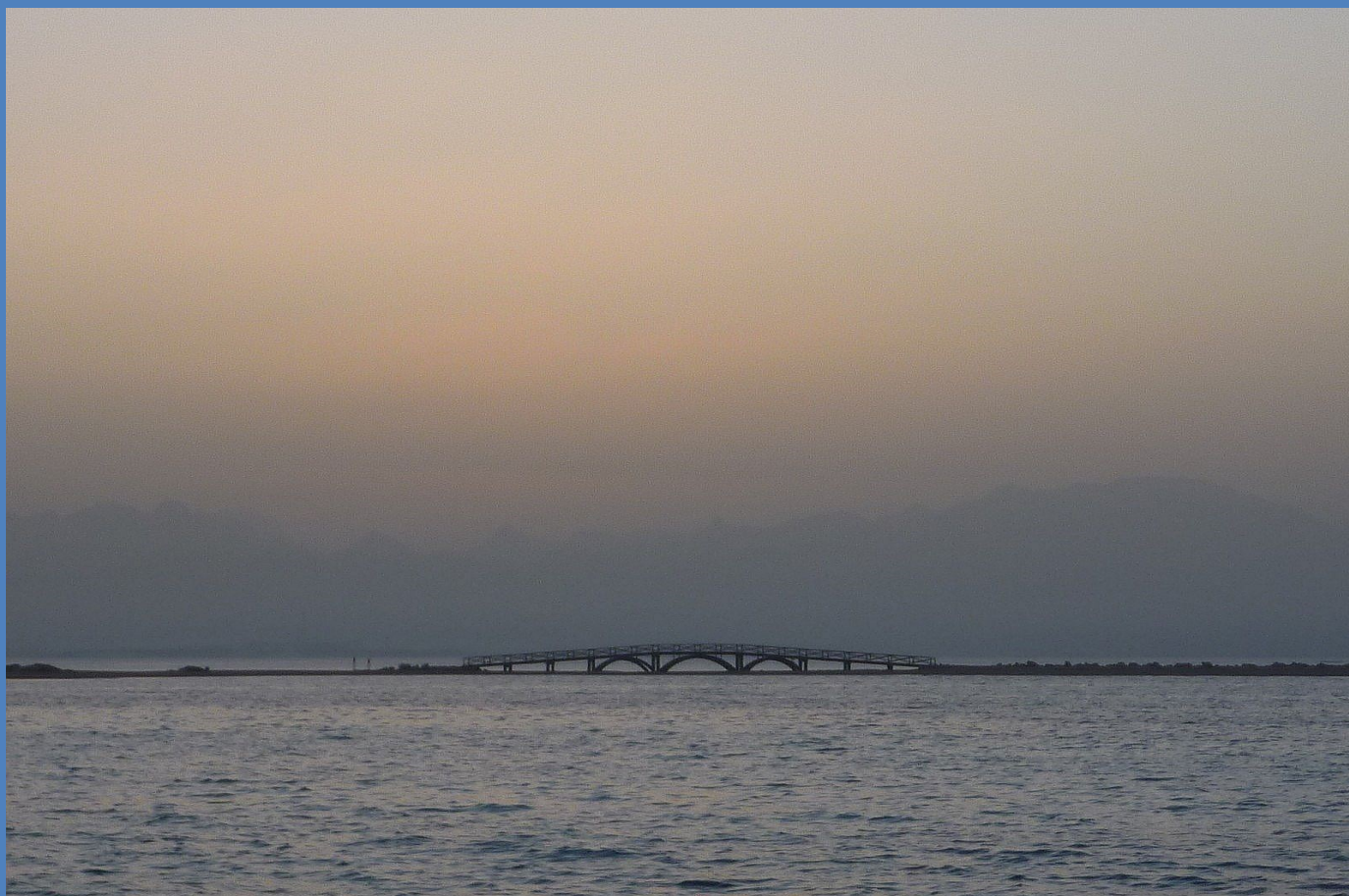


Alexander Redlich - Mariska Kappmeier - Catarina Barrios - Alexander Förster  
Mandy Fütterer - Lidia Evchenko - Julia Magaard - Claire Chong



