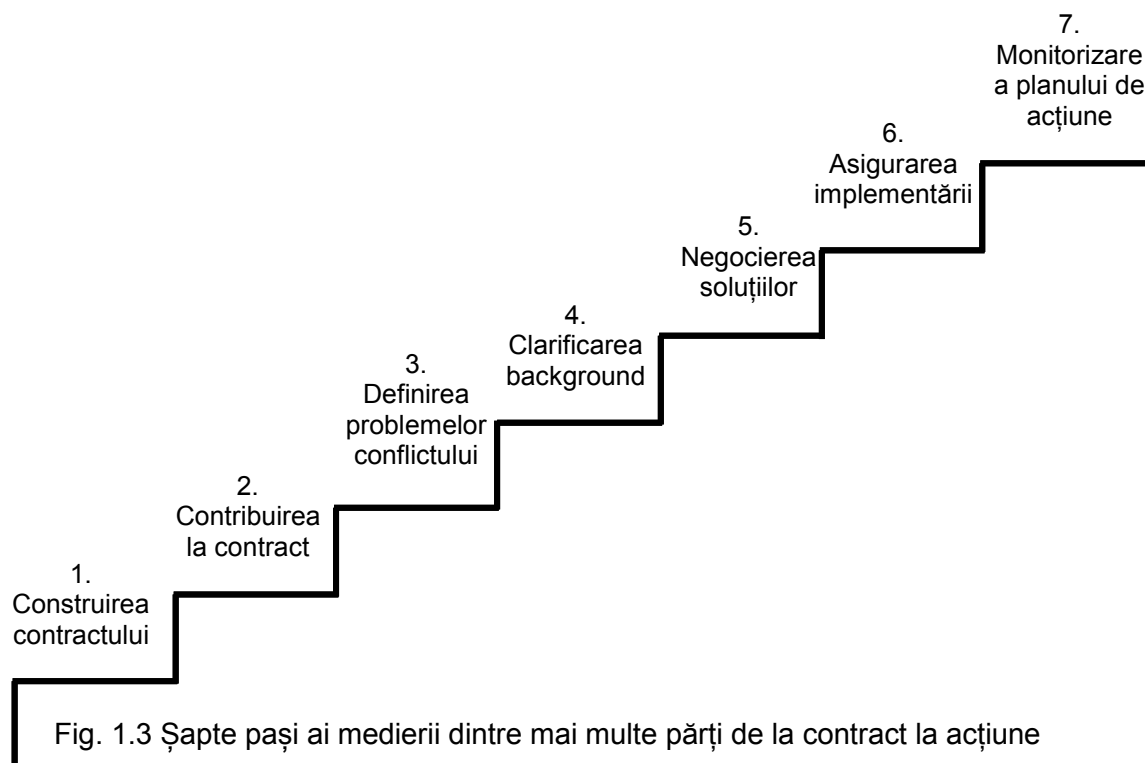


Fig. 1.3 Șapte pași ai medierii dintre mai multe părți de la contract la acțiune

Pasul 1: Construirea contractului și evaluarea conflictului

Primul lucru care trebuie făcut e să se construiască un contract care va stabili scena pentru mediere. Vedem acest prim pas pe drumul spre rezolvarea conflictului, dar nu atât înțelegător și preluând o sarcină, cât ca un proces de consultare și clarificare. Echipa de mediere trebuie să proiecteze un proces de mediere bun. Rezultatul acestor pași e un contract transparent și acceptat mutual între părțile conflictului și echipa de mediere. Este caracteristic medierii dintre mai multe părți ca echipa de mediere să fie capabilă să lucreze cu doi sau mai mulți lideri și cu două ori mai multe grupuri.

Un număr mai mare de părți ale conflictului nu rezultă într-un număr mai mare de scopuri în general, dar mai degrabă o mărire a numărului de scopuri contradictorii sau care trebuie excluse. Procesul începe prin construirea unei alianțe de lucru pentru rezolvarea conflictului. Aceasta cere foarte des lucru exact cu conflictul în timpul acestui pas de construire a contractului, pentru a clarifica obiectivele contradictorii dintre mediatorii și reprezentanții

¹¹ Thomann, C. (2006). Klärungshilfe: Konflikte im Beruf. Reinbek: Rowohlt / Bush, R.A.B. & Folger, J.P. (1996). Transformative mediation and third-party intervention: Ten hallmarks of a transformative approach to practice. *Mediation Quarterly*, 13(4), 263-278.

părților conflictului. Acest proces poate aduce conflictul deasupra problemelor conflictului și a altor subiecte.

