

National Coalition Building Institute International

Manuel de compétences d'animation

Notes pour les animateurs/-trices d'équipes

1. Ce manuel a été écrit pour les animateurs/-trices expérimenté(e)s de NCBI ayant des tâches de direction d'équipes. Il s'agit avant tout de traductions de l'américain. Les sources de ces textes sont le livre "Leading Diverse Communities" et les notes des séminaires de NCBI "Leadership Clinic" et "Leadership Institute" aux USA. Tu peux employer ces textes et ces exercices comme bon te semble pour les cours de NCBI et les équipes NCBI, mais aussi pour les groupes ou séminaires en dehors de NCBI. Merci pour ton engagement et bon succès comme animateur/-trice de NCBI Suisse.

Version allemande d'Urs Urech, sur la base de Cherie R. Brown
Traduction française par Christina Cuénod

traduction de la première édition (de janvier 2007)

NCBI International
1835 K Street NW, Suite 715
Washington, D.C. 20006
USA
001/(202) 785-9400

NCBI Suisse
Ron Halbright
alte Landstr. 89
CH - 8800 Thalwil
+41/(044) 721 1050

**Manuel des compétences d'animation, Cherie Brown
(traduction en allemand et rédaction, Urs Urech)
(traduction française, Christina Cuénod)**

Vue d'ensemble des chapitres	page
Prends l'initiative pour animer Principe et compétences d'animation	1
Forme ton propre groupe de soutien pour ta tâche d'animation	2
1. Quelque chose de nouveau et de bien	
2. En couple	
3. Appréciation de l'animation	
4. Qu'est-ce qu'une bonne appréciation	3
5. Soutien par une personne, un groupe; leurs tâches	
6. Meilleurs moments ou moments ahhh	
Evaluation de ta tâche d'animation	4
Stratégies quand ton animation est attaquée	5
Contre les trouble-fête et les attaques	6
Admettre les fautes et les réparer	7
Préparer les présentations	8
Notes pour l'animation	
Résoudre les conflits en tant que promoteur/-trice de la paix le modèle en 5 pas	9
Résoudre tes propres conflits	10
Résoudre les conflits à l'intérieur de l'équipe de NCBI	11
Thèmes controversés et conflits de groupe	12
Compétences majeures pour résoudre les conflits	14
Du courage pour les conflits dans les organisations	15
Le travail de l'allié(e) (accepter les alliés/être allié)	16
- avec les juifs et les juives	17
- avec les asiatiques	18
- avec les homosexuel(le)s et les bisexuel(le)s	19

Prends l'initiative pour animer

Principe

Beaucoup de gens pensent que pour sauvegarder les principes démocratiques il faut trouver des solutions de consensus pour tous les processus de groupe. Cela est très fatigant et empêche souvent les initiatives personnelles. Il faut un travail d'équipe pour toute activité réussie, mais le procédé coopératif veut souvent dire: personne ne prend la responsabilité de faire avancer le projet et le groupe, donc l'activité piétine sur place. Cela a beaucoup plus d'effet d'encourager les gens à prendre des initiatives d'animation individuelles. Les choses avancent souvent dans ce monde grâce à l'initiative courageuse de personnes individuelles.

Nous n'avons pas besoin d'attendre que quelqu'un nous tape sur l'épaule pour nous dire: "Tu peux nous aider? Tu peux prendre la direction des événements?" Chacun(e) de nous peut décider de prendre l'initiative pour changer quelque chose ou pour faire avancer les choses. Te décider que tu peux prendre la responsabilité dans n'importe quelle situation, cela veut dire te confronter avec la réalité parfois un peu effrayante que tu as déjà la force et le pouvoir de changer le monde.

Tu peux diriger les événements (prendre de l'initiative) même quand tu n'es pas l'animateur/-trice de la séance, du cours de formation ou du groupe actuel. Fixe-toi des objectifs personnels pour chaque séance, pour chaque cours de formation et poursuis-les sans compromis. Réfléchis bien sur l'animateur/-trice officiel(le), sur le mandat et sur le groupe et agis de manière à faire avancer les objectifs communs. Ta vie et toutes les séances en deviendront plus intéressants, plus passionnants...

Compétences d'animation

Il faut une attitude spéciale pour prendre l'initiative et diriger les événements. Tu dois partir de l'idée que tu peux, toi tout(e) seul(e), surmonter les difficultés de ton entourage. Tu dois croire que tu peux changer les choses. Une personne seule peut faire beaucoup quand les autres sont découragés, impuissants ou humiliés. Dans ces situations de défi pose-toi les questions suivantes:

1. Si je savais que la direction de ce projet est complètement entre mes mains, **que ferais-je maintenant?**
2. Si je savais que je suis vraiment mandatée et capable, **comment réagis-je dans cette situation?**
3. Si je savais que toutes les personnes autour de moi étaient ouvertes et prêtes pour mon apport, **comment me comporterais-je?**
4. Si je croyais vraiment que mon apport amènerait une amélioration profonde, **quelles aptitudes, connaissances ou vues profondes apporterais-je?**

Forme ton propre groupe de soutien pour ta tâche d'animation

Principe

Nous devons former des animateurs/-trices pour qu'elles trouvent du soutien, en créant un groupe de soutien, qui les portent en toutes circonstances. Ce sera impossible de prendre l'initiative dans les moments les plus difficiles de la discrimination sans avoir ce groupe de soutien personnel. Sans cela l'isolation et le découragement auront vite le dessus. Les animateurs/-trices méritent qu'on leur montre de l'appréciation et qu'on les soutienne - cherche-les. Il y a quelques trucs simples que tu peux inclure dans tes réunions et tes présentations pour commencer à former les gens pour qu'ils réfléchissent bien et positivement sur les animateurs/-trices.

