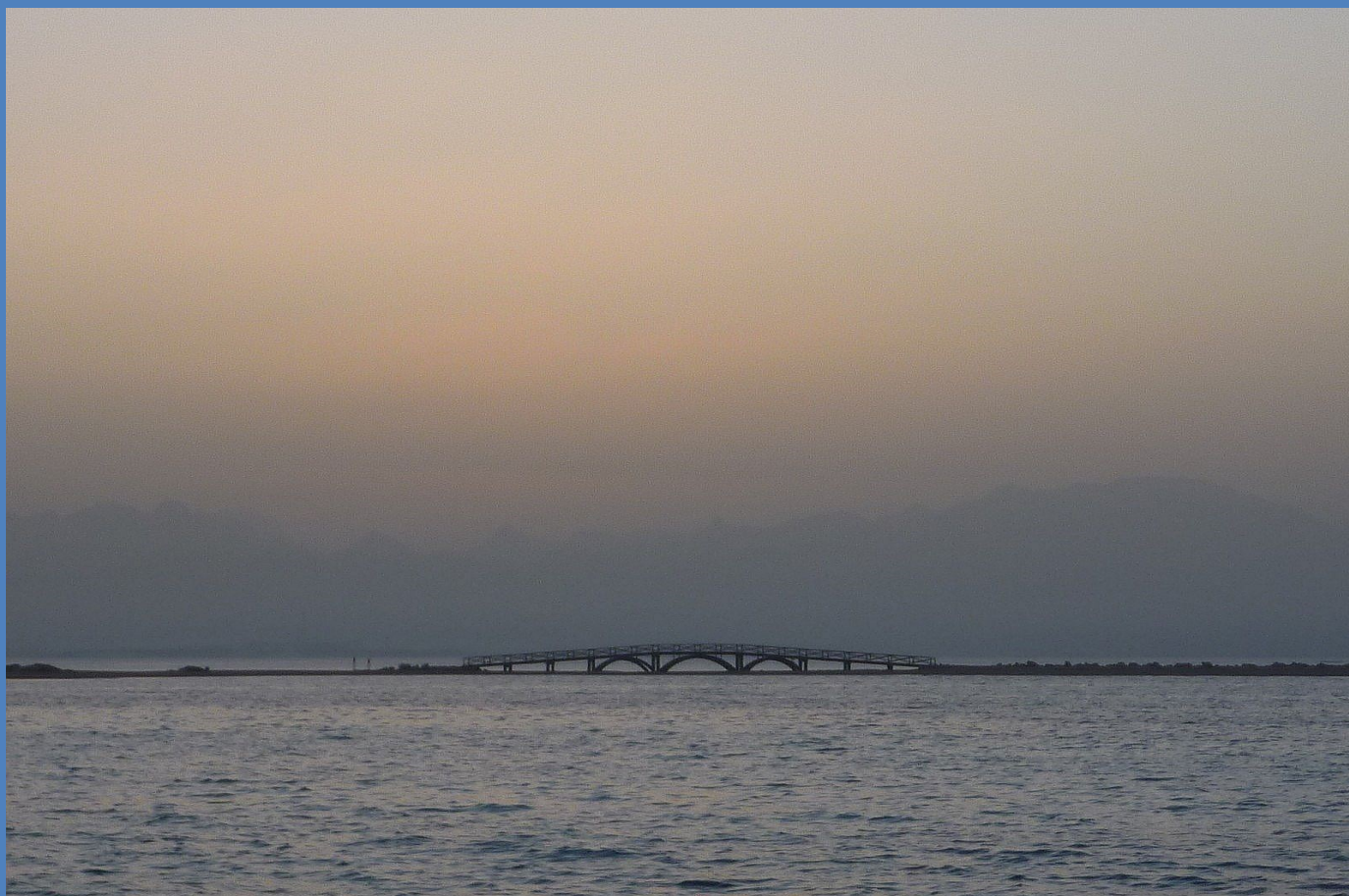


Alexander Redlich - Mariska Kappmeier - Catarina Barrios - Alexander Förster  
Mandy Fütterer - Lidia Evchenko - Julia Magaard - Claire Chong



