

NEGOCIEREA

Probleme	167
Comportament	168
Definire	170
Motivatia	171
Tripartism	173
Procedura	175
Analiza	178
Drepturi	179
Experienta	182
Momentul	184
Situatii	185
A – Z	186

NEGOCIEREA

Probleme

Abordarea medierii este psiho-sociologica. (Psihologia studiaza omul din perspectiva deschiderilor acestuia în ipostaza de producator de sine, în timp ce sociologia studiaza omul în ipostaza comunitara, respectiv în calitatea sa de producator de social – structuri organizationale, contexte manageriale, inovatii decizionale, etc.; cele doua perspective sunt complementare dar nu se confunda).

În aceasta parte a lucrării nu vrem sa sintetizam un “dosar” al negocierii; aceasta este facuta prin destule tratate ale artei negocierii. Ne vom referi doar la principii si la legaturile cu medierea:

... Structural, oamenii sunt “matinali” si “nocturni” - care se trezesc si se culca devreme sau respectiv se trezesc si se culca târziu; unii afirma si ca acestia ar fi orientati în general pe fond conventional politic de “stânga”, respectiv “dreapta”. (Aceasta ar avea aceeasi importanta ca si existenta în democratie a binomului format din putere si opozitie – care nu pot functiona una fara cealalta) ... Negocierea n-ar avea sens fara partile ce iau parte la ea; la fel, conflictul este întâi definit de partile care se opun în el.

... Parcurgând traseul de la confruntarea cu o problema pâna la luarea unei decizii, ai întotdeauna o serie de avantaje:

- ? înveti sa abordezi problemele
- ? anticipezi problemele mai usor
- ? ti se pare mai simplu sa generezi idei creative
- ? devii mai eficient în gasirea solutiilor
- ? capeti încredere în tine în ceea ce priveste luarea de decizii

Deseori efortul necesar pentru a:

- ? identifica problema
- ? îi determina cauzele
- ? gasi solutii
- ? trece la actiune

poate parea mult prea mare raportat la rezultat. Problemele sunt de obicei subiecte care implica incertitudine, nesiguranta sau dificultate; unele probleme pot parea uneori prea mari ori prea confuze ca sa sti de unde sa le apuci. Este doar o aparenta! Greseala cea mai frecventa pe care o fac oamenii este aceea de a crede ca au un termen-limita sa rezolve problema, într-un timp record; temându-se ca s-ar putea sa nu reuseasca, ei pot ajunge sa nu mai faca nimic ...

Problemele apar în toate formele si marimile – si nu au niciodata limite clare. Recunoscându-le dar evitând înfruntarea lor (sperând ca se vor rezolva de la sine), ajungi la constatarea ca situatia se înrautateste – pentru ca problemele nu dispar fara ca în acest sens cineva sa actioneze. Nu exista persoane fara probleme; si totusi, oamenii par de multe ori mai încântati sa traiasca pe lângă problemele lor sau sa se adapteze acestora – decât sa le rezolve; numai atunci când “gluma se îngroasa”, oamenii se simt deodata motivati sa rezolve problema.

O problema bine definită este pe jumătate rezolvată. Pentru a afla care este de fapt problema cu care te confrunți, trebuie să înțelegi exact ce se întâmplă și să identifici posibilele cauze ale ei. (Consumând puțin timpul tău pentru a defini corect problema, vei economisi din timpul necesar alegerii metodei de rezolvare). În căutarea soluțiilor, o problemă nu poate fi rezolvată fără absolut nici un efort; înclinatia instinctivă este de a alege cel mai la îndemână mod de ieșire din situație – cum să faci să scapi cât mai rapid de problemă.

Aproape orice problemă are mai multe soluții posibile – dar soluția cea mai evidentă nu este întotdeauna și cea mai bună; chiar și atunci când răspunsul ți se pare evident din start, merită să consumi ceva timp pentru a investiga orice metodă imaginabilă de rezolvare a problemei, deoarece alegerea “evidentă” se poate dovedi a nu fi cea mai bună în circumstanțele date. Dacă ești deschis spre generarea cât mai multor opțiuni interesante și viabile, practic îți oferi ție însuți cele mai mari șanse de a găsi soluția optimă de rezolvare a problemei.

Problemele nu pot fi rezolvate fără a fi luate decizii. Încearcă să nu te lași intimidat de importanța deciziei pe care trebuie să o iei, nici de deciziile pe care le-ai luat în trecut și care s-au dovedit mai mult decât neinspirate. De fapt, nu este așa o mare filozofie să alegi o decizie corectă; trebuie doar să:

- ? analizezi cu atenție opțiunile
- ? te consulți cu alții
- ? îți folosești logica ori intuiția

(La un moment dat, poți simți că îți scapă ceva important și că nu privești situația în ansamblul ei; dacă ești în dubiu în ceea ce privește decizia pe care este mai bine să o adopți, urmează-ți instinctul).

Ia în considerare riscurile pe care le implică opțiunile (acest lucru te ajută să iei mai rapid o decizie) și “recapitulează” decizia pe care ai luat-o; îți vei da seama dacă ea rezolvă întreaga problemă sau doar o parte a ei. Oricum, ca să poți în practică hotărârea, trebuie să treci la acțiune; pentru a transforma decizia în acțiune, fă un plan pe care să-l poți în practică și apoi asigură-te că astfel vei rezolva problema (făcând corecții acolo unde este cazul).

Trebuie să privești soluția din punctul de vedere al celorlalți, să te gândești cum îți poate afecta și să spui celor din jurul tău în ce mod rezolvarea problemei va îmbunătăți lucrurile și în cazul lor. (Poți face acest lucru discutând despre problema și arătându-le că, dacă ea nu va fi rezolvată, situația nu poate decât să se înrăutățească; apoi, enumera avantajele pe care le vor avea dacă vor fi de acord cu schimbările).

Totii cei implicați trebuie informați corect despre:

- ? ce se întâmplă
- ? de ce se întâmplă
- ? cum vor beneficia de pe urma rezolvării problemei

Pentru a rezolva cu succes probleme, trebuie să crezi în rezultatul eforturilor tale. Multe probleme par înfricoșătoare la prima vedere dar în realitate foarte puține sunt atât de dificile încât să nu poată fi abordate cu ușurință. (Problemele par complexe și sunt intimidante doar pentru că oamenilor le este groază să le facă față). Orice problemă poate fi privită ca o oportunitate de a câștiga experiență.

Activitatea de rezolvare a problemelor are 3 categorii de strategii necesare:

- ? exploratorie
- ? rezolutivă
- ? executivă

De pildă, dacă se cere dezechilibrarea unei balanțe încărcate cu diverse obiecte fără a lua nimic de pe talger, aprinderea unei lumânări, care pare să fie pusă acolo întâmplător pentru greutatea ei, prin consumare produce efectul cerut! (În orice problemă există restricții dar și atribute deschise – posibilități ce trebuie ori pot fi folosite).

Cine contempla spectacolul oferit de omul “autonom” este nevoit sa afirme ca acesta se misca stând pe loc (deoarece miscarea își are izvorul în divin). Simbolica omului “autonom” trece înșelatoare din om în om si din generatie în generatie ... Problema în sine este o sarcina nerezolvata care asteapta solutionarea; ea situeaza spiritul uman în lumea întrebărilor. (Nu exista decât un singur adevar; mai multe adevaruri înseamna nici unul ... Iar adevarul se rosteste simplu!). Asa cum ratiunea fara experienta este goala – iar experienta fara ratiune e oarba, în omul “autonom” amândoua sunt lipsite de adevar. (Cel ce nu stie ca nu stie este prost; fereste-te de el. Cel ce stie ca nu stie este nestiutor; învata-l. Cel ce nu stie ca stie este adormit; trezeste-l. Cel ce stie ca stie este înțelept; asculta-l).

Comportament

Negocierea are drept obiectiv principal realizarea unui acord de vointa / unui consens si nu a unei “victorii” (în ea exista parteneri si nu adversari, fiind un amplu proces cooperant). Deoarece acest proces este realizat de oameni – iar acestia sunt purtatorii factorilor emotionali proprii – negocierea poarta amprenta distincta a comportamentului uman. Rolul determinant al comportamentului este dat de faptul ca negocierea ajunge sa fie înțeleasa ca metoda de intercomunicare umana.

Daca faci un efort pentru a înțelege comportamentul uman, ti se va parea mult mai simplu sa-ti organizezi viata si sa te înțelegi cu cei din jur. Stiind mai multe despre comportament, vei înțelege ca atunci când oamenii nu se comporta în modul lor caracteristic, au un motiv bine întemeiat; iar atunci când nu se comporta ca tine, probabil ca sunt ei însisi!

Negativismul, tendinta spre panica, neîncrederea în sine, complexe de inferioritate, dezamagirile repetate, etc., sunt consecinte ale unor mustrari de constiinta; nevoia de perfectiune este o cerinta fireasca a spiritului – dar aglomerarea sarcinilor uneori nu dau aceasta posibilitate. Ca urmare, apar sentimente de vinovatie, auto-culpabilizare, eventuale regrete si remuscari, încordari nervoase, îngrijorari si îndoieli – care în sine nu pot schimba cu nimic în “bine” vreo situatie. Chiar dozele de “rautate”, egoism, invidie, etc., sunt ecouri ale framântărilor meschine interioare – manifestate prin gesturi impulsive si atitudini ce pâna la urma necesita modalitati rationale / “pozitive” de abordare.

Gândirea negativa este o “deraiere” a simtului critic, a gândirii pozitive; dominanta negativa a stilului sau (ticuri, neputinte si stereotipuri) este direct solidara cu extractia negativa a temelor abordate. Ea e deseori:

- ? incapabila de initiativa pozitiva
- ? iute în lamentare
- ? “stângace” în actiune
- ? perdanta în solutii
- ? pesimista în asteptari
- ? pactizanta cu dificultatea
- ? cu termeni ca “tapi ispasitori”
- ? s.a.

(Nu este niciodata ireparabil ceea ce altii au facut din tine: esential este ce poti sa faci tu, cu tine, din ceea ce altii deja au facut; e limpede ca tot ce îți poate oferi o gândire negativa e sa te lase la marginea drumului: la capatul lui nu te poate duce decât constructia unei solutii. “Îmbatosarea” verbala sau alte atitudini nu au duc la nimic, caci eficienta înseamna numai opunerea unor actiuni deranjante prin alte actiuni – pozitiv contrare; gândirea negativa fiind o forma de captivitate mintala, o iesire din logica ei este prin urmare abordarea constructiva / “pozitiva”).

Capacitatea de a distinge între ceea ce observi și ceea ce deduci din observațiile tale este un prim pas către înțelegerea comportamentului. Odată ce ești în stare să privești comportamentul altora în mod obiectiv, șansele de a-l înțelege cresc considerabil. Pentru a-i "citi" pe cei din jurul tău, trebuie să înțelegi mai întâi ce se întâmplă, apoi să te gândești de ce se întâmplă.

Comportamentul uman este determinat de:

- ? natura
- ? educație
- ? mediu
- ? sex

În termeni generali, se pot distinge 3 tipuri de comportament care oferă o motivație pentru faptele oamenilor:

- ? nativ – o combinație între comportamentul instinctiv (care depinde de temperamentul fiecăruia) și comportamentul dobândit (pe care fiecare individ îl capătă pe măsura ce înaintea în viață)
 - ? ocazional – cel pe care oamenii îl afișează în anumite ocazii, atunci când se găsesc în situații deosebite
 - ? de necesitate – ce reflectă nesatisfacerea celor mai adânci nevoi de natură emoțională ale indivizilor
- Oricine tratează situațiile cu care se confruntă într-o manieră personală - în funcție de:

- ? experiența
- ? personalitatea
- ? educația

sa. Oamenii se comportă în moduri atât de diferite datorită interacțiunilor dintre factorii moșteniți și cei acumulați prin experiența și educație.

Educația este o fizică socială - cu 3 perspective - ale:

- ? individului (singularitatea)
- ? elementului social (generalitatea)
- ? persoanei (universalitatea)

fiind un proces de perfecționare a omului (și nu perfecțiune; perfecțiunea este sursa a totalitarismului: nu există omul "perfect", societatea "perfectă", rasa "perfectă", s.a.) – de unde și constatarea că substituirea educației prin cultură nu e bună.

... Se spune că pesimistul este ... un optimist bine informat. Ține cont că oamenii pot acționa în funcție de 3 tipuri de a fi:

- ? optimist (cu atitudine "pozitivă" atât față de viață, cât și față de semenii; acest mod de a vedea lumea nu îi exclude pe cei care văd doar partea "negativă" a existenței)
- ? naiv (care nu percepe lumea precum este ea, ci așa cum ar dori-o să fie ...)
- ? mizantrop (care aproape că nu "acceptă" pe nimeni, fără o părere prea bună despre alții – cu un stil arogant / disprețuitor de a gândi ...)

În timpul vieții, oamenii se confruntă în anumite momente cu situații care pot avea efecte asupra comportamentului lor. Multe din aceste circumstanțe / experiențe sunt temporare și pot influența comportamentul uman pe o durată de timp mai mică sau mai mare.

Nevoile emoționale ale oamenilor sunt invariabil reflectate în comportamentul lor. Oricine are nevoi pe care caută să și le satisfacă (cum ar fi nevoia de reciprocitate a sentimentelor sau de recunoaștere a meritelor). În general, oamenii sunt perfect capabili să și satisfacă necesitățile – dar când acest lucru nu se întâmplă ei își pot manifesta frustrarea; oamenii se împotmolesc deseori în rutine de comportament.

Atât în mediere cât și în negociere, comportamentul trebuie separat de personalitate; totdeauna te interesează nu personalitatea individului / persoanei / partii (indiferent cine o fi), ci doar comportamentul său!

Oamenii – în general – nu intenționează să fie dificili și de cele mai multe ori nici nu-și dau seama că se comportă “anormal”; aceasta înseamnă că ei sunt mai puțin afectați de comportamentul lor decât ești tu (sau alții), așa că “delegarea” ca metodă de a face față comportamentului-problemă este un procedeu constructiv de aplicat.

Referitor la propriul comportament: este foarte bine să înțelegi comportamentul altora, să știi ce poate determina un comportament “anormal” și cum poți face față unui astfel de comportament; trebuie totuși să iei în considerare și posibilitatea că prin comportamentul tău să ai o contribuție importantă la situație. Modul în care ești privit de ceilalți poate diferi considerabil de modul cum crezi tu că ești privit.

O reacție potrivită în a descrie altei persoane comportamentul acesteia și ceea ce ai simțit, este eficientă dacă:

- ? e mai curând descriptivă decât evaluativă
- ? se axează pe ceea ce simte persoana care a recepționat comportamentul
- ? e mai curând specifică decât generală
- ? e îndreptată spre un comportament care poate fi modificat
- ? e mai curând solicitată decât impusă
- ? e bine situată în timp
- ? e verificată pentru a asigura o comunicare clară
- ? nu este folosită pentru a te “descărca” pe cineva
- ? nu conține întrebarea “de ce?”
- ? utilizează mesajele de tip “eu ... “
- ? se încheie cu “multumesc!”

În tratarea conflictelor există unele stereotipuri – “mituri” le-am putea zice – care uneori pot fi observate. (Desigur că unul dintre lucrurile cele mai importante învățate dintr-un proces este că grupul contează, indiferent de ce anume e exprimat – audiența fiind cea care trebuie luată în considerare). În societate sunt atitudini care fie au nevoie de baze realiste, fie mai bine ar fi neutralizate, ca:

- ? după participarea într-o instruire “de profil”, participanților nu li se vor mai întâmpla conflicte
- ? una dintre părțile implicate (într-un conflict) este mai justă / îndreptățită decât celelalte
- ? partea care alege “colaborarea” ca strategie o face doar fiindcă în general este altruistă
- ? etc.

Rezultatele unui conflict depind nu atât de mult de conținutul său, cât de îndemânările și cunoștințele părților implicate – relativ la gestionarea situației; prin urmare, realitatea mai bună decât “fuga” de conflict (ori evitarea lui) este: posibilitatea evitării escaladării unui conflict! Subiectivitatea este pentru că lumea emoțiilor nu e așa strictă în “legi”: ceea ce face fericit pe cineva, poate avea o influență negativă asupra altcuiva ... ceea ce e important pentru o persoană – nu e esențial pentru alta, etc. Realitățile subiective (care pot fi numite chiar realități “alternative”) se dezvoltă bazându-se pe experiența personală; oamenii sunt foarte mult influențați de grupurile sociale pe care le reprezintă sau cărora le aparțin. De aceea, ambele părți dintr-un conflict pot fi drept bazate pe realitatea lor subiectivă – iar când acestea cer altcuiva să:

- ? vada
- ? interpreteze
- ? evalueze

evenimentele, atunci indirect înseamnă negarea propriei lor realități subiective și “ignorarea” experienței lor; cât de rațională este o asemenea abordare? Colaborarea părților – când e propusă – este o idee care dacă e înțeleasă, duce la o rezolvare mai acceptabilă și realistă, fiind o condiție a negocierii.

“Miturile” / stereotipurile managementului conflictelor sunt legate de onestitatea, sinceritatea, deschiderea și atitudinile de viață ale celor implicați. Manifestarea lor apare mai ales atunci când nu este spus

adevarul în tratare; crearea unei atmosfere de “sera” în timpul procesului de mediere ori negociere descreste eficienta rezolvării conflictului. Influentele partilor trebuie să fie în profunzime – și cu efect ulterior întrunirii / procesului. Așa cum o floare de pe câmp se deosebeste de o floare din sera, necorelarea dintre cele ce se întâmplă și “masa” tratativelor poate fi în fond o chestiune de atitudine: o soluție poate fi găsită printr-o simulare sau prin proces – dar nu și aplicată ori “însusită” în fapt ... (Deseori se întâlnesc asemenea aspecte - implicând onestitatea și sinceritatea - ceea ce ar duce la recunoașterea pericolului “jucării”).

Sunt multe motive pentru care oamenii preferă să-și ascundă emoțiile și să se comporte nenatural. Printre metodele ce apreciază orientarea atitudinii pot fi considerate exercițiile de “spargerea ghetii”, jocurile de roluri, energizarile, simularile, discuțiile riguroase și aspectele informale – ce-și au importanța și potențialul lor (relativ la etica și puterea celor implicați).

Definire

Negocierea porneste de la faptul că fiecare parte are nevoi și interese (directe sau indirecte) pe care vrea să și le satisfacă. Întotdeauna când partenerii au în vedere – în mod tacit – dorințele reciproce, negocierea se încheie cu succes și contactele pot continua; atunci însă când nevoile unei părți sunt ignorate și negocierea reprezintă un simplu joc (de tip învingător / învins, de exemplu) rezultatele “îmbracă” forma unor tranzacții – ce ar trebui să fie și atunci reciproc avantajoase, negocierea fiind o tranzacție cu condiții nefixate. Toți participanții la o negociere fac anumite presupuneri; o parte din succes va fi asigurat de corectitudinea propriilor presupuneri și de capacitatea de a anticipa presupunerile partenerilor.

Negocierea furnizează un cadru în care pot fi discutate și analizate multe probleme, în care pot fi atinse multe scopuri. Este procesul prin care încerci să obții ceea ce dorești, astfel încât și cei cu care negociezi să obțină ceea ce vor. Negociind cu succes:

- ? îți atingi scopurile
- ? obții cooperarea și implicarea celorlalți
- ? înveți mai multe lucruri despre cum să te comporti cu oamenii
- ? stabilești relații de bună colaborare sau le îmbunătățești pe cele existente
- ? valorifici șansa de a da glas solicitărilor tale într-un cadru propice satisfacerii acestor solicitări

Pentru a ajunge la o soluție acceptabilă, negociatorii trebuie să simtă că discuțiile au loc într-o atmosferă de echilibru și sinceritate; cel mai important obiectiv al unei negocieri este acela ca înțelegerea să fie percepută de toți participanții ca fiind corectă și cinstită. Identificarea (încă de la începutul unei negocieri) a tipului de situație în care te găsești este esențială capacității de a negocia cu succes.

Merita să consumi puțin timp pentru a identifica sursele de putere ale indivizilor cu care discuți. (Chiar dacă ești sigur că o persoană are un atu important, vei fi surprins să afli cât de mare poate fi puterea ta – data de cunoștințele pe care le ai!). Practic (indiferent de care parte se află puterea), esențial este modul de abordare al negocierii: caută ca fiecărei părți să-i fie indusă încredere în rezultatul negocierii – cercetând acele soluții care pot duce la o înțelegere satisfăcătoare pentru toți participanții la proces.

Tinta negocierii trebuie să fie aceea de a furniza partilor participante un rezultat favorabil; sunt mai multe șanse de a obține un rezultat satisfăcător dacă procesul de negociere este privit ca o unire a forțelor partilor pentru găsirea unei soluții reciproc avantajoase: negocierea trebuie să fie percepută ca o alianță între părți – în scopul rezolvării unei probleme comune.

Stabilindu-ți – în detaliu – obiectivele, vei putea aprecia cât de fezabile sunt solicitările tale; încercând să ghicești obiectivele părții celeilalte / partilor celorlalte, vei putea privi lucrurile din punctul lor de vedere.

(Primul contact cu partenerul de negociere te ajuta sa-ti faci o idee despre situatia în care te afli). Negocierea reprezinta – concret – gasirea raspunsurilor la întrebările privind ce:

- ? vreau eu
- ? vor ceilalti
- ? solutii pe care sa le acceptam cu totii exista

Modul cum negociezi influenteaza rezultatul: negociatorii abili au tendinta de a pune multe întrebări – care vor constitui alternative excelente în determinarea altora sa observe punctele slabe sau inexactitatile argumentatiei lor (decât expunându-le direct aceste deficiente); ascultându-i pe ceilalti si fiind atent la ce au de spus, vei vedea cum lucrurile încep sa progreseze.

În cazul unui obstacol, trebuie sa te concentrezi asupra:

- ? problemei în discutie
- ? intentiilor (si nu asupra comportamentului!)
- ? necesitatilor partii celeilalte (nu asupra pozitiei pe care o adopta)

(Daca altii s-ar comporta într-un mod agresiv – cu intentia de a înclina balanta rezultatului numai în favoarea lor – atunci nu înseamna sa ajungi sa fi si tu la fel de agresiv).

Pentru ca negocierea sa se desfasoare cu succes, este de preferat sa-i tratezi pe ceilalti ca si când ar actiona cu buna-credinta - ca si când ar fi început discutiile cu o stare de spirit pozitiva. Chiar daca nu se întâmpla întotdeauna asa, tu trebuie sa te asiguri ca atitudinea ta este pozitiva si ca scopul tau e clar definit. O atitudine corecta este vitala daca vrei sa ajungi la consens cu cei cu care negociezi – iar rezultatul negocierii sa fie satisfactor. O aceeași realitate nu este niciodata la fel (identic) perceputa de oameni!

Daca dai impresia de asimilare ca toti ceilalti au început sa negocieze cu buna-credinta si daca pe parcursul negocierii dai dovada de corectitudine, vei fixa (practic) niste standarde pe care probabil ca si ceilalti le vor respecta: atitudinea ta va exercita o influenta puternica asupra procesului; o atitudine corecta poate însemna diferenta dintre o negociere de succes si una esuata.

Negocierea implica doua sau mai multe parti. (Chiar si când negociezi cu tine însuti – de exemplu pentru a decide daca sa mergi la cinema ori sa stai acasa si sa privești televizorul – îți asumi doua roluri pe loc, respectiv cel de protagonist si antagonist). Partile negociatoare au nevoie de implicare reciproca pentru a-si atinge rezultatul dorit. Nu are sens negocierea cu cineva daca nu are ceva ce tu vrei ori tu n-ai nimic de oferit în schimb. Negocierea este un proces de întâlnire a diferentelor. Daca ajungi la o completa înțelegere cu cealalta parte, este logic ca atunci nu mai e nimic de negociat.

Partile trebuie sa considere negocierea – sau macar sa înceapa astfel – ca fiind cea mai buna cale de rezolvare a diferentierii lor; altfel, vor ajunge la evitare, capitulare sau razboi. Fiecare parte trebuie sa creada ca exista vreo posibilitate de a o convinge pe cealalta sa-si modifice pozitia initiala si sa agreeze un “compromis” mutual acceptabil.

Fiecare parte are un anumit grad de putere asupra celeilalte: daca puterea este pe de-a întregul în mâinile unei parti, atunci nu se mai simte nevoia negocierii. Negocierea este un proces primar de comunicare interpersonală. Oricât de impersonal arata ori poate fi un negociator, elementul uman este totdeauna inclus! Întreaga gama de emotii (mândrie, furie, umor, teama, posesiune, generozitate, afectiune, competitivitate, cooperare, etc.) este o componenta esentiala în orice negociere.

Faptul ca am introdus în aceasta lucrare simulari este pentru ca le-am considerat ca ideale în instruire – deoarece ele însusi sunt forme de negociere. Oamenii / participantii întruniti într-un cadru structurat au de negociat / mediat o serie de roluri si reguli pentru a atinge obiectivele predeterminate (de facilitatori). Ne-am focalizat asupra chestionarii proprii si reciproce asupra celor petrecute, cu cine, cum si de ce – si cu ce rezultat. Aceasta lucrare priveste si utilizarea simularilor ca mijloace de îmbunatatire ale abilitatilor necesare medierilor si negocierilor. Desigur ca procesele autentice furnizeaza învățăminte mult mai bine decât o fac simulările. Oricum,

accentul este mai mult pe folosirea de instrumente practice decât teoretice; studiul aparține mai mult mediului interior (individualizat), pe când deschiderea spre experimente este a mediului exterior (privind abordările comune).

Motivatia

Puterea consta în a-i face pe oameni sa urmeze o directie ... Structurarea cailor de lucru cu oamenii aparține atitudinilor (pozitive si negative) - fata de proces. Sunt 4 domenii de interes:

- ? analiza (a ceea ce se motiveaza)
- ? strategia (planificarea)
- ? interpretarea
- ? prezentarea intereselor

Acordarea de responsabilitati unei persoane înseamna acordarea de încredere în ea. Motivatia în negociere vizeaza:

- ? nivelul primar
- ? mentinerea
- ? stimularea

Reactiile partenerilor pot fi foarte diverse:

- ? ei se pot simti inconfortabil
- ? ei se vor gândi poate mai mult la ceea ce au de pierdut decât de câstigat
- ? ei se pot simti izolati / singuri / disperati
- ? ei s-ar putea îngrijora de lipsa unor resurse
- ? ei ar fi la diverse nivele (neasteptate) de pregatire pentru schimbare
- ? prea multe schimbari deodata vor duce la revolta ori abandon
- ? încetarea presiunii ar duce la întoarcerea oamenilor - înapoi la vechiul lor comportament
- ? etc.

În motivatie, chestionarea proprie vizeaza fundamental 3 întrebări:

- ? ce ma motiveaza
- ? de ce m-am implicat
- ? de ce sunt înca implicat

care sunt utile oricând de adresat de-a lungul negocierii. La oameni, capacitatea de a folosi puterea este totdeauna o parte a motivatiei!

Participarea înseamna a fi parte / a simti apartenenta si a putea influenta mersul lucrurilor - pentru ca numai cei ce se implica, stiind despre ce-i vorba, determina constient procesul (inclusiv organizarea lui). Ca instrument de lucru pentru a verifica eficacitatea motivatiei este identificarea - oricând - a 4 câmpuri (ce ajuta definirea eventualelor probleme):

- ? puteri (aspectele tari)
- ? slabiciuni (aspectele slabe)
- ? greutati (obstacolele ivite)
- ? pericole (simtite ca existente)

A motiva pe cineva înseamna a înțelege care sunt nevoile sale, ce anume îl stimuleaza spre a lucra mai bine si a-l face sa doreasca sa obtina rezultate mai bune. Avantajele de a lucra cu oameni motivati sunt:

- ? participarea va fi la standardele fixate si în termenele-limita stabilite
- ? ei se vor simti apreciati - iar acest lucru se va reflecta imediat în performantele lor
- ? moralul ridicat al oamenilor va furniza o atmosfera de lucru excelenta

- ? rezultatele vor fi monitorizate chiar de catre persoanele implicate si vor necesita mai putina supervizare
- ? ei se vor implica mai bine, deoarece vor dori sa obtina rezultate bune
- ? etc.

Odata ce oamenii vor fi motivati, mentinerea acestei stari va necesita o vigilenta constanta dar efortul va fi recompensat: oamenii puternic motivati se vor comporta "bine" si vor obtine rezultate mai mult decât satisfacatoare. Conceptul de motivatie este deosebit de simplu; el se bazeaza pe modul în care indivizii sunt tratati si pe sentimentele pe care le au fata de proces; pentru ca partenerii sa lucreze mai bine, trebuie motivati. Iar pentru motivatie, trebuie:

- ? gasite cauzele rezultatelor slabe
- ? eliminate atitudinile "negative"
- ? înțelese nevoile fiecarui individ în parte

Exista câteva categorii de necesitati pe care oricine încearca sa si le satisfaca:

- ? nevoile de baza
- ? statutul social
- ? ambitiile personale

Daca nevoile de baza nu sunt satisfacute, motivatia este imposibila. Împlinirea acestor necesitati îi face pe oameni sa se simta multumiti. Cu toate acestea, satisfacerea nevoilor de baza nu asigura îmbunatatirea lucrului individului; cu cât o nevoie de pe un nivel superior este mai putin satisfacuta, cu atât devine mai importanta satisfacerea nevoilor de pe nivelurile inferioare. De aceea, în înțelegerea motivatiei este esentiala înțelegerea principalelor nevoi ale oamenilor.

Pentru ca procesul sa le ofere satisfactii, partenerii trebuie sa considere ceea ce fac ca fiind:

- ? important
- ? interesant
- ? util

Daca oamenii au posibilitatea sa finalizeze ceea ce încep, ei vor fi mândri de un lucru facut în întregime de ei. Asumându-si responsabilitati / raspunderi, ei vor simti ca detin controlul si ca au o contributie mare la obtinerea rezultatului.

Motivatia este stimulata prin:

- ? asigurarea competentelor adecvate
- ? acomodarea la nevoile individuale ale partenerilor
- ? aprecierea rezultatelor bune

Mentinerea motivatiei este similara cu obtinerea ei: daca oamenii sunt corect si prompt informati despre ceea ce se întâmpla, ei se vor putea concentra asupra procesului. Partenerii trebuie sa stie:

- ? cât de bine se descurca
- ? daca performantele lor corespund standardelor fixate
- ? cum se încadreaza în "tabloul" general (o trecere în revista periodica ajuta)

Crearea unui mediu propice indica partenerilor ca sunt apreciati si îi ajuta în eficienta - starea de spirit pozitiva fiind obtinuta prin urmarirea oricarui semn al lipsei de motivatie: detectând imediat orice schimbare a nivelului de entuziasm, se pot lua masurile potrivite remedierii! Atitudinile si comportamentele afisate au roluri-cheie în motivatia partenerilor si - mai ales - în mentinerea acestei motivari; de aceea, controlul si reactiile pozitive în toate situatiile au influente uriase asupra procesului (atât de negociere, cât si de mediere).

Tripartism

Cooperarea tripartita înseamna dialog social. În mediere sunt 3 parti - dar negocierea poate fi între 2, 3 sau mai multi parteneri. Nivelul cooperării tripartite este des întâlnit în domeniile economic, politic, cultural, s.a. Întrunirile în 3 pot fi:

- ? pentru mediere
- ? cu functie consultativa
- ? pentru luarea unei decizii

Practic, în unele medii, tripartismul confera dialogului anumite sensibilitati si constrângeri: o miscare este ca sa "largeasca" câmpul de actiune al fortelor dincolo de un anumit punct - ceea ce va avea în mod normal ca efect privilegierea relatiilor bipartite în detrimentul procesului; sau - datorita slabiciunii ori inactiunii - anumite probleme (care ar fi de competenta bipartita) sa ajunga sa fie abordate în 3, când partile si le-ar fi putut rezolva singure, în loc sa puna totul "pe masa" cautând în cadrul tripartit compromisul global.

