

CUPRINS

MULȚUMIRI.....	XI
INTRODUCERE.....	XIII
Capitolul I – Aria medierii.....	1
ANALIZA SITUAȚIEI EXISTENTE, ÎNAINTE DE A PROPUNE O ABORDARE METODICĂ	1
1.1. Originile unei practici și cuvintele care o însoțesc.....	1
1.1.1. Privire de ansamblu asupra surselor antice	1
1.1.2. Mediere, conciliere: sensul cuvintelor	3
1.2. Mediatori și conciliatori – privire de ansamblu asupra practicilor actuale	6
1.2.1. Mediatori neoficiali.....	6
1.2.2. Mediatori punctuali (ad hoc).....	8
1.2.3. Mediatori instituționali.....	11
1.3. Varietatea practicilor de mediere	15
1.3.1. Modele, metode și procedee de lucru	16
1.3.2. Principalele variabile	17
1.4. Concluzie: o supraaglomerare sau... o lipsă de metodă?.....	26
Capitolul II – Relevanța medierii.....	30
CONȘTIENTIZAREA AVANTAJELOR ȘI A LIMITELOR MEDIERII ÎNAINTE DE A NE IMPLICA ÎN ACEASTA.....	30
2.1. Medierea, între alte moduri de intervenție ale unor părți terțe.....	30
2.1.1. Șapte abordări de „înțelepciune” ale unui terț.....	31
2.1.2. Înțelepciuni complementare	34
2.2. Depășirea unui trecut: șapte criterii în favoarea medierii...39	
2.2.1. Lipsa de comunicare și de relații constructive.....	39
2.2.2. Emoția „negativă” și riscul de escaladare	42
2.2.3. Încrângătura problemelor acumulate	44
2.2.4. Neînțelegere reciprocă	46

2.2.5. Absența unor reguli precise sau a unor legi stabile	48
2.2.6. Lipsa unui cadru favorabil	49
2.2.7. Neîncrederea în celălalt și încrederea în terț	50
2.3. Reconstruirea unui viitor: șapte criterii suplimentare în favoarea medierii.....	52
2.3.1. Păstrarea relațiilor	52
2.3.1. Necesitatea unui proces de rezolvare a problemei.....	55
2.3.2. Voința de confidențialitate	56
2.3.3. O bună gestionare a timpului	57
2.3.4. Controlul costurilor	58
2.3.5. Căutarea unei soluții unanim acceptate, deci mai durabile.....	60
2.3.6. Controlul părților asupra deciziei finale	62
Capitolul III - Principiile medierii	65
STRUCTURAREA PRINCIPIILOR DE FUNCȚIONARE ÎNAINTEA ÎNCEPERII MEDIERII.....	65
3.1. Principiul independenței <i>versus</i> realitatea situațiilor	66
3.2. Principiul neutralității <i>versus</i> apelul la echitate	67
3.3. Principiul imparțialității <i>versus</i> interesul proximității	71
3.4. Principiul confidențialității <i>versus</i> excepțiile de circumstanță	76
3.4.1. Importanța confidențialității.....	76
3.4.2. Excepțiile necesare la principiul confidențialității ..	80
3.5. Principiul respectului dreptului <i>versus</i> spațiile de creativitate	83
3.5.1. Diferențele care au legătură directă cu dreptul	84
3.5.2. Diferențe care se bazează mai mult pe chestiuni nejuridice	85
3.6. Principiul echității <i>versus</i> liberul arbitru al părților.....	86
3.6.1. Echitate (echități).....	87
3.6.2. Cine stabilește ce este echitabil?	89
3.7. Principiul de voință a părților <i>versus</i> voluntarismul mediatorului	93

