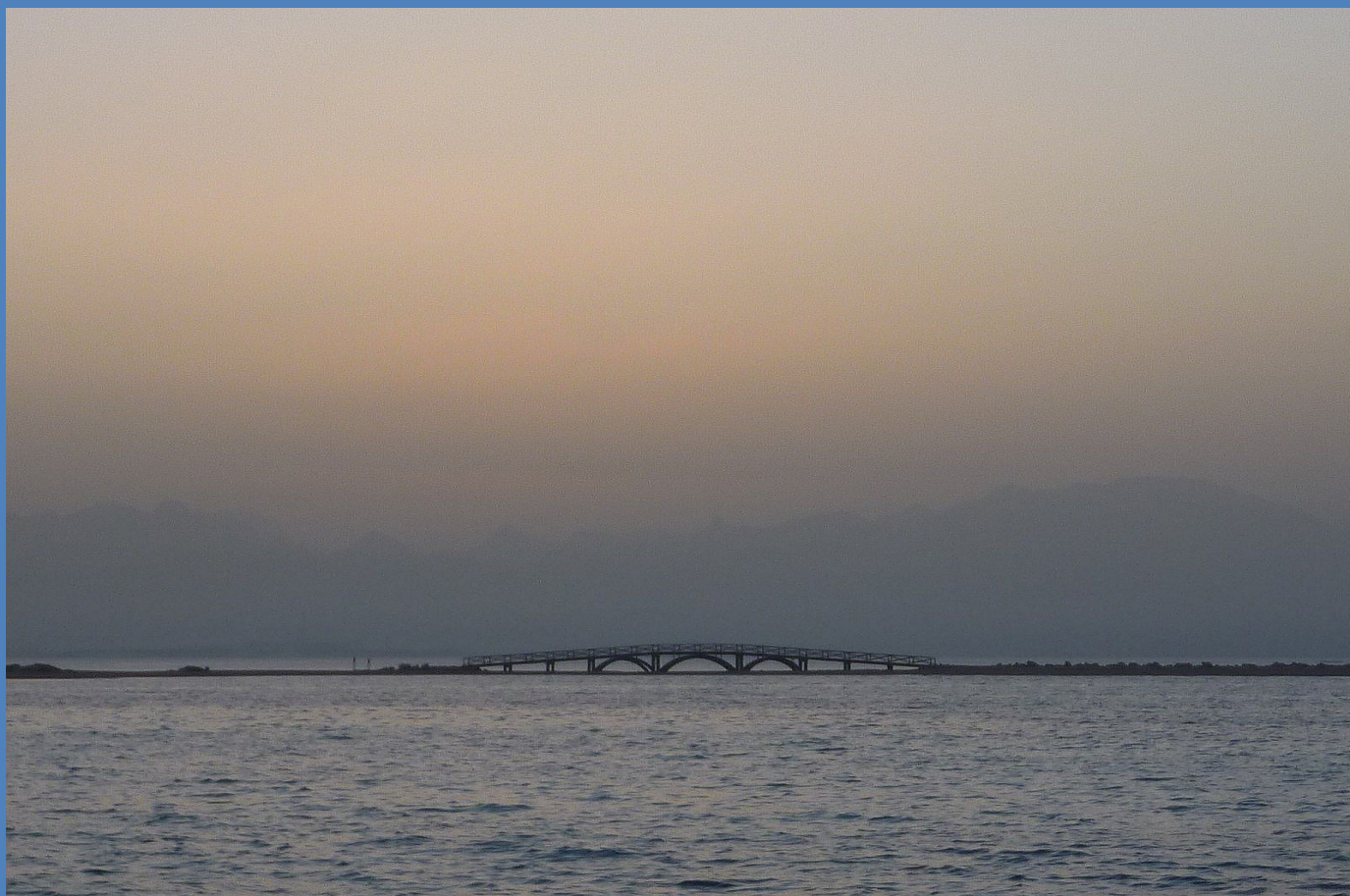


Александр Редлих – Мариска Каппмайер – Катарина Барриос – Александр Фёрстер
Мэнди Фюттерер – Лидия Евченко – Джулия Магаард – Клэр Чонг