Tripartismul apartine democratiei; partile îl prefera altor solutii (de exemplu coercitive). Relatia tripartita este perceputa ca un mijloc privilegiat de a gasi compromisurile care sa fie acceptabile pentru toate partile si care reprezinta - ca atare - cele mai mari sanse de a putea fi efectiv aplicate si de a asigura astfel pacea sociala. Aplanarea conflictului (ori dobândirea pacii sociale) rezulta din constientizarea tuturor ca se încearca permanent echilibrul dintre ceea ce este posibil si ceea ce este echitabil. (Aceasta presupune ca exista, între parti, un consens asupra unui anumit tip de organizare si o vointa de a contribui - daca este nevoie cu pretul unor sacrificii uneori considerabile - la mentinerea tipului ales).

O concentrare tripartita autentica presupune - din partea tuturor partilor - o stare de spirit care va avea, în mod normal, drept consecinta, dezvoltarea relatiilor dintre ele. Daca, fara nici o îndoiala, cooperarea tripartita este împiedicata de instabilitatea si imprevizibilitatea situatiei, acestea nu o fac totusi imposibila - cu precizarea ca e greu de cooperat si negociat în conditiile în care se cer numai sacrificii. (Tripartismul cere nu numai ca partile sa fie distincte dar si pregatite de cooperare în acelasi timp, ci si ca ele sa fie destul de puternice pentru a-si putea îndeplini functiile respective în mod eficient).

Relatiile tripartite presupun în mod normal un schimb de avantaje si de concesiî între parti; un asemenea schimb nu poate fi decât facilitat daca este într-un context de abundenta relativa a resurselor. Relatiile tripartite în principiu sunt mai dificile daca situatia atinge dimensiunile unei adevarate crize si de aceea trebuie percepute ca ultime mijloace de a evita un blocaj total al situatiei - care ar putea conduce la dezordine. Dificultatile în tripartism pot apare când obiectivele de atins sunt prea ambitioase. Succesele tripartismului sunt la subiectele bine delimitate ori când devine o cooperare ce duce la transformari considerabile.

Cadrul pentru tripartism este totdeauna un cadru organizat; este pe deplin acceptat ca eforturile depuse pentru a face fata dificilelor probleme sunt usurate de mecanismele care contribuie la cresterea gradului de întelegere. Desigur ca negocierea în trei este mai complexa decât negocierea în doi.

Tripartismul implica o interactiune în angajamentul partilor de a lua decizii asupra problemei luate în discutie - în concordanta cu interesele lor. Succesul apare atunci când sunt atitudini pozitive fata de cooperare si respect mutual între parti. De fapt, tripartismul nu reprezinta decât transferul, în cadrul relatiilor, a principiilor care guverneaza democratia: principiile libertatii, pluralismului si participarea la luarea deciziilor a celor care urmeaza a fi afectati de acestea (sursa libertatii este rigoarea - si nu rigiditatea).

Pentru functionarea tripartismului, cele 3 parti trebuie sa fie distincte si complet autonome - fiecare parte fiind capabila sa-si exercite functiile în mod corespunzator (pentru a-si mentine o rezonabila balanta a puterii între ele). Principalul scop este de a se crea un climat general de respect si întelegere mutuala, absolut necesar pentru a ajunge la un acord asupra chestiunilor (tinând cont ca în proces partile vin cu interese divergente).

Prin anumite legaturi, tripartismul poate fi evocat unora - de exemplu - de cele 3 puteri din statul democratic (legislativa, executiva, judecatoreasca), dialogul tripartit patronat – executiv - sindicate, sistemul cu jurati din unele justitii, etc. În simbolica numerelor – ce nu exprima cantitati, ci calitati – trinitatea exprima o ordine a intelectului si spiritului, simbolul unitatii si al perfectiunii ...

Partile au dreptul la asociere - daca este cazul; ele trebuie sa fie dispuse sa examineze împreuna problemele si sa caute solutii favorabile tuturor. (Se presupune ca toate 3 partile sunt dispuse sa se angajeze în dialog - cu un sens al responsabilitatii care sa le permita uneori depasirea cadrului apararii propriilor interese). Partile trebuie sa fie capabile sa-si ia angajamentele necesare si sa aiba capacitatea de a trata, într-un mod bine informat, subiectele puse în discutie.

Dialogul între parti înseamna o confruntare de pareri si de argumente cu scopul de a lamuri problemele, respectiv de a circumscrie pozitiile participantilor fata de problemele abordate, fiind un instrument eficient pentru o mai buna cunoastere si înțelegere reciproca (drept o necesitate a evolutiei pentru gasirea solutiilor - ce nu anuleaza deosebirile de principii dintre parteneri dar se bazeaza pe gasirea unor puncte comune care sa permita actiunea conjugata într-un anumit sens). Dialogul presupune o:

- ? dorinta
- ? disponibilitate a partenerilor pentru a ajunge (printr-un efort conjugat) mai aproape de o solutie comuna
- ? abordare fara prejudecati / idei preconcepute a pozitiilor partenerilor
- ? disponibilitate de a accepta ce se dovedeste a fi pertinenta (cu valoare autentica în pozitia partenerilor)

Pentru combaterea obiectiilor celorlalte parti sunt utile:

- ? folosirea obiectiilor ca puncte de plecare pentru aducerea în discutie a altor argumente
- ? amânarea rezolvarii unor neînțelegeri pentru mai târziu (dupa ce s-au prezentat anumite argumente si dupa ce s-a cazut de acord anterior asupra altor aspecte)
- ? reformularea obiectiei în termeni cât mai accesibili - prin abordarea graduala (începând cu chestiuni considerate mai usor de acceptat si continuând cu cele mai dificile)
- ? depasirea unor obiectii (atunci când exista convingerea ca acestea nu sunt profunde)
- ? compensarea (adica oferirea unor avantaje echivalente cu minusurile - cedând din oferte când este posibil)

Orientarea partilor poate fi atât spre subiect, cât si spre persoane. Stilul de lucru este dependent de comportamentul si personalitatea participantilor în proces. În dialogul tripartit, cunoasterea elementelor prezentate este de natura sa faciliteze atât desfasurarea propriu-zisa a întrunirii, cât si obtinerea de rezultate finale bune. Atunci când partile cunosc la un nivel corespunzator metodele si stilurile:

- ? comunicarii
- ? medierii
- ? negocierii

rezultatele obtinute sunt de natura sa contribuie substantial la evolutii pozitive.

Procedura

Este a negocierii principiale: intransigenta fata de criterii si maleabila cu oamenii; nu foloseste trucuri sau imagini false. Negocierea principiala arata cum se obtine ceea ce se cuvine - de pe pozitii decente - si da posibilitatea corectitudinii si protejarii (împotriva celor care ar profita de corectitudine). Sustinerea cu putere a intereselor nu înseamna opacitate fata de punctele de vedere ale celorlalti.

Nimeni nu se poate astepta ca partenerii sa-i asculte pasurile si sa discute pe marginea alternativelor propuse daca întâi nu sunt luate în seama interesele lor si aratata receptivitate fata de sugestiile lor. Pentru succes trebuie dovedite atât fermitate, cât si deschidere.

Procedura este:

- ? avantajoasa
- ? comoda
- ? eficienta
- ? inofensiva

fata de relatiile umane. În loc sa analizeze pozitiiile partilor, ea cerceteaza interesele lor.

Cunoscuta ca procedura "unui text", este de mare ajutor pentru negocierile bipartite care implica un mediator. Iar pentru negocierile pluripartite este esentiala. De exemplu: la Natiunile Unite, 150 de tari nu pot discuta în mod constructiv 150 de propuneri diferite (nici nu-si pot permite luxul unor concesiuni "dictate" de altele ori facute anterior de catre toti ceilalti); au nevoie de o metoda care sa simplifice procesul decizional - iar procedura care serveste acestui scop este tocmai aceasta.

Nu este nevoie de aprobarea nimanui pentru a folosi aceasta procedura; trebuie pur si simplu pregatit un proiect de acord si apoi el sa fie supus criticii. Totdeauna este mai usor de criticat decât de construit ... Se poate considera ca procedura face lumea mai buna; concentrarea asupra solutiilor creatoare ajuta la sporirea satisfactiei si minimalizarea pierderilor. Faptul ca la baza are niste criterii obiective si ca se cauta satisfacerea intereselor partilor ajuta la:

- ? încheierea unei înțelegeri durabile
- ? crearea unor precedente exemplare
- ? construirea unor relatii de durata

Cu cât mai mult se pune accentul pe solutionarea conflictelor, cu atât mai scazut va fi costul lor.

Negociatorii sunt - mai întâi de toate - oameni. Orice negociator se arata interesat de continutul problemei si de relatie; disputa asupra pozitiiilor duce la înțelegeri pripite, este ineficace, pune în primejdie relatia si da nastere unui conflict între relatie si problema în sine. Daca sunt mai multe parti implicate, disputarea pozitiiilor devine si mai anevoioasa. A fi conciliant nu este o solutie. Exista o alternativa - relatia trebuie separata de fondul problemei, dificultatile impuse de om ca problema trebuind abordate:

- ? discutând despre felul în care fiecare parte vede problema
- ? contribuind fiecare prin participarea la proces
- ? stabilind o echivalenta între propuneri si standarde
- ? percepând situatia prin substituirea imaginara de locuri
- ? identificând si înțelegând sentimente
- ? discutând explicit despre sentimente si recunoscându-le ca legitime
- ? nereactionând la izbucnirile emotionale
- ? folosind gesturi simbolice
- ? vorbind cu scop
- ? stabilind relatia de lucru

Este mai usor de prevenit decât de vindecat; de aceea, trebuie înfruntata problema - nu oamenii. Partile trebuie directionate sa vorbeasca despre ele însele, nu despre altele. Solutia inteligenta este de a împaca interesele, nu pozitiiile; pentru ca interesele definesc problema si în spatele pozitiiilor divergente se afla atât interese comune sau compatibile, cât si conflictuale.

Fiecare parte are interese multiple - care trebuie remarcate (cele mai puternice interese sunt nevoile umane de baza). În gasirea solutiilor trebuie largita aria optiunilor - sporind numarul alternativelor prin oscilarea între general si particular, prin 4 trepte:

- ? problema (constatarea ei, a simptomelor si a faptelor care deranjeaza în comparatie cu situatia de preferat)
- ? analiza (diagnosticarea problemei - grupând simptomele pe categorii, sugerând cauze posibile si observând ce lipseste si ce obstacole împiedica rezolvarea)
- ? abordarea (gasind antidot ori tratament problemei, elaborând idei despre ce poate fi facut)
- ? actiunea (ideile de pasi concreti ce trebuie facuti pentru a solutiona problema)

În cautarea de solutii reciproc avantajoase este urmarit câstigul partilor:

- ? identificând interesele comune
- ? împacând interesele divergente
- ? ajutând deciziile
- ? insistând pentru folosirea de criterii obiective

Negocierea principala duce partile în mod pasnic spre o înțelegere rationala când contributia fiecărei parti este subliniata - judecând rational si deschis în fata ratiunii, însa necedând niciodata în fata presiunii (doar în fata principiului).

Rationalitatea în mediere si negociere poate fi privita ca punct de plecare din mai multe unghiuri, ea putând fi centrata pe:

- ? actori (ceea ce implica riscul pierderii “vizibilitatii” sociale – a fenomenalitatii efective)
- ? conjuncturi (deplasând accentul pe conformism, manipulare ori constrângere)
- ? proces (înlaturând caracterul incidental si facând constient continutul sau protagonistilor)

De altfel, rationalitatea este importanta când se manifesta în raport cu:

- ? un scop (este instrumentala)
- ? o valoare (este etica)

În orice negociere exista niste realitati greu de schimbat ... Ceea ce se pot realiza sunt obiective ca de exemplu: partile sa se protejeze împotriva acceptarii unui acord care ar trebui respins si sansele sa fie valorificate cât mai bine, astfel încât orice înțelegere stabilita sa satisfaca - pe cât posibil - interesele. Partile își vor formula alternativele cele mai bune ale acordului negociat - ceea ce duce la flexibilitatea care permite explorarea unei varietati de solutii ingenioase.

Ideile nu trebuie aparate, ci adversarii vor fi invitati sa le critice si sa-si exprime parerea (un eventual atac la adresa partii va fi transformat într-unul la adresa problemei). Puterea de negociere provine din mai multe surse:

- ? stabilirea unei relatii bune de lucru între parti
- ? înțelegerea intereselor
- ? inventarea unei solutii elegante
- ? folosirea legitimitatii
- ? luarea de angajamente cu grija (inclusiv stabilind ce nu se va face)
- ? valorificarea potentialului

Problema nu se negociaza conciliant sau agresiv, ci pe baza caracteristicilor ei: participantii nu sunt prieteni ori adversari, ci trebuie vazuti doar ca parti capabile sa rezolve problema; scopul nu este compromisul ori victoria, ci o solutie înțeleapta.

În proces se actioneaza independent de încredere - fara a face concesii pentru a proteja relatia ori a pretinde concesii pentru a întretine relatia. Este de evitat fixarea unei limite. Nu sunt de acceptat pierderi unilaterale ori pretinderea de câstiguri ca si conditii ale înțelegerii. Partile încearca sa ajunga la un rezultat pe baza unor criterii independente de vointa oricareia dintre parti.

Înainte constructiei / modelarii unui proiect, pregatirea lui se face prin prisma a 3 specii de informatie:

- ? prognozele (premizele cele mai probabile – rezultate din anticipare)

- ? proiectiile (alternative ale dezvoltarii viitoare)
- ? planurile (mijloacele de înfaptuire – pentru varianta considerata optima)

Pre-etapa aceasta (dinaintea unui proiect) include din conceptul dezvoltarii ceea ce este util proiectului; pentru succes trebuie a fi novatoare:

- ? tehnic (valorificând rezultatele stiintelor)
- ? social (asimilând creator valorile)

astfel ca proiectul sa ajunga la punerea în rezonanta a inovatiilor tehnica si sociala.

(Nu dorim sa tratam aici întocmirea unui proiect, ci estimarea si apoi evaluarea lui, procesul de mediere, ca si cel de negociere, fiind poate dificil de proiectat - dar nu si de analizat).

Analiza

Asadar, procedura de negociere optima este aceea în care partile nu-si propun doar sa faca sau sa obtina concesii consimtite de pe pozitii de negociere subiective, ci mai mult - ele încearca sa rezolve litigiile de fond de pe o pozitie obiectiva, alta decât pozitia uneia sau alteia dintre ele. Pentru aceasta, trebuie definite clar interesele mutuale în cadrul unei transparente si sinceritati totale, fara apelul la cea mai mica disimulare sau suspiciune.

Se începe cu formularea problemelor care trebuie rezolvate ca raspunsuri la întrebări de genul:

- ? ce nu merge
- ? unde se afla "raul" si cum se manifesta acesta
- ? care sunt faptele care contravin situatiei dorite
- ? etc.

Se continua cu un diagnostic al situatiei existente, insistându-se asupra cauzelor care împiedica rezolvarea problemei. Se cauta apoi solutiile teoretice si se stabilesc de comun acord cel puțin unele masuri prin care pot fi puse în practica. Negociatorul cauta sa înțeleaga miza pusa în joc de partener si sa cunoasca:

- ? sentimentele
- ? motivatiile
- ? preocuparile

sale. Divergentele care ramân nerezolvate sunt reglate prin recursul la criterii obiective (precum normele) sau prin recursul la oficiile mediatorilor. (De exemplu, moderatorul unei întruniri este adeseori în situatia negocierii bunului mers al ei cu participantii dar si ei fac la fel cu acesta).

La "masa" tratativelor, oamenii opun unii altora interese si pozitii diferite fata cu un acelasi obiect al negocierii. Pozitiile diferite genereaza puncte de vedere diferite asupra aceluiasi obiect; în principiu, convergenta pozitiiilor si obtinerea acordului nu este posibila fara alinierea punctelor de vedere divergente.

Propria pozitie poate fi:

- ? impusa
- ? aparata
- ? consolidata

cu argumente si putere. Pozitiile de negociere pot fi atacate si neutralizate cu putere si cu obiectii formulate în replica la argumente; obiectiile iau forma unor contra-argumente. De exemplu: în negocierea uzuala partile se straduiesc sa gaseasca argumente în convingerea pentru o anumita alegere si nu a alteia.

Între partenerii de negociere, argumentarea devine necesara atunci când o parte doreste sa "construiasca" în mintea celeilalte o convingere care sa declanseze comportamentul asteptat de la ea. Altfel spus, prin negociere, daca un partener are o idee sau o opinie proprie, atunci încearca sa obtina adeziunea si asentimentul celorlalti la propria sa:

- ? idee
- ? opinie
- ? pozitie

Deci, argumentatia constituie elementul-cheie al oricarui proces de negociere iar capacitatea de a argumenta constituie caracteristica-cheie a unui negociator. În negociere, argumentarea constituie procedeul de baza în susținerea intereselor și obiectivelor partilor. Argumentarea nu se bazează exclusiv pe logica, ci parțial pe abordări rationale și parțial pe abordări afective. Argumentatia emotionala nu se bazează atât pe nivelul aparent al comunicării verbale, ci apelează la:

- ? sentimente
- ? entuziasm
- ? afectiune

(Partenerii cu puternica încărcatura emotionala sunt usor de convinsi prin abordări afective dar rămân surzi la argumentele logice).

Forta argumentelor depinde de credibilitatea premizelor și de validitatea raționamentului. Înaintea oricărei negocieri fiecare parte e bine să-și stabilească cea mai bună alternativă la negociere - pentru cazul când partenerii nu acceptă condițiile ori nu se va ajunge la un acord satisfăcător; aceasta este cea mai bună soluție dacă nu ar exista soluția negocierii unui acord. Comparând mereu alternativa cu rezultatele de pe parcursul procesului de negociere rezulta măsura succesului ori impasului.

Pentru a-și menține echilibrul, oamenii au nevoie să facă tranzacții - care sunt unitățile de bază ale relațiilor umane. Nici una din tranzacții nu este în sine bună ori rea, ci ea poate fi mai mult sau mai puțin oportună într-o situație dată. Diversitatea situațiilor poate fi sursa a 4 emoții fundamentale, care se pot combina între ele ca și culorile curcubeului - dând naștere sentimentelor de:

- ? bucurie - care la limita ia forma extazului
- ? teama - care la limita devine teroare
- ? tristete - care în forma profundă ajunge la disperare
- ? mânie - care duce la furie

Emoțiile apar spontan în copilărie. În stadiul adult, fiecare individ poate trăi diverse emoții și combinații ale acestora. Reprimarea emoțiilor este posibilă prin înlocuirea lor cu altele - ceea ce comportă un anumit gen de costuri în suferință; fiecare sentiment ne-exprimit se răzbună prin acumularea unei tensiuni - ce poate răbufni prin ieșire nervoasă. Este fundamentală a stăpâni interacțiunea voințelor care se confruntă la "masă" tratativelor.

Este esențial să sesizezi la parti natura și tipul conflictului de voințe, care poate fi de:

- ? credințe și preferințe (generat de diferențe de ordin cultural și perceptual, între valorile fundamentale la care aderă partenerii)
- ? interese (generat pe baze materiale, comportamentul partilor fiind preponderent rațional)
- ? instrumentare (generat de divergențele partenerilor asupra mijloacelor de a adera la același obiectiv final)

Postulatul analizei tranzacționale este acela că toți oamenii au valoare, importantă, demnitate, capacitate de a gândi - și deci tine de libertatea și responsabilitatea fiecăruia să decidă ce vrea să facă.

Drepturi

Dreptul de a negocia nu se negociază. Desigur că există drepturi ca și cele ale omului (care nu se negociază), precum și alte drepturi, cu categorizarile lor - plecând de la universal la concret; desigur că există și drepturi ale negocierii și negociatorilor.

... Drogul este cunoscut ca fiind acel lucru legat de dependenta. Într-o larga definitie, nu numai stupefiantele sunt droguri ("comunicarea" dintre cele doua emisfere ale creierului uman este distorsionata de stupefiante, hipnoza, s.a. - stiindu-se ca emisfera dreapta "guverneaza" emotiile) - ci si alcoolul, tutunul, televizorul, (telenovelele!), computerul, sexul, etc.; apa este astfel, prin aceasta acceptiune, un "drog" - iar drepturile la fel:

Personal

Autodeterminarea poate duce la prejudicierea drepturilor ca întreg. Exista o contradictie interioara între drepturile individuale si cele colective - ale grupului. Dilema pentru cei interesati în coerenta si consistenta drepturilor pleaca de la principiile fundamentale ale egalitatii si universalizarii. (Printre drepturile individuale sunt si cele ale sanselor egale, alegerii si asocierii libere, organizarii proprii, etc.). Fiecare persoana are abilitatea si obligatia de a decide pentru sine însusi ceea ce considera ca este bun si ce urmareste ca plan (este una dintre presupozitiile libertatii personale); oamenii nu pot abandona aceasta, daca nu vor sa-si abandoneze umanitatea. Pe de alta parte, oamenii, nefiind fiinte solitare, nu pot trai decât în comunitate cu altii. În lumea moderna, ei învata cât de complicate sunt interdependentele vietii. Tehnic, nevoile materiale pot fi satisfacute numai printr-o divizare / împartire în societatea complexa umana; sensul orientarii mentale este însa numai comunicând cu alti oameni. (Cultural, primul impact al formarii este în familie dar ulterior, aceasta e limitata emotional fara comunicarea cu altii - prin depasirea valorilor proprii - spre valorile comune de împartasit). De aceea, lumea este a apartenentei, o lume a întelesurilor în care fiecare om își percepe pozitia în raport cu societatea. Identitatea proprie este o structura a relevantei: daca ea nu coincide cu ale altor persoane - pot apare anxietatea neînțelegerii pe de o parte si egocentrismul pe de alta. Sensul comunicarii apartine actiunilor umane, desi uneori nu se stie la ce ar duce - pentru ca oamenii sunt subiecte ale unui mediu social comun. Numai acele persoane care își împartasesc spatiul sunt recunoscute (inclusiv reciproc) ca având valori similare umane; toata experienta realitatii sociale este bazata pe axioma fundamentala a existentei altor fiinte "asemanatoare". Însa încrederea nelimitata în altii nu este o atitudine adecvata; nici suspiciunea nu este profesionala: presupunerea maximala e de a miza pe încredere numai pâna la proba contrarie sau - asa cum am mai mentionat - de a actiona independent de încredere. (Pentru a obtine informatii dincolo de nivelul palavragei, trebuie asumate riscuri, ce pot fi reciproce: persoanele nu vor împartasi informatii daca nu vor primi altele - într-o masura comparabila; pentru a convinge pe cineva sa înainteze trebuie ca si partea ce o initiaza s-o faca - pe o baza aparenta cu ceea ce se dezvaluie - astfel încât sa se cladeasca o încredere reciproca). Drepturile individuale sunt legitime în democratii. Ele chiar au fost recunoscute pe "generatii" (de drepturi) si reprezinta minima garantie sociala de pace si demnitate a vietii. Cadrul statutar este ca individul e de importanta centrala în inima oricarui subiect - înaintea problemei. Conceptul drepturilor individuale cuprinde aspiratiile pe larg ale fiintelor umane! Drepturile oamenilor sunt bazate pe atributiile persoanelor, fiind neseperabile de universalism. Negarea drepturilor ori a mecanismelor de respectare a lor totdeauna a cauzat conflicte. Egalitatea dintre oameni nu înseamna omogenitatea lor ... Istoria a demonstrat mereu ce înseamna necunoasterea, confuzia ori disprețuirea drepturilor.

Comun

Ideea lucrului în grup este veche de când lumea. De la începutul omenirii, lucrul în grup a fost singurul mod pentru o persoana ca sa supravietuiasca si lupta împotriva naturii salbatice. Aici, în acest caz, nu este nevoie de lupta cu "natura salbatice", ci e nevoia luptei cu însisi protagonistii, propriile prejudecati si credintele (nefiresti) ca oamenii n-ar putea trai si face ceva împreuna. Câteva fapte sunt relevante pentru lucrul în grup si de asemenea pot fi relevante oricarei întruniri ce reuneste mai mult de doi oameni: un prim fapt este ideea legarii /

conectarii oamenilor într-un (singur) grup cu același interes - fie acesta și al negocierii - astfel încât să fie motivată un fel de muncă împreună; datorită acestei idei, grupul începe să lucreze și poate merge bine într-o direcție (aceea prin care cel puțin o persoană îi va putea prezenta strategia și găsi resursele ce să dea o ordine concretă grupului și practicii sale). În societate, adesea obstacolele care apar în față sunt intoleranța, prejudecățile, opiniile diferite, etc.; este ceea ce nu rezolvă un conflict, ci dacă nu cumva îl perpetuează ori amplifică, poate duce la chiar apariția unuia nou - în forma rezultantă: oprirea procesului sau continuarea lui pe secțiuni (fiind sfârșitul sau începutul unor alte etape), ceea ce înseamnă alte probleme. În acest fel de situație, cea mai bună ieșire este găsirea unui limbaj similar - odată cu eliberarea emoțiilor. Un al doilea fapt este condiția autonomiei grupului pentru identitatea sa în comunitate: drepturile colective sunt cadrate ca fiind cele ale unei minorități în raport cu majoritatea (restul societății) - deci foarte relativ referitor la relația definirii drepturilor membrilor grupului; este balansul opțiunilor față de discriminarea pozitivă, atunci când se accentuează drepturile colective ale minorității (formată de grup) comparativ cu drepturile colective ale majorității! Grupul (format de părțile în conflict, negociatori, mediatori, observatori, s.a.) este totdeauna confruntat alternativ între drepturile individuale și cele colective: discursul este aproape exclusiv asupra problemei minoritare; problema serioasă este în jurul compromisului. Oamenii sunt ființe sociale; de aceea, diviziunea pe de o parte și nevoia de integrare pe de altă parte, au dus mereu la lupte de putere - însoțite de nevoia siguranței și unor reguli comune - ceea ce a condus la unități sociale a celor pretinzând că-si aparțin reciproc (prin unele caracteristici). Oamenii acceptă sau nu să fie incluși (ori să fie parti) într-un colectiv / grup; acesta se distinge față de exterior atât prin numărul mic al membrilor săi, cât și prin puterea mică a sa (raportate direct la orice altă virtuală / existență cuprindere a altora în termenii aceluși caracteristici). Categoriile drepturilor colective ale unui grup nu pot fi considerate ca egale drepturilor unei majorități - fie din poziția puterii (dominantă sau nedominantă), fie din poziția numărului (mare sau mic). Prin urmare, apar drepturi colective fundamentale și distincte ale grupului, deduse din conceptul de protecție. (Secesiunea de majoritate, a grupului în proces, constituie o posibilitate de discuție - dar fiind temporară, nu o abordăm). Participarea efectivă este un drept colectiv de luat în calcul: neparticipanții în procesul medierii conflictelor nu pot avea baza pentru pretențiile lor sensibile de a fi discriminați de către actorii însisi ai tratativelor; este vorba aici de drepturile asocierii libere, alegerii apartenenței la o minoritate, protecție legală egală, etc. - toate vizibile într-o societate / comunitate "normală". În accepțiune "clasică", așa-numitele drepturi colective nu se referă la o serie de persoane distincte, întrunite într-un grup specific la un moment dat, ci ia în considerare minoritatea aparținând unei comunități având un tratament diferit de al restului (majorității); aceste drepturi însă nu sunt recunoscute prin documentele oficiale ale organismelor internaționale ori ale vreunor state - și de aceea nu ne vom aplica asupra afirmării lor. Auto-administrarea grupului aparține principiului personalității și este legată de principiul "teritorialității" (ca spațiu al grupului). Protecția față de unele dezavantaje structurale survenite din partea majorității (ori eventuale presiuni viitoare) nu poate fi asigurată prin drepturile individuale; de aceea, drepturile colective, în sens larg, sunt esențiale lucrului în condiții adecvate. Statutul formal - prin urmare - este dezirabil, caracterul său depinzând de o multitudine de circumstanțe, începând de la acceptare socială, număr, putere, protecție, s.a. Asadar, toleranța în limite efective este o nevoie pentru procedurile democratice ale vieții și lucrului unui grup iar drepturile colective sunt indispensabile celor care participă ca membri în acest proces. (Adesea problemele dintre individualism și colectivitate sunt cele dintre diferențiere și universalism - cu mențiunea că există pericole în extremele ambelor, deoarece în orice societate bine organizată extremele sunt insuportabile, pentru că violează ideea de echilibru social).

*

Dacă oamenii ar "cheltui" cel puțin același zel pentru înfrumusețarea caracterului - care nu se vede în oglindă - cât "cheltui" pentru "vitrina" obrazului, atunci ar fi mult mai frumoși !...

În întreaga aceasta lucrare scriem despre lucruri atât de evidente, încât putini scriu despre ele, considerând ca implicitul este explicit. Consideram de aceea ca atât ceea ce este clar, cât și ceea ce trezește interes, contează pentru ca macar au fost abordate - chiar dacă din unghiuri nu prea sofisticate / savante - lăsând utilizatorii să-și completeze dimensiunile (prin experiența proprie ori alte documentari). Este unul dintre motivele pentru care nu am propus instrucțiuni de a face după îndemnul nostru ca-i bine, pentru ca așa este bine!

Experiența

Explorarea (lumii) pentru cunoaștere se face prin 3 forme metodologice:

- ? observatie
- ? rationament
- ? experiment

Despre primele doua instrumente am facut referire în primele doua parti ale lucrării; în legatura cu cel de-al treilea, iată câteva consideratii:

Experiența este contactul omului cu lumea, cu semenii și cu sine – și rezultatele acestuia. O minte încercată de o nouă experiență nu se va întoarce niciodată la dimensiunea sa anterioară ...

Învățarea experientială este o abordare relativ populară - fiind un concept mai ușor de aplicat decât de explicat, cuprinzând multe viziuni diferite; este ceea ce uneori e denumită "învățarea prin a face" - ca metoda adesea folosită în dinamizarea grupurilor și lucrului intercultural. Oricum însă, reprezintă mai mult decât activitate: așa cum însuși numele o spune, experiența este mai bine de a fi făcută decât de a fi descrisă.

Experiența nu este ceea ce ți se întâmplă, ci ceea ce faci cu ceea ce ți se întâmplă! Învățarea experientială este un proces prin care oamenii își dobândesc cunoștințe, achiziționează valori și îndemnări directe; apare la implicarea într-o activitate oarecare, derivând din rezultatul încorporat printr-o schimbare a înțelegerii și / sau a comportamentului.

Învățarea experientială se bazează pe presupunerea că orice cunoaștere trebuie să înceapă cu legătura / relația persoanei cu subiectul. Eficacitatea rezultă din ideea că aparent nimic nu ne este mai relevant decât noi însine. Ceea ce este suprem în învățarea experientială e că ea instalează un sens al proprietății față de ceea ce se învață; astfel, ea se adaugă interesului și implicării, contribuind semnificativ la transferul rezultatelor: oamenii acceptă responsabilitatea propriei învățări și comportări, mai mult decât a o desemna altcuiva.

Viețile noastre înseamnă miliarde de experiențe ... Ceea ce este mai important decât cantitatea și calitatea lor e ceea ce învățăm din fiecare experiență! Baza învățării experientiale este ideea că numai experimentarea nu e suficientă, ci e necesară reflecția asupra experienței și învățării din ea, astfel ca să ajungem la o mai bună înțelegere și / sau schimbare.