Capitolul IV - Pregătirea medierii	98
ABORDAREA CU GRIJĂ A PRE-MEDIERII ÎNAINTE DE ÎNCEPEREA SESIUNILOR.....	98
4.1. Un itinerar în pre-mediere	98
4.1.1. Nașterea unei idei: un pariu	99
4.1.2. Găsirea mediatorului	105
4.1.3. Pregătirea contractului de mediere	110
4.2. Un itinerar de pregătire a părților pentru medierea „lor”..	113
4.2.1. Care părți?.....	113
4.2.2. Părțile se pregătesc.....	116
4.2.3. Avocații și consilierii părților se pregătesc.....	121
4.3. Un itinerar de pregătire a mediatorului pentru medierea „sa”	128
4.3.1. Lămurirea problemelor de principiu.....	128
4.3.2. Pregătirea pe fond.....	129
4.3.3. Să reflecteze asupra modalităților potrivite de intervenție.....	131
4.3.4. Amenajarea spațiului de mediere.....	135
Capitolul V – Procesul de mediere.....	140
GRIJA PENTRU UN BUN ÎNCEPUT ÎNAINTE DE DERULAREA ETAPELOR.....	140
5.1. <i>P</i> de la Prezentări.....	141
5.1.1. Mediatorul primește părțile	141
5.1.2. Mediatorul se prezintă	144
5.1.3. Mediatorul invită părțile să se prezinte	146
5.2. <i>O</i> de la Obiective	149
5.2.1. Mediatorul explică spiritul medierii	149
5.2.2. Mediatorul își explică rolul	151
5.2.3. Mediatorul invită părțile să-și precizeze așteptările.....	155
5.3. <i>R</i> de la Reguli.....	158
5.3.1. Mediatorul stabilește regulile de bază.....	159
5.3.2. Mediatorul obține acordul părților cu privire la toate cele de mai sus.....	162
5.4. <i>T</i> de la Timp.....	166
5.5. <i>E</i> de la Etape	167

Capitolul VI – De la trecut la prezent	174
SESIZAREA PROBLEMELOR ȘI MOTIVAȚIILOR ÎNAINTE DE CĂUTAREA UNEI RECUNOAȘTERI RECIPROCE.....	174
6.1. Identificarea punctelor de abordat	175
6.1.1. Îndemnarea părților de a vorbi	175
6.1.2. Conducerea medierii: planurile principale	177
6.1.3. A întreba pentru a identifica	182
6.2. Aprofundarea motivațiilor care apar	186
6.2.1. De ce să aprofundezi?	187
6.2.2. Arta de a pune întrebări.....	188
6.2.3. A asculta în mediere.....	191
6.2.4. Grile de analiză pentru aprofundare.....	195
6.3. Înțelegerea reciprocă	203
6.3.1. Înainte de recunoașterea reciprocă.....	203
6.3.2. Invitația la recunoaștere	205
Capitolul VII – De la prezent la viitor.....	212
CĂUTAȚI SOLUȚIILE POSIBILE ÎNAINTE DE LUAREA UNUI EVENTUAL ANGAJAMENT	212
7.1. A inventa un maximum de soluții.....	213
7.1.1. Parcursul 1 – Creativitate și brainstorming	214
7.1.2. Parcursul 2 – Tehnici pentru crearea de valoare și întrebări direcționate	220
7.1.3. Parcursul 3: Soluții oferite de mediator în caz de blocaj	233
7.2. Evaluarea în vederea unei soluții comune părților	239
7.2.1. Exigență dublă vizând excluderea extremelor	241
7.2.2. Cerința de clasificare a soluțiilor rămase în scopul de a reține „una”	242
7.3. Decizia: spre un angajament între părți.....	245
7.3.1. Text unic, navetă și paranteze	246
7.3.2. Asocierea consilierilor în redactarea textului final al acordului	246
7.3.3. Validarea acordului.....	247
7.3.4. Rezumatul angajamentelor din timpul ședinței și semnături.....	248
7.3.5. Absența acordului global	249
7.3.6. Închiderea ședinței	250