## Training

# Medierea Interculturală dintre Mai Multe Părți În Comunități și Organizații

## Capitolul 8 Pasul 7 – Monitorizarea Procesului



## Cupris

<b>Monitorizarea Procesului: Construirea Culturii Cooperării .....</b>	<b>3</b>
Stabilirea unei culturi a cooperării.....	3
Suportul implementării.....	3
Testarea planului de acțiune .....	4
Evaluarea procesului și a rezultatelor .....	4
 <b>Exercițiu: Evaluarea atingerii scopurilor (45') .....</b>	<b>6</b>
 <b>Exercițiu: Evaluarea prin analiza unei experiențe comune (90').....</b>	<b>7</b>

**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.

## 8. Monitorizarea Procesului: Construirea Culturii Cooperării

Pasul șapte al IMMCO are două scopuri. Pe de o parte, ar trebui să ajute la stabilirea unei culturi a cooperării între părțile conflictului. Pe de altă parte, susține implementarea planului de acțiune.

### Stabilirea unei culturi a cooperării

Cultura cooperării este definită de un set de valori comune, roluri și reguli pe care părțile le aplică culturii lor specifice.

Valorile cheie ale cooperării sunt ...

- ... transparența informației, de exemplu – să nu se ofere informație falsă și să nu se ascundă informație importantă în dezavantajul unuia altuia,
- ... generozitatea în cadrul relației, de exemplu – să nu rănească intenționat cealaltă parte,
- ... dispunerea de a înțelege lumea subiectivă a celeilalte părți, de exemplu – să nu se întoarcă la stereotipurile negative anterioare și învinuirea pentru greșeli,
- ... responsabilitate pentru acțiunile asupra cărora s-a convenit, de exemplu – efectuarea sarcinilor așteptate.

Cooperarea are un fundament foarte bun, dacă părțile au *încredere de lucru* în aceste valori, la fel ca și *angajament mutual*.

O cultură a cooperării împarte aceste valori în *roluri* de parteneriat. Astfel, cooperarea se bazează pe preluarea rolurilor partenerilor de lucru, care include segmente de rol respective și distribuirea sarcinilor, flexibilitatea rolului în cadrul interacțiunii interpersonale și distanța rolului față de normele sociale.

Între partenerii care sunt cocrurenți acerbi sau sunt chiar ostili, este stabilit un sistem de interacțiune, care este caracterizat prin modele de comportament ca tentative de a răni oponentul, pentru a primi avantaj prin uz de informație falsă, punând în pericol acțiunile comune, creând și răspândind stereotipe negative și prin învinuire și atribuții. Se pare că există *reguli* comune, ca:

- Stânjeniți-i și învingeți-i pe ceilalți unde îi întâlniți!
- Dați cât mai puțină informație posibilă celorlalți, și dacă este necesar, deformați-o și camuflați-o !
- Nu faceți nimic pentru a avantaja cealaltă parte!
- Identificați și răspândiți calitățile negative ale celorlalți și învinuiți-i pentru fiecare cuvânt spus greșit !

În contrast, un sistem cooperant este întemeiat pe modele de a îi susține pe ceilalți ca pe prieteni, prin împărtășirea transparentă a informației, prin îndeplinirea a ceea ce se așteaptă mutual unul de la altul și prin aplicarea ascultării active, pentru a înțelege gândurile personale ale celorlalți, emoțiile și motivațiile.

Aceste idei de a construi o cultură a cooperării pot fi insuflate în timp ce se implementează planul de acțiune în mediul lor. Această linie dublă – stabilirea unei culturi a cooperării și suportul implementării planului de acțiune – este ideea cheie a acestui ultim pas din conceptul nostru.