Compétences d'animation

1. **Quelque chose de nouveau et de bien:** Parfois les gens viennent découragés, avec un sentiment d'urgence et/ou d'impuissance à une réunion. Souvent les gens se concentrent sur les difficultés présentes ou les aspects négatifs du projet - ce qui les empêche de réfléchir d'une manière fraîche et flexible. Pendant des conflits ou des controverses les gens se sentent coupés, éloignés du groupe ou ressentent de l'animosité vis-à-vis d'autres dans le groupe. Une stratégie qui permet de contrer cela au début de chaque réunion, est de demander à chacun à tour de rôle: "Qu'est-ce qu'il y a de nouveau et de bien dans ta vie?" En tant qu'animateur tu peux donner l'exemple que qqc de nouveau et de bien ne doit pas être qqc d'immense, que les petites choses comptent aussi. C'est une façon humaine de communiquer les uns avec les autres.
2. **En couple:** Souvent les gens arrivent distraits ou bien ils sont préoccupés par toutes les autres tâches qu'ils doivent liquider, ce qui rend difficile d'être présent et attentif pendant la réunion. Si l'exercice "qqc de nouveau et de bien" n'a pas donné le résultat voulu et que les gens ne sont pas attentifs pendant la réunion, tu peux employer une autre stratégie: Demande aux gens de se mettre à deux avec la question "qu'est-ce qui t'empêche d'être attentif et présent?". Partage le temps disponible et explique la tâche: écouter (pas de discussion, mais "faire soupape de pression / nettoyer l'atmosphère"). Cet exercice de deux minutes aide à mieux se concentrer sur l'objet de la réunion. Tu peux aussi employer cet exercice si tu remarques que beaucoup de gens réagissent avec des émotions fortes à un sujet ou un propos. Quand les gens reviennent de leur exercice à deux tu peux faire un "tour-éclair": chacun à tour de rôle s'exprime sur la question ou le thème.
3. **Appréciation de l'animation:** La plupart d'entre nous avons appris qu'on ne doit pas en tant qu'animateur/-trice chercher ou permettre l'appréciation ("pêche aux compliments", "fishing for compliments"). Mais il est important de rappeler aux autres que notre apport en tant qu'animateur/-trice est importante. L'appréciation orale systématique des animateurs/-trices aide à créer dans le groupe un climat où l'animation reçoit un soutien. Voici un exercice simple que tu peux faire pour rappeler aux gens que les animateurs/-trices méritent et ont le droit d'attendre le soutien du groupe: Termine régulièrement les réunions avec un "tour teminal" sur les deux questions: "Quel point fort y a-t-il eu pour toi dans la réunion d'aujourd'hui ?" et "Quelque chose que l'animation a bien fait?"

4. **Qu'est-ce qu'une bonne appréciation?** Une bonne appréciation focalise les succès et aide la personne à se voir et à voir son animation dans une lumière claire et positive. Des exemples concrets de la vie quotidienne et des expériences personnelles avec cette personne sont aussi très positifs. De même des remarques qui contredisent l'oppression intériorisée de cette personne, par ex. (oppression intériorisée / contradiction):
O: les femmes intériorisent de ne pas avoir confiance dans leurs propres pensées.
C: tu es brillante.
O: les hommes intériorisent de cacher leurs sentiments. C: ça me plait, comme tu montres tes sentiments
O: les juifs intériorisent une méfiance profonde. C: merci pour ta confiance.

Les appréciations qui renforcent l'oppression intériorisée ne sont pas un bon soutien (dire à une asiatique "tu souris toujours d'une manière si sympathique" - ou à un homme "tu travailles comme une bête"). Celles qui correspondent plus à tes besoins mais n'ont rien à voir avec les défis de l'autre personne, n'aident pas forcément non plus (d'un jeune: "tu es un bon modèle" - d'une lesbienne "je me sens en sécurité avec toi")

5. **Personne de soutien:** C'est la tâche de la personne de soutien d'écouter les doléances et réclamations des membres du groupe ou des participants au cours et d'être en contact étroit avec la direction du groupe ou du cours. La personne de soutien doit pouvoir faire la différence entre les demandes justifiées des participants qui doivent être communiquées à la direction, et les indignations et problèmes personnels des participants qui doivent recevoir de l'attention mais qui n'ont rien à voir avec le programme ou l'ordre du jour de la réunion actuelle.

Ainsi la direction sera soulagée d'une partie des commentaires négatifs et peut se concentrer sur la direction - et en même temps les participants ont qqn qui les écoute et leur accorde son attention.

6. **Groupe de soutien:** choisis les gens pour ton groupe de soutien, qui t'ont déjà montré qu'ils apprécient ta direction et qu'ils savent comment ils peuvent te soutenir. Réfléchis sur les identités que les personnes de ton groupe de soutien devraient avoir. Demande et encourage les gens à venir dans ton équipe. Dis-leur quel est le genre de soutien concret dont tu as besoin de leur part et parle des défis que tu rencontres en tant qu'animateur/-trice ou des moments où tu as de la peine à demander de l'aide ou à l'accepter.
7. **Tâches de soutien:** délègue des tâches importantes à des gens ou des équipes en qui tu as confiance qu'ils liquident leurs tâches. Définis les objectifs et ce que ces tâches exigent d'eux. Détermine un chef pour chacune des tâches de soutien et précise quand et comment ils doivent te faire leur rapport sur leur tâche.
8. **Meilleurs moments ou moments ahh:** tu peux conclure la réunion ou le cours avec les deux questions: "Quel était le meilleur moment?" ou "Quel était un moment ahh?"

Evaluation propre de ta tâche d'animation

Principe

Un des plus gros obstacles au soutien de la direction, c'est quand l'animateur/-trice agit d'une manière opprimante. Que peux-tu faire si un animateur est dans l'erreur, n'est pas efficace dans son travail ou fait qqc d'alarmant? Notre tendance est souvent de laisser tomber l'animateur ou de critiquer durement ou de chercher une autre personne pour animer. Nous devons trouver une voie pour fêter l'animation et en même temps de lui poser le défi de croître à la mesure de sa tâche et d'examiner honnêtement les difficultés.

Compétences d'animation

Tu peux effectuer cette évaluation avec chaque groupe que tu animes. Le but de cette évaluation n'est pas d'exposer l'animateur/-trice à la critique et au jugement, mais est la croissance et le développement de l'animateur/-trice dans un climat compréhensif, en sachant que l'animateur/-trice essaie toujours, avec toutes ses forces et ses faiblesses, de faire du mieux possible. Plutôt que de critiquer, les membres du groupe doivent trouver une voie pour être de meilleurs alliés pour leur animateur/-trice, tout en garantissant que les déficits de l'animation se combleront. Nous obtiendrons un aperçu réaliste de notre propre force et de notre pouvoir si en tant que membres du groupe nous nous décidons à devenir actifs comme allié de l'animation. Nous ne devons pas vouloir changer l'animateur/-trice. Le premier pas c'est de trouver un chemin pour être un(e) bon(ne) allié(e) pour l'animateur/-trice.

