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 7
Pasul 6 – Securizarea Implementării

Manual pentru uz public

Cuprins

Securizarea Implementării – Evaluarea Riscului și Optimizarea 3

Evaluarea riscului: O privire curajoasă în groapa cu șerpi 3
Semne preventive de avertizare 3
Prevenirea și intervenția 4
Concluzie: acordurile finale 5
Oportunitățile – Tracțiune pentru scimbare 5
Barometrul dispoziției – Onestitate mai presus de toate! 6

Exercițiu: Moderarea evaluării riscului pentru un proiect real în comunitatea grupului de formare (90-120') 8

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

Cu toţii sunt încurajaţi să folosească acest draft pentru a-l învăţa şi dezvolta.

7. Securizarea Implementării – Evaluarea Riscului și Optimizarea

Atunci când planurile pentru acțiuni și soluții sunt complete, există riscul că nu se va ajunge la nici un rezultat. În următoarele săptămâni participanții vor trece prin gigantica forță a vieții de zi cu zi, care poate fi mai puternică decît ideile noi. La început, fiecare intenție va fi practicată cu greșeli. Obiceiurile zilnice complică implementarea ideilor noi. Chiar cei mai entuziaști oamenii motivați să schimbe tind să deriveze înapoi în acțiuni și comunicare obișnuite, ceea ce pune în pericol intențiile bune ale planului de soluții.

Numărul potențialilor modalități de a eșua este nelimitat. În viața de zi cu zi, greșelile și neînțelegerile tind să se întâmple și amenință să reînvie neîncrederea dintre părțile conflictului. Unele schimbări nu pot fi implementate așa cum a fost planificat din cauza unor condiții de facto sau de jure. Chiar după un acord de succes, părțile conflictului încă se mai agață de interesele lor inițiale. Toate aceste lucruri pot readuce căderea in conflict.

Așadar, echipa de mediere arată părților conflictului cum să asigure implementarea măsurilor și regulilor planificate. Cel mai important e, că se analizează riscurile posibile pentru a preveni problemele și a fi pregătiți. Acest pas include estimarea riscului, identificarea semnelor timpurii de avertizare, stabilirea măsurilor preventive, și crearea unui plan de criză. Concentrarea pe riscuri se bazează pe teoria maturității conflictului[1], în care rezolvanții maturi ai conflictului se focusează mai puțin pe scopuri și mai mult pe obstacole.

Întrebare cheie: Ce poate merge prost și cum putem preveni și corecta aceasta?

Evaluarea riscului: O privire curajoasă în groapa cu șerpi

Timpul implementării planului de soluții. Folosirea unei simple fișe cu întrebari e o metodă bună: Dacă ceva merge prost, ce va fi ? Ce poate duce la eșec sau la dispariția din planul de soluții asupra căruia s-a căzut de acord? Care e cel mai rău lucru care se poate întâmpla? Ce a cauzat eșecul eforturilor similare în trecut? Ce urmări critice pot apărea ? Toate scenariile critice posibile trebuie colectate. Acum e momentul celor care se îndoiesc. La acest punct, ei își pot exprima punctele de vedere sceptice.

Semne preventive de avertizare

Riscurile prezentate în mod clar ar oferi cele mai bune indicații pentru o avertizare timpurie. Astfel de semnale sunt necesare pentru fiecare risc. Părțile conflictului sunt experți în riscuri. Astfel, ele sunt cele mai calificate pentru a identifica punctele slabe posibile din planul de soluții. De aceea ei

