



**THE WORLD BANK  
BANCA MONDIALĂ**

# **ÎNDREPTAR DE PARTENERIAT ÎN REZOLVAREA CONFLICTELOR**



**Fundația Europarteneri 2000**

**Sofia 2001**

Opiniile exprimate în lucrarea de față sunt realizate de autori și nu exprimă neapărat părerea organizației-sponsor Banca Mondială.

Lucrarea este finanțată de Banca Mondială, după proiectul “*Modelul de parteneriat în rezolvarea conflictelor – moduri de reducere a potențialului de conflict în comunitățile cu rromi din județul Vrața*”, realizat în perioada iunie-noiembrie 2001.

**Autori:**

Docent Dr. Tatiana Dronzina  
Docent Dr. Țvetan Davidkov  
Docent Dr. Tolia Stoïțova  
Asisten Principal Dr. Kostadin Grozev  
Asistent Principal Dr. Nadia Boagieva  
Miroslav Nikolov

**Redactori:**

Doc. Dr. Tatiana Dronzina și doc. Dr. Țvetan Davidkov

**Tehnoredactor:**

Slavi Christov

**Traducere:**

Diana Petrova  
Dragoș Săceanu

Tiraj: 100 numere

**Se difuzează gratuit**

**Editor:**

Fundația Europarteneri 2000  
Adresa: Sofia 1592, cart. Drujba 1, bl. 159, sc. 2  
Tel/fax: 02. 955 91 29, 978 70 05  
e-mail: [europartners2000@medicalnet-bg.org](mailto:europartners2000@medicalnet-bg.org)  
<http://www.medicalnet-bg.org/minorities-bg/>  
<http://www.medicalnet-bg.org/europartners2000/>  
<http://www.europartners2000.org>

**ISBN 954-90814-3-5**

# CUPRINS

<b>DREPTURILE OMULUI ȘI CETĂȚEANULUI ȘI CONFLICTELE SOCIALE .....</b>	<b>6</b>
<b>UNELE ASPECTE ALE REZOLVĂRII CONFLICTELOR ȘI ALE UNOR FORME DIFERITE DE IDENTITATE (ETNICĂ, RELIGIOASĂ ȘI REGIONALĂ) .....</b>	<b>10</b>
<b>CUNOAȘTEREA FORMELOR PARAVERBALE ALE COMUNICAȚIEI – DE AJUTOR ÎN REZOLVAREA CONFLICTELOR .....</b>	<b>13</b>
<b>CONDUCERE ȘI CONFLICTE .....</b>	<b>18</b>
<b>TRATATIVELE CA MIJLOC DE REZOLVARE A CONFLICTELOR ȘI ROLUL INTERMEDIARULUI .....</b>	<b>22</b>
<b>FACILITATORUL – OMUL CARE RIDICĂ PODURI ÎNTRE OAMENI .....</b>	<b>30</b>

Am pregătit acest “Îndrumar pentru rezolvarea conflictelor” conduși de dorința de a fi utili tuturor celor care consideră că au nevoie să-și îmbunătățească cunoștințele în acest domeniu și intenționează să o facă acum, aici.

Bineînțeles, înțelepciunea și experiența acumulate de culturi nu pot fi adunate în 40 de pagini de text scris și 3 ore de citit. Dar totuși, trebuie să se înceapă de undeva. Propunem să începem de aici – de la studierea instrumentelor necesare rezolvării disputelor, cum ar fi tratativele, intermedierea și facilitarea, de la comportamentul paraverbal în situațiile de conflict și analiza conflictelor care pot apărea într-o sferă atât de importantă a activității omului, cum este conducerea. Aducem atenției Dumneavoastră și problema conflictelor, analizată în lumina drepturilor omului și cetățeanului și, de asemenea, experiența altor țări în acest domeniu.

Publicarea “Îndrumarului” se realizează în cadrul proiectului “Modelul de parteneriat în rezolvarea conflictelor – mod de reducere a potențialului conflict al comunității romilor în județul Vrața”. El încearcă să răspundă la nevoile practice în procesul de rezolvare a conflictelor intercomunitare, stabilite pe parcursul studiului potențialului de conflict al comunităților deromi și discutate la seminariile de instruire, desfășurate în localitățile Roman, Biala Slatina și Vrața. Apariția “Îndrumarului” a fost posibilă datorită eforturilor echipei de proiect, coordonatorilor locali și, bineînțeles, eforturilor acelor care au alocat din timpul lor liber și au dorit să răspundă întrebărilor și să participe la studiu. Ei ne-au spus și arătat de ce au nevoie pentru a fi mai efectivi și mai buni în rezolvarea conflictelor apărute pe parcursul discuțiilor de zi cu zi. Noi, la rândul nostru, am încercat să sistematizăm textele în așa fel încât să fie cât mai folositoare – atât lor, cât și tuturor cititorilor. Și sperăm noi că am reușit.

## PRINCIPIILE NOASTRE

Avem convingerea că putem conlucra, pentru a ne putea obișnui să facem față mai bine conflictelor care apar în viața noastră, în grupul nostru sau în societatea noastră.

Conflictele sunt parte inseparabilă din viața noastră de zi cu zi și depinde de noi să ne obișnuim să le analizăm în felul acesta. Conflictele crează o evoluție atunci când sunt rezolvate prin participarea tuturor părților implicate pe baza parteneriatului și dorinței de conservare și dezvoltare a relațiilor, fără violență și constrângere.

Fiecare cultură și-a creat mecanisme tradiționale, care ne dau posibilitatea să facem față conflictelor și să le controlăm în așa fel încât să nu ducă la destrămarea comunității sociale, în ciuda diferendelor existente în această comunitate.

Mecanismele culturale tradiționale pentru rezolvarea conflictelor nu acționează automat, ci se aplică din mers, în dorința noastră de a ne rezolva disputele, în priceperea noastră de a realiza aceste lucruri și, în cele din urmă, în tendința noastră conștientă de a asimila instrumente și procedee, care ne fac mai eficienți în acest proces.

Avem convingerea că, la rezolvarea conflictelor, experiența și cunoștințele fiecăruia dintre noi sunt importante pentru toți ceilalți.

Suntem siguri că priceperea de a rezolva conflictele fără violență este parte din cultura democratică civilă, către care și noi ne îndreptăm. Noi suntem responsabili de normele și standardele sale; de noi depinde dacă această cultură va deveni majoritară în rândurile noastre.

Interpretăm cunoștințele de rezolvare a unui conflict ca element din alfabetul democrației, fără de care nu putem citi cartea cea mare a drepturilor omului, înțelegerea și toleranța.

Și suntem siguri că se merită efortul să o studiem împreună.

*Fundația Europarteneri 2000*

## **DREPTURILE OMULUI ȘI CETĂȚEANULUI ȘI CONFLICTELE SOCIALE**

### **Drepturile omului**

Drepturile omului reprezintă un întreg. Ele nu pot fi separate, indiferent de diferența dintre ele. Drepturile politice, civile, economice și sociale, culturale, personale și colective sunt unitare și inseparabile, precum personalitatea omului este unică și inseparabilă. Drepturile omului ca un întreg unitar se susțin reciproc, adică formează un sistem ale cărui elemente de structură sunt diferitele drepturi.

Indiferent de faptul că toate drepturile sunt la fel de importante, urmează să se sublinieze că au între ele priorități care se schimbă atât în timp, cât și în funcție de persoana sau țara dată. Și aceasta pentru că la niște drepturi economice dobândite de o anumită persoană, în prim plan, ca prioritare, apar drepturi fără conținut economic – de exemplu creația spirituală, cinstea și numele de bine, inviolabilitatea personalității ș.a.m.d. Asta nu înseamnă că aceste drepturi nu rămân importante și la fel de protejate pentru restul indivizilor, ci numai subliniază ideea subordonării lor pentru o anumită persoană în parte. Câteva dintre drepturile de bază sunt legate și de o persoană dată, pentru că ele stabilesc în mare măsură sensul vieții și apariția în societate a persoanei.

Puterea juridică a unor drepturi civile este diferită în funcție de ierarhia actelor normative. Principalele drepturi și libertăți se regăsesc în Constituție. Detalierea lor și formele concrete de manifestare, în conformitate cu dispozițiile Constituției, sunt indicate în legi și atunci când vorbim de puterea juridică a principalelor drepturi și libertăți, este vorba mai degrabă de o putere juridică diferită în formele ei concrete de manifestare, indicate în legi sau în alte acte normative (Constituție, acte internaționale, codexuri, legi, regulamente, dispoziții, instrucții).

### **Drepturile omului și drepturile cetățeanului**

Omul, ca ființă socială, are drepturi de bază stabilite, indiferent dacă este cetățean al unui stat sau al altuia. În acest sens, omul este mai mult decât un cetățean. Actele internaționale obligă țările să recunoască drepturile omului, indiferent că ei sunt cetățeni ai acestor state sau nu. În plan istoric, cele două noțiuni se întâlnesc împreună, de exemplu în Declarația pentru Drepturile Omului și Cetățeanului din 1789, în Declarația Generală pentru Drepturile Omului din 1948.

Statul de drept este de neconceput fără întemeierea unui sistem de drept, în care principalul element trebuie să fie drepturile omului. Expresia “dreptul cetățeanului” nu exclude “drepturile omului”. Ultima noțiune exprimă universalitatea drepturilor omului. Aceste drepturi nu sunt legate numai de apartenența individului la un anumit stat, ci invers – statul săle recunoască, respecte și apere, pentru că aceste drepturi aparțin persoanei însăși.

### **Principalele drepturi și libertăți**

Acestea se reduc înainte de toate la libertate, egalitate și proprietate. Fiecare din aceste drepturi are forme concrete de manifestare /libertatea este fizică – dreptul la liberă mișcare, și spirituală – libertatea la credință, la conștiință, gândire ș.a./

Noțiunea “drepturile cetățenilor” include drepturile cetățenești și politice. Drepturile cetățenești sunt legate de apartenența individului de stat. Aceste drepturi îi permit să participe în viața politică.

Drepturile cetățenești permit executarea unor funcții publice, de exemplu satisfacerea serviciului militar, iar cele politice sunt legate în primul rând de exprimarea pasivă și activă a dreptului la vot. Dreptul la vot pasiv este dreptul fiecărui cetățean de a fi ales, iar cel activ este dreptul de a-și exprima dreptul său de vot, prin participarea la diferite tipuri de alegeri /de exemplu alegeri parlamentare, prezidențiale, locale. Dacă este membru al unui colectiv de profesori, el are dreptul să ia parte la alegerile pentru Consiliul Facultății, precum și să fie ales ca membru al acestui Consiliu/ libertatea exprimare la adunări ș.a.m.d. Diferența dintre drepturile cetățenești și cele politice este destul de convențională.

Drepturile omului exprimă valoarea lui universală, indiferent de rasă, naționalitate, apartenență socială și de clasă și identitatea sa socială. Ele nu au nimic comun cu drepturile cetățenești.

Drepturile cetățeanului, așa cum am precizat deja, sunt drepturi recunoscute juridic de statul al cărui el este cetățean. Acestea sunt drepturi juridice sunt protejate prin garanții juridice. Nerespectarea lor duce la urmări juridice, adică la sancțiuni juridice. Drepturile cetățenești sunt înainte de toate drepturi ale omului, care sunt protejate juridic, detaliate ca forme de exprimare și protejate juridic. Fiecare drept cetățenesc are garanții juridice. De exemplu, drepturile politice ale omului, întărite juridic, constituite deja ca drepturi ale cetățeanului, pot avea un conținut, cantitate, și protecție diferite în fiecare stat în parte. În nici un caz însă consolidarea drepturilor omului ca drepturi cetățenești nu trebui să le îngrădească, adică să fie puse condiții pentru funcționarea lor – de exemplu condiții de clasă, de etnie, de limbă ș.a. – care contravin esenței și conținutului lor.

Din punct de vedere istoric, între drepturile omului și drepturile cetățeanului nu există nici un fel de conincidență, însă nu există nici contradicții de principiu. Diferențele se reduc în principal la faptul că drepturile omului sunt stipulate înainte de toate în actele internaționale, iar cele ale cetățenilor – în legislația națională. Cutoate că această caracteristică suferă îngrădiri serioase în ultimii ani. Să luăm de exemplu dreptul cetățenesc european din țările membre ale UE. Ficare țară membră are legislație națională care regulează drepturile cetățenești, dar în același timp, în calitate de membră a UE, în conformitate cu Dreptul European, cetățeanul unui stat dat poate folosi o anumite protecție juridică din dreptul european sau din dreptul altui stat membru al UE, pe al cărui teritoriu se află, dacă nu există reprezentanță într-o țară terță. Așa de exemplu, dreptul european cetățenesc include libera deplasare și șederea liberă pe teritoriul țărilor membre, drept de vot activ și pasiv, dreptul la protecție diplomatică și consulară ș.a.m.d.

Drepturile omului nu sunt legate de obligațiile sale, pe când drepturile cetățeanului presupun de fiecare dată obligații bine stabilite. Drepturile omului există sub formă de idei, dar recunoscute de jurisdicție, ele devin drepturi ale cetățeanului, în timp ce ultimele există întotdeauna numai ca drepturi reglementate juridic.