Capitolul VIII – Capcane în mediere	251
ANALIZAREA PRACTICILOR ÎNAINTEA DEPĂȘIRII	
MOMENTELOR CRITICE	251
8.1. Inițiativele mediatorului: evitarea comportamentelor cu risc	252
8.2. Inițiativele părților: să faci față momentelor critice	270
8.2.1. Confruntat cu reaua-credință	271
8.2.2. Confruntat cu un dezacord al părților cu privire la fapte	273
8.2.3. Confruntat cu prea puține sau prea multe cuvinte	275
8.2.4. Confruntat cu întreruperi reciproce permanente sau cu o intervenție confuză?	278
8.2.5. Confruntat cu părțile care rămân ferme pe pozițiile lor	280
8.2.6. Confruntat cu atacurile personale între părți	282
8.2.7. Confruntat cu o contestare personală	283
8.2.8. Confruntat cu o parte care amenință că pleacă ..	285
8.2.9. Confruntat cu o emoție foarte puternică	286
8.2.10. Confruntat cu manevre dilatorii	287
8.2.11. Confruntat cu o parte în conflict cu ea însăși	287
8.2.12. Confruntat cu un absent	288
8.2.13. În cazul evitării sau al absenței dialogului între părți	290
Concluzii	295
PERSPECTIVA ETICĂ ȘI ÎNTREBĂRILE	295
Bibliografie	311

INTRODUCERE

Medierea și concilierea sunt legate de patru cuvinte cheie care stau la baza acestei lucrări și îi conferă sens: conflict, autoritate, celălalt și metodă. Să vedem care sunt legăturile pe care le au cu obiectul acestei cărți.

Conflictul

Conflictul este o dimensiune inevitabilă a vieții. A vieții interioare, mai întâi: fiecare dintre noi se confruntă cu conflicte interne, tensiuni între aspirațiile antagoniste, ciocniri între componentele identității noastre. Dar și a vieții sociale, mai ales: ori de câte ori există o interacțiune între doi sau mai mulți indivizi și – a fortiori – două sau mai multe grupuri, conflictul devine posibil pe o multitudine de probleme. Alocarea resurselor, definirea normelor și interpretarea lor, mecanismele de recompensă sau pedeapsă, recunoașterea sau negarea valorilor și identităților: sunt tot atâtea provocări în care conflictul poate apărea și se poate amplifica.

Pe de o parte, conflictul construiește: dacă slăbește construcții mai vechi și echilibre căzute în desuetudine, este pentru a sugera altele, mai bine adaptate la provocările timpului. Conflictul exprimă frustrarea în fața nedreptății, în fața asupririi, în fața negării identității. Conflictul pune sub semnul întrebării resursele ineficiente, perturbă rutina, suscită noi întrebări, creează noi reprezentări, încurajează inovația. Este un motor în inima acestei „distrugerii creatoare”, teoretizat de către economistul Joseph Schumpeter.

Dar, pe de altă parte, conflictul distruge. Acesta este aspectul care ne interesează aici, de fapt. Între grupurile umane – țări, organizații, companii – ca și între indivizi, conflictul strică strategiile de solidaritate, de cooperare și de schimb, înlocuindu-le cu logica de egoism, de concurență și închidere în sine. De prea puține ori, conflictul nu este însoțit de o punere sub semnul întrebării, care – chiar fără intenția de a face rău – se trăiește ca o agresiune. Conflictul are dinamica sa, aceea a escaladării: prima punere

sub semnul întrebării provoacă riposta, care alimentează un nou asalt de intensitate mai mare, care declanșează un contra-atac și mai puternic și așa mai departe, fiecare căutând să îl domine pe celălalt pentru a-i impune concepția sa despre noul echilibru. Astfel, daunele încep să se adune: relațiile vechi se strică, identitățile sunt negate, se pierde timp, resursele materiale sunt irosite în zadar. Ca să nu mai vorbim, desigur, de pagubele materiale (autoturisme incendiate, școli vandalizate, echipamente de lucru distruse, atacul clădirilor publice), dar care sunt nimic în comparație cu ceea ce conflictul produce cel mai rău: lezarea integrității persoanei umane. Loviturile, rănilor, moartea, conflictul armat, masacrul, genocidul.