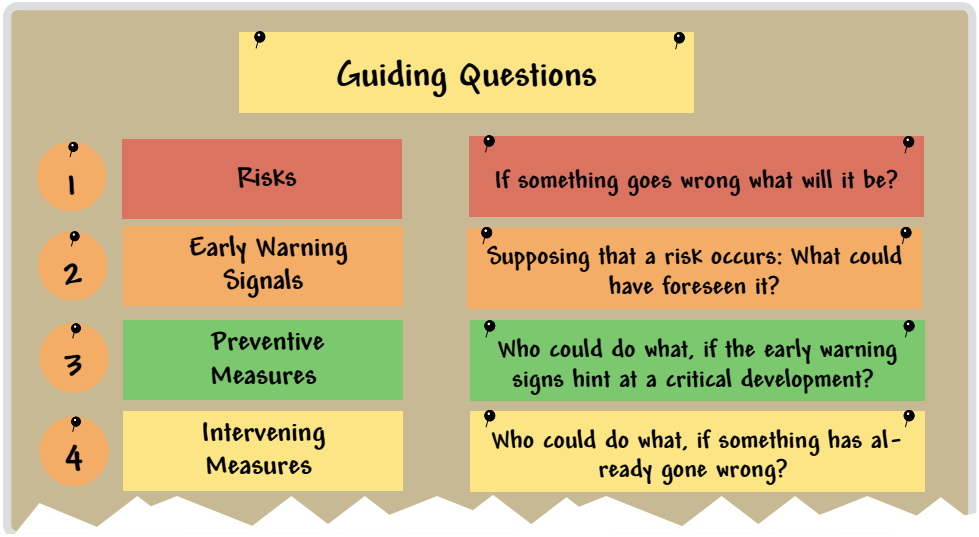

Fig. 7.1: Questions for guiding through the process of supporting the implementation

[1] e.g. Coleman, P. T., Hacking, A., Stover, M., Fisher-Yoshida, B., Nowak, A. (2008). Reconstructing Ripeness I: A Study of Constructive Engagement in Protracted Social Conflicts. Conflict Resolution Quarterly, 26(1), 3-42.

se întreabă: Ce ar fi putut de prevăzut? Cum poate cineva spune care parte a planului de soluții va eșua? Care semnale pot fi dezvoltate într-un sistem de avertizări preventive?

Sensul acestui pas este de a conveni asupra evenimentelor care pot fi la fel de importante ca semnalele ce fac aluzie la un eșec al soluțiilor conflictului.

Într-un proiect, ”ascunderea greșelilor” s-a numit risc. Mediatorul a întrebat, care indicatori arată că greșelile au fost ascunse. Inițial, părțile conflictului nu au putut răspunde, atunci mediatorul a formulat altfel întrebarea: Cum ați recunoscut că greșelile au fost ascunse până acum? După aceasta, s-a dat o serie de răspunsuri, ca: ”Dacă ei fac greșeli, se poate observa prin faptul că oferă mai puțină informație”. Sau: ”Dacă o persoană vorbește neclar și abstract, înseamnă că ascunde greșelile.” Atunci când mediatorul a întrebat ce trucuri a folosit cealaltă parte pentru a ascunde greșelile, au fost numite diferite tactici: divizarea deliberată a responsabilităților (”Colegul X e responsabil de asta”), inventarea problemelor tehnice (”Instrumentele nu arată problema”), exagerarea punctelor slabe ale părții a treia (”Subcontractantul nu are suficient personal”), neînțelegeri și lipsa instrucțiilor concrete (”Sarcina nu include aceasta”) etc. Este aparent că, cauza centrală a ascunderii greșelilor e un cerc vicios de neîncredere și ascundere a greșelilor – și vice versa. Greșelile descoperite arată neîncrederea mutuală și o împuternicesc. Deci, ambele părți încearcă să detecteze greșelile cât mai devreme și să amenințe cu sancțiuni mai dure, ceea ci din nou duce la o creștere a tacticilor de ascundere a greșelilor.

Prevenirea și intervenția

Imediat ce s-au identificat riscurile cele mai importante și semnele preventive sunt identificate, este timpul să ne gândim ce putem face cu ele. Măsurile pot fi preventive și de intervenție. Spre exemplu, măsurile care cresc încrederea sunt preventive. Planificarea unei întâlniri de criză e o intervenție, dacă de exemplu riscul ”lipsei circulației de informație” s-a întâmplat deja.