Тренинг по многосторонней межкультурной медиации в сообществах и организациях

Глава 10 Приложение



Пособие для общего пользования

Содержание

Приложение: Тренинг по Многосторонней межкультурной медиации в сообществах и организациях (ТМММСО/ТИММСО)	3
Обзор: Пять обучающих блоков	3
Как написать инструкцию к ролевой игре для тренинга-симуляции	6
Конфликтные дела	9
Начальная позиция для построения контракта	9
Передача квартир I (для симуляции ШАГОВ 1 – 3: Содание контракта, содействие контакту и определение конфликтных вопросов)	18
Агентство по временному трудоустройству (для симуляции ШАГОВ 1-3: Создание контракта, Содействие контакту и Определение конфликтных вопросов)	21
Мирная коалиция II (для симуляции Шага 4: Уточнение подноготной)	29
Передача квартир II (для симуляции ШАГОВ 5 – 6: Обсуждение соглашений и Обеспечение внедрения)	30
Анти-джентрификация (для симуляции Шагов 4 - 6: Уточнение подноготной, Обсуждение соглашений, Обеспечение и внедрения; для импровизации без ролевой инструкции)	34
Инструкция	34
Материал: Формуляры, рабочие листы, инструкции, глоссарий	35
Декларация о конфиденциальности	35
Контрольный список и перечень документов для Многосторонней межкультурной медиации в сообществах и организациях	36
Руководящие принципы интервью	45
Ключевые вопросы для рефлексии многостороннего конфликта	48
Как можно рассказать свой опыт в яркой форме?	49
АРИА – Соло (ARIA-Solo) для самопознания (по Джею Ротману)	50
Глоссарий	55

Этот учебник финансирует Федеральное министерство иностранных дел и DAAD (Германская служба академических обменов) в рамках программы «Предотвращение конфликтов в регионе Южного Кавказа/ Центральной Азии и Молдовы 2009-2013»

Данный проект предназначен для общего изучения и дополнения.

10. Приложение: Тренинг по Многосторонней межкультурной медиации в сообществах и организациях (ТММСО/TIMMSO)

Обзор: Пять обучающих блоков

ТММСО состоит из 120 часов обучения на протяжении 20 дней. Они разделены на пять блоков по четыре дня каждый.

(1) Создание основы: формирование группы для семинара и понимание человеческой коммуникации

В рамках личного внутреннего опыта и социальных взаимоотношений, участники знакомятся друг с другом по-отдельности и в группах. Они могут проверить и адаптировать свои взаимные ожидания и найти оптимальный баланс между независимостью и взаимосвязанностью для межличностного общения.

Исходя из фактов и действий, они знакомятся с основными моделями Гамбургской Школы Людской Коммуникации¹:

- Анализ ценностных конфликтов согласно квадрату ценностей.
- Определение речевых актов по анатомии ключевых предложений.
- Определение разговоров по коммуникационной модели четырёх миров.
- Выявление динамики системных конфликтов по модели замкнутого круга и
- Самопознание и консультирование с внутренней командой.

Основываясь на вышесказанное, инструкторы представят основу ТММСО: стратегию семи шагов от контракта до действий. Во всех блоках, методы ШАГА 2 МММСО, именуемые как «способствующие налаживанию контакта между сторонами конфликта», будут применяться для улучшения контакта и взаимодействия между членами группы, принимающей участие в данном тренинге. ШАГ 1 будет рассмотрен в последнем блоке данного тренинга.

(2) Вне-и внутригрупповые процессы и определение конфликтных вопросов

Участники научатся понимать социальную архитектуру групп («САГ») и динамику их развития. Модель САГ направлена на межличностные нормы, которые направляют поведение членов людских групп. Она также рассматривает пять ролевых позиций, которые выполняют основные функции людской группы:

- лидерство,
- конкуренция между членами группы,
- медиация и поддержка их отношений,
- индивидуальное и компетентное членство и
- определение границ группы.

Теория динамики групп описывает этапы развития группы от формирования и выискивания идей до нормирования и внедрения, а также новый взгляд на реформирование, новый взгляд и т.д.².

В рамках этого блока будут также обсуждаться внутригрупповые процессы; в особенности коллективная идентичность и роли стереотипов в межгрупповых конфликтах. В связи с этой темой инструктор позволит участникам почувствовать себя в качестве членов интрагруппы, вовлечённых в межгрупповые процессы.

