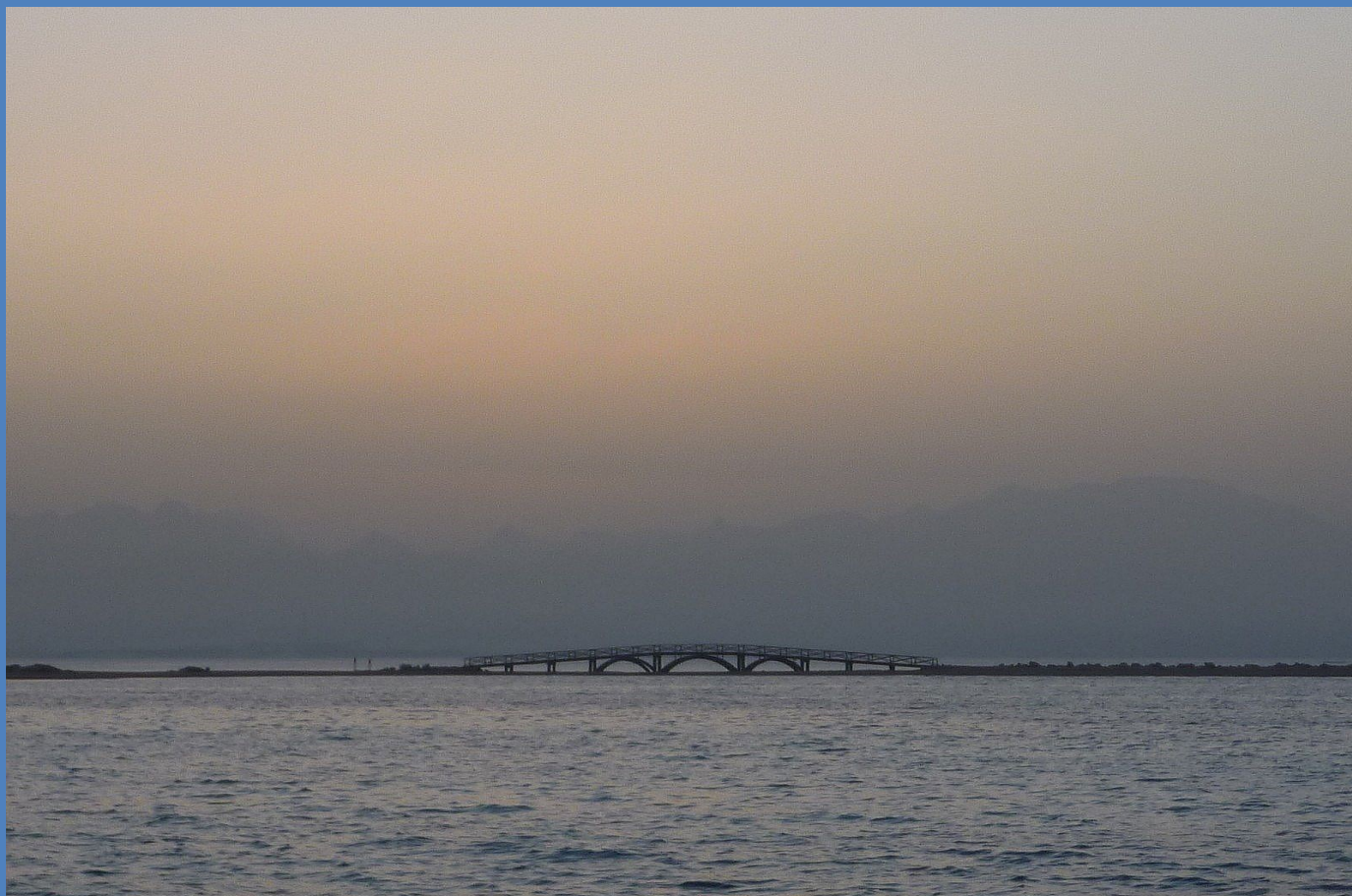


Alexander Redlich - Mariska Kappmeier - Catarina Barrios - Alexander Förster
Mandy Fütterer - Lidia Evchenko - Julia Magaard - Claire Chong



Training

Medierea Interculturală dintre Mai Multe Părți În Comunități și Organizații

Capitolul 2 Pasul 1 – Construirea Contractelor



Cuprins

Construirea Contractelor Transparente.....	3
Conflicte cu mai Multe Părți: vagi și complexe	3
Construirea contractului dintre patru părți implicate	3
Stabilirea scopurilor: dintr-o direcție dură spre o problemă specifică	4
Conversații asupra Contractului cu Persoanele Implicate	4
Acordul Medierii: Cine, ce și cu cine discută și cu ce condiții ?	5
Exercițiu: Interviuurile în timpul construirii contractului (3-5h).....	6
Exercițiu: Acordul Medierii (90').....	15
Exercițiu pentru estimarea riscului (90')	23

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.

2. Construirea Contractelor Transparente

Conflicte cu mai Multe Părți: vagi și complexe

Medierea dintre mai multe părți între comunități și organizații e diferită considerabil de cea între două părți într-un domeniu privat prin două condiții: situația de conflict e vagă și complexitatea e copleșitoare.

Conflictele dintre mai multe părți sunt vagi, pentru că la început este neclar, care exact sunt părțile conflictului. Unele grupuri sau persoane implicate se consideră a fi părți, dar sunt excluși de alții. Unii cred că ei nu sunt implicați, chiar dacă un rol cheie le este atribuit. Nu fiecare acceptă, că există un conflict sau un mănunchi de conflicte. Ceea ce e văzut ca problemă de unii, e respins de către alții.

Conflictele dintre mai multe părți sunt complexe, ca și cu numărul de părți ale conflictului implicate, numărul contradicțiilor în interesele actuale și în tulburările din relații doar se mărește proporțional. Dacă cineva, spre exemplu, presupune că fiecare parte a conflictului are doar o problemă (cum ar fi doar distribuirea resurselor sau alterarea atribuirii unei caracteristici negative) care e în contradicție cu o altă parte a conflictului, atunci în cazul a două părți ale conflictului, există două probleme de conflict. În cazul a trei părți, sunt trei probleme, în cazul a patru părți sunt șase probleme și în cazul a șase părți sunt 15 probleme. Dacă din toți, 50% din participanți au aceeași problemă a conflictului unii cu alții, atunci se pot număra 7-8 contradicții, care trebuiesc abordate în timpul medierii.

Aceste contradicții formează o împletitură complexă de conflicte înrudite parțial sau nu, a căror dinamică în evoluarea conflictului este practic de neprevăzut, mai ales dacă părțile conflictului consistă din mai multe persoane care au conflictele lor interne unul cu altul. Spre exemplu, în fiecare parte de conflict sunt "hulubi" cărora le plac compromisele și "șoimi" cărora le plac certurile. Probleme ale conflictului în plus, în timpul construirii contractului sunt condițiile tratării conflictului, pentru că fiecare parte a conflictului vrea condițiile cele mai bune pentru propriile interese.

Pe scurt, scena conflictului și medierii dintre mai multe părți e confuză și diversă. Conflictele care sunt negociate în instanță, cel mai probabil au evoluat într-o contradicție clară, de bază, dintre cele două poziții. Părțile conflictului, reprezentanții lor ca și problemele conflictului și valorile, sunt deja stabilite. În contrar, mediatorii conflictelor dintre mai multe părți, în faza când nu s-au înrăpănit încă acțiuni legale, trebuie să se pregătească pentru faptul că nici măcar părțile conflictului nu sunt clare și trebuiesc găsite printr-un proces meticolos.

Echipa de mediere trebuie să estimeze, că construirea contractului e de două ori mai complexă comparativ cu conflictele din cadrul unui grup.

Construirea contractului dintre patru părți implicate

Participanții și subiectele nu sunt stabilite "de sus", pentru că în general nu există acel "sus", doar părți egale, care deja se ceartă asupra acordului de mediere al părților conflictului, asupra problemelor conflictului, scopurilor. Acordul final trebuie de obicei atins într-un proces participativ cu ajutorul unei autorități intermediare. Această autoritate e de obicei echipa de mediere, care e stabilită de un sponsor care e obligat unei averi generale (fundație, guvern, biserică, patron etc.).

Pe parcursul conversației contractului, grupurile conflictului devin vizibile. În același timp sunt numiți reprezentanții lor, care cad de acord în sfârșit asupra medierii și fac asocierea.

În majoritatea cazurilor, construirea contractului e o problemă dintre patru părți, dintre (1) finanțatorul/sponsorul sau manageriatul corporativ, (2) reprezentanții autorizați/ purtătorii de cuvânt ai părților conflictului sau managerii grupurilor din conflict, (3) grupurile de conflict și (4) echipa de mediere. Pot fi reprezentate printr-o piramidă a acordului de contract (vezi fig. 2.1).