D'abord tu partages en tant qu'animatrice tes réflexions personnelles avec le groupe en répondant aux deux questions suivantes:

1. Qu'est-ce que j'ai bien fait dans ce travail de mener le groupe?
2. Qu'est-ce que je dois améliorer? Quelles choses spécifiques est-ce que je veux améliorer?

Demande ensuite aux gens d'aller à deux et de préparer leur évaluation en répondant aux trois questions suivantes:

1. Qu'est-ce que l'animatrice/-teur a bien fait en dirigeant ce groupe?
2. Comment voudrais-tu que l'animatrice/-teur s'améliore concrètement?
3. Qu'est-ce que tu feras personnellement pour soutenir l'animatrice/-teur pour qu'elle/il puisse évoluer dans cette direction?

Selon la grandeur du groupe seulement une partie fera un rapport oral en plénum (max. 7 personnes). Si tu veux, tu peux demander à qqn du groupe de noter pour toi les idées d'amélioration de ton animation.

Stratégies quand ton animation est attaquée

Principe

Quand tu animeras, tu pourras parfois ressentir l'impuissance, la rage ou l'antipathie de certains membres du groupe. Cela deviendra visible par de la critique ou des insultes qui seront justifiés ou non justifiés par des fautes que tu as faites. Si tu as fait des fautes, tu pourras t'excuser, réparer les pots cassés et changer ton comportement. Mais peu importe les fautes que tu as pu faire, tu mérites d'être bien traité(e) en tant qu'animateur/-trice.

L'oppression des chefs, c'est soit quand on t'idéalise et t'admire, soit qu'on te critique destructivement, qu'on t'attaque pour tes fautes ou qu'on veut se débarrasser de toi. Ces deux façons de se comporter ont souvent leur racine dans l'enfance, où on était soi-même opprimé en tant qu'enfant par les chefs d'antan (parents, frères et sœurs plus âgés, enseignant(e)s). Nous voulons en tant qu'animatrices/-teurs trouver un chemin efficace pour identifier les attaques et les contrer d'une manière telle que l'attitude des attaquants change et que nous puissions les gagner comme alliés. Il faudra faire attention aux points suivants:

1. Nous ne changeons pas la tête des gens, mais leurs cœurs.
2. Ecouter est une activité révolutionnaire. Ecouter ne veut pas dire acquiescer.
3. Considère les insultes comme occasion d'aider qqn. C'est comme un cri au secours, ce sont des préjugés de cette personne, exprimés à haute voix.
4. Les êtres humains sont nés sans préjugés. Ils ne sont pas mauvais de fond en comble. Nous avons tous appris des informations erronées sur les autres. Les humains peuvent changer.

Compétences d'animation

Si tu as fait une faute, admetts-le. Rappelle-toi que faire des fautes ça fait partie de l'animation. Nous apprenons grâce à nos fautes. Si nous faisons beaucoup de fautes, nous apprenons plus vite...

- Beaucoup des commentaires et attaques sont des répétitions des préjugés que les gens ont appris. Tu ne peux pas discuter avec des préjugés, tu peux seulement leur donner une occasion d'être entendus en les écoutant bien.
- Si tu réagis avec de fortes émotions toi aussi, en tant qu'animateur/trice, l'autre personne t'écouterait plutôt moins. (pas 2 "aïe" en même temps).
- Traite l'autre personne d'une manière absolument respectueuse et digne.
- Cherche la blessure qui se trouve derrière l'insulte.
- Observe ce qui aggrandit ou diminue l'attitude de défense de l'autre personne. Si elle doit se défendre encore plus à cause de tes commentaires, cela lui sera plus difficile de changer son attitude.

Contre les trouble-fête et les attaques

Principe

Si tu es entrain d'animer et qqn t'énerve, si qqn du cours ou du publique te dérange, interromps le cours, t'attaque toi ou NCBI ou les objectifs du cours ou boycotte le cours – ça représente un grand défi pour toi de garder les nerfs, de rester calme et de réfléchir suffisamment clairement pour continuer à bien animer et à poursuivre les buts du cours. Notre travail contre la violence et le racisme représente un défi important pour les participants du cours. La confrontation émotionnelle avec ces thèmes, avec sa propre identité et sa propre biographie réveille beaucoup de souvenirs et d'émotion et ramène les difficultés personnelles et les processus de dynamique de groupe à la surface. En finir avec la violence et le racisme veut dire remettre en question de vieux modèles, les mettre de côté et acquérir de nouveaux comportements. C'est fatigant et insécurisant. On peut comprendre que parfois des résistances ou des anxiétés se fassent remarquer d'une manière peu constructive...

Compétances d'animation

Essaie de rester calme intérieurement. Aie confiance en ta préparation, ton planning, la structure et l'efficacité du programme. Essaie d'observer, d'écouter et de classer la perturbation:

- quel est le noyau de la perturbation, son coeur?
- quelles blessures, émotions, attentes y a-t-il derrière la perturbation?
- quel est l'effet de la perturbation sur le groupe?

Réagis à la perturbation d'une manière flexible comme tu le juges bon d'après la situation et selon l'effet probable de ta réaction. Quelques possibilités:

ne pas prendre au sérieux, ignorer, ne pas faire attention

- demande à un animateur/-trice de NCBI de prêter son attention à cette personne pendant un exercice à deux
- ralentis les personnes qui parlent beaucoup / qui dérangent grâce à une règle (par ex. à tour de rôle ce sera toujours une femme/un homme qui parle OU celui qui n'a pas encore eu la parole, l'aura en premier...)
- emploie les pauses-souffle ou -diction pour interrompre le perturbateur
- élimine certains thèmes ou sous-thèmes pour demander à d'autres personnes de participer
- demande à d'autres groupes (les femmes, les jeunes, les personnes d'origine étrangère) de participer en prenant la parole
- confronte les perturbateurs: "Nous connaissons déjà votre opinion. Puis-je entendre celle d'autres participants?"
- commente le cœur du discours des perturbateurs et continue avec ton programme
- plus tard: travaille avec tes émotions et ta résistance par rapport à cette personne ou groupe ou opinion

Attaques

Si qqn n'arrête pas de t'attaquer, t'insulte, ne soutient pas ton animation ou mobilise d'autres contre toi ou contre ton mandat, nous appelons cela une attaque. L'animateur/-trice, le mandataire ou toi devez stopper les attaques. Exige une confrontation confidentielle avec l'attaquant en la présence de l'animateur/-trice et/ou du mandataire et exige d'être traité avec respect. Demande à un autre animateur/-trice de NCBI de t'accompagner à cet entretien. Réfléchis aux autres mesures qu'il faudrait prendre si l'attaque ne cesse pas.