## Training

# Medierea Interculturală dintre Mai Multe Părți În Comunități și Organizații

## Capitolul 6 Pasul 5 – Negocierea soluțiilor

## Cuprins

<b>Negocierea soluțiilor .....</b>	<b>3</b>
Stabilirea sarcinilor clare .....	3
Dezvoltarea ideilor creative pentru soluții .....	4
Negocierea problemelor controversate .....	5
Construirea unui plan de acțiune obligatoriu .....	7
Zece principii ale negocierii .....	7
<b>Exercițiu: Propoziție sarcină pentru negocierea soluțiilor conflictului (60') .....</b>	<b>8</b>
(1) Introducere: Cum se formulează o sarcină (10') .....	8
(1) Lucrul în grupuri mici (20') .....	8
(2) Plenarul: prezentarea rezultatelor (5' per grup mic; 30') .....	9
<b>Exercițiu: Structura și principiile negocierii (3 ore).....</b>	<b>10</b>
(1) Pregătirea: Alegerea proiectului posibil (30') .....	10
(2) Sarcină (5').....	10
(3) Sprint de idei (5') .....	10
(4) Bazinul ideilor (15') .....	10
(5) Colectarea semnăturilor I (20') .....	10
(6) Privire de ansamblu asupra rezultatelor intermediare (10') .....	10
(7) Pauză (20') .....	11
(8) Adaptarea ideilor (20') .....	11
(9) Colectarea semnăturilor II (20') .....	11
(10) Prezentarea rezultatelor (20') .....	11
(11) Evaluarea procesului(30') .....	11

**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.

## 6. Negocierea soluțiilor

După împărțirea diferitor perspective ale părților conflictului și înțelegerea emoțiilor lor și a necesităților importante, este timpul pentru a găsi soluții potrivite tuturor părților. Scopul acestui pas e crearea unui [plan de acțiune](#) comun pentru soluționarea conflictului.

Este de așteptat ca fiecare problemă a conflictului va avea nevoie de propriul proces de negociere. Uneori aceeași măsură poate rezolva mai multe probleme ale conflictului, dar aceasta mai neobișnuit. [Măsurile asupra cărora s-a căzut de acord](#) pot fi transformate într-un plan de acțiune<sup>1</sup>. E necesar mai întâi să se colecteze ideile și apoi să se negocieze cea mai bună înțelegere. Această combinație de creativitate și negociere este un element nucleu al majorității școlilor de mediere – de la negocieră rațională recomandată de conceptul Harvard<sup>2</sup> până la medierea transformativă accentuată de Bush și Folger<sup>3</sup>.

Pentru a decide asupra unor moduri de soluționare a conflictului sigure, durabile și desăvârșite, este important să ne amintim de motto-ul medierii dintre mai multe părți: Fii de două ori mai corect! Uneori se poate întâmpla că trebuie de lucrat cu delegați ai părților conflictului, din cauza numărului mare de persoane implicate, mai ales când este vorba despre negocierea problemelor dificile: Lucrurile mici de obicei tind să cauzeze cele mai mari probleme și pot reaprinde ușor problemele vechi, dar și genera altele noi, neîncredere și emoții negative. În cadrul pasului 5 al IMMCO, echipa de mediere trebuie să clarifice diferențele personale, emoțiile și necesitățile de bază.

Încă o dată, distingem conflicte de conținut și de relații. Soluțiile pentru conținut sunt, de exemplu, măsuri structurate, ca convenirea asupra unor responsabilități concrete pentru departamentele rivale, schimb regulat de informație, sau alocarea resurselor financiare. Pentru a dezvolta relații mai bune se ajunge la înțelegeri asupra unor reguli sociale de comportament, de exemplu, prevenirea amenințărilor, acuzațiilor și atribuirii caracteristicilor de grup negative. Alte căi posibile pentru înțelegere sunt considerarea sensibilității, extinderea toleranței pentru ceilalți și recunoașterea succeselor, valorilor lor, etc.

Dezvoltarea soluțiilor stabile poate fi divizată în patru pași:

1. Stabilirea sarcinilor corecte, luarea în considerație a preocupărilor părților conflictului și a scopului principal.
2. Producerea ideilor creative pentru soluții, spre exemplu prin brainstorming.
3. Negocierea punctelor dezbătute, spre exemplu prin tehnica acvariului.
4. Planificarea măsurilor obligatorii.

### **Stabilirea sarinilor clare**

Problemele conflictului, subiectele generale și preocupările personale abordate de mediere sunt acum clare. Părțile trebuie să [formuleze câte o sarcină specifică](#) pentru fiecare problemă, cum e arătat în figura 6.1. Cel mai important criteriu pentru o soluție bună trebuie definit printr-o propoziție: 1. Activitățile și interacțiunile pe care ar trebui să le atingă 2. Scopul de a rezolva și recunoaște o problemă specifică a conflictului 3. și 4. Preocupările principale ale părților.