Această realitate ambivalentă a conflictului – motor puternic al schimbării, dar, în același timp, o prăpastie întunecată – este la baza unei interogații care însoțește toate civilizațiile umane: cum să gestionezi conflictele? Cum să le previi? Cum să le soluționezi? Aici intervine cel de-al doilea cuvânt cheie.

Autoritate

Cele mai multe sisteme de soluționare a conflictelor sunt, de fapt, bazate pe autoritate. În viața privată, părinții au autoritate asupra copiilor lor și asupra soluționării conflictelor familiale. În organizații, există o ierarhie: nivelul superior tranșează, cu autoritate, conflictele de la nivelul inferior și așa mai departe până la vârf; dacă este necesar, se identifică un arbitru exterior, care, și el, va tranșa cu autoritate. În societate, în general, dreptul, făcând distincție între ceea ce este legal și ce nu este, supune pe fiecare la un sistem global de prevenție și de reglementare a conflictelor. Dacă, totuși, două părți sunt în conflict privind interpretarea unei norme juridice, judecătorul intervine pentru a tranșa, cu toată autoritatea care îi este dată de lege.

Dar autoritatea are limite în societatea contemporană, sub efectul combinat al mai multor factori analizați în amănunt de sociologie: creșterea individualismului, colapsul normelor tradiționale, morale sau religioase; ștergerea, reînnoirea sau respingerea unor figuri tradiționale de autoritate – pater familias, institutorul, profesorul, preotul, patronul, polițistul etc. –; creșterea puterii liberalismului și a corolarului său, dereglementarea;

democratizarea societăților și a sistemelor de luare a deciziilor; transparența sporită a organizațiilor și a altor locuri de putere; declinul concepției fordiste ca și a organizării birocratice; contestarea legitimităților tradiționale – familiale, educaționale, științifice, tehnice, juridice, administrative – și, în schimb, dezvoltarea mecanismelor participative de consultare și de dialog (Lempereur, 1998d; Baumann, 2004) și de negociere.

Într-o carte anterioară, Metodă de negociere (Lempereur & Colson, 2004), doi dintre autori au încercat să rezume într-o formulă această vastă mișcare sociologică: constrângerea este din ce în ce mai puțin eficace, convingerea din ce în ce mai necesară. Soluționarea conflictelor nu scapă de această mișcare; indiferent de context, părțile interesate vor accepta din ce în ce mai puțin ca o autoritate din afară să tranșeze în locul lor conflictul și să le oblige la o înțelegere. Există peste tot voința crescândă de a rămâne stăpânul vieții sale, al proiectului și traiectoriei sale – al conflictului său și al soluționării lui.

Avântul negocierii ca mod de luare a deciziilor, în opoziție cu decizia unilaterală, se înscrie pe deplin în această mișcare. Dar ce se întâmplă atunci când negocierea eșuează? Atunci când, singure, părțile nu mai ajung să definească un punct de echilibru care ar satisface ambele părți? O posibilitate este aceea de a apela la autoritate – ierarhia sau dreptul. O alta este de a invita un terț – neutru, imparțial și binevoitor – pentru a facilita reluarea sau continuarea schimbului între părți, astfel încât acestea să ajungă prin ele însele să exploreze conflictul dintre ele, să identifice nevoile esențiale, să imagineze toate soluțiile posibile, să le evalueze și, în final, să le aleagă pe cele asupra cărora, în mod liber, părțile se angajează reciproc... Iată, în câteva cuvinte, ce este medierea în situație de conflict – și, cu aproximație, cu câteva nuanțe pe care le vom dezvolta mai târziu, de conciliere. Medierea oferă o continuare a negocierilor prin alte mijloace sau, dacă vreți, ultima încercare între negociere și perpetuarea conflictului sau recursul la autoritatea exterioară pentru a tranșa neînțelegerea. Există, de asemenea, o mediere preventivă sau de proiect, care își propune să se ocupe cu dificultățile între parteneri înainte ca acestea să se transforme într-un conflict.