Stabilirea scopurilor: dintr-o direcție dură spre o problemă specifică

Pentru primul pas al Immco întrebarea cheie a echipei de mediere către persoanele implicate este: "Imaginați-vă că medierea a fost de succes. Ce ar fi diferit?"

La această întrebare, sponsorii și finanțatorii foarte des răspund cu idei abstracte pentru scopuri, cum ar fi "O cooperare mai bună," sau "ambianță de lucru fără conflicte.". Ei dau doar *direcții* aproximative. De obicei nu se necesită o stabilire mai specifică a scopurilor de la finanțatori de către echipa de mediere. Asta ar constrânge munca fără necesitate.

Reprezentanții grupurilor conflictului devin mai concreți și numesc *scopurile* lor mai specific, de exemplu "flux de informație între departamente fără greșeli" sau "în conformitate cu Regulamentul XY".

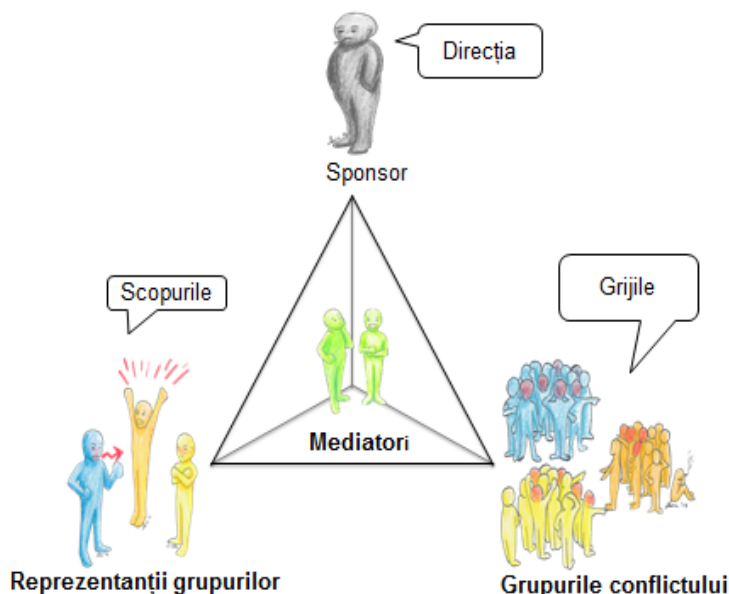


Fig. 2.1: Oamenii implicați în construirea contractului: sponsorul, membrii grupurilor conflictului, reprezentanții lor și mediatorii

Membrii grupurilor conflictului în sfârșit numesc *cerințele* lor foarte specifice: "Eu am nevoie de instrucții mai clare pentru sarcină" sau "un salariu mai mare", Echipa de mediere poate, astfel, varia nivelele specificării când dau întrebări celor trei participanți. Este suficient să exploreze direcțiile aproximative cu finanțatorii/sponsorii. Cu reprezentanții grupurilor sau cu managerii direcți scopurile trebuie estimate exact. În timpul workshop-ului pentru mediere, la care se întâlnesc membrii grupurilor conflictului, e important să se studieze problemele lor personale.

Evaluarea scopurilor și problemelor are loc în timpul pasului 3 "Definirea Problemelor Conflictului". Scopurile contradictorii și problemele formează problema conflictului, asupra căreia se lucrează, în sfârșit. Construirea contractului se finisează doar atunci când problemele conflictului sunt stabilite de toți participanții.

Conversații asupra Contractului cu Persoanele Implicate

Pentru medierea dintre mai multe părți, foarte des e nevoie de multe conversații cu grupurile variate de conflict sau cu reprezentanții lor, care au două scopuri. Pe de o parte, informația acestor conversații a construit fundamentul pentru contractul medierii. Așadar, trebuie discutate următoarele aspecte. Pe de altă parte, ar trebui să autorizezi o evaluare foarte rezistentă la stres. Cine sunt părțile conflictului și de ce se ceartă? Este vorba despre un conflict de resurse sau conflictul deja a trecut la dorința de a păstra imaginile de sine amenințate și recrearea identităților rănite cu orice preț? Pentru a afla, e nevoie de o tehnică deschisă de interviu. Cu asta se lucrează mai profund în exercițiul 2.1.

Pe următoarea pagină veți găsi o listă cu punctele importante care trebuie discutate în timpul conversațiilor de construire a contractului.

Acordul Medierii: Cine, ce și cu cine discută și cu ce condiții ?

The criterion for the completion of this step is an agreement that informs all involved people about the goals and roles as well as about the conditions of the mediation.

Descoperirile pre-convorbirilor ar trebui să rezulte într-un acord general. Înainte de o întâlnire directă și o dispută dintre grupurile conflictului, este făcut un acord scris de mediere de către trei dintre cele patru părți numite anterior. Finanțatorul și reprezentanții părților conflictului sunt de acord cu scopurile și condițiile medierii, împreună cu echipa de mediere. Atunci când grupurile conflictului intră mai târziu în contact, sunt incluse în acest acord. Exercițiul 2.2 abordează acest subiect.

Lista de verificare pentru sarcinile de construire a contractului

- 1. Stabilirea scopurilor pentru mediere:** Dacă medierea are succes, ce ar fi diferit? Cum arată asta mai concret?
- 2. Structuri organizaționale importante** (ex. grafic de organizare): Cu ce persoane sau grupuri relevante sunt implicate părțile menționate? Cine îi ajută? Cine le susține munca?
- 3. Preistorie:** Au fost încercări anterioare de a rezolva problema? Dacă da, care a fost rezultatul ? Ce ocazie a dus la cerere ? Ce nu ar trebui să se întâmple în nici un caz?
- 4. Așteptări de la echipa de mediere:** Ce ar trebui să facă? Ce nu ar trebui în nici un caz?
- 5. Așteptările echipe de mediere de la participanți:** rezultate deschise, amânarea soluțiilor, dreptate, deschidere, încredere de lucru...
- 6. Cadru de lucru general:** Unde ar trebui să aibă loc discuțiile preliminare și workshop-ul de mediere? În ce zile și la ce ore ar trebui să se lucreze ? Cum va fi asigurată implementarea rezolvărilor și durabilitatea lor? Cât de mare e costul?
- 7. Acordul asupra următorilor pași:** Cu ce persoane/grupuri ar trebui să se vorbească înainte de mediere? Cum vor fi pregătiți liderii grupului? Cum vor fi participanții informați, înainte de toate ? Cum vor fi informate persoanele care nu vor veni la workshop?

2.1 Exercițiu: Interviuurile în timpul construirii contractului (3-5h)

Realizarea interviurilor este orientată după cercetarea calitativă¹. Ea presupune mediatorii, care sunt capabili de tehnicile de conversație fundamentale ale consultării psihologice. Acestea sunt în general *tehnicele de înțelegere ale conversației*. Acestea includ ascultarea activă: întrebări deschise, încurajarea narațiunii libere, precum și repetarea gândurilor și sentimentelor partenerului de interviu cu propriile cuvinte. Dar, de asemenea, *influențarea tehnicilor de conversație* sunt incluse, cum ar fi structurarea conversației (moderare), aducerea declarațiilor proprii (feed-back) și instrucțiuni pentru producerea creativă a ideilor pentru soluții (brainstorming). În sfârșit mediatorii ar trebui să poată utiliza tehnici de conversație meta-comunicative: ei ar trebui să vorbească cu partenerul de interviu cultural sensibil păstrându-și imaginea, abordând perturbările din relații explicit². În acest exercițiu, se presupune, că participanții sunt capabili de aceste tehnici de conversație.

(1) Introducere: interviul cultural sensibil, orientat pe resurse și deschis

Trei principii sunt fundamentul unui interviu: alegerea cultural sensibilă a cuvintelor, abordarea sistematică, orientată pe resurse și forma deschisă de interviu.

Alegerea cultural sensibilă a cuvintelor: cuvintele cheie ale acestui manual sunt "mediere", "lucrul asupra conflictului", "subiectele conflictului", "părțile conflictului", "soluții pentru conflict", etc. Aceste cuvinte și gândirea conectată la ele sunt utile, pentru că ele exprimă în mod clar, că persoanele implicate au conflicte cu fiecare alte și ținete contradicții personale. Prin urmare, ei sunt obligați adevărului interpersonal, chiar dacă el ar putea fi dureros. Să vorbești despre propriile conflicte cu altcineva nu este plăcut, chiar și în societățile occidentale, dar este permis și nu este elaborat negativ. În alte societăți, armonia interpersonală și păstrarea imaginii personale ar putea fi de o importanță mai mare. Conversațiile deschise cu părțile terțe privind relațiile conflictuale proprii, provoacă sentimente de durere. Adresarea directă a criticii și a problemelor relațiilor contradictorii, cu cealaltă parte a conflictului, ar putea fi ceva imposibil și nu ar trebui să fie exprimată fără rușine. Prin urmare, echipa de mediere ar trebui să fie capabilă de multe cuvinte diferite pentru conceptele-cheie ale conflictului și medierii. Acest lucru este cel mai important în cazul conflictelor din organizații și în public, care sunt prost definite și anumite persoane implicate nu vor să se vadă ca părți ale conflictului.