Diagrama ciclului învățării experientiale cuprinde 4 etape:

- ? experimentarea (învățărilor din experiențe sunt naturale în viața cotidiană, însă ele pot fi aranjate uneori astfel încât să furnizeze prilejuri specifice; odată identificate obiective specifice, multe tipuri de învățări pot fi selectate pentru a fi atinse: această structurare este stadiul în care are loc participarea într-o anumită activitate - ca și cele de comunicare, cooperare, jocuri simulative sau de roluri, etc.)
- ? reflectarea (dacă procesul se oprește după prima etapă, orice învățare rămâne aleatorie; de aceea, experiența duce la învățarea prin reflectarea într-un anumit timp după activitate - deci introspectiv - asupra a ceea ce a fost simțit și gândit de-a lungul ei, astfel încât noul să se integreze cu vechiul: conexiunea inversă - prin discuții / dezbateri / analiză - ajută mai bună estimare a emoțiilor trăite)

- ? generalizarea (transferarea învățării de la experiența structurată la alte situații, pentru a face legăturile cu viața curentă: un aspect esențial este căutarea modelelor - întreprinsă pentru explorare, indiferent dacă observațiile și comportamentele apar cu o anumită regularitate; atunci când emoțiile, gândurile, comportamentele și observațiile sunt înțelese într-o situație, această înțelegere poate fi generalizată altor situații - în sensul tendinței de a se petrece și nu ca întâmplare efectivă în experiență)
- ? aplicarea (pentru a face învățarea efectivă, este necesară utilizarea celor achiziționate - prin participarea în experiență - la legarea cu lumea: în această etapă sunt încurajate căile de acțiune ale generalizărilor identificate anterior; procedura misca / muta atenția de la experiența la situația prezentă și face învățarea practică și semnificativă, totodată legând cunoașterea de o nouă experiență - întregind astfel ciclul)

Procesul ciclului de învățare experiențială este de a facilita / ajuta trecerea diferitelor etape - consecutiv - prin încurajarea planificării, descrierii, analizei și comunicării experiențelor, oamenii învățând și unii de la alții. Activitățile din procesul învățării experiențiale pot fi folosite la:

- ? creșterea conștientizării asupra chestiunilor înaintea experienței
- ? facilitarea / promovarea schimbării în timpul experienței
- ? discutarea experienței după producerea sa
- ? ajutarea realizării unei conexiuni inverse
- ? întărirea percepțiilor și integrarea schimbării în viață (după experiență)

Învățarea experiențială lucrează asupra dezvoltării personale, fiind situată între sentimentele și emoțiile experienței și procesul învățării abstracte tipice. Ideal, activitățile învățării experiențiale întăresc înțelegerea și acceptarea, construind relații armonioase între oameni cu diferite comportamente.

Senzitivitatea interculturală este foarte importantă în gestionarea conflictului - fie că e vorba de comunicare, mediere sau negociere. "Aisbergul" personal ascunde valorile culturale și atitudinile - având elemente invizibile și greu explicabile ale identității, noțiunilor, ideilor și modelelor la care aderă oamenii.

Tuturor le plac comparațiile, însă unii reacționează defensiv când subiectul se relatează cu rădăcinile / trecutul propriu; adesea sunt preferate modelele și / sau metodele consacrate decât îndoielile, chestionarea și confruntarea interioară (care implică întrebări deschise) ... La fiecare interacțiune se caută armonia și securitatea, dorința de afirmare și reprezentare, răspunsuri ușoare, mecanismul auto-apărării și jocul puterii ...

Întâlnirea diferențelor se face întâi prin curajul analizei propriului "aisberg"; aceasta deoarece învățarea nu se sfârșește niciodată, ci intercultural evoluează în 6 pași, de la etnocentrism la etnorelativism, prin: refuz - apărare - minimalizare - acceptare - adaptare - integrare. Este un proces permanent, cu un efort continuu de întreprins - pentru a nu îngropa diferențele sub greutatea similitudinilor (deoarece preconditionia e de a lua distanță față de ideea că toate persoanele au aceleași principii și valori universale ...).

Diferențele culturale sunt o resursă pentru învățarea interculturală, însă aceasta nu poate fi independentă de realitatea socială; abordarea cea mai potrivită este din poziția particulară a prezervării propriei culturi. Învățarea este centrată pe individ și urmărește schimbarea înțelegerii și acceptării altor practici - prin toleranță și respect. Diferențele trebuie privite ca aspecte ale:

- ? percepției
- ? interpretării
- ? sentimentelor
- ? gândirii
- ? comportamentului

Fazele abordării sunt determinate în concordanță cu atitudinile față de diferențele ce există între o cultură și o altă cultură. Procesul începe din starea etnocentrică și sfârșește în punctul atingerii perspectivei

culturale (de la "mono" la "stereo" ori "spatial"), însemnând incorporarea diferentelor în propriul model de comportament - posedând simultan îndemânările atât proprii cât și ale celeilalte culturi; evident, aceasta este o situație ideală, rar întâlnită în practică, pentru că acționând corespunzător regulilor a două sau mai multe culturi în același timp, sunt cauzate emoții (care chiar dacă nu produc rezultate concrete, sunt utile în demonstrarea implicațiilor învățării).

Învățarea interculturală este un proces de educație socială urmărind promovarea unei relații pozitive între oameni de diferite culturi, bazată pe recunoaștere mutuală și egalitate în demnitate - valorizând diferența culturală; obiectivul sau principal este de a promova o interacțiune și relații pozitive, pe 3 niveluri:

- ? personal
- ? grup
- ? mediu social

Felul acțiunii depinde de experiența și transmiterea valorilor prin comportament (usor de conectat în proces), creând un spațiu de interacțiune între oameni.

Momentul

Există două tipuri de conflicte: realiste și expresive. În prima categorie cauza conflictului o constituie existența unor frustrări ale unor indivizi sau grupuri privind anumite trebuințe specifice, conflictul fiind dirijat spre obiectul frustrării - respectiv către valoarea solicitată și atingerea obiectivului - fiind asociat cu obținerea unui câștig real pentru indivizi (ori membrii grupului). Cealaltă categorie o reprezintă conflictele care au ca scop suprimarea unei situații tensionate existente; ele nu urmăresc rezultate specifice, deduse dintr-o nevoie reală, ci printr-o demonstrație de forță modifică sistemul - în raport de anumite interese, uneori asemenea gen bulversând și chiar ducând la prăbușirea sistemului.

Indiferent de tipul conflictului, sunt recunoscute 5 etape distincte în dezvoltarea lui:

- ? dezacordul - debutează prin simple neînțelegeri, diferențiind indivizii sau grupurile prin modul de a fi și a gândi; se modifică raporturile dintre indivizi și grupuri, fiind afectată identitatea iar echilibrele sunt fragile ori deja sunt contestate. Tensiunea este în creștere și se produc acumulări și disproporționari, creându-se o falie între foștii parteneri
- ? confruntarea - diferențele s-au adâncit și au intrat în criză, fiecare parte având propriul adevăr absolut, aparând dorința de a impune soluția proprie celeilalte părți; persuasiunea devine exagerată, comunicarea fiind "dialogul surzilor". Apare necesitatea transării unei soluții
- ? escaladarea - violența este întrebarea și răspunsul; tensiunile se revărsa în cascada prin alte acte de ostilitate și agresiune. Presiunea nu scade; se urmărește distrugerea adversarului, structurilor, componentelor și actorilor care conduc ostilitățile în cealaltă parte
- ? de-escaladarea - partile revin (posibil în urma traumelor suferite) din starea emoțională la starea rațională, ceea ce duce la slăbirea tensiunilor; apar tatonări și cedări reciproce. Fiecare parte începe să-și analizeze atât pierderile, cât și câștigul

(De obicei, în această etapă sunt acceptați mediatorii, al căror rol devine foarte important mai ales atunci când se bucură de egală credibilitate în ambele părți)

- ? rezolvarea - partile încep să se înțeleagă, dacă apare cel puțin un punct comun care să constituie o ofertă de dialog

(Rolul mediatorului crește și condițiile unei eventuale soluționări nu sunt excluse; aici este momentul negocierilor, prin care partile să ajungă la angajamente ferme)

Asadar, dacă obisnuit primele trei etape ale unui conflict sunt "sarite" / "neglijate" de către parti / parteneri, urmatoarele doua etape ale conflictului revin medierii și negocierii - ca momente de abordare.

Perceptia este un element de considerat. Hrana este un exemplu ce ilustreaza aceasta: sunt oameni care mananca pentru a trai si altii care traiesc pentru a manca; daca este firesc a manca atunci când vine foamea, gurmandul "gusta" si când e satul (în orice moment). Mai mult, un experiment cu copii a aratat respingerea de catre acestia a mâncării colorata altfel decât o stiau: fiind folositi coloranti absolut inofensivi, ce nu modificau gustul, mâncarurile au fost prezentate sub forma de cartofi albastri, lapte negru, pâine rosie, etc.; chiar fiind ora mesei, moment pentru copii de foame, doar putini s-au atins - din curiozitate - de mâncare (si numai pentru a o gusta). Asadar, ambalajul, aspectul, forma (deci perceptia) câteodata interfereaza momentul.

Alegerea momentului propice depinde de calea aleasa în rezolvarea conflictului. Indiferent de tipul conflictului, medierea si negocierea își au momentul lor propriu undeva pe parcurs. Sensibilitatea unei parti în a alege momentul este suficienta determinarii pâna la declansarea procesului. Cadrul însa necesita mai întotdeauna întrunirea partilor - ca fiind contextul cel mai favorabil desfasurarii.

Procesul lor (al medierii si / sau negocierii) urmareste obtinerea unui raspuns de natura:

- ? cognitiva (sa se inoculeze ceva în mintea partii)
- ? afectiva (sa se schimbe atitudinea partii)
- ? comportamentala (sa se determine caracterul partii)

ceea ce înseamna 3 tipuri de apeluri:

- ? rationale
- ? emotionale
- ? morale

în interiorul unui model dat de "triunghiul" determinat de ceea ce:

- ? înveti
- ? simti
- ? faci

O simulare poate fi introdusa pe parcursul procesului de negociere, însa atunci când conditiile o permit - momentul cel bun fiind totusi cel dinainte de acesta. Desigur ca nu toate coordonatele sunt relevante - dar introducerea participantilor (sau unei parti) într-o situatie simulata ajuta la dezvoltarea desfasurarii cu succes a tratativelor. Este si motivul pentru care în continuare sunt înfatisate o serie de exemple care - ca si anterior în lucrare - se adreseaza lucrului în grup (si nu individual), pe o seama de aspecte întâlnite în abordările umane ale relatiilor; am vizat cu precadere negocierea - relativ la medierea conflictelor:

Situatii

O atitudine reflectând gândirea "pozitiva" nu este de a explica (uneori cu înversunare) cum "nu" se poate face ceva, ci reversul - renuntarea la postura negativista, preocuparea de a face ceva ori pozitia "pentru" ceva. (Societatile dezvoltate sunt societati care învata permanent, pentru ca în ele individul aspira sa fie om - respectiv cu personalitate construita prin sine, de catre sine, folosind valorile timpului si spatiului sau ...).

Dintre nenumaratele situatii de negociere, în continuare am însiruit alfabetic câteva pe care le-am considerat semnificative lucrului propus (când negociatorul recurge la putere nu trebuie sa fie violent iar când vorbește constiintei nu trebuie sa fie sfios; cea mai eficace actiune recurge la putere si angajeaza constiinta deopotriva). Majoritatea (2/3) sunt inspirate si în consecinta adaptate dupa activitatile lui Elizabeth Christopher si Larry Smith - Negocierea prin jocuri:

A - Z

Avocatul diavolului

186

Biscuitii	187
Cuvintele	188
Distanta	190
Excluderea sociala	192
Ferestrele	198
Grevistii si politistii	200
Hazardul	200
Informatizarea	201
Înlocuirea	202
Jocul de roluri	203
Lichidarea	205
Martienii si pamântenii	207
Necâstigătorul	209
Ofertele	210
Placinta	213
Raspunsul	213
Simularea	214
Scoala	216
Triada	222
Tarmul	223
Uniunea	225
Victoria	226
Z	226

Avocatul diavolului

Simularea este o improvizație a “liniei de total” până la care se ajunge prin negociere. Teoria argumentează ca nevoia partilor este de a-si identifica nivelele de asezare reciproca în pozitii mai degraba decât adoptarea unor concesiuni fata de linia totalului negocierii. Exista 3 categorii de pozitionari – ca si cea:

- ? prin care partea vrea sa-si atinga circumstantele ideale
- ? de a intentiona un câstig – chiar daca idealul este de neatins
- ? prin care partea trebuie sa obtina barem un minim (absolut)

Costurile depasesc beneficiile atunci când se adopta o linie de total; de aceea, partile în proces trebuie sa-si dezvolte cea mai buna alternativa la înțelegerea negociata – totdeauna! Obiective:

- ? “deschide” urechile participantilor la argumentele diferite de ale lor proprii – pe o chestiune specifica
- ? stimuleaza imaginatia – prin perceperea altor puncte de vedere
- ? încurajeaza partile sa fie gata sa-si schimbe hotarârile daca evidenta / realitatea pare ca justifica aceasta
- ? creste flexibilitatea gândirii participantilor – prin sporirea abilitatii lor de a se muta la alte argumente, daca situatia o cere

Timp cerut: cam o ora. Numarul de participanti: de la 5 în sus. Materiale: ar fi unele pregatiri de facut; daca facilitatorul are la îndemâna un copiator, el poate multiplica unele materiale (ori articole de presa) relevante temei / cazurilor pe care participantii le vor trata. Roluri si reguli: în grupe de 5 – 7 membri, participantii își vor identifica pentru fiecare grupa câte un “purtator de cuvânt”; acesta nu va primi – dar restul da – câte o copie de la facilitator asupra subiectului abordat. În cazul neutilizării hârtiilor, acesta poate fi spus de catre facilitator (fiecare grupa având însa de facut o tema diferita), care poate fi:

- ? o problema administrativa într-o organizatie
- ? interzicerea fumatului în anumite locuri
- ? aspecte ale unei actiuni descentralizate
- ? dreptul la intimitate
- ? puterea informatiei
- ? etc.

Facilitatorul se va îngriji ca membrii unui grup sa aiba acelasi set de dezbatut. “Purtatorii de cuvânt” ai grupelor vor actiona ca lideri între membrii proprii, cerând fiecaruia ca sa-si exprime opinia personala despre tema alocata si sentimentele ce le au privind-o; când toti au facut-o în grupele lor, se încearca un rezumat – pentru a ajunge la un fel de pozitie comuna asupra subiectului. Apoi aceiasi membri ai grupei, în legatura cu acelasi subiect, într-un timp egal ca durata cu cel anterior, vor argumenta cât mai convingator posibil despre viziunea complet opusa pozitiei lor initiale; liderul fiecarei grupe va initia ulterior o scurta discutie si va lua notite despre cum si-au perceput participantii rolurile lor duale. Dezbatere: facilitatorul va monitoriza o grupa – pentru a putea pastra acelasi calendar de timp în restul grupelor (astfel încât limitele de timp sa fie coordonate peste tot); în plên – împreuna – întâi liderii, ca “purtatori de cuvânt”, vor prezenta, compara si comenta cele aparute în grupele unde au fost, astfel ca toti participantii sa afle / stie cum s-au petrecut lucrurile. Fiecare participant – într-un tur de opinie – va fi invitat sa opineze asupra costurilor adoptarii unei stachete prea evidente ca limita asupra oricarui subiect, inclusiv pericolul confruntarii argumentelor cuiva cu alta evidenta. Pornind de la exemplele abordate, ideea se leaga de dezavantajele adoptarii unei “linii de total” prea rigide într-o negociere! Simularea furnizeaza participantilor o practica a argumentelor obiective si demonstreaza avantajele capacitatii de a percepe mai mult decât un punct de vedere (în loc de a fixa negocierii / procesului o “linie de total”).

Biscuitii

Este un joc despre prospectarea pietii cu un produs în conditii dificile de vânzare. Participantii vor avea de negociat scopuri opuse într-o situatie în care beneficiul mutual reciproc este aproape imposibil. Informatiile trebuie gospodarite astfel încât partile sa fie capabile sa le faca fata în loc sa le discrediteze. Timp: mai multe ore. Numarul participantilor: cel puțin 15. Materiale: descrierea scenariului si etichete pentru fiecare jucator, plus o mare cantitate de biscuiti (ori grisine, etc.). Scenariu: un puternic trust multinational a fost criticat adeseori datorita politicii sale discriminatorii de cadre – în ceea ce privesc minoritatile si femeile; printre produsele sale cele mai populare sunt si faimosii biscuiti - care recent prin presa au fost acuzati ca ar contine ingrediente cancerigene. Cu alte cuvinte, unii oameni cred ca acei biscuiti pot cauza cancer – desi nu exista nici o dovada pentru aceasta. Pentru a contracara aceasta publicitate adversa, trustul a decis sa declanseze o campanie de relatii publice si sa distribuie biscuiti gratuit pe durata jocului – care reprezinta orice perioada de timp (ca o saptamâna, luna, etc.); fiecare reprezentant regional va distribui biscuiti – vizitând consumatorii, oferindu-le gratuit mostre si colectând comenzi (sub forma scrisa / ca si “cec” bancar) pentru mai multi biscuiti, la pretul promotional prezentat. Jumatate din acesti bani vor fi comisioanele lor, platite de catre sefi atunci când le prezinta “cecurile” completate (de clienti). De asemenea, trustul desfasoara publicitate printr-o agentie

specializata, deoarece grupul advers conduce un lobby activ directionat contra sa - bazat pe motive de sanatate publica. Lobbistii vizeaza consumatorii / clientii, cerându-le sa refuze mostrele gratuite, sa semneze o petitie care cere boicotarea biscuitilor si sa faca o donatie pentru campania contra. (În schimbul darurilor trustului, lobbistii ofera oamenilor sfaturi gratuite de nutritie). Munca sefilor trustului este de a atrage noi consumatori de biscuiti si tin evidenta lucrului agentilor pe teren, calculând care e comisionul lor si câti biscuiti își pot permite sa ofere gratuit publicului – prin oamenii lor; pentru aceasta, ei stau la o masa, într-unul din colturile spatiului de desfasurare a simulării, furnizeaza biscuiti agentilor si socotesc “cecurile” primite. Obiectivul jocului nu este de a câstiga cât mai multi bani (mituind clientii cu biscuiti gratuiti si colectând “cecuri”), ci de a promova biscuitii – pe când lobbistii anti-biscuiti sunt pasional opusi oricarui produs al trustului; lobbistii sunt determinati sa submineze / saboteze vânzarile trustului si sa faca oamenii sa abandoneze biscuitii. Ei încearca si chiar ca agentii sa li se alature (pe lângă a-i face pe consumatori sa le refuze produsele), invitându-i pe toti la masa lor – situata în alt colt al spatiului simulării – ca sa primeasca sfaturi gratuite de alimentatie sanatoasa si sa semneze petitia; desigur ca orice donatie atunci este binevenita. Parlamentarii (autoritatile) sunt atenti la implicatiile politice ale campaniei, asigurând lobbistii ca daca este suficient protest public îi vor sprijini – dar (pâna atunci) ei sunt în termeni buni cu sefi trustului. Clientii sunt reprezentati de o larga varietate de oameni – care își cheltuie banii în avantajul lor propriu si în cel mai bun mod (“cecurile” de completat sunt simple biletele de hârtie având suma si semnatura lor). Roluri si reguli: jocul are nevoie de un spatiu larg, pentru ca este flexibil. Facilitatorul da participantilor câte o copie a descrierii scenariului si fiecare își lipeste o eticheta pe el (la loc vizibil) – pentru a-i fi identificat rolul de catre ceilalti: fiecare trebuie sa stie cine-i celalalt. Mijlocul spatiului este rezervat clientilor / publicului. Dupa ce participantii si-au însusit instructiunile si facilitatorul a raspuns întrebărilor lor, felul actiunii în simulare depinde de ei; facilitatorul nu intervine, ci observa jocul si ia notite. Este important ca sa fie alocat suficient timp activitatilor – pentru ca jocul sa se dezvolte: se vor forma coalitii, rupe si reforma (daca participantii au destul timp pentru asta), rezultatele reprezentând un fascinant microcosmos al societății initiativei libere. Sugestii pentru discutii: simularea este în multe feluri asemanatoare disputelor din viata reala, pentru controlul pietii si oamenilor. (Ca alternativa, facilitatorul poate propune dezbaterea responsabilității sociale detinuta de comercianti în societate). În interiorul jocului este construita o confruntare; aceasta atmosfera (a câstigătorilor si pierzătorilor) si presiunea comertului – adaugate sovairii schimbarii pozitiiilor – serveste întaririi elementelor confruntării. Probabil jucatorii vor ezita sa-si modifice pozitiiile, din teama de a nu fi considerati “tradatori” ai cauzei; mai mult, echipele vor tinde sa-si întareasca optimismul lor intern despre “câstigare” si poate fi foarte deceptionanta examinarea slabiciunii acestor pozitii. De exemplu, daca un jucator-agent spune ca n-ar mai trebui vândut acest produs si ca ar fi de facut ceva pentru asta, atunci el va fi subiectul “atacului” restului echipei sale datorita abandonului. Alta caracteristica umana este legata de schimbarea opiniei, prin tendinta supralicitării oricarei retrageri a oponentului. Deoarece simularea accentueaza elementele competitive din negociere, jocul este întotdeauna jucat competitiv. În special lobbistii proclama “victorie” în mod (poate) ofensator dar aceasta deoarece pentru ei este important ca activitățile pe care le au sa fie foarte vizibile si deci vazute ca de succes. Se poate întâmpla ca între lobbisti si agenti sa se dezvolte o ostilitate mutuala dar partile trebuie sa suplineasca acest comportament printr-un stil conciliant (de exemplu, o lobbista în scopul atragerii agentilor de partea ei, li se poate confesa ca tatal ei, care era un mare consumator de biscuiti ai trustului, a ajuns sa moara de cancer). Etc. Acest joc simulativ doreste sa identifice caile de depasire a rezistentei organizate, discutând etica si responsabilitatea sociala, practicând în paralel persuasiunea.

Cuvintele

Acest joc demonstrează că negocierea cere intense interacțiuni verbale, personale și sociale, la nivel individual și de grup: individual în sensul tranzacțiilor interpersonale într-o varietate de roluri; în grup deoarece fiecare are un stil colectiv propriu ca set de atitudini. (Un negociator bun are o abilitate intuitivă în sensul găsirii căilor și preocupărilor indivizilor – și de a-și adapta în mod potrivit comportamentul pentru a provoca influența). Marimea gândului nu este proporțională cu multimea cuvintelor ce-l exprimă! Obiective:

- ? demonstrează cum atitudinile indivizilor pot afecta rezultatele negocierii
- ? ilustrează că percepțiile indivizilor despre ceea ce este o negociere variază mult de la o persoană la alta
- ? sugerează că rezultatul negocierii depinde de gradul extinderii până la care cineva poate afecta percepțiile și atitudinile celorlalți față de proces

Timp: cam o ora. Numărul participanților: oricare, în grupe de 5 – 7. Materiale: facilitatorul pregătește câte două plicuri pentru fiecare grupă, care conțin câte 10 litere ale alfabetului; el spune participanților că un plic conține litere din prima jumătate a alfabetului și mai ales vocale iar celălalt plic conține litere din a doua jumătate a alfabetului și mai ales consoane. Scenariu, roluri și reguli: facilitatorul da fiecărei grupe perechea de plicuri și cere ca după un timp (nelimitat) de discuție între ei să decidă care plic îl vor deschide și apoi să formeze cât mai multe cuvinte este posibil – cu acele litere – în două minute. Dezbateri: celor 4 aspecte majore ale negocierii (scopul său, procesul său, ideile generate în timpul ei și relațiile dezvoltate între părți) le corespund 4 feluri de orientări – spre:

- ? sarcina
- ? proces
- ? idei
- ? oameni

Prin temperament, moștenire genetică, pregătire și instruire – și fără nici o îndoială din multe alte motive – cei mai mulți oameni tind să-și orienteze comportamentul spre o direcție mai puternică decât o fac alții, deși oricine e capabil de toate 4. Simularea evocă aceste 4 cai ale participanților astfel:

- ? unii vor fi mai interesați în aspectele de afiliere (la distracția jocului, ca fiind parte a unei activități de grup, etc.), relaxând discuția, fără constrângeri, stimulând intelectual și ascultând punctele de vedere ale celorlalți – mai degrabă decât să și-l impună pe al lor, ș.a.; asemenea participanți nu sunt interesați în mod special de alegerea unui plic, ci pot opina direct că nu alcatuirea cuvintelor din litere este ceea ce vad ei în activitate ca fiind cel mai important
- ? alții vad jocul diferit, presărând restul să-și îndeplinească scopul și accentuând că grupul trebuie să aleagă un plic cât mai curând (fără a face multe încercări de cuvinte înainte – deoarece nu se știe “cantitatea” de litere din interior)
- ? alții găsesc esențial să-și planuiască dinainte ce plic să deschidă, care litere ar fi cele mai folositoare, ce cuvinte s-ar putea forma, etc.
- ? între timp, totdeauna va fi o minoritate de jucători mai interesați în idei decât de interacțiune sau proces; ideile oamenilor tratează concepte (de exemplu: în formarea cuvintelor – sunt vocalele într-adevăr mai folositoare decât consoanele?)

În dezbaterile ulterioare jocului, facilitatorul poate include observații asupra felurilor de comportament contraproductiv în negociere (care chiar poate tinde să alieze partenerii), ca:

- ? folosirea excesivă a persoanei întâi singular (o reacție comună la continuă expresie a “cred că ar trebui...” sau “nu vreau să...” – spusă ori nespusă – este: “cine se crede? nu e seful aici!”)
- ? criticarea altora - ca: “de ce pierzi atâta timp?” (abordări mult mai constructive sunt de a asculta și sintetiza)

- ? punctarea – ca: “daca am fi facut cum am sugerat...”, etc. (o mai nuantata exprimare ar fi “dar înca putem face asa si asa...”)
- ? blamarea – ca: “tu te-ai grabit...” (în loc de a ramâne obiectiv si impersonal)
- ? frecventa întrerupere a altora – vorbind prea tare, etc. (decât terorizarea, o comportare mai pozitiva si efectiva în negociere este de persuasiune)

Simularea trateaza atitudinile fata de negociere: participantii trebuie sa convina asupra scopului ei înainte de a o face, ilustrând astfel cum perceptia, emotiile, atitudinile si credintele vor afecta fundamental natura solutiilor problemei.

Distanta

Distanta este o marime ce e nu numai fizica / metrica, ci depinde si de perceptie. Este într-un fel relativa ca si masura timpului...De exemplu, acelasi an (1999 – crestin) are valori diferite, în functie de calendar:

- ? 5759 – evreiesc
- ? 4698 – chinezesc
- ? 1922 – indu
- ? 1419 – mahomedan
- ? etc.

Reprezentarea într-un fel este similara:

- ? scrierii arabe a numerelor - utilizând 10 cifre (0, 1, 2, 3, 4, 5, 6, 7, 8, 9) – spre deosebire de utilizarea romana a doar 7 cifre (I=1, V=5, X=10, L=50, C=100, D=500, M=1000) ori binara (cu doar 2 cifre – 0 si 1)
- ? scrierii alfabetelor (cel latin începând cu A si terminând cu Z, spre deosebire de cel chirilic - începând cu A si terminând cu F – ori scrierea pictografica, s.a.)
- ? timpului – organismul uman “acordându-se” cu toate cele 3 bioritmuri: (fizic, emotional, intelectual) o data la circa 248 zile, interval care a fost numit an “biologic” - deci deosebit de anul “calendaristic” al celor 365 zile
- ? etc.

Forma influenteaza totul mai mult decât se banuieste. (Forma este conturul ce în general reprezinta aspectul exterior). Fizic este plana (ca imaginea continuta într-o suprafata plana si are doua dimensiuni - lungime si latime) ori spatia (pentru ca poseda volum si are 3 dimensiuni). Formele materiale au o structura interna care influenteaza forma exterioara; deci nu-i suficienta niciodata observarea aspectului exterior, ci trebuie apreciata si structura interna. Semnificatia functionala a diferentelor de potential între diferite regiuni (exterioare) ale corpului omenesc si structurile aflate la profunzimi diferite, este înca discutabila. Dar de exemplu, energia în celebrul efect de piramida (la distanta de o treime fata de baza ei) ilustreaza felul prin care forma influenteaza. Structura geometrica a unui spatiu poate fi dedusa usor prin schematizarea elementelor principale (ea nu se suprapune întotdeauna peste structura de rezistenta – de exemplu daca este o cladire); traseele geometrice determina manifestari energetice complexe datorita emisiilor energetice ale elementelor structurale si mai ales datorita relatiilor existente între ele si ansamblu. (Trebuie mentionat ca orice element – chiar de constructie, fie ca are rol portant, fie ca este doar ornamental – se constituie ca sursa de semnal). Manifestarea maxima a efectelor se poate regasi în puncte numite centri informationali. Judecând natura acestor energii si informatii în functie de efectele pe care acestea le au asupra omului, ele pot fi catalogate drept “benefice” sau “malefice”. S-a constatat ca aceste energii si informatii afecteaza sistemele vii care intra în raza lor de actiune, putând determina stari patogene sau din contra, pot stimula starea de sanatate. Este posibila

cuantificarea acestor efecte si totdeauna este bine de stiut ca acestea pot fi stimulate, corectate sau inhibitate. Structurile informationale si energetice nu sunt structurate pe suport fizic; ele sunt:

- ? create prin diverse tehnici antitetice
- ? rezultate din memoria ancestrala impregnata în situatia respectiva
- ? determinate de activitatile curente în preajma aceluï spatiu si de caracteristicile mediului

Sunt cazuri când omul a sesizat ca desi exista confort ambiental (chiar în conditiile unei amenajari deosebite), exista uneori ceva care îi creeaza un disconfort – pâna la nivelul de a-l determina sa paraseasca acel “spatiu” – iar în alte cazuri, desi nu exista facilitati, apare o deosebita placere datorita unui sentiment al binelui, sigurantei si chiar al bucuriei. În aceste conditii, se poate presupune ca informatiile si energiile dintr-un spatiu determina accesul la noi surse de semnal. (Activitatea este supusa majoritar determinismului, mai ales atunci când ea este un rezultat al eforturilor anterioare, cu efecte în viitor; în general, nedeterminismul influenteaza confortul unui “spatiu” prin ceea ce este stiut ca “agresiune” - factorii agresori / perturbatori fiind cei permanenti, directi, de intensitate stresanta, cu efecte în cascada, extensibili în timp si spatiu). Privind oamenii: caracterul si înclinatiile unora spre anumite domenii poate fi dedus (de exemplu) prin reperele folosite de acestia în descrierea vreunei directii; întrebati într-o localitate cum se ajunge – sa zicem – la primarie, raspunsurile trecatorilor vin în functie de ceea ce se rasfrânge pentru ei ca important:

- ? un credincios indica drumul pe lângã biserica
- ? o gospodina poate mentiona magazinul ori piata din vecinatate
- ? un grup de tineri poate spune ca este lângã discoteca / scoala
- ? nu neaparat un “betiv” poate zice ca este aproape de restaurantul cutare
- ? etc.