Acest proces identifică cel puțin două aspecte:

- (a) Cine sunt părțile conflictului? Cine ar trebui să fie implicat în mediere și să se așeze la masă.
- (b) Care sunt scopurile medierii? La aceasta se ajunge prin pre-discuții cu toate părțile conflictului sau cu reprezentanții lor. Pot apărea noi părți ale conflictului în timpul acestui proces.

Pasul 2: Contribuirea la contract: măsuri pentru construirea încrederii

Dacă procesul de mediere constituie prima întâlnire a părților, este necesar de construit încrederea inițială. Încrederea pierdută trebuie reactivată și trebuie inițiat un contact personal stabil între participanți conform conceptului de muncă. Construirea încrederii și contribuirea la contact este un rezultat și în același timp o premisă necesară pentru succesul medierii.

În timp ce un conflict dintre doi oameni sau din cadrul unei echipe deseori escaladează din cauza contactului permanent, conflictele dintre grupuri sunt foarte des caracterizate de contact relativ scăzut. Membrii unui grup, ex. ai management-ului, ai unui grup de lucru, ai unei uniuni etc. de obicei se cunosc personal. Dar deseori nu este cazul și în conflictele dintre grupuri. În multe conflicte am observat o înstrăinare mare între oamenii implicați. Angajații diferitor departamente care lucrează pentru aceeași companie, spre exemplu, anterior au intrat în contact doar prin e-mail sau telefon și s-au întâlnit personal pentru prima dată la workshop. Cunoștințele concrete despre cealaltă persoană sunt foarte des surprinzător de limitate. Majoritatea imaginilor referitor la cealaltă parte a conflictului există, mai curând, doar în imaginație și sunt bazate mai mult pe zvonuri, decât pe experiență în sine.

În conflict, evitarea contactului și sporirea prejudiciilor și antipatiei pot evolua ușor într-un cerc vicios: Lipsa contactului intensifică rezervările, care din nou duc la evitarea contactului, care din nou mărește prejudiciile și tot așa mai departe. Cu cât mai puțin se întâlnesc prejudiciile și antipatia în contactul direct, cu atât mai puțin evoluează simpatia și încrederea, ceea ce des duce la un contact și mai redus. Din contra, cercetările socio-psihologice arată: contactul creează simpatie. Acest cerc vicios e menținut de dorința oamenilor de a reduce complexitatea și ambiguitatea din cadrul grupurilor. O construire neverificată a stereotipurilor, polarizarea și stigmatizarea pot apărea ușor între grupuri. Pentru o mediere dintre mai multe părți, aceste fenomene de grup fac necesară crearea contactului sporit și divers cât mai devreme posibil.

Pasul 3: Definirea problemelor conflictului

În al treilea pas, dorințele și premisele sunt mărite și lucrurile comune și contradicțiile sunt determinate. În medierea dintre mai multe părți apar des o multitudine de probleme – și e mult mai important pentru mediator să identifice problemele centrale ale conflictului rapid și să constateze corect subiectele fără a se bloca în detalii.

Este important să se diferențieze grijile comune și cele opuse. Subiectele conflictului sunt grijile opuse. Când e satisfăcută o cerință, cealaltă poate să nu fie realizată în mod natural. Rothman (1997, 2012) așadar, numește subiectele conflictului "antagonism". Cuvântul e derivat din greacă și constituie un model de interacțiune care e caracterizat prin acțiuni opuse ("anti" = împotriva, contra și "agein" = a acționa, a opera". Un antagonism deci constă din acțiuni care sunt una împotriva celeilalte.

Rezultă, că acest pas este încredințat valorii adevărului. Părțile conflictului sunt foarte diferite în predispunerea lor de a vorbi despre antagonism și problemele conflictului. Unii se pot gândi: "Ceilalți au nevoie de critică directă pentru a înțelege ce simt și doresc ceilalți membri ai conflictului. Această diferență în sinceritate poate avea și un background cultural. Așadar, echipa de mediere trebuie să fie atentă pe parcursul acestui pas. Nu e o idee bună să se înainteze forțat în subiecte private și să încurajeze părțile conflictului să pună deschis pe masă problemele conflictului. Echipa de mediere trebuie să lase părțile să își găsească

propriul mod de a aborda lucrurile grele. În acest scop, se pare că e mai bine să se facă diferențierea între subiectele generale ale întregului grup, între grijile specifice ale fiecărei părți și între problemele individuale ale conflictului.