Admettre les fautes et les réparer

Principe

Nombreux sont les dirigeants connus - politiciens, enseignants, chefs religieux, agents de police - qui défendent ou dissimulent leurs fautes. Ils accusent souvent d'autres de leurs propres fautes. Comme cela est important pour nous de soutenir l'animateur/-trice, il est tout aussi important pour l'animateur/-trice de reconnaître courageusement ses fautes et de travailler à les réparer. L'aptitude de faire une évaluation de soi-même honnête et de reconnaître une faute est souvent le premier pas vers la confiance en particulier pour les relations interculturelles. Si on justifie ses propres fautes ou ses actes oppresseurs, si on accuse les autres d'être "trop sensibles", si on se débarrasse de chaque critique en la traitant d'attaque contre notre animation, on rend impossible un climat de groupe ouvert à tous. Tu mérites en tant qu'animateur/-trice le respect et la tolérance, mais c'est quand même à toi d'être prêt à reconnaître ouvertement tes fautes pour pouvoir évoluer.

Cela est difficile pour beaucoup d'animateurs/-trices de mettre cet exercice en pratique. Admettre ses fautes nous donne le même sentiment que montrer sa faiblesse : on le perçoit comme affaiblir sa propre position, mais c'est souvent le contraire qui arrive. Montrer notre vulnérabilité, notre humanité amène autrui à se mettre à notre place, perce le mur d'isolation autour des animateurs/-trices et encourage le soutien.

Compétances d'animation

Exercice à deux:

1. Chaque personne raconte comment elle s'est comportée avec respect et a soutenu l'autre personne ces derniers temps.
2. Chaque personne raconte de son propre point de vue où elle a fait des fautes et ne s'est pas comporté respectueusement vis à vis de l'autre - et demande pardon.
3. Chaque personne a la possibilité de mentionner d'autres fautes ou comportements blessants de l'autre personne, de parler avec l'autre de cela pour qu'il puisse reconnaître sa faute et demander pardon.

Cela aide si on fait régulièrement cet exercice (reconnaître des fautes, demander pardon et les corriger) quand on veut construire des relations interculturelles. Si les gens voient que nous, en tant qu'animateurs/-trices, nous sommes prêts à reconnaître nos fautes et à les corriger, ils seront d'avantage prêts eux aussi d'accepter notre animation et de nous faire confiance lors de décisions difficiles.

Préparer les présentations

Pour présenter un projet ou un programme tu dois bien te préparer. Utilise les contacts préalables au téléphone, par mail ou en dialogue avec la personne de contact, avant et après la présentation, pour te faire une idée claire de la situation de départ et des défis que tu rencontreras. Voici qq questions qui peuvent t'y aider:

- pourquoi est-ce qu'on a fait appel à toi/NCBI?
- où et par qui? et qu'ont-ils entendu sur NCBI et/ou sur toi?
- qu'est-ce qu'ils ont déjà fait sur ce thème? avec quel succès/insuccès?
- qu'est-ce qu'ils attendent de toi/NCBI?

Cherche le dialogue avec le responsable du projet, si ce n'est pas déjà ta personne de contact. Ensuite, définis ton mandat dans ce groupe et formule d'après cela les objectifs essentiels de ton travail. Demande au responsable de confirmer ton mandat et tes objectifs.

Si cela n'est pas possible - parce qu'il n'y a pas de responsable ou le responsable est trop faible - tu peux remettre cette clarification à plus tard, pendant ta présentation ou dans un groupe de travail. Réfléchis pour cela aux points suivants:

- quels groupes y a-t-il (nationalité, sexe, couche sociale, âge)?
- quel est le mandat de ce groupe et qui le soutient/l'entrave?
- quelles forces et quelles faiblesses a ce groupe par rapport à ton thème?
- quelles émotions a ce groupe par rapport à ton thème?
- comment veux-tu faire bouger ce groupe, lui parler, le toucher, le motiver?
- quelles appréciations peux-tu donner à ce groupe?
- sur quels objectifs/attentes veux-tu mettre l'accent pour ce groupe?

Inclue de nombreuses informations concrètes sur ce groupe et sur ton thème dans les questions du debout/assis et ne crains pas de mentionner des points controversiels ou délicats ayant un rapport avec ton thème.

Parle de ton travail dans d'autres sur ce thème et souligne ce que tu y a appris. Si tu as peu ou pas d'expérience avec ce type de groupe, dis-le clairement et honnêtement. Tu peux parler de ton expérience dans des groupes similaires et te définir comme apprenti(e) dans un contexte nouveau. Tu peux peut-être mentionner l'expérience avec ce type de groupe d'animateurs/-trices NCBI dans d'autres sections ou d'autres pays.

Si le mandat n'est pas encore défini ou accordé, tu peux inclure dans ton assis/debout des questions ayant trait à ton mandat:

- qui pense que nous faisons déjà assez sur ce thème?
- qui est d'avis que nous avons besoin de l'accompagnement par des spécialistes?
- qui pense qu'il vaut mieux ne pas réveiller les chiens qui dorment?
- qui a des questions ou des doutes concernant une coopération éventuelle avec nous? Lesquels?

Résoudre les conflits en tant que promoteur/-trice de la paix.

Le modèle en 5 pas

Le succès est déterminé par la disponibilité des participants.

Les promoteurs/-trices de la paix ne sont pas des policiers ou des juges, ils/elles ne cherchent pas les coupables.

Commence avec des appréciations mutuelles. Selon la situation chaque côté peut se faire accompagner par une personne de soutien.

Les 5 pas pour les promoteurs/-trices de la paix lors d'un conflit:

1^{er} pas: Qu'est-ce qui se passe?
(les 2 côtés racontent ce qui s'est passé)

2^e pas: répéter (est-ce que j'ai bien compris?)

3^e pas: comment te sens-tu, quelle est ta réaction? (Comment c'est pour toi quand ce genre de choses arrive?)