### Suportul implementării

De obicei, mediatorii încheie medierea odată ce părțile au semnat acordul cu privire la planul de acțiune. Dar după câte știm, din evaluarea pe termen lung, planurile de acțiune includ întotdeauna riscul de a fi prost implementate – sau chiar deloc. [Viața de zi cu zi face așa ca planurile să fie uitate foarte repede.](#) Primele tentative de a implementa măsurile de rezolvare a conflictului se ciocnesc cu comportamentul prost adaptat al celeilalte părți și creează ușor noi tensiuni. Așa experiențe rezultă des cu faptul că părțile renunță la eforturi.

Mediatorii dintre mai multe părți pot să asiste părțile și să le susțină. Dacă mediatorii monitorizează implementarea, întregul proces al unei medieri dintre mai multe părți interculturale se dezvoltă de la contract pentru a dialoga workshop-urile până la acordul asupra unui plan de acțiune comun și până la suportul implementării, până atunci când proiectul poate fi încheiat cu succes.

Chiar și întâlnirile ocazionale cu părțile și raporturile de evaluare contribuie la implementare. Mai mult decât atât, se poate susține evaluarea prin testare, evaluare și modificare.

### Testarea planului de acțiune

Este important să nu se încerce de a implementa perfect acțiunile și măsurile planului, dar de a se testa planul mai întâi. Asta se bazează pe experiență și pe faptul că oricum, natural, se vor comite greșeli. Nimeni nu e perfect în planificarea viitorului și vor fi eșecuri. Astfel, mediatorul învață părțile o altă valoare numită *predispunerea spre greșeli*, adică să nu se aștepte la o implementare perfectă a acțiunilor planificate, dar mai degrabă să se aștepte la devieri de la plan. Asta e o problemă, deoarece toți oamenii se focusează pe rezultatele medierii și vor evalua succesul după procesele imediate; mai ales după îmbunătățirea relației dintre părți. Cea mai bună metodă e declararea primelor zile, săptămâni sau luni ale implementării ca perioadă de testare și experimentare. Aici este important să se stabilească o perioadă lungă pentru testare pentru a face pași mici spre îmbunătățiri. Această perioadă trebuie deja planificată în timpul workshop-ului dialog, în timp ce se lucrează după un anumit orar (vezi capitolele 6 și 7).

De asemenea, în timpul acestei perioade mediatorii trebuie să planifice evaluarea împreună cu cel puțin câte un reprezentant al fiecărei părți, mai ales la colectarea datelor (vezi mai jos). Pentru asta, mediatorii aranjează întâlniri cu ei. Apropos, această pregătire ajută la recunoașterea greșelilor și eșecurilor dintr-o fază timpurie și la modificarea acțiunilor.

De obicei, testarea unui plan de acțiune duce la modificarea lui. Predispunerea spre greșeli ușurează identificarea proceselor problematice și adaptarea planului la o situație reală. Perfecționismul este un obstacol interior pentru actorii care admit deschis eșecul și greșelile. Pentru modificări fundamentale, mediatorii trebuie să aranjeze o întâlnire cu toți foștii membri ai workshop-ului dialog.

### **Evaluarea procesului și a rezultatelor**

După nenumărate modificări, este stabilit un sistem de acțiuni adaptat. Procesele și rezultatele lui trebuie evaluate în totalitate. În al șaptelea pas, echipa de mediere și părțile trebuie să efectueze o evaluare auto-critică. Aceasta se bazează pe date corecte. Întreg grupul trebuie să se întâlnească pentru evaluarea datelor.

**Principalele întrebări pentru procesul de evaluare sunt: Ce rezultate au acțiunile noastre? Cum le putem identifica? Ce procese le-au cauzat?**

*Întrebarea privind rezultatele* poate fi divizată în trei părți (vezi exercițiu 8.1):

- Au fost atinse scopurile planului nostru (total – parțial – deloc)?
- Acțiunile noastre au adus rezultate (împreună cu oportunități ocazionale – cauzate de alți factori)?
- Există alte efecte (pozitive – negative – neclare)?