## **Constituția Republicii Bulgaria și protecția drepturilor cetățenești**

Noua Constituție a R. Bulgaria consimte principalele drepturi ale cetățenilor ca drepturi irevocabile și inalienabile. Art. 57, al. 1 proclamă această concepție: “Principalele drepturi ale cetățenilor sunt irevocabile”.

Constituția folosește 3 termeni pentru principalele drepturi ale cetățenilor: “drepturile omului” / art. 5, al. 1, pct. 6; art. 6, al. 1 ș.a./, “drepturile cetățenilor” /art. 24, al. 2/, “dreptul personalității” / în Preambul, paragraful 3, art. 2, al. 2/.

**Drepturile persoanei.** Termenul acesta este cel mai larg și cuprinzător prin conținutul său, pentru că, pe lângă drepturile omului, cuprinde și drepturile cetățeanului. Drepturile persoanei sunt drepturile omului, dar nu ca ființă biologică (individ), ci ca persoană, ca ființă socială care se află într-un mediu mereu schimbător bine stabilit. Aici sunt incluse și drepturile sale recunoscute, adică drepturile

care reliefează legătura politică și țara sa, precum și acelea care sunt legate de statutul de cetățean străin sau persoană fără cetățenie.

Drepturile personalității sunt susținute în Preambulul Constituției și în Capitolul Unu al Constituției. Datorită acestui loc ocupat, drepturile personalității sunt o oglindire și pentru celelalte drepturi. Datorită caracterului lor normativ, ele au o putere obligatorie nu numai față de persoana respectivă, dar și față de autorități<sup>1</sup>.

### **Drepturi și răspunderi ale cetățenilor**

Constituția Republicii Bulgaria, adoptată în 1991, este realizată pe înțelegerea despre împărțirea întemeierii de către autoritățile întemeietoare. În acest fel se garantează supremația și stabilitatea Legii fundamentale. Un prerogativ deosebit al autorității întemeietoare este crearea și schimbarea Constituției. Schimbarea Legii fundamentale se bazează pe o serie de proceduri concrete care-i asigură supremația legislativă și care garantează în mare măsură faptul că autoritățile create de Legea fundamentală - cea executivă, prezidențială, magistratura, nu pot influența sau provoca sub nici o formă schimbările din Legea fundamentală.

Constituția R. Bulgaria are ca scop să creeze garanțiile necesare și suficiente pentru:

- aprofundarea proceselor democratice;
- aderarea la valorile democrațiilor consacrate;
- garantarea necesității schimbărilor ivite în societatea post-totalitară;
- limitarea granițelor autorității de stat în schimbul lărgirii granițelor drepturilor și libertăților cetățenilor, adică egalitatea între stat și instituțiile sale, pe de o parte, și garantarea reală a drepturilor, intereselor, obligațiilor cetățenilor proclamate de Constituție.

Ca rezultat al acordului social și al “unui contract festiv” și compromisuri reciproce, noua Constituție a creat garanții politice suficiente, necesare proceselor democratice într-o fostă țară totalitară.

Ca Lege fundamentală a țării, normele de drept ale Constituției sunt superioare celorlalte acte legislative și subjuridice. În acest fel, Constituția se prezintă încă o dată drept garanție pentru principiile proclamate de ea, împărțirea puterii, paritatea intereselor de stat și acelea ale cetățenilor.

Eforturile trebuie îndreptate către aceia care dorec să știe și nu către cei care deja știu. În noile condiții este necesar ca pe lângă Declarația drepturilor omului să fie elaborat un spectru larg de mecanisme și instituții care să protejeze și să garanteze eficacitate lor. Este vorba despre garanții pentru protejarea drepturilor omului, realizate pe baza legislației (normele de drept) și a instituțiilor (garanții instituționale). Cu toate că la baza garanțiilor instituționale stau normele de drept care pot fi generale sau specifice pentru fiecare drept, stat, situație sau nivel de dezvoltare al democrației (de exemplu dreptul de deplasare) în parte.

Cu principalele drepturi și libertăți se abuzează. Acest lucru se întâlnește pretutindeni, chiar și în societățile noastre, care sunt în proces de democratizare și tranziție. Garanția împotriva ilegalităților sunt instituțiile democratice și procedurile democratice, cum sunt de exemplu alegerile, precum și ordinea legislativă a statului respectiv. Dar ele nu sunt suficiente. Drepturile și libertățile sunt proclamate de constituții, dar realizarea lor practică cere participarea și poziția activă a cetățenilor, organizațiilor neguvernamentale, autorităților locale și a tuturor subiecților sociali, loiali idealurilor și practicilor toleranței, democrației și dezvoltării. Aceste practici au creat diferite forme originale de apărare a drepturilor și libertăților. Ne vom opri la câteva dintre ele.

## **Organizații cetățenești pentru apărarea drepturilor și libertăților cetățenilor. Ombusman.**

Una din cele mai cunoscute forme, care a câștigat o mare popularitate în întreaga lume, este ombusman-ul. Primul ombusman este ales în Suedia în anul 1810. Această instituție este cunoscută și în alte țări. Ea s-a dezvoltat foarte mult în ultimele decenii ale sec. XX, iar dezvoltarea ei continuă și în prezent.

La prima vedere, ombusman-ul este o instituție paradoxală. Acest lucru este confirmat și de faptul că ea este o instituție de stat, chemată să apere cetățenii de alte instituții de stat și fără a fi tribunal, nu este jurisdicție administrativă și nici organ administrativ /organ de conducere/.

Pe de altă parte, ombusman-ul are funcții care, chiar dacă nu sunt de stat, sunt chemate să apere personalitatea fără să folosească formele de activitate a organelor de stat. El își atinge scopurile prin acțiuni și hotărâri, care conving celelalte instituții de stat de echitatea lui. În acest sens, ele au caracter mai degrabă moral decât obligatoriu.

Ombusman-ul este instituția chemată să apere cetățeanul, permițându-i posibilitatea eficientă și accesibilă de control asupra instituțiilor de stat. În acest fel, ombusman-ul, făcând transparentă activitatea organelor de stat pentru o anumită persoană sau pentru societate, însuflă respect față de activitatea instituțiilor de stat și întărește autoritatea lor, adică creează premisele necesare pentru o anumită organizație de stat, care acționează echitabil și în conformitate cu legile existente, în condițiile democrației. La urma urmei, ombusman-ul apără atât interesele persoanei, ale cetățeanului în parte, cât și cele ale instituțiilor democratice de stat. Fără a fi obligatorii pentru organele de stat, hotărârile ombusman-ului au efectul unor factori de inițiativă nu numai pentru puterea administrativă, dar și pentru sistemul judecătoresc. În activitatea sa ombusman-ul se bazează în mare parte pe opinia mediilor și pe cea publică.

Caracteristicile generale conturate ale ombusman-ului determină interesul crescând față de această instituție în țările europene și mai ales societățile noastre în tranziție. Bulgaria nu face nici ea excepție. Aici a fost realizat Proiectul de lege pentru apărătorul popular și intermediarii civili. Trebuie însă subliniat că apariția ombusman-ului presupune o oarecare maturitate a democrației, o durabilitate a proceselor democratice care se dezvoltă și o dispoziție socială pentru adoptarea unei noi instituții, necunoscută și complicată prin caracterul său.

### **Footnotes**

<sup>1</sup> Vezi N. Nenovski, Drepturile omului. Sofia, 1994, pg. 96-104

## UNELE ASPECTE ALE REZOLVĂRII CONFLICTELOR ȘI ALE UNOR FORME DIFERITE DE IDENTITATE (ETNICĂ, RELIGIOASĂ ȘI REGIONALĂ)

Violența între albanezii și macedonenii din fosta republică iugoslavă Macedonia, între sârbii și albanezii din Kosovo, între palestinienii și evreii din Orientul Mijlociu sunt numai câteva exemple și episoade de toleranță etnică și împotrivire caracteristice epocii când omenirea a închis pagina celui de-al doilea și a intrat cu pași temători în cel de-al treilea mileniu. Civilizația omenească din secolul XX a pus stăpânire pe puterea atomului, a descoperit secretele ADN-ului și a intrat cu tehnică și raze invizibile în adâncurile universului, dar nu au reușit să facă față dușmăniei, invidiei, adversității, luptei de acaparare a bogățiilor străine și tuturor celorlalte păcate ale sufletului omenesc și imperfecțiunilor nu numai ale societăților mai slab dezvoltate, ci chiar și ale celor mai dezvoltate în tehnologii și relații birocratice.

Conflictele etnice și de altă natură pe baza minoritară sunt una din cele mai serioase probleme ale timpurilor noastre. Ele au devenit și una din principalele cauze pentru unele din cele mai importante exemple de violență, genocid și ucidere în masă ale secolului XX. Este de ajuns să indicăm câteva exemple din sfera cronologică largă, teritorială și cromatică, precum genocidul asupra armenilor de către Imperiul Otoman în 1915, Holocaustul împotriva evreilor, slavilor și țiganilor de către naziști în timpul celui de-al doilea război mondial, epurarea etnică și ucidere în masă pe teritoriul fostei republici Iugoslavia în anii '90, genocidul asupra tribului Tutsi de către guvernul din Rwanda în 1994 ș.a. În afara exemplurilor de genocid, ucideri în masă, care au dus la mii de jertfe, au avut loc și în câteva zeci de războaie pe baze etnică și religioasă - în Bosnia, Kosovo, Timorul de Est, Afganistan, Birma, Sri Lanka, Congo, republicile caucaziene, Guatemala.

Fără a se ajunge la un număr impresionant de jertfe, conflicte etnice au mai avut loc în India, Pakistan, Nigeria. Aceasta problematică nu este străină nici în țări ca SUA, Canada, Spania, iar ciocniri etnice sunt la ordinea zilei în majoritatea țărilor din Orientul Mijlociu, precum și în multe locuri din America Latina.

Totuși, nu toate conflictele etnice potențiale se transformă în ciocniri sângeroase și violență. Genocidul este mai degrabă o excepție decât regulă în dezvoltarea multor conflicte. Există cazuri când chiar și ciocniri puternice și războaie civile au fost rezolvate prin compromisuri și conciliere. Africa de Sud, cu toate că este departe de liniștea interetnică, a dat exemplu de conciliere în locul accentuării intoleranței. Chiar și SUA, în special în Utah, au dat exemplu de o îmbunătățire importantă a situației interetnice în comparație cu statutul rasist de acum 30 de ani, care nici nu se poate compara cu situația existentă de la mijlocul secolului XIX.

Bineînțeles, în prim plan apare întrebarea - de ce unele conflicte etnice potențiale se transformă în genocid sau în războaie civile, în timp ce altele duc la împotrivire moderată și la relație tolerantă între diferitele grupuri etnice. Și pentru că aceste conflicte își au propriul dinamism și deseori se dezvoltă haotic și în diferite direcții, studiarea dinamismului lor și posibilitățile de inlaturarea lor stau la baza realizării strategiilor pentru controlarea și rezolvarea lor. Sarcina oamenilor de știință și a experților este de a studia acest dinamism pentru a putea indica direcția corectă în căutarea concilierii și toleranței, precum și să pregătească mecanismele pentru prevenirea unor potențiale grave conflicte etnice.

În special după căderea Cortinei de Fier de la începutul anilor '90, conflictele etnice și rasiste au devenit deosebit de actuale în mai multe regiuni din lume și noi putem afla mai multe despre originea, dezvoltarea și eventuale modele ale dezvoltării lor, dacă vom căuta analogii cu procesele și tendințele de pe teritoriul Americii de Nord și, în special, în SUA și Canada.

În literatura americană sociologică, antropologică și politică, există diferite teze și opinii despre

geneza și dezvoltarea conflictelor rasiste și etnice în SUA și modelele pentru rezolvarea lor.<sup>1</sup> Aici putem indica opinia prof. David James - specialist în sociologie politică și director al Institutului pentru cercetări sociale de pe lângă Universitatea din Indiana. Potrivit lui, integrarea externă și mecanică a indivizilor în parte la o grupă etnică stabilită, conștientizarea lor că aparțin acestei grupe și de aici crearea unei identități de rasă sau etnică sunt principalii factori care, corobați și cu alți câțiva factori suplimentari ai mediului înconjurător, duc la conflicte și ciocniri fizice. Studiind conflictele de rasă, legate de procesul electoral în cea de-a doua jumătate a sec. al XIX-lea, James indică faptul că procesele de la sfârșitul sec. XX amintesc foarte mult de modelul de dezvoltare al conflictelor etnice din SUA cu un secol mai devreme, când afro-americani din Utah a fost privați de albi rasiști, pentru o lungă perioadă de timp, de dreptul la vot (care le era garantat prin constituție și modificările din ea).

“Includerea mecanică și din afară a unor indivizi dintr-o grupă dată” consideră James, “le creează o indentitate etnică și de rasă, pentru că îi obligă să perceapă anumite idei și evaluări despre ei și treptat li se formează identitatea de grup pe bază etnică și de rasă”. Așa de exemplu, albi rasiști din Utha sunt cei care “le-au atribuit afro-americanelor de acolo statutul de rasă inferioară”. Cu ajutorul actelor juridice și de altă natură ale instituțiilor americane statale și federale (în special hotărârea Curții Supreme a SUA pentru învățământul “divizat, dar egal”) a fost “creat și impus cu forța un model rasist, în care privilegiile și drepturile civile au fost păstrate pentru albi și în același timp, toate acestea au fost refuzate negrilor.”