În special în timpul primelor contacte dintre mediatorii și părțile conflictuale, având în vedere acest prim pas de mediere dintre mai multe părți (construirea contractului), este inițial mai bine să vorbim despre "probleme dintre persoane implicate" în loc de conflicte între părțile conflictului.

Prin urmare, în următorul șablon pentru interviuri se folosesc termeni delicți în loc de cuvinte cheie pentru medierea dintre mai multe părți. Acest lucru ar trebui să determine, de asemenea, mediatorii să construiască un limbaj flexibil. Această alegere delicată de cuvinte poate fi schimbată mai târziu, cu scopul de a ajunge la mai mult adevăr.

Primele întâlniri ale "moderatorilor" sau "consultanților" (mediatori) și "participanților" (părțile implicate în conflict) sunt interviurile pentru construirea contractului. Ei au funcția de a detecta cele mai importante informații de la "persoanele implicate" sau "persoanele afectate" (părțile implicate în conflict) despre "problemele" lor (problemele conflictului) și obiectivele lor, precum și despre obstacolele pe care le văd în calea lor.

¹ Mey, G., Mruck, K. (2010). *Handbuch Qualitative Forschung in der Psychologie*. Wiesbaden: VS

² Redlich, A. (2009). *Gesprächsführung in der Beratung von Lehrern, Eltern und Erziehern*. (Herausgegeben vom Alumni-Verein Psychologie) Hamburg: Universität. [Free download : <http://www.alumni-psychologie.de/medien/verlag/AlexanderRedlich%282009%29-GespraechsfuehrungInDerBeratungVonLehrernElternUndErziehern.pdf> – last access: 19.2.2014]

Este nevoie de informație pentru planificarea "proceselor de soluționare a problemelor" sau a "moderării" (medierea dintre mai multe părți). Termenii în ghilimele marchează respectul față de principiul alegerii de cuvinte cultural sensibile.

Abordarea sistematică: Intervievatorul trebuie să gândească și să simtă sistematic și să fie orientat pe resurse. Asta înseamnă că ei nu cred că caracteristicile negative ale persoanelor implicate sunt cauza problemelor. Ei trebuie să presupună că partenerul de interviu a avut intenții bune, dar a construit un sistem de relații disfuncționale prin interesele lor și interacțiunile opuse. Dacă partenerul de interviu atribuie celorlalte părți ale conflictului prostia, răutatea sau dizabilitățile psihologice, interviuatorul nu trebuie nici să-l susțină nici să îl corecteze, doar să noteze că părțile conflictului se percep una pe alta astfel.

Interviul narativ și deschis: Interviul trebuie să dea partenerilor de interviu posibilitatea să vorbească deschis, să povestească și să urmeze propriul stil de narare. Șablonul nu e un chestionar care necesită răspunsuri pregătite sau ipoteze dovedite despre background-ul conflictului. Partenerii de interviu ar trebui la acest punct, doar să numească persoanele implicate în problemă/conflict și să descrie propriile probleme, scopuri și obstacole. Dacă la sfârșit sunt interviuate toate persoanele implicate, echipa de moderare sau mediere are suficientă informație pentru a planifica moderarea/medierea care începe cu contractul.

Așadar, șablonul pentru interviu oferă o alegere delicată de cuvinte și e schițat foarte deschis. Interviul trebuie să fie bazat pe gândirea sistematică, orientată pe resurse, urmând această gândire nu trebuie să căutați vinovații cu caracteristici rele.

Foaia de lucru 2.1.1

Orientările pentru interviu: mediatorii chestionează o parte a conflictului

Vă rugăm să urmați aceste principii în timpul interviului:

- Încercați să înțelegeți *lumea subiectivă* a partenerului de interviu.
- Încurajați partenerul de interviu să vorbească *liber*. Nu îl îndemnați să urmeze structura orientărilor. Lăsați-l să spună ce gândesc la moment. Puteți clasifica afirmațiile partenerului de interviu pe pagina următoare.
- Întrebați doar pentru a *înțelege* partenerul de interviu mai bine. Nu întrebați doar pentru a vă dovedi ipoteza.
- Fiți pregătiți că partenerii de interviu vor amesteca informația comparativ cu firul șablonului. *Decideți singuri* în ce ordine să puneți întrebările. Nu este neapărat necesar să se urmeze ordinea întrebărilor.
- Folosiți *diferite tehnici de conversație* pentru a face partenerul de interviu să vă înțeleagă. Spre exemplu, descoperiți scopurile prin folosirea bine-cunoscutei tehnici de chestionare sistematică: "Imaginați-vă că moderarea ar avea succes: Ce ar fi diferit?" Schimbați-vă întrebările și explicați-le partenerului de interviu, dacă nu vă înțelege.
- Pentru a vă asigura că ați înțeles partenerul de interviu corect, uneori, *sumarizați cu propriile cuvinte* ce ați auzit.
- Dacă sunteți critici referitor la interesele și caracteristicile partenerului de interviu, fiți încrezut că el ori ea au *intenții bune*. Rămâneți neutri și încercați să tolerați atitudinea problematică sau valorile, chiar dacă vă sunt opuse.

(2) Șablon pentru interviu

Foaia de lucru 2.1.2

Orientări de interviu pentru echipa de mediere

Această orientare scurtă a fost creată pentru a pregăti o mediere dintre mai multe părți, prin chestionarea și documentarea celei mai importante informații prin interviuri în pre-discuții. Se deschide cu întrebările despre cele mai urgente probleme, apoi cercetează faptele (contextul) și persoanele implicate ("cine"). Mai departe, diferențiază problemele de scopuri și obstacole și la sfârșit cere să se summarizeze pozițiile într-un punct clar ("ce").

Întrebările pentru partenerii de interviu sunt **imprintate cu șrift gros și în ghilimele**. Ele sunt doar sugestii care indică conținutul ce trebuie cercetat. Formulați cu propriile cuvinte. (Indiciile pentru dvs. ca interviuator, sunt adăugate în paranteze).

”Sunteți interesat să luați parte într-un proces de soluționare a problemei cu mai multe părți pe care am trebui să îl moderăm. Pentru această moderare am vrea să primim niște informație de la dvs. despre cum vedeți situația.

Ce probleme vedeți? Vă rugăm să numiți punctele care sunt importante pentru dvs.”

(Folosiți orientările pentru interviu.)

„Ce ar trebui să știm pentru înțelegerea problemei? Cine sunt persoanele implicate și grupurile – actorii direcți sau persoanele indirect afectate?”

(Faceți o schemă: ex. chart organizațional)

“Din: Care sunt scopurile dvs. majore și ce obstacole vedeți în drum spre scopurile dvs.?” (Scrieți scopurile și obstacolele aici.)

Scopuri	Obstacole

„Sumarizați în câteva cuvinte: Care este poziția dvs. referitor la aceste probleme?”

(3) Interviuuri pentru construirea contractului: pregătirea medierii dintre mai multe părți

Scop: Cât mai mulți participanți posibil trebuie să aibă oportunitatea să încerce. În același timp, aportul trebuie afiliat cu medierea dintre 2 persoane însușită anterior, la trainingul de bază.

Interviurile separate se fac în grupuri mici de câte patru persoane. În fiecare grup, doi participanți preiau rolurile mediatorilor și interviuatorilor și două persoane preiau rolurile managerilor și părților conflictului care sunt interviuate. Rezultatele interviurilor sunt folosite pentru a crea un contract de mediere.

(4) Aportul pentru tehnici de conversație și valori în timpul interviurilor (15')

Trainerul împarte șablonul pentru interviu (foaia de lucru 2.1.2) tuturor participanților și explică aspectele singulare. Ei accentuează scopul interviului: Trebuie elaborat un contract pentru mediere, care se referă la o soluționare consensuală și voluntară a diferențelor dintre scopurile și pozițiile părților conflictului.

(5) Aportul pentru caz, roluri și grupuri (15')

Poziția inițială a cazului "agenție de lucru temporară" (foaia de lucru 2.1.4) este împărțită tuturor. În acest caz, pare a fi vorba despre un conflict inter-grup dintre departamentele comercial și cel industrial. Toți participanții citesc poziția inițială și deci au aceleași cunoștințe despre situația de conflict.