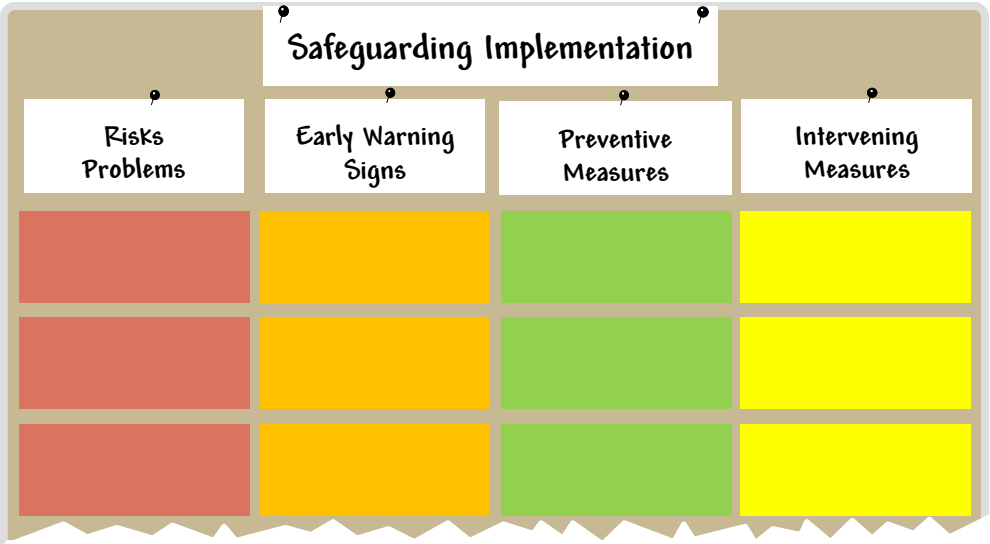

Fig. 7.2: Overview of all information.

Colectarea ideilor pentru măsuri preventive poate fi orientată pe baza următoarelor întrebări: În moment o măsură trebuie să fie modificată pentru a evita eșecul? Ce poate fi adăugat ca măsură de precauție? Cine trebuie să facă asta, dacă semnele preventive arată o evoluție critică ?

Colectarea ideilor pentru măsuri de intervenție poate fi orientată de-a lungul acestor întrebări: Cine și ce trebuie să facă, dacă ceva deja a mers greșit? Cum ar arăta un plan alternativ de acțiune? Ce ar trebui să se întâmple în caz de criză globală ?

În cazul în care în urma analizei riscului se prevede eșuarea întregului plan de soluții, trebuie creat un plan profund de criză, care asigură siguranță utilă, combinată cu sistemul de avertizare preventiv.

Concluzie: acordurile finale

Chiar dacă s-a setat un sistem preventiv de avertizare și un plan alternativ, procesul de facilitare a conflictului nu s-a încheiat. În același mod, în care echipa de mediere a deschis schimbul reciproc de încurajare a contactelor interpersonale, ar trebui să fie, de asemenea, încheiat în acest fel. În acest scop, sunt măsuri mai bune decât runda populară de la sfârșitul unui workshop. Alegerile reprezintă două direcții fundamentale pentru concluzii: Dacă echipa de mediare axându-se pe conflict, vrea să facă părțile să comunice, ca o rază de speranță pentru propriul lor proiect, *oportunitățile* care rezultă în urma conflictului pot fi explorate. Dacă o concluzie emoțională trebuie făcută din retrospectivă, se poate concentra pe *starea emoțională* curentă a grupului.

Oportunitățile – Tracțiune pentru scimbare

În acest moment mediatorii dintre mai multe părți (multi-party) pot evidenția o putere neglijată: gândirea în ceea ce privește oportunitățile. Nu numai riscurile sunt trecute cu vederea, dar, de asemenea, oportunitățile. Oportunități sunt rezultate neplanificate, dezirabile ale planului de soluție. În contextul unui scenariu de conflict, cei mai mulți oameni gândesc în categorii de deficit, adică se gândesc la probleme, interferențe și obstacole. Uită ușor oportunitățile. Dar speranțele și oportunitățile sunt o forță de tracțiune importantă prin care oamenii rezolvă problemele lor și negociază productiv conflictele lor. Oportunitățile și speranțe oferă elemente ale calității vieții (atât în viața profesională cât și cea privată), pe care oamenii le caută. Atunci când se lucrează cu conflictele, noi nu avem de-a face doar cu oportunitati care apar de la conflict în sine, și de aceea este sensibil să căutăm oportunități, de asemenea și la încheiere.