Tezele lui James își găsesc dovada în istorie, pentru că dimensiunile politice ale politicii rasiste din SUA sunt restrictive printr-o serie de legi și hotărâri judecătorești care interzic descriminarea politică, dar în același timp această politică rasistă devine realitate într-o serie de alte aspecte ale relațiilor sociale. ”În zilele noastre, scrie James, aceste procese se manifestă prin acțiuni apolitice, dar segregarea continuă să fie prezentă în sferile structurilor orășenești și popularea unor anumite cartiere cu numai un grup minoritar, prin discriminarea la angajare și inegalitatea în domeniul învățământului.”<sup>2</sup>

Experiența istorică a SUA demonstrează că lupta pentru lichidarea discriminării rasiste în țară trece prin diferite faze. Cele mai dinamice și cu o influență îndelungată sunt procesele de după 1945 și în special în cea de-a doua jumătate a anilor ‘50 și în anii ‘60. Desegregarea este o urmare atât a necesității conștiente pentru acțiuni și decizii politice din partea elitei guvernamentale, cât și a luptei bine determinate pentru drepturile politice, civile și sociale ale diferitelor comunități minoritare (predominantă dar nu singura din cadrul comunității afro-americane). La nivelul elitei guvernamentale, decizia de rezolvare a problemei începe cu desegregarea forțelor armate în timpul președintelui Truman, continuă în anii 50 cu decizia Curții Supreme pentru desegregarea sistemului de învățământ și cu o serie de acte juridice ale autorităților locale și federale pentru lichidarea segregării în mijloacele de transport în comun, în localuri și în aparatul birocratic, pentru a se ajunge la legile electorale din 1964 și 1965, care garantau dreptul la vot pentru toți cetățenii americani. În același timp, multe din aceste decizii nu sunt motivate de un umanism democratic abstract. Ele sunt un produs politic de conștiință proprie în primul rând al comunității negrilor și apoi al celorlalte comunități, dar, în același timp, este și un produs de acțiuni, demonstrații și boicoturi politice întreprinse direct de aceste comunități și care au un grad crescent de organizare.<sup>3</sup> Mai târziu, la sfârșitul anilor ‘60, sunt adoptate și legile pentru “acțiuni pozitive” împotriva discriminării la angajări, când dispunerile din fondurile federale și oferirea de comenzi de stat depind de faptul cât sunt dispuși angajatorii și serviciile de stat să angajeze reprezentanți ai minorităților. Astfel tocmai tabloul etnico-rasial din țară se schimbă și atinge dimensiunile cunoscute în ziua de azi.<sup>4</sup>

Spre deosebire de SUA, unde în zilele noastre principalele elemente ale segregării pot fi găsite în special la nivel popular și social, în alte părți ale lumii principalele probleme ale conflictelor pe bază rasială și etnică sunt înainte de toate în sfera politică. Sau cum ar spune un expert: “Acolo

unde este război și conflicte politice, indentitatea se formează foarte rapid ca rezultat al politicii. Gloanțele sunt cel mai puternic catalizator al procesului de identificare personală”.

Trecerea de la identitatea personală la cea de grup a fost întotdeauna principalul punct de interes pentru sociologi. Identificarea personală înseamnă că un grup etnic sau de rasă declară: “Aceștia suntem noi!”, bazându-se pe câteva postulate de bază. Primul se referă la originea generală declarată – adică apartenența la un grup declarat bine stabilit, cu care sunt legați prin rudenie. Al doilea postulat este că cei care aparțin de un anumit grup au o istorie comună. Aceasta înseamnă că ei sunt un grup, oameni care în trecut au trăit împreună multe greutăți – de exemplu numeroasele triburi de indieni din trecutul Americii de Nord, care s-au opus individual sau împreună colonialismului și războaielor nimicitoare pentru ei, începute de forțele europene. Al treilea postulat este legat de o serie întregă de simboluri și semne legate de esența identității etnice – culte și ritualuri religioase, costume populare, podoabe, felul de hrană ș.a.<sup>5</sup>

Conflictele etnice din SUA în ultimele decenii sunt mult mai moderate față de cele din alte țări și regiuni. În ciuda seriosului progres în direcția desegregării și înlăturarea diferendelor etnice și religioase între comunitatea albă și celelalte grupuri minoritare, conflictele etnice și de rasă din ultimii ani continuă să existe. Se pot indica aici o serie de exemple de tulburări și ciocniri pe bază etnică și de rasă în cea de-a doua jumătate a anilor ‘90 – în Miami, Los Angeles, Seattle etc. Aceste conflicte au demonstrat că există un potențial acumulat și chiar pericolul unei explozii de ură și intoleranță care poate exploda în orice motiv cât de cât important și să ducă la jertfe de oameni și distrugerii serioase. Aici iasă în evidență și rolul determinant al școlii ca educator al tinerei generații în toleranță și răbdare față de diferențele din “celălalt”.<sup>6</sup>

Manifestările de rasism din zilele de azi sunt, câteodată, în direcție opusă față de modelul cunoscut în trecut – în locul urei și aparheidului majorității față de minoritate, deseori apar exemple de relații rasiste din partea minorității față de comunitatea albă. În ultimii ani, un factor tot mai serios în probleme etnice și celelalte de ordin minoritar în SUA este valul impresionant de imigranți din Mexic, regiunea Pacifică și Asia, care duce la o reacție negativă din partea cetățenilor americani din naștere.<sup>7</sup>

Dușmănia, suspiciunea și ura între diferitele grupuri minoritare au dus la un comportament de confrunțare între emigranții cubanezi și celelalte comunități în timpul cazului cu drepturile părintești ale băiețelului Alian Gonzales, iar în timpul tensiunilor din Los Angeles legate de uciderea lui Rodin King de către polițiști albi s-a ajuns la violențe între reprezentanții comunității albe și americani de origine spaniolă, afro-americană și coreeană.

În ciuda exemplelor de violență și ură, tabloul predominant în relațiile interetnice din SUA vorbește în prezent despre toleranță față de conceptele tradiționale rasiste între majoritate și diferitele comunități minoritare. În SUA, generațiile tinere au o toleranță etnică și mai mare, decât generațiile mai vârstnice.<sup>8</sup> Una din cauzele acestui lucru este faptul că tot mai mulți reprezentanți ai minorităților se impun social și urcă pe scara socială. Prin mărirea prezenței minorităților în clasa de mijloc a SUA, ele își măresc posibilitățile de realizare socială și își îmbunătățesc modul de viață, realizându-se pe piața de muncă, în învățământ și politică. Când reprezentanții minorităților primesc un statut social cât de cât egal cu ceilalți americani, atunci și masa de americani devine tot mai dispusă să privească la ei ca la niște concetățeni valoroși și egali.

---

<sup>1</sup> Hewstone, M., & Brown, R., eds. Contact and conflict in intergroup encounters, 1986. New York: Blackwell

<sup>2</sup> Ibidem

<sup>3</sup> Goldfield, D. America's Changing Perception of Race, 1946-1996. In: Living With America, 1946-1996, 1997, Amsterdam: VU University Press, 277-286

<sup>4</sup> Omi, M., Winant, H. Racial Formation in the United States: From the 1960s to the 1990s, 1994, New York: Routledge.

<sup>5</sup> McLemore, S. D. Romo, H. D., Racial and ethnic relations in America, 1998, Boston: Allyn and Bacon

<sup>6</sup> Pearl, A. Democratic education as an alternative to deficit thinking. In: The evolution of deficit thinking: Education thought and practice, Richard R. Valencia, ed. p 1997, Washington, DC: The Falmer Press.; Olsen, L. Made in America: Immigrant students in our public schools. 1997, New York, NY: The New Press.

<sup>7</sup> Baker, R. Los dos mundos: Rural Mexican Americans, another America, 1995, Logan, UT: Utah State University Press

<sup>8</sup> Waters, M. C. Ethnic options: Choosing identities in America. 1990, Berkeley: University of California Press

## **CUNOAȘTEREA FORMELOR PARAVERBALE ALE COMUNICAȚIEI – DE AJUTOR ÎN REZOLVAREA CONFLICTELOR**

Comunicarea la oameni este un proces complicat. Acest proces este ceva mai mult decât pronunțarea de cuvinte și înșirarea cu sens a frazelor, subordonate regulilor gramaticale și lexicale ale limbii. Oamenii vorbesc prin cuvinte, dar comunică prin corpul lor, prin interacțiuni directe (față în față, ochi în ochi), situate într-un timp anume și include teritoriul și spațiul respectiv. Dacă un individ anume se naște cu aparatele de vorbire și auz în stare bună, atunci el, în procesul creșterii, învață să vorbească limba maternă. Dar acest lucru încă nu înseamnă că poate să comunice efectiv. Sau, comunicarea este o îndemânare socială și, ca orice îndemânare socială, ea se poate fi antrenată și perfecționată. Atunci când posibilitatea de comunicare este dezvoltată la toate nivelele, putem vorbi de competență în comunicare. Și cu cât oamenii au o competență de comunicare mai mare, cu atât crește mai mult șansa lor de a fi mai efectivi în cariera lor profesională și mai fericiți în viața personală.

### **Esența naturii persoanei**

Doi cercetători – Josef Louft și Harlington Ingam aplică o metodă social-psihologică pentru elucidarea personalității omului. Ei nu o analizează izolat – “la valoarea absolută”, ci în relațiile ei cu ceilalți oameni: așa cum este natura umană. Potrivit acestor cercetători, componentele care determină personalitatea omului sunt în număr de patru: două din ele sunt cumul de trăsături individuale cunoscute, “deschise” conștiinței, celelalte două – sunt caracteristici inconștiente, “închise” pentru individ. Louft și Ingam prezintă esența ideii lor prin așa numita “fereastră a personalității”, care se mai numește și “fereastra lui Jo-Hary”, după numele întemeietorilor ei.

Sau, personalitatea publică și particulară sunt la nivelul conștiinței omului, în timp ce “pata neagră” și inconștiența – în afara ei. Deseori, alături de inconștient, se observă și numele lui S. Freud ca semn de recunoștință față de cercetătorul care a demonstrat existența inconștientului în personalitatea omului.

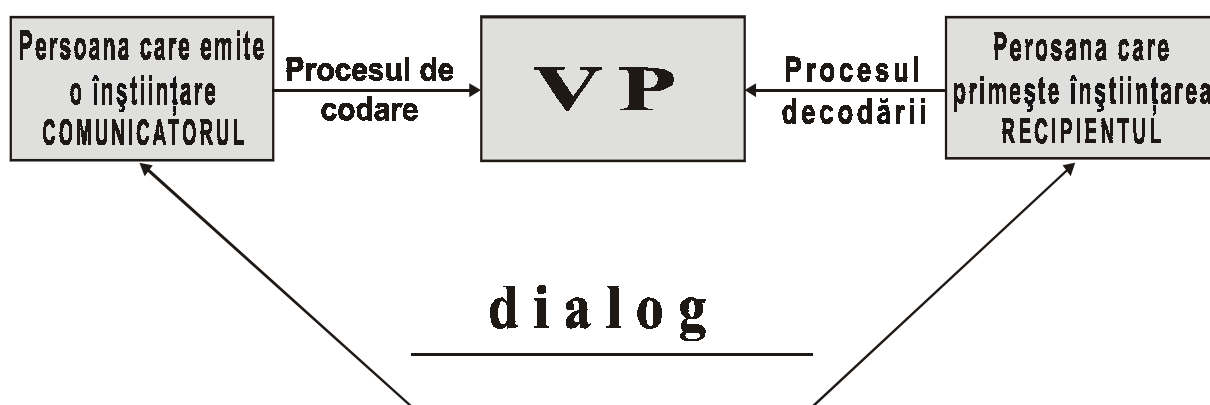
<b>Deschis pentru mine si pentru ceilalti</b>	<b>Personalitate publica</b>	<b>"Umbra oarba"</b>	<b>Inchis pentru mine, deschis pentru ceilalti</b>
<b>Deschis pentru mine si pentru "celilalti importanti"</b>	<b>Personalitate privata</b>	<b>inconstientul (Sigmund Freud)</b>	<b>Inchis pentru mine si pentru ceilalti.</b>

În segmentul public de personalitate sunt incluse acele caracteristici și trăsături pe care le considerăm pozitive în întregime, comparate cu standardul social dominant despre personalitate. În personalitatea particulară conservăm, în afara unor neajunsuri, și caracteristici pozitive, pe care nu le arătăm în fața publicului larg într-o situație concretă, pentru că noi considerăm că nu corespund acestei situații. “Pata oarbă” nu face parte din conștiința noastră – ori ceilalți văd și știu ceva despre noi, ori noi nu știm acest lucru despre noi. Și la sfârșit, lucrul cel mai profund la om –

înconștientul, care se manifestă ca un comportament reflector în situații critice puternice.