Grupul de participanți e divizat așadar în două jumătăți: "mediatori" și "șefi de departamente". "Șefii departamentelor" sunt apoi iar divizați în "Ulli Meyer" și "Monika Schmidt". În sfârșit echipa constă din 2 "moderatori", 1 "Ulli Meyer" și 1 "Monika Schmidt". Participanții rămași sunt numiți ca observatori ai grupului din cei patru.

(6) Pregătirea simulării (15')

Instrucțiunile pentru roluri sunt împărțite "șefilor departamentelor". Ei le citesc și încep să joace rolurile lor în grupuri separate de "Meyer" și "Schmidt".

"Mediatorii" se pregătesc în perechi. Ei primesc foaia de lucru 2.1.3 pentru a se pregăti. Dacă e necesar, trainerii le dau explicații. "Meyer" și "Schmidt" nu cunosc procedura. Ei vor pimi foaia de lucru mai târziu.

(7) Grupul din patru: de la interviul separata la contract (cca. 70')

Umrătoarea foaie de lucru 2.1.3 ajută grupul să facă exercițiul singuri. Aici sunt descriși pașii separat, inclusiv și timpul. Trainerii trebuie să accentueze, că trebuie urmat orarul și trebuie să ofere o oră când toți vor trebui să se adune din nou ca grup ("plenary"). În timpul lucrului în grup, trainerii se primbă și mențin prezența, ca participanții să poată da întrebări. Dacă se planifică o pauză în timpul lucrului în grup, trainerii trebuie să amintească.

Foaia de lucru 2.1.3

Instrucții pentru mediatori pentru "[Dubla Mixată](#)"³

- 1. Privire generală (5'):** Începeți jocul pe roluri ! Dați părților conflictului informație introductivă despre procedura conversației (de la pasul 2 la 5) apoi mergeți în conversații separate de la unu la unu.
- 2. Conversațiile de la unu la unu (20'):** Faceți interviuri separate cu reprezentanții părților conflictului (Ulli Meyer și Monika Schmidt). De obicei ei sunt foarte vorbăreți. Nu îi lăsați să vă tragă în detalii sau să vă tenteze să fiți parțiali. Încercați să învățați doar (a) ce probleme, adică scopuri și obstacole, vede partenerul dvs. și (b) cine e implicat din punctul lor de vedere. Cunoștințele de facto sunt necesare doar pentru organizarea schemelor: cine și ce poziție are? La sfârșit lăsați-l să vă spună poziția lor referitor la problemă.
- 3. Schimb de informație în echipa de mediere (2 x 5'):** Prezentați informația unul altuia. Rugați părțile conflictului să ia notițe despre ce vor să corecteze mai târziu, dar să asculte pentru umrătoarele 10 minute. Sumarizați: de ce fapte mai au nevoie ceilalți ? Cine și ce poziții și scopuri are? Cine sunt persoanele implicate? Cum ar putea fi numit scopul general al medierii.
- 4. Corecții și clarificări (20'):** Lăsați părțile conflictului să vă corecteze prezentările până sunt corecte, adică se ajunge la un consens asupra dezacordului: despre pozițiile contradictorii și scopurile de mediere mutuale.
- 5. Schița contractului (10'):** Rugați părțile conflictului să formuleze sarcina lor pentru echipa de mediere, spre exemplu sub formă unui scop general al medierii. Vizualizați cele mai importante puncte ale contractului ca subpuncte pe un flip chart.

(8) Pauză (15')

(9) Evaluarea în plenar (30')

Dificultățile care au apărut în timpul procesului interviului sunt colectate și se discută cum se poate coopera cu ele. Rezultatele sunt folosite pentru modificări individuale și pentru optimizarea generală a procedurii. În cazul dificultăților specifice în comunicare – se folosește Actstorming-ul.

[Pașii (7)-(9) pot fi repetați pentru exersare cu un nou caz și roluri inversate. (cca. 2 ore)]

³ Această metodă vine de la Watzke, E. (1999). *Das gemischte Doppel*. In Klammer, G., Geissler, P. (Hrsg.): *Mediation. Einblicke in Theorie und Praxis professioneller Konfliktregelung*. Wien: Falter (pp 190-200)

Foaia de lucru 2.1.4

Agentia de lucru temporar**Poziția de start**

Au trecut câteva săptămâni de când moderați întâlniri în filiale ale unei agenții de lucru temporar.

Managerul branșei a prezentat compania în modul următor:

Filiala angajează 150 muncitori externi și șase muncitori permanenți. Eu sunt directorul executiv al personalului permanent. Munca operațională e condusă de trei angajați comerciali ("muncitori cu gulere albe") și de doi muncitori industriali ("muncitori cu gulere albastre") care supervisează muncitorii externi.

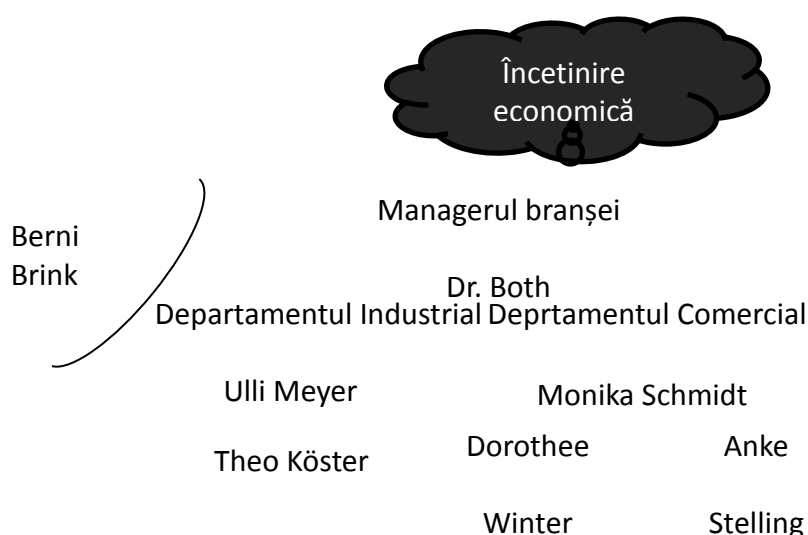
În compania noastră muncitorii externi sunt angajați full-time și sunt prevăzuți unei varietăți de companii. Agențiile de lucru temporar sunt controlate aspru de autoritățile publice pentru că se așteaptă că acestea vor evita să plătească contribuțiile de lucru și securitate socială. Mai exact, autoritatea publică monitorizează înregistrările și contractele detaliat. La început, agențiile de lucru temporar primesc o aprobare de un an. O aprobare nedefinită e acordată doar dacă o companie merge bine timp de trei ani. Dacă apar orice neregularități în administrație sau managementul reurselor umane, atunci aprobarea va fi anulată și va trebui să începeți de la zero.

Filiala are un departament comercial și unul industrial. Este responsabilitatea managerului comercial și industrial să facă noi ordine și să recruteze noi clienți. Așadar ei trebuie să facă publicitate și să revoce agenția de lucru temporar cum se cuvine. Este și datoria angajatului să găsească și să rețină muncitori ceea ce înseamnă că ei trebuie să intervieveze noi muncitori și să aibă grijă de ei, spre exemplu la muncă, angajatul comercial al companiei însoțește muncitorul către client și îl susține când apar întrebări controversate. În același timp o supervizare bine făcută a muncitorilor este o publicitate bună pentru compania noastră.

Din timp în timp, se întâmplă că companiile mari vor să angajeze muncitori comerciali și industriali în același timp. Spre exemplu, dacă departamentul comercial a găsit o companie nouă care caută personal nou, ei ar putea foarte ușor să recruteze pentru ambele departamente. Așa e oarecum mai bine decât dacă un muncitor comercial și industrial lucrează simultan pentru un client. Dar iată și obstacolul ! Odată s-a întâmplat că un client care a angajat careva dintre muncitorii noștri industriali a mers la agenți de lucru temporar competitivă și a cerut muncitori comerciali. Noi nu am știut că clientul are așa cerințe/ Este evident. Că cooperarea dintre două departamente trebuie îmbunătățită mai ales pe timp de criză !

În opinia mea, cele două departamente se blochează reciproc. Spre exemplu, un client s-a plâns pe un muncitor extern al departamentului comercial. Clientul a discutat acest incident cu angajatul industrial pentru că acela era prezent la moment. Dar acesta nu a transmis informația departamentului comercial sau departamentul comercial a uitat să ia asta în considerare. Oricum, nu am putut afla cine a fost responsabil pentru încurcătură. La sfârșit clientul a fost furios și a mers la competiție. Sincer, așa ceva nu trebuie să se întâmple !