În termenii “distantei”, elementele folosite de oameni în orientare reflecta indirect si ceva despre ei, chiar daca nu ei sunt subiectul abordarii! În materie de perceptie, ceea ce unora li se poate parea “mult”, altora li se poate parea “putin” (de parcurs). Pe de alta parte, sunt oameni care cuantifica distantele în timp ca masura - folosind minute sau ore pentru a aprecia o distanta - în loc de a folosi unitatile de lungime “consacrate”: astfel, într-o zona, atât vizitatorii / turistii, cât si indigenii / localnicii, au diverse perceptii ale acelorasi distante. În functie de mediul înconjurator si de mijloacele de locomotie avute la îndemâna (mai ales), pentru oamenii aflati într-o zona aceleasi distante pot fi foarte diferite. Fata de domiciliul sau, un pieton de-a lungul timpului si-a definit – corespunzator starii sale de sanatate si puterii de mers – o lista a destinatiilor pe care zilnic sau periodic le parcurge si care intra în orizontul sau independent. Folosind mijloace de transport publice, “geografia” ariei sale depinde mult de traseele acestora – în general neîndepartându-se mult de statiile autobuzului, tramvaiului, trenului, s.a. Cu bicicleta, geografia zonei atinsa de individ ia alta forma decât cea corespunzatoare situatiei când este pe “jos” dar e si altfel decât aceea definita de utilizarea automobilului / motocicletei. Cu elicopterul, avionul sau pe apa, zonele (care terestru datorita reliefului accidentat ori altor conditii ar fi fost strabutate diferit) iau aspecte complet neasemanatoare pentru atingerea acelorasi destinatii. Pentru o regiune, aceiasi 100 – 200 km (care facuti pe o autostrada înseamna una – doua ore) în alta parte pot însemna 3, 6, 10 ore sau chiar o zi – în functie de izolare, facilitati, acces, etc. În unitati teritoriale de aceleasi dimensiuni, mobilitatea diferita a locuitorilor lor influenteaza schimburile dintre ei si în cele din urma se rasfrânge în componente subculturale ale comportamentelor lor. Aceleasi coordonate se regasesc în procesul negocierii: facuta de la “distanta”, negocierea nu numai ca este impersonala, ci si scapa – în domeniul eficacitatii – elemente importante; este contextul care determina ca un real proces (ca si cel la care am facut referire în aceasta lucrare) sa se întâmple la asa-zisa “masa” a tratativelor. Între partile care trateaza un conflict, o cerinta esentiala este ca distanta sa fie redusa la minim; vorbim despre distanta sufleteasca / sentimentala / emotionala dar si de asezarea partilor în spatiul consacrat evenimentului. (Fata de strategiile pozitionarii partilor / persoanelor la masa pentru negociere sunt destule observatii si nu facem referire la asta aici). Desigur ca sunt

negocieri folosind telecomunicatiile (computerul, telefonul, etc.), scrisori ori intermediari – prin care partile nu au contact fizic direct. Acestea, datorita particularitatilor, nu întrunesc decât rareori conditiile ajungerii la medierea conflictelor (daca este cazul); desigur ca în colateralul medierii si negocierii, contactele exterioare ajuta prin suma lor ca element definitoriu al cadrului procesului – si din aceasta perspectiva prezinta utilitate. (Din romantism se stie ca departarea este o “piatra” de încercare pentru adevaratele legaturi sufletesti...atunci “vine” o clipa când oamenii își aduc aminte - sau mai precis simt – ca departarea da “glas” atâtor vorbe si gânduri...). Punctul nostru de vedere este ca negocierea trebuie depersonalizata (când personalitatile partilor sunt prea puternice); personalitatile negociatorilor sunt cruciale, însa distanta dintre parti nu trebuie marita datorita acestora: problema este de ajuns (ca si conflict virtual). Depersonalizarea negocierii nu înseamna neîntrunirea partilor, ci (ca sa fie un succes al procesului), concentrarea totdeauna trebuie sa fie pe subiectul abordat; este si unul dintre motivele pentru care am propus în aceasta lucrare atâtea jocuri, cazuri si situatii – simularile sugerând manipularile si dezbaterile caracteristice oricarei întruniri – având obiective predeterminate...

*

Daca în apropierea locului întrunirii este un teren de fotbal, facilitatorul poate invita participantii sa-l traverseze pe rând, cu ochii închisi - ori legati cu o basma netransparenta la ochi - plecând din mijlocul unei porti spre cealalta (dupa ce au fixat initial din priviri suficient traseul de urmat si fara a fi ghidati prin vorbe de cineva); chiar daca se concentreaza pe directie, doar foarte-foarte putini vor nimeri poarta opusa! Pe nisip sau zapada, traseul pasilor poate fi urmarit ca nefiind “drept”, ci în momentul când singure picioarele trebuie sa hotarasca directia de mers, traiectoria va fi curbilinie (spre stânga sau dreapta – dupa cum un picior este mai puternic decât celalalt). De altfel, chiar si pentru un “vazator” este o oarecare încercare sa parcurga foarte precis traiectoria de aproximativ o suta de metri drept / perpendicular spre cealalta poarta - pentru a ajunge între stâlpii sai.

Excluderea sociala

În timpul unui Curs de instruire în excluderea sociala, organizat de Youth Express Network în 1998 la Centrul European al Tineretului din Strasbourg (al Consiliului Europei), echipa internationala a imaginat si propus celor 35 de participanti sositi din multe tari un joc de simulare asemanator unui Monopoly cu oameni, prezentat aici asa cum a fost el exersat; desigur ca oricând poate fi supus îmbunatatirii – ori adaptat – în functie de specificul practicii, însa principiul conteaza. Obiective: cunoasterea cladirii si experimentarea unor situatii de excludere sociala; este un joc de roluri – ca instrument în instruire. Vizitarea locului întrunirii (nou / necunoscut pentru majoritatea participantilor) este înlocuita prin explorarea sa cu acest joc. În continuare, sunt propuse 20 de roluri diferite ale participantilor si cadrul de lucru. Pe diverse nivele ale cladirii sunt amenajate de catre organizatori institutiile esentiale necesare; ele sunt marcate prin hârtii indicatoare si sunt deservite de restul participantilor (de la 21 la – de pilda - 35):

MAGAZINUL: partea cea mai importanta pentru a “supravietui” (ramâne “sanatos” ori în “viata”). În fiecare “zi”, participantii – individual – trebuie sa “plateasca” 500 sau mai mult, pentru a “traii” (ceea ce este perfect). Daca platesc:

- ? 400 – 200, timp de 2 zile la rând – se “îmbolnavesc”
- ? 100 (odata) – devin “bolnavi”, ceea ce însemna ca vor trebui sa mearga la “medic”, ceea ce înseamna costuri – alti bani!
- ? 0 – neplata într-o zi (deci nimic) duce la “moartea” respectivilor participanti

OFICIUL DE MUNCA: a avea o slujba este important...La începutul fiecărei zile, "Oficiul" ofera câteva locuri de munca.

DISPENSARUL: cei "bolnavi" sunt tratați aici, pentru a nu muri, însă este nevoie ca participantul în suferința să plătească "medicii".

FABRICA A: plătește salarii după prestații; corespunzător pregătirii angajaților, cei slab educați primesc 500 pe piesa lucrată iar cei ne-educați 300 pe piesa.

FABRICA B: este performantă – deoarece folosește numai personal înalt educat - plătiind fiecare angajat cu 1500 pe zi.

BANCA: da solicitantilor în nevoie anumite sume de bani (cuantumul depinde de la zi la zi) și totodată are menirea de a-și încasa - înapoi - împrumuturile acordate.

DEPARTAMENTUL EDUCATIV: aici participanții își pot "cumpăra" un nivel mai înalt de educație; costurile de tranziție sunt proportionale cu cererea:

- ? ne-educat la slab educat – 2000
- ? slab educat la înalt educat – 4000
- ? ne-educat la înalt educat – 6000

ÎNCHISOAREA: cei câțiva (2 –3) "politisti" existenți în joc supraveghează jocul, umbla prin clădire și răspund sesizărilor; dacă nu merge bine ceva - ori cineva nu și-a plătit datoria la "Banca", etc., ei duc participantul prins pentru câțiva timp la "Închisoare". Aici, cei "închisi" au de făcut munci "stupide" (dar sunt plătiți cu 500 pentru aceasta) și când părăsesc "Închisoarea" mai primesc 200.

COMITETUL INDEPENDENT: funcționează pentru plângeri, întrebări, consultări, etc. Rezolvă orice situație pentru ca să monitorizeze jocul (fiind format din organizatori) dar atenție: orice adresare se acceptă doar dacă e scrisă pe hârtie!

PIATA NEAGRA: există și este undeva...ascunsă în clădire; "mafioții" care o asigură fac tot felul de tranzacții (cu "bani", "piese" ale "fabricilor", "servicii", etc.), nerespectând regulile jocului.

Reguli: jocul se desfășoară de-a lungul unei "săptămâni"; o "zi" e lungă de circa 10 minute; în acest timp, participanții au datoria să plătească la "Magazin" 500 – ce reprezintă consumul necesar traiului unei persoane pe acea "zi" (hrana, îmbrăcăminte, s.a.). Fiecare participant va extrage la începutul jocului un bilețel pe care are scris rolul său și conform celor de pe hârtie va merge la "Banca" și va primi suma de "bani" cu care începe. "Banca" pregătește "banii", confecționându-i din hârtie oarecare ("bancnote" de diverse mărimi – pe care sunt scrise cu carioci colorate sumele corespunzătoare). Toată lumea are roluri, pregătite (în prealabil) de organizatori și își poartă numele vizibil pe haine: "politistii" își vor începe rondul, "mafioții" își vor căuta spații ferite pentru activitățile lor de "piață neagră" iar ceilalți vor merge în pozițiile considerate. Participanților nu le este prea clar ce face toată lumea în această societate – pentru că ei nu cunosc bilețelele cu rolurile celorlalți. "Ziua" începe și se termină prin anunțuri generale făcute de "Comitetul independent". Dat fiind timpul scurt al unei "zile", participanții sunt în mare grabă de a-și îndeplini sarcinile / obligațiile de existență. Ei vor avea de descoperit unde în clădire (la ce nivele) sunt amplasate instituțiile simulate: "fabricile", "Oficiul de muncă", "Magazinul", "Dispensarul", "Departamentul educativ", s.a. și vor avea uneori de alergat între ele (datorită crizei de timp); de asemenea – vor cunoaște pe parcursul jocului și ce fac ceilalți participanți. Dacă "fabricile" cer "Oficiului de muncă" puțini angajați, unii "someri" vor avea surpriza că odată ajunși acolo (ca să solicite de lucru), slujbele să fie deja date / luate – astfel ca vor trebui să se grăbească în "dimineața" fiecărei "zile", pentru a fi primii! De asemenea, "patronii" pot oferi de muncă și în cursul unei "zile", așa ca participanții neangajați mai pot reveni. "Banca" are o evidență clară – de la începutul jocului – a sumelor de încasat zilnic de la fiecare participant și ia legătura cu "Politia" pentru a găsi eventualii datornici care nu și-au achitat obligațiile zilnice, pentru a fi bagați la "Închisoare". De asemenea, "Banca" poate acorda împrumuturi – dar cu dobânzi fabuloase, de minim 100% - de achitat ziua următoare! "Politia" veghează ca participanții să poarte ecusoanele

de identificare si "aresteaza" pe cei cu probleme – escortându-i la "Închisoare". "Mafiotii" sunt tolerati de "politie" – care însa vegheaza la participatii ce au de a face cu ei. Cei "internati" la "Dispensar" vor avea de platit 700 în ziua urmatoare; în caz contrar, "medicii" anunta "politistii". "Magazinul" imagineaza ghicitorile pentru "Fabrica B" si plateste "produsele" sale (rezolvarea ghicitorilor), ale "Fabricii A" si "Închisorii" (hârtiile manual bifate). La "Magazin" se vând si droguri! (pe sub mâna, celor dependenti). "Politia" stie asta dar "închide" ochii. În "Închisoare", cei "închisi" au de umplut non-stop cu liniute verticale de câte 1 cm coli întregi, fata / verso. Pentru o "zi" de munca, cei "închisi" primesc 500. La "liberare", primesc înca 200. Jocul continua si cu una din "fabrici" falimentate. În cazul când ambele dau faliment, "Banca" poate interveni ori "Comitetul independent" poate opri jocul. Întreaga actiune pune participatii în postura de a se confrunta cu pozitii de excludere sociala carora sa le faca fata; discutiile dupa simulare vor:

- ? face legatura cu realitatea
- ? analiza aspectele pozitive si negative ale simularii
- ? viza atitudinile / comportamentele actorilor si abordarile acestora
- ? etc.

Roluri:

- ? AAA – înalt educat. Bani personali: 1500. Esti patronul fabricii cu tehnologie avansata numita Fabrica B. Ai 2 angajati permanenti: CCC si DDD. La sfârșitul fiecărei zile îi platesti cu 1500 pe fiecare (chiar daca n-au lucrat bine, nu-i poti concedia...doar daca nu apar pentru o zi întreaga). Daca vrei, poti angaja mai multi dar pentru asta trebuie sa informezi Oficiul de munca si el îți va repartiza pe cineva. Ce este important e ca nu poti angaja decât oameni înalt educati. Daca vrei sa-i platesti suplimentar (pe oamenii tai) pentru munca lor buna – asta depinde de tine. Produsele tale sunt rezolvarile de ghicitori. Ai o multime de ghicitori si pentru fiecare ghicitoare solutionata primesti 6000. Trebuie sa duci rezultatul la Magazin si el îți va plati. Capitalul tau de start este 10000. Ai 2 buni prieteni de la Clubul de tenis (unde tu mergi des) si esti gata sa faci multe pentru ei. Ei sunt DDD (angajatul tau) si GGG; de asemenea, le poti cere unele favoruri, chiar financiare. Problema: trebuie sa înapoiezi Bancii un împrumut. Înainte de sfârșitul fiecărei zile, trebuie sa-i platesti 1000. Daca nu esti în stare sa faci asta în fiecare zi, Banca te declara falimentar si îți confisca tot!
- ? BBB – înalt educat. Bani personali: 1500. Esti patronul unei fabrici slab echipate, numita Fabrica A. Poti angaja oricâti oameni vrei sa ai, în fiecare zi. La sfârșitul fiecărei zile trebuie sa informezi Oficiul de munca despre câti oameni ai nevoie ziua urmatoare si el ti-i va trimite. Nu lucrezi decât cu oameni slab educati ori ne-educati. Asta deoarece este mai ieftin si produsul tau e simplu. Celor slab educati le platesti 500 pe piesa iar celor ne-educati 300 pe piesa. Produsele tale sunt o multime de foi cu patratele (de matematica) completate alternativ cu X si O. Pentru colile de hârtie facute si duse la Magazin, la sfârșitul fiecărei zile, primesti urmatoarele sume de bani: 1 – 9 coli 500 pe bucata, 10 – 8000, 11 – 8500, 12 – 9500, 13 – 10500, 14 – 11500, 15 – 12000, 16 – 12500, 17 – 13500, 18 – 14000, 19 – 14500, 20 – 17000. Nu poti furniza Magazinului mai mult de 20 piese pe zi. Capitalul tau de start este 10000. Problema: îți iubesti sotul / sotia foarte mult...dar din nefericire, între timp ai avut o afacere de dragoste cu altcineva – care s-a încheiat – si nu ai vrea ca sotul / sotia sa afle (ceea ce ar ruina totul); de aceea, esti pregatit (în stare) sa faci orice pentru a fi liniste!
- ? CCC – înalt educat. Bani personali: 1500. Esti angajatul unei fabrici cu tehnologie avansata numita Fabrica B. Ai un contract permanent si patronul nu te poate concedia imediat. Esti lenes si majoritatea timpului nu faci nimic. La sfârșitul fiecărei zile, seful (AAA) te plateste cu 1500, chiar daca n-ai facut ceva. Ti-ai facut prieteni buni la Barul unde îți place des sa mergi; ei sunt PPP, UUU si VVV. Esti gata sa faci o multime de lucruri pentru ei si de asemenea le poti cere unele favoruri. Problema: trebuie sa înapoiezi Bancii un împrumut. Înainte de sfârșitul fiecărei zile trebuie sa platesti 300. Daca nu esti capabil sa faci asta în fiecare zi, Banca îți ia toata averea si te baga la Închisoare pe cel puțin o zi. Aceasta înseamna ca-ti pierzi slujba.

- ? DDD – înalt educat. Bani personali: 1500. Esti angajatul unei fabrici cu tehnologie avansata numita Fabrica B. Ai un contract permanent si patronul nu te poate concedia imediat. Esti foarte muncitor. La sfârșitul fiecărei zile, seful (AAA) te plateste cu 1500, chiar daca n-ai facut nimic. Ai prieteni buni de la Clubul de tenis unde mergi des – si esti pregatit oricând sa faci multe pentru ei: AAA (seful tau), EEE, GGG si PPP; de asemenea, le poti cere unele favoruri, chiar financiare. Problema: fiul tau TTT este student la facultatea de medicina. Adeseori îți cere bani pentru studii si totdeauna îi dai ceva. Dar nu esti mereu sigur ca el foloseste banii pentru ce spune.
- ? EEE – înalt educat. Bani personali: 1500. Pe moment esti somer dar încerci sa obtii de lucru în fabrica bunului tau prieten AAA. Ti-ai facut prieteni buni la Clubul de tenis unde mergi des si esti pregatit sa faci multe pentru ei. Acestia sunt AAA si DDD. Le poti cere unele favoruri, chiar financiare. Nu-ti pasa daca faci munca “murdara”...daca înțelegi ce-i asta! Sti ca BBB si-a înșelat sotul / sotia si n-ai vrea ca sa se afle... Problema: esti dependent de droguri si în fiecare zi ai nevoie de 600 pentru ele. Faci asta la Magazin. Daca o zi îți lipsesc drogurile, înnebunesti si te sinucizi. Aceasta înseamna sfârșitul jocului pentru tine.
- ? FFF – slab educat. Bani personali: 1000. Acum esti somer dar încerci sa obtii o slujba în fabrica lui BBB. Aceasta este Fabrica A. Nu poti obtine un contract permanent, ci mereu pentru o zi. În fiecare dimineata mergi la Oficiul de munca pentru a vedea daca îți da de lucru la Fabrica A. Problema: esti foarte frustrat deoarece ai educatie slaba. Încerci din greu sa câștigi ceva bani pentru a cumpara o educare înalta - ca sa ai o slujba mai usoara. Pentru aceasta, esti gata chiar sa faci lucruri ilegale.
- ? GGG – slab educat. Bani personali: 1000. Acum esti somer dar încerci sa obtii o slujba în fabrica lui BBB. Aceasta este Fabrica A. Nu poti obtine un contract permanent, ci mereu pentru o zi. În fiecare dimineata mergi la Oficiul de munca pentru a vedea daca îți da de lucru la Fabrica A. Ti-ai facut buni prieteni la Clubul de tenis – unde mergi des – si esti pregatit sa faci multe pentru ei: AAA si DDD; de asemenea, le poti cere unele favoruri, chiar financiare. Problema: trebuie sa înapoiezi un împrumut Bancii. Înaintea sfârșitului fiecărei zile, trebuie sa platesti 300. Daca n-o faci în fiecare zi, Banca îți confisca tot ce ai si te baga în Închisoare cel putin o zi.
- ? HHH – slab educat. Bani personali: 1000. Acum esti somer dar încerci sa obtii o slujba în fabrica lui BBB. Aceasta este Fabrica A. Nu poti obtine un contract permanent, ci mereu pentru o zi. În fiecare dimineata mergi la Oficiul de munca pentru a vedea daca îți da de lucru la Fabrica A. Probleme: trebuie sa înapoiezi Bancii un împrumut. Înaintea sfârșitului fiecărei zile trebuie sa platesti 200. Daca n-o faci în fiecare zi, Banca îți confisca tot si te baga în Închisoare pentru cel putin o zi. Sotul / sotia (III) te-a parasit pentru altcineva si te-a lasat sa ai grija de copil. În fiecare zi trebuie sa iei ca pensie alimentara 100 de la III, care niciodata nu vine sa-ti dea, astfel ca umbli dupa el / ea.
- ? III – slab educat. Bani personali: 100. Pe moment esti somer dar încerci sa obtii de lucru în fabrica lui BBB. Aceasta este Fabrica A. Nu poti obtine un contract permanent, ci mereu pentru o zi. În fiecare dimineata mergi la Oficiul de munca sa vezi daca îți da de lucru în Fabrica A. Probleme: trebuie sa înapoiezi Bancii un împrumut. Înaintea sfârșitului fiecărei zile trebuie sa platesti Bancii 200. Daca nu esti în stare s-o faci în fiecare zi, Banca îți ia tot si te baga în Închisoare cel putin o zi. Ti-ai parasit sotul / sotia (HHH) pentru altcineva si el / ea are grija de copil. Zilnic trebuie sa platesti 100 ca pensie alimentara dar el / ea sa vina s-o ia, pentru ca tu nu mergi sa-i dai banii.
- ? JJJ – slab educat. Bani personali: 1000. Acum esti somer dar încerci sa obtii o slujba în fabrica lui BBB. Aceasta este Fabrica A. Nu poti obtine un contract permanent, ci mereu pentru o zi. În fiecare dimineata mergi la Oficiul de munca sa vezi daca îți ofera de lucru în Fabrica A. Problema: fiul tau are SIDA si este tratat de cei mai buni medici din tara. Este vital sa-i platesti zilnic cu 300, altfel el moare. Aceasta o faci la

Dispensar. Esti pregatit chiar pentru munca "murdara" (înțelegi ce-i asta!) daca poti astfel salva viata fiului tau.

- ? LLL – slab educat. Bani personali: 1300. Acum esti somer dar încerci sa obtii o slujba la fabrica lui BBB. Asta este Fabrica A. Nu poti obtine un contract permanent, ci doar de o zi. În fiecare dimineata mergi la Oficiul de munca sa vezi daca ti-a gasit de lucru în Fabrica A. Problema: ai personalitate dubla si esti tratat de cei mai buni medici din tara. Este esential sa-i platesti zilnic cu 400 (la Dispensar). Daca nu, înnebunesti si ei te trimit în Închisoare.
- ? MMM – slab educat. Bani personali: 1000. Esti somer pe moment dar încerci sa obtii o slujba la fabrica lui BBB. Aceasta este Fabrica A. Niciodata nu poti avea un contract permanent, ci doar pe o zi. În fiecare dimineata mergi la Oficiul de munca sa vezi daca îți da de lucru la Fabrica A. Probleme: ti-ai parasit sotul / sotia (NNN) pentru altcineva si el / ea îngrijeste copilul. Platesti zilnic 100 ca pensie alimentara dar NNN trebuie sa vina ca sa-i dai banii. Ti-e foarte frica sa nu patesti ceva. Daca esti tratat cu violenta, devii usor victima si dai agresorului orice vrea (dar cât sa nu fie prea mult!)
- ? NNN – slab educat. Bani personali: 1200. Pe moment esti somer si încerci sa obtii o slujba la fabrica lui BBB. Asta este Fabrica A. Nu poti obtine un contract permanent, ci doar pe o zi. Mergi în fiecare dimineata la Oficiul de munca sa vezi daca are de lucru pentru tine la Fabrica A. Probleme: trebuie sa înapoiezi Bancii un împrumut. Înaintea sfârșitului fiecarei zile, platesti 200. Daca n-o faci zilnic, Banca îți confisca tot si te închide cel puțin o zi. Sotul / sotia (MMM) te-a parasit pentru altcineva si acum îngrijesti singur copilul vostru. Zilnic ai de primit 100 ca pensie alimentara dar trebuie sa umbli dupa MMM ca sa ti-o dea - pentru ca niciodata nu vine sa ti-o aduca.
- ? OOO – slab educat. Bani personali: 1500. Esti somer acum dar încerci obtinerea unei slujbe la fabrica lui BBB. Aceasta este Fabrica A. Nu poti obtine un contract permanent, ci doar pe o zi. Mergi în fiecare dimineata la Oficiul de munca sa vezi daca are de lucru pentru tine la Fabrica A. Probleme: ti-e foarte frica sa nu fi ranit. Daca oamenii te trateaza cu violenta, esti victima usoara si le dai orice vor. Esti foarte frustrat pentru ca esti slab educat doar. Din greu încerci sa câștigi banii pentru a cumpara o educare înalta deoarece asta îți va permite o munca mai usoara. Pentru aceasta, esti pregatit sa faci lucruri ilegale.
- ? PPP – slab educat. Bani personali: 1500. Esti somer pe moment dar încerci sa obtii o slujba la Fabrica lui BBB. Asta este Fabrica A. Nu poti obtine un contract permanent, ci doar pe o zi. Mergi în fiecare dimineata la Oficiul de munca sa vezi daca are de lucru pentru tine la Fabrica A. La Barul unde de obicei te duci, ti-ai facut câțiva buni prieteni pentru care esti în stare sa faci multe. Ei sunt CCC, UUU si VVV; de asemenea, le poti cere unele favoruri. Nu-ti pasa daca uneori joci murdar (stii ce înseamna asta, nu?) si cunosti ca MMM este victima usoara daca îl tratezi cu violenta – îți va da ce-i ceri dar fi rezonabil, nu solicita mult! Lui DDD îi esti dator cu o favoare. Daca îți solicita ceva, vei încerca s-o faci. Probleme: esti frustrat ca ei educatie slaba. Încerci din greu sa câștigi ceva bani pentru a cumpara o educatie înalta, deoarece astfel vei avea o munca mai usoara. Pentru asta, esti pregatit sa faci chiar lucruri ilegale. Esti dependent de droguri si zilnic trebuie sa-ti cumperi droguri de 600. Faci asta la Magazin. Daca o zi nu-ti iei drogurile, înnebunesti si te sinucizi. Aceasta înseamna sfârșitul jocului pentru tine.
- ? RRR – ne-educat. Bani personali: 800. Acum esti somer si încerci sa obtii de lucru în fabrica lui BBB. Aceasta este Fabrica A. Nu poti avea un contract permanent, ci doar pe o zi. În fiecare dimineata mergi la Oficiul de munca sa vezi daca are de lucru pentru tine în Fabrica A. Probleme: trebuie sa înapoiezi Bancii un împrumut. Înaintea sfârșitului fiecarei zile, trebuie sa platesti 100. Daca nu esti în stare s-o faci în fiecare zi, Banca îți confisca tot si te baga în Închisoare pentru cel puțin o zi. Ai o datorie la ZZZ de 2500. Nu mai sunteți buni prieteni si refuzi sa-i înapoiezi banii când îi cere. Îți este foarte frica sa nu patesti ceva. Daca este violent careva cu tine, cazi usor victima si îi dai orice vrea.

- ? SSS – ne-educat. Bani personali: 1200. Nu poti obtine un contract pe termen lung, ci doar zilnic. Mergi în fiecare dimineata la Oficiul de munca sa vezi daca are de lucru pentru tine la Fabrica A. Probleme: trebuie sa înapoiezi Bancii un împrumut. Înaintea sfârșitului fiecărei zile, trebuie sa-i platesti 100. Daca n-o faci zilnic, Banca îti confisca tot si te baga în Închisoare cel puțin o zi. Esti foarte frustrat pentru ca esti ne-educat. Încerci din greu sa câștigi bani pentru a-ti cumpara cel puțin o educatie slaba – ceea ce îti va permite o munca mai usoara. Dar pentru aceasta, nu esti pregatit sa faci lucruri ilegale... Vei încerca sa obtii bani de la oameni făcându-le mari promisiuni (pe care nu le vei tine, escrocându-i).
- ? TTT – ne-educat. Bani personali: 900. Esti student la medicina – este ceea ce-i spui tatalui tau DDD si el te crede. Ai o personalitate slaba si poti fi influentat foarte usor; de aceea, nu-ti pasa daca faci lucruri ilegale când oamenii îti cer. Problema: esti dependent de droguri si zilnic îti trebuie 600 sa le platesti la Magazin. Daca nu-ti iei zilnic drogurile, înnebunesti si te sinucizi. Aceasta înseamna sfârșitul jocului pentru tine. Pentru a obtine acesti bani, îti ceri tatalui tau (dar nu fi exagerat, banii nu cad din cer!). El ti-i da pentru ca gândește normal ca ai nevoie pentru studii. Poate ar fi înțelept sa cauti si alt mod de a face bani.
- ? UUU – ne-educat. Bani personali: 10000. Esti somer dar nu-ti displace o munca în fabrica lui BBB. Asta este Fabrica A. Nu poti avea un contract pe termen lung, ci doar de o zi. Daca vrei de lucru, trebuie sa mergi la Oficiul de munca sa vezi daca îti poate oferi ceva la Fabrica A. Felicitari, esti câștigător loto! De-aia ai asa multi bani! Ti-ai facut buni prieteni la Barul unde mergi des si pentru ei esti pregatit sa faci multe. Ei sunt CCC, PPP si VVV; de asemenea, le poti cere unele favoruri, chiar financiare.
- ? VVV – slab educat. Bani personali: 1000. Acum esti somer dar încerci sa obtii o slujba în fabrica lui BBB. Aceasta este Fabrica A. Nu poti obtine un contract permanent, ci mereu de o zi. Mergi în fiecare dimineata la Oficiul de munca sa vezi daca are de lucru pentru tine la Fabrica A. La serviciu încerci sa furi munca altora pentru a primi de la sef mai multi bani. Daca te prind, le zici ca esti distrat. Oricum, scapa-ti pielea! La Bar ti-ai facut prieteni buni si pentru ei esti gata sa faci multe. Ei sunt: CCC, PPP si UUU; de asemenea, le poti cere unele favoruri, chiar financiare. Problema: trebuie sa înapoiezi Bancii un împrumut. Înainte de sfârșitul fiecărei zile platesti 400. Daca n-o faci zilnic, Banca îti confisca tot si te baga la Închisoare cel puțin o zi.
- ? ZZZ – slab educat. Bani personali: 1000. Pe moment esti somer dar încerci sa obtii de munca în fabrica lui BBB. Asta este Fabrica A. Nu poti avea un contract permanent, ci doar de o zi. În fiecare dimineata mergi la Oficiul de munca pentru a vedea daca are de lucru pentru tine la Fabrica A. La munca încerci sa furi de la altii pentru ca seful sa-ti dea mai multi bani. Când te prind, pretinzi ca esti distrat. Oricum – scapa-ti pielea! Probleme: trebuie sa înapoiezi Bancii un împrumut. Înaintea sfârșitului fiecărei zile, trebuie sa platesti 300. Daca n-o faci zilnic, Banca îti va confisca tot si vei fi trimis în Închisoare cel puțin o zi. RRR are sa-ti plateasca o veche datorie de 2500. Nu esti bun prieten cu RRR si el refuza sa-ti dea banii înapoi. Poate n-ar fi o idee chiar asa de rea sa vezi daca niste baieti rai nu cumva te-ar putea ajuta. Sti ca este o mafie locala – doar gaseste persoana potrivita!

Ferestrele

Inteligenta nu este doar rece, logica, rationala, ci si calda, umana, emotiva. Aceasta se confirma prin adoptarea în locul coeficientului de inteligenta a coeficientului emotional – în practica, tot mai frecvent. (Este vorba de inteligenta emotiva sau “inteligenta” inimii - de fapt fiind capacitatea omului de a-si “citi” propriile sentimente si de a se pune în situatia celuilalt). Inteligenta este ereditara doar pe jumatate - ea se poate învăta; dezvoltarea creierului este legata de ambient: dincolo de trasaturile generale determinate de gene - ce stabilesc care sunt competentele diferitelor parti ale creierului - extrem de importanti sunt stimulii si experientele acumulate. “Ferestrele” sunt oportunitatile deschise de catre mediatori partilor aflate în conflict pentru a-si

rezolva problema. Aparțin procesului dintotdeauna – de când se cunoaște medierea. Principiul - aplicat în lucrul cu computerele - a adus profituri fabuloase companiei ce l-a introdus în practică, făcându-i pe acționarii ei cei mai bogați oameni de pe planeta. (De altfel, în lume, chestiile “mari” au la bază elemente relativ simple; cu cât este mai importantă o “inventie” ori o “descoperire”, cu atât la fundamentul ei sunt explicații mai puțin sofisticate... Totdeauna la suprafață poate fi o infinitate de lucruri, la centru – în mijloc – fiind însă simplitatea cauzei...). În toate, omul cu cât alege calea mai simplă - cu atât mai bine! Algoritmii lucrului secvențial și în paralel nu este complicat (nu toată medierea este însă susceptibilă de a fi algoritmicizată – fiindcă apelează și la analogii). Oricine, în orice moment, are totdeauna mai mult decât o activitate de făcut; în viața, instinctiv, oamenii s-au învățat să-și aleagă prioritățile. Însă când intervin probleme / elemente exterioare lor, situația se schimbă, deoarece ele aparțin unui alt sistem, mai complex; desigur că “ferestrele” de oportunități sunt mai numeroase – dar alegerea depinde și de alți factori decât de cei proprii. (De exemplu: omul când înaintea culcării se gândește dacă să mănânce sau nu are deja mai multe alternative – și o face pe cea care corespunde priorității sale mai adecvat; în cazul traiului în cuplu, activitățile de făcut se înmulțesc și nu mai aparțin toate sistemului individual, ci se pot negocia – împreună). Ca și în mediere, “utile” sau “ferestrele” se întâlnesc în algoritmi și scheme logice, plus în nenumerate alte domenii... Două principii reglează lumea: unitatea și multiplicitatea. Unitatea exprimă stabilitatea, multiplicitatea înseamnă schimbare. “Ferestrele” deschise în mediere sunt spre:

- ? **suflet** – Moral, omul este înzestrat cu liberul arbitru, el putând alege între bine și rău... Considerând sufletul separat de corp (ori elementele ființei independente între ele – corp, sentimente, percepții, instincte și conștiința), nu totdeauna este sigur că guvernarea e a unui “eu” organic, unitar și consecvent; de asemenea, admiterea sistemelor dualiste poate fi un reflex al conflictelor din societate și de aceea frecvent sinele constituie obiectul fundamental al cunoașterii (totdeauna experimentală). Toate lucrurile se conditionează reciproc, pentru că există adevărul realității și al aparențelor. Omul trebuie să acționeze în conformitate cu ideea sa, etica datoriei constituind aspectul de bază al moralei individuale practice (deoarece caracterul omului este esențialmente bun; nimeni nu face răul în mod voit, ci din neștiință: din faptul că ignoră căutarea binelui și adevărului). Desigur că nu există doi oameni perfect identici – dar actul moral își are valoarea în sine însuși
- ? **civilizație / cultura** – Totalitatea mijloacelor cu ajutorul cărora omul se adaptează mediului (fizic și social), reușind să-l supună și să-l transforme, să-l organizeze și să i se integreze este ceea ce înseamnă civilizație; tot ceea ce aparține orizontului satisfacerii nevoilor materiale, confortului și securității, înseamnă “civilizație”. Cultura însă este diferită de civilizație: include în sfera ei atitudinile și actele – ca geneza, intenție, motivare și finalitate; actul și omul urmăresc satisfacerea nevoilor spirituale și intelectuale, ca revelarea de sine, descoperirea necunoscutului, explicația misterului, plăcerea frumosului, etc. Evident că această diviziune – dihotomia civilizație / “cultura” – nu înseamnă o opoziție, ci dimpotrivă: raporturile cu societatea urmăresc stabilirea nu a unor relații practice, ci a unei relații de comunicare, de căutare, de regăsire a omului în celălalt...
- ? **simbolism** – Mentalitatea simbolică (conștiința și interpretarea) imaginează întregul Univers ca un rezervor infinit de simboluri. Lumea se compune din semne și lucruri. Lucrurile, care sunt adevăratele realități, rămân ascunse; omul sesizează numai aparențele, simbolurile lor. Un fapt este un semn – care mijlocește omului accesul la cunoașterea realității. Gândirea simbolică precede limbajul și rațiunea discursivă. Simbolul revelează anumite aspecte ale realității – cele mai profunde – care sfidează orice mijloc de cunoaștere. Este un mijloc de a traduce în același timp realitatea și inexprimabilul: e un semn al invizibilului și al spiritualului; un semn care își găsește loc printre instrumentele gândirii care – în tendința de a descoperi semnificații ascunse – face apel nu numai la inteligență, ci și la intuiție.