Complicația în procesele de comunicare depinde de o mulțime de diverși factori, legați de o situație concretă. O influență specială asupra proceselor de comunicare exercită doi factori cu caracter demografic. Este vorba de numărul persoanelor incluse în discuția concretă și sexul lor. Caracterele legitime ale influenței lor sunt stabilite de mult timp: cu cât se mărește numărul indivizilor aflați în discuție, cu atât procesul de colaborare devine mai complicat. Potrivit celuilalt caracter legitim, mult mai simplă este comunicarea în grupuri de același sex – numai bărbați sau numai femei, decât atunci când în discuții participă reprezentanți ai ambelor sexe. Prin urmare, comunicarea între două persoane de același sex poate fi analizată ca cel mai simplu model al comunicării față în față. Potrivit teoriilor de informare, în momentul actual al discuției participanții își schimbă neîncetat rolurile de comunicare. Desfășurarea procesului de comunicare între două persoane este prezentată schematic în Figura 1.

**Figura 1.** Model de comunicare directă în cea mai simplă colaborare socială – între două persoane de același sex



Interpretarea precisă și amănunțită a mecanismului de comunicare arată că acesta nu este atât de elementar precum pare la prima vedere, expus în schema de mai sus. Din punct de vedere informațional, pentru a se emite și primi o înștiințare, prima condiție necesară este ca și codurile să fie împărtășite de toți participanții la interacțiune. Și cea de-a doua condiție, limbajul natural sau comportamentul verbal (în figură notat cu “V”) și limbajul mimicii și gesturilor sau comportamentul paraverbal (în figură notat cu “P”) trebuie nu numai să reprezinte coduri convenționale, dar să și fie înțelese în același fel de cei care participă la discuție. Lipsa de înțelegere între participanții la interacțiuni încalcă încrederea în discuție și, ca rezultat, reduce cu mult posibilitatea unei convingeri reciproce sau ajungerea la un consens în problemele discutate.

Pentru bulgari, problema actuală este legată de comunicarea paraverbală sau “limbajul corpului”, pentru că acest tip de comunicare nu se învață în școală precum vorbirea curentă, limba bulgară de exemplu.

## Proveniența și specificul formelor paraverbale ale comunicării

Ideea studierii limbajului corpului își are izvoarele în etologie. *Există premise etologice* pentru studierea limbajului corpului la om. Psihologul american Edward Holl, încă din anii '50 ai secolului trecut, de exemplu, observă că atunci când este încălcat teritoriul unui grup de animale, ele ori se bat pentru apărarea lui, ori, dacă adversarul este mai puternic – fug pentru a se salva. Animalele mai puternice au un comportament dominant în grup și își rezervă în jurul lor un teritoriu mai mare, spre deosebire de cele aflate în stare de supunere. Încălcarea teritoriului individual al unui animal de un alt animal duce la război, până când unul din ele moare sau se retrage învins. Atunci când grupul de animale se dezvoltă într-atât, încât devine imposibilă păstrarea distanței obișnuite dintre ele, apar rupturi fizice și de comportament.

Care este *specificul semnalelor paraverbale* la om? Ca și la celelalte feluri de animale, legile biologice acționează și la oameni. La baza lor apare și se dezvoltă limbajul corpului – gesturile și mimicile. Important este faptul că dacă *elementele din canalul verbal – înștiințările pronunțate - se controlează la nivelul conștiinței, atunci informația din canalul paraverbal, în marea majoritate a cazurilor, nu este conștientizată de oameni*. Datorită neconștientizării comportamentului paraverbal, acesta este cu mult mai autentic decât cel verbal: indiferent de ceea ce se pronunță cu voce, limbajul corpului arată cum sunt în realitate oamenii, care este părerea lor reală față de problema discutată; le plac într-adevăr sau nu le plac partenerii cu care conlucrează; care este starea de spirit și dispoziția sufletească a participanților ș.a.m.d.

Șocați de asemenea cunoștințe, de obicei, nespecialiștii se împotrivesc și nu doresc să le accepte. Inerția este atât de puternică, încât totul în om este conștient, iar cele mai întâlnite reacții verbale sunt de tipul: “Nu este adevărat, eu nu îmi pot coordona gesturile și mimicile, sunt sigur de asta!” Este de ajuns să reamintim “pata oarbă” din fereasta personalității pentru a se arăta că omul nu are cum “să-și vadă” propriul comportament într-o situație anume dacă nu se filmează. Dar chiar și atunci, ne putem analiza după aceea și nu în timpul situației reale. Spre deosebire de noi, celelalte persoane observă și își însușesc într-un anumit fel comportamentul nostru. Mai mult, fără a fi psihologi, ei interpretează și categorisesc într-un fel anume comportamentul nostru. Aprecierea lor poate să nu fie adevărată, dar în schimb ei se comportă față de noi în sincron cu propria interpretare a comportamentului nostru.

Prin urmare, să subliniem încă o dată că este în interesul oamenilor de a-și lărgi competența social-psihologică. În acest fel ei pot să-și mărească șansele pentru a descifra mai bine sau a decoda comportamentul celorlalți, precum și să se îndrepte cu mai mult succes sau să codeze propriul lor comportament.

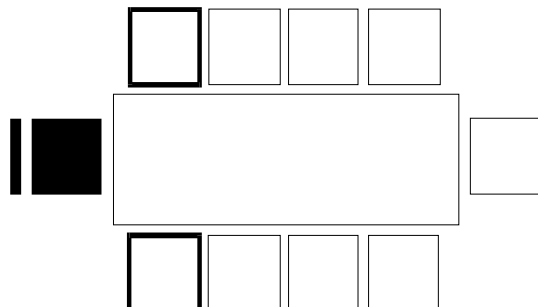
Una din cele mai largi modalități a comunicării paraverbale este *modalitatea spațială* sau *proxemis* (din grecescul “proxemus”, care înseamnă aproape). Elementele ei de bază sunt spațiul personal al individului; distanța la care stau unul față de altul oamenii participanți în procesul de conversație față în față; posibilitățile de așezare în jurul mesei, care dau o șansă psihologică diferită de participare în funcție de forma meselor – dreptunghiulare, pătrate și rotunde și pozițiile individuale de așezare luate în jurul lor; amenajarea cabinetelor personale și a amfiteatrelor unde se adună multă lume pentru realizarea unei activități comune ș.a.m.d.

Un interes deosebit oferă *spațiul particular* sau *personal*. Ce reprezintă el? Acest spațiu este invizibil, pentru că ocupă o “suprafață de aer” în jurul fiecărui individ, ceea ce îi dă posibilitatea să se simtă confortabil. De altfel, oamenii își dau seama de acest lucru numai atunci când spațiul lor este încălcat sau amenințat de un “agresor”. Ascensorul plin în care “călătorim” sau transportul în comun supra-aglomerat sunt câteva experiențe pe care toți le avem. În asemenea situații relațiile de spațiu între oameni se modifică, iar întregul lor comportament se schimbă. Acest lucru duce la luare înconștientă a unor poziții de apărare și folosirea de bariere.

**Diferitele posibilități de așezare în jurul meselor sunt legate nu numai de spațiul personal individual, ci și de caracterul și scopurile oferite de o anumită colaborare. Este important să se sublinieze faptul că felul mesei – dreptunghiulară, pătrată sau rotundă sau cu o formă geometrică inegală, este o problemă nu numai de modă mobilă, ci oferă și o cu totul altă șansă pentru integrarea psihologică a indivizilor. De aceea, nu întâmplător masa dreptunghiulară se numește “inegală” sau masa “regească”, iar sinonim pentru masa pentru tratative este “masa rotundă”.**

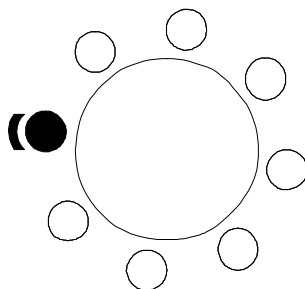
De pe urma importanței pozițiilor clasice din jurul meselor dreptunghiulare reiese faptul că prin așezarea lor, ele nu dau o șansă egală de participare a oamenilor aflați în jurul mesei. (Figura 2). O asemenea posibilitate o oferă *masa rotundă*,

Figura 2



numită și *masa democratică* sau *masa pentru tratative* (Figura 3). Introdusă de regele Artur încă din Evul Mediu, această masă conferă o atmosferă degajată, lipsită de o seriozitate strictă și în acest sens este ideală pentru stimularea grupurilor la discuții de cele mai diferite tipuri – politice, științifice, administrative ș.a.m.d.

Figura 3



**Figura 2.** *Poziția de frunte și împărțirea locurilor în funcție de statutul social din jurul mesei dreptunghiulare*

**Figura 3.** *Masa optimă pentru tratative*

În interacțiunile în grup, în afara relațiilor referitoare la spațiu, un rol comunicativ nu mai puțin important îl joacă elementele **modalității motoare chinestetice** sau **chinesica**, cum este denumită pe scurt. Această modalitate cuprinde comunicarea prin întreaga activitate motoare a corpului, incluzând expresiile feței sau mimica, mișcărilor capului și corpului, precum și gesturile – mișcărilor mâinilor și picioarelor.

Părțile anatomice diferite ale corpului omenesc sunt comunicative pentru celelalte persoane în diferite moduri. În urma cercetărilor, se pot trage două idei principale: (1) Comunicativitatea acțiunilor motoare scade din direcția capului spre laba piciorului. Sau cu alte cuvinte, informația de comunicare mai expresivă pentru emoții, stările de spirit și relațiile față de ceilalți oameni este partea superioară a corpului – fața, capul, mâinile și trunchiul corpului. (2) Pe de o parte, intensitatea activității motoare la om depinde de particularitățile individuale de temperament, iar pe de altă parte – este explicată într-un anumit mod, în funcție de caracterul situației.

Unii oameni îi îndeamnă pe ceilalți să se simtă confortabil în timpul discuției cu ei. Alții își îndeamnă interlocutorii să se teamă, iar cei de-ai treilea – să se îndoiască de cele spuse și să nu aibă încredere în ei. Toate aceste impresii sunt legate în principal de durata contactului cu ochii în timpul discuției directe: cu cât contactul cu ochii este mai prelungit, cu atât indivizii se înțeleg mai bine. Există diferite feluri de priviri, corespunzătoare situației în care ne aflăm:

În afara organizării spațiului în jurul oamenilor din grupuri, împărțirea teritoriilor și expresivitatea lor motoare, în modelele personale ale comunicării paraverbale participă și elemente ale **modalității de paralimbaj, tactile, olfactive și de civilizație**, această modalitate fiind singura care nu este dată omului de la natură, ci apare în contextul sociumului și este deci artificială.

**Competența de comunicare** include și cunoașterea și respectarea regulilor de colaborare. Ele sunt diferite pentru diferitele contacte între oameni. Variaza și în funcție de situații. Dar patru dintre ele se numesc reguli generale ale comunicării. Chiar și numai patru la număr, ele abordează părțile principale ale interacțiunilor omenești și acționează ca bază sau standard în situațiile zilnice formale sau neformale. Pe baza caracterului lor general și atotcuprinzător, Argail le denumește “reguli universale”. Formulate ca instrucțiuni, ele pot să confirme sau să interzică:

1. *Respectați autonomia celorlalte persoane.* Sensul “ascuns” al acestei reguli este: o condiție suficientă de respectare și neîncălcarea a autonomiei celorlalți este că și ei sunt oameni la fel ca și noi. Drepturile individuale ale oamenilor, în afara normelor sociale, sunt apărute de legi.

2. *Priviți-i pe ceilalți în ochi atunci când comunicarea este directă.* Aceasta este singura lege universală în întregime paraverbală. Acest lucru indică un contact direct cu ochii în comunicarea directă și de aceea ea nu întâmplător se numește în cadrul culturilor europene comunicare “față în față” sau “ochi în ochi”. Mutarea îndelungată a privirii de pe fața interlocutorului este un semn de dispreț.

3. *Nu discutați cu alte persoane ceea ce cineva v-a destăinuit ceva confidențial.* Considerăm că regulii i se poate simplifica formularea și ar suna cam așa: respectați discuția confidențială. Fără a intra în rolul de moralizatori, avem impresia că această regulă se încalcă cel mai des la noi.

4. *Nu criticați public o altă persoană.* Sensul criticii ca o corecție de comportament se pierde în cadrul unei situații publice. Atunci se obține un efect invers – mândria jignită îi îndeamnă pe oameni să nu ia în considerare critica, iar cea mai mare parte din cei jigniți sunt dispuși la un comportament reciproc, tocmai ca în caz de ură sau agresiune.

Ca o sinteză, am dori să subliniem în mod special că formele paraverbale ale comunicării variaza la nivel intercultural și interpersonal. În același timp, există și alte tipuri de forme, care sunt universale. Un exemplu excelent în sprijinul universalismului “limbajului mut” sunt filmele lui Charlie Chaplin. El a reușit să “spună” oamenilor din întreaga lume atât de multe lucruri și aceasta într-un mod pe care toți l-au înțeles...