Este și datoria angajatului să întrebe dacă clientul și muncitorii sunt satisfăcuți. Asta e necesar pentru a se identifica problemele. În opinia mea, ideea e că ambele departamente nu cooperează. Informația asupra potențialilor clienți nu se transmite. Ambele departamente reprezintă că nu primesc suficientă informație asupra schimbărilor despre achiziții și despre noi contacte cu clienți potențiali. Doamna Schmidt, șefă a departamentului comercial, se plânge pe neprofesionalism, pe stilul dur de comunicare al departamentului industrial. Pe de altă parte, cei doi angajați ai departamentului industrial se plâng pe maniera arogantă a departamentului comercial.



În timpul unei încetiniri economice, departamentul comercial reușește să facă față crizei în timp ce departamentul industrial încă luptă cu efectele. Asta e probabil din cauza schimbării liderilor din departamentul industrial. La începutul crizei, domnul Brink, șeful departamentului industrial, a preluat managementul unei filiale din sudul Germaniei. Bine pentru

el, rău pentru mine ! Am pierdut unul din ce mai buni angajați. El a fost înlocuit de Ulli Meyer. Ei bine, el e un manager bun, dar încă mai are de lucru asupra poziției lui de lider al departamentului.”

Până acum ați auzit raportul lui domnul Both, managerul branșei al agenției de lucru temporar. În timpul raportului lui ați schițat structura echipei, pe care o puteți vedea mai sus.

Ați fost de acord cu domnul Both și echipa să moderați conferințele echipei pentru a îmbunătăți fluxul de informație dintre cele două departamente.

Faceți o programare cu domnul Both, ca să conduceți un workshop de team building cu oamenii menționați din cele două departamente. Vreți să vorbiți mai departe cu cei doi șefi de departamente pentru a afla scopurile lor pentru workshop și pentru a completa ordinea.

Instrucții de rol pentru Ulli Meyer, șef al departamentului industrial, 36 ani

"Departamentul meu nu ar trebui cu siguranță să devină "copilul problemă" al filialei. Dacă cineva este mai bun decât mine, atunci eu sunt destul de sensibil. Totul a început de la școală. Cel mai bun prieten al meu a fost capabil să intre la cursurile avansate iar eu am fost nevoit să părăsesc școala cu o calificare de școală secundară. Eu nu arăt aceste lucruri în exterior. Va face totul mai rău. Și mai ales acum, performanța departamentului meu nu este atât de bună și nu pot scăpa de ideea că întotdeauna nu ajung nicăieri. Știu că Berni, predecesorul meu, a făcut treaba mai bine decât o fac eu acum. Ceea ce a făcut el este foarte dificil pentru mine. Dar eu am sentimentul că, dacă oamenii îmi dau mai mult timp, atunci voi fi în stare să-mi fac treaba cum trebuie.

Consilierii ar trebui să-l încetinească pe domnul Both. Toată lumea ar trebui să aibă șansa de a spune ceea ce le displace. Domnul Both vorbește prea mult, ședințele trebuie să fie mai structurate și eficiente din punct de vedere a timpului. În plus, fluxul de comunicare între departamente este mizerabil.

De fapt, trebuie să vorbim despre atmosfera încordată dintre mine și Monika. Este necesar.

Sunt destul de supărat pe modul în care Monika Schmidt mă tratează. În mod evident, se uită de sus la mine de fiecare dată când vreau să întreb ceva, de exemplu, dacă vreau să știu noile orientări pentru fișierele personale. Lucrul amuzant este că, tot din cauza ei am introdus noi regularități. Este atât de incomod. Aceeași poveste cu lanțul "ieftin și bun": ea afirmă că nu am informat-o despre activitatea slabă a unuia din muncitorii ei. Ea mă face să arăt ca un prost în fața șefului. Chiar nu mă lasa să termin vorba. Ei bine, să uităm, nu voi face mare lucru din asta.

Oricum, există unele părți în care eu sunt mai bun, de exemplu, cunoștința cu noii clienți. Eu nu sunt așa de greoi, chiar mai liber atunci când vine vorba de a intra în contact cu noi clienți necunoscuți. Acest tip de comportament este, probabil, mai bun în domeniul comerțului și industriei. În profesia mea ea nu ar supraviețui. Dar într-un fel simt presiunea domnului Both să fac totul așa cum face ea.

Deasemenea, am observat că ea se retrage de la mine. Un an în urmă, când Berni Brink a fost responsabil de departamentul comercial eram în contact mai des. Uneori am impresia că ea se teme că aș putea-o place. Sincer eu nu vreau un contact mai apropiat, dar acest lucru nu înseamnă în mod automat că nu ne trebuie să vorbim despre subiecte profesionale. Este păcat că lucrurile nu sunt așa cum au fost înainte.

Noi, de asemenea, nu cădem de acord asupra regularităților. Ea vrea să se conducă toate procedurile de la menajarea clienților, achiziția telefoanelor la distribuirea de informații. În opinia mea, avem deja suficiente documente. Poate că ei îi place să umple toate aceste forme, dar eu mereu am avut probleme cu actele."

Preluați rolul lui Ulli Meyer și faceți legătura cu experiențele dvs. personale. Gândiți-vă la ce obiective ați putea avea pentru atelier, ceea ce nu trebuie să se întâmple și cât de mult veți fi pregătit să vă exprimați experiențele interioare deschis. Nu jucați rolul în mod artificial. Purtați-vă obișnuit. Luați doar punctele de vedere și motivele instruirii pentru rol și jucați rolul autentic. Nu spuneți nimic ce nu ați spune de obicei.

Instrucții de rol pentru Monika Schmidt, șefă al departamentului comercial, 40 ani

“Eu nu vreau cu siguranță să obțin reputația unei femei care nu este capabilă să conducă un departament! Uneori m-am băgat în lucruri pe care le-am regretat mai târziu. Este foarte important să îmi păstrez independența și, în nici un caz, să nu depind de cineva.

Dacă este posibil, vreau să am cât mai puțin contact cu Theo Köster și Ulli Meyer. Comportamentul lor de macho este dezgustător. De exemplu, Ulli nu pierde nici o șansă de a face glume despre femei blonde. Glume care nu sunt deloc amuzante, dar este singurul lucru la care este bun. Poate părea vesel pentru meșteșugari, dar cu siguranță nu pentru mine. E păcat că Berni Brink nu este aici. M-am înțeles cu el foarte bine, cu el în echipă a fost într-un fel mai ușor să mă înțeleg cu Theo și Ulli pentru că urmau stilul lui Berni. Acum, amândoi doar stau.

Povestea cu lanțul " ieftin și bun " nu se poate întâmpla din nou . Unul dintre muncitorii mei a făcut o greșală masivă și a fost complet suprasolicitat și nu mi-a spus despre această situație până când clientul nu s-a plâns. Apoi, clientul nu s-a plâns mie, ci lui Ulli care a fost acolo din coincidență. Dar ideea este Ulli nu mi-a spus. Muncitorul a continuat să înșurubeze totul și în cele din urmă a trebuit să spunem la revedere clientului nostru important. Domnul Both a fost foarte supărat și am înțeles asta. Acum eu nu mă mai bazez pe Ulli. El este prea casual, prea lejer și prea obraznic. Eu nu vreau să fac achiziția; ei trebuie să o facă singuri! Oricum, am impresia că Ulli mă bate la cap. Chiar dacă domnul Both vrea, dacă am intra în contact cu el mai des , atunci nu voi mai scăpa de el. Eu nu vreau să rămână în contact cu el . În cazul în care colegii ajung să închidă, aceasta va afecta întreaga muncă. Este mai bine să păstreze distanța de la început. Dar eu nu pot vorbi cu Ulli despre asta. De fiecare dată când am încercat a glumit și nu a luat lucrurile în serios .

O altă problemă este conferința. Nu este ușor de a obține controlul de la domnul Both. Aș vrea toată lumea să poată spune ceea ce le displace. Domnul Both vorbește prea mult, ședințele trebuie să fie mai structurate și mai mult eficiente ca timp. În plus, fluxul de comunicare între departamente ar trebui să fie mai organizat. Ulli este un palavragiu și mă calcă pe nervi. "

Preluați rolul lui Monika Schmidt și faceți legătura cu experiențele dvs. personale. Gândiți-vă la ce obiective ați putea avea pentru atelier, ceea ce nu trebuie să se întâmple și cât de mult veți fi pregătit să vă exprimați experiențele interioare deschis. Nu jucați rolul în mod artificial. Purtați-vă obișnuit. Luați doar punctele de vedere și motivele instruirii pentru rol și jucați rolul autentic. Nu spuneți nimic ce nu ați spune de obicei.

2.2 Exercițiu: Acordul Medierii (90')

Acordurile de mediere trebuie să ofere părților conflictuale mai presus de toate securitate și încredere în ceea ce se întâmplă la mediere. Acordul ar trebui să facă transparent care sunt participanții, care sunt obiectivele generale ale medierii și în ce condiții se face lucrul. Făcând astfel, ei ar trebui să respecte, de asemenea, reglementările legale și să reprezinte stilul de mediere. Ei ar trebui să ajute la evitarea ambiguităților, care ar putea stimula noi puncte de conflict.