На данном этапе, тренинг рассмотрит ШАГ 3 МММСО. Он называется «определение конфликтных ситуаций» и рассматривает искусство разбивки конфликта на рассматриваемые части и даёт обзор всей конфликтной ситуации. Участники узнают, как работать со сторонами конфликта, применяя партиципативный подход, даже когда

¹ Schulz von Thun, F. (2010). Miteinander Reden 1-3. Reinbek: Rowohlt.

² Tuckman, B.W., Jensen, M.A. (1977). Stages of Small-Group Development Revisited. Group & Organization Studies (2, 4), 419-427.

идёт обсуждение антагонизма. Данный этап нацелен на выявление правды: принятие неприятных аспектов конфликта.

(3) Разъяснение ситуации и методы понимания

Третий 4-х-дневный блок рассматривает ШАГ 4 и психологическое ядро МММСО: распознавание социо-эмоциональной и мотивационной подноготной каждой основной конфликтной ситуации. Данный этап нацелен на меж-персональное понимание в смысле термина Ротмана «резонанс»³.

Для этой цели, участники ознакомятся с другим инструментом Гамбургской школы - с моделью ядра и колец, которая основана на психоаналитической теории развития эмоций и их уязвимости. Это будет иметь связь с одним из самых влиятельных вмешательств медиатора, с так-называемым дублированием, которое является широко известной техникой психодрамы Якоба Морена⁴.

Помимо этого, будет представлен известный метод переговоров с применением техники «аквариум», а также различные форматы работы с подгруппами и обучение посредством ролевых игр, где участники будут применять новые методы и приёмы работы в группе, выступая в роли посредников.

(4) Обсуждение решений, надзор и контроль за осуществлением

После выяснения предыстории конфликтных вопросов, исчезает межличностная натянутость и тревога, и опять в поле зрения попадают фактические вопросы. Таким образом, в рамках ШАГОВ 5, 6 и 7 ТМММСО, можно сосредоточиться на решениях. Они нацелены на творчество и ответственность. Необходима совместная креативность для определения новых решений конфликта. Необходима ответственность для реализации решений, которая обеспечивает их успешную реализацию: следует точно знать: Кто что делает, когда и с кем?

В рамках четвёртого блока, инструкторы представляют творческие методы проведения переговоров (мозговой штурм, взаимное восхваление и т.д.) для разработки плана действий. Кроме того, участники узнают, как проверить риски плана, чтобы предотвратить ошибки и неудачи. В рамках последнего ШАГА 7, оценка будет представлена как основной метод важного и поддерживающего мониторинга осуществления плана действий.

Инструкторы демонстрируют эту информацию на своём примере. Участники, при поддержке инструктора, работают над общими проектами, например, над созданием сети медиаторов в регионе. Они также выступают в роле модераторов при переговорах по спорным интересам в небольших группах, используя метод мозгового штурма и различные форматы работы с подгруппами.

(5) Оценка конфликта и создание рабочего альянса между сторонами

Участники теперь обладают обширными знаниями о всём процессе МММСО. Они понимают сложности ШАГА 1 «создание контракта», потому что они могут применять эти знания. Тот, кто не знаком со всем процессом медиации, не может создать хороший контракт. Создание контракта, которое начинается на этом этапе, будет завершено позднее в ШАГЕ 3, при определении конфликтных вопросов.

Этот этап содержит два аспекта: (1) команда медиатора должна знать как можно больше информации о конфликтной ситуации: у кого с кем конфликт по какому вопросу и в каком контексте? (2) Команда медиатора должен создать рабочий альянс между сторонами конфликта для хорошего решения конфликта. Какие заинтересованные группы должны, должны бы и могут быть частью многосторонней медиации? Кого они

³ Rothman, J. (Ed. 2012). From Identity-Based Conflict to Identity-Based Cooperation - The ARIA Process. New York: Springer.

⁴ Moreno, J.L. (2007): Gruppenpsychotherapie und Psychodrama. Stuttgart: Thieme.