Pasul 4: Clarificarea background - urilor motivaționale ale pozițiilor părților

Când sunt puse în față subiectele (mai mult sau mai puțin conflictuale), e creată calea pentru clarificarea background-urilor. Acest pas e despre înțelegere. La acest punct, aspectele negative ale problemelor individuale nu sunt omise. Acest pas constă din descoperirea diferitor puncte de vedere ale părților conflictului și despre determinarea background-urilor: valori, interese, sentimente și necesități. E de asemenea despre lucrul cu prejudecățile, cu percepțiile presupuse despre ceilalți (cum ne vor percepe mai curând ceilalți?), despre partea personală a conflictului (ce avem noi din asta?).

Background-urile variate ale problemelor conflictului pot fi colectate cel mai bine în lucrul cu grupuri mici omogene care apoi sunt compilate de reprezentanți, ex. folosind metoda acvariului, unde un mediator vorbește cu reprezentanții părților despre background-urile lor, în timp ce ceilalți membri ai părților stau în afara grupului care vorbește și ascultă. Altă metodă de lucru cu conflictul și cu grupurile mai mari, pentru a determina și a înțelege necesitățile din spatele cerințelor e ceea ce numim "povestirea istoriilor"¹².

Când se conduce comunicarea sensibilă mediatorii trebuie să fie antrenați personal în tehnici ca ascultarea activă, aducerea emoțiilor la suprafață prin dublare, moderarea proceselor din grup într-un mod participativ și vizualizarea procesului prin folosirea flipchart-urilor și fișelor.

Pasul 5: Negocierea soluțiilor și schițarea unui plan de acțiune

După ce sunt clarificate pozițiile contradictorii și background-urile lor motivaționale sunt înțelese, al cincilea pas este despre găsirea și dacă e necesar, despre reiventarea soluțiilor asupra cărora toți participanții ar cădea de acord. Aici e vorba despre creativitate. Pentru a ajunge la acorduri care sunt susținute de toate părțile, e necesar să se urnească pozițiile înrădăcinate. Următoarele întrebări pot ajuta la aceasta: "Presupunând că veți câștiga, ce s-ar schimba exact?", "În general, se aplică maxima: Întâmpină "diavolul din detalii", în loc să fii de acord cu soluții rapid fără a realiza ce trebuie de făcut!".

Metoda descoperirii soluțiilor în grupurile mici este brainstormingul clasic, în multe lui variații. Atunci când se determină conflictele dintre grupuri, se cere o procedură care merge pentru majoritatea participanților.

Patru metode de a găsi soluții în mediere – care deja se folosesc pentru a determina punctul de vedere – au fost utile în procesul de negociere: medierea cu reprezentanții, acvariumul, diplomația de transfer/caucus-ul și cascadele (vezi capitolul 5). Metodele diferă dacă părțile sunt într-o cameră sau separate una de alta, dacă se lucrează cu toți sau doar cu reprezentanți, dacă sub-grupurile, cu care se lucrează și se mediază, sunt omogene sau heterogene.

La sfârșit, detaliile unui plan de acțiune pot fi găsite de către unii reprezentanți sub ghidarea echipei de mediere.

Pasul 6: Asigurarea implementării: evaluarea riscului și semnele de avertizare timpurii.

Procesul se apropie de implementare. Nu mai e vorba de inventarea noilor idei sau de recombinarea soluțiilor vechi, dar despre faptul că trebuie verificate în practică. Acest pas e despre asumarea responsabilității. Cel mai bun plan de acțiune e împotriva puterii imense a vieții de zi cu zi de a scoate părțile din obiceiurile vechi de a gândi și a se comporta. Membrii părților conflictului trebuie să fie responsabili pentru implementarea planului de acțiune.

Acest pas e fondat pe experiența că membrii părților se simt emoțional mai bine dacă dezvoltă niște măsuri pentru soluția unui conflict încărcat de tensiune. Acest sentiment duce

¹² McAdams, D.P., Josselson, R. Lieblich, A. (2007). Identity and Story – Creating Self in Narrative. Washington: American Psychological Association.

În eroare despre cât e de realistă implementarea lucrurilor asupra cărora s-a convenit. Chiar și cei mai sceptici se abțin pentru a nu pune în pericol armonia la care s-a ajuns. În această situație se uită ușor cât de grea poate fi schimbarea. Ceea ce lipsește des sunt banii, sau înțelegerea, sau lipsa timpului, sau dorința de a suferi o schimbare fundamentală în priorități. Aici se adaugă numărul mare de oameni implicați în conflictele dintre grupuri care mai tot timpul aduc cu ei răspândirea responsabilităților – unul din cele mai mari riscuri.