(1) Introducere: conținutul acordurilor de mediere (10')

Trainerii înmânează următoarea listă de verificare, precum și câteva exemple de acorduri de mediere și fac asta ca să informeze cu privire la scop și conținut.

În acest exercițiu, vom încerca să creăm un acord de mediere. Lucrările pe care le-am înmănat includ exemple de acorduri de mediere dintre mai multe părți. Acestea pot fi foarte lungi și pot exagera cu asigurarea, prin stabilirea multor lucruri și reglementând posibile riscuri profilactic. Cu aceasta nu poți construi încrederea, dar se poate spori neîncrederea existentă. Preferăm o formă moderată, care poate fi adăugată în timpul unei medieri.

Lista de verificare pentru acordurile medierii

- Sunt numite *grupurile de conflict implicate și reprezentanții lor*, care vor lua parte la conversațiile directe/
- *Scopul medierii* este formulat în sensul stabilirii unei direcții.
- Contractul definește *condițiile materiale*: locațiile medierii (neutre), tariful echipei de mediere, dacă e aplicabil, contribuția părților conflictului la tariful, timpul total al medierii, dacă e aplicabil stabilirea datelor pentru pre-discuții și mediere.
- *Sarcina și obligațiile echipei de mediere* sunt numite: multi-parțialitatea/neutralitatea, confidențialitatea, rezultate deschise, ghidarea procesului și absența de la soluții în legătură cu conținutul.
- Contractul mai poate include și *așteptările de la participanți*, mai presus de toate confidențialitate, contribuții active, împărțirea informației etc.
- *Regulațiile legale* ale următoarelor întrebări nu trebuie uitate: Cine și cum poate încheia procesul de mediere? Cum poate fi formulat acordul pentru soluții și dacă e aplicabil cum poate fi securizat? Cum vor fi abordate consecințele procedurii de mediere? În ce măsură este echipa de mediere responsabilă pentru daunele părților conflictului în timpul medierii?

(2) Caz exemplu: pregătirea în perechi (20')

Antrenorii înmânează listele de verificare numite mai sus, exemplele de acorduri de mai jos și poziția inițială a cazului "livrat plat" (appendixul 10.1.42) și roagă participanții să lucreze în perechi:

. Vă rugăm să citiți poziția inițială a cazului și să notați informația de care aveți nevoie pentru acordul de mediere. Gândiți-vă cu cine vreți să vorbiți pe parcursul fazei de construire a contractului și ce vreți să clarificați în aceste conversații. Luați idei din lista de verificare și din acordurile exemplu.

(3) Separarea și interviurile în grup (20')

Antrenorii întreabă participantul, cu care persoane din caz doresc să vorbească, și împreună să decidă asupra la doi parteneri de conversație: un purtător de cuvânt al arhitecților și un purtător de cuvânt al administratorilor. Rolul acestor doi reprezentanți ai grupurilor de conflict va fi jucat de către antrenori. Cei doi membri ai perechilor s-au separat și se alătură fiecare unui trainer. Trainerii sunt apoi interogați de grupuri împărțite în jumate .

(4) Elaborarea acordurilor în perechi (20')

Din nou perechile vin împreună și folosesc informațiile pe care le-au colectat de la reprezentanții grupurilor de conflict pentru ca să lucreze la un acord. Ei pot folosi acordurile de mediere (a se vedea mai jos), care au fost înmânate, pentru aceasta.

(5) Evaluarea în plenar (20')

Sunt prezentate câteva exemple. Aici avantajele și dezavantajele anumitor puncte ale acordului sunt discutate și gradul de conștientizare al participanților a crescut pentru aspecte importante și neimportante, pentru importanța stilului propriu de mediere, precum și pentru curse și reacții negative de la părțile implicate în conflict.

Exemplu: versiune scurtă

Acord de Mediere

... (contractorul / sponsorul) ... (Echipa de Mediere) și ... (grupurile participante/reprezentanții) fac următorul acord pentru ... (indicarea proiectului).

Obiective

Medierea/moderarea trebuie să atingă următoarele:

... (ex. lichidarea unui LLC, fluxul de informație liber între departamentele A, B, C și D, clarificarea și soluționarea conflictelor dintre managementul executiv și managementul magazinului)

Funcția Echipii de Mediere

Echipa de mediere proiectează toate conversațiile pentru dezvoltarea consensuală de măsuri pentru atingerea obiectivului.

Prin urmare, echipa de mediere va avea conversații private cu grupurile participante sau cu reprezentanții lor și vor modera workshop-uri de mediere cu următorii participanți sau grupuri.

Participanți/grupuri:

1. ... (nume)
2. ... (nume)
3. ...

Este de așteptat de la echipa de mediere, că procesele de comunicare ale participanților sunt profesional organizate după formate de lucru corespunzătoare. Mai mult, este de așteptat ca echipa de mediere să se asigure, că se ajunge la un acord reciproc cu privire la măsuri sau decizii într-un litigiu corect. Echipa de mediere este responsabilă pentru un proces de comunicare corect, în care toți participanții pot exprima interesele și motivele lor auto-determinat și egal. Funcția echipei de mediere este în mod explicit să nu propună soluții sau decizii.

Echipa de mediere pregătește atelierele de lucru cu fiecare grup participant în discuții separate. Prin prezență obiectivele fiecărui grup sunt întrebate. Se clarifică, atunci când și unde atelierul are loc și care membri ai grupului participă.

Funcția Grupurilor Participante și a Reprezentanților lor

Participanții sunt responsabili pentru conținutul conversației. Ei decid și sunt responsabili pentru ceea ce se spune despre pozițiile lor și trecutul lor, care probleme și opțiuni de operare propun și ce decizii iau în cele din urmă. Ei sunt obligați să contribuie în mod activ în timpul atelierului de mediere la temele și problemele alese, în scopul de a găsi soluții proprii.

Funcția Contractorului

Contractorul nu influențează asupra procesului de comunicare, conținutul conversației și asupra deciziilor cu privire la măsuri. Contractorul este obligat să acopere taxa de € ... (suma de bani) pentru pre-discuții și workshop, precum și, dacă este cazul o prezență viitoare la punerea în aplicare a acordurilor.

Taxa pentru echipa de moderare e plătită astfel:

1. La... (data) € ... (suma) pentru... (activitatea echipei de mediere)
2. La ... (data) € ... (suma) pentru ... (activitatea echipei de mediere)
3. ...
- .
- .
- .

locul: _____ data: _____ semnăturile: _____

Exemplu: forma moderată

Acordul pentru Regulile Generale de Procedură la Masa Rotundă “XXX”

1. Obiective la Masa Rotundă

- 1.1 Scopul mesei rotunde este de a pregăti și de a participa la crearea unui concept general pentru mediul înconjurător al gării și zona alăturată xxx în aspectele legate de trafic, oraș și de planificarea peisajului.
- 1.2 Toate subiectele importante și problemele care sunt legate de această problemă vor fi colectate și discutate la masa rotundă. Ca rezultat recomandări consensuale sunt date pentru planificarea ulterioară.
- 1.3 Obiectivul este o mai mare acceptare a conceptului total pentru o avansare durabilă a centrului xxx.
- 1.4 În acest scop, soluții consensuale sunt elaborate. Consensul dintre grupurile ce iau parte la masa rotundă ar trebui să dea recomandărilor o greutate politic adecvată.

2. Regulile Generale de Discuție

- 2.1 Participanții mesei rotunde permit unul altuia să termine de vorbit.
- 2.2 Nu ar trebui să fie alte conversații deranjante în timpul sesiunilor.
- 2.3 Participanții sunt obligați la echitate și deschidere în interacțiunile sociale. Infracțiunile personale rămân anulate în favoarea unei discuții obiective.

3. Funcția mediatorilor

- 3.1 Pentru facilitarea de soluții pentru probleme consensuale și pentru încurajarea contactelor dintre persoanele participante la masa rotundă e delegată xxx echipa moderare.
- 3.2 Echipa de mediere este responsabilă pentru procesul de organizare, coordonare și protocol. Moderatorii ghidează ședințele mesei rotunde și, dacă este solicitat de către persoanele care participă, de asemenea, ședințele grupurilor de lucru, dacă este format. Ele dau și iau dreptul de a vorbi și sunt responsabili pentru o procedură echitabilă și corectă în timpul sesiunilor.
- 3.3 Mediatorii intermediază în cazul conflictelor dintre persoanele participante și încurajează procesele de comunicare într-un mod imparțial.