Mediatorul nu este, deci, o autoritate: nu tranșează nimic, nu impune, interzice puțin – și aceasta pentru a garanta libertatea părților. El facilitează, favorizează, încurajează, motivează. Arta sa este ciudată: părțile îl acceptă la masa lor tocmai pentru că nu are nicio autoritate asupra lor; și tocmai pentru că îi lipsește autoritatea, când medierea ajunge la un rezultat, părțile se recunosc deplin în acordul pe care ele însele l-au încheiat, cu susținerea mediatorului, și descoperă însăși forța procedurii.

Celălalt

În fața conflictului, respingerea unei autorități exterioare nu plasează, totuși, părțile interesate într-o situație de control complet sau de atotputernicie: trebuie ca fiecare să țină seama de Celălalt. Cu excepția cazului de conflict interior deja menționat, trebuie să fie cel puțin doi pentru a fi în conflict. Celălalt este, prin urmare, o variabilă de neevitat a ecuației: el este parte din conflict, atâta timp cât va fi parte a soluției. Nu pot ignora pe celălalt, așa cum nici celălalt nu mă poate ignora... Fiecare deține o parte din poveste, în general, o parte din responsabilități și desigur o parte a soluției.

De aceea Celălalt constituie unul din firele roșii ale acestei lucrări. *A-l înlocui pe celălalt în mijlocul schimbului este esențial:*

- pentru partea aflată în conflict, care trebuie să ajungă să se descentreze și să se pună în locul celuilalt, la fel ca a-l face pe celălalt să se pună în locul său;
- dar și pentru mediator, acest celălalt, care poate fi tentat să-și aproprieze conflictul și trebuie, dimpotrivă, să mențină controlul conflictului dintre părți, dar și al soluționării sale, într-o recunoaștere reciprocă.

Mediatorul va juca aici, din plin, rolul său de intermediar între cei doi Celălalt, așa cum sunt considerate părțile una pentru alta. Celălalt va fi evocat în același timp:

- în trecut: cel al conflictului, al ignoranței sau al condamnării celuilalt, al separării, al percepțiilor diferite, al viziunilor opuse, al acestui celălalt cu totul altul;
- în prezent: timpul medierii, care permite consolidarea dialogului între cele două părți, analiza asemănărilor și a diferențe-

lor în vederea unei recunoașteri reciproce a identităților și a nevoilor, acolo unde celălalt este aproape de mine și eu de celălalt, și unde regăsim legătura și relația;

- și în viitorul posibil, pe care trebuie să-l construim împreună, încă nesigur, acela al unui loc de înțelegere și, poate, al continuării relației; în care celălalt nu este numai prezent cu mine, ci se proiectează cu mine în viitor.

Integrarea celuilalt se face mai ales prin ascultare – și ascultarea, pe care toată lumea o practică, dar pe care puțini o practică bine, marchează importanța metodei. A asculta înseamnă a înțelege și a-l înțelege pe celălalt constituie o condiție pentru a se înțelege cu el.

Metodă

Desigur, oricine se poate improviza mediator, iar unii o fac cu succes: între frații și surorile sale, între părinții săi aflați în conflict permanent, între colegii de clasă, între prieteni, între colegii de muncă. Acest model al „mediatorului informal” este evocat în capitolul I.

Nu este mai puțin adevărat că, în afară de cazurile limitate, medierea și concilierea nu se bazează nici pe intuiție și nici pe improvizație. Ascultarea o demonstrează: instrument de bază al mediatorului, aceasta se bazează pe tehnici de chestionare pe care hazardul le descoperă uneori accidental, dar care, de asemenea, se învață pentru o punere în practică fină și eficientă. Medierea și concilierea sunt, deci, o chestiune de metodă: sunt instrumente disponibile, există bune practici, sunt tehnici dovedite, unele capcane sunt identificate, ca și unele manevre de ieșire – toate acestea formând un tot care poate fi însușit.