Este sarcina mediatorului să se asigure că viitoarele eșecuri și frustrări pot fi evitate. Acesta e momentul scepticilor. Eu sunt invitați să își exprime obiecțiile și plângerile.

Ultimul pas al lucrului cu conflictul este despre verificarea riscurilor. Are două funcții. Pentru una, trebuie dezvoltat un sistem timpuriu de avertizare, care va da alarma atunci când nu e implementat planul de acțiune, sau când apar probleme. Pentru cealaltă, trebuie făcut un plan de criză care va spune cum trebuie de acționat în caz de eșec.

Două întrebări sunt importante la acest pas. Prima e "Ce va merge greșit?". Pentru asta, membrii părților conflictului numesc diferite riscuri, le colectează, le grupează după priorități și apoi dezvoltă modificări referitor la planul de acțiune existent.

A doua întrebare este "Cum să observi că apare un risc?". Răspunsul la această întrebare duce la semnele timpurii de avertizare. Cu un sistem timpuriu de avertizare părțile pot aborda un risc iminent.

Cu informația de la verificarea riscurilor, planul de acțiune poate fi îmbunătățit preventiv. El ajută de asemenea să se reacționeze devreme și efectiv dacă apare un risc așteptat.

Ultimul element al asigurării implementării planului de acțiune este definirea monitorizării lui.

Pasul 7: Monitorizarea planului de acțiune

Ideea principală a acestui ultim pas este sablirea unei culturi a cooperării și susținerea implementării planului de acțiune.

Pentru a susține responsabilitatea, echipa de mediere trebuie să însoțească procesul de implementare. Așadar, rolul mediatorilor dintre mai multe părți se extinde la cel de agenți ai schimbării. Monitorizarea constă din testarea unei faze și a unei evaluări continue a procesului și rezultatelor, care poate ajuta la îmbunătățirea măsurilor planului de acțiune. Cel mai bun plan de acțiune anticipiează greșelile și reacționează la evenimentele neprevăzute. Cu riscurile și semnele de avertizare timpurii în minte, implementarea planului de acțiune poate fi testată perfect și evaluată pentru a fi îmbunătățită.

Trebuie de asemenea să ajute la stabilirea unei culturi a cooperării între fostele părți ale conflictului. Este definit de asemenea de un set de valori comune adiționale, roluri și reguli. Valorile principale ale cooperării și transparenței, generozitatea, deschiderea către înțelegerea lumii subiective a celorlalți și responsabilitatea pentru acțiunile asupra cărora s-a convenit. O cultură a cooperării împarte aceste valori în *roluri și reguli ale parteneriatului*. Acesta e cel mai bun proces pentru a transforma un sistem al conflictului disfuncțional într-un sistem funcțional de cooperare unde părțile sunt capabile să rezolve noile conflicte în mod independent.

(3) Sursele iMMCO: medierea imparțială și moderarea participativă

„Toate conflictele se nasc libere și cu drepturi egale” spune Galtung¹³. Această afirmație demonstrează că conflictele interpersonale au dreptul de a exista. Nu sunt întotdeauna dăunătoare. Foarte des chiar dau oportunitatea și energia de a dezvolta soluții substanțiale, valori schimbătoare și atitudini de lucru, ajustând structura comunicării și îmbunătățind relațiile interpersonale – private, politice și din cadrul organizațiilor.

Cu toate astea, ele doar adăpostesc evoluările fructuoase, dacă nici o parte nu se străduie să rănească sau distrugă profesional pe cealaltă și conflictul nu escalează de la munca constructivă asupra soluțiilor într-o confruntare personală. Pentru a întrerupe așa escalare și

¹³ According to Johan Galtung, reported on a Workshop at University of Marburg, December 2-4, 2007.

pentru a reduce conflictul la nucleul lui de bază intrapersonal și interpersonal, e nevoie des de a treia forță: un judecător, arbitru sau mediator.

Mediatorul nu decide cine e corect (ca un judecător). El nu sondează situația pentru a sugera o soluție singur (ca un arbitru). El instrucează părțile conflictului cum să clarifice motivele bazate pe fapte și cele interpersonale pentru disputa lor într-un dialog și cum să facă decizii și planuri de acțiune lucrând împreună.