[Spre exemplu](#): Există o ceartă puternică între editori și editorii de machetare referitor la transferul la timp al manuscriselor de la editori la departamentul de machetare. Editorii dau foarte des manuscrisele mult prea târziu. Clarificarea trecutului a arătat că editorii de machetare sunt foarte des stresați și presați de timp în ultimele ore până la termenul limită. Din această preocupare vine necesitatea editorilor de machetare, să li se permită să lucreze fără să fie presați de timp. Din altă

<sup>1</sup> Stanfield, R.B. (ed. 2002). The Workshop Book: From Individual Creativity to Group Action. (ICA Series). Gabriola Island, BC, Canada: New society Publishers [www.Icacan.org; Sept. 13th, 2012]

<sup>2</sup> Fisher, R., Ury, W., Patton, B. (1991). Getting to Yes. Boston, MA.: Houghton Mifflin & Co.

<sup>3</sup> Bush, R.B., Folger, J.P. (1994). The Promise of Mediation: Responding to Conflict through Empowerment and Recognition. San Francisco: Jossey-Bass.

parte, editorii au nevoie de mai mult timp pentru a finisa articolele, inclusiv cele mai bune idei, care de obicei le vin foarte târziu. Preocuparea principală e ca ultimele idei să ajungă în articol.

Activitatea comună pe care ar trebui să o facă împreună e formată de "Cum putem organiza în viitor predarea manuscriselor...". Scopul comun e definit în modul următor: "...ca rezultatul să fie gata la timp...". Principalele preocupări ale părților sunt încorporate în mod sistematic de formularea: "... să evităm stresul și în același timp să incorporăm ideile care ne vin mai târziu?". Apropos, această completare asigură medierea cu cele mai bune criterii pentru succes.

Stabilirea sarcinilor trebuie elaborată colectiv și necesită cel puțin 30 de minute, foarte des 60 ori 90 de minute.

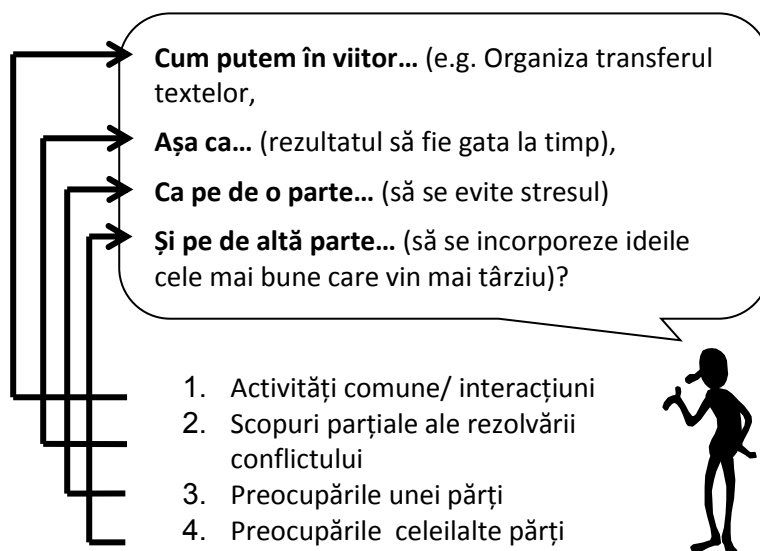


Fig. 6.1: Finisarea formulării sarcinii pentru pasul

Negocierea soluțiilor: Activități comune, scopul parțial și preocupările principale ale părților implicate în conflict (exemplul în paranteze)

## Dezvoltarea ideilor creative pentru soluții

Pentru a genera acorduri, este necesar să se pună în mișcare pozițiile blocate ale oamenilor. Aceasta lucrează cel mai bine prin colectarea ideilor pentru soluții. Cea mai bună metodă pentru a produce idei este [brainstorming-ul clasic](#)<sup>4</sup>. Chiar dacă grupul este foarte mare, fiecărei persoane trebuie să i se ofere șansa să sugereze ideile proprii.

### Secvență

Colectarea ideilor poate fi făcută urmând acești pași:

- (1) Lucrul individual : "Scrieți pe fișe toate ideile pentru întrebarea noastră."
- (2) Lucrul în tandem: "Vă rugăm să împărtășiți ideile cu partenerul dvs. și să produceți mai multe fișe."
- (3) Întreg grupul: "Vizualizați toate ideile pe planșetă și grupați-le în seturi de măsuri."
- (4) Runda nouă (individual, în tandem sau cu întreg grupul): găsiți idei noi pentru fiecare set de măsuri."
- (5) Dacă e necesar, lăsați participanții să lucreze asupra diferitor grupuri pentru a optimiza ideile.