Simbolismul începe prin a se exprima în planul cuvintelor: a indica un lucru prin folosirea unui cuvânt, adecvat, înseamna a-l explica; a numi un obiect înseamna a-l cunoaste. Iar a cunoaste realitatea prin intermediul cuvintelor – care sunt tot atâtea simboluri – înseamna a o poseda si domina

- ? **sunet** – Sunetele sunt intim legate de cuvânt, de gest si de miscare. În cele din urma, muzica (care este “fizica” spiritului) e exprimarea armonioasa a relatiilor sunetelor si proportiilor lor. Muzica omului – ca rezonanta – exista în corp si în suflet, trupul traînd atâta vreme cât dureaza armonia si murind când proportia lui dispare. Armonia din sufletul omului este capabila sa produca asupra lui efecte; toate miscarile emotionale sunt legate prin ritmuri de armonie...gratie carora – proprii eului – oamenii percep armonia exterioara a sunetelor (pentru ca se gasesc în fiecare – daca sunt înțelese; de altfel, în general, gândirea se intereseaza mai putin de bazele cunoasterii decât de procesele ei)

Omul trebuie sa se serveasca de ochi în dorinta de a vedea limpede...El trebuie sa vorbeasca blând...El trebuie sa pastreze o atitudine respectuoasa...El trebuie sa vegheze ca vorbirea lui sa fie totdeauna sincera...În toate treburile el trebuie sa se arate atent...Când se îndoieste de ceva, se gândește sa-i întrebe pe ceilalti...Daca încearca un resentiment, el trebuie sa se gândeasca la ce greutati îl poate duce acest resentiment...Când întreveđe posibilitatea unui câstig, el trebuie sa se gândeasca la echitate...

*

Unde trebuie asezat pe podea un ou obisnuit pentru a nu putea fi strivit cu o roata de autoturism?

Desigur ca plasat în coltul unei încăperi, oul nu poate fi atins cu o roata de autoturism – oricum s-ar manevra ea!

Grevistii si politistii

Este un joc fizic de negociere, în care orice metode sunt permise. Situatia de început este cea clasica – atunci când un grup de “demonstranti” (format din majoritatea participantilor) sta înlantuit pe jos si refuza sa se miste, la orice apeluri ale “autoritatilor”. “Politistii” sunt simulati la început de doi dintre participantii; acestia au misiunea de a dezmembra grupul “grevistilor”, încercând (oricum) scoaterea participantilor din “dispozitiv”. Daca prin tratative / vorbe reusesc sa convinga vreun “demonstrant” sa abandoneze grupul “grevistilor”, acesta devine “politist” si îi va ajuta pe cei doi (acum fiind 3) sa sparga protestul “demonstrantilor”. Desigur ca “politistii” pot apela si la forta – ei putând actiona chiar cu brutalitate – smulgând (de exemplu) prin surprindere vreunul dintre “demonstrantii” din grup. Conform regulilor, “grevistul” scos din grup devine “politist” si se alatura reprezentantilor “autoritatilor” (acum având rolul schimbat), pentru a “anihila” grupul caruia i-a apartinut – ramas cu un om în minus, în timp ce “politistii” au un om în plus. Jocul continua pâna când “politistii” au reusit sa separe ultimii doi “grevisti”. La fiecare transfer de oameni, “politistii” devin tot mai numerosi si “grevistii” tot mai putini, fara ca acestia din urma sa poata sa-si împrópateze fortele – singura solutie pentru ei fiind rezistenta. De-a lungul simularii se pot încerca orice fel de tertipuri ale negocierilor; participantii sunt liberi sa actioneze asa cum considera ei mai adecvat, cu atentie la aspectele uneori violente ale simularii! "Grevistii si politistii" constituie o situatie tipica de simulare – încercând abilitatile partilor de a trata o situatie antagonica, conflictul fiind dat de cadrul declararii ilegale a protestului (pe care însa “demonstrantii” si l-au însusit ca fiind pentru o cauza nobila si ca anularea mesajului lor este o nedreptate ce se face în necunostinta deplina a situatiei de fapt).

Hazardul

Hazardul este o împrejurare sau un concurs de împrejurari (favorabile ori nefavorabile) ale carui cauze ramân în general necunoscute; extins, poate fi înțeles ca o întâmplare neprevazuta / neasteptata. Participantilor li se propune sa exploreze un joc de colaborare al adversarilor, privind costurile si beneficiile negocierii - si sa le descopere originile. Obiectivul simulării este de a demonstra avantajele colaborării între grupuri (facând exceptie de conflict), când / daca membrii lor vor sa-si împlinesca anumite nevoi. Timp: cam jumătate de ora. Numar de participanti: oricare. Relatiile de colaborare ale adversarilor sunt exemplificate de catre respectul mutual dintre parti, atunci când ele își recunosc reciproc prioritatile; unii pot fi interesati de:

- ? performanta
- ? productivitate
- ? profit

pe când altii ar putea fi preocupati de satisfacerea nevoilor:

- ? fizice
- ? materiale
- ? psihologice

Este recunoscut de oricine ca aceste doua seturi de prioritati pot coexista pasnic si ambele pot fi atinse prin cooperare. Conceptele managementului prin obiective si managementului prin calitate sunt exemple care încurajeaza asemenea lucru (inclusiv luarea deciziilor). Facilitatorul poate demonstra aceasta utilizând o mare cantitate de lego sau alt fel de materiale colorate pentru construit (ori margele, etc.). El împarte cu generozitate participantilor aceste componente colorate; apoi anunta ca scopul jocului este ca sa se formeze grupuri care sa construiasca structuri din 3 culori. Structura câstigatoare va fi selectata ca fiind aceea îndeplinind cel mai bine criteriile de marime, stabilitate si frumusetate. Singurele reguli sunt ca nimanui nu îi este permis sa vorbeasca ori sa se roage de altcineva, împrumuta ori fura materialele altcuiva (daca nu îi sunt oferite). Aproape totdeauna jocul se transforma într-o activitate pasnica si cooperanta, în care oamenii își schimba unele culori cu altele, negociind prin pantomima (mut) si bucurându-se de construirea unei structuri; de obicei, elementul competitiv este subordonat procesului creativ – desi fiecare grup (constituit spontan) ar vrea ca sa fie învingatorul. Echipele își dezvoltă surprinzătoare loialitati (foarte puternice) fata de produsul lor si îi protejeaza nu numai frumusetatea / aspectul, ci si marimea ori stabilitatea sa - mai ales când acestea sunt inferioare altor modele. Sunt interesante de remarcat proportiile lucrurilor terminate si felul sentimentelor / trairilor participantilor a dezechilibrelor (posibile) recunoscute în structuri: unele pot fi dominate de o anumita culoare, etc. Însa ceea ce facilitatorul va supune discutiei / dezbaterii la încheiere este daca în interiorul grupelor s-a remarcat vreun caracter autoritar (ori de lider) de exemplu. Procesul de colaborare nu trebuie sa fie în mod necesar egal; perspectiva este de a fi oferita o alianta organizationala!

Informatizarea

În materie de informatie, omenirea a facut în istoria sa 3 mari pasi:

- ? primul, în epoca de ‘piatra’ - când volumul informatiilor l-a depasit pe cel obtinut de om din mediul înconjurator
- ? al doilea, prin inventarea diferitelor forme de scriere - devenind posibila stocarea informatiei
- ? al treilea, prin inventarea microprocesorului, când – pentru prima oara în istorie – devenea posibila stocarea nu numai a informatiei, ci si a inteligentei

Posibilitatile informaticii prin programare duc la o perspectiva a viitorului ce face oamenii sa aiba o viziune asupra societatii în care lucrurile pot fi prefigurate – ajungându-se (prin adaptarea la mereu noile tehnici) la întrebarea: tehnica n-ar mai fi în slujba oamenilor, ci oamenii în slujba tehnicii? Într-o lume libera, utilizatorul este acela care controleaza tehnologia si – prin urmare – calitatea acesteia, depasindu-si stadiul simplului

succes de stima; informatizarea (însa) amplifica posibilitatile omului - dar nu si sentimentele. Ea afecteaza conditia umana!...Mijloacele de comunicare favorizeaza informatia – si îi permit individului contacte cu un numar de oameni din ce în ce mai mare...Ele par sa nu mai lase timp si nici posibilitate de comunicare libera de la persoana la persoana. (Aspiratiile omului sunt canalizate în mare masura de structurile în care este implicat si de informatiile pe care le poate obtine – ca si de capacitatile lui personale). Tendinta este în acelasi timp pulsione si atractie (ori repulsie) între:

- ? subiect si obiect
- ? actor si actiune
- ? îndragostit si obiectul dragostei sale

Progresul tehnic ar putea permite oamenilor sa rezolve problema opozitiei dintre aspiratii si mijloace si sa creeze cadrul în care constrângerile ar fi limitate la minim si posibilitatile s-ar dezvolta la infinit; dar nu se întâmpla asa...Lucrul excesiv cu computerul într-un anumit fel “dezumanizeaza” utilizatorii – în sensul ca emotiile se rasfrâng altfel...Explicatia ar veni din cele doua ipostaze ale culturii (în acelasi timp conservatoare si creatoare), ca motor al civilizatiei: doar practica prin constientizarea situatiilor, conflictelor si transformarilor în elaborare permite evidentierea intereselor, necesitatilor, trebuintelor. Personalitatea indivizilor se formeaza în toate detaliile vietii cotidiene, fiind subiectul a doua influente adesea contradictorii: pe de o parte conditionarile si pe de alta parte solicitarile. Informatizarea face mediul functional – în care fiecare gest capata valoarea sa unica în eficacitatea / rentabilitatea sa; o asemenea organizare a activitatilor face oamenii sa devina ei însisi elemente inconstiente si docile ale unui sistem în care dialogul e limitat de reprezentari ce nu provin întotdeauna din legatura directa cu ei sau cu momentul decis / ales de ei. Practicile de consum ale beneficiarilor pot fi îndeplinite ori nu...Indivizii, chiar în grupurile aparent cele mai informale, au de fapt adesea coduri foarte stricte – ceea ce pâna la urma apare ca o chestiune de putere / comunicare / mobilitate. Posibilitatile nu schimba decât foarte încet practicile de relatie dintre persoane. Întotdeauna, dominanta orienteaza raporturile sociale: interesele oamenilor pot fi observate deoarece nesatisfacerea lor are consecinte precise (de exemplu – tulburarile de comportament, frustrarile, etc., sunt manifestari evidente). Interesul relativ la informatizare este obiectiv motivat datorita unor avantaje de necesitate. Realitatea însa poate ascunde adevarate probleme - si anume alegerea dintre:

- ? particularism si universalism
- ? a fi si a actiona
- ? globalism si specificitate
- ? egocentrism si comunitate

atunci când comportamentele sunt în mare masura în contradictie. Oamenii ajung astfel la paradoxul analizei situatiei lor: informatizarea evoca afectivitatea sau o logica? “Arhitectii” informatizarii folosesc modele rationale dar reprezentarea simbolica si modelul imaginilor permit fiecarui individ sa se regaseasca numai corespunzator valorilor sale în spatiul imaginar construit pentru el. În acest joc complex, exista o legatura intima între 3 aspecte:

- ? cadrul de viata
- ? relatiile sociale (cotidiene)
- ? spirit

Aici intervine aspiratia spre comunicare – ca parte a procesului de mediere si negociere. Individual, o serie de decizii trebuie luate în vederea gospodarii conflictelor; social, o serie de reactii trebuie sa constientizeze mijloacele de actiune.

*

Pentru durata unui minut, facilitatorul poate propune participantilor un simplu exercitiu: se poate cu un singur chibrit, fara a fi rupt, îndoit, etc., sa fie facut un triunghi?...Asezându-l pe coltul mesei ori la coltul salii – da! (deci utilizând elemente ajutatoare din mediu...).

Înlocuirea

Acest joc este o foarte scurta activitate în a face participantii sa conceapa întelesul relatiilor umane în negociere. Este potrivit “încalzirii” unui grup. Obiective:

- ? accentueaza ca orice negociere este un proces al interactiunii umane
- ? ajuta participantii sa-si recunoasca propriul sistem de valori (în sensul de a observa ce fel de concesii sunt pregatiti sa faca si ce refuza)
- ? atrage atentia participantilor la nevoia de strategii alternative în negociere: necesitatea de a avea un plan
- ? demonstreaza înaltele beneficii mutuale ale cooperarii si alaturarea în rezolvarea conflictului

Timpul cerut: cam 10 minute pentru joc si aproximativ jumătate de ora pentru a-l discuta. Numarul de participantii: cel puțin 10; cu cât sunt mai multi, cu atât mai bine. Materiale: e necesar un spatiu larg. Roluri: daca grupul este mai mare de 10 membri, facilitatorul împarte participantii în grupe de câte 10. El spune tuturor ca este un joc competitiv între doua echipe – din care se va releva echipa cu lucrul cel mai eficient. Într-o grupa de 10, vor fi doua echipe de câte 5. Într-una, facilitatorul alege în grupa doi lideri cu temperamente diferite (de culturi diferite, ori barbat si femeie, etc.). Apoi, le cere acestora sa-si aleaga pe rând, alternativ fiecare, câte un participant din grupa – pentru a-si constitui echipa. (În cazul unui numar total impar, facilitatorul va invita un voluntar ca observator, înainte selectiei). Reguli: când echipele sunt formate, facilitatorul le cere acestora sa se aseze în linie, fata în fata, cu liderii lor într-unul din capete. El le spune ca întâi liderii iar apoi ceilalti – pe rând – trebuie sa fuga ocolind prin exterior ambele echipe si sa ocupe locul corespunzator opus din fata lor; nimeni nu pleaca din rând pâna când colegul nu a ajuns vizavi. Câștiga echipa ce termina prima acest proces. Sunt permise orice mijloace pe traseu ori la sosire (îmbrânceli, piedici, etc.). Apoi anunta: “pe locuri, fiti gata, start!” si îi lasa sa înceapa. Discutii: este inevitabil ca vor apare coliziuni si alte agresiuni. Facilitatorul va observa cum, de ce, când si ce stiluri sunt. La dezbaterile ulterioare, el va sublinia ca duritatea unora arata ca negocierea nu este totdeauna cea mai de succes metoda pentru atingerea vreunui compromis: unele negocieri esueaza din start si rezultatul poate fi razboi. El poate reaminti participantilor ca exista strategii alternative în cazul ca planurile initiale nu sunt functionale. De exemplu, prezenta facilitatorului poate fi o astfel de alternativa; el este ca un ultim arbitru ori sprijin – vizând spiritul jocului: lui participantii îi vor cere (din speranta sau teama) aprecierea ori schimbarea regulilor. În viata reala, utilizarea “expertilor” externi dezinteresati poate fi o cale – daca actorii cer asta. Alta metoda poate fi oferirea unei forme de compensatie ca si consolare unei parti ce nu a obtinut ce a vrut; facilitatorul poate compensa pierzatorii ca fiind buni sportivi (de exemplu). Oricum, în analiza finala, negociatorii vor avea de raspuns întrebării: “Ce este de pierdut în cazul evitarii luptei?”. Gradul importantei pentru participantii a raspunsului va indica efectiv prioritatile lor! Simularea este un joc competitiv de echipa si își propune sa demonstreze relatiile de adversitate, plus comportamentele, vizavi de rezultatele lor.

Jocul de roluri

Munca intelectuala investita cu caracteristicile jocului exerseaza, în primul rând, elementele creative ale gândirii:

- ? mobilitatea

- ? flexibilitatea
- ? comprehensiunea

În practicarea oricarui joc nu se potocoli:

- ? construirea mentala de ipoteze si strategii
- ? gândirea analitica
- ? imaginatia
- ? intuitia
- ? forta de discernamânt si educatie
- ? puterea de concentrare
- ? vointa

Pe parcursul oricarui joc, actorul trebuie sa ia de nenumarate ori hotarâri care presupun:

- ? luarea în seama a tuturor conditiilor
- ? analiza critica a situatiei
- ? ingeniozitate
- ? capacitate rezolutiva
- ? rapiditate decizionala

Chiar de la începutul jocului sunt exercitate / solicitate:

- ? perceptia
- ? reprezentarea
- ? spiritul de înțelegere

la care se adauga procese psihice afective:

- ? motivatii
- ? emotii
- ? pasiuni
- ? etc.

si procese psihice volitionale:

- ? actiuni
- ? deprinderi
- ? obisnuinte
- ? etc.

Jocul de roluri are avantajul versalitatii: acelasi joc de roluri poate fi jucat din nou si din nou dar cu participanti diferiti, ale caror raspunsuri / reactii vor fi diferite de fiecare data si astfel vor furniza exemple proaspete punctelor ce sunt urmarite a fi atinse. Actorii pot experimenta si învata ceva nou pentru ei - observând efectele asupra altora (ale schimbarii propriului comportament). Jocurile de roluri pot fi regizate ori improvizate ca dialoguri între mai multi oameni. Ele pot avea monturi foarte elaborate sau deloc; actorii pot fi realistici ori fantezisti – ei putându-si juca propriile roluri sau asuma personajele. Întregul scop, atât al jocului de roluri cât si al improvizatiei, este de a raspunde întrebării: ce s-ar întâmpla daca oamenii ar face / s-ar comporta asa? Jocurile de roluri pot fi interpretate ca dialoguri între parti (reprezentate de catre participanti); fiecare joc de roluri, daca este urmat de dezbateri ale actorilor, își releva utilitatea. De exemplu:

- ? toate definitiile negocierii agreeaza ca sunt procese de îmbinare ale luarii deciziilor – prin urmare implicând efectiv mai mult decât un conflict de opinie: partile se preocupa (ele însele) de ce forma sa ia actiunea lor – astfel ca înțelegerea dintre ele sa fie posibila; totodata, ele analizeaza ce fel de compromisuri sa convina (daca ar trebui)
- ? desi partile își asuma ca vor sa atinga un acord – toate negocierile implica motive mixte; se va urmari ce fel de evidente indica prezenta unor motive ascunse

- ? procesul implica decizii strategice – dictate de existenta conflictelor de interese dintre parti: daca interesele vor fi aparate, eforturile vor fi mai mari (sau cel puțin vor încerca sa se potriveasca în mod înțelept cu ale partii opuse); de aceea, atentia se va concentra pe tactici si manevre – vizând pâna la ce extindere ajung datorita nevoii sau nu de cooperare a contestatarilor
- ? negocierea înseamna discutarea unei relatii înainte de a face orice altceva în legatura cu ea, relevându-se doua extreme: consensul ori schimbarea ofertei (în jocul de roluri partile nestiindu-si reciproc niciodata dinainte scopurile)

Asadar, pot fi atinse doua directii: schimbarea procesului (descrisa anterior) ori transformarea oamenilor (descrisa în continuare). Transformarea are 4 trepte:

- ? intrarea (preponderent întâmplatoare, deoarece nu este un act anume: orice prilej declansator este în stare sa tulbure vechea conceptie despre lume, sa zdruncine viziunea obisnuita si ordinea statornicita a prioritatilor vietii; uneori e suficienta simpla curiozitate – “ia sa vedem ce mai e si asta”. Cei mai multi vor face o experienta spontana, greu de explicat si imposibil de integrat cu restul sistemului de cunoastere...Experienta consta în aceea ca nu orice act uman este reversibil; la rigoare, nimic nu e reversibil dar – cu ocazia “intrarii” – acest adevar se confirma cu deosebita claritate)
- ? cercetarea (care e ca o eliberare de încordarea si reprimarea auto-impusa, permitând cunoasterii launtrice sa iasa la suprafata; indivizii renunta la puterea represiva asupra propriului sine, crisparea dispare, se destind si însenineaza: concluzia este ca nu exista raspunsuri definitive. Omul își conserva deschiderea si cauta, încercând sa îmbunatateasca situatia în loc s-o schimbe – deci reforma în loc de revolutie)
- ? integrarea (când sunt constatate alte metode de procurare a noilor cunostinte, unele incompatibile cu vechile deprinderi, ambitii, teze si convingeri – gasindu-se alte posibilitati de fiintare)
- ? asocierea (care urmareste restructurarea – crescând spontaneitatea, libertatea si expansivitatea armonioasa; apare fenomenul intempestiv al dobândirii de putere launtrica, de competenta largita / capacitate sporita în desfasurarea aspectelor proprii fiinte: aceasta putere este cea altadata abuziv legata de functii autorepresive dar acum e eliberata si disponibila spre a fi utilizata în alte directii)

*

...Oricine poate pasi peste un chibrit asezat pe pardosea...în afara de cazul când acesta e pus chiar lângă zid...(de altfel, facilitatorul poate propune participantilor o paralela în acest sens, printr-un exercitiu – de a se gândi initial – daca sunt în stare, fara vreo obstructie ori împiedicare, sa efectueze pasirea / fandarea peste un chibrit de pe podea si apoi el sa le arate când nu este posibil acest lucru).

*

Un joc bine ales (si organizat) este capabil sa mobilizeze toate fortele, sa mentina treaz interesul participantilor si deci sa atinga maximum de eficienta. Câteva minute de practicare a unui joc rational organizat valoreaza mai mult decât ore întregi umplute cu subiecte de reduca importanta ori chiar desuete (la o întrunire). În jocurile colective, fiecare actor participa cu tactica si rezultatul individual. Lucrul facilitatorului va angaja sensibilitatea participantilor – daca va cauta si gasi formele de comunicare si verificare mai apropiate de practica. Jocul nu trebuie definit ca neserios; participantii se pot deda activitatilor cu interes...Sufletul si inteligenta devin chiar mai mari prin joc. De altfel, un joc – asa cum este cel de roluri – e cu atât mai captivant cu cât numarul elementelor impuse e mai mic. Dincolo de integrarea partilor înstrainate ale persoanei si dincolo de solidaritatea specifica, se manifesta reunirea sociala a persoanelor – prin coeziunea de grup. Jocul de roluri aduce un aport creativitatii umane (una dintre însusirile personalitatii), în sensul ca permite crearea de idei noi.

Lichidarea

Aceasta simulare improvizeaza o negociere diferita: negocierea întelesului - între doua parti aflate în procesul unei tranzactii. Partile sunt întruchipate pe de o parte de catre cititorul si pe alta parte de catre realizatorul oricarui fel de material scris – text, document, contract, fisa, memoriu, instructiune, articol, anunt, reclama, s.a. Scenariu: în joc, participantii sunt potentiali cumparatori negociind cu vânzatorii articolele a caror publicitate este facuta pentru vânzare (fara a vedea însa produsele). Indiciile naturii adevarate a bunurilor (si pe care cumparatorii trebuie sa le descopere prin întrebări) sunt ascunse în formularea anunturilor de publicitate. Jocul se refera la o populara forma de comert – prin posta – inclusiv a celor care scot spre vânzare produse care nu sunt noi (sa zicem pentru ca-si lichideaza gospodaria deoarece se muta, etc.). În simulare pot fi folositi orice fel de bani simbolizând valoarea pretului. Obiective:

- ? practica evaluarea critica a unui text scris
- ? îmbunatateste abilitatile de negociere pe baza unui document scris
- ? dezvoltata utilizarea capacitatilor de persuasiune (optional)

Timp: doua ore (inclusiv dezbateră). Numarul participantilor: minim doi; simularea este între doua parti – “cumparatoare” si “vânzatoare” – astfel ca jucatorii vor forma doua grupe (având caracteristicile unor familii, adica sunt formate din parinti, copii, etc.). Instructiunile sunt ca fiecare participant va juca rolul unui “cumparator”, respectiv “vânzator”, facilitatorul având de multiplicat informatiile astfel ca fiecare sa le aiba. Materiale: un panou de separare a perechilor – astfel ca partile sa nu se poata vedea reciproc – iar pentru fiecare participant o copie a rolului de urmat, anuntului în cauza si faptele care nu sunt incluse în publicitate. Reguli: facilitatorul cere jucatorilor sa se împarta în doua – “cumparatori” si “vânzatori”; fiecare va primi o copie a rolurilor respective, anuntului dar numai “vânzatorii” vor avea “faptele neincluse în publicitate” (“cumparatorii” nu). Partile își vor clarifica separat – fara sa se auda reciproc – aspectele simulării, astfel ca toti sa-si înțeleaga bine situatia; apoi, participantii vor fi invitati sa se aseze de o parte si cealalta a panoului, pentru ca sa înceapa procesul. Dupa aproximativ 20 de minute, facilitatorul poate opri negocierile si initia discutiile / dezbateră. Anuntul (poate fi): “Lichidam gospodaria pâna vineri. Aceste articole sunt de vânzare urgent: bicicleta deosebita, englezeasca, culoarea verde metalizat, cu portbagaje, far si alte utilitati, pret negociabil; videocasetofon stereo, imagine perfecta, design de marca, pret mic; robot de bucatarie aproape nou, set - cu rezerve – de accesorii, alb, usor de manevrat, ieftin; rochii luxoase de seara, marime potrivita, ultimul stil, în conditie perfecta oricare, fabricate dupa modelele pariziene, preturi acceptabile”. Fapte neincluse în publicitate:

- ? bicicleta este ca si în anunt dar are cauciucurile extrem de uzate, e fara pompa de umflat si are rotile cu diametru foarte mic
- ? videocasetofonul este astfel ca în anunt, însa doar reda – fara a putea face înregistrari
- ? robotul de bucatarie este cum a fost descris dar îi lipseste storcatorul de fructe
- ? rochiile au foarte relativ marimea “potrivita”, deoarece masurile lor sunt pentru o femeie masiva / grasa – careia i-au ramas mici

Instructiuni pentru “vânzatori”: în acest joc se pretinde anuntul în rubrica de publicitate a unui ziar national – care a admis o descriere mai amanuntita decât sunt de obicei anunturile, astfel ca lucrurile sa sune atractiv pentru o vânzare rapida. O familie din alta localitate vrea sa cumpere totul dar nu poate veni sa vada articolele si de aceea se va informa prin telefon. Religia ta nu-ti permite sa spui vreo minciuna însa nu-ti interzice exprimarea adevarului doar pâna la un punct... În timpul conversatiei telefonice, nu-ti este permis sa spui vreo minciuna – însa poti raspunde oricarei întrebări prin “nu stiu”.

Instructiuni pentru “cumparatori”: în acest joc se pretinde ca ai vazut anuntul de publicitate în ziar. Ai vrea sa cumperi toate lucrurile dar nu poti calatori ca sa le vezi. Vei vorbi cu vânzatorul la telefon. Sti ca religia

vânzătorului nu-i permite să scrie ori să spună nici o minciună dar aceasta nu înseamnă că reprezintă întregul adevăr. Sunt motive care te fac interesat în anunț:

- ? locuiești împreună cu mai multe generații de membri ai familiei tale
- ? baiatul (adolescent) este destul de înalt; bicicleta sa veche a devenit prea mică pentru el și vrea alta
- ? tatăl dorește un video pentru a-și înregistra de la televizor emisiunile preferate
- ? mamei îi lipsește un storcător de fructe (chiar un robot de bucătărie)
- ? fata are nevoie de rochii luxoase, însă are probleme în a le găsi / ajusta, pentru că e destul de subțirică dar și nepricepută în croitorie

Dezbaterea: facilitatorul poate provoca discuții pe

- ? faptele continute (au fost destule elemente în anunț pentru a descrie corect bunurile?)
- ? opiniile exprimate (alături de cuvinte ca “bicicleta deosebită”, “ușor de manevrat”, “ultimul stil”, “condiție perfectă”, etc. sunt păreri ale realizatorului anunțului ce pot fi înșelătoare; de exemplu, peste jumătate din cuvintele despre video sunt opinii, nu fapte)
- ? ce se omite (anunțului îi lipsesc informații importante, ca: mărimea bicicletei, măsura rochiilor, funcția numai de redare a aparatului video, lipsa storcătorului de fructe la robot, s.a.)
- ? înțeleșurile ascunse (se poate argumenta că orice anunț are înțeleșuri ascunse, fiind prin concepție pentru a convinge cumpărarea unor lucruri – indiferent de voința de a le avea ori nu – și a face oamenii să vrea ceva la care poate nu s-ar fi gândit singuri; de aceea, survine nevoia de a controla / verifica anunțurile în mod grijuliu / atent)
- ? trecutul / originea realizatorului anunțului (de unde pare a fi vânzătorul? Aici – în acest caz – el vrea să scape cât mai rapid posibil datorită avertismentului inițial “lichidăm... până vineri”)

Oricând cineva citește ceva, gândul despre autor duce la judecarea sa prin ceea ce a scris – încercând să determine ce a vrut el într-adevăr să facă lumea să creadă...