(4) Medierea și moderarea

În timpul ultimelor decenii, ca parte a unor discuții mai largi despre comunicarea interpersonală, rezolvarea extrajudiciară a conflictului a fost profesionalizată în diferite țări și acum poate arăta rezultate bune¹⁴. Paralel cu această mișcare, a fost dezvoltată ideea "Moderării"¹⁵. Este atribuită principiilor participării și auto-responsabilității membrilor grupului, transparența vizualizării structurate a dialogurilor și acceptarea dinamicilor grupului și proceselor afective¹⁶. Moderarea țintește să influențeze sistematic comunicarea interpersonală. Moderatorul asigură că procesul de comunicare este condus egal, structurat și transparent ("cum"). Membrii grupului au controlul conținutului ("ce").

Un scop al medierii este să asigure toți membrii grupului cu aceleași posibilități de a împărtăși propriile cerințe, opinii, cunoștințe și idei. Este bazat pe experiența că acei membri ai grupurilor, care sunt mai puțin implicați în decizii asupra scopurilor și planurilor, vor fi prea puțin informați și motivați să implementeze deciziile eficient și activ.

Adițional la participarea de nivel înalt, accent mare este pus pe transparența procesului de discuții. La aceasta se ajunge prin vizualizarea continuă a comunicării.

Ideea fundamentală e să se dicte *scrisul*: Participanții își exprimă contribuțiile în jumătăți de propoziții sau cuvinte cheie pe fișe care sunt plasate pe o planșetă sau un perete lipicios, vizibile pentru toți. Prin această vizualizare toți pot urmări afirmațiile celorlalți. Alt avantaj e că scopurile stabilite, liniile procesului și acordurile sunt, se scriu și deci se leagă. Adițional, se poate face un protocol de fotografii al vizualizărilor pe flip chart-uri și planșe, care poate fi folosit pe viitor.

Continuarea consistă din trei elemente interdependente:

- Un *moderator* profesionist conduce procesul de comunicare prin comportament de conversație competent și fler interpersonal.
- *Grupul* – executivii și membrii – sunt

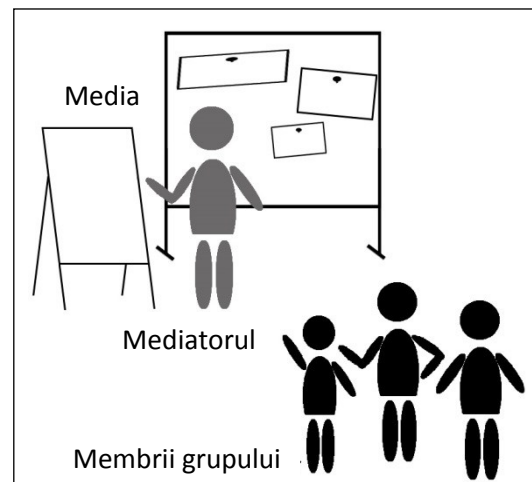


Fig. 1.4 Trei elemente ale workshop-ului de moderare: mediator, membrii grupului și media

¹⁴ General: Kressel, K., Pruitt, D.G. (1989). Mediation Research: The Process and Effectiveness of Third Party Intervention. San Francisco, CA: Jossey-Bass. / in the economy: Brandt, K. F. (2010). extrajudicial conflict solution-culture: obstacle or advantage. Mediation Aktuell (4), 7-8. www.oebm.at/cms/fileadmin/users/redaktions-upload/mediation_aktuell/oebm410.pdf [31.5.2011]. / in der Familie: Haynes, J. M., Bastine, R., Link, G., Mecke, A. (2000). Divortion without loser: a new procedure to seperate in peace. Mediation in der Praxis: Kösel-Verlag; in peace research: Kelman HC. (2012). Social psychology and the study of peace: Personal reflections. In Tropp, L. (2012). The Oxford Handbook of Intergroup Conflict. New York: Oxford University Press (361-372).

¹⁵ z.B. <http://ica-international.org/courses/training-availability.html> [Technology of Participation; 30.10.2008] / Kaner, S., Lind, L., Toldi, C., Fisk, S., Berger, D. (2007): Facilitators Guide to Participatory Decision Making. NJ: Verlag / Klebert, K., Schrader, E., Straub, W.G. (2002): Moderation method. Hamburg: Windmühle

¹⁶ Warneke, C., Redlich, A. (2010). Methods and Techniques of Moderation of Working Groups. In: Bohl, T., Helsper, W., Holtappels, H., Schelle, C. (Hrsg.). Manual School Development: Theory – Research – Practice. Stuttgart: UTB (516-527).

responsabili de informația conținutului care este necesară pentru o rezolvare a problemei bine fondată.

- Metode pentru vizualizare, ca flip chart-urile, planșele și fișele contribuie la o formă de discuție vizuală și deci mai de legătură decât cuvintele care sunt doar rostite.