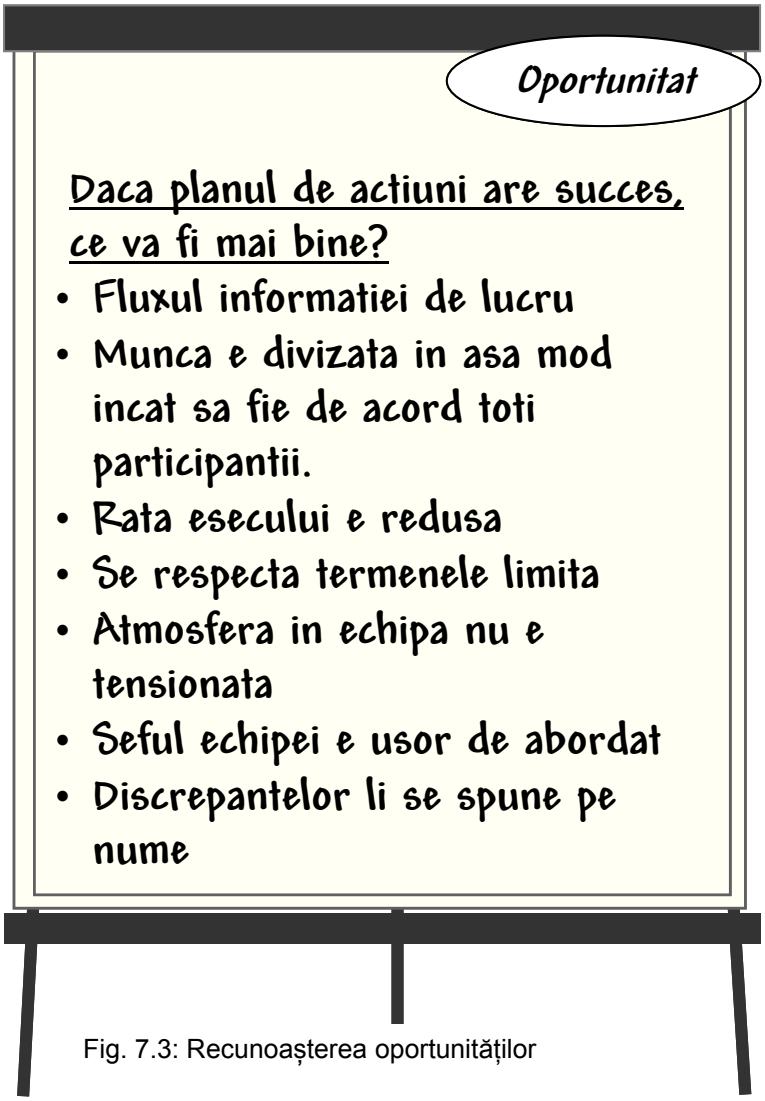

Fig. 7.3: Recunoașterea oportunităților

Noile posibilități care rezultă din planul comun de soluții sunt colectate prin discuții și vizualizare. Părțile conflictului sunt întrebate explicit să numească oportunități care stau dincolo de soluționarea conflictului (vezi Figura 6.1).

Foarte des, părțile conflictului realizează cât de mult o soluție a conflictului de succes susține cooperarea. Oportunitățile tipice nu sunt doar aspecte generale, ca o atmosferă de lucru îmbunătățită, stare mai bună de sănătate și un bun echilibru muncă-viață, dar și aspecte specifice, ca o structură clară de informații, obstacole birocratice reduse, interfață mai bună a managementului și procese de business reduse.

Oportunitățle sunt vziualizate pe planșetă. Ele rămân în mintea participanților ca aspecte posibile ale facilitării conflictului și îi motivează să lucreze mai departe în securizarea soluțiilor de conflict asupra cărora s-a convenit.

Barometrul dispoziției – Onestitate mai presus de toate!

Atmosfera de la sfârșitul moderării e punctul de start pentru procesul ulterior. Foarte des, perspectiva plină de speranțe a oportunităților nu corespunde cu dispoziția participanților; mai ales când ea pare contemplativă sau neclară.

Pentru a exprima dispozitia, se axează pe cele patru aspecte ale patratului comunicării. Mediatorii cer de la părțile conflictului o ”lanternă”. Nu este vorba despre feedback pentru mediator, ci despre un barometru al onestității. Părțile conflictului pregătec întrebări timp de câteva minute (vezi Figura 6.2).

Atunci când membrii echipei se gândesc la aceasta – ei au nevoie de ceva timp și foarte des de un pix și o foaie pentru a-și așterne gândurile – poate apărea un contact profund interpersonal. Dacă discuția nu e limitată la fraze politicoase și nu proliferează euforia exagerată și tristețea sceptică, atunci poate apărea o imagine onestă și detailată a grupului. Pentru a ajunge de aici, e nevoie de multe lucruri: gândire și energie, scepticism și entuziasm, speranțe și frici, dezamăgiri și surprize și multe alte gânduri și sentimente.