4. Funcția Oficiului de Planificare desemnat de xxx

- 4.1 Autoritatea XXX numește o echipă de planificare cu planul de dezvoltare pentru centrul xxx. Echipa de planificare constă din birou pentru urbanism xxx, birou pentru planificarea arhitecturii și a orașului xxx și biroul xxx de planificare a peisajului. Echipa lucrează la o planificare integrată și dezvoltă conflictele care rezultă din lucrările în ceea ce privește analiza și conceptul. Acesta este prevăzut pentru a conecta planificarea dezvoltării cu declarațiile privind dezvoltarea traficului Autorității de Construcții.
- 4.2 Echipa de planificare prezintă în mod regulat rezultatele sale intermediare, la masa rotundă pentru discuții.
- 4.3 Sugestii și indicații de către membrii mesei rotunde pot fi contribuite în timpul sesiunilor, dar, de asemenea, în contact direct cu echipa de planificare. Echipa de planificare include aceste sugestii și indicații, dacă este cazul, în cadrul contractului cu Autoritatea pentru Dezvoltarea Orașului. Sugestii și contacte relevante pentru planificare sunt documentate și prezentate la masa rotundă.

5. Sesiuni și Agenda

5.1 Sesiunile mesei rotunde sunt stabilite conform timpului.

5.2 Invitațiile sunt date în scris și includ Agenda, documentele sesiunii și protocolul sesiunii anterioare.

5.3 Toți membrii mesei rotunde pot depune propuneri pentru ordinea de zi. Proiectul ordinii de zi se face de către mediatori. Ordinea de zi poate fi extinsă la cererea participanților și este întotdeauna discutată și decisă în prealabil la întâlnire de către plen.

6. Luarea deciziilor

- Votul nu este instrumentul central în procesul de luare a deciziilor la masa rotundă. Dacă deciziile necesare cu privire la procedură (acestea sunt aspectele organizatorice ale sesiunilor ca pauze, timp, etc) se pot face cu majoritate simplă. Pentru întrebări legate de conținut deciziile se pot face numai prin consens. În cazul lipsei unui consens voturile minorităților sunt incluse în protocol.

7. Protocolul

- Mediatorii crează un protocol al rezultatelor fiecărei sesiuni, care este trimis participanților cât mai repede posibil și este transmis la următoarea sesiune.

8. Presa și Publicitatea

- Sesiunile din cadrul mesei rotunde sunt publice pentru presă. Oaspeții sunt permiși ca ascultători dacă încăperea permite.

loc, dată, lună, an

(semnături)

Exemplu: securizarea cuprinzătoare

ACORDUL MEDIERII/ LINII DE ORIENTARE⁴

Dnul./Dna./Compania ... reprezentată de: ... (partea conflictului)

și Dnul./Dna./Compania ... reprezentată de : ... (partea conflictului)

sunt de acord cu privire la performanța unei proceduri de mediere în efort bilateral pentru un regulament consensual al disputei lor de afaceri cu privire la ...

Following rules and agreements apply:

1. Desemnarea

1.1 Părțile conflictului desemnează pe Dnul. / Dna. ... ca mediator/moderator.

1.2 Procedura medierii începe odată cu semnarea acordului.

1.3 Prima sesiune comuă se petrece ... (ziua), la ... (ora), ... (locul).

2. Participanții

2.1 Părțile implicate în conflict ar trebui să ia parte la procedura de mediere în persoană. În cazul unor conflicte între organizații sau alte cazuri de reprezentare, este important, ca acești reprezentanți să aibă dreptul să încheie acorduri pentru încheierea conflictului. Dacă nu este cazul, acest lucru trebuie spus, la prima sesiune de mediere.

2.2 Fiecare parte de conflict are dreptul de a vedea reprezentanți legali sau alte persoane de încredere pentru consultare și pronunțare. Acestea pot lua parte la proces, în cazul în care cealaltă parte este de acord.

2.3 Părțile implicate în conflict, care sunt obligate de o situație juridică specială să informeze o parte terță cu privire la chestiunile procedurii de mediere, trebuie să dezvăluie acest lucru pentru cealaltă parte în cadrul ședinței introductive.

3. Procedura

3.1 Medierea este o procedură extra-juridică de soluționare a litigiilor voluntară, în care mediatorul sprijină părțile implicate în conflict ca un neutru în găsirea unei soluții consensuale.

3.2 Procedura de mediere este de fapt realizată în conversații obișnuite, sub moderarea mediatorului multipărțial. Mediatorul poate, în cazul în care a fost de acord, să ducă conversații unu-la-unu cu părțile implicate în conflict, în scopul de a aprofunda încrederea și de a obține mai multă claritate în ceea ce privește dorințele, temerile, interesele și obiectivele părților implicate în conflict.

3.3 Obiectivul procedurii este un regulament consensual care încheie disputa dintre părțile implicate în conflict. Predominante sunt voluntariatul și auto-determinarea părților implicate în conflict și efortul de a ajunge la soluții de care beneficiază ambele părți.

3.4 Ca urmare a introducerii în procedură și în acordul mutual asupra reorului, părților li se cere, să prezinte conflictul din punctul lor de vedere. Poziții, asemănări și diferențe dintre puncte de vedere reciproce sunt elaborate de către mediatori, până când o descriere a problemei este dezvoltată. Derivată din acestea o listă de subiecte este elaborată de către participanți, care poate fi modificată sau adăugată în orice moment.

3.5 În timpul abordării subiectelor unice părțile implicate în conflict au posibilitatea de a prezenta în mod deschis interesele lor, evaluările, nevoile și obiectivele conflictului, precum și oferirea altor informații, care sunt importante pentru ei în proces. Mediatorii susțin înțelegerea reciprocă.

⁴ Sparmberg, G., Richter-Kaupp, S. (2001). Mediationsvereinbarung des Wirtschaftsmediators (Nicht-Anwalt-Mediator). Zeitschrift für Konfliktmanagement (1), pp 12-18

3.6 Bazat pe acest lucru, părțile implicate în conflict, sub îndrumarea echipei de mediere pot căuta soluții împreună, care iau în considerare interesele ambelor părți și sunt orientate pe viitor.

3.7 În cele din urmă soluțiile găsite sunt evaluate împreună. Scopul este un rezultat realist, care este revizuit, care poate fi proiectat împreună și pe care ambele părți ale conflictului îl pot accepta în viitor.

3.8 Înainte ca acordul final să fie făcut pentru a rezolva conflictul, părților li se recomandă să discute cu un consultant juridic și alegerea lor și de a acorda un design legal cu el.

3.9 Soluția găsită este scrisă ca un suport pentru punerea sa în aplicare de mediator într-un memorandum / protocol de încheiere a medierii. Este semnat de către toți participanții.

3.10 Procesul este terminat atunci când (a) un acord se face că se termină disputa, sau (b) un acord parțial se face și părțile implicate în conflict nu doresc să continue procedura, sau (c) cel puțin una dintre persoanele participante declară medierea ca eșec altora în formă scrisă, incluzând o expunere de motive, sau (d) una dintre părțile implicate în conflict sau ambele nu fac plata taxei sau taxa în avans în termen de două săptămâni de la a doua notă a cererii scrise de mediator și mediatorul declară medierea ca terminată din cauza asta.

3.11 Taxa cerută de mediator nu este concectată de cum s-a încheiat procesul.

4. Funcția și Răspunderea Mediatorului

4.1 Mediatorul este responsabil pentru structurarea profesională, proiectarea și gestionarea procedurii complexe. Mediatorul asigură claritate cu privire la procedură și corectitudine.

4.2 Mediatorii sunt obligați la neutralitate, imparțialitate și confidențialitate cuprinzătoare. Mediatorul nu reprezintă o parte, dar este total-parțial pentru lucrări cu ambele părți în conflict. Mediatorul nu dă consultații juridice.

4.3 Mediatorul încurajează cu toate mijloacele clarificarea și posibila încheiere a litigiului cu o atmosferă creativă și o moderație eficientă de negociere. Mediatorul lucrează la descoperirea tuturor informațiilor și intereselor relevante pentru litigiu. Făcând astfel, mediatorul poate propune, ce informații suplimentare ar trebui să se acorde și / sau să consulte un estimator / expert.

4.4 Mediatorului nu îi revine obligația față de una sau cealaltă parte a conflictului în ceea ce privește creanțele, pozițiile juridice sau interesele. Aceasta este, în principiu sarcina părților, să obțină claritate cu privire la situația lor juridică, dacă este necesar, prin consultații juridice.

4.5 Mediatorul se angajează să nu apară ca martor sau ca arbitru în ceea ce privește procedura de mediere în cazul unei proceduri legale ulterioare și să nu facă uz de nici un drept de a refuza mărturia, dacă este cazul. Acest lucru încetează, în cazul în care ambele părți îl eliberează pe mediator de confidențialitate.