Aceste trei elemente structurează procesul de comunicare (vezi figura 1.4). Moderarea este foarte potrivită dacă conflictul este despre probleme complexe și dacă problemele prost definite trebuie rezolvate.

Aici, moderatorul nu este activ ca lider de grup care e competent cu conținutul, dar ca un ghid experimentat prin procesul de comunicativ de lucru. Conținutul, scopurile, deciziile și activitățile sunt responsabilitățile membrilor grupului. Moderarea nu este doar o tehnică pentru rezolvarea problemelor de facto, dar include și valori individuale și managementul relațiilor¹⁷.

Tehnicile și principiile moderării sunt în concordanță cu principiile de bază ale medierii și oferă un repertoriu global de metode pentru medierea dintre mai multe părți, cu grupuri largi, ale situațiilor de conflict complexe. Pentru medierea dintre mai multe părți, metodele și principiile medierii și moderării sunt combinate, ex. mediatorii nu mediază doar imparțial între oponenti, dar în același timp moderează într-un mod participativ procesul dinamic al grupurilor participante, care sunt o parte centrală a modului în care va continua conflictului.

(5) Moduri de lucru: conversații – workshop-uri – menținerea procesului

Abordarea moderării descrisă mai sus oferă diferite posibilități oamenilor implicați să lucreze asupra clarificării și soluției conflictului în diferiți pași.

Mediatorii pot lucra singuri, în pereche sau ca echipa de mediere.

Părțile: Medierea dintre mai multe părți lucrează cu grupuri de mărimi diferite, de exemplu două părți de câte 2 persoane, patru grupuri de interes cu 15 participanți în total sau o "masă rotundă" de 30-40 delegați, care reprezintă multe grupuri mari cu mii de membri.

Perioada timpului: Conform complexității conflictului, medierea dintre mai multe părți poate fi practică timp de jumate de zi sau în workshop unele zile. În conflictele comunitare cu mai multe întâlniri separate și multe medieri de workshop poate dura multe luni sau chiar ani.

Forme sociale: Soluții creative pot fi dezvoltate în grupuri mici, mixte, care sunt asamblate din diferite partide. Conversațiile pot avea loc cu toți membrii unei părți a conflictului sau cu reprezentanți solitari. În workshop-ul pentru mediere se folosesc toată diversitatea formelor: procesele de introducere și decizie au loc în *plenary* – chestionare pe fișe sunt necesare pentru *lucrul individual*. Conversațiile în *grupuri de 2 persoane* sunt cele mai utile, dacă trebuie să își găsească propriile scopuri și motive. Părțile conflictului își găsesc pozițiile și motivele în *grupuri omogene*.

¹⁷ Rolff, H.-G., Buhren, C.G., Lindau-Blank, D., Müller, S. (2000). Manual Schulentwicklung – Handlungskonzept zur pädagogischen Schulentwicklungsberatung. Weinheim: Beltz / Suter, W. (1999). Moderation von Gruppen. In Steiger, T. und Lippmann E. (Hrsg.): Handbuch angewandte Psychologie für Führungskräfte. Führungskompetenz und Führungswissen. Band I. Berlin, Heidelberg, New York (380-394).

Abordarea didactică a acestui manual

Trainingul iMMCO ar trebui să asigure competențe. Trainingul orientat pe competențe vede cunoștințe cognitive, abilități practice și atitudini socio-emoționale, la fel ca și scopuri egale¹⁸

Predarea teoretică, practica și auto-clarificarea sunt conectate una cu alta.

Fiecare capitol oferă informație asupra cunoștințelor de bază pentru fiecare pas care pot fi predate cu ajutorul prezentărilor, la fel și un număr de exerciții cu demonstrații, instrucții de lucru, explicații, referințe la timp, foi de lucru și sfaturi practice. Predarea teoretică ia relativ puțin timp, în timp ce exercițiile practice au nevoie de mai mult timp. Sunt necesare perioade de timp mai lungi, dacă pasul respectiv al medierii dintre mai multe părți va fi exersat și încercat ca parte a jocului de roluri. Unitățile de training în fiecare capitol pot fi folosite individual sau în cadrul unui program general¹⁹. Fiecare trainer poate trata textele, prezentările și exercițiile ca blocuri constitutive și să ia ceea ce are nevoie la un moment dat.