Aceste stări de spirit ar trebui să persiste pentru moment, și nu trebuie să se schimbe perfect în "feedback" sau "evaluare". De multe ori nu este nici un "accident vascular cerebral final", care pune în mod clar și în cele din urmă capăt procesului, sau se preface că ar putea fi reziliat. Mai degrabă, în acest scop este de fapt (deschiderea), punctul de plecare al modificărilor practice pentru viața de zi cu zi pentru părțile implicate în conflict. Deci, în barometrul dispoziției, noi - mediatorii - ar trebui mai degrabă să vorbim despre modul în care suntem epuizați (sau plini de energie), dacă vrem să continuăm (sau să mergem acasă), că ne-a plăcut să lucrăm cu părțile implicate în conflict (sau relația a fost problematică și dificilă într-un punct sau altul). S-ar putea menționa că grupul s-a pornit de la un punct de plecare ușor sau (greu), că planul de soluție implică o multă muncă pentru părțile implicate în conflict (sau că scopul a fost aproape atins).

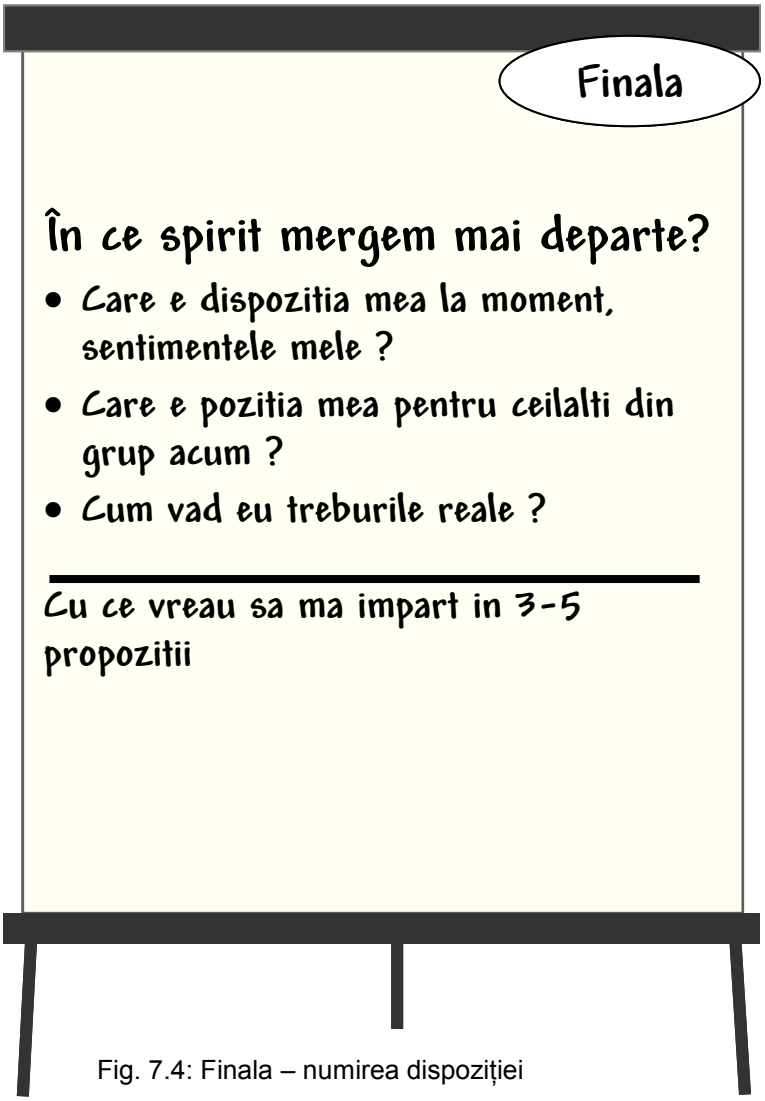

Fig. 7.4: Finala – numirea dispoziției

Citind acest lucru, s-ar părea probabil ca noi motive pentru un conflict ar putea apărea acum, care nu ar dori să ia parte din acest proces.

Dar echipa de mediere trebuie să se ridice mai sus de această problemă. Ceea ce se spune aici este o parte din adevărul situației, chiar în cazul în care barometrul dispoziției pare să indice sentimente, cum ar fi "totul a fost degeaba", "abia acum ajungem într-adevăr la punctele importante", "relațiile au devenit mai clare, dar, totodată, mai dure ", etc.