### Reguli de creativitate

Următoarele reguli sunt de ajutor pentru a genera o atmosferă creativă (deschiși pentru greșeli și eliberați de anxietate):

- Amânați negocierile, criticile și discuțiile: nici o idee nu trebuie evaluată!
- Măriți numărul de idei pentru soluții în loc să vă blocați asupra unor propuneri: produceți cât mai multe idei posibil !
- Părțile conflictului pot produce idei separat!
- Folosiți multe metode: brain-writing, analogii, asocieri libere în timpul mersului, etc.
- Toate ideile vor fi afișate – chiar și cele mai absurde !

<sup>4</sup> Osborne, A. (1991). Your Creative Power. Purdue University Press.



- Lăsați ideile noi să stimuleze creativitatea: Ideile celorlalți pot/ trebuie dezvoltate în continuare!
- Dacă nu apare nimic, nu vă dați bătut: luați o pauză și încercați runda a doua!

### Metode de creativitate

Cercetările din știința socială au identificat tehnici productive de negociere<sup>5</sup> (Rubin et al. 1994 S.155ff.), care extind varietatea de soluții posibile:

**Extinderea tartei:** Cum pot fi extinse resursele ("tarta") insuficiente?

În cadrul administrației unui club de fotbal, au existat tot timpul dezbateri referitor la bugetul pentru munca tinerilor. Departamentul tinerilor și-a dorit mai multe fonduri pentru orientarea mai largă a tinerilor. Departamentul adulților avea nevoie de fonduri pentru a recompensa jucătorii remarcabili care, altfel, ar fi ademeniți în altă parte. S-a convenit să se facă o colectare pentru sponsorizarea corporativă în raion, cu participarea echipelor de bărbați. Astfel, fondurile colectate au fost distribuite egal între ambele departamente.

**Compensarea specifică:** Cum se pot satisface necesitățile legate de conflict și interesele părților conflictului în alte moduri?

Într-o ceartă asupra numărului de angajați la o tabără care a fost mărită de două ori, proprietarul a fost de acord să procure utilaj foarte scump pentru a facilita munca, dacă numărul de muncitori va fi mărit până la 60% și nu până la 100%. Astfel, angajații trebuiau să efectueze mai puțină muncă fizică grea și proprietarul a fost capabil de a reduce costurile de salarizare pe termen lung.

**Compensarea nespecifică:** Sunt alte puncte importante care nu au fost menționate anterior, care ar putea fi incluse în negocieri? Pot fi incluse în joc alte necesități și interese, din afara câmpului conflictului. Acestea pot stimula îndeosebi compromisele care dezavantajează cealaltă parte.

În timpul programării lecțiilor la școală, unui profesor de muzică i s-a oferit un sistem computerizat pe care îl dorea demult. Datorită acestui fapt, el a fost de acord la o soluție de planificare, care ia dat în mod disproportionat o mulțime de primele și ultimele ore din zi.

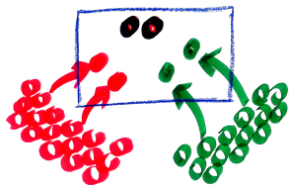
**Reducerea costurilor:** Cum se pot reduce dezavantajele pentru o parte? E potrivit atunci când soluțiile posibile includ obiective semnificative sau costuri subiective pentru una din părți. Acestea sunt deseori costuri mai mari pentru lucru.

O nouă generație de utilaje într-o fabrică de covoare cereau cel mai mare nivel de concentrare de la tâmplari. S-a mărit considerabil și numărul accidentelor. A intervenit consiliul personalului. Într-o ședință de criză s-au introdus noi concesii: Tâmplarilor individuali li s-au oferit pauze mai lungi și au fost introduse schimbări în sistemul de operare pentru fiecare utilaj.

### Negocierea problemelor controversate

În rezolvarea conflictelor dintre grupuri e necesară o abordare care e eficientă chiar cu un număr mai mare de persoane. S-a dovedit că 3 metode au avut succes în negocierea dintre grupuri mari: Negocierea prin delegați, Acvariul și Diplomația de transfer/ Caucus-ul. Metodele diferă în dependență de faptul dacă părțile sunt în aceeași cameră, sau camere separate, dacă se lucrează cu toți sau doar cu delegații și dacă subgrupurile în care se conduc negocierile, sunt omogene sau heterogene.