(1) Cerințe pentru participanții la training și trainerii

Noi am elaborat acest manual pentru training presupunând că participanții sunt medieri antrenați, ceea ce înseamnă că au luat cel puțin 120 ore de training și au învățat bazele și metodele practice de mediere dintre două persoane. Așadar, ei cunosc limbajul medierii și au internalizat valorile – parțialități pentru toți, deschiderea către rezultate, egalitatea și participarea. Dacă e posibil, ei ar trebui să fi executat medieri și să aibă experiență în lucrul cu grupurile.

Trainerii ar trebui ei înșiși să fie antrenați în medierea dintre mai multe părți pentru comunități și organizații și ar trebui să aibă experiență practică personală. În timpul executării trainingului, ei trebuie să fie capabili să folosească metodele de mediere din manual și să aibă idei general despre metodele de training.

(2) Structura de bază a capitolelor: de la introducere la evaluare productivă

Structura unui capitol urmează procedura clasică a trainingului.

Introducere – cunoștințe: În primul rând, fondarea conceptuală a subiectului capitolului este prezentată pe scurt într-un mod pe care echipa de trainerii îl pot preda participanților.

Prezentare/demonstrare – concepție: Aici cunoștințele de bază sunt ilustrate cu o prezentare animată (- anexa 10.x) sau cu o demonstrație directă.

Exerciții – instrucții: Descrierea ideilor de bază e urmată de diferite exerciții care încep cu o instrucție care e susținută vizual de material de prezentare sau de demonstrații sau imagini pe un flip chart.

Lucrul în grupuri mici – încercările: Exercițiile se efectuează în perechi sau grupuri mici. Sunt în general conversații sau jocuri pe roluri care sunt folosite de participanți pentru a testa cunoștințele teoretice. La acest punct trebuie mereu de luat în considerație că cât mai mulți participanți posibil trebuie să aibă șansa de a participa. Prin urmare, multe părți sau grupurile mari vor fi simulate ca participanți solitari în grupuri mici.

Spre exemplu, metoda acvariumului poate deja fi practică cu 5 persoane, doi delegați ai două părți negociază în acvarium și alți doi stau în cercul exterior. Ei observă negocierea și întrerup din când în când, ceea ce se întâmplă de fapt și în realitate. Al cincilea membru al grupului practică poziția de mediator.

Trainerii se deplasează între grupurile de training și sunt disponibili pentru întrebări. Din când în când grupurile mici sunt animate pentru a le da mediatorilor feedback despre sesiunea lor de practică.

¹⁸ Fittkau, B., Müller-Wolf, H.-M., Schulz von Thun, F. (2087). Kommunikation lernen (und umlernen): Trainingskonzepte und Erfahrungen. Aachen: Hahner

¹⁹ O privire de ansamblu a cursului complet de mediere interculturală dintre mai multe părți ale comunităților și organizațiilor pot fi găsite în anexa 10.x.

În plenarul ce urmează grupurile mici împărtășă întrebări asupra dificultăților pe care le-au experimentat de-a lungul sesiunii de practică.

Evaluarea –clarificarea și metodele de dezvoltare: Aceste întrebări și dificultăți sunt abordate cât mai mult posibil de echipa de antrenori. În multe întrebări echipa de antrenori poate folosi situații dificile pentru a găsi noi strategii de coping și metode de mediere.(→ act storming).

(3) Metode de training.

Majoritatea metodelor de predare competentă au fost deja menționate. Aici ele sunt listate sistematic:

Prezentările orale ale trainerilor ar trebui susținute prin texte scrise și ilustrații pe planșe sau pereți lipicioși, pe flip chart-uri sau proiecții. Dinamicile animate prin computer pot fi vizualizate cu un proiector.

Vizualizarea folosind fișele pe planșe, pereți lipicioși și flip chart-uri susțin transparența medierii și a procesului de training.

Prin *demonstrații* trainerii ilustrează metodele de mediere sau metodele de predare.

În *jocurile pe rol și simulări*, metodele de mediere sunt testate și sunt colectate primele experiențe. Cu acești pași metodici ai dinamicii conversației, sunt găsite secvențele și dificultățile. Participanții descoperă și simt ei înșiși necesitatea pentru dezvoltare referitor la abilitățile lor practice și atitudinile etice.

Exercițiile pentru auto-clarificare tind să ascute auto clarificarea, să corecteze distorsionările imaginii de sine și să înțeleagă oamenii mai bine. Majoritatea dintre ei învață despre propria lor identitate culturală și devin mai sensibili la întreruperile interculturale în mediere atunci când stabilesc contactul cu persoane din alte culturi.