Desigur, fiecare continuă să învețe din experiențele sale repetate de mediere. Medierea intuitivă este veche de când lumea, începând cu *bashingantaye* din Burundi – acest înțelept, atent la acuratețea cuvântului emis și soluționând verbal litigiile locale – până la comunitatea Sant'Egidio de azi – comunitate religioasă care facilitează discuțiile dintre beligeranți. Dar cum să beneficiazi de experiența celorlalți?

Acesta este conținutul dublu, inseparabil, al acestei cărți: tehnici și practici, extrase atât din gândirea teoretică, cât și din expe-

riențele concrete legate de conflict și metodele sale de soluționare, acumulate de trei autori cu profiluri complementare. Modelele, instrumentele și exemplele propuse în această carte dezvoltă o metodă și nu metoda. Spiritul rămâne același cu cel care asigură succesul, din anul 2004, în lumea francofonă, al cărții *Metoda de negociere*:

- o carte care să fie un instrument pentru mediator, desigur, dar și pentru părțile aflate în conflict, sperând la o mediere sau angajându-se într-o mediere; o carte ghid și la îndemână, operațională și incitând la reflecție, străduindu-se să fie precisă și rămânând, în același timp, generală, practică fără a fi simplistă, densă fără a fi obscură (cel puțin așa sperăm!);

- o carte care se adresează tuturor, deoarece medierea privește pe fiecare: ca mediator potențial, ca mediator sau conciliator profesionist, ca părți interesate, ca avocat sau consilier;

- o carte care parcurge mai multe domenii: această Metodă se referă la medierea în general, ca proces, în ceea ce are ea aplicabil tuturor tipurilor particulare de mediere – diplomatică, familială, penală, de consum, de muncă, în relația dintre întreprinderi etc. – chiar dacă aceste domenii au specificitatea lor. De la un tip de mediere la altul, asemănările depășesc cu mult diferențele;

- o carte practică, ce ridică probleme concrete și propune soluții la fel de concrete. Metoda face legătura între teorii și practică. Aceasta reunește rezultatele experienței, cercetării și învățământului în domeniul medierii. Prezintă numeroase exemple care ilustrează conceptele evocate;

- o carte care deschide fiecărui cititor posibilitatea de a alege instrumentele și căile adaptate nevoilor sale, experienței sale, mediului său – pentru a construi propria sa metodă de mediere.

Propunerea lucrării de față se înscrie și într-un obiectiv mai vast, care depășește dimensiunile unei singure cărți. Este vorba de a contribui la răsturnarea unui paradox: de ce medierea este încă atât de puțin practică în Franța, în timp ce toată lumea vorbește despre ea? În timp ce toate organizațiile își găsesc mediatori și cuvântul a intrat în limbajul multor sectoare de activitate, timpul mediatorilor ne este anunțat de cel puțin douăzeci de ani (Six, 1990) – pe scurt, medierea este la modă,

aceasta rămâne un mecanism puțin utilizat în comparație cu numărul dosarelor aflate pe rol. În ciuda eforturilor unui număr mare de asociații de mediere, poate că nu există încă suficiente informații accesibile cu privire la ce înseamnă, concret, o mediere în desfășurarea ei: cum se decide o mediere, care sunt avantajele și limitele ei, cum se desfășoară o mediere, care sunt etapele sale, care este rolul mediatorului, la ce ar trebui să se aștepte părțile etc.?

Este ceea ce această carte își propune să împărtășească cititorului, pentru ca fiecare, în funcție de situație, să se gândească la mediere pentru a-l ajuta să depășească un conflict sau să devină el însuși mediator pe lângă apropiați sau colegi.