должны представлять? Какие конфликтные вопросы и общие темы должны быть на повестке дня? Где лучше проводить встречи и кто лучше подойдёт на роль медиатора? Что должны заранее знать стороны о процессе медиации и об интересах других сторон?

Обучение этим моментам может быть связано с первой собственной медиацией участников. Наблюдение в группе за только начинающимся процессом медиации является своего рода «мастер-классом». Также, будут использоваться методы симуляции. В рамках симуляции, инструкторы играют роли различных сторон. Небольшие группы участников берут у них интервью для разработки предложения для создания контракта. Будут использоваться случаи конфликтов в рамках организаций, а также случаи конфликтов в сообществах. На этом последнем блоке завершается весь курс, обобщается пройденный материал и происходит обсуждение будущих действий в рамках многосторонней медиации самих участников.

Как написать инструкцию к ролевой игре для тренинга-симуляции

Данная инструкция предоставляет краткую информацию по написанию ролевой игры для многостороннего конфликта.

Пожалуйста, подумайте о межгрупповом конфликте, с которым вы недавно столкнулись или частью которого вы являлись.

Написание инструкции к ролевой игре является сложной задачей, поэтому, пожалуйста, используйте лишь практический опыт. Убедитесь, что вы изменили имена задействованных людей, названия организаций и стран, чтобы скрыть подлинную ситуацию.

Пожалуйста, опишите исходные данные конфликта. О чём конфликт? Где он происходит? Пожалуйста, опишите стороны конфликта. Кто они?

Исходная позиция

Как написать инструкцию к ролевой игре

Пожалуйста, опишите инструкции к ролевой игре. При их написании, предоставьте минимум информации игрокам ролевой игры, чтобы они сыграли роль. В чёч заключается *позиция* и подноготная данного лица: личная точка зрения о конфликте, эмоции, спровоцированные конфликтом и (неосуществлённые) желания.

Инструкции для ролевой игры [Имя персонажа № 1]

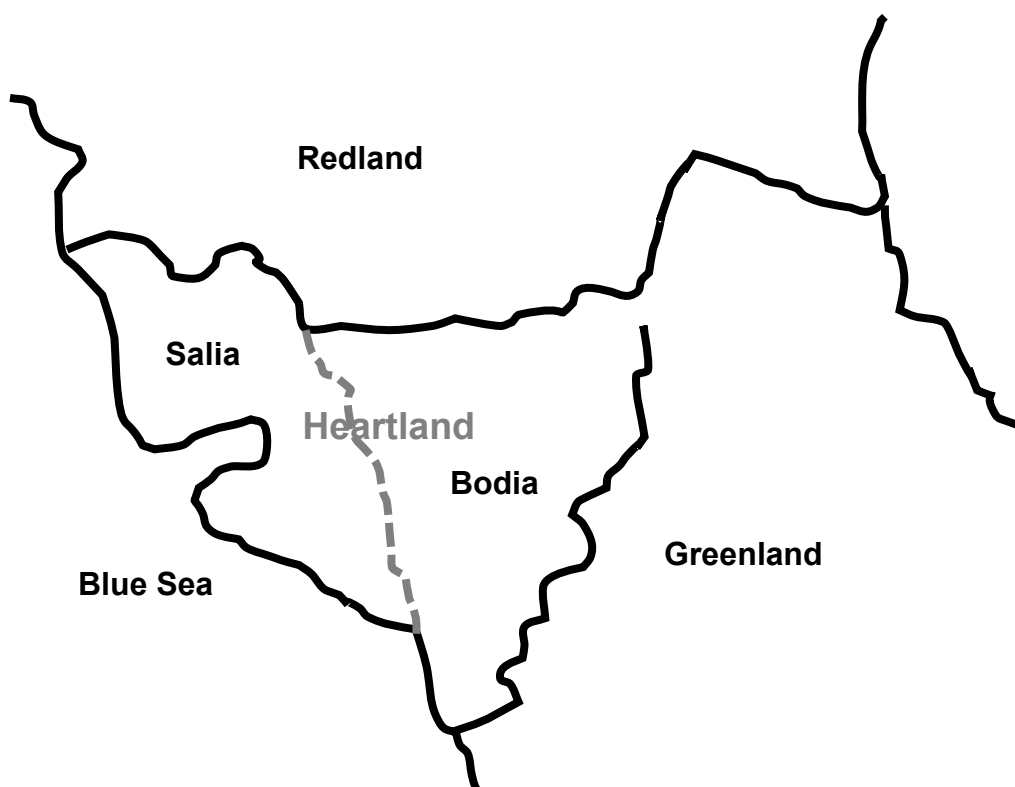
Примечание к игроку, участвующему в ролевой игре: Пожалуйста, изучите ролевую инструкцию, какие вы занимаете позиции и какая подноготная (интересы, чувства, ценности, потребности и т.д.) скрывается за этими позициями.