1.1 Daily reflection: Customize models and methods of mediation (45')

The iMMCO mediators are committed to adapt the models and methods to their clients, their culture and specific situations. The offered mediation models and methods are culturally biased. They do probably work best with European or North American middle-class clients. For, example, if one mediator will mostly work with conflicts between religious groups and another with different soccer fan-groups they both will use different models/methods and customized variants. As well, these tools will not always fit to the culture and personal style of the mediators. Mediator's personality, conflict parties' culture and cultural differences, mediation tools, resources and factual setting have to be adapted to each other,

Therefore, this training offers time and structure for adapting and customizing the models and methods of iMMCO.

Key-question: How can we customize the models and methods today experienced to our own person and culture?

(1) Remind the process in plenary (5 min)

The moderator summarizes the models and methods of mediation and teaching which have been experienced within the day and visualizes it by a time-line on the sticky wall or pin board.

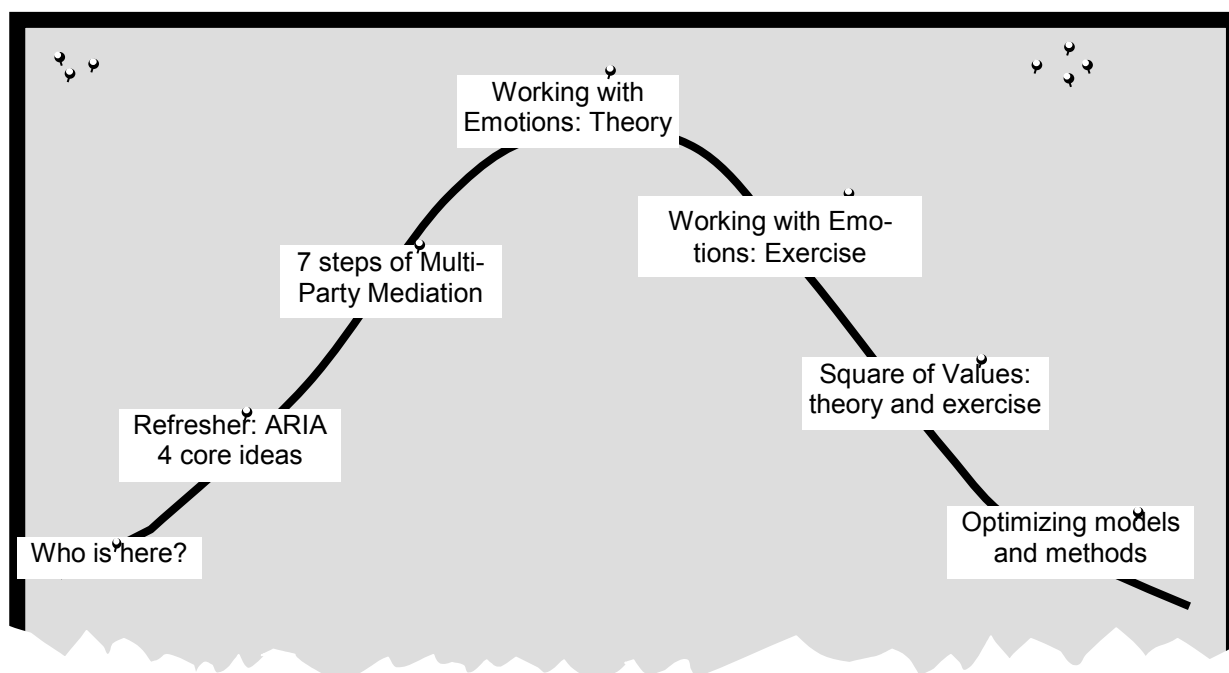


Fig. 1.1.1: Time-line of a training day

(2) Collecting critical incidents in pairs (15')

Trainer: Each two participants form a small group – we call them ‘tandems’ – Please reflect your experiences: Which model or method of iMMCO was confusing, could produce misunderstandings or will probably not be accepted by your clients? Write all critical incidents and aspects on notes! We will use them later in our plenary.

The tandems collect the aspects and share their experiences.

(3) Overview in plenary (15')

The participants stick the notes on the sticky wall or pin board and explain them.

(4) Cluster building in plenary (5')

The core problems of the unit will be identified by clustering the notes. The core problems can aim on aspects of mediation.

(5) Collecting new ideas in plenary (20')

The participants share their spontaneous ideas for solving the core problems. All ideas are labeled and written on notes and put on the sticky wall or pin board for documentation.

[Variation/ short version (30'): The overview is visualized on the floor by tape and notes. Participants identify their main critical aspect. They place themselves to the respective note, explain the critical aspect, and label it. Others, who have ideas for a good practice place themselves also to this issue and explain their idea.]