#### Negocierea prin delegați



Negocierea prin delegați se organizează cu un număr mic de reprezentanți ai tuturor grupurilor. Un exemplu clasic al acestui tip de negociere – sunt negocierile prin târguire. Avantajul acestui tip de negociere e claritatea mai mare, controlul mai bun asupra comunicării în sine și asupra proceselor interpersonale. Dezavantajul e că majoritatea celor afectați sunt excluși din

<sup>5</sup> Rubin, J.Z., Pruitt, D.G., Kim, S.H. (1994). Social Conflict: Escalation, Stalemate, and Settlement. New York: McGraw-Hill.

soluționarea imediată a conflictului. De aceea, delegații trebuie să aibă timp suficient pentru consultări cu membrii grupurilor lor pentru a le oferi informație și pentru a împărtăși experiențele personale.

În lucrul cu delegații este important ca ei să fie echipați cu un mandat suficient de larg pentru a negocia. Foarte des delegații se poartă atent nu numai pentru că se tem să nu îi dezamăgească pe cei care îi reprezintă, dar și pentru că mandatul lor e limitat. Astfel, limitele mandatului trebuie clarificate explicit atunci când se lucrează cu delegații.

#### Acvariul

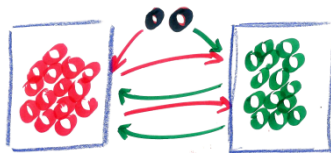


Evitarea dezavantajelor excluziunii celor afectați, în timp ce se beneficiază de metoda delegaților, s-a demonstrat a fi posibilă cu ajutorul metodei acvariului. Membrii grupurilor de interes sunt prezenți fizic în încăpere. Ei stau într-un cerc în afara acvariului. Reprezentanții stau împreună într-un cerc mai mic în interiorul acvariului – și reprezintă poziția persoanelor interesate. Participanții din cercul exterior ascultă și rămân tăcuți în timp ce medierea are loc în cercul interior. Acest lucru ajută la conectarea a două soluții favorabile: pe de o parte sunt implicate direct toate persoanele, pe de altă parte, mediatorii lucrează cu un număr dirijabil de interlocutori direcți.

Pentru a menține o structură flexibilă, unele scaune din cercul interior rămân goale și pot fi ocupate de membrii din cercul exterior. Când o persoană din cercul exterior vrea să contribuie cu idei importante pentru soluții, el/ea poate să ocupe scaunul liber din cercul interior. Apoi caunul este liber din nou atunci când persoana se întoarce în cercul exterior.

Situația e epuizantă din punct de vedere emoțional pentru participanții din cercul exterior. Pentru a o face mai suportabilă pentru ei, s-a demonstrat că sunt de ajutor mici intervenții: ca sesiuni de 5 minute de schimb de idei cu persoanele de alături.

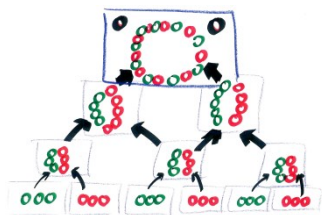
#### Diplomația de transfer/Caucus



mediatorilor.

Diplomația de transfer e o metodă clasică în negocierile politice. Prin această metodă, grupurile în conflict sunt spațial separate. Grupul de interes poate fi prezentat sau reprezentat în întregime de delegați. Transmiterea ideilor pentru soluții și a altei informații relevante pentru soluționarea conflictelor este încredințată

#### Cascadele



Acestea sunt grupuri mai mari heterogene. Ei negociază ideile, înregistrează ideile asupra cărora au căzut de acord, exclud ideile proaste și păstrează ideile controversate pentru a lucra asupra lor mai târziu. La următorul pas, două din aceste grupuri heterogene se alătură și se discută ideile comune și problemele controversate.

Numărul ideilor pentru negociere ar trebui limitat pentru a mări presiunea de a ajunge la un acord comun. Această metodă eliberează de obicei energia constructivă. Lucrul în grupurile mici e de obicei foarte organizat și poate avea loc fără mediatori. În pașii ce urmează ai cascadei, mediatorii trebuie să faciliteze negocierea în grupurile mai mari pentru că foarte des complexitatea e copleșitoare, din cauza numărului mare de persoane, sau din cauza diferitor grupuri de interes și a măririi problemelor controversate.