Criteriu de completare: Eșecurile potențiale sunt prevenite într-un mod promițător.

7.1 Exercițiu: Moderarea evaluării riscului pentru un proiect real în comunitatea grupului de formare (90-120')

Pentru a instrui moderarea unei evaluări a riscului, acest exercițiu poate urma imediat după elaborarea unei soluții sau a unui plan de acțiune. Evaluarea riscurilor poate apoi fi direct aplicată planului de acțiune dezvoltat (de exemplu, a se vedea 5.3, figura XX). Proiectele existente ale grupului de formare pot fi de asemenea utilizate; de exemplu un viitor week-end pentru auto-experiență, planificarea comună a supravegherii de grup pentru grupul de antrenori, un partid de grup, un sistem de recrutare de cazuri pentru mediere, etc. Se poate, de asemenea baza pe un efort curent al unui participant sau antrenor, sau pe o inovație mai mult sau mai puțin familiară, cum ar fi introducerea unui nou program de studii. Criteriul minim pentru planul de acțiune care va fi discutat, este că ar trebui să fie fructuos pentru a vizualiza oportunitățile și riscurile, în scopul de a le optimiza.

Aici exercițiul este ilustrat de exemplul legii germane de mediere din 2012. Acest lucru are avantajul că participanții, de asemenea, învață despre problemele centrale ale legislației medierii.

(1) Pregătire (15')

Participanților li se dă textul legii medierii (download la: http://www.gesetze-im-internet.de/bundesrecht/mediationsg/gesamt.pdf). Antrenorii explică fiecare paragraf, colectează întrebări și clarifică dificultățile de înțelegere.

(2) Divizarea în grupuri pentru exerciții și formularea sarcinilor (5')

Antrenorii cer participanților să formeze grupuri de 4-6 persoane. Orice experți juridici sau persoane cu experiență ar trebui să fie distribuiți cât mai uniform posibil în rândul grupurilor. O persoană facilitează, ceilalți formează "grupurile de experți". Ca unui grup de experți li se cere să elaboreze o recomandare pentru Asociația de mediere. Această recomandare ar trebui să numească riscurile care ar putea apărea în cazul în care legea este pusă în aplicare, precum și de a recomanda măsuri de intervenție: corecții, măsuri adiacente, opțiuni alternative, planuri de criză, etc

How to facilitate the risk assessment and the optimization of the action plan?

1. Identification of risks (15')
2. Naming early warning signals for each risk (15')
3. Excursion: handling interpersonal conflict topics (if necessary extra time is needed)
4. Formulation of preventive and Intervening measures (each 10')
5. Recognizing the chances (5')

Fig. 7.1.1: Steps of risk assessment and optimization of the action plan

(3) Facilitarea lucrului în grup (55')

Facilitatorii grupurilor de exerciții practică acum evaluarea riscului, ghidând ceilalți membri ai grupului prin pași. În timp ce fac acest lucru, ei vizualizează rezultatele folosind un flip-chart, planșă, poate fi chiar un proiector, pentru a documenta rezultatele.

a) identificare și riscuri (15')
b) sugerarea semnelor preventive de avertizare pentru fiecare risc (15')
c) excursie: tratarea subiectelor de conflict interpersonale (mai mult timp dacă e necesar)
d) formularea măsurilor de intervenție preventive (10' fiecare)
e) recunoașterea oportunităților (5')

(4) Reflecția(15-45')

Antrenorii întreabă despre dificultățile și problemele care au apărut la identificarea riscurilor, la numirea semnelor de avertizare preventive, precum și la formularea măsurilor preventive și de intervenție. Ei scriu comentariile pe fișe și le postează pe planșă. Ei explica posibilitățile de depășire a dificultăților numite. Dacă este posibil, participanții pot dezvolta aceste posibilități singuri.

(5) Continuare actuală (30-45', opțional)

Exercițiul include opțiunea de a continua să se lucreze constructiv pe tema "Legea medierii". În acest scop, persoanele moderatoare prezintă rezultatele evaluării riscurilor în cadrul grupului de experți în plen. Ei fac asta pentru a elabora o formă de recomandare pentru Asociația de mediere. Recomandările individuale sunt comparate, fuzionate, calibrate și formulate pentru a crea o recomandare pentru mediatori și Asociația de Mediere de la întregul grup de formare. (Aceasta poate fi trimisă apoi la Asociația de Mediere.)