*Întrebarea principală privind procesul* de implementare poate fi pusă din retropsectivă și spune: Ce s-a întâmplat și ce a influențat atingerea scopurilor și alte efecte?

În acest scop, *valorile unei culturi a cooperării* ajută la găsirea domeniilor importante ale procesului interpersonal dintre părți: Cum pot să se dezvolte încrederea și cooperarea, în special transparența împărtășirii informației, generozitatea din relație, deschiderea pentru înțelegere și responsabilitatea pentru acțiuni ?

Această se adresează sarcinii de stabilire a valorilor, rolurilor și regulilor buneii cooperării. Aici e de ajutor pentru părți să reflecte relația lor printre ei și să clarifice ce trebuie să facă pentru a o îmbunătăți.

Eventual, tot suportul exterior din partea echipei de mediere trebuie sistematic redus. Pentru acesta este de ajutor să se identifice aspectele de suport și să se planifice reducerea lor treptată. Întâlnirea finală poate fi o celebrare comună a unui proiect de succes.



## 8.1 Exercițiu: Evaluarea atingerii scopurilor (45')

Trainerii ilustrează sensul acestui exercițiu prin una din formulările concrete ale sarcinii din capitolul "Negocierea Soluțiilor" asupra căreia participanții au lucrat la un curs anterior. Aceste sarcini conțin diferite scopuri și preocupări ale fiecărei părți. În acest exercițiu, participanții trebuie să dezvolte un mod de a măsura aceste scopuri.

De exemplu, o alocare bugetară a fost vizată într-un conflict dintre două organizații non-guvernamentale cooperante (vezi fig. 8.1.1). Alocarea bugetară corectă ar trebui să ia în considerare interesele principale ale părților implicate în conflict: O parte a dorit ca munca cu un număr mare de clienți trebuie să fie plătită. Celălaltă a vrut o recompensă pentru activitatea sa pe o mulțime de activități diferite, deși cu mai puțini clienți.

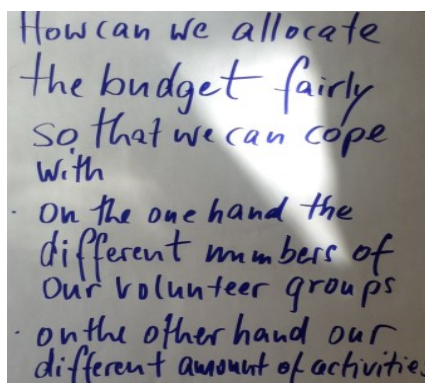


Fig. 8.1.1: Formularea sarcinilor unei probleme a conflictului despre alocarea bugetului

**Key question for the evaluation: What are the most important aspects of a goal, and how can we see if they have been reached?**

### (1) Introducere (5')

Antrenorii amintesc de sarcina din capitolul "Negocierea Soluțiilor" și explică faptul că acest exercițiu va fi pentru evaluarea atingerii scopului mai târziu, în timp ce monitorizează punerea în aplicare a planului de acțiune.

Ei recomandă să se lucreze asupra acestei întrebări, trecând prin următorii trei pași:

#### 1. Brainstorming: Găsiți toate aspectele posibile ale scopului!

De exemplu: documentarea muncii pentru toți membrii, evaluare obiectivelor de către toți membrii celor două ONG-uri, date de alocare bugetară, satisfacția generală a clienților referitor la activitatea ONG-urilor, satisfacția specifică a clientului referitor la caz și alte activități, etc

#### 2. Decizie: Alegeți cele mai importante aspecte care reprezintă cel mai bine scopul!

Date despre alocarea bugetului (ca aspect descriptiv) și evaluarea scopurilor de către toți membrii ONG-urilor.

#### 3. Măsuri : Găsi indicatori preciși pentru fiecare dintre aceste aspecte foarte importante, care ar convinge pe cei din afară?