## CONDUCERE ȘI CONFLICTE

Conducătorii sunt oameni care își ating scopul folosind diferite resurse de organizare – colaboratorii (cu experiența, cunoștințele și îndemănările lor), mijloace financiare și materiale, cunoștință tehnologică (know-how), sprijin social ș.a. În acțiunile lor, ei se bazează pe eforturile comune ale colaboratorilor de organizare, încercând să-și coordoneze contribuția lor în mod economic și efektiv.

### **Munca comună provoacă dese probleme (o parte din probleme se pot transforma în conflicte).**

Care este modul?

- Prin esența sa, conducerea este un mecanism de integrare. Menirea lui este de a uni și coordona eforturile comune pentru atingerea unor scopuri comune. Când conducătorii nu lucrează în folosul scopurilor comune, în teritoriul comunității apare tensiuni, care se pot transforma în conflicte.
- Conducătorii rezolvă întotdeauna probleme specifice și realizează posibilități nefolosite. Când soluțiile lor nu servesc pe deplin interelor comunității, ci servesc, de pildă, interese personale sau ale unui grup restrâns, acest lucru poate provoca, de asemenea, conflicte.
- Deseori, în procesul luării de hotărâri colective participă oameni cu mentalități, educație, valori și moduri de gândire diferite. Ei pot percepe problemele în mod diferit și pot propune diferite rezolvări. Această situație poate fi, de asemenea, sursă de conflicte.
- Organizarea muncii colective presupune repartizarea sarcinilor de lucru și a rolurilor organizatorice între colaboratori diferiți. Această repartizare se realizează în funcție de calificarea și cunoștințele oamenilor, motivarea lor, necesitățile de producție ș.a.m.d. când vi se înmânează o sarcină sau un rol organizatoric specific, acestea vă pot fi pe plac și puteți fi mulțumit/ă, dar, de asemenea, să nu vă fie pe plac. De aici și până la tensiune și conflict este numai un pas.

În procesul de conducere există și multe alte activități și situații, care pot provoca conflicte.

Să ne oprim însă asupra stilului de conducere și ne întrebăm: în ce fel stilurile tipice de conducere pot provoca (sau preveni) conflicte, pentru că

### **Stilul conducătorilor determină într-o mare măsură în ce fel vor fi rezolvate (sau îngreunate) problemele.**

Mai jos sunt descrise patru feluri de conducători tipici<sup>1</sup>.

Conducătorul 1: Ia de obicei rapid deciziile și le anunță subordonaților săi clar și categoric. El așteaptă de la ei să-i îndeplinească deciziile precis, fără obiecții.

Conducătorul 2: Ia de obicei rapid deciziile, dar înainte de a le încredința spre îndeplinire, el încearcă să le explice detaliat subordonaților săi. El explică motivele luării deciziei și răspunde la toate întrebările.

**Conducătorul 3:** Înainte de a lua decizii, el se consultă de obicei cu subordonații săi. Ascultă sfaturile, le analizează și apoi își anunță decizia. Așteaptă de la toți să lucreze loial pentru îndeplinirea deciziei. Indiferent dacă aceasta este în conformitate cu sfaturile date de subordonații săi.

**Conducătorul 4:** Când trebuie să ia o decizie importantă, el de obicei convoacă o ședință, expune problema și încearcă să obțină un acord comun. Dacă se ajunge la un acord, el adoptă părerea comună. Dacă acordul nu este posibil, el ia decizia individual.

În funcție de modul de luare a deciziei, stilurile de conducere descrise pot fi marcate astfel:

- Autoritar (Conducătorul 1, Conducătorul 2)
- Consultativ (Conducătorul 3)
- Democratic (Conducătorul 4)

*Sarcina 1. Având în vedere stilurile de conducere descrise și experiența dvs. proprie, completați completați tabelul de mai jos:*

Stil	Ce fel de conflicte poate genera? De ce?	Ce fel de conflicte poate "evita"? De ce?
· Autoritar		
· Consultativ		
· Democratic		

*Sarcina 2. Care este stilul de conducere predominant în organizația / localitatea dvs.? Indicați exemple tipice care dovedesc că acest stil generează / "evită" conflicte.*

Conducerea efectivă necesită depunere de griji sistematice pentru calitatea relațiilor din organizație. Ce înseamnă aceasta?

Să analizăm organizația descrisă prin următoarele noțiuni: atmosferă de organizare, sarcini de lucru, atitudine față de ceilalți, ierarhie/contribuție, control, comunicare, decizii. În această organizație lucrurile arată în felul urmator:

<b>Atmosfera de organizare</b>	Este calma, placuta, neformala. Sunt prezente coeziunea si colaborarea.
<b>Sarcini de lucru</b>	Sunt stabilite cu precizie. "Regulile de joc" sunt percepute de toti ca echitabile.
<b>Atitudine fata de ceilalti</b>	Fiecare are dreptul sa-si sustina punctul sau de vedere. Majoritatea nu incearca sa-si impuna parerea asupra minoritatii (individului in parte)
<b>Ierarhie / contributie</b>	Contributia individului este mai importanta decat pozitia sa in ierarhia organizatiei.
<b>Control</b>	Apar forme superioare de autocontrol. Simt deosebit de raspundere.
<b>Comunicare</b>	Este pe mai multe planuri. Oamenii se informeaza reciproc. Se au in vedere conceptiile individuale ale celorlalti.
<b>Hotarari</b>	Se observa tendinta de cautare a unei pozitii si acord acceptabile pentru toti.

În această organizație conflictele sunt puține, iar când se ivesc se rezolvă rapid și nu provoacă efecte importante negative.

*Sarcina 3. Ce fel de greutăți întâmpină stilul de conducere descris? Care sunt conflictele potențiale în fiecare dintre spațiile descrise?*

*Sarcina 4. Acum folosiți acest model pentru a caracteriza relațiile din organizația (localitatea) dvs.*

<b>Atmosfera de organizație</b>	
<b>Sarcini de lucru</b>	
<b>Atitudine fata de ceilalti</b>	
<b>Ierarhie/contributie</b>	
<b>Control</b>	
<b>Comunicare</b>	
<b>Hotarari</b>	

*Sarcina 5. Având în vedere situația descrisă mai sus, unde putem căuta sursele de conflict?*

Numitorul comun al conducerii fără conflicte poate fi găsit în parteneriatul dintre grupurile interesate și reprezentanții lor.

## **ACEASTA ESTE UNA DINTRE CELE MAI BUNE REȚETE PENTRU O CONDUCERE FĂRĂ CONFLICTE**

PARTENERIATUL presupune:

- Scopuri comune
- Decizii acceptabile pentru toți
- Program coordonat de activitate (planificare, coordonare)
- Participare responsabilă a fiecăreia dintre părțile interesate (cu resursele și competența sa)
- Contabilitate, control

și pretinde

- Încredere comună
- Informare comună
- Sprijin comun

*Sarcina 6. Revedeți afirmația că parteneriatul presupune: scopuri comune, decizii acceptabile pentru toți ș.a.m.d. Demonstrați teza contrară (de exemplu că parteneriatul este posibil la scopuri contrare și care se exclud reciproc; sau la decizii acceptabile numai pentru anumite persoane...)*

*Sarcina 7. Parteneriatul cere: încredere comună, informare comună, ajutor comun. Indicați și alte lucruri importante, fără de care parteneriatul nu poate exista.*

*Sarcina 8. Indicați exemple de bun parteneriat între organele administrației locale și principalele grupuri ale cetățenilor din localitatea dvs. Ce împiedică pentru ca această colaborare să fie mai efektivă?*

---

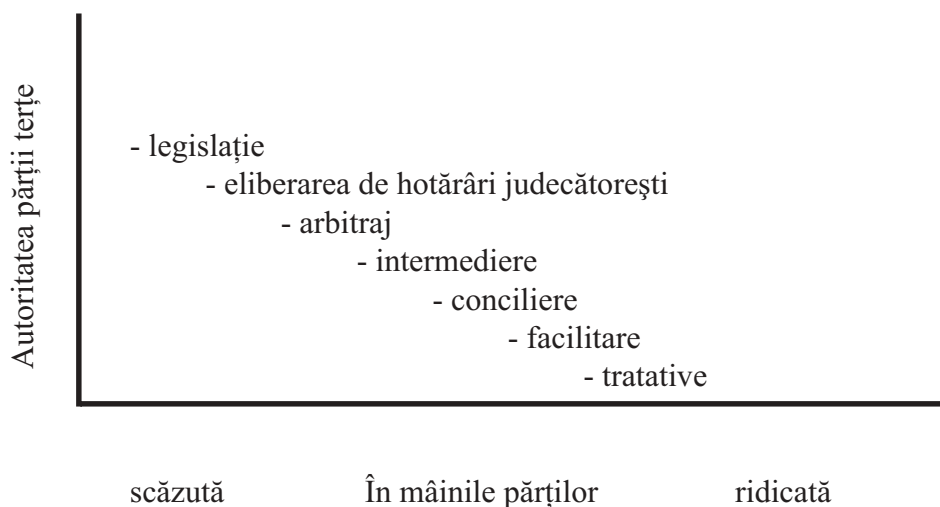
<sup>1</sup> Această clasificare este folosită de G. Hofstede în studiul său despre cultura organizațiilor (vezi Hofstede, G. Culture's Consequences (International Differences in Work-Related Values). SAGE Publications, 1980). În Bulgaria noi am folosit aceeași clasificare în studiul "Cultura organizațiilor în Bulgaria – 1995" (colectiv de autori: Ț. Davidkov, R. Minkovski, D. Colarova, O. Vedăr) și "Cultura organizațiilor în Bulgaria – 2001" (Ț. Davidkov)

## TRATATIVELE CA MIJLOC DE REZOLVARE A CONFLICTELOR ȘI ROLUL INTERMEDIARULUI

“Tratativele pot fi numite un proces de îmbinare a unor puncte de vedere diferite, astfel încât să se ajungă la un acord comun”.

I. Wiliam Zartman

**Conflictele pot fi rezolvate cu ajutorul următoarelor mijloace:**



Tratativele sunt posibile atunci când fiecare dintre părți poate ajunge la o satisfacere mai bună a intereselor și a nevoilor lor prin tratative, decât printr-o altă metodă.

**Cea mai bună alternativă a ceea ce poate fi atins prin tratative este acordul**

Cea mai bună alternativă a acordului atins prin tratative reprezintă cea mai bună posibilitate a dvs. În cazul în care nu se poate ajunge la un acord. Este pe deplin logic că partea participantă la discuții nu va accepta o înțelegere în care s-ar afla într-o situație mai rea decât în cea mai bună alternativă a ei a acordului atins prin tratative.

Conflictele cu participarea a două sau mai multe părți pot fi rezolvate în felul următor:

Rezolvarea conflictului	—	Rezolvare prin impunerea forței
Rezolvare pașnică	—	proces judecătoresc/arbitraj
Proces în afara sălii de judecată		
- Tratative directe		
bilaterale – multilaterale		
- Intermediare – Conciliere		
Participarea părții terțe		
- Tratative prin dezbateri		
Forumuri permanente – forumuri speciale		

**Pentru participanți, tratativele înseamnă:**

1. Conducerea procesului
2. Asimilare, însușiri și îmbunătățiri ale cunoștințelor și metodelor tehnice
3. Înțelegerea contextului și mediului în care se duc tratativele
4. Cunoașterea esenței a ceea ce se discută
5. Dezvoltarea relațiilor dintre oameni
6. Înțelegerea minții

În afară de aceasta, tratativele sunt un proces de dobândire colectivă a cunoștințelor și cunoașterii, precum și a reducerii nesiguranței. Ele necesită:

1. Pregătire individuală
2. Cercetare
3. Un proces de tratative – tratative+pregătirea unui proiect și înțelegeri asupra hotărârilor luate
4. Procesul de după tratative: mecanisme pentru realizare practică, supraveghere, legătură reciprocă și trecere în revistă

**Tratativele sunt un proces care decurge în următoarele faze:**

1. Unirea eforturilor: participare, consultații, creație /constructivitate/, inovație, transformare
2. Antagonism /contradicții/ - tratative – acțiuni unite și comune
3. Confruntare și contradicție
4. Tratative conflictuale și separatoare – rezultat zero
5. Zona concesiilor

- la tratativele în spiritul necooperării și concurenței – la abordarea metodei “câștiguri-pierderi” zona compromisurilor este târguiala (tocmeala)

- la tratativele în spiritul de colaborare și unire – la un rezultat pozitiv vorbim despre o zonă de consens și la un rezultat “câștig-câștig” – despre părțile aflate în tratative.

**Tratativele sunt atât un proces, cât și o procedură:**

**Proces**

O serie de acțiuni sau etape legate între ele, între care există o unitate sau care se găsesc împreună într-un întreg.

**Procedură**

Mod de lucru. Un grup de reguli de organizare, de formalități, cu scopul atingerii unui rezultat prin respectarea unei ordini bine stabilite.