4.6 Răspunderea mediatorului se limitează la intenție și neglijență culpabilă.

5. Funcția și Declarația Părților Conflictului

5.1 În timpul procedurii părțile implicate în conflict participă la interesele și necesitățile lor ei înșiși și le reprezintă în mod rezonabil. Prin urmare, au nevoie de un minim de deschidere și disponibilitate pentru conversație, precum și capacitatea de a își apăra propriile lor interese.

5.2 Părțile conflictului tratează prelucrarea și materiile medierii, precum și toate informațiile, care sunt revelate în contextul medierii strict confidențial.

5.3 Părțile implicate în conflict sunt de acord să pună în așteptare toate procedurile legale în ceea ce privește litigiul, care sunt materia medierii, pe durata medierii și să nu inițieze noi proceduri legale. Măsurile de protecție juridică provizorii nu sunt afectate. În cazul în care măsurile de protecție juridică provizorie intră în cauză sau sunt planificate concret, acest lucru este de a fi discutate în prima sesiune de mediere. Părțile implicate în conflict sunt de acord în continuare să nu pună limite în ceea ce privește cererile disputate pe durata de timp între concedierea acestui acord de mediere și două luni de la încheierea procedurii de mediere.

5.4 Părțile implicate în conflict semnează pe nu pentru a numi mediatorul în calitate de martor în cazul de o instanță sub-ulterioară arbitrară sau a unor proceduri legale pentru fapte, care au fost descoperite în timpul procedurii de mediere.

5.5 Părțile implicate în conflict semnează în continuare să nu introducă opiniile, admiterile sau sugestiile de soluții ale celeilalte părți, precum și declarația lor de pregătire cu privire la o anumită sugestie într-un tribunal arbitrar sau procedură legală sau să se refere la ea.

5.6 Părțile implicate în conflict sunt de acord să ofere o prezentare cuprinzătoare și reciprocă de informații complete cu privire la dispută. Toate documentele și alte materiale, care sunt predate sau create în cadrul medierii, sunt tratate cu confidențialitate. După ce procesul de mediere s-a încheiat partea de conflict reciproc predă documentele pe deplin. Orice regulament care se abate are nevoie de un acord scris.

5.7 Părțile implicate în conflict declară acceptarea lor în mod explicit, că supravegherea medierii are loc și că procedura de mediere este deschisă pentru supraveghere într-o formă anonimă. Părțile implicate în conflict sunt de acord cu o prezență științifică sau de evaluare și, dacă este cazul publicarea procedurii de mediere într-o formă anonimă.

6. Costurile

6.1 Pre-discuțiile nu costă nimic. Începând de la prima sesiune de mediere se efectuează plata ca taxă pentru mediator în baza unei rate convenite pe oră sau pe zi.

6.2 Părțile implicate în conflict suportă mai departe toate cheltuielile efectuate și necesare, inclusiv cheltuielile de deplasare, pentru mediator în contextul medierii și toate costurile legate de programările pentru orice expert extern.

6.3 Părțile implicate în conflict suportă costurile procedurii de mediere, în părți egale. Reglementările deviante sunt permise, dar trebuie să fie scrise.

6.4 Părțile implicate în conflict sunt responsabile individual și solidar față de mediator.

6.5 Fiecare parte a conflictului suportă cheltuielile proprii, precum și costurile reprezentanților lor în timpul procesului de mediere. O compensație financiară ulterioară bazată pe o decizie juridică sau acord contractual nu este exclusă de acest lucru.

6.6 Mediatorul poate face inițierea sau continuarea lucrului în dependență de plata unei taxe în avans adecvate sau taxă deja efectuată în orice moment. Taxa de avans este creditată, după încheierea procesului de taxa totală.

7. Clauză Restrictivă

În cazul în care reglementările unice ale acestui acord sunt ineficiente, acest lucru nu afectează eficacitatea acordului în afară de asta. Reglementarea ineficientă este de a fi înlocuită cu un alt regulament eficient, care corespunde cu sensul și scopul regulamentului ineficient, pe cât posibil.

locul ... data ...

semnătura ...

2.3 Exercițiu pentru estimarea riscului (90')

(1) Introducere (10')

Medierea în momentul nepotrivit și în condiții nefavorabile poate duce nu numai la eșec, dar, de asemenea, la escaladarea conflictului, soluții nedrepte sau alte evoluții problematice. Părțile ar putea, de exemplu, să își piardă speranța pentru o soluție amiabilă și să escaladeze conflictul. Părțile puternice le pot suprima pe cele mai slabe, etc. Prin urmare, orice proiect de mediere trebuie să fie obiectul unui control de risc. În acest scop, motivația părților implicate în conflict, resursele echipei de mediere, precum și condițiile de context structurale trebuie să fie explorate.

Părțile trebuie să fie motivate pentru a rezolva conflictul pe cale amiabilă. Atunci când toate părțile au în prezent costuri ridicate sau suferă pierderi și cred că acestea sunt la fel de puternice, de exemplu, cred că situația este în impas, acestea vor dezvolta o motivație mare pentru evitarea conflictelor în ciuda animozității și agresiunii. Această motivație crește în cazul în care au speranța că negocierile vor evita costurile și pierderile ulterioare. Și dacă pot trimite reprezentanți la negocierile care sunt reciproc percepute ca fiind credibile, sunt disponibile cele mai importante condiții pentru medierea de succes: echilibrul de putere, suferința, speranța pentru succes și credibilitatea personală.

Echipa de mediere trebuie să aibă diferite resurse, cum ar fi timp, bani, abilități, contacte, etc. Medierea dintre mai multe părți trebuie să fie pregătită cu atenție. Părțile implicate în conflict și reprezentanții acestora trebuie să fie selectați, în parte, împotriva rezistenței. Așteptările lor trebuie să fie clarificate și corectate, dacă este necesar. Conflictele din cadrul părților implicate în conflict trebuie să fie identificate, etc.

Medierea are loc într-un mediu politic, economic și socio-cultural, care conține o mulțime de factori care pot împiedica sau promova medierea. De exemplu, o recesiune economică ar putea avea un impact negativ asupra resurselor echipei de mediere. Atitudinile oamenilor de demisie și de neputință pot împiedica încrederea în sine pentru mediere. Persoane populare și modele pot sprijini medierea. În acest exercițiu, este necesar să se investigheze cele mai importante aspecte ale unui caz de conflict în acest prim pas și de a dezvolta idei de îmbunătățirea condițiilor de mediere.

(2) Sarcină (10')

Vă rugăm să citiți poziția inițială a cazului Coaliției pentru Pace, la care vom lucra în acest exercițiu (apendice 10.1.7 sau orice alt caz de simulare din literatura de specialitate).

Alăturați-vă în grupuri de câte patru și discutați despre informații. Lucrați cu privire la întrebările scrise de pe 2.4.1, foaia de lucru: În primul rând, listați aspectele benefice și obstructive. Luați în considerare, în al doilea rând, modul în care puteți reduce aspectele obstructive în pregătirea medierii. Notați-vă ideile pe un flip-chart.

Foaia de lucru 2.3.1

Întrebări pentru a explora situația conflictului

Motivația participanților

- Ce diferențe de putere există între părțile implicate în mod direct, precum și alte părți interesate: avocatură / etică, informație, calitatea de membru / numărul de persoane, puterea economică, potențialul pentru violență?
- Cât de diferite sunt așteptările părților față de costuri sau pierderi?
- Cât de blocată este situația de conflict dintre părți? Se prevăd schimbări?
- Cum văd părțile o posibilă mediere? Care este așteptarea lor de succes :
0 - 25 - 50 - 75 - 100 %?
- Cine reprezintă părțile care stau la masa negocierilor? Care este credibilitatea lor personală? Care partid sau care reprezentant este de așteptat să fie un obstacol --- 0 + + sau un sprijin pentru mediere?

Resursele echipei de mediere

- Ce resursele materiale au echipa de mediere: buget, timp, spațiu, personal, rețea de lucru?
- Ce abilități are echipa de mediere: experiență, pregătirea personalului?
- Ce așteptări are echipa de mediere de la părți? Cunoșc procesul?
- Care sunt așteptările părților de la mediere? Echipa de mediere e percepută ca neutră/multi-părțială? Care sunt riscurile pentru acceptarea echipei de mediere de către părți?

Condiții contextuale

- Ce condiții structurale (actori regionali și naționali, legi, legături economice etc.) pot pune în obstacol sau susține medierea?
- Ce contradicții există între (sub) valorile culturale obișnuite și atitudinile părților și abordarea medierii?

(3) Lucrul în grup (40')

Participanții lucrează în grupuri de câte patru asupra sarcinii. Rezultatul este o listă de aspecte benefice și constructive, precum și un flip-chart cu idei pentru îmbunătățirea condițiilor pentru medierea cazului.

(4) Evaluare (30')

Grupurile vin împreună și prezintă ideile lor pentru îmbunătățiri în condițiile de mediere. Cele mai bune idei vor fi puse împreună.