4^e pas: Est-ce que qqn a une idée comment vous pourriez résoudre cela?

5^e pas: accords mutuels, solutions

Résoudre tes propres conflits

Principe

Les êtres humains coopèrent naturellement entre eux. Les expériences douloureuses passées de discrimination laissent de la douleur et des comportements inconscients, qui peuvent se réveiller lors d'un conflit actuel. La plus grande part des difficultés entre deux personnes n'a rien à voir avec le conflit actuel, mais avec la douleur provenant du passé que les deux portent en eux. Nous employons une technique pour rendre ces sentiments et ces comportements visibles et pour les libérer: nous séparons le présent du passé, nous définissons un motto qui est en contradiction avec le comportement ancien et nous nous rappelons que nous sommes plus forts que nos modèles de comportement.

Si deux personnes ont un conflit, il faut qu'une des deux se décide de mettre sa douleur de côté pour un moment et d'écouter l'autre personne.

Compétences d'animation

Cherche le soutien de ton équipe pour résoudre ce conflit. Tu n'as pas besoin de nommer l'autre personne, si cela n'a pas de sens pour toi/pour ton équipe.

7. Quel est le conflit?
8. Laisse sortir ta rage concernant cette situation de conflit.
9. Cela te rappelle qui ou quel conflit de ta vie d'autrefois?
10. Laisse sortir ta rage concernant la situation du passé.
11. Sépare le passé du présent et définis un motto pour toi qui est en contradiction avec le comportement d'autrefois: "Il y avait une fois, il y a très, très longtemps... la chose suivante est arrivée..., et ça m'a rendu ... (par ex. impuissant et craintif). Mais ça c'était il y a très, très longtemps. Maintenant, aujourd'hui je dirige une équipe et je connais mes forces et si qqn ..., je peux ... (par ex. réfléchir clairement et agir).
12. Essaie maintenant par un jeu de rôle d'agir sur la situation de conflit actuelle en réagissant constructivement à l'autre personne. Que qqn de ton équipe dise une phrase (une provocation du conflit) où c'est difficile pour toi de réagir calmement et d'écouter. Exerce-toi et emploie les idées de NCBI.
13. Demande à ton groupe des échos: ce que tu as bien fait lors de ce premier tour.
14. Demande au groupe quels sont les souhaits et les blessures des deux côtés (et que qqn les notes bien visiblement pour tout le monde).
15. Demande-toi quel peut être la blessure derrière le comportement de l'autre personne.
16. Fais de nouveau un jeu de rôle où tu mets ton "aïe" de côté et où tu réagis constructivement à l'autre personne.
17. Demande de nouveau des échos au groupe et leurs bonnes idées pour améliorer ta réaction. Et demande à deux personnes de parler avec toi de ce conflit dans qq jours et de te rappeler ton motto.
18. Décide de travailler sur ce conflit avec l'autre personne.

Cherche le soutien de ton chef régional si le conflit est avec un membre de ton équipe NCBI.

Résoudre les conflits à l'intérieur de l'équipe de NCBI

Principe

Les êtres humains coopèrent naturellement entre eux. Les expériences douloureuses passées de discrimination laissent de la douleur et des comportements inconscients, qui peuvent se réveiller lors d'un conflit actuel. La plus grande part des difficultés entre deux personnes n'a rien à voir avec le conflit actuel, mais avec la douleur provenant du passé que les deux portent en eux. Nous employons une technique pour rendre ces sentiments et ces comportements visibles et pour les libérer: nous séparons le présent du passé, nous définissons un motto qui est en contradiction avec le comportement ancien et nous nous rappelons que nous sommes plus forts que nos modèles de comportement.

Si deux personnes ont un conflit qu'ils ne peuvent apparemment pas résoudre, ça aide souvent de faire appel à une troisième personne. Selon la situation, chacune des deux personnes amènera une troisième personne avec elle pour modérer ce procédé, ou c'est toi qui mènera ce procédé avec les deux partis.

Compétences d'animation

Avant de commencer parle d'abord avec chacun des deux partis séparément. Ecoute bien. Cherche les blessures qui se trouvent derrière leur comportement et demande à chacun: "Qu'est-ce qui rend cette relation difficile pour toi?". Et: "Comment c'est pour toi de travailler sur ce conflit?" Réfléchis bien aux deux personnes et à leurs identités primaires (sexe, nationalité, religion, couleur de la peau, orientation sexuelle). Prends note de leurs comportements particuliers et de leurs blessures. Réjouis-toi de cette occasion de résoudre ce conflit.

1. Demande aux deux partis de commencer par une appréciation de l'autre personne. Qu'est-ce que tu aimes chez l'autre personne? Qu'est-ce qu'elle a fait de bien (pour toi)?
2. Demande à une des deux personnes de quoi il s'agit dans ce conflit et donne-lui l'occasion de laisser sortir sa rage.
3. Demande à cette même personne d'où elle connaît ces émotions et quelles expériences elle a eues où ces émotions étaient présentes.
4. Demande à l'autre personne de quoi il s'agit dans ce conflit et donne-lui l'occasion de laisser sortir sa rage.
5. Demande à cette autre personne d'où elle connaît ces émotions et quelles expériences elle a eues où ces émotions étaient présentes.
6. Répète et explique les blessures et les comportements types des deux partis.
7. Demande aux deux personnes comment elles veulent changer leur propre comportement vis-à-vis de l'autre et ce qu'elles désirent que l'autre personne change dans son comportement vis-à-vis d'elle.
8. Demande aux 2 personnes ce qui les a aidés dans cet éclaircissement et ce qu'elles veulent faire pour résoudre activement le conflit et améliorer la relation.

Cela aide de parler plusieurs fois de ce conflit et de programmer une deuxième séance. Remercie les deux personnes de leur travail sur ce conflit. Selon le cas, offre-leur des personnes de soutien supplémentaires (conseiller, chef régional, animateur/-trice NCBI expérimenté).

Thèmes controverses et conflits de groupe

Principe

Derrière les attitudes incompatibles il y a toujours des intérêts compatibles. Les intérêts représentent les émotions investies, c.-à-d. les raisons pour lesquelles qqn prend tel parti plutôt que tel autre. Chaque parti dans un conflit a une collection légèrement différente d'expériences dûes à sa vie et à sa culture, qui influence son attitude. Souvent ces expériences culturelles sont différentes plutôt qu'incompatibles. Chacun regarde à travers des lunettes de couleur différente et arrive ainsi à des solutions qui ne tiennent compte que d'un aspect de la réalité - sa propre réalité.