## **ACTIVITATEA INTERMEDIARULUI**

Menirea intermediarului este de a convinge părțile aflate în tratative să ajungă la acele decizii care pot rezolva disputa dintre ele. Nu întotdeauna rezolvarea la care s-a ajuns este cea mai bună, dar ea este decizia cea mai potrivită în momentul dat și în condițiile de moment ale disputei. Răspunderile concrete care stabilesc activitatea intermediarului, precum și calitățile lui personale, care îi dau posibilitatea să-și îndeplinească sarcinile, pot fi caracterizate în felul următor:

### **ROLURI ÎNDEPLINITE DE INTERMEDIAR**

Intermediarul este primul răspunzător pentru structurarea și conducerea întâlnirilor și discuțiilor dintre părți, care au ca scop ajungerea la o decizie acceptabilă pentru toți a problemelor litigioase din conflict. Funcțiile concrete ale intermediarului sunt atât de procedură, cât și de esență:

#### **Președinte**

Intermediarul este responsabil de stabilirea traficului cu numărul, timpul și locul întâlnirilor. El determină felul fiecăreia din întâlniri și numărul persoanelor participante. El organizează serviciile de birotică, cele telefonice, precum și altele suplimentare aflate la dispoziția participanților. În fond, el este răspunzător de concentrarea discuției pe un obiect precis sau punct din ordinea de zi, precum și de controlarea comportamentului participanților. Intermediarul îndeplinește această funcție în cadrul fiecărei dispute, chiar dacă gradul de aplicare depinde de situație.

#### **Persoana care comunică informația între părți**

Deseori, participanții în dispută nu înțeleg ceea ce spun ceilalți. Intermediarul trebuie să transmită ideile, punctele de vedere, convingerile și emoțiile dintre ei în așa fel încât participanții să se înțeleagă reciproc. Intermediarul trebuie să aibă și el în vedere faptul că deseori oamenii își transmit informația și comunică indirect.

#### **Traducător și tălmăcitor, interpretator**

Uneori, participanții nu reușesc să ajungă la un acord nu pentru că ceea ce se spune provoacă obiecții, ci pentru că limbajul în care este formulată propunerea provoacă ezitare, frică sau orice altă reacție negativă. Rolul intermediarului este de a interpreta și “traduce” declarațiile sau propunerile făcute într-un limbaj care urmărește posibilitatea ca ele să fie acceptate cu bine. În timpul acestei “traduceri”, intermediarul nu maschează și nu omite niciodată fragmente din propunerea făcută – rolul lui este să mai înmoaie din ascuțimea limbajului.

#### **Educator**

Intermediarul trebuie să fie coparticipant la aspirațiile și ambițiile participanților și să înțeleagă părțile tehnice ale fiecărei propuneri în esența sa. După aceasta, el trebuie să fie în stare să transmită într-un mod efectiv această informație celor neștiutori. Zălogul este mai mare în acest caz, decât la desfășurarea unei lecții într-o sală de curs la școală – intermediarul trebuie să-i convingă pe participanți să acționeze pe baza a ceea ce au înțeles.

### **Promotor al realității**

Intermediarul trebuie să poată clarifica în fața oricui ce este realizabil în lumina intereselor și posibilităților celorlalți participanți în discuție. Dacă propunerea unui anumit participant este forțată și conține pretenții excesive, intermediarul trebuie să-i spună că acest lucru nu poate fi atins.

### **Persoana care lărgeste posibilitățile și mijloacele**

Intermediarul trebuie să lărgescă diapazonul și volumul mijloacelor folosite de părți pentru rezolvarea disputei dintre ele. Intermediarul poate face acest lucru gășind informație suplimentară care are legătură cu disputa, propunând idei noi pentru rezolvarea disputei, organizând întâlniri între participanți și anumite persoane la care nu au avut acces până atunci și exercitându-și influența pentru asigurarea de noi servicii care pot ajuta participanții în rezolvarea problemelor lor.

### **Apărător al hotărârilor trainice**

Intermediarul nu trebuie să impună participanților propria părere sau preferință despre cum trebuie rezolvată o problemă. El trebuie să aibă însă în vedere urmările acestui lucru, pentru care oamenii discută, și să încerce să garanteze că acele condiții ale înțelegerii stabilite de ei vor rezista în timp.

### **Apărător al procesului**

Intermediarul răspunde de apărarea integrității procesului de înțelegere. Acest proces este un instrument folosit pentru ajutarea participanților la rezolvarea disputelor dintre ei. Câteodată însă, unii dintre participanți nu este cu adevărat interesat să discute cu ceilalți despre ce întreprinde sau intenționează să realizeze, ci pur și simplu folosește intermediarul și procesul ca o ademenire tactică, care să-l ajute să-și atingă scopul. Intermediarul trebuie să pareze neîntârziat orice astfel de încercare.

### **Țap ispășitor**

Intermediarul este ca un paratrăznet pentru nemulțumirile și neliniștea participanților. El este “stâlpul vinovat”, de la care participanții așteaptă scuzele sale.

Rolurile pe care le îndeplinește intermediarul fac ca prezența sa să fie valoroasă, chiar dacă, cu siguranță, nu-l vor ajuta să câștige un concurs de popularitate. Așa și trebuie să fie – părțile trebuie să suporte nu pe intermediar, ci condițiile înțelegerii. Intermediarul este catalizatorul. Prezența sa este importantă. Participarea sa influențează automat dinamismul colaborării între participanții la dispută. Intermediarul nu trebuie să fie ușuratic la executarea sarcinilor sale – munca sa neîndemânică și acțiunile sale necorespunzătoare pot duce la antagonism între participanți, la creșterea tensiunii, la subminarea posibilităților de înțelegere. Este prostesc și absurd să se suțină că, o dată ce numai participanții pot accepta sau respinge condițiile unei înțelegeri date, atunci nu mai are importanță dacă intermediarul își exercită funcțiile sale bine sau mediocru; el trebuie să-și exercite munca conștiincios și constructiv, dacă dorește ca participanții să ajungă la condiții acceptabile pentru rezolvarea disputei.

Intermediarul trebuie să dețină și câteva caracteristici de personalitate, pentru a-și exercita cu pricepere funcțiile sale.

## CALITĂȚI PE CARE INTERMEDIARUL TREBUIE SĂ LE DEȚINĂ ÎN MUNCA SA

Ce fel de om este intermediarul? Este oare el proverbialul băiat bun care a terminat școala cu cea mai mică medie și s-a hotărât să încerce să se ocupe cu intermedierea rezolvării de conflicte numai ca un mijloc de a face un ban? Este oare el o persoană exigentă și perseverentă, care dorește să atingă realizări mari, sau este o natură pasivă, blândă?

### **Intermediarul trebuie să dețină următoarele calități personale:**

**Neutralitate** – intermediarul nu trebuie să aibă nici un fel de preferințe personale ca disputa să fie rezolvată într-un mod și nu în altul. El se află în acest loc pentru a ajuta părțile să găsească rezolvarea pe care o consideră drept acceptabilă și să nu se alieze împotriva vreunui participant. Bineînțeles că fiecare participant dorește să aibă un intermediar care să-i susțină punctul de vedere. Dar având în vedere faptul că intermediarul nu poate face acest lucru pentru toți participanții, atunci fiecare din părți dorește ca el măcar să nu lucreze împotriva lor. Dacă intermediarul nu este neutru, atunci va dispărea orice fel de încredere din partea participanților față de el.

**Imparțialitate** – intermediarul trebuie să-i trateze pe toți participanții în mod egal. Dreptatea cere acest lucru, iar eficiența îl impune. El nu se poate adresa unor persoane decât oficial, iar față de altele după rangurile lor, nu poate organiza întâlniri în locuri care sunt incomode pentru unii și avantajoase pentru alții și, de asemenea, nu poate să-i îndemne pe participanți să analizeze rezolvarea disputelor într-un mod care îl avantajează personal pe intermediar.

**Obiectivitate** – intermediarul trebuie să fie în stare să treacă peste retorica și emoțiile participanților. El trebuie să analizeze hotărârile propuse imparțial pentru a realiza o evaluare corectă a valorilor și neajunsurilor lor și, în conformitate cu acest lucru, să clădească o strategie pentru ajungerea la o hotărâre.

**Inteligentă** – participanții se bazează pe colaborarea intermediarului. Chiar dacă intermediarul trebuie să primească de la ei amănunte despre vreo problemă concretă, ei nu doresc să fie încurcați, dacă el gândește greoi.

**Flexibilitate** – intermediarul trebuie să încurajeze și nu să împiedice parcursul lin al tratativelor. Dacă unul din participanți are vreo observație, care duce la schimbarea poziției vreunei probleme, iar intermediarul refuză să discute acest lucru până nu este rezolvat punctul de ordine, atunci lipsa sa de flexibilitate devine cauza de a se ajunge într-un punct mort. Intermediarul trebuie să conducă procesul și să prezideze discuțiile, dar prin aceste acțiuni ale sale nu trebuie să fie îngrădit.

**Claritatea exprimării** – intermediarul trebuie să se exprime cu îndemânare și pricepere, pentru a putea transmite un anumit gând, punct de vedere sau propunere de la un participant la altul. El trebuie să-și aleagă cuvintele cu grijă și să vorbească ordonat. Oamenii s-au săturat să asculte intermediari care nu pot să-și exprime gândurile clar și pe înțelesul tuturor, nu-și termină propoziția sau încheie fiecare afirmație cu “păi..., ă-ă-ă...”.

**Coparticipare** – intermediarul trebuie să fie în stare să analizeze gândurile, temerile, trecutul și convingerile care se împletesc cu propunerile fiecăruia dintre participanți. Părțile participante nu au nevoie de cineva care să le spună că trebuie să se iubească. Ele doresc ajutor pentru rezolvarea problemelor lor practice din lumea reală a puterii, drepturilor, obligațiilor și posibilităților și nu din vreo utopie. Capacitatea intermediarului de a fi coparticipant le dă încrederea că în hotărârile alternative discutate împreună cu intermediarul nu vor fi omise necesitățile lor.

**Ascultare efectivă** – intermediarul trebuie să asculte și să înțeleagă grijile tuturor participanților. Dacă el vorbește neîncetat sau pune întrebări, ei nu vor mai crede că el este interesat să înțeleagă problemele lor în modul în care *ei* le văd. Intermediarul, înainte de toate, trebuie să înțeleagă corect înțelepciunea proverbului: “Nu întâmplător omul are două urechi și o gură.”

**Tărie și convingere** – intermediarul trebuie să aibă destulă tărie pentru a-i convinge pe participanții în dipută să fie înțelepți și flexibili. Părțile din conflict nu au nevoie de intermediar care acceptă pe încredere cerințele și afirmațiile diferitor participanți, iar după aceea îi îndeamnă să găsească un mod de a-și rezolva greutățile.

**Imaginație creativă** – dacă intermediarul nu poate să ofere idei noi sau puncte de vedere diferite asupra unei probleme date, atunci prezența sa nu vine cu nimic valoros la discuție. Nu este necesar ca omul să fie geniu pentru a avea imaginație creativă. Într-o ceartă între frați sau surori ce emisiune TV să privească la ora 20.00, unul din modurile de rezolvare a disputei între ei este de a se propune amplasarea unui aparat video de înregistrat la televizor și, în timp ce se urmărește una din emisiuni, să se înregistreze cealaltă. Copiii (precum și adulții) pot fi astfel implicați într-o dispută din lucruri minore, încât le scapă unele rezolvări foarte simple.

**Respect în comunitate** – nu este necesar ca intermediarul să fie un nume cunoscut, dar el trebuie să fie o persoană competentă și capabilă, iar prezența sa să nu jignească părțile-participante. Fiecare consideră că problemele sale proprii sunt importante și așa și este. Părțile în dispută doresc un asemenea intermediar a cărui biografie sau reputație să cântărească în timpul discuțiilor.

**Scepticism** – intermediarul nu trebuie să încline încrederea în proces analizând propuneri imposibile sau scandaloase. Participanții doresc să fie înțeleși corect – referitor la ceea ce doresc și sunt gata să accepte. Intermediarul nu poate fi atât de naiv, încât să creadă că trebuie să-i îndemne pe participanți să analizeze *orice* idee sau propunere – în acest caz, el s-ar transforma într-o marionetă obișnuită a părților participante în dispută. Intermediarul este în folosul participanților atunci când elimină discuțiile inutile, chiar dacă acest lucru duce la insuccesul tratativelor.

**Capacitatea de asigurare a accesului la posibilități** – intermediarul trebuie să aibă tărie și putere suficiente pentru a primi accesul la posibilitățile necesare sau care ajută la rezolvarea disputei. Participanții poate au nevoie să anunțe despre problemele lor președintele firmei, primarul, prefectul, directorul de școală sau alte persoane importante, care pot influența rezultatul final. Dacă părțile nu au acces la asemenea posibilități, atunci intermediarul trebuie să acopere acest gol.

**Onestitate** – onestitatea intermediarului trebuie să fie absolut ireproșabilă. Avându-se în vedere că participanții nu întotdeauna au încredere unul în altul, ei trebuie să creadă în intermediar. Nimeni dintre ei nu va avea încredere într-o persoană care îi induce în eroare sau îi înșală.

**Siguranță** – dacă intermediarul spune că va întreprinde ceva – va strânge informații, va lua legătura cu anumite persoane sau va realiza proiectul de înțelegere – cel mai bine este să-și respecte cuvântul. Părților participante nu le trebuie intermediar care întotdeauna are o scuză că nu a dus la bun sfârșit ceea ce-și propusese.