### Construirea unui plan de acțiune obligatoriu

Negocierea măsurilor și punctelor de lipire rezolvate nu sunt formulate de obicei exact și nu sunt de încredere, pentru a fi implementate ca obligatorii și pentru a genera soluții stabile. Este necesar să fie formulate în așa mod încât să spună clar ce trebuie de făcut. Și iarăși se lucrează cu delegații părților, care se adună în grupuri mici mixte, fiecare lucrează asupra uneia din soluțiile propuse și elaborează o propunere exactă. Propunerile elaborate sunt apoi prezentate întregului grup.

Conform acestora se va stabili:

- Ce trebuie de făcut ?
- Cine va face și va fi responsabil?
- Cu al cui suport se va face ?
- Când trebuie de făcut ?
- Cum se va verifica dacă și cât de bine s-a făcut ?

Figura 6.2 arată un exemplu dovvedit.

Acordul: Plan de acțiuni				
Cine	Ce	Cu cine	Până când	Cum verificăm?

Fig. 6.2: Exemplu pentru convenirea asupra unui plan de acțiune

### Zece principii ale negocieri

- Asumați-vă intenții bune și credibilitate!
- Evitați presiunea timpului!
- Puneți accent pe scopuri generale / beneficii totale!
- Încurajați participanții să creadă într-o soluție durabilă!
- Asigurați-vă de salvarea imaginii: valori, identitate, egalitate, auto-determinare!
- Încurajați încredere reciprocă și protejați-o!
- Feriți-vă de tranzacționări și simple coaliții!
- Restructurați conversația, astfel încât background-urile reciproce să fie înțelese!
- Elaborați măsuri concrete în loc să formulați soluții abstracte!
- Să ne gândim la toate: separarea, așteptarea, obținerea, punerea în aplicare, compromisurile, și soluții ideale complet noi!

## 6.1 Exercițiu: Propoziție sarcină pentru negocierea soluțiilor conflictului (60')

Acest exercițiu ne arată cum să folosim modelul unei propoziții sarcină bine formulate, arătat în figura 6.1 (vezi mai sus).

Măsurile de rezolvare a conflictului sunt activități comune sau interacțiuni ale părților. Așadar prima parte a modelului întreabă: Ce vor face părțile conflictului pentru a rezolva problema ?

Această activitate e legată de scopul problemei specifice a conflictului. Părțile conflictului vor negocia mai bine, dacă au mereu acest scop în minte. Deci, a doua parte a sarcinii model, le amintește de scopul parțial al rezolvării conflictului.

În a treia și a patra parte a propoziției sunt numite principalele preocupări ale părților, care au fost identificate în a 4 secțiune (Calificarea background-urilor).

### (1) Introducere: Cum se formulează o sarcină (10')

Antrenorii trebuie să folosească exemplul fig. 5.1 (*“Vă rugăm să vă imaginați conflictul dintre editorii și editorii de machetare ai unui ziar...”*). Desigur, ei pot folosi și un exemplu la alegere.

O bună practică pentru a demonstra utilitatea modelului propoziției sarcină, e să se folosească un caz cu care grupul a lucrat deja la trainingurile anterioare. Aceasta face posibilă dezvoltarea aplicării – întrebând participanții cu ajutorul Metodei Socrate.

*Antrenorul: “Haideți să ne amintim de cazul cu care am lucrat în timpul ultimelor două sesiuni, pentru definirea problemelor conflictului și clarificarea background-ului. Care erau problemele părților?”*

*Participantul: “Alocarea bugetului și neîncrederea.”*

*Antrenorul: “Da, ideile diferite asupra divizării bugetului și relația proastă, neîncrederea dintre ambele organizații partenere. – Haideți să luăm alocarea bugetului: Mai întâi trebuie să definim scopul acestei părți a conflictului. Care era scopul lor ?”*

*Participantul: “O alocare corectă a bugetului, desigur.”*

*Antrenorul: “De ce trebuie să fie corectă alocarea – doar pentru corectitudine sau din motive practice?”*

*Participantul: “O alocare corectă a bugetului i-ar ajuta să facă față provocărilor.”*

*Antrenorul: “Care erau provocările lor?”*

*Participantul: “Ceea ce am identificat ca fiind preocupările lor: Furnizarea serviciilor bune pentru clienți.”*

*Antrenorul: “Atunci, ar trebui să ne ocupăm de asta.” Antrenorul scrie în completare “Cum putem alocă corect bugetul nostru pe viitor ca să furnizăm servicii perfecte clienților?” – “: Să privim ultima parte a propoziției: ce cunoaștem despre principalele preocupări ale părților, care trebuie recunoscute?”*