Позиция	В чём заключается подноготная данной позиции?
1.:	
2.:	
3.:	

10.1 Конфликтные дела

Начальная позиция для построения контракта

Миротворческая группа «Дуэт» состоит из половины Бодианов и половины Салинов. Все они – жители страны Хартланд, разделенной примерно 50 лет назад на Бодию (с 4 миллионами жителей) и Салию (с примерно 3 миллионами жителей). Разделение произошло в результате гражданской войны, которая длилась два года и была закончена с помощью международных миротворческих групп. Это было санкционировано ООН. С тех пор, внутренняя граница между Бодией и Салией охраняется войсками ООН.



В стране наблюдаются столкновения и возникает множество проблем между представителями двух частей государства. Это сильно осложняет их жизнь в одном государстве. Так, Салийские террористы-смертники постоянно атакуют Бодию и, тем самым, калечат и убивают множество людей (на стадионах, в ночных клубах, на улицах). Поэтому, более сильная в экономическом и военном плане Бодия контролирует доступ на их территорию и сильно осложняет возможность Салийцев попасть в Бодию.

С другой стороны, Бодия сильно зависит от дешевой рабочей силы из Салии. Таким образом, с течением времени в Бодии образовалась большая Салийская община. Ни одна страна мира не признает две части развалившегося государства, а только единое государство Хартландию. Поэтому Салийцы легально имеют право проживать на территории Бодии.

	Бодия	Салия
Официальный язык	Хартландский	Хартландский
Столица	Восточный Хамир	Западный Хамир)
Политическая система	Республика	Народная республика
Население	4 миллиона	3 миллиона
Основная религия	Католицизм(60%)	Православие (90%)
Валюта	Бодэй	Салер
Часовой пояс	UTC-2 MEZ	UTC-2 MEZ

Соответственно они имеют паспорта. С экономической точки зрения, они находятся в более благоприятных условиях, чем Салийцы проживающие в Салии.

Салия уже на протяжении 50 лет управляется Прогрессивной Партией Салии. За это время там не проводилось ни одного референдума (выборов) т.к. партия является гарантом демократии. Так, Салия управляется единой партией. За это время сменилось 2 главы правительства. После смерти последнего, около 6 лет назад партия стала управлять правительством коллективно и впервые заявили что никакой агрессии не будет исходить со стороны Салии (военной, террористической и т.д). Партия опирается на армию, Независимые Войска Салии. Граждане живут в основном за счет агрикультуры и туристического бизнеса, который процветает, т.к. Салия является очень красивой территорией с высокими горами, широкими песочными пляжами, хорошим климатом даже в зимнее время. Салийцы обладают неординарностью и чувством юмора.

Бодия управляется коалицией консервативных партий, которые победили на выборах 15 лет назад в борьбе против партий левого крыла. Правительство опирается на усиленное обеспечение безопасности от Салии путем контроля границ, и проводит постоянный обыски людей с помощью военных и политических методов. Благодаря такой системе безопасности партии удалось выиграть несколько референдумов. За 6 лет не было произведено ни одной террористической атаки. Экономика Бодии процветает, т.к. страна индустриализирована, с хорошим спец. Образованием и техническим развитием. Бодийцы непредсказуемы, не спешат делиться чувствами и эмоциями.

Мирная коалиция «Дуэт»

«Дуэт» была сформирована 10 лет назад за-за негативного опыта с жестокостью и преступностью и состоит из солдат с обеих частей государства. В настоящее время группа состоит из приблизительно 70 волонтеров и 200 поддерживающих членов. Группа управляется Сельмером Кала, из Бодии и Хоратом Сухром из Салии. Они и были основателями «Дуэта».