**Fără poziție de apărare** – intermediarul trebuie să fie o supapă pentru exprimarea nemulțumirilor și criticilor față de proces sau chiar față de intermediar din partea unor participanți. Nu este nevoie ca intermediarul să se scuze pentru eforturile sale dacă a dat ce e mai bun din el, dar el trebuie să știe când să accepte fără nici un comentariu reproșurile și când să se împotrivescă. În majoritatea cazurilor, intermediarul trebuie să-și înfrâneze reacțiile, pentru că nu întotdeauna știe ce stă în spatele unei asemenea izbucniri.

**Simțul umorului** – intermediarul trebuie să știe să zâmbească atât împreună cu ceilalți, cât și cu el. Folosirea cu înțelepciune a umorului poate să mai destindă atmosfera, să mai relaxeze oamenii și să exprime într-un mod mai fin vreo idee. Intermediarul nu trebuie niciodată să transforme o persoană dată în obiect de râs sau în punct de ochire pentru adepții acelei idei. De asemenea, obiectiile umoristice ale intermediarului nu trebuie să fie pe seama unor grupuri sau clase de oameni. Ar fi greșit însă ca intermediarul să creadă că munca serioasă nu poate fi realizată și cu o doză de umor.

**Răbdare** – fiecare intermediar știe că drumul cel mai scurt pentru rezolvarea unei dispute nu este cel drept. El trebuie să fie pregătit să conducă discuțiile, ocolind pe toate străduțele laterale care duc eventual la țelul final. Părțile participante doresc pe cineva care să le ajute, indiferent cât timp va lua acest lucru. Ele nu doresc ca intermediarul să le spună că problema lor trebuie rezolvată în 20 de minute, pentru că trebuie să ajungă la o întâlnire de afaceri sau are rezervare la tenis. Părțile nu doresc un intermediar care acționează ca un birocrat tipic, care le “prelucrează” disputa cu alte câteva sute. Ele doresc să fie auzite. Doresc să-și exprime temerile cu propriile cuvinte. Doresc să spună intermediarului ce cred ca lucru important pentru disputa lor și nu să se limiteze cu răspunsuri la un oarecare formular. Toate acestea iau timp și nici o răbdare nu este fără granițe, dar intermediarul trebuie să-și piardă ultimul răbdarea. O regulă practică a intermediarului este că primele 90 de procente din timpul total pentru discuție duc la rezolvarea a 10% din probleme, iar restul de 10 procente din timp – pentru rezolvarea restului de 90% din probleme. Concluzia este clară: intermediarul nu-i poate îndemna pe participanți să accepte cu forța rezolvarea disputei – el trebuie să fie pregătit să le asculte problemele și să-i împingă la ajungerea unui acord într-un tempou moderat.

**Tenacitate** – intermediarul trebuie să fie tenace. Nu naiv, bineînțeles – nu și dacă nu are niciun fel de spectru de progres. Nu toate discuțiile, indiferent că durează 3 minute sau 3 luni, au flux și reflux. Participanții în dispută își pierd răbdarea când au impresia că la fiecare doi pași înainte fac trei înapoi. Chiar și atunci când rezolvarea pare atât de aproape se poate întâmpla ceva care să ducă la eșuarea rezolvării disputei. Intermediarul nu trebuie însă să renunțe. El trebuie să treacă peste starea de nervozitate, creată de oboseală, și să continue, să insiste pe lângă părți să-și clarifice toate amănunțele sau să-și reanalizeze părțile puternice sau slabe ale propunerilor. El trebuie să fie

pregătit să parcurgă întregul drum, fără a ști însă cât de lung este.

**Optimism** – intermediarul trebuie să fie optimist. El trebuie să încerce discuțiile cu energie, ceea ce dă oamenilor încredere că pot să-și rezolve problemele. El trebuie să-i însuflețească pe oameni să creadă că sunt capabili să-și modeleze propriul lor viitor. Să luăm un alpinist care trebuie să treacă peste o mare prăpastie pentru a supraviețui. Va reuși el oare? Premisele nu sunt încurajatoare: distanța e mai mare decât cea normală, încălțările sunt greoaie, vremea este crudă. Dar aceste “lucruri” nu iau în considerare voința alpinistului de încredere că va reuși. Asupra succesului săriturii sale își va pune amprenta și încrederea sa dacă va reuși sau nu. Intermediarul trebuie să-i asigure acest element pozitiv în discuțiile pentru rezolvarea disputelor.

Intermediarul nu face însă un serviciu bun participanților dacă nu este un optimist naiv. El trebuie să manifeste realism și sinceritate cu toți participanții referitor la posibilitatea succesului. Totuși, intermediarul nu trebuie să amestece realismul cu o negare automată. Pentru participanți nimic nu acționează mai descurajator decât de a li se spune mereu de ce acest lucru nu este posibil. Majorității oamenilor nu le place ca ei să fie implicați în dispută – ei doresc ca disputa să fie rezolvată și nu le este necesar cineva care să întărească nefericirea lor, amintindu-le despre lipsa oricărei speranțe a situației în care se află.

Acestea sunt caracteristicile și posibilitățile pe care părțile participante în dispută doresc să le întâlnească la intermediarul lor. Este clar că nimeni dintre noi nu deține toate aceste calități din belșug. Le deținem însă într-o mare măsură, chiar și diferită, pentru a putea să ne îndeplinim efectiv rolul de intermediar.

Acum știm deja ce include munca de intermediar și care sunt calitățile necesare pentru ea. Nu putem lua hotărâri să nu candidăm pentru acest fel de muncă – viața nu ne-o va permite. Așa că, însuflețiți cu supunere și smerenie, dar și cu emoții pentru această provocare, să pornim la drum.

---

---

## **FACILITATORUL – OMUL CARE RIDICĂ PODURI ÎNTRE OAMENI**

Când conflictul este deosebit de intensiv, iar simțurile – fierbinți, purtarea unui dialog direct este o muncă grea, pentru a nu zice imposibilă. În asemenea situații, oamenii sunt irascibili, predispuși de a se jigni reciproc, iar cearta poate să izbucnească din orice motiv neînsemnat. Are oare rost să împingem părțile din dispută să ia loc la masa tratativelor dacă nu sunt pregătite pentru aceasta? Experiența demonstrează că răspunsul este mai degrabă “nu”. Este de departe mai înțelept ca cineva care este respectat, se bucură de încrederea părților și care nu are interese speciale de pe urma disputei, să-i ajute să ajungă la o înțelegere reciproc avantajoasă. Acest cineva sau alții, dacă este vorba de un grup de oameni, se numește parte terță.

### **Partea terță este un om sau un grup de oameni care ajută părțile aflate în conflict să înceapă dialogul, urmărind ajungerea la o decizie acceptabilă pentru toți.**

După funcțiile sale, partea terță poate avea roluri diferite. Aici ne vom opri la unul dintre ele: facilitatorul. Acest cuvânt provine din englezescul “facilitate”, care înseamnă a “ușura”. În consecință, facilitatorul, în calitatea sa de parte terță, are rolul să ușureze contactul între părți sau să ajute la refacerea comunicației între aceste părți, în cazul în care ea este întreruptă. De obicei, activitatea lui se numește facilitare.

### **Facilitatorul ușurează sau contribuie la refacerea comunicării între părți și le ajută să reia dialogul direct.**

Activitatea facilitatorului este una privată și voluntară. Nimeni nu poate forța pe altcineva împotriva voinței sale. De asemenea, facilitatorul nu poate fi impus părților în conflict – ele trebuie să-l accepte de bună voie.

### **Activitatea facilitatorului este voluntară și privată. Ca să o poată îndeplini cu succes, el trebuie să fie acceptat de toate părțile în conflict.**

Să presupunem că părțile au acceptat serviciile facilitatorului. Ce urmează după aceasta? Procedura de facilitare se compune de obicei din trei etape. Înainte de toate, facilitatorul are o scurtă întâlnire generală cu părțile, după aceea organizează o întâlnire individuală cu fiecare dintre ele și, la urmă, convoacă ședința comună pentru începerea sau reluarea dialogului directe între părțile în conflict.

Ședința scurtă generală cu părțile are loc într-o perioadă prielnică pentru toți, într-un loc propus de facilitator și acceptat de toți participanții în conflict. Locul este astfel ales, încât să nu scoată în evidență divergențele și contradicțiile, ci mai degrabă să accentueze pe lucrurile comune sau să fie acceptat ca “zonă neutră”. Acesta poate fi cabinetul de lucru al facilitatorului, dacă există astfel, casa lui, biroul unei organizații neguvernamentale cu un renume bine consacrat și recunoscută de toți, un club sau oricare alt loc, corespunzător următoarelor condiții:

- Să dispună la o conversație dicretă și confidențială (dacă toți ascultă ceea ce vorbim, cu greu vom putea fi sinceri)
- Să fie confortabil și să nu existe fum (este posibil ca cineva dintre cei prezenți să fie nefumător)
- Să nu fie scenă de evenimente care să atragă atenția (credeți că vom lucra cu spor dacă unul

dintre participanți privește numai la TV, pentru că în acel moment se transmite un meci de fotbal).

· La urma urmei, locul acesta nu trebuie să trezească amintiri sau asocieri neplăcute care pot agrava lucrurile. În afară de aceasta, facilitatorul trebuie să organizeze lucrurile în așa fel încât să aibă suficient timp tehnologic. Nimeni din cei prezenți nu trebuie să se simtă stingherit sau constrâns din cauza lipsei de timp, ci să fie sigur că poate să-și expună propria părere cu calm, chibzuită și fără tensiune.

Scurta ședință comună nu este locul de expunere a pozițiilor, părerilor și a analizei profunde a disputei. Această ședință are un caracter tehnic, nu trebuie să dureze mult timp – nu întâmplător se numește scurtă ședință comună și pune accentul pe clarificarea procedurii. De aceea, facilitatorul trebuie să conducă părțile cu atenție și tact, însă cu hotărâre în direcția dorită, împiedicând încercările lor de a intra în amănunte. Aceasta nu este un refuz de a le asculta, numai că acum nu este momentul potrivit.

Adunarea la un loc a părților în conflict este un mare succes al facilitatorului. Însă aceasta nu este o garanție că disputa va fi rezolvată. De fapt, aceste prime momente comune sunt de multe ori momente de criză – toți știu faptul că atunci când se adună la un loc oameni care au sentimente negative unul față de altul, în aer se simte tensiune încordată. O sarcină importantă a facilitatorului în această etapă este de a neutraliza emoțiile negative și de a crea o atmosferă de încredere corespunzătoare. El poate realiza acest lucru prin atitudinea sa moderată și echilibrată și, de asemenea, prin cuvintele de introducere cu care va deschide scurta ședință comună.

### **Prima întâlnire scurtă și comună are următoarele scopuri: să confirme disponibilitatea părților pentru dialog, să le dea posibilitatea să confirme că acceptă serviciile facilitatorului și să clarifice procedurile facilitării.**

Cuvintele de introducere ale facilitatorului pot fi următoarele: “Bună ziua doamnă Ivanova, bună ziua d-le Petrov. Eu sunt Tatiana Dronzina. Vă mulțumesc că ați acceptat să participați la întâlnirea de azi. Cred că aceasta este expresia bunei voințe de a clarifica situația și de a face ca lucrurile să meargă mai bine decât în prezent. Acum, când suntem împreună, aș dori să confirmați încă o dată că acceptați serviciile mele ca facilitator.

Doamnă Ivanova, acceptați serviciile mele ca facilitator? Vă mulțumesc pentru răspunsul dvs. afirmativ.

Domnule Petrov, acceptați serviciile mele ca facilitator în această discuție? Vă mulțumesc. Aș dori să vă încredințez că voi fi neutră și imparțială în eforturile noastre comune de a ajunge la o decizie acceptabilă pentru toți. Această decizie va fi luată de dvs. și va fi valabilă numai dacă satisface toate părțile. Dvs. sunteți răspunzători pentru această decizie. Eu numai vă voi ajuta după puterile mele pentru a atinge această decizie. Vă voi explica ce urmează de aici înainte. După acest prim contact comun al nostru și pentru a vă fi mai folositoare, mă voi întâlni cu fiecare dintre dvs. în parte. Ordinea întâlnirilor o vom stabili împreună, dar oricare va fi aceasta, ea nu va influența mersul lucrurilor noastre comune. Toate întâlnirile care vor avea loc sunt confidențiale. Cele spuse vor rămâne aici și nu vor fi folosite sau anunțate public fără consimțământul și știința dvs”.