*Participantul: “O parte e preocupată de calitatea serviciilor, alta de cantitate.”*

*Antrenorul: “Cum putem include aceasta în completare?”*

*Participantul: “Părțile trebuie să recunoască că un număr mare de clienți și serviciile de primă clasă necesită un buget mai mare.”*

*Antrenorii completează această propoziție: “Atunci, asta e. –Puteți face asta acum lucrând în grupuri mici sau aveți întrebări despre formularea unei sarcini corecte pentru găsirea soluțiilor?”*

### (1) Lucrul în grupuri mici (20')

Trainerii introduc mai multe probleme de conflict care sunt potrivite pentru aplicarea propoziției sarcină. Spre exemplu, neîncrederea mutuală dintre părți, respectarea limitelor timpului, sau învinuirea mutuală pentru aroganță sau lene, în cazul ziarului menționat mai sus (vezi și cazul 10.1.x).



Conținutul problemelor trebuie să informeze despre

- Întreg conflictul,
- Problema însăși
- Principalele preocupări ale părților

Mai mult material e prevăzut în Appendixul 10.1, unde sunt descrise cazurile viitoare.

Trainerii formează cât mai multe grupuri posibil și distribuie problemele conflictului între grupuri. Fiecare grup trebuie să formuleze o propoziție sarcină pentru problema respectivă:

“Vă rugăm să transformați aspectele diferite ale problemei conflictului în formulări de sarcini corecte, care le-ar oferi participanților o orientare exactă pentru a găsi idei pentru măsuri posibile. Scrieți propoziția sarcină pe un flipchart și pregătiți-vă să o prezentați mai târziu în plen participanților ca și cum aceștea ar fi părțile.”

În timp ce grupurile mici lucrează, antrenorii sunt disponibili pentru a susține și asculta grupul de lucru, pentru a corecta greșelile și neînțelegerile dacă va fi necesar.

**(2) Plenarul: prezentarea rezultatelor (5' per grup mic; 30')**

Rezultatele sunt prezentate într-un scurt joc de roluri. Mai întâi, grupurile mici informează plenarul despre contextul problemei conflictului. Apoi prezintă formulările lor, vizualizându-le pe flipchart.

Trainerii evaluează rezultatele și dau sfaturi pentru optimizare.

## 6.2 Exercițiu: Structura și principiile negocierii (3 ore)

Acest exercițiu oferă participanților ocazia de a testa și evalua diferite strategii de negociere. Le sunt prezentate într-un mod ludic elementele cheie ale negocierii::

- stabilirea unui obiectiv general
- colectarea de idei pentru acțiuni și decizii,
- căutarea aprobării de la ceilalți actori,
- identificarea aspectelor critice,
- prezentarea rezultatelor intermediare ale negocierilor,
- deosebirea ideilor promițătoare și a celor fără speranță,
- modificarea ideilor luând în considerare feedback-ul și interesele diferitelor părți interesate
- negocierea repetată a ideilor modificate, și
- elaborarea unui plan de acțiune detaliat.

### (1) Pregătirea: Alegerea proiectului posibil (30')

Antrenorii și participanții elaborează un plan care se potrivește situației actuale a grupului participant. Acesta poate fi alocarea unui nou buget pentru construirea unei rețele de mediere, un proiect comun într-un cartier, înființarea unui grup de intervizare auto-organizat, planificarea atelierului următor, etc

Formatorii cer participanților interogând prin fișe să desemneze poziții posibile, interesele și nevoile proiectului ales: *Ce posturi sunt în proiect și pe ce background-uri se bazează?*

Sugestiile vor fi listate pe planșetă în două coloane: "Poziția" și "Background-ul". Participanții construiesc părți conform acordului lor asupra diferitor Poziții.

### (2) Sarcină (5')

Antrenorii - ca mediatori - formulează obiectivul general al acestui proiect: *Cum putem gestiona corect bugetul de 50.000 de euro pentru a construi o rețea în extindere de mediatori? Ce ar trebui făcut?*

### (3) Sprint de idei (5')

Antrenorii împart grupul în subgrupuri de 2-4, de exemplu, bărbați și femei, după naționalitate, atei și oameni religioși, etc

Ei oferă fiecărui subgrupun marker și îi invită să producă idei :

*Vă rugăm să scrieți în fiecare subgrup cât mai multe idei pe fișe. În fiecare subgrup doar o singură persoană are voie să scrie în același timp. Ceilalți produc idei. Nu se discută nici o idee. Ideile nu trebuie să fie convenite de întregul subgrup . Dacă nu vă place o idee găsiți cum o puteți optimiza!*

### (4) Bazinul ideilor (15')

Fișele sunt colectate și plasate pe planșetă. Pentru o mai bună înțelegere, se răspunde la întrebări

### (5) Colectarea semnăturilor I (20')

Fiecare persoană alege o idee preferată și încearcă să obțină cât mai multe acorduri sub formă de semnături posibil de la ceilalți participanți .