O privire de ansamblu asupra cărții

Prezentarea capitolelor următoare ne dă ocazia expunerii unei viziuni de ansamblu: principiile care o ghidează, regulile pe care le propune, etapele pe care le parcurge din trecut către prezent și apoi din prezent spre viitor, în sfârșit, capcanele pe care se străduiește să le evite.

Primul capitol, Aria medierii, examinează practicile existente: ce acoperă acum cuvintele mediere și conciliere? Fie că sunt informali, punctuali sau instituționali, care sunt domeniile de acțiune ale acestor mediatori, care dobândesc un loc tot mai important în majoritatea domeniilor vieții politice, administrative, sociale, economice, private. Se propune o privire de ansamblu a acestor activități de mediere; aceasta ilustrează o mare varietate de practici și de modele. Principalele variabile de diferențiere sunt subliniate, înainte și în timpul medierii, dar și unele linii directe pentru o metodă.

În fața acestei realități variate, capitolul al doilea analizează Relevanța medierii: care sunt avantajele, dar și limitele? În ce situații să alegi medierea ca mod de acțiune pentru rezolvarea unui conflict? Într-adevăr, medierea și concilierea sunt modalități de intervenție ca multe altele: se vor prezenta șapte feluri de abordare de către un terț, care oferă calități de judecată complementare în fața conflictului. Apoi sunt analizate două serii de criterii în favoarea medierii: o primă serie decurge din blocaje din trecut care figurează în prezent; a doua se orientează spre

viitor și subliniază cum ajută medierea la (re)construirea unui viitor acceptabil părților.

Interesul acestui mod de rezolvare a conflictelor fiind confirmat, capitolul al treilea tratează Principiile medierii: ce valori fundamentale îl vor ghida pe mediator, garantând, în același timp, părților calitatea procesului care va urma? Independență, neutralitate, echitate, imparțialitate, confidențialitate, respectul legii, libera voință a părților, sunt toate principii esențiale ce trebuie lămurite în vederea aplicării concrete, dar sunt și tot atâtea dileme între aceste principii, care trebuie depășite, între neutralitate și echitate sau între respectarea legii și voința liberă a părților, pentru a nu cita decât două.

A venit timpul să avem în vedere Pregătirea medierii, planificarea ședințelor de mediere, cu o atenție deosebită pentru pre-mediere: acesta este obiectul capitolului al patrulea. Că suntem mediator, parte implicată sau consilier al acesteia din urmă, prezentul capitol anticipează elemente ce trebuie pregătite înainte de mediere. Cum se face propunerea, respingerea, acceptarea sau convingerea unei părți de a accepta medierea? Cum să alegi mediatorul? Cum arată un contract de mediere? Ce actori să reunești pentru mediere? În mod concret, cum se pregătesc părțile implicate? Dar un mediator? Ce modalități de intervenție se aleg? Și cum se amenajează practic locul de mediere? Deci, iată câteva întrebări – strategice, operaționale sau pur și simplu practice – la care trebuie să răspundem.

Capitolul al cincilea marchează intrarea în materie: în prezența părților, mediatorul inițiază Procesul de mediere propriu-zis. Înainte de a se aștepta să trateze eficient, pe fond, el trebuie să reușească să deschidă „POARTA” medierii:

- stabilirea contactului prin Prezentarea reciprocă a părților implicate și a mediatorului;
- clarificarea Obiectivelor medierii: ceea ce este, ceea ce nu este, dar și care va fi rolul mediatorului și care sunt așteptările părților;
- apoi stabilirea unui Ansamblu de reguli, în special pentru comunicare, și obținerea acordului părților cu privire la aceste reguli;
- programarea Timpului medierii, adică organizarea termenelor și a agendei de desfășurare;

- în final, descrierea căii medierii, a Axelor sau etapelor sale succesive. Metoda medierii se bazează pe două axe principale, care corespund următoarelor două capitole.