Martienii și pamântenii

Este o simulare despre atitudini în negociere. De obicei, extinderea controlului cuiva asupra situației depinde într-o anumită măsură de atitudinea sa față de proces și variatele lui componente; în negociere, oricât de abili ar fi actorii, ei se vor “împiedica” dacă adoptă atitudini negative în loc să le prevină – astfel încât să se poată dezvolta o relație bună de lucru reciproc, în loc de a suferi când personalitatea disputanților se întoarce împotriva subiectului discutat. Desigur, oamenii vor fi dezavantajați – de asemenea – dacă iau o atitudine prea pozitivă față de proces; o atitudine ostilă ori un aspect frustrant poate face o parte să se opună întregului proces – prin aceea că ajunge să se concentreze asupra pozițiilor, în loc de a o face asupra intereselor (propriei ori reciproce). În cele mai multe negocieri, oamenii se focalizează pe poziții, partile adoptând argumente care să favorizeze atingerea de compromisuri. Cazul ideal este ca procesul să fie bazat pe 3 criterii ce nu au nimic de a face cu atitudinile:

- ? tratativele să se încheie cu o înțelegere care să întrunească legitimarea intereselor partilor, în forma maxim posibilă
- ? rezolvarea conflictului de interese să fie în modul cel mai corect și durabil cu putință
- ? soluționarea problemei să fie făcută cu responsabilitate socială (ori cel puțin să nu strice relația dintre parti)

Când partile își domina pozițiile prin atitudini, atunci intervine personalitatea lor; ele ar risca schimbarea și deci procesul devine o luptă pentru putere, toată lumea fiind preocupată / îngrijindu-se despre ce anume sau

ce sa nu faca – neascultând pe nimeni (altcineva). Aceasta atitudine este potential periculoasa pentru relatia dintre parti; dar este în mod egal periculoasa si abandonarea pozitiei. De aceea, secretul tranzactiei consta în:

- ? separarea oamenilor de problema
- ? concentrarea pe interese, nu pe pozitii
- ? considerarea cât mai multor optiuni posibile, înainte de alegerea uneia
- ? folosirea de standarde obiective pentru a judeca rezultatele

Înca un aspect esential se adauga acestora – fiind legat de simularea propusa aici: credinta cuiva ca si cazul celeilalte parti din proces este de asemenea important. De exemplu, daca unul sau mai multi participanti gasesc dificila înbratisarea convingerii ca pozitia ori argumentele echipei din care fac(e) parte este buna de adoptat – deoarece e gasita ca nelogica sau incorecta – atunci se poate aprecia ca în viata reala aceste chestiuni etice trebuie considerate în pregatirea pentru proces; este mai bine de a investiga atitudinile si perceptiile membrilor echipei dinainte – decât de a descoperi în mijlocul negocierii ca poate apare o opozitie din interior, indiferent de ce tip. Jocul este efectiv în general transmiterii informatiilor de baza despre caile prin care rezultatele procesului sunt influentate de modul prin care partile se adreseaza una alteia ori abordeaza scopul tranzactiei în sine. Timp: o ora pentru joc si o ora pentru dezbateri. Numarul de participanti: oricare. Materiale: o sala cu tabla pentru notele observatorilor si un computer; daca nu este posibil a avea un computer, atunci el va fi înlocuit prin utilizarea unei hârtii ori a tablei. Scenariu si roluri: facilitatorul joaca rolul interpretului; daca grupul este suficient de mare, lui i se pot alatura un numar de participanti ca observatori. Restul – majoritatea – se împarte în doua echipe, reprezentând cele doua parti. Echipele vor sta cât mai departe posibil una de alta si vor avea identitati imaginare: una va fi de pe Marte iar cealalta de pe Pamânt. Toti vor primi urmatoarele informatii: echipa de pe Pamânt reprezinta o companie care vrea sa vânda o mare cantitate de soia si echipa de pe Marte vrea sa cumpere. Vor fi negociate urmatoarele nevoi:

- ? cantitatea de soia care sa fie cumparata
- ? livrarea (data, locul, metoda)
- ? pretul si modul platii

Desi toti “martienii” sunt multilingvi – vorbind si înțelegând româna ori alta limba de pe Pamânt, pe lângă limbajul lor – ei au cerut ca “martiana” sa fie limba tratativelor alternativ cu limba “pamântenilor”, zilnic (zilele fiind reprezentate de perioade a caror durata nu e mai lunga de 10 minute fiecare). “Pamântenii” sunt monolingvi, prin urmare fiindu-le necesar ca sa cheme interpretarea în zilele când “martienii” nu vor vorbi decât “martiana”. În acele zile, echipa “martienilor” va avea legatura cu echipa “pamântenilor” prin mesaje pe computer. Unul dintre ei si interpretul sunt singurii ce vad ecranul computerului; când purtatorul de cuvânt al “martienilor” a scris mesajul, interpretul se va aseza la computer si va citi cu voce tare ce este pe ecran. “Pamântenii” vor raspunde verbal dar “martienii” nu vor raspunde imediat, ci vor astepta ca interpretul sa scrie mesajul pe ecran; ei discuta continutul sau între ei în scris (în graba) pe diverse foi iar apoi purtatorul lor de cuvânt se aseza la computer si trece raspunsul. Interpretul îi ia apoi locul la computer, citeste cu voce tare ce se vede pe monitor, s.a.m.d. pâna când timpul (perioada) vorbitului “martienei” se încheie. Toata lumea revine la limba stiuta de toti pentru durata (reprezentând ziua) urmatoare – când nici computerul si nici interpretul nu sunt necesari. Devine evident ca “martienii” sunt deliberat obstructionisti, deoarece ei pot vorbi si înțelege limba “pamântenilor” dar pretind ca nu sunt capabili pentru aceasta; probabil ca motivul este dorinta lor de a câstiga un avantaj incorect asupra “pamântenilor”. Jocul este de asemenea frustrant, în special pentru “pamânteni”, pentru ca ei trebuie sa astepte interpretarea totdeauna când e un inter-schimb cu “martienii”; din moment ce simularea a fost conceputa a explora efectele atitudinilor negative în negociere, aceasta frustrare va fi ceva ce jucatorii vor fi încurajati sa dezbata la încheiere. Reguli: când facilitatorul a prezentat tuturor informatiile generale, echipele vor avea cel puțin 5 minute pentru a-si asimila rolurile si a adresa întrebări procedurale; apoi (între ei), membrii echipelor vor discuta – pentru 5 minute – prenegocierea, respectiv strategia lor de tratat

chestiunea. Începutul pentru a determina limba de start poate fi decis prin aruncarea monedei. Facilitatorul va fi mereu atent ca sa anunte timpul de 10 minute scurs – corespunzator unei zile de tratative. Când timpul total al simulării s-a scurs, facilitatorul va face un rezumat al stadiului în care a ajuns negocierea; pe parcursul jocului (exceptând interpretarea) el nu se interfereaza partilor. Monitorizarea: observatorii (neutri) pot contribui cu ceva concret la dezbateră finală. Ei pot avea o lista a atitudinilor de urmarit – eventual întocmită inițial de către facilitator. Jucătorii vor realiza destul de rapid ca este mult mai ușoară negocierea când partile vorbesc aceeași limbă tot timpul; aceasta nu s-a întâmplat însă mereu, deoarece “martienii” au adoptat o atitudine de suspiciune privind bună-credința a “pământenilor” (ca să aibă suficient timp de-a lungul acestor perioade pentru a se sfătui între ei – înainte de a-și scrie răspunsul). Dacă “pământenii” ajung la această concluzie - și de obicei o fac - aceasta va afecta atitudinea lor față de “martieni” și felul pozițiilor pe care le vor lua: de exemplu, obiecțiile lor pentru îndepărtarea computerului și folosirea în locul său a unui interpret dintre “martieni” ori alte comentarii pot bloca procesul - dacă echipele sunt preocupate de modul / felul în care se desfășoară (e organizată) negocierea. Deoarece mediul simulat al negocierii este desemnat să evocă un conflict – sau cel puțin o neînțelegere – atitudinea partilor e mai mult de atac decât de a construi o relație ce să conducă la treabă. Interesant este că uneori atitudinea jucătorilor devine mai cooperantă tocmai prin cauza originară a disputei: computerul. Ambele echipe pot fi absorbite de mesajele schimbate via computer și virtual își pierd preocuparea față de scopul propriu-zis – reculegându-se numai la anunțul că jocul se va încheia curând; atunci, frecvent, jucătorii își strabat rapid diferențele și negociază spornic în beneficiul mutual reciproc, în ultimele minute (ultima rundă / zi). Facilitatorul – dacă se întâmplă așa – poate sublinia apoi că un târg bun poate fi atins satisfactor în scurt timp când negociatorii agreează concentrarea pe interesele mutuale mai degrabă decât pe pozițiile de putere ori alte criterii subiective.

Informații numai pentru “pământeni”: reprezentați o companie de stat care încearcă să coordoneze eforturile comerțului cu soia în plan internațional (pe planeta). Vreți urgent să vindeti 1000 tone de soia la 10 ykx (moneda universală) pe tonă, înainte ca recolta să se strice și de fermieri să dea faliment. Pentru protejarea fermierilor, vreți plata integrală imediată de la martieni, la recepția transportului. Nu sunteți preocupați de data exactă când marfa este cerută a fi livrată, care poate fi în următoarele două sau trei luni, cu condiția ca martienii s-o accepte într-un singur transport; acesta va fi cu o navă spațială, însă vreți ca martienii s-o preia din doc și să-și facă propriul aranjament de transport pe planeta lor. Aveți informații secrete despre pierderea recoltei de cartofi a martienilor în acest an și că ei sunt disperati în a cumpăra soia pentru a-și hrăni populația.

Informații pentru “martieni”: hrana primară a planetei voastre este cartoful dar recolta în acest an a fost serios afectată de distrugerii și populația are un stoc redus de mâncare, ceea ce va duce la foamete. Aveți disperată nevoie de a cumpăra soia de la pământeni ca să înlocuiți cartofii dar nu vă puteți permite decât 500 tone de soia la 8 ykx pe tonă. Vreți o livrare esalonată de 100 tone pe lună, platind de fiecare dată când marfa sosește. Ea va ajunge cu navă spațială și doriți ca pământenii să fie responsabili pentru aceasta. Sunteți foarte suspicioși privindu-i pe pământeni; ați cerut ca limba voastră să fie utilizată la negocieri în proporție egală cu limba lor, chiar dacă voi le înțelegeți și vorbiți limba foarte bine. Ați făcut asta pentru a avea mai mult timp de consultare între voi înainte de a da orice fel de răspuns propunerilor pământenilor.

Simularea este un joc intercultural; partile au de negociat în condiții de dificultate (puse de limbaj, neîncredere reciprocă, etc.), urmărind să identifice disfuncționalitățile datorate suspiciunilor.

Necăstigatorul

Acest joc este despre persuasiune. Facilitatorul alege un membru al grupului și îl scoate din încăpere (nu contează cum se face selecția: dacă participanții se simt reciproc confortabil, probabil va fi un voluntar;

altfel, ei vor da cu zarul, trage un biletel ori folosi alta metoda de desemnare). Restul grupului se va aseza în cerc, în mijloc fiind rezervat un loc voluntarului. Participantii vor avea de convins voluntarul – atunci când se va întoarce – sa faca un anumit lucru. De exemplu, urmatoarele sunt unele sugestii - ca voluntarul sa:

- ? își umple un pahar cu apa si sa-l bea
- ? scrie data zilei pe jos
- ? strânga mâna cuiva din grup
- ? deschida / închida fereastra
- ? etc.

Grupul trebuie sa fie apt în a face sugestii. Singurele reguli sunt ca voluntarului nu i se cere sa faca nimic nedemn ori nesigur / periculos dar nu i se va zice ce pâna când nu a facut-o. Cu alte cuvinte, nu i se va cere direct sa faca lucrul stabilit de grup. Persuasiunea trebuie sa fie oblica / piezisa! Când tuturor le e clar despre ce-i vorba si ce au de facut, voluntarul este invitat în mijlocul cercului; facilitatorul îi explica faptul ca nu poate refuza nici o cerere rezonabila din partea grupului – indiferent daca-i înțelege scopul ori nu (probabil în acest moment voluntarul are o stare de nervozitate, întrebându-se despre ce-i vorba si suspectându-se sa nu se faca de rusine). Sa ne imaginam ca scopul este de a-l convinge sa deschida fereastra – fara a i se cere direct s-o faca; un membru al grupului poate începe prin a comenta ca e cald si cere cuiva din cerc sa deschida geamul. Acea persoana refuza si cererea trece succesiv prin cerc; fiecare refuza si toti se uita semnificativ spre voluntar, fara a zice ceva. Daca voluntarul este suficient de “saritor” si poate spune ceva ca “în regula, m-am prins!” merge si deschide fereastra...Discutii: unele grupuri pot avea teluri foarte ingenioase iar unii voluntari sunt foarte destepti în a ghici ce se asteapta de la ei – cooperând sau pacalind grupul. Pentru ca grupului nu îi este permis sa ceara direct voluntarului sa faca tema aleasa, partea vitala a actiunii este ascunsa; constientizarea deceptiei sau a ceva ascuns – si prin urmare potential amenintator – îi este comunicat indirect voluntarului. Astfel, voluntarul se poate simti “folosit” – dupa ce a fost silit la o fapta pe care probabil ar fi facut-o imediat daca i s-ar fi cerut direct – dar în fiecare caz toata lumea ar trebui sa se simta bine dupa întreaga tranzactie. (Jocul simuleaza situatia de câstigator / pierzator ca model de negociere si identifica metodele de manipulare si persuasiune pentru împlinirea unor scopuri ascunse).

Ofertele

Aceasta este o simulare în care participantii vor negocia informatiile printr-o serie de pasi – pentru a înțelege o procedura deosebita: demonstrarea procesului de gospodarie (management) a informatiilor. Jocul furnizeaza o experienta în conceptele relevante de absorbire a actorilor în complexul simulat – apropiat de planificarea initiativei libere din viata reala. Scenariu: jucatorii vor experimenta în echipe esenta procesului de manufactura. Ei trebuie sa decida cantitatile de produse, bazându-se pe estimari de achizitii si vânzari. Simularea este prin 5 sesiuni, fiecare cu un numar de runde, începând de la simplu si crescând în complexitate – de la o sesiune la alta. Conexiunea inversa cu participantii este conceputa a demonstra importanta fiecărei parti a procesului. Timp cerut: jocul este prin 13 runde, fiecare de pâna la jumatate de ora, astfel ca efectiv (cu pauze) poate dura o zi – incluzând dezbaterile. Numarul de participanti: mai multi de 10. Rolul consultativ al facilitatorului este necesar, deoarece jucatorii vor fi deseori strâmtorati în a sti ce se asteapta de la ei sa faca: la fiecare runda va fi necesara o interventie – ceea ce poate determina existenta unui numar de facilitatori (în plus fata de numarul participantilor). De asemenea, trebuie urmarit ca participantii sa nu devieze de la instructiunile lor, mai ale în primele 3 runde; altfel, furnizorii pot imediat sa-si vânda produsele la pret redus consumatorilor, ceea ce va lipsi contractele lor de bani si ca rezultat (pâna în runda 3) va fi falimentul – dezamagind jucatorii. Asemenea manipulari sunt permise în rundele urmatoare dar ca jocul sa se desfasoare, trebuie ca în primele

runde facilitarea sa fie buna – ca sa arate ceea ce simularea vrea sa demonstreze. Materiale: piese ale jocului de lego, domino sau altele bune pentru constructii de jucarie; un model simplu va fi alcatuit din ele. (Facilitatorul va crea un model si-l va expune pentru a fi vazut de toti, zicându-i – sa zicem – “masina”). Participantii vor primi câte o copie a instructiunilor fiecărei runde de jucat si bani (de exemplu multiplicati la copiator). Înainte de simulare, facilitatorii vor stabili preturile componentelor modelului. De exemplu, el poate fi alcatuit din parti / “caramizi” de culoare rosie – 10 “bani” bucata, galbene – 15, albastre – 20, verzi – 25, etc.; totalul pretului final al modelului propus poate fi 250 dar pentru consumatori el va fi vândut cu 300. Aceasta înseamna – teoretic – un profit de 50 la fiecare model si daca un grup fabrica 10 exemplare (de exemplu) exista un plus de a mai face sigur înca doua. În functie de marimea grupelor constituite de catre participanti (reprezentând “fabrici”), facilitatorii vor estima si da celor mai numeroase mai mult capital decât celorlalti. (Previziunile bazându-se pe prototip).

Sesiunea I este de colectare a materialelor. Înainte a primei runde, e amenajata o masa pe care modelul este expus, inclusiv cu preturile componentelor sale – lângă el. Grupele sunt împartite inegal ca numar, cu cel puțin 3 participanti în cea mai mica. Facilitatorii prezinta jucatorilor informatiile de baza: fiecare grupa reprezinta o “fabrică”; este expus un model mai frumos, ca regula. Fiecare “fabrică” are nevoie de a obtine materialele de lucru de la vânzator (simulat de facilitator) si sa-si vânda apoi produsul finit consumatorului (reprezentat tot de facilitator). Grupele își vor gasi un nume propriu si se vor organiza intern în 3 departamente: achizitii, productie si vânzari. Toate afacerile trebuie tranzactionate prin rundele simulării.

Runda 1: este de achizitionare a componentelor. Facilitatorii cer participantilor sa-si estimeze vânzarile posibile si pretul de piata al produsului finit (ce va fi asamblat de catre ei) – pe care consumatorul îl va plati pe “masina”. Fiecare grupa va decide cât trebuie sa cumpere din materialele brute / de baza, ca sa îplineasca virtualele cereri; înainte sfârșitului rundeii vor cumpara de la facilitator componentele necesare. (Daca facilitatorii considera ca pot lucra cu mai multe variabile, se poate aranja ca ultima parte a stocului de vânzare sa aiba pret crescut prin licitatie / datorita cererii). Grupele nu-si vor putea lua materialele cumparate / platite; furnizarea va fi facuta de catre facilitatori abia la sfârșitul rundeii 1 – astfel ca ei sa poata începe asamblarea în runda 2.

Runda 2: produsele finite vor fi pastrate în stoc pâna la sfârșitul rundeii; ele nu pot fi vândute, deoarece runda este dedicata productiei. Fiecare “fabrică” își face un inventar al “masinilor” produse. Este permis grupurilor sa negocieze cumpararea de la facilitatori a mai multor componente – care însa vor fi vândute la un pret mai mare acum – si livrate la sfârșitul rundeii. Grupele trebuie sa-si completeze numarul comandat de “masini”; facilitatorii anunta - pe la jumatatea rundeii – ca sunt gata de a plati comenzile. (În acest moment, probabil unii au produs în exces iar altii nu si-au completat numarul comandat). Dar apoi, când este o oarecare liniste, facilitatorii zic ca datorita unei recesiuni generale, nu vor putea fi apti sa cumpere tot ce au comandat. Rezultatul acestui anunt face ca unii sa nu fie afectati dar altii sa aiba un stoc în surplus. Se apropie sfârșitul rundeii; facilitatorii distribuie materialele cerute si platite anterior. În acest moment, unele echipe pot avea prea putini “bani” ramasi ori sa aiba prea multe “masini” facute – pe care nu le pot vinde datorita pietii restrânse. Pauza dupa aceasta runda (si totodata între sesiuni) permite participantilor sa aiba prilejul discutării a ceea ce s-a petrecut în simulare pâna atunci; facilitatorii vor estima capacitatile de productie ale fiecărei echipe, astfel ca sa poata face un rezumat al actiunii când jocul se va relua.

Sesiunea II este de capacitate; are doua runde.

Runda 1: facilitatorii confera fiecărei “fabrici” o capacitate fixa – limita – a productiei lor (apreciata corect pe baza capacitatii observate în sesiunea anterioara); oricine își depaseste capacitatea trebuie sa plateasca facilitatorilor un “expedient diferentiat” (stabilit la o suma arbitrara de – sa zicem – 100 “bani”). Acum, facilitatorii vor comanda tuturor “fabricilor” “masini” în exces fata de capacitatea tocmai fixata. Echipele vor începe sa assembleze produsele si sa le stocheze pentru livrarea la sfârșitul rundeii. Într-un timp, ele vor solicita mai

multe materiale, ce sa le fie distribuite de asemenea la sfârșitul rundeii (facilitatorii dezasamblând pentru aceasta “masinile” achizitionate la sfârșitul primei sesiuni). De asemenea, producatorii își vor plăti “expedientele diferite” (daca este necesar sau vor). Înaintea sfârșitului rundeii, produsele (“masinile”) vor fi vândute / cumparate si materialele livrate de catre facilitatorii.

Runda 2: continua lucrul început la jumătatea rundeii anterioare. Echipele asambleaza masini si le stocheaza pentru livrarea la sfârșitul rundeii. Înaintea sfârșitului rundeii, produsele vor fi vândute si facilitatorii le furnizeaza materialele comandate si platite. La încheierea rundeii, corespunzător bilanțului fiecărei echipe (inventarul achizițiilor, “masinilor” vândute si “bani” disponibili), facilitatorii vor anunța “fabrica” / compania câștigătoare – cea având cei mai mulți “bani”.

Sesiunea III este a cererilor; are doua runde.

Runda 1: începe prin distribuirea de catre facilitatorii tuturor participantilor a unor instructiuni. Lor li se expune ca acum piața este globala si în loc de a lucra individual cu fiecare “fabrica”, previziunile pietii integrate spun – de exemplu - ca 30 de “masini” în total vor fi achizitionate de catre consumatori (facilitatorii) la sfârșitul rundeii. Nimic nu indica vreo “fabrica” favorita pentru a furniza aceste produse. Desi materialele componente au pret fix, producatorii ce vor sa-si vândă “masinile” asamblate sunt liberi sa ceara / aleaga orice pret vor pe produsele lor iar consumatorul cumpara câte vrea de la orice grup – astfel ca totalul final sa fie apropiat de cerinta pietii. Runda se desfasoara ca si cele dinainte.

Runda 2: toate grupele sunt angajate în cumparaturi – decizând cât si când sa cumpere, asamblându-si produsele pe baza capacitatii totale a pietii si estimarilor de vânzari. La sfârșitul rundeii, facilitatorii realizeaza din nou un clasament al companiilor si vor afla care are cei mai mulți “bani”. Pot urma discutii despre aceasta.

Sesiunea IV este a factorilor politici; are 4 runde.

Înaintea începerii primei runde, facilitatorii prezinta noi instructiuni: fiecare componenta a produsului final va fi livrat într-o anumita cantitate; de exemplu, piesele rosii nu vor putea fi luate decât minimum 70 si maximum 100. Exista si reduceri pentru asta: de exemplu, la fiecare 14 piese rosii platite, una va fi oferita gratuit. Cele 4 runde se petrec ca si în sesiunile precedente. La sfârșitul rundeii 4, facilitatorii vor inventaria din nou situatia – pentru a gasi “fabrica” având cei mai mulți bani. O noua dimensiune a totalului pietii va fi fixata.

Sesiunea V este a costului; are 3 runde.

Înaintea primei runde, facilitatorii colecteaza toti “bani” de la participantii. O “banca” va împrumuta “bani” necesari fiecărei runde; “banca” plateste dobânda fixa depozitelor, puțin mai mica decât dobânda încasata pe împrumuturile acordate. “Banca” va împrumuta “bani” doar pâna la o suma maxim admisa; aceasta suma va fi calculata pe baza bunurilor (“masinilor”) grupei ce o solicita – ca garantie – si nu va depasi valoarea aproximata a lor. Pretul materialelor va varia de acum – în functie de cerere si oferta; facilitatorii anunța totodata ca achizițiile lor (ca si consumatori) vor fi decise conform previziunilor facute pe baza ofertelor de vânzare. Participantii sunt invitati sa joace 3 runde, dupa care va fi gasit grupul învingător (având cei mai mulți “bani” dupa reglarea contului cu “banca”).

Dezbaterea: dupa simulare, participantii vor fi capabili sa identifice problemele planificarii resurselor, descrie acest proces si urma procedurile sale, diferentiind un mediu competitiv de unul necompetitiv; totodata, pot fi discutate implicatii pentru viata reala care înainte nu ar fi fost evidente. Simularea are obiective masurabile!

Placinta

Oamenii realizeaza negocierile si tot ei le aprecieaza, prin subiectivismul gândirii lor – ca un proces în care cei implicati pot fi câștigatori. Ca fiecare sa se considere câștigător, dorintele si necesitatile ce vor fi satisfacuate nu trebuie sa depinda exclusiv de indivizi; atunci procesul se transforma în negociere – iar succesul

sau depinde de conduitele partilor (comportamente si reactii). Pentru ca oamenii nu vad bine decât cu inima, esenta fiind invizibila pentru ochi, facilitatorul propune participantilor un exercitiu de logica (si gândire) asupra versiunilor prin care 2, 3 si mai multi copii pot împarti o placinta în parti egale corespunzatoare numarului lor - fara sa aiba dispute între ei. Întâi, el va supune analizei situatia când doi copii vor avea de împartit o placinta în doua parti egale (taiata în jumătate), astfel încât ambii copii la sfârșit sa fie multumiti si sa nu poata comenta nici cum ca jumătatea unuia ar fi mai “mare” decât a celuilalt. Timp: 5 minute. Solutia este ca doi copii - ca sa împarta o placinta fara sa se certe - vor proceda astfel: unul dintre ei o taie în doua parti considerate de el ca egale iar celalalt își alege jumătatea; astfel, sunt evitate disputele asupra corectitudinii împartirii - nici unul dintre copii neavând ce reprosa celuilalt. Acum, facilitatorul va propune participantilor analiza modului prin care 3 copii vor avea de împartit fara cearta o placinta în 3 parti egale - astfel încât toti 3 sa fie multumiti. Timp: 5 minute. O posibila solutie (ca si corectitudine) este ca unul dintre cei 3 copii va împarti placinta în 3 parti considerate de el ca egale. Al doilea copil îi va oferi acestuia una din cele 3 parti ale placintei. Dintre cele doua parti ramase, al treilea copil își va alege portia. Partea ramasa este a celui de-al doilea copil. Participantii pot fi invitati de catre facilitator sa se gândeasca la procedura prin care 4 copii își pot împarti fara dispute o placinta, s.a.m.d. În discutiile ce au loc în jurul acestor probleme create de un exercitiu simplu, participantii vor aborda chestiunile virtuale de conflict ce pot apare într-o situatie domestica... Înțelepciunea (mintea) evita ceea ce uneori inima ar simți altfel.

Raspunsul

Acesta este un joc intercultural de “spargere a ghetii” – util introducerii în negociere (ca simulare).

Obiective:

- ? câștig în comunicarea interculturala
- ? învățarea parafrazarii si reformularii mesajelor mai potrivite oamenilor destinati sa le primeasca
- ? “achizitionarea” sensibilitatii culturale

Timp: cam jumătate de ora (incluzând dezbaterea). Numarul participantilor: oricare. Materiale: un gong sau orice face un zgomot suficient de puternic pentru întrerupere. Jocul: facilitatorul aranjeaza participantii în doua cercuri concentrice – oamenii stând fata în fata, cu exceptia unuia care are gongul. Regula este ca fiecare din cerc când e întrebat de cineva din celalalt cerc trebuie sa evite un raspuns direct – dar nu poate folosi acelasi fel de evaziune care a mai fost folosita. Doar o data într-un cerc este permisa refuzarea de a raspunde. Cum “evadeaza” depinde de ei; participantii care nu pot, sunt scosi prin zgomotul de gong din joc si devin observatori. În cazul numarului restrâns de participanti, facilitatorul îi întreaba; altfel, el le poate înmâna o lista orientativa de întrebări:

- ? care-i numele tau? (un raspuns evaziv poate fi: “când m-am casatorit mi-am schimbat numele – asa ca este greu sa-ti raspund...”)
- ? ce mijloc de transport ai folosit pentru a ajunge aici? (exemple de raspuns evaziv: “depinde, la ce mijloc – privat ori public – te referi...”)
- ? ai carnet de conducere? (“îți spun daca îmi spui tu întâi daca ai...”)
- ? ce fel de muzica îți place? (“asta-i o întrebare prea personala...”)
- ? îți aduci aminte de culoarea ochilor mamei tale?
- ? crezi c-ar trebui sa slabesti?
- ? la ce scoala mergi?
- ? unde locuiesti?
- ? unde lucrezi?

? etc.

Toate întrebările sunt specifice și înșelătoare, astfel ca oamenilor să le cada dificil să nu le răspundă direct. Se poate ca unul-doi participanți să rămână în joc mult după ce restul participanților a ieșit; facilitatorul atunci poate opri jocul. Dezbateri: sunt asupra strategiilor, tacticilor și manevrelor participanților de a “scapa”, “evadând” din întrebări. Vor fi analizate gama (largă ori restrânsă) a întrebărilor și răspunsurilor utilizate și timpul până când unii participanți au fost excluși din joc. Se pot împărtăși caile prin care se evită răspunsuri directe:

? un vag și ambiguu “da” ori “nu” (ca “presupun / cred ca ar fi...”)

? tăcere

? răspuns tangential (ca “atunci când mă întrebi de mama, nu sunt sigur cum să-ți răspund, din moment ce tatăl meu a fost înșurat de 3 ori...”)

? minciuna

? scuze

? critică întrebarea

? “nu” condiționat (ca “nu-ți răspund deoarece nu agreez felul în care mi-ai adresat / ori formulat întrebarea”)

? spunând “da – dar...” (și apoi răspunzând opus)

? amâna răspunsul (ca “îți voi scrie într-o scrisoare”)

? etc.

Probabil cel puțin un participant va folosi asprimea ca tactică – de exemplu răspunzând unei întrebări cu “asta nu-i treaba ta”; facilitatorul va permite aceasta, punctând însă apoi nevoia de subtilitate (ca în exemplele anterioare) și poate iniția o discuție asupra felului gentil de eschivare. Acest joc poate fi pentru participanți o valoroasă practică în diplomatie și chiar pregătire politică! Simularea identifică un număr de evitări efective în a spune un “da” sau “nu” direct în negociere.

Simularea

În orice simulare (ca schimbare organizațională) este important de identificat ce elemente ale sale cauzează participanților cel mai mare stress. Acestea vor furniza indicii valoroase domeniilor în care schimbările pot fi efectiv aplicate. Pentru a obține acest gen de răspunsuri sensibile de la participanți, facilitatorul trebuie mai întâi să le câștige încrederea și credința ca informațiile derivate din ceva așa de trivial ca și un joc / o simulare le poate îmbunătăți realitatea. Multor adulți nu le place ideea jucării unor simulări despre realitatea lor. (Aceasta nu este ceva neobișnuit). Ei au adeseori stilul de a vedea ca necesare doar principiile teoretice în crearea unui plan suficient de acțiune. Când asemenea oameni se implică într-un program de instruire, se așteaptă să fie direcționați de specialiști ale caror calificări le recunosc și respectă, așteptându-se să primească informații foarte practice care să fie direct relatează cu cazul lor. Ei răspund cu suspiciune – dacă nu cu ostilitate – sugestiei că o simulare poate fi un sfat în rezolvarea problemei. Alții nu se încred în simulări din motive diferite: ei intuitiv simt nevoia să observe și să reflecteze înainte de a intra în acțiune; ei vor să privească, nu să joace / să se implice. Pe de altă parte, alții simt că propriile sentimente și experiențe sunt fundamentale stilului de rezolvare a problemelor. Mulți oameni se încred în asertiunea că un joc / o simulare poate ajuta mult în eficiență / profitabilitatea / sugerarea rezolvării cazului lor. Astfel, este sigur că într-un grup de participanți vor fi demonstrate 4 stiluri majore:

? teoretic

? practic

? reflectiv

? experiential

Asadar, unii vor traversa simularile ca “ratele pe apa”, altii le vor “tropai ca armasarii”. Facilitatorul îi poate conduce pe toti la “fântâna” cunoasterii dar nici o putere nu-i va face sa “bea” direct daca înainte nu “gusta” puțin; de aceea, facilitatorul are de urmat o secventa - sa:

- ? dea participantilor în avans unele informatii despre problemele ce vor fi atinse prin modelul propus
- ? le spuna pe scurt despre avantajele prin care asemenea exercitii se leaga de propria experienta
- ? valideze importanta rolurilor observatorilor în activitati
- ? directioneze / îndrume simularea
- ? dezbată ulterior cu participantii rezultatele – prin prisma celor 4 stiluri anterior expuse

Facilitatorul trebuie sa constientizeze ca modurile / felurile prin care simularile sunt:

- ? prezentate
- ? conduse
- ? dezbatute

vor afecta critic raspunsurile participantilor. Facilitatorul este negociatorul între continutul exercitiului si personalitatile oamenilor. De aceea, el trebuie sa stie cum sa varieze caile astfel ca simularea sa se potriveasca grupului; el trebuie sa fie capabil sa creeze, sa sustina si controleze un mediu de sprijin oamenilor întruniti – pentru a ajunge la “dobândirea” a ceva. Ratiunea simulării este de a evoca emotii participantilor – pentru ca apoi ei sa-si relationeze aceste sentimente problemelor de viata si situatiilor reale. Experienta jucării unei simulări – prin ea însasi – nu este de a “învata” participantii despre ceva (exceptând poate ca le place doar faptul sa exerseze ceva). Facilitatorul trebuie sa contureze participantilor cadrul de care au nevoie – altfel totul este o pierdere de timp si se poate ajunge la acuzarea sa pentru aceasta. Oricum, multe grupuri sufera de inertie (initiala): oamenii prefera sa stea si sa asculte pasiv decât sa ia activ parte în propriul lor folos. Asa ca, facilitatorul este cel ce îi îndeamna / îndruma sa se implice. Pentru a fi parti într-o simulare, nu se petrece mult timp vorbind; cât de curând dupa introducerea si explicarea scopurilor, participantii trebuie invitati la fapte. Întârzierile provocate de o multime de întrebări pot fi evitate daca facilitatorul nu este sedus în a le dezbată / raspunde, în loc de a juca; pentru aceasta e timp ulterior – la încheierea simulării (ori în timpul desfasurării ei). Facilitatorul asista, pastreaza linistea si în general nu se interfereaza / interpune; el observa (mental) ori ia note (în scris) de-a lungul simulării despre:

- ? comportamentele
- ? atitudinile
- ? aspectele

relevante. Monitorizarea activitatii poate fi facuta cu ajutorul unor observatori (neutri) - care eventual pot avea o lista cu ceea ce au de urmarit în simulare. La sfârșit este o discutie în plen, când totodata se poate face si un fel de evaluare imediata a simulării. Stilul facilitatorului trebuie sa fie orientat (prin comportament, atitudine verbala si non-verbala, etc.) spre participantii ce fac apel la modurile practic si experiential - astfel ca întâi ei sa se simta confortabil. Indirect prin ei, se obtine încurajarea tuturor în a se controla spre propriul folos. Acelasi facilitator trebuie sa fie si la debateri la fel de îndemânatic ca si în conducerea directa a exercitiilor – pentru a nu colecta proteste datorita unor concluzii nejustificabile. Participantii pot rezista în punctele lor de vedere daca facilitatorul în discutii nu le atrage atentia asupra chestiunilor relevante (pentru a nu trece tangent pe lângă ele). Ca eficacitate, în cazul existentei observatorilor, fiecare evaluare independenta este binevenita. Una dintre criticile puternice ale jocurilor simulative este ca frecvent participantii nu par a învăta / dobândi prea multe de la ele – desi metodele pot fi culpabile si nu exercitiile. Pentru reducerea unei asemenea concepii, exista masuri ce pot include:

- ? relatari la un anume timp dupa simulare – despre orice beneficiu (al participantilor) rezultat din activitatea avuta

- ? relatari ale participantilor despre ce cred ca le-ar folosi si se asteapta sa le fie util datorita simularii
- ? descrierea gradului de influentare si afectare a personalitatilor ca raspuns la simulare
- ? evaluarea în grup ca proces de sprijin
- ? etc.