Probabil că ați observat că limbajul acestor comentarii de introducere ale facilitatorului este destul de specific. Mai întâi de toate, în el nu sunt cuvinte și expresii care au sens negativ. Nu este oare acesta nesincer și nefiresc? Nu, nu este. Toți știm că acest conflict există. Sentimentele negative și tensiunea sunt reale. Ele vor apare inevitabil în timpul ședințelor individuale. De ce este necesar să le intensificăm **acum**? Dimpotrivă, trebuie să încercăm să le neutralizăm, iar acest lucru poate fi obținut numai cu o expresie verbală măsurată și precisă, prin care să creăm simțuri potrivite față de sarcinile noastre următoare și să intensificăm încrederea părților că pot face față acestui conflict

într-un mod eficient. Credeți că putem atinge acest lucru dacă în calitatea noastră de facilitator repetăm mereu cât de grea este situația și cât de serioasă este problema? Mai degrabă nu, nu este așa? Și eu cred la fel. De aceea, încerc să încurajez gândirea pozitivă a părților și să le stimulez să descopere toate argumentele că ele (părțile) sunt capabile să găsească împreună o soluție satisfăcătoare. Din păcate, oamenii, deseori, fac exact invers – enumeră cu îndărătnicie toate obstacolele posibile rezolvării situației. Această gândire negativă nu este de folos lucrului nostru. De aceea, facilitatorul trebuie să încerce să arate o gândire pozitivă pe care el însuși să și-o fi însușit. El trebuie să aibă posibilitatea să privească și să determine părțile să privească la conflict din alt punct de vedere. Conflictul nu este numai un eveniment care ne crează emoții neplăcute și încordate. El este șansa de a schimba ceva în relațiile noastre, să ne clarificăm pozițiile și să facem lucrurile mai bune decât sunt în prezent. Conflictul forțează lucrurile să se întâmple, el crează mișcare și dezvoltare. Conflictul ne dă multe șanse. Valorificarea lor depinde de cunoștințele noastre cum le vom rezolva. Să luăm exemplul următor. Într-un oraș, pe care îl vom numi ipotetic Biserovo, ospătarul dintr-un local, care de asemenea îl vom numi ipotetic Melinda, refuză să servească clienții, pentru că sunt romei. Comunitatea romilor întreprinde boicot, pentru că se simte neglijată și discriminată. Ca rezultat, proprietarul are pierderi mari, pentru că Biserovo este un oraș mic și fiecare client este important. Comunitatea romilor pierde și ea, pentru că în Melinda prețurile sunt acceptabile, deservirea – diversificată, iar joia și vinerea este discotecă pentru tineri. Acum, în urma boicotului, ei trebuie să meargă în partea cealaltă a orașului, într-un local care este mult mai scump. La urma urmei, reprezentanții comunității romilor și proprietarul sunt de acord să realizeze o întâlnire facilitată de o persoană respectabilă a locului.

Pe parcursul întâlnirii reiese faptul că problemele s-au acumulat de luni de zile. Ospătarul cu pricina a creat tensiune prin declarații că nu-i plac romeii, dar în același timp, fetele din personal se plâng că după consumul de alcool, tinerii de origine romă au un comportament destul de libertin. În afară de aceasta, ei sunt foarte gălăgioși. Ce putem zice în legătură cu acest conflict? Înainte de toate el arată că relațiile dintre părți nu sunt în regulă. El dă posibilitatea să ne spunem exact ceea ce nu este în regulă și să ne dăm seama că, dacă nu trecem la rezolvarea lui, toți avem de pierdut – proprietarul, pentru că pierde clienții, clienții, pentru că trebuie să meargă în altă parte, unde este mai scump și mai departe. După toate acestea, putem învăța să prețuim mai mult contactele bune și calme, să fim mai toleranți și mai înțelegători față de ceilalți. Care este soluția? Să lăsăm părțile să o găsească singure, iar noi, în calitate de facilitatori, să le ajutăm să reia dialogul și să înțeleagă că orice altă hotărâre, în afară de cea acceptabilă pentru toți, este mai rea, mai dezavantajoasă și mai costisitoare.

Am terminat scurta ședință individuală cu înțelegerea că facilitatorul se va întâlni cu fiecare dintre părți și că ordinea întâlnirilor nu are importanță. Și totuși, această ordine trebuie să fie stabilită. Există multe moduri de a realiza acest lucru. Eu aș propune părților să-și stabilească singure ordinea. Dacă acest mod nu este acceptabil, putem să tragem la soți, să purtăm consultații și atunci, în calitate de facilitator, putem încuraja să facă propuneri proprii. Caracterul cazului, experiența și rutina facilitatorului îi vor sugera care va fi varianta cea mai bună.

Așa... ordinea întâlnirilor individuale este deja stabilită. Facilitatorul are nevoie de aceste întâlniri pentru a obține mai multe informații despre conflict. Acest lucru îl va ajuta să-și îndeplinească mai bine misiunea. Eu încep întâlnirile individuale aproximativ în felul următor: “Poftiți, d-le Petrov. Așezați-vă unde vă este mai comod. Cum preferați să mă adresez dvs. – după nume sau după prenume. Vă mulțumesc Ilia. Și dvs. puteți să-mi spuneți Tatiana. Propun ca întâlnirea noastră să dureze 40 de minute. Sunteți de acord cu acest lucru? Bineînțeles, dacă acest timp nu este suficient, putem continua convorbirea noastră atât timp cât este necesar. Fiți amabil și povestiți-mi ce s-a

întâmplat de fapt.”

Pentru a putea obține informațiile necesare, facilitatorul trebuie să fie un bun ascultător, activ și fără prejudecăți și un observator atent. Omul vorbește nu numai cu ajutorul cuvintelor, el vorbește cu intonația, dar și cu limbajul corpului, cu expresia feței, cu gesturi. Trebuie să ne învățăm să înțelegem acest limbaj paraverbal, pentru că el poartă mesaje care se pot dovedi foarte importante pentru rezolvarea conflictului. Pe parcursul întâlnirilor individuale, facilitatorul trebuie să dea posibilitatea fiecăruia să-și expună propria istorie a conflictului. Acest lucru este important, pentru că în situația unei dispute, atitudinea oamenilor se determină cel mai des nu prin fapte, ci de aprecierea și părerea lor despre fapte.

Iată câteva reguli pe care facilitatorul trebuie să le respecte în timpul întâlnirilor individuale:

1. Nu întrerupeți vorbitorul – cu cât vorbește mai mult, cu atât puteți obține mai multă informație despre conflict. În afară de aceasta, dacă-l întrerupeți, se va simți incomod.

2. Nu vă permiteți să fiți judecător – dvs. nu sunteți judecător, ci facilitator. De aceea nu judecați faptele, acțiunile vorbitorului, nu stabiliți ce este bun și ce este rău, ce este drept și ce nu. Acest lucru este inadmisibil în munca noastră. Dacă el are nevoie de astfel de calificări, el va merge la judecătoria și nu la dvs. Dar el a venit la dvs., prin urmare, are nevoie de altceva – de ajutor, de sprijin pentru a relua dialogul cu cealaltă parte și să-și refacă bunele relații cu ea.

3. Puneți întrebări încurajatoare, care-l vor stimula pe vorbitor să vă povestească, cât mai mult posibil, despre ceea ce s-a întâmplat. În timpul povestirii, dvs. veți clarifica multe lucruri și probabil veți reuși să-l ajutați să ajungă la o claritate mai mare față de el. Întrebările încurajatoare pot suna astfel: “Înțeleg. Puteți să ne spuneți mai multe despre...”, sau: “Ați putea repeta acest moment din povestirea dvs. numai pentru a înțelege eu mai bine?”, sau orice întrebare care va intensifica și convinge vorbitorul că dvs. îl înțelegeți, că sunteți bine intenționat și sunteți pregătit să-l ajutați.

4. Fiți un bun ascultător și ascultați cu empatie.

5. Fiți un bun observator și învățați să înțelegeți limbajul paraverbal – câteodată el spune mai mult decât cuvintele.

6. Fiți discret – ați luat deja responsabilitatea să nu împărtășiți și să nu nunați public ceea ce a fost spus fără acordul părților. Aceasta informație este confidențială. Prin urmare, când începeți întâlnirea individuală cu cealaltă parte, dvs. nu puteți spune: “Antevorbitorul dvs. a zis asta și asta” fără să fi primit acordul lui. Dacă faceți acest lucru, veți încălca regulile eticii profesionale, ca să nu vorbim ce se poate întâmpla cu autoritatea dvs. și cât de repede se va topi încrederea părților față de dvs.

7. Găsiți un mod de a convinge că ați înțeles corect ceea ce s-a spus. Acest lucru se poate realiza prin punerea de întrebări de verificare, precum: “Să vedem dacă v-am înțeles corect. Dvs. ați spus că...” sau “Repetăți ceea ce spuneți ca să ne convingem împreună că am înțeles corect ideea dvs” sau “După cum înțeleg, dvs. aveți în vedere...”. Repetați cu ajutorul cuvintelor dvs. ceea ce a fost spus pentru a vă convinge că ați înțeles corect.

### **În timpul întâlnirilor individuale, facilitatorul trebuie să dea posibilitatea părților pentru a-și expune propria istorie despre conflict.**

Așa... întâlnirile individuale s-au încheiat cu succes. Fiecare dintre părți a povestit propria istorie. Dvs. dețineți deja mai multă informație despre eveniment, cât și despre percepții, punctele de vedere și aprecierile părților și sunteți pregătiți pentru o întâlnire care va pune bazele dialogului pentru luarea unei decizii acceptabilă pentru toți.

Facilitatorul este răspunzător pentru logistica întâlnirilor, timp, cafea și băuturi răcoritoare, ordinea de zi, procedeu, elaborarea regulilor generale pentru conducerea dialogului, rechizite de birou pentru scris. Când mă pregătesc pentru începerea unei asemenea întâlniri, întocmesc o listă amănunțită cu tot ce cred că este necesar și, după ce am asigurat totul, verific încă o dată dacă nu am omis ceva –

întotdeauna poți uita un amănunt, deoarece conflictul creează tensiune nu numai pentru oamenii care sunt implicați în el, ci și pentru facilitatori. El lucrează în situație de presiune și stres și acest lucru nu are cum să-l influențeze.

Facilitatorul este obligat să deschidă întâlnirea cu câteva cuvinte de introducere. El trebuie să încurajeze încrederea între părți și să consolideze încrederea lor, că se pot descurca cu acest conflict. Ultimul lucru deosebit de important, pentru că de acum încolo munca facilitatorului este de a ușura dialogul între părți, este să le ajute să-și formuleze propunerile și să nu le facă el în locul lor, să le stimuleze să ia singure decizii și să nu le ia în locul lor, să le arate propria răspundere și nu să o ia asupra sa. Sarcina lui este nu de a înlătura diferendele, ci a le ajuta să se înțeleagă în ciuda acestor diferende.

Imaginați-vă că acest conflict este ca o prăpastie care desparte părțile. Facilitatorul nu poate să o umplă – el nu dispune de resurse pentru aceasta. Dar el poate pune un pod peste prăpastie. În acest fel, prăpastia – diferendul rămâne, dar nu mai este grav, pentru că am construit un pod pe care putem trece, putem găsi drum unul spre celălalt, putem ajunge la înțelegere și acord.

### **Facilitatorul nu ia decizii în locul părților – el le ajută să rezolve împreună și să-și asume răspunderile pentru aceasta.**

După câteva cuvinte de început, care într-adevăr sunt doar câteva și nu un întreg discurs, pentru că scopul este ca părțile să se asculte reciproc și nu facilitatorul – eu propun ca de obicei să se realizeze reguli comune de dialog. Ele urmăresc să facă din acest proces unul mai efektiv, iar pentru a fi și eficiente trebuie adoptate de toți. Aceste reguli sunt elementare. Dar deosebit de importante. Iată cum poate arăta cumulumul de reguli, pe care eu îl scriu cu litere mari /de exemplu pe tablă sau hârtie/ și caut să le pun într-un loc vizibil, în așa fel încât să fie observate de toți. Știu că ulterior deseori va fi nevoie să le reamintim. Iată și câteva din regulile pe care v-ar putea fi de ajutor:

1. Să ne ascultăm
2. Să nu ne întrerupem
3. Să nu folosim cuvinte jignitoare
4. Să nu ridicăm vocea
5. Să respectăm aceste drepturi

Par elementare, nu? Numai par însă. Încă de la prima încercare ca facilitator vă veți convinge cât este de greu să fie respectate.

După alcătuirea acestui document pe care îl propun câteodată părților să-l numească “Drepturile noastre” sau “Regulile dialogului nostru” – pentru că acesta este într-adevăr un document care va reglementa relațiile noastre în timpul întâlnirii - propun părților să facă propuneri pentru procedură. Procedura este un moment important în cadrul procesului de facilitare, pentru că ea stabilește felul în care vor decurge lucrurile. Detaliile procedurii include: cine va începe; cum vom continua; câte minute vom vorbi; ce se va întâmpla dacă dialogul se va dovedi imposibil, cum vor fi formulate propunerile; cum se va pregăti înțelegerea și, bineînțeles, care va fi ordinea de zi.

La început, de obicei, părțile se adresează facilitatorului. O dată cu scurgerea timpului însă, el va trebui să-i direcționeze tot mai decis spre o conversație directă, retrăgându-se treptat. Dacă dvs. ca facilitator, stabiliți că dialogul merge în direcția dorită, sfatul meu este de a nu vă amesteca în acest dialog. Cu cât părțile își dau mai repede seama că pot să se descurce și fără dvs., cu atât mai bine v-ați îndeplinit treaba cu succes. Știm deja că facilitatorul nu are ca scop să controleze dialogul.

***Facilitatorul este numai o persoană care ridică poduri între oameni.***