Par exemple:

Le parent voit un enfant qui fait mal ses devoirs, ne veut que jouer, ne pourra pas apprendre un bon métier plus tard et deviendra peut être un(e) drogué(e).

L'enfant voit des parents sévères qui ne s'amuse jamais, ne pensent qu'au travail et au devoir et qui veulent rendre sa vie ennuyeux et terne.

Dans chaque conflit personnel ou politique chaque parti a un point de vue et des informations importants à partager qui sont essentiels pour résoudre le conflit. Une clé pour la résolution des conflits est le développement d'un procédé dialectique qui permet autant de partage des informations que possible. Chaque parti a besoin d'encouragement pour partager le trésor d'expériences et de connaissances qui a influencé sa prise de position. Pour pouvoir rester dans une approche dialectique lors de thèmes fortement émotionnels il est très avantageux de créer une atmosphère où chaque personne à tour de rôle peut exprimer ses intérêts sans critique et sans correction. Ecouter ne veut pas dire dans ce cas être d'accord.

Dans chaque conflit entre deux personnes il n'y a besoin que d'une personne qui prend la décision intérieure de transformer le conflit. Elle se décide à être active en tant que médiatrice, à construire des ponts ou à trouver des solutions au conflit. Il n'est pas nécessaire que la deuxième personne arrête d'être dure, inflexible. La décision d'une personne de se mettre à construire des ponts ouvre automatiquement la voie pour de nouvelles idées et de nouvelles possibilités. Pourquoi? Parce que les conflits naissent seulement quand les deux partis restent durs et intransigeants. Si une des personnes change nettement, la tension entre les deux change aussi.

Les deux partis apportent d'habitude qqz émotions fortes dans la situation de conflit que n'ont que peu à voir avec la situation actuelle. Quatre-vingt dix pour cent des sentiments forts qui sont exprimés lors d'un conflit actuel, ont peu à voir avec ce conflit. Cela aide beaucoup de se rappeler que le débordement émotionnel de l'autre personne - même quand il est dirigé directement contre toi - a peu à voir avec toi. Il est en général sage de chercher une troisième instance auprès de laquelle on peut se décharger de sa propre excitation et de ses propres émotions douloureuses pour que notre aptitude à penser clairement et à développer des stratégies efficaces pour résoudre le conflit ne soit pas bloquée.

Compétences d'animation

1. Parle avec une voix, un ton qui peut diminuer les défenses. Un ton décontracté, sûr diminuera plus facilement l'attitude de défense de l'autre parti. Un ton suffisant, une attitude moralisante peuvent souvent rendre une solution efficace du conflit difficile.

2. Pose tes questions sur un ton qui montre ton désir authentique de connaître les intérêts et souhaits de l'autre personne.
3. Emploie un langage qui construit des ponts (par ex.: "Comment pourrions-nous attaquer ce problème?" ou: "Que pourrions-nous faire pour améliorer le climat de vie/travail/apprentissage ici?")
4. Décris les points du conflits qui ne sont pas encore résolus comme un "dilemme". (Par ex.: "J'ai un dilemme. Peux-tu m'aider à le résoudre? Je sais que certaines choses sont importantes pour toi mais je crois que je dois faire certaines choses. Que penses-tu que nous pourrions faire?")
5. Même si les partis sont d'accord pour certains points importants, ils tendent à se concentrer sur leurs points de vues divergeants. Ils ignorent presque leurs points de vue concordants. Cela aide dans ces cas de se rappeler les points de vue concordants.
6. L'emploi formel de grandes feuilles de papier et de stylos-feutre - même entre bons collègues - peut souvent transformer un conflit difficile en une occasion de résoudre un problème. Les deux partis regardent le papier au lieu de se regarder avec des expressions haineuses, blessées ou frustrées. Ça peut détendre l'atmosphère et offre de nouvelles possibilités pour réfléchir créativement. Ecrire soigneusement les intérêts de chaque côté empêche que l'on maintienne que l'un ou l'autre côté n'a pas été entendu. Quand on demande finalement à chacun de chercher les intérêts communs et de formuler le thème du conflit d'une manière qui établit un pont, cela exige de chacun de changer d'un point de vue conflictuel à un qui recherche la solution du problème.

Que faut-il faire quand... pour l'animation du programme "thèmes controverses"

- Si les deux adversaires choisis défendent le même point de vue... alors demande aux personnes dans la salle qui représentent l'autre point de vue de se lever et forme des couples avec ceux qui ne se sont pas levés. Puis tu animeras le processus pas à pas avec tous les couples de la salle.
- Si tu ne trouves pas de volontaires... choisis le sujet ayant obtenu le deuxième rang et cherche des volontaires pour ce sujet-là. Ou, si tu as des animateurs expérimentés dans ton équipe, forme plusieurs petits groupes et anime le programme de cette manière-là.

Remarques générales :

- Cherche et motive des témoignages pour les deux côtés de la controverse.
- Choisis de préférence les thèmes des groupes d'intérêts NCBI pour cet exercice.
- Pose des questions sur la situation/les réalités/les controverses dans d'autres pays sur ce thème.
- Dis aux membres de ton équipe comment ils peuvent te soutenir dans ta fonction d'animateur (aider à définir les thèmes centraux, aider à influencer le choix du thème pendant la votation).

Tu peux employer la page suivante comme hand-out lors d'un cours ou dans ton équipe.