Când sunt probate, simularile trebuie sa corespunda intercultural. Ele trebuie sa tina cont de specificul participantilor – ca având diverse culturi. Unii pot gasi ca nedemne pentru ei anumite roluri dintr-o simulare. Facilitatorul trebuie sa se familiarizeze cu cerintele de norme ale membrilor grupului; o constanta conexiune inversa cu grupul (raspunsuri) îi sunt necesare, pentru a se asigura ca este la acelasi nivel pe care îl crede în lucrul sau. Flexibilitatea de asemenea este încercata când prejudecatile traverseaza grupul si facilitatorul dar si participantii își au de demonstrat chiar si umorul în tratarea lor – astfel încât ele sa nu devina dramatice. Scepticii (pentru ca nu utilizeaza metode experientiale de colectare a datelor), pot considera sentimentele din timpul simularii drept irelevante ca “fapte” – fiind intoleranti fata de altii care nu fac lucrurile “ca si ei”. Dificultatile lor sunt ca si ale participantilor în simulari ce încearca sa comunice cu oamenii în afara propriului domeniu sau aluneca în situatii de ambiguitate ce-i fac sa-si reconsidere întreaga experienta. Exista o analogie între simulari, jocuri si situatiile sociale - pentru ca au caracteristici similare; toate aceste categorii au:

- ? scopuri si surse de satisfactie
- ? reguli absolut necesare (altfel activitatea respectiva nefiind posibila)
- ? partenerii implicati în diferite roluri (ca subiecti dar si ca participanti)
- ? s.a.

*

Este ca si când participantii, asezati fiecare la masa cu câte o foaie de hârtie si un creion în fata, încep la un moment decis de facilitator sa descrie rotocoale (cercuri) în sensul acelor de ceasornic cu piciorul drept si în acelasi timp scriu câteva cuvinte dupa dictare! (Din cauza ca scrisul presupune, la majoritatea literelor, miscarea vârfului creionului – respectiv a mâinii – în rotocoale în sensul invers acelor de ceasornic, ceea ce este în discordanta cu miscarea impusa piciorului...e destul de greu de stabilit cine are un scris...mai frumos!).

Scoala

Este un joc propriu de simulare pentru participanti, permitându-le sa lucreze ca indivizi si membri ai echipei la rezolvarea unui conflict interpersonal în mediul lor; urmareste un “compromis” constructiv, deoarece vizeaza lucrul împreuna (ceea ce e delicat întotdeauna). Mai mult, rolul facilitatorului este redus la pregatirea hârtiilor (separate pe sectiuni) si la discutia finala. Timp: doua ore. Participanti: orice numar, împartiti în grupe (de 3-7). Materiale: instructiunile celor 22 de sectiuni.

Faza I este introducerea.

Sectiunea 1: scenariul; aceasta simulare cere participantilor sa-si imagineze fiecare ca este profesor într-o scoala unde sarcinile elevilor / studentilor nu sunt notate individual de catre cadrul didactic, ci de catre o comisie a lor. Prin urmare, este esential controlul de calitate al standardului de notare. Înainte ca notele finale sa fie confirmate si transmise elevilor / studentilor, ele sunt prezentate inspectiei tuturor profesorilor – pentru hotarârea calificativului (excellent, satisfactor, insuficient). Treaba este de a le nota corespunzator / corect – astfel ca toata lumea sa fie de acord ca a fost facuta cea mai buna notare.

Sectiunea 2: rolurile; participantii formeaza echipele de “profesori” care noteaza lucrarile elevilor / studentilor. Între ei este un climat în care orice dezacord poate fi efectiv depasit prin deciziile cele mai bune (individuale si de grup) care vor fi luate. De obicei, întâi fiecare apreciaza o lucrare iar apoi, împreuna cu ceilalti, convin prin consensul grupului sau majoritatea voturilor asupra celei mai bune versiuni. Scopul major al jocului este de a

stimula discuțiile pe abordările variate ale rezolvării cu succes a potențialelor neînțelegeri / conflicte dintre “profesori”; unele răspunsuri vor fi mai "drepte" decât altele (dar aceasta nu înseamnă ca sunt și cele mai bune soluții din viața reală, ci doar din motive de scor / punctare). În analiza finală, participanții nu vor câștiga jocul pe baza scorului, ci datorită numărului de idei utile dobândite prin el!

Secțiunea 3: punctajul; el este pentru înregistrarea deciziilor și scorurilor. Participanții nu vor completa tabelul până când nu li se va cere să o facă. El va fi ținut deoparte și ferit de ochii celorlalți.

FAZA		PERSONAL		GRUP		VOTURI
		alegere	scor	alegere	scor	
II						
III	a					
	b					
IV						
V						
VI						
VII						
VIII	a					
	b					
TOTAL						

Secțiunea 4: informațiile; participanților li se cere să nu citească anticipat nici o etapă a negocierii. Odată începută o nouă secțiune, nimeni nu se va întoarce la secțiunea precedentă pentru a-și schimba deciziile; revizându-le, este permisă doar reînprospătarea memoriei.

Faza II este pentru “întâlnirea” conflictului.

Secțiunea 5: notele propuse de “profesori” sunt înmânate directorului / decanului, pentru vizarea înaintea expunerii (afisării) lor. Tocmai atunci, acesta avea de gând să anunțe o procedură mai atentă a verificărilor - pentru ca să primească mai multe reclamații de la unii dintre cei examinați... Toate notele vor fi revizuite, în sensul că vor fi dublu notate, printr-un nou control. (Aceasta va fi percepută de către participanți ca munca suplimentară, care le va ocupa tot timpul liber și în plus - este fără plată; ceva trebuie făcut, pentru că nervii tuturor sunt întinși la maxim!)

A: te calmezi, dai lucrările colegilor din comisie și le spui să lucreze suplimentar; apoi, te pregătești să justifici examinătorilor întârzierea rezultatelor

B: scrii un memoriu conducerii, insistând că este corect ca noile standarde stricte să fie aplicate numai în viitor (de acum încolo)

C: poți încerca să treci peste conducere și să convingi șefii mai mari - prin aceleași argumente

D: trimiți un memoriu în care descrii ce probleme apar datorită impunerii noilor standarde și ceri o soluție

E: ceri o întâlnire cu conducerea (ori șefii mai mari), într-un loc potrivit, pentru a discuta împreună întreaga problema

F: spui ca dacă nu întâlnești flexibilitate, nu vei colabora la nimic în viitor (aceasta fiind o amenințare concretă, deoarece se mai ivesc uneori treburi urgente, la care atunci când ești solicitat, ești de un ajutor indiscutabil - și nu vei mai răspunde)

G: mergi direct în biroul directorului / decanului și insisti să participe la recorectare (s-o faceți împreună, acolo) Acestea ar fi posibilitățile la care se pot gândi participanții. Ei le contemplează și apoi trec la secțiunea următoare.

Secțiunea 6: fără a discuta între ei, participanții își aleg o posibilitate și trec litera respectivă în coloana alegerii personale de pe linia fazei II a tabelului primit. Când toți colegii au terminat de făcut aceasta, va fi discutată și aleasă o posibilitate pe care grupul o considera a fi cea mai bună, trecându-i apoi litera în tabel. (Atenție să nu fie în casuta de scor, pentru că aceasta va fi când jocul o va cere).

Secțiunea 7: după citirea următoarelor, participanții vor trece în tabel scorurile (personal și respectiv a grupului), pe linia fazei II.

A: dacă nu spui nimic și accepți munca suplimentară, întârziind astfel sarcinile, atunci n-ai făcut nimic pentru începerea negocierii cu directorul / decanul; conflicte similare pot apărea în viitor dacă nu-ți comunică problemele. Acorda scorul de 2 puncte pe linia fazei II (la "personal" și / sau "grup") dacă a fost această alegere

B: un memoriu solicitând aplicarea standardelor numai în viitor este ca o ofensă; orice pas necântărit poate genera reacții la comportamentul tău (continând potențialul unui conflict nedorit). 2 puncte

C: un apel la șefi poate numai complica situația; ar fi nepotrivită contramandarea instrucțiunilor și interferența ta va cauza doar resentimente. 2 puncte

D: cumva este o idee bună să ceri o revizuire a noii reguli printr-un memoriu; este mai dificil de ignorat problemele când sunt scrise - punând factorii de decizie într-o stare defensivă mai eficientă decât o discuție (verbală). 8 puncte

E: o întrunire cu conducerea probabil este cea mai bună alegere, pentru că va permite domolirea situației; pregătind argumente, apare speranța câștigării cooperării prin explicarea detaliilor ce duc la deranjarea multor oameni (recorectând lucrările deja notate). 10 puncte

F: amenințarea nu va forța anularea / respingerea noii reglementări, fiind un pas periculos, care va duce în viitor la relații rele; prin urmare, soluția nu va rezolva imediat problema. Zero puncte

G: o discuție imediată are avantaje și dezavantaje; ar putea deschide o bună comunicare dar poți fi într-o stare prea emotivă ca să negociezi eficient. 3 puncte

Faza III este a abordării.

Secțiunea 8: fiecare participant presupune că a decis o confruntare imediată cu directorul / decanul. (Intra în biroul sau și după un schimb de amabilități, introduce problema). Fără consultarea cu colegii, fiecare scrie două sau trei fraze pe care le-ar folosi în această situație. (Timpul alocat este de câteva minute). Apoi, nu înainte de a termina și colegii, se trece la secțiunea următoare.

Secțiunea 9: fiecare își prezintă frazele celorlalți, după care grupul ("comisia") discută problema. Este momentul votării celor mai bune fraze. Prin urmare, fiecare punct de vedere va fi exprimat clar și concis, cuvintele fiind alese grijuliu, astfel ca să aibă impact maxim. Participanții vor încerca să fie obiectivi dar în același timp vor transmite entuziasm în favoarea ideilor lor - încercând nu să le impună (este totuși tratarea unei situații delicate / unui potențial conflict), astfel încât să nu se comunice tensiune; fiecare va încerca să fie convingător față de ceilalți dar și relaxat, pentru că probabil colegii sunt concentrați pe pozițiile lor și e nevoie de o persuasiune considerabilă în a-i face să se răzgândească. Prin vot secret, fiecare frază va fi punctată și participanții își vor trece scorul maxim primit pe cea mai bună frază a lor - decisa comun - în coloana de "voturi" a tabelului, pe

linia III / "a". La III "b", coloana "voturi" se adauga numarul de voturi marit cu câte un punct pentru fiecare dintre ideile urmatoare - daca fraza le contine, chiar daca nu cu aceleasi cuvinte:

- ? as vrea sa clarific unele chestiuni privind recorectarea si sa exploram împreuna problemele noi create pentru mine si colegi datorita acestora
- ? inteleg nevoia unui control mai calitativ a notarii dar cred ca la aceasta solicitare de recorectare ati putea fi mai flexibil în considerarea problemelor ce le creeaza comisiei
- ? as dori sa le cer colegilor sa lucreze dar - datorita conditiilor - am avea nevoie de un ajutor suplimentar, voluntar, pentru recorectare
- ? cred ca noile cerinte vor cauza probleme; ce-ar fi daca ne-am adresa împreuna sefilor?

Faza IV este a recunoasterii reactiilor emotionale.

Sectiunea 10: participantii nu trebuie sa uite ca scopul simularii este si de a-i ajuta sa revada marea complexitate a emotiilor umane, schimbul de opinii cu colegii îmbunatatind acuratetea si viteza diagnosticarii conflictelor potentiale - pentru a le evita si deci a le trata mai eficient. Participantii își vor imagina cum va reactiona directorul / decanul la problema, el putând fi:

- ? defensiv (justificându-si comportamentul)
- ? ostil (acuzând, supărându-se, fiind resentimentar ori mohorât)
- ? deschis (necondamnând, apreciind problema în coordonatele sale)
- ? retractil (înclinat sa evite problema, pretinzând ca nu exista)
- ? cooperant (gata pentru rezolvarea problemei, participând activ la cautarea unei solutii)

Sectiunea 11: are / contine unele atitudini tipice (posibile) ale directorului / decanului. Individual, fiecare participant alege una dintre cele 5 reactii - pe care o crede a fi dominanta. Când au terminat, împreuna vor gasi una comuna a lui - pe care grupul convine:

- ? nu vreau sa te supar - dar trebuie sa crestem calitatea notarii
- ? nu te pot ajuta; recorectarea este necesara, nu e vina mea
- ? îți inteleg problema si voi face ce-mi ceri
- ? as fi vrut sa nu ma implici; este responsabilitatea ta
- ? hai sa analizam mai bine problema

Sectiunea 12: fiecare potrivire a reactiei directorului / decanului (aleasa individual) cu frazele individuale gasite în sectiunea 8 va primi 5 puncte si totalul va fi trecut în tabel pe coloana scorului "personal" al liniei IV; de asemenea, fiecare potrivire a reactiei aleasa de grup cu aceleasi fraze individuale gasite în sectiunea 8 va primi 5 puncte si totalul va fi trecut în tabel pe coloana scorului de "grup" (linia IV).

Faza V este anticiparea reactiilor emotionale.

Sectiunea 13: la abordarea directorului / decanului, se poate folosi una dintre frazele urmatoare; participantii le vor citi si anticipa (discutând în grup) gradul de defensiva, ostilitate, deschidere, retragere sau cooperare - înalt, mediu ori restrâns - al directorului / decanului la fiecare dintre ele. Nu sunt cerute optiuni individuale, ci doar aprecierea în comun a gradului de acceptare a frazelor:

- ? nu cred ca as putea cere colegilor revizuirea notelor deja acordate, desi am sa le zic despre noile cerinte; va rog solicitati sefilor sa faca o exceptie acum
- ? totdeauna încerc sa cooperez si sa fac o treaba buna dar nu pot face fata la recorectare
- ? va rog sa discutam de ce avem într-adevar nevoie de noile standarde
- ? nu cred ca ar trebui decisa schimbarea criteriilor de notare fara consultarea mea, deoarece sunt responsabil pentru aceasta în comisie
- ? aceste re-evaluari au creat o problema pentru mine si am nevoie de ajutor în rezolvarea ei
- ? nu-i corecta aparitia unei reguli noi fara a sti dinainte de ea
- ? va cer acceptarea notelor asa cum sunt, deoarece nu mai este timp pentru reverificare

Sectiunea 14: corespunzator fiecarei fraze date se marcheaza gradul - înalt, mediu, restrâns - al celor 5 reactii (convenit în grup).

Sectiunea 15: participantii compara lista grupului cu cea de referinta, marcând pentru fiecare potrivire 3 puncte. (Scorul maxim posibil este de 105 puncte). Totalul obtinut va fi trecut în coloana scorului grupului de pe linia V a tabelului de referinta.

FRAZA	REACTIA				
	A	O	D	R	C
1	î	î	r	î	r
2	î	î	r	î	r
3	î	r	î	r	m
4	î	î	r	m	r
5	r	r	m	r	î
6	î	r	î	r	m
7	m	r	r	î	m

A - defensiva
O - ostilitate
D - deschidere
R - retragere
C - cooperare
î - înalta
m - medie
r - redusa

Faza VI este a comunicarii.

Sectiunea 16: presupunând ca la momentul intrarii în biroul directorului / decanului acesta este într-o sedinta si deci fiind ocupat nu poate discuta chestiunea pe loc, exista mai multe posibilitati de actiune viitoare; participantii o vor alege individual pe cea care ar corespunde în viziunea lor proprie si vor discuta apoi în grup privind o alegere comuna. Acestea (ambele) vor fi trecute în tabel pe coloanele alegerilor din linia VI.

A: nu te mai preocupa problema deloc; executi dispozitiile. În fond, daca nu este urgent pentru director / decan, de ce ar trebui sa te preocupe? Începi sa te gândesti cum sa scrii un memoriu - prin care sa te asiguri ca nu vei fi gasit raspunzator de frustrarile ce presupui ca vor rezulta din aceasta noua reglementare

B: scrii imediat un memoriu, reafirmându-ti pozitia initiala - prin care te supui noii cerinte dar nu pentru acum, cerându-i sa fie mai flexibil (descriindu-i din nou problemele ce vor fi cauzate daca persista în aceasta hotarâre)

C: astepti ziua urmatoare, când va avea ceva timp liber, scuzându-te si cerându-i o solutionare a problemei

D: întârzii ceva timp în a vorbi cu el, apoi revii în birou pentru a redeschide discutia ca si cum nu s-ar fi întâmplat nimic

E: îl astepti sa termine sedinta si - fara scuze - spui ca te-ai gândit la problema si ca vrei s-o discutati din nou, împreuna

Sectiunea 17: cuprinde punctajul; participantii îl vor scrie în coloanele de scoruri ale liniei VI, corespunzator alegerii personale si / sau grupului.

A: chiar daca nu vei fi gasit raspunzator de problemele ce vor fi cauzate de noua reglementare, nu ai facut nimic pentru a redeschide discutia cu directorul / decanul; discordiile viitoare sunt inevitabile. Zero puncte

B: ai redeschis discutia dar numai pentru a-ti repeta pozitia initiala, fara vreun efort de negociere; lui i se va parea ca nu are alta sansa decât sa te refuze - si probabil va pastra un resentiment datorita "atacului" asupra sa. Zero puncte

C: arati înțelegerea pozitiei sale, considerându-i nevoile ca ale tale proprii; spera sa fie înțelept. 10 puncte

D: abordezi problema dar întârzii confruntarea; amânarea discutiei nu va rezolva problema si vei simti nevoia sa-l înțelegi, pentru ca altfel - daca timpul trece si nu faci nimic - îți vor creste resentimente fata de el. Oricum, din moment ce ti-ai planuit întoarcerea la el, aloci 4 puncte

E: daca ti-ai pierdut cumpatul, ar trebui sa te scuzi - ori cel puțin sa regreti; de asemenea, ai redeschis discutia cât de curând a fost posibil, concentrându-te pe problema. Aloci 7 puncte

Faza VII este a “diluării” conflictului.

Sectiunea 18: participantii presupun ca situatia a enervat directorul / decanul astfel încât atunci când abordeaza problema este foarte ostil si vorbeste nervos oricui; fiecare realizeaza ca e timpul calmării climatului emotional, reducerii tensiunii si începerii discutării obiective. Iata unele cai de contracarare ale reactiilor ostile:

- ? faptele - sondeaza numai
- ? interpretarea - încearca gasirea explicatiilor comportamentului altcuiva
- ? judecarea - evita clasamente de viziune a comportamentelor personale (ca bun sau rau)
- ? înțelegerea - demonstreaza înțelegerea emotionala si intelectuala a altui punct de vedere
- ? sprijinul - exprima simpatie, sentimente colegiale, etc.

Sectiunea 19: participantii, întâi fara a discuta între ei, își fac câte o alegere individuala dintre cele 5 cai de contracarare; apoi vor discuta între ei si vor alege una a grupului:

- ? haideti sa ne asezam si sa vorbim despre ce ne face probleme
- ? cred ca reactia dvs. ostila provine din neagrearea unui punct de vedere opus
- ? n-ar trebui nervi; ca si colegi, fiecare ar trebui sa fie mai grijuliu asupra propriilor reactii
- ? înțeleg ca ambii suntem loviti de aceasta situatie; s-ar putea s-o analizam împreuna?
- ? simt frustrarea la fel ca dvs. si cred ca ar fi gresit daca nu s-ar permite un grad de flexibilitate în noua reglementare; am putea sa gasim o iesire din aceasta problema?

Sectiunea 20: scorul este acordat doar grupului, pe linia VII. Prima si a patra au 10 puncte, a doua si a treia au 1 punct iar ultima are 3 puncte. Faptele si înțelegerea sunt pentru micșorarea conflictului; interpretarea si judecarea sunt inflamante iar sprijinul este conciliant dar nu rezolva problema. (Doar faptele si înțelegerea încurajeaza rezolvarea problemei si deschid comunicarea într-o atmosfera propice - care sa reduca în cea mai mare masura conflictul).

Faza VIII este crearea unui climat deschis de comunicare.

Sectiunea 21: pentru a pastra conflictul la minimum, comunicarea trebuie sa fie libera si deschisa, deoarece altfel ar exista o potentiala sursa de conflict. Fiecare participant își va imagina o fraza prin care sa descrie ce tip de relatie ar trebui sa fie între colegi - pentru a fi într-adevar o comunicare deschisa.

Sectiunea 22: în grup vor fi prezentate aceste fraze, votându-se secret cea mai buna; ea va fi trecuta pe linia VIII a tabelului, în punctul “a” din coloana de “voturi”. Punctajului obtinut de fraza individuala i se adauga câte 1 punct daca are una din ideile urmatoare - si va fi scris la litera “b” / “voturi”, a ultimei linii din tabel:

- ? trebuie stabilit, prin tratari corecte, un climat de încredere
- ? nimic din ce se întâmpla nu ar trebui sa sugereze ca o persoana crede ca stie ce ar vrea alta sa zica
- ? oricând este posibil, adevarul trebuie spus dar nu ca sa raneasca pe altcineva, opiniile fiind de exprimat impersonal

Totalul punctajelor reprezinta sfârșitul jocului. Discutia care încheie simularea va dezbate sentimentele participantiilor despre cele petrecute de-a lungul ei.

Triada

În a doua parte a lucrării am plecat de la “micro” spre “macro”; în aceasta parte a lucrării am facut invers: am plecat de la “macro”. Natiunea are 3 dimensiuni, fiecare având caracter de proces si influentând pe celelalte. Din punct de vedere cultural, cele 3 dimensiuni:

- ? statul
- ? societatea civila
- ? etnicitatea

se afla în diferite relatii de interactiune. Statul are nevoie de etnicitate si face eforturi pentru apararea sa. Reciprocitatea dintre el si societatea civila este evidenta: statul e cadrul functionarii societatii civile iar societatea civila asigura articularea puterii în interiorul consensului statal. Daca aceste 3 dimensiuni functioneaza (într-un echilibru oarecare), atunci sistemul este democratic. Daca însa una din cele trei lipseste sau eventual lipsesc doua si doar cea de a treia are forta, atunci sistemul democratic nu mai poate sa apara (oricât de democratica ar fi constitutia în vigoare sau chiar daca functioneaza un simulacru de parlament); ceea ce se realizeaza este un sistem semi-autoritar, cu anumite elemente pluraliste. Daca statul este slab si este slaba si societatea civila, atunci constiintei etnice îi revine inevitabil un rol foarte pronuntat. Cauze ca:

- ? istoria
- ? demografia
- ? politica

conchid întru pastrarea caracterului multicivilizational global. Conflictelor dintre zonele de nucleu cultural pot fi evitate prin negocieri sau medieri. În negocierea de succes între 3 parti (nu ne referim la "contractul" bilateral, pentru ca el e prea specific), trinomialul lor trebuie sa duca la triumvirat (forma reprezentând alianta a 3 persoane - pentru conducerea procesului). Situatia nu ar mai corespunde între dimensiunile natiunilor decât componentei statale. Accentul pe etnicitate în acordul negociat ar duce oricând la conflictele culturale - daca factorul intercultural este neglijat. Lumea astazi se "misca" de la multicultural la intercultural. (Adeseori se face o confuzie între interculturalitate si interetnicitate). Posibilele conflicte ce pot apare sunt cele de identitate - unde doar dimensiunea societatii civile are succesul scontat în mediere, pentru ca sa se ajunga la respectarea negocierii ori renegociere. Un alt punct de vedere este cel economic, în care una dintre dimensiuni, "etnicitatea", este înlocuita de "piata". (Mecanismul triadei este acelasi). De obicei, o masa are 4 picioare. Însa cea mai mare stabilitate este realizata de 3 picioare dispuse în triunghi, oricând. Aceasta ne duce cu gândul la o paralela cu forma relatiilor dintre persoane: daca sunt doua - între ele intervine negocierea; când sunt 3 ori mai multe, aceeași problema de analizat ca si cea de exemplu avuta între cele doua - este altfel abordata. A treia parte este totdeauna esentiala: altfel un lucru este discutat în 3 (triada) decât în pereche.

*

Un exercitiu al triadei este asa-numitul "raspuns pozitiv": 3 persoane (A, B si C), pentru câte 3 minute fiecare, vor avea de ascultat pe rând numai (si numai!) lucruri pozitive despre ele de la celelalte doua; de exemplu, B si C încep sa spuna numai lucruri pozitive despre A - timp de 3 minute - iar apoi se schimba, A si C vorbind despre B timp de 3 minute si respectiv A si B despre C, la fel. În acest exercitiu în triunghi, persoanele tintite de celelalte doua nu au voie decât sa asculte - fara a reactiona în vreun fel la remarcile pozitive venite de la parteneri. Discutiile ce urmeaza exercitiului se vor referi la atitudini - pentru ca de obicei, indiferent de identitate / cultura, atentia este atrasa de lucrurile negative! Totodata, fiecare va prezenta, supunând analizei, situatia când s-a simtit mai confortabil: vorbind despre altcineva ori fiind subiectul celorlalti. Evaluarea poate iesi din nivelul personal, prin extrapolarea pâna la "macro". (Pentru "raspunsul pozitiv" în triada, numarul total al participantilor din grup nu conteaza, facilitatorul cerându-le doar sa se împarta câte 3).

Tarmul

Acest joc ilustreaza beneficiile mutuale ale unei echipe - când conducerea este exercitata constructiv de catre membrii sai; de asemenea, el demonstreaza efectul disfunctionei când unul sau mai multi membri ai echipei se comporta neconstructiv în rezolvarea problemelor sau luarea deciziilor. În joc, fiecare membru al echipei are un specific rol de negociator în solutionarea problemei ce preocupa întregul grup. Timp cerut: cam o ora. Numar de participanti: mai multi de 7. Materiale: facilitatorul va pregati un set de plicuri - de mai multe marimi

(pentru a se introduce unul într-altul) - corespunzător instrucțiunilor următoare. Roluri: fiecare grupă de 7 participanți se așază la câte o masă. Sunt admisi observatori care să poată lua notițe când începe negocierea. Facilitatorul spune tuturor că membrii grupelor vor avea roluri specifice de împărțire a conducerii; ei vor afla mai târziu cum sunt alocate aceste roluri. Întâi, acestea vor fi descrise de către facilitator, care apoi le va da un rezumat scris fiecăruia pentru ca să-l parcurgă cu atenție și să se asigure că au înțeles comportamentele cerute de către fiecare rol. Rezumatul rolurilor:

- ? “armonizatorul” - este persoana ce ajută menținerea unei ambiante relaxate și plăcute în cadrul grupului (echipei), o atmosferă în care orice probleme pot fi obiectiv discutate
- ? “culegătorul” - este rolul persoanei care va explora cât mai mult posibil dimensiunile problemei, adresând întrebări și căutând toate informațiile relevante
- ? “clarificatorul” - este persoana care va încerca reformularea declarațiilor altora atunci când e necesar, pastrează o direcție a discuției, rezumă când trebuie, concentrează obiectivul și în general asistă comunicarea dintre membri
- ? “inițiatorul” - este rolul persoanei care va stimula discuția, propunând idei noi și presărând pentru soluții
- ? “fugarul” - este persoana care va căuta să scape de problema (în modul de evitare / eschivare cel mai puțin evident cu putință)
- ? “continuatorul” - este un rol de sprijin, care reacționează pozitiv la sugestiile rezonabile, încercând să preia orice obiectiv care pare a ușura procesul rezolvării problemei
- ? “ghidul” - este un rol de apreciere / evaluare, chiar agresiv; persoana care și-l asumă nu va ezita să-și exprime opiniile hotărâte despre ce ar trebui grupul / echipa să facă pentru a rezolva problema

După ce facilitatorul a clarificat cu participanții aceste roluri, lasă fiecărei grupe de 7 un plic mare (descriș în continuare) și nu le mai oferă nici o instrucțiune. Pregătirea plicurilor: pe plicul cel mai mare sta scris “în interior sunt două plicuri care descriu fazele jocului; deschideți-le pe rând”.