Prima axă, analizată în capitolul al șaselea, ne conduce De la trecut la prezent: înainte de a încerca să soluționezi un conflict, este totuși necesar să-l analizezi în profunzime. Ascultarea și chestionarea, gestionarea emoțiilor și reformularea devin, deci, instrumente indispensabile. Această etapă cuprinde momente care se succed, se suprapun sau alternează, dar este esențial ca fiecare dintre ele să fie parcursă. Mediatorul o utilizează ca o busolă:

1. *identificarea* punctelor din problemă care urmează să fie tratate pentru fiecare dintre părți;
2. *aprofundarea* lor pentru a evidenția nevoile esențiale ale părților;
3. în fine, contribuția la o *înțelegere reciprocă* a cauzelor problemei și a nevoilor actuale pentru fiecare parte implicată.

A doua axă a metodei conduce De la prezent la viitor. Nu este suficient ca părțile să se înțeleagă și să identifice împreună cauzele problemei și nevoile fiecăruia. Cum să răspunzi în viitor nevoilor identificate în prezent? Capitolul al șaptelea analizează cele trei mișcări care alcătuiesc această a doua axă:

1. *găsirea* unui număr cât mai mare posibil de căi de soluționare. Cum să generezi, pentru tine și pentru celălalt, soluții potrivite cantitativ și calitativ? Vor fi prezentate tehnici de creativitate și de creare de valoare pentru toți și, în același timp, sursele ideilor date de mediator;
2. *evaluarea* acestor căi pentru a găsi soluții comune părților;
3. în final, *luarea deciziei* și, dacă este cazul, elaborarea formă sau nu a unui angajament reciproc, oral sau scris, a cărui valoare juridică va trebui să o cunoaștem și, dacă este nevoie, să-l monitorizăm.

Înainte de a ajunge la un acord, există totuși riscul ca succesul medierii să fie perturbat de un număr mare de obstacole. Cum să le previi, să le identifice, să le gestionezi? Capitolul al optulea se concentrează pe Capcanele pe care mediatorul trebuie să le gestioneze, indiferent dacă la originea acestora se află el

însuși sau părțile. Uneori, mediatorul consideră că face bine, dar anumite instincte ale sale se dovedesc, uneori, contra-productive. Sunt prezentate cauzele probabile ale acestor comportamente și riscurile suportate, precum și recomandările desprinse din practică pentru a le evita. Alte probleme rezultă nu din inițiativele nefericite ale mediatorului, ci din comportamentul părților: sau cu bună-credință și fără voia lor, sau cu bună știință, deoarece părțile estimează să acționeze în interesul lor, chiar în detrimentul celeilalte părți sau chiar al procesului de mediere. Prin urmare, există, de asemenea, căi propuse mediatorului pentru a depăși aceste momente critice în interacțiunea sa cu părțile.

În cele din urmă, concluzia arată relația intimă dintre Perspectiva etică și chestionare în practica mediatorului și propune o reinterpretare generală care dezvăluie mai mult decât o tehnică, și anume o filozofie pentru el însuși și pentru celălalt, pentru mediator și părțile implicate.

O ultimă precizare, de ordin tipografic, pentru a vă atrage atenția asupra a două caracteristici ale paginării lucrării *Metoda medierii*.

Exemplele

În cadrul cărții, multiplele exemple – direct inspirate din cazuri reale și din experiența autorilor – vor fi oferite în acest format pentru a ilustra tema și instrumentele prezentate.

În plus, sugestiile de formulare și pasaje de dialog vor fi oferite în acest format, în special pentru ca mediatorii să găsească o sursă de *inspirație* pentru propriile lor luări de cuvânt, în diverse *situații*.

Fie ca această Metodă să ajute pe fiecare – mediator, conciliator, părți implicate în conflict, orice persoană care se găsește între alte două în situație de dezacord – să soluționeze cât mai multe conflicte pentru sine și pentru alții. Lectură plăcută!