*Antrenorul: Vă rugăm să discutați cu alții și să încercați să obțineți cât mai multe semnături de la ei de pe fișa dvs. Negociați cu privire la modificări: Identificați criticile lor și înțelegeți-le interesele, sentimentele și nevoile.*

### (6) Privire de ansamblu asupra rezultatelor intermediare (10')

Antrenorii grupează fișele după cantitatea de semnături și le pun pe planșă (vezi figura 6.2.1.): *Să aruncăm o privire la rezultatele intermediare ale negocierilor voastre. Care idei sunt promițătoare, care par a fi fără speranță și care idei importante sunt principalele probleme ale negocierilor ulterioare?*

Participanții identifică diferite idei. Unii pot uni ideile în cazul în care noile informații au schimbat ideile lor. Astfel, ei pot construi alianțe și vor negocia ca grupuri în continuare.

(7) Pauză (20')

(8) Adaptarea ideilor (20')

Antrenorii încurajează participanții să revizuiască ideile: *Lucrați cu ideile dvs. preferate în scopul de a le optimiza după feedback-ul primit de la alții: Ce critici și interese specifice ați putea lua în considerare? Cum ați putea modifica ideea dvs/ pentru a obține mai multe semnături în următoarea rundă?*

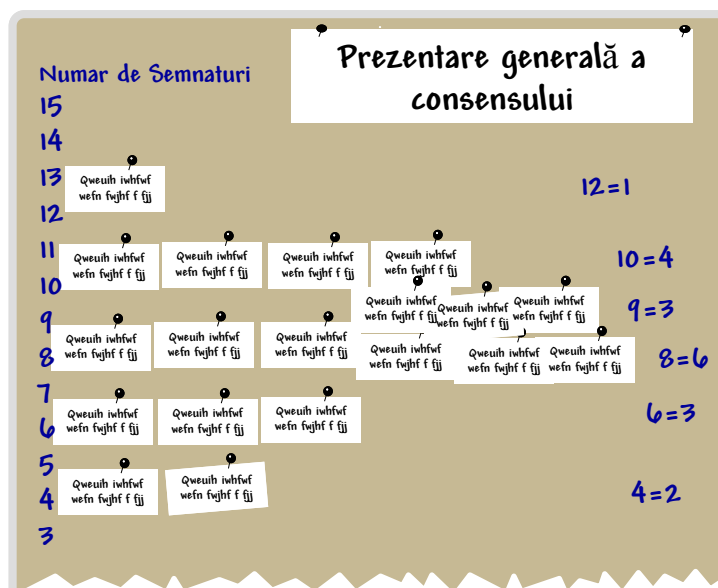


Fig. 6.2.1: Privire de ansamblu asupra rezultatelor intermediare

(9) Colectarea semnăturilor II (20')

*Vă rugăm să repetați negocierile cu privire la ideile dvs. Încercați să obțineți cât mai multe semnături posibil. Identificați criticile și interesele din spatele lor pentru eventuale adaptări.*

(10) Prezentarea rezultatelor (20')

Participanții pun fișele lor pe planșă și discută rezultatele: *Să identificăm cele mai importante idei și să planificăm, un proces de a aduce aceste negocieri la un acord.*

[Dacă se dorește, antrenorii pot fac noi runde de negocieri.]

(11) Evaluarea procesului (30')

După terminarea exercițiului, experiența este evaluată. Antrenorii prezintă cele 10 principii de negociere (vezi mai jos) stimulează o discuție cu privire la următoarele întrebări: *Ce strategii de negociere s-au dovedit în colectarea de semnături? Care sunt problematice? Care pot fi utilizate într-un conflict?*

Ei notează rezultatele discuției sub următoarele titluri: "Aprobate", "Problematic", "Utile în conflict" (vezi fig.6.2.2)

Strategii de Negociere		
Aprobate	Problematic	Utile în Conflict

Fig. 6.2.2: Evaluarea strategiilor de negociere