Plicul 1 conține:

- ? o copie a scenariului pentru fiecare jucător
- ? o copie a instrucțiunilor pentru fiecare jucător
- ? descrierea celor 7 roluri

Scenariul: sunteți studenți într-o instituție nou creată pe litoral, la 100 km distanță de oras și locuiți acolo. Este duminică seară, târziu, după un sfârșit de săptămână ocupat de un seminar lung, greu, concentrat; câțiva dintre participanții veniți din țară / oras la seminar au rămas (atrasi de facilitările deosebite ale institutului) dar majoritatea a plecat. Ei vor să meargă cu voi, pentru o cină deosebită, la un faimos local aflat la circa 30 minute cu auto de institut - pe malul mării. Nu doriți să-i dezamăgiți pe oaspeți și chiar vreți să-i impresionați printr-o atmosferă plăcută - astfel ca să mai vină prin izolarea voastră. Autobuzul local tocmai a plecat și va trece o oră până când va mai fi alta cursă; aceeași problemă poate fi și la sfârșitul cinei la acel restaurant de pe sosea - pentru întoarcere. Pe de altă parte, sefa institutului (acum plecată) este foarte îngrijorată de depășirile provocate de acest seminar - în timp și bani (costuri), deoarece a devenit mai scump și obositor decât anticipase. Aveți 15 minute pentru a decide ce să faceți. Instrucțiuni: fiecare își extrage un rol, fără ca să-l dezvăluie celorlalți; după 15 minute de joc, se va deschide al doilea plic. Rolurile:

- ? “armonizatorul”: putem aștepta autobuzul până când vine din nou și între timp să bem ceva cu musafirii
- ? “culegătorul”: se poate aranja o oră fixă cu soferul?
- ? “clarificatorul”: putem vorbi cu sefa la telefon? ce alte posibilități ar mai fi?
- ? “inițiatorul”: haideți să găsim alt mijloc de deplasare (bicicletele noastre ori autostopul) și să ne îngrijim de cheltuieli mai târziu

- ? “fugarul”: nu este chiar problema noastra; sa explicam situatia tuturor si sa-i lasam pe cei veniti sa decida
- ? “continuatorul”: pot lua în masina mea 5 persoane
- ? “ghidul”: nici nu este sigur ca în local sunt atâtea locuri libere; unii vor trebui sa ramâna pe dinafara ori sa astepte

Plicul 2 contine instructiunile fazei urmatoare:

- ? timp alocat - 15 minute
- ? scop – discutati, sub conducerea liderului considerat de voi, procesul prin care ati încercat rezolvarea problemei în prima faza

Odata cu identificarea unui lider formal, participantii vor discuta ce anume s-a petrecut si ce nu în simulare, comparând acum (sub conducerea unui lider) cele întâmplate - cu caracteristicile unei echipe de succes, analizând daca:

- ? membrii echipei si-au adus contributia maxima
- ? fiecare a înteles viziunea echipei
- ? membrii echipei s-au concentrat pe criteriile de succes
- ? membrii echipei au “jucat” / activat pentru succesul lor si al echipei
- ? fiecare membru a avut abilitatile profesionale necesare
- ? fiecare a fost disponibil spre schimbare când situatia a cerut-o
- ? performantele echipei si ale membrilor ei au fost aprobate
- ? fiecare a împartasit informatii si experiente
- ? liderul echipei si membrii își împartasesc ideile
- ? liderul echipei ajuta membrii (spre atingerea succesului)
- ? membrii se respecta între ei si respecta liderul
- ? fiecare membru al echipei se simte responsabil pentru rezultatele echipei
- ? fiecare membru este loial echipei
- ? fiecare membru al echipei preia (ori nu – acum) initiativa pentru a influenta procesul / activitatea echipei
- ? echipa este (înca) una de tipul “noi”

Dezbaterea abordeaza:

- ? daca a fost constructiva cooperarea membrilor echipei
- ? ajutarea participantilor de catre facilitator ca sa exploreze relatiile de putere dezvoltate în timpul simularii
- ? aparenta neconstructiva a rolului comportamentului cuiva în luarea deciziilor
- ? întelegerea clara a motivatiilor
- ? pastrarea sau nu a rolului specific de negociere jucat
- ? beneficiile mutuale ale comportamentelor din rolurile simulate
- ? avantajele si dezavantajele pentru indivizi si grup

În simulare, participantii au de rezolvat o criza; ei totodata trebuie sa-si solutioneze diferentele individuale de opinie înaintea rezolvarii problemei. Astfel, sunt reflectate unele roluri ale oamenilor care tind sa fie adoptate în cursul unei negocieri reale; combinatia lor efectiva (însa) duce la solutii!

Uniunea

Acest joc este despre relatii. Negocierea devine mai efectiva daca participantii își înțeleg și respecta reciproc forțele, chiar dacă nu se plac. Scopul nu este de a forma relatii personale de prietenie – desi dacă acestea se întâmplă nu e un lucru rău; ceea ce e necesar e ca să nu fie o falsă bonomie ori un comportament totalitar. Multa influență și putere apare din încrederea reciprocă a actorilor – o încredere bazată pe împărtășirea cunoștințelor și informațiilor despre acele aspecte de personalitate care împreună realizează o combinație câștigătoare; jocul ilustrează cum o asemenea combinație apare ca potrivită într-un mediu competitiv. Obiective:

- ? demonstrează relațiile efective din negociere
- ? reproduce selecția ce apare în timpul dezvoltării negocierii
- ? ilustrează unele constrângeri care operează în selecție

Țimp: cam o oră. Număr de participanți: oricare. Materiale: cărți de joc și aceeași sumă de bani (de jucărie) împărțită fiecărui participant. Scenariu:

- ? fiecare jucător contribuie cu (să zicem 10 unități de “bani”), “bancii” pentru a intra în joc; facilitatorul ori un participant poate avea acest rol al “bancii”
- ? “bancherul” are unul sau mai multe pachete de cărți – depinzând de numărul participanților
- ? fiecare jucător primește 5 cărți; restul rămâne pe masă
- ? jucătorii pot renunța și lua alte cărți – oricând – cu condiția ca mereu să aibă 5 cărți în mână și pentru fiecare carte nouă să plătească 10 “bani”; tinta este de a face cel mai înalt scor posibil – adunând valorile numerice ale cărților așa cum sunt ele prezentate, ținând cont că figurile reprezintă: as – 11, valet – 12, damă – 13, rege – 14, joker – 0
- ? când toată lumea este multumită (sau după 3 minute), începe negocierea: toți jucătorii trebuie să aparțină unei coaliții; orice combinație de jucători este permisă – dar dacă sunt prea mulți într-o coaliție, atunci câștigul individual va fi mai mic
- ? “bancherul” plătește coaliției câștigătoare diferența dintre scorul cel mai înalt și cel mai jos format de cele 5 cărți combinate ale punctajelor cele mai mari ale coalițiilor; membrii își împart egal câștigul (10 “bani” fiecare punct al diferenței) și urmează alta rundă
- ? jucătorii care și-au pierdut toți “banii” parasesc jocul (ei pot începe – de exemplu – cu 100 “bani” individual); se joacă de mai multe ori, până când rămân prea puțini participanți

Dezbateri: participanții nu trebuie să se îngrijoreze că instrucțiunile ar suna complicat; la început pot fi unele confuzii printre jucători dar apoi toată lumea va înțelege jocul. În simulare sunt două feluri de impulsuri: a evita pe cineva cu cărți slabe în propriul grup și de alăturare la cei – câțiva – formând grupul select având scoruri înalte (indiferent dacă propriile cărți sunt slabe ori tari). Astfel, jucătorii au un îndemn irezistibil de a intra în relații cu aceia care pot contribui substanțial la coaliție. Asemenea contribuție constă în ceva mai mult decât banii – pentru că jucătorii de succes vor fi aceia care sunt rapizi în a face combinații de scor înalt; aceștia sunt jucătorii care vor curta alții cu cărți bune să treacă de partea lor – și vor fi curtați de către aceștia. Deoarece un grup poate “bate” un individ (dar și un individ poate “bate” un grup), devine important pentru jucători să se alature grupului corect. Toată lumea vrea să obțină ceea ce vrea; nimeni nu vrea să știe ceea ce nu se poate oferi. Logic, fiecare grup ar consta din 5 persoane – pentru a maximiza câștigul; prin urmare – pentru un profit bun – unele grupuri mai mari vor respinge surplusul de membri, ele renunțând la sfârșit la toți membrii care nu contribuie cu cărți în mâna colectivă finală. Facilitatorul îi poate întreba pe cei respinși cum s-au simțit. Unele grupuri ar putea părea mai tolerante decât altele față de membrii neproductivi – și aceasta este interesant de discutat. De ce unele echipe sunt mai deschise spre oameni și altele orientate mai mult spre scop? Un răspuns ar putea fi că grupurile orientate mai uman sunt deoarece membrii se plac reciproc, se simt confortabil împreună și poate presupun că persoanele având cărți slabe vor avea o mână mai bună în runda următoare. Simularea este o activitate utilă și din punct de vedere intercultural, pentru că este o oportunitate de a deschide

o discutie asupra extinderii pâna la care diferite culturi sunt ori nu sunt pregatite sa-si sprijine membrii neproductivi; ea demonstreaza cum si de ce se formeaza si se rup coalitiile.

Victoria

La vremea când putini oameni vazusera distractia pasarii discului de plastic, un tata si baiatul lui își petreceau dupa-amiaza într-un parc, practicând acest sport “ciudat”. Mai multi oameni s-au adunat sa-i urmareasca. În cele din urma, unul s-a adresat tatalui: "Ma scuzati ca va întrerup. Ma uit la dumneavoastra de un sfert de ora. Cine câstiga?"...Aceasta este o mentalitate la fel ca si în întrebarea despre cine câstiga din casatorie...Morala: oamenii sunt preocupati sa-si perfectioneze procesele pentru a avea rezultate de calitate - câstigul fiind cu siguranta în raspunsul ca el nu consta în pierdere!

*

Un exercitiu pe care facilitatorul îl poate propune participantilor este împartindu-i în 4 grupulete plasate fiecare într-un colt al încăperii; în mijloc sunt 4 scaune dispuse în cruce, astfel ca 4 delegati - câte unul din partea grupuletelor - sa se poata aseza pentru întâlniri de negociere (atunci când va fi momentul), fata în fata. Fiecare grupulet primeste instructiunile: jocul are 10 reprize - în care (împreuna cu partenerii) trebuie sa aleaga fie culoarea alba, fie cea neagra. Întâi, alegerea este facuta în secret, în cadrul fiecarui grupulet; ele au la dispozitie un carton ce este alb pe o parte si negru pe verso. Odata ce sfatuirea în grupulete s-a încheiat, în acelasi timp decizia lor este aratata celorlalti prin ridicarea cartonului - afisându-se culoarea aleasa; deci - simultan, la semnalul facilitatorului - cele 4 grupulete prezinta cele 4 cartoane. Câstigul fiecărei reprize depinde de alegerea facuta:

- ? 4 albe: fiecare câstiga 1 punct
- ? 3 albe + 1 negru: albele pierd 1 punct si negrul câstiga 3 puncte
- ? 2 albe + 2 negre: albele pierd 2 puncte si negrele câstiga 2 puncte
- ? 1 alb + 3 negre: albul pierde 3 puncte si negrele câstiga 1 punct
- ? 4 negre: fiecare pierde 1 punct

Strategia: decizia este comuna; în rundele 5, 8 si 10 pot discuta - prin delegati - toti jucatorii, maxim 3 minute (în aceste reprize câstigul înmultindu-se cu 3, 5 si respectiv 10!). Daca primele 4 reprize, cu durata de câte un minut, sunt relativ aleatorii, deja în repriza 5 fiecare grupulet își mandateaza un delegat sa negocieze (în mijloc) cu delegatii celorlalte grupulete o anumita “formula” a culorilor cartoarelor. Scopul tuturor este de a câstiga cât pot de mult! Facilitatorul monitorizeaza desfasurarea, tinând punctajul la loc vizibil pentru cele 4 grupulete, în toate reprizele. Totalul (la încheierea celor 10 reprize) va fi dezbatut de catre participanti, împreuna cu tehnicile utilizate si emotiile traite. În economia jocului nu este ca în matematica, ci minus si cu minus chiar face minus...În cazul când vreo promisiune facuta în cele 3 reprize de negociere este încalcata, jocul ia o turnura ce denota diferentele dintre politica interesului imediat fata de politica de perspectiva (adica pe lunga durata - 10 reprize si cooperare), a câstigului facil dar mic al unui grupulet ori mare al tuturor grupuletelor - punctajul contând nu comparativ cu celelalte grupulete, ci fata de maximul posibil de atins, astfel ca toata lumea sa fie “câstigata”, etc.; desigur ca nu se discuta aceste aspecte înainte a jucarii exercitiului, ci ele vor fi rezultantele pline de învataminte analizate imediat dupa desfasurarea sa!

Z

Comportamentele oamenilor reflecta valorile si atitudinile lor fata de alti oameni. Un tip de oameni, descriși conform teoriei X, cuprinde un set ca:

- ? refuzul inerent al muncii si evitarea ei când se poate
- ? tendinta lipsei responsabilitatii
- ? relativ putina ambitie
- ? preferarea sigurantei înainte de orice
- ? nevoia de a li se spune ce sa faca - prin urmare trebuind a fi directionati, manipulati, constrânsi, amenintati ori împinsi / fortati sa lucreze pentru atingerea scopurilor propuse

Pe de alta parte, exista un alt set de însusiri, ca în teoria Y:

- ? munca - la fel ca si odihna si distractia - survine natural celor mai multi oameni
- ? majoritatea este dornica de a-si exercita autocontrolul în serviciul obiectivelor pentru care oamenii se simt personal angajati / implicati
- ? în conditii potrivite, cei mai multi nu numai ca accepta, însa chiar cauta responsabilitatea
- ? majoritatea oamenilor e capabila de un înalt grad de imaginatie, ingeniozitate si creativitate în solutionarea problemelor pentru care au un interes veritabil
- ? capacitatile intelectuale de munca adesea sunt subestimate
- ? dezvoltarea potentialului si angrenarea spre realizarea obiectivelor va apare ca o functie recompensatoare asociata cu împlinirea estimarilor

Teoriile X si Y au implicatii importante în negociere. Spre exemplu, ele se reflecta atunci când partile nu se încred reciproc privind armonia ori nu sunt capabile sa fie rationale si deschise - în sensul de a se simti reciproc "negative": este ceea ce corespunde teoriei X ca relatie; simularea propusa aici intentioneaza sa demonstreze ca "îmbratisarea" de catre parti a teoriei Y este mai productiva si se opune criticarii activitatilor de acest fel. Jocurile simulative sunt uneori criticate ca ar fi mai putin efective decât exercitiul propriu-zis al procesului (de negociere ori mediere); multe aspecte ale comportamentelor nu sunt reproduse de-a lungul lor iar în cele în care se întâmpla, nimeni nu pare a sti cu siguranta care sunt bine reproduse si care nu. În special nu se stie pâna la ce extindere vor raspunde interpersonal participantii - mai bine decât actorii angajati într-un proces colectiv real; simularea actuala a fost conceputa a accentua aspectul colectiv al tratativelor, bazându-se pe doua concepte: al relatiilor de interventie prin obiective si al împlinirii nevoilor paradigmei Z. Paradigma Z are 4 nevoi de împlinit:

- ? participantii trebuie ca în viata reala sa fie parti ale procesului care este simulat
- ? scopul simularii trebuie sa fie unul al discutiei (si discutat!)
- ? aspectele analizate trebuie sa fie realiste, importante partilor si suficient de complexe pentru o dezbaterie veritabila
- ? între parti trebuie sa fie un conflict real de interese - independent de simulare!

Z cere facilitatorului sa creeze un scenariu pe care jucatorii sa-l poata identifica direct, cu usurinta. Prin urmare, este potrivita includerea în rezolvarea unor dispute curente ale participantilor. Simularea are doua parti: întâi este un joc de roluri conform teoriei X si apoi asumarea principiilor teoriei Y. Timp cerut: chiar si o zi. Numarul si caracteristicile participantilor: astfel încât sa formeze doua echipe de negociatori, plus un numar de mediatori - ca a treia parte. Materiale: coli albe fiecarui participant, intitulate "Ce astepti sa câstigi din acest program?" si schitarea diferentelor majore dintre însusirile teoriilor X si Y. Roluri si reguli: întâi, va fi o "confruntare" pe un subiect ales - între cele doua parti - si încercarea negocierii ei; scenele nu sunt greu de conceput, actorii putând improviza pe parcurs (nu mai mult de o jumătate de ora) întreg procesul. Exercițiul va încerca sa para cât mai real - în sensul teoriei X. Apoi, facilitatorul va împarti tuturor colile albe pregatite cu întrebarea-cheie - la care toti sunt invitati sa raspunda. Dupa ce au fost colectate raspunsurile, facilitatorul va prezenta participantilor deosebirile dintre cele doua teorii. În echipe, jucatorii sunt invitati sa identifice orice comportament sau atitudine ce pare a corespunde teoriei X si sa recomande strategii pentru schimbarea

acestora conform teoriei Y. Ajunse la încheierea acestui punct, echipele sunt rugate sa-si prezinte reciproc presupunerile (deja a început sa fie stimulata gândirea participantilor asupra programului!).

Faza 1: cele doua echipe care s-au confruntat, separat, vor gasi raspunsuri scrise la doua întrebări - ce ar fi putut face cealalta parte pentru îmbunătățirea relațiilor si ce ar fi putut ei face? Facilitatorul da mediatorilor aceste raspunsuri, le cere sa le compare si apoi sa le grupeze în vazul - spre cunostinta - tuturor, în 4 domenii:

- ? corespunzator partii A, partea B ar fi trebuit...
- ? corespunzator partii A, partea A ar fi trebuit...
- ? corespunzator partii B, partea A ar fi trebuit...
- ? corespunzator partii B, partea B ar fi trebuit...

Faza 2: echipele A si B sunt invitate ca împreuna sa culeaga / selecteze din lista sistematizata de mediatori acele aspecte care le ating reciproc:

- ? comunicarea
- ? atitudinile
- ? practicile
- ? dezvoltarea

Faza 3: toate 3 grupele sunt invitate de catre facilitator sa formeze / consolideze o lista unica de obiective (mutuale) plecând de la observatiile fazei 2. Apoi, ele trebuie sa imagineze / conceapa / dezvolte (separat) pasi de actiune pentru a realiza aceste obiective - asupra carora toata lumea a convenit.

Faza 4: din nou echipele sunt în plen - ca sa vada ce diferente în abordari sunt la celelalte parti (ele își vor prezenta reciproc lucrul efectuat în faza 3).

Faza 5: este adoptata rezolvarea problemei - fiind revazute scopul initial, noii pasi de actiune si sarcinile noi de responsabilitate aparute.

Ca un comentariu final: Z pare extrem de complicata la prima citire, devine mai usoara dupa o derulare si - în orice caz - merita efortul jucării, daca participantii au suficient timp pentru ea si dezbaterea ei. De fapt, cuprinde relatiile prin obiective ca metoda de lucru. Participantii o pot gasi foarte recompensatoare si chiar provocatoare; exercitiul sau le furnizeaza atât o practica reala a îndemânarilor, cât si o privire asupra planificării strategice a procesului (de solutionare / tratare a conflictelor).

Mulumiri

Acesta nu este un manual ori ghid în medierea conflictelor, ci o suma de experiente dobândite în activitatile noastre din ultimul deceniu cu reprezentantii unor organizatii, structuri si institutii - carora le multumim (alfabetic): Adunarea pentru Republica din Franta, Alianta Civica, Alianta pentru Orasele Libere din Ungaria, Ambasada Elvetiei, Ambasada Poloniei, Ambasada SUA, Amnesty International, Asociatia Aramaica Culturala si de Tineret din Suedia, Asociatia Cluburilor de Tineret din Marea Britanie, Asociatia Copiii Nostri din Bosnia, Asociatia Crestina a Tinerilor, Asociatia Culturala Astra Româna Banat, Asociatia Europeana a Tinerilor Mediatori, Asociatia Fostilor Detinuti Politici din România, Asociatia "Fratie, Egalitate, Colaborare, Cooperare", Asociatia Handicapatilor Locomotor Timis, Asociatia Isus Speranta României, Asociatia Millenium, Asociatia Mondiala a Ghidelor, Asociatia Mondiala a Tineretului Ortodox, Asociatia pentru Promovarea Culturii Urbane si Drepturilor Omului din Iugoslavia, Asociatia pentru Studii Deschise din Budapesta, Asociatia Pro-Democratie, Asociatia Studentilor în Stiinte Socio-umane din Universitatea de Vest Timisoara, Asociatia Studentilor Rromi, Asociatia Tinerilor Academicieni din Banat, Asociatia Tinerilor Lideri, Asezământul Cultural I. C. Bratianu, Biroul European al Tineretului din Vallodolid, Blocul National Sindical, Cartel Alfa, Centrul Cultural National din Krasnodar, Centrul de Mediere si Formare în Mediere din Paris, Centrul de Tineret pentru Tratarea Conflictelor din Torino, Centrul Henk Schram din Maastricht, Centrul

Multicultural Suedez, Centrul National de Asistenta si Informare a Organizatiilor Neguvernamentale "Contact" din Moldova, Centrul pentru Dezvoltarea Colaborarii si Pluralismului din Moldova, Centrul pentru Straini din Torino, Centrul Român de Informare si Documentare pentru Tineret, Centrul Român pentru Comunicare, Centrul Român pentru Promovarea Cooperarii Europene în Domeniul Tineretului – Eurotin, Clubul Activitatilor Internationale din Bratislava, Clubul Etaj din Strasbourg, Colegiul Hereward din Anglia, Comunitatea Italiana din Bucovina, Comunitatea Românilor din Iugoslavia, Comunitatea Tineretului Democrat din Europa, Comunitatea Ucraineana din Moldova, Confederatia Sindicatelor Europene, Consiliul Ecumenic al Tineretului din Europa, Consiliul European al Comitetelor de Tineret ale Minoritatilor, Consiliul Europei - diverse structuri, directii, Consiliul Judetean Timis, Consiliul Local Timisoara, Consiliul pentru Servicii Voluntare de Tineret din Coventry, Consiliul Tineretului din Bulgaria, Consiliul Tineretului din Cornella, Consiliul Tineretului din Letonia, Consiliul Tineretului din Moldova, Consiliul Tineretului din Portugalia, Consiliul Tineretului din România, Consulatul Iugoslaviei în Timisoara, Conventia Democrata din România, Conventia Fundatiilor Independente pentru Tineret din România, Cooperativa Socio-Culturala Arca lui Noe din Roma, Dewissel Belgia, Facultatea de Sociologie a Universitatii de Vest din Timisoara, Federatia Mondiala a Studentilor Crestini, Federatia Organizatiilor Umanitare din România, Federatia Tineretului Bunilor Templieri Europeni, Forumul European al Tineretului, Forumul Tinerilor Tigani Europeni, Forza Italia, France-Roumanie Etudiants, Fundatia Congresului Liber din SUA, Fundatia Dialogurilor Internationale, Fundatia Eduardo Frei, Fundatia Euro-Atlantica, Fundatia Friedrich Ebert, Fundatia Hanns Seidel, Fundatia Independenta pentru Tineret Timis, Fundatia împotriva RAXI, Fundatia pentru o societate deschisa, Fundatia pentru Pluralism, Fundatia Phoenix, Fundatia Româna pentru Democratie, Fundatia Rudolf Steiner, Fundatia Rudolf Walther, Fundatia Westminster, Guvernul României - diverse ministere, Institutul de Educare a Tineretului din Offenbach, Institutul Intercultural Timisoara, Institutul National Democrat pentru Afaceri Internationale din SUA, Institutul Proni, Institutul Republican International din SUA, Institutul Român pentru Drepturile Omului, Institutul Suedez de Imigrari, Internationala Lesbienelor si Pederastilor, Inter-news, Liga Pro-Europa, Lobby-ul Femeilor Europene, Marele Orient din Franta, Minoritatile Europei, Miscarea Crestina pentru Pace, Miscarea Europeana din Sâmbia, Miscarea internationala "A patra lume", Next Stop New Life, Non-Violence International, Noua Democratie din Grecia, Oficiul de Asistenta Sociala din Hawick, Organizatia Alta Casa din Islanda, Organizatia Curcubeu a Tinerilor Germani, Organizatia Mondiala a Miscarii Cercetasilor, Organizatia Natiunilor Unite - diverse structuri, Organizatia pentru Securitate si Cooperare în Europa, Organizatia Salvati Copiii din Macedonia, Organizatia Soarta Comuna din Ungaria, Parlamentul României, Partida Romilor, Partidul Conservator din Marea Britanie, Partidul Democrat, Partidul Democratiei Sociale din România, Partidul National Liberal, Partidul National Taranesc Crestin Democrat, Partidul România Mare, Partidul Social Democrat, Partidul Unitatii Nationale Române, Poduri pentru Educatie din SUA, Poduri Umane Europene, Presedintia României, Prietenii Naturii, Prietenii Oamenilor din Bulgaria, Primaria Cascais din Portugalia, Primaria Sapânta, Primaria Timisoara, Radio Europa Libera, Reteaua Curaj din Germania, Serviciul National de Tineret din Luxemburg, Sindicatul Dorinta, Sindicatul Independent al Somerilor din Timisoara, Sinergii Bucuresti, Societatea Amicilor Regelui Mihai pentru Istorie si Suveranitate, Societatea Tânara Generatie a Romilor, Societatea Timisoara, Something Else, St. Vicent's Trust din Dublin, Tinerele Minoritare, Tineret pentru Înțelegere, Tineretul Catolic Danez, Tineretul Crestin Democrat Italian, Tineretul Social Democrat din Azerbaidjan, Tinerii Crestin Democrati Europeni, Tinerii Europeni Federalisti, Tinerii Liberali Germani, Uniunea Armenilor din România, Uniunea Bulgarilor din Banat, Uniunea Crestin Democrata din Germania, Uniunea Democrata a Maghiarilor din România, Uniunea Democrata a Sârbilor si Carasovenilor, Uniunea Democrata Turca din România, Uniunea Democratica a Tatarilor Turco-Musulmani, Uniunea Europeana a Studentilor Evrei, Uniunea Europeana - diverse structuri, directii, Uniunea Grecilor din Moldova, Uniunea Lituaniienilor din Moldova, Uniunea Organizatiilor de Tineret Maghiare, Uniunea Slovaca a Studentilor Evrei, Uniunea Tineretului din Azerbaidjan

pentru Pace si Securitate, Uniunea Ungara a Studentilor Evrei, Uniunea Vatra Româneasca, Universitatea Marne la Vallee din Franta, West Coventry Woodcraft Folk, Youth Express Network, YouthReach Transition Centre Dublin.

Index

A

Aceeasi casa 28
Acordul 95
Adjectivele 58
Aisbergul 57
Albatrosul 29
Alegerea 54
Alfa întâlnește Beta 30
Altele 33
Amestecul 50
Analiza 178
Anecdote 76
Animalele 31
Animarea 31
Argumente 107
Artificiile 33
Ascultarea 7
Așteptările 33
Atributele 152
Auto-evaluarea conducerii 34
Avocatul diavolului 186

B

Balansul 35
Bariere 7
Barometrul 83
Baze 4
Betele 36
Bibliografie 152
Biscuitii 187
Blazonul 28

C

Cadru 91
Canale 6
Cazuri 151
Cai 57
Catusele 36
Câinele și pisica 36
Câștigul 105
Ceapa 47
Cercetarea-actiune 19

Chestionarul 27
Ciocanul 152
Ciuperca 65
Civilizație / cultura 199
Clasic 62
Colajul 49
Colectiv 84
Coloratul 49
Colturi 83
Comitetul Social 32
Comportament 168
Computerul 81
Comun 180
Comunicarea 3
Comunicare / conflict 4
Concept 108
Conditii 125
Confirmarea 97
Conflictul 93
Confruntare pe dileme 37
Confruntarea 129
Constructia podului 39
Controlul 104
Continut 133
Coordonarea 66
Copacul 83
Cortina 39
Cosmonautii 77
Criterii 54
Criza 92
Culoarea 44
Culoarea preferata 39
Culorile 65
Cum reactionezi? 40
Cuprins 235
Cutremurul 41
Cuvântul 83
Cuvintele 188

D

De ce medierea conflictelor? 2
Decorarea 32
Defilarea 153
Definire 170
Deontologie 116
Descoperirea 41
Descrierea 42
Desenul 49
Desenul chinezesc 42
Desenul perechii 42
Dezordinea 101
Diferentele 58
Dilemele unui conducator 38
Dinamica 84
Distanta 190
Drepturi 179

E

Echipa 42
Educativ 142
Eficienta 9
Electoratul 153
Emotii
Energizarile 43
Estimarea 23
Eticheta 44
Evaluare 82
Excluderea sociala 192
Exemple 140
Experienta 182
Expozitia 45
Expresia 134
Expunerea 129

F

Fazele 111
Ferestrele 198
Fericirea 154
Filozofia 120
Flamingo si pinguinii 45
Forma 128
Formularul 82
Furtuna creierelor 60

G

Ghicitorul 44
Gospodarirea 10
Gradina zoologica 45
Greva 155
Grevistii si politistii 200
Grupul 60

H

Handicapurile 46
Haosul 155
Hazardul 200
Hoarda 46

I

Identitatea 47
Iepurasul roz 47
Index 231
Individual 27
Informatizarea 201
Instruirea 22
Instrumente 16
Insula 68
Intoleranta 48
Introducere 27
Inventarul perceptiei proprii 50
Inversarea 53
Istoria 157

Î

Împachetatul 54
Împartirea 54
Împletirea mâinilor 55
Încrezatorul 55
Încrucisarea 55
Înlocuirea 202
Întâlnirea 158
Întelegerea 56
Învatarea 56

J

Joc 158

Jocul de roluri 203
Jocul impresiilor 58
Jocuri 24
Juridic 140

L

Lichidarea 205
Limbajul 130
Limbajul corpului 59
Linia 28
Lucrul 60
Lucrul în retea 80
Lupta 159

M

Magnetul 62
Maniera 17
Martienii si pamânteni 207
Mediatorul 96
Medierea 89
Mediere / negociere 149
Mesajele 49
Metode 18
Mima 62
Mineriadele 160
Mingea 28
Minoritarul catre majoritar 63
Mitraliera 63
Momentul 184
Moneda 44
Motivatia 171
Multiplicarea 80
Multumiri 228

N

Natura 123
Necâstigătorul 209
Negocierea 166
Nevoia 115
Numai un minut 64
Numele 161

O

Observatiile 59
Ofertele 210

Oglinzile 64
Oul 161

P

Palmele 64
Parasuta 65
Parlament contra Mafia 66
Pasii 110
Patria 68
Papusa 161
Partile 98
Personal 179
Piramida 57
Plansa 28
Placinta 213
Portretele 68
Povestea 50
Pozitiv / negativ 33
Prejudecati 61
Principii 119
Probleme 167
Procedura 175
Procesul 113
Propaganda 60
Puzzle 69

R

Raportul 69
Ratele si vânatorii 70
Radacini 61
Raspunsul 213
Razboiul 161
Rechinii 65
Referinte 85
Reflectii 145
Reguli de baza 34
Regulile polemicii civilizate 38
Rezistenta 100
Rolul 131
Rostogolirea 71

S

Sacrificiul 136
Sarutul agresiv 71
Scaunele 72

Scenete 63
Schimbarea 20
Schimbarile 71
Scopul 114
Scorpionul 162
Scrisoarea secreta 72
Semnele 59
Serata 32
Symbolism 199
Simturile 72
Simularea 214
Situatii 185
Social 144
Sondajul 72
Sorti 54
Spatiul 127
Specific 47
Stereotipuri 73
Stiluri de conducere 73
Strategii 11
Suflet 198
Sunet 199
Surpriza 74
Sursa 5

S

Sapca 74
Scoala 216
Seicul 162
Sirul 75
Sirul indian 44
Soarecele si pisica 65
Soseta 44

T

Tactici 12
Tandemul 27
Tatal 162
Tehnici 14

Timpul 75
Tombola 76
Transformarea 129
Tratare 118
Trenul 75
Triada 222
Tripartism 173
Trucuri 76
Turul mesei 78

T

Tara 163
Tarcul 78
Tarmul 223
Tântarii 78
Tinta 73

U

Ucigasul 79
Ultimul sarut 79
Uniunea 225
Ura 164
Urmari 80

V

Vânatorul 81
Vibratia 138
Viciul 164
Victimele 137
Victoria 226
Violenta 124
Violente 62
Vrajitorii, piticii si uriasii 81

Z

Z 226
Z nu încheie alfabetul 82
Ziarul 165

CUPRINS

I. Comunicarea	3
? teoretic - 19 capitole	4
? practic (jocuri)	24
II. Medierea	89
? teoretic - 37 capitole	91
? practic (cazuri)	152
III. Negocierea	166
? teoretic - 10 capitole	167
? practic (situatii)	186

EUGEN GHERGA, expert în tineret atestat de către Consiliul Europei. Membru al Institutului Intercultural Timisoara. Autor a nenumarate initiative (la nivel local, national si international) de integrare a comunitatilor.

?

GABRIELA GHERGA, asistent universitar la Facultatea de Psihologie si Sociologie a Universitatii de Vest din Timisoara. Membra a Youth Express Network, cu o bogata experienta educationala.

?

MEDIERA CONFLICTELOR: cantitativ, lucrarea este structurata în 3 parti, oferind un total de 66 capitole privind teoria si un numar - mai mult decât dublul lor - de exercitii practice. Sunt propuse simulari în domeniile comunicarii, medierii si negocierii - pentru activitati în grup. Prin continut, paginile lucrarii cuprind multe texte aparute pentru prima data (unele chiar în lume) – ca rod al unor colaborari internationale. Baza este experienta în profil - de un deceniu - a autorilor, dobândita în tara si strainatate, prin lucrul cu mii de participanti si sute de organizatii, în multe proiecte.