Compétences majeures pour résoudre les conflits

1. Pouvoir formuler tous les côtés du conflit ; ne pas simplement défendre sa propre position
2. Pouvoir identifier les points de conflit possibles dans chaque situation ou relation
3. Pouvoir présenter les intérêts et les préoccupations d'un parti adverse de telle manière, que ce parti se sente entendu/compris
4. Pouvoir poser des questions ouvertes à un adversaire de manière à ce que la compréhension du point de vue et des intérêts de cet adversaire augmente
5. Pouvoir trouver les intérêts communs dans un conflit et pouvoir s'en servir
6. Pouvoir reformuler un conflit pour que de nouvelles possibilités de solution du conflit deviennent visibles
7. Reconnaître les différentes positions de force des partis engagés, puis employer des stratégies de solution de conflit à son propre avantage pour chercher une solution où tous seront gagnants (solution victoire-victoire)
8. Pouvoir identifier les émotions sous-jacentes au conflit ; pouvoir faire la différence entre une réaction émotionnelle et une réaction efficace
9. Pouvoir voir les conflits comme des occasions de changements positifs, si le conflit est bien mené
10. Pouvoir réagir d'une manière efficace aux conflits entre deux personnes, quand on est soi-même une de ces personnes
11. Avoir un comportement positif aussi avec les « personnes difficiles »

Du courage pour les conflits dans les organisations

Principe

Les organisations consistent en les gens qui s'y engagent. Les lois, les règlements, les statuts ont été préparés, écrits et appliqués par des individus. Les conflits dans les organisations sont complexes et diverses, mais les thèmes, les expériences de discrimination et les types de réaction des personnes sont les mêmes partout. Dans cette démarche nous employons l'initiative des uns pour aborder un conflit institutionnel avec notre soutien et nos conseils.

Démarche

1. Quel est le conflit ?
2. Réunis les gens deux par deux pour répondre à la question suivante :
« Quelle blessure ou expérience de discrimination passée traiterais-tu avec la personne en face de toi pour la préparer au conflit dans l'organisation ? »
3. Recueille les idées du groupe et observe les réactions spontanées de la personne en conflit avec l'organisation.
4. Offre tes mains à la personne pour un témoignage :
« Qu'est-ce que cela te rappelle? Quand avais-tu ces mêmes sentiments comme jeune enfant ? Qu'est-ce que tu aimerais dire à cette personne du passé pour te débarrasser de ce qui te pèse ? »
5. Offre à la personne la démarche qui permet de séparer le passé du présent pour pouvoir réfléchir plus clairement et agir dans le conflit actuel de l'organisation :
« Il y avait une fois, il y a très très longtemps... il s'est passé ceci... et cela m'a rendu ...(par ex. impuissant et craintif). Mais ça c'était il y a très très longtemps. Aujourd'hui j'ai le soutien du groupe et si quelqu'un ... je peux ... (par ex. penser et agir clairement).
6. Réunis de nouveau les gens par deux et pose la question suivante :
« Quelle stratégie recommanderais-tu à cette personne pour résoudre le conflit dans l'organisation ? »
7. Recueille les stratégies.
8. Demande à la personne ce qui était d'utilité dans ce processus et ce qu'elle compte faire.
9. Cherche deux volontaires qui pourront encore donner un peu de temps et d'attention à la personne, qu'elle puisse encore décharger, et qui lui rappelleront son motto, avant qu'elle ne s'attaque effectivement à ce conflit dans l'organisation.

Le travail avec les alliés

Principe « accepter les alliés »

C'est un défi pour les membres de minorités ou d'autres groupes de la société désavantagés ou opprimés (femmes, immigrés, homosexuels, musulmans, juifs, prolos) de cultiver des amitiés étroites et des relations avec les membres du groupe oppresseur. Dès que celui-ci fait une faute, les vieilles blessures et les méfiances refont surface. C'est un défi pour les membres des minorités de ne pas s'accrocher à une attitude de victime, mais de prendre la décision d'avoir confiance dans d'autres personnes.

Démarche

1. Dans quel groupe chercheras-tu des alliés ?
2. Comment est-ce que des personnes de ce groupe t'ont mal traité ou opprimé ?
3. Témoignage pour décharger les émotions
4. Choisis une personne du groupe ayant cette identité et en qui tu as au moins un peu confiance.
5. Dis à cette personne ce qu'elle fait déjà bien.
6. Dis à la personne ce dont tu aurais besoin pour que tu puisses avoir encore plus confiance en elle.

Principe « être allié »

C'est très profondément humain de se chercher des alliés et des relations de confiance. Les alliés s'engagent contre l'oppression du groupe et/ou de la personne. Ils s'informent sur la discrimination, contredisent l'oppression intériorisée et deviennent visiblement actifs en tant qu'alliés. Là où cela paraît difficile ou impossible, cela a souvent à voir avec nos propres expériences passées de discrimination.

Démarche

1. Quand as-tu toi-même fait l'expérience de discrimination ?
2. Quand as-tu été un bon allié du groupe et/ou de la personne choisi ? Lequel ?
3. Dans quelle situation n'étais-tu pas un bon allié de ce groupe/personne ?
4. Quel est le rapport entre 1 et 3 ?

Si nous comprenons ce rapport, nous pouvons arrêter de nous faire honte à nous-mêmes et concentrer nos énergies sur le fait de devenir de bons alliés.

Allié des juifs et des juives

Principe

L'oppression des juifs et juives est utilisée pour diviser la société, faire peur aux gens et légitimer d'autres formes de discrimination. La dynamique de bouc émissaire de l'antisémitisme n'est souvent pas perçue ni des juifs ni des non-juifs. Quelques exemples : l'interdiction d'importation de la viande saignée au nom de la protection des animaux en Suisse ou les attaques virulentes des médias contre l'Israël pour cacher des intérêts économiques.

L'antisémitisme est encore actuel en Suisse et en Europe. En 2005 le nombre de délits antijudaïques était plus important que le nombre de délits antirassistes généraux en Suisse. Être juif est souvent défini de l'extérieur et ensuite diffamé, attaqué, poursuivi. C'est pour cela que de nombreux juifs définissent être juif d'une manière strictement « halachique » : seuls ceux qui sont nés d'une juive sont juifs. Dans le judaïsme il y a des conflits internes sur cette question de définition. Nous constatons qu'également les juifs et juives « culturels », « israélites », « athées » et les enfants de familles pluri-religieuses subissent l'antisémitisme. Donc nous nous engageons comme alliés pour tous les juifs et juives.

Remarques sur l'oppression intériorisée (merci à Felice Markovitz, Toronto/CA)

Voici quelques signes possibles de l'oppression intériorisée chez les personnes juives :

- quand les juifs ont besoin de temps pour constater qu'ils sont bienvenus, aimés
- quand des juifs non-religieux ne veulent rien avoir à faire avec des juifs religieux ou avec des communautés juives ou quand ils cherchent la sécurité dans l'assimilation
- quand les juifs assimilés ne veulent pas s'engager contre l'antisémitisme
- quand les juifs et juives religieux n'ont pas le temps, ont trop peur ou n'y croient pas que des non-juifs veulent s'engager pour eux, ou quand ils cherchent la sécurité dans l'isolement
- quand les juifs font preuve de panique ou d'un comportement perfectionniste ou de contrôle.