Matrice de date: Câți bani se cheltuie pentru care și ale cui activități ?

Evaluarea corectitudinii alocării bugetului de către toți membrii ONG-urilor pe o scară (v. fig. 7.2)

### (2) Lucrul în grupuri mici (20')

Participanții sunt divizați în grupuri mici a câte patru persoane. Adicional, antrenorii oferă fiecărui grup câte un scop asupra căruia să lucreze. În fiecare grup, o persoană facilitează lucrul în grup mic pentru a dezvolta o măsură de atingere a unui scop. Pentru a-l atinge, facilitatorul trebuie să folosească cei trei pași de mai sus.

### (3) Prezentarea și evaluarea (20')

Facilitatorul sau altă persoană prezintă rezultatele lucrului în grup în plenar: măsura de atingere a scopului grupului. Antrenorii evaluează ideile grupurilor și sugerează îmbunătățiri.

## 8.2 Exercițiu: Evaluarea prin analiza unei experiențe comune (90')

Munca grea de implementare are nevoie de recunoaștere și, de asemenea, de analiză. Acest lucru trebuie făcut cu reprezentanții părților într-un grup care se știu unul pe altul de la workshop-ul de dialog. Este util de a folosi o [linie a timpului](#) într-un mod creativ. În cazul în care a fost folosită deja pentru a analiza istoria conflictului din prima etapă (a se vedea capitolul 1), această linie a timpului conflictului poate fi extinsă cu ușurință.

### (1) Introducere (5')

Antrenorii arată linia timpului și explică funcțiile ei: (1) Pentru a ordona incidentele critice într-o perioadă definită de-a lungul liniei timpului, și (2), pentru a evalua incidentele pe o scară de evaluare între negativ și pozitiv. Această introducere poate fi susținută de câteva exemple.

### (2) Organizarea lucrului în grup mic (5')

Trainerii și participanții fac o listă de posibile perioade ale timpului de experiențe comune și aleg una, de exemplu, unul din workshop-urile anterioare ale grupului.

Pentru a construi grupuri mici de 3 persoane, formatorii lasă participanții să se aranjeze într-o linie între extremele "Experiența din această perioadă de timp a fost excelentă" și "Experiența din această perioadă de timp a fost proastă".

Participanții sunt împărțiți în trei subgrupuri: Al treilea cel mai apropiat de o extremă a scalei sunt partea A, al treilea cel mai apropiat de cealaltă extremă sunt partea B. Cel de-al treilea din mijloc obține rolul de mediator. Grupurile mici sunt construite dintr-un participant din partea A, unul din partea B, și un mediator.

### (3) Lucrul în grup mic (45' în total)

Mediatorii facilitează analiza perioadei alese în cadrul grupurilor mici după următorii pași.

#### Aducerea la suprafață a incidentelor mici (5')

Participanții scriu incidente importante (de care își amintesc) din perioada de timp aleasă pe fișe. Ei evaluează aceste incidente pe o scară și le plasează pe linia timpului ori pe planșă.

#### Împărășirea amintirilor: reconstrucția procesului (40')

Mediatorii facilitează procesul de analiză a procesului. Fiecare incident este explicat de persoana care l-a scris pe card. Cealaltă persoană ia o poziție. În așa mod, procesul e reconstruit. Contradicțiile sunt scrise. În final, procesul va fi evaluat de către membrii fiecărui grup. Evaluarea e listată pe un flip chart și prezentată plenarului.

### (4) Plenarul: evaluarea finală (20')

Antrenorii prezintă evaluările lucrului în grupuri mici. Toți participanții discută despre rezultate. În final, ei încearcă să condenseze rezultatele într-o imagine a perioadei de timp analizate.

### (5) Plenarul: reflectarea metodei (15')

Antrenorii roagă participanții să reflecte experiențele lor cu această metodă de evaluare a procesului comun prin două întrebări: Ce aspecte ale metodei trebuie păstrate cu siguranță? Ce trebuie schimbat și cum?