Compétences d'animation

- Lie-toi avec des juifs et juives.
- Apprends l'histoire et l'impact de l'antisémitisme.
- Interromps les attitudes et opinions antijuives – aussi chez les juifs et juives.
- Demande aux personnes juives qu'elles te racontent leur histoire et qu'elles te parlent de leur identité juive.
- N'aies pas d'idées préconçues sur leur être-juif, chaque personne juive définit son judaïsme comme il l'entend – et c'est bien ainsi.
- Ne prends pas des réclamations personnellement, demande-toi ou demande ce qui se cache là-dedans.
- Parle de l'antisémitisme, de toi-même en tant qu'allié et de tes expériences en tant que tel.
- Réfléchis sur tes sentiments de culpabilité/honte et de concurrence et décharge-les avant d'importuner les juifs et juives avec.
- Fais tes témoignages sur les juifs (et sur tes sentiments vis-à-vis des juifs) avec des non-juifs.

- Demande aux juifs comment ils ont vécu l'antisémitisme dans leur vie (la semaine passée, par ex.).
- Demande à des personnes juives qui te sont proches, comment ils ont ressenti ton antisémitisme.
- Ne laisse pas les personnes juives seules pour les décisions concernant l'argent ou pour la responsabilité du budget. Ils sont très attaquables et vulnérables quand il s'agit du thème argent.
- Recherche l'échange dans le team et le soutien d'autres alliés.

Alliés des asiatiques

Le groupe des personnes asiatiques comprend des centaines de langues et de cultures différentes avec des histoires diverses, mais toutes ayant subi l'influence de la discrimination par les guerres et le colonialisme ainsi que l'exploitation et la pression migratoire dû aux structures économiques du pouvoir.

Remarques sur l'oppression intériorisée (merci à Darlene Lee, Seattle/US et Kalav Mistry, Leicester/UK)

Voici des signes possibles de l'oppression intériorisée chez les personnes asiatiques :

- quand les asiatiques ne montrent pas d'émotion pour ne pas perdre la face
- quand les asiatiques sourient et jouent la politesse pour ne pas montrer de la faiblesse
- quand les asiatiques sont isolés par rapport à d'autres minorités
- quand les asiatiques ne cherchent pas d'aide ou de soutien et agissent dans l'isolement
- quand les asiatiques se sentent contraints au succès, soumis à une obligation de rendement professionnel et intellectuel
- quand la culture asiatique est basée en partie sur des préjugés (les femmes doivent se taire/avoir des petits pieds, les enfants doivent être tranquils et polis)

Compétences d'animation

- lie-toi avec des asiatiques
- crée une ambiance sûre pour les émotions et l'exubérance
- aide à rendre les personnes asiatiques visibles et centrales chez NCBI
- apprend à connaître les différentes langues, cultures et pays ainsi que l'histoire discriminatoire spécifique à chaque région asiatique
- interromps la superficialité et la politesse, demande comment ça va vraiment
- contredis le stéréotype des femmes et jeunes filles asiatiques sexualisées
- aborde le sujet du racisme et des injustices vis-à-vis des asiatiques
- réfléchis et interromps l'admiration pseudopositive et l'exploitation de la spiritualité, nourriture, design, musique, art et culture asiatique

Alliés pour les homosexuels et les bisexuels

Malgré la reconnaissance en Suisse depuis 2007 par vote populaire des couples homosexuels, les personnes homosexuelles et bisexuelles continuent à vivre la discrimination et beaucoup de places de travail du domaine social sont homophobes. Quoique la blessure la plus profonde parvient souvent des familles d'origine des homosexuels, quand ceux-ci se déclarent. GLBT veut dire : « gai, lesbienne, bisexuel, transsexuel » et décrit différentes orientations sexuelles. GLBT ne veulent pas être réduits à leur sexualité. Parfois l'identité GLBT rend l'intégration des immigrants GLBT plus difficile. Il y a des GLBT dans toutes les cultures et religions. Nous appelons la discrimination des GLBT homophobie. Les hétérosexuels l'exercent. C'est la peur de l'amour et de la sexualité homosexuels.

Remarques sur l'oppression intériorisée (merci à Myriam Jefferson, New York/USA)

Voici quelques signes qui peuvent témoigner de l'oppression intériorisée chez les GLBT:

- quand les GLBT sont continuellement dans une attitude de défense pour se protéger
- quand les GLBT ont des comportements de méfiance chroniques et ne font pas confiance à l'animateur/-trice
- quand les GLBT ont intériorisé des sentiments de désespoir, qu'ils ont appris à se cacher et à se déguiser
- quand les GLBT se cachent derrière des façades d'artiste, de musicien, de raconteur de blagues ou d'autres identités qu'on peut définir comme show ou performance
- quand les GLBT ont intériorisé des comportements sexualisés et ne peuvent ressentir de sécurité ou vivre une relation en dehors du sex.

Compétances d'animation

- Examine tes propres préjugés et attitudes homophobes.
- Tous les GLBT ne sont pas blancs ou européens occidentaux.
- Lie-toi avec des gais, lesbiennes et bisexuels.
- Examine tes propres peurs de l'amour et de la sexualité homosexuels.
- Décharge tes émotions sur les comportements homosexuels avec des personnes hétérosexuelles, pas avec des GLBT.
- Tu ne dois pas être d'accord avec le sex homosexuel pour t'engager contre l'homophobie.
- Freine ceux qui songent à prendre l'identité homo- ou bisexuelle. Il faut prendre le temps pour se trouver une identité.
- Ne dévoile pas à d'autres, ne parle pas de l'orientation sexuelle de tes relations, à moins qu'ils se soient déclarés devant toutes les personnes présentes.
- Soutiens les GLBT dans leur décision de se montrer ou non dans certaines situations (si la situation est assez sûre pour le faire), mais laisse-leur cette décision.
- Une attitude utile pour les alliés hétérosexuels : 1) Oublie, que je suis homosexuel. 2) N'oublie jamais que je suis homosexuel. (Traite-moi comme être humain – pas comme GLBT, mais pense à l'influence de mon oppression et de mon oppression intériorisée.)