«Дуэт» выступает за политическое разрешение конфликта и мирное сосуществование двух частей общества. Члены «Дуэта» работают над общественными проектами в школах, организациях, правительственных агентствах, на дорогах и т.д. Они выполняют работу в группах по 2 человека (дуэтах). Более масштабные проекты выполняются несколькими дуэтами. Организация широко известна как в стране, так и за рубежом. Дуэт тоже имеет внутренние проблемы: ущемление меньшинств в обеих частях гос-ва, разграничение, которое разрушило множество общин, воссоединение. Эти конфликты спровоцированы публичными выступлениями, когда адресат задается вопросом, представляют ли Дуэт единую точку зрения. Таким образом дело дошло до ссоры, когда два члена Дуэта спорили о дискуссии посвященной десятилетию группы. Спор был об их отношении к воссоединению. Только вмешательство основателей Дуэта помогло избежать скандала. Тем не менее, весь мир мог лицезреть, что в группе существуют волнующие несогласия. В связи с этим, руководство Дуэта решило, что все члены организации должны принять участие в 10 семинарах, для того чтобы понять и прояснить разногласия. 5-7 членов группы должны поучаствовать хотя бы в одном семинаре. Каждый семинар поможет найти решение к одной из насущных проблем. Эти решения будут донесены до управления и затем внесены в программу организации и опубликованы. Это должно привести к смягчению разногласий и приходу к единой точке зрения внутри организации. Участники семинаров могут сами решить, над каким из конфликтов они хотят работать.

Медиация: Данная информация была получена в предварительной беседе с директорами. Участники представились на пленарной сессии. Молодые члены Дуэта проявили особый интерес. Первые два с половиной дня семинара были спланированы. Группа состоит из 6 человек: 2 Салийца, 2 Бодийца и 2 Салийца проживающих в Бодии.

Начальная позиция для прояснения контекста позиций в конфликте.

Группа состоит из 6 человек: 2 салийца, 2 бодийца, 2 салийца из Бодии. Как только медиаторам удалось наладить рабочие отношения с участниками, были обговорены возможные проблемы для проработки на семинаре.

Были подняты следующие проблемы:

1. Существуют постоянные конфликты относительно мирного государства. Салийцы хотят оставаться независимыми и активно выступают за мирное соседство с открытыми границами и тесными экономическими связями. В то же время, Бодийцы хотят воссоединения государства Хартландии и считают его единственным решением для мирного сосуществования.
2. Специфической проблемой является дисбаланс силы в пользу Бодийцев. Организация «Дуэт» получила большое количество денег от Бодийских спонсоров. Бюджетом всегда заведовал Сельмер и другие Бодийцы. Проекты, в которых заинтересованы Салийцы, зачастую сложно финансировать. Это означает, например, что оккупация бодийского завода, который загрязняет пляжи Салии, должна была быть несколько раз одобрена перед тем как они могли произвести хоть какие-то действия от имени мирной группы и не получили никакой финансовой поддержки, не смотря на то что Бодийцы также были заинтересованы в совместных действиях.
3. Спор о насилии: некоторые выступают за полнейшее отсутствие насилия, даже в маленьких вещах. Другие же находят в этом риск.
4. Недостаток личной ответственности среди членов организации. Салийцы обвиняются в том, что на них нельзя положиться. Также было отмечено, что они играют роль «жертв». Они не чувствуют что к ним относятся серьезно и в ответ, называют Бодийцев «урбанизированными» и чересчур самоуверенными.

Было согласовано, что рабочая группа семинара сфокусируется на вышеуказанных проблемах.

Кларер Хаскил, 23 года, из Бодии, служил в бодийской армии

Когда я был в армии, я узнал о системе, которая поощряет издевательства и жестокость. Грубость, фальшивая солидарность неизбежно вели к насмешкам и угрозам. Меньшинства, такие как Салийцы, люди неатлетического телосложения, или политические дессиденты в прямом смысле слова попадали на линию огня. Например, молодые призывники часто унижаются бывальыми солдатами и, зачастую, становятся жертвами издевательств. Конечно, об этом всегда будет умалчиваться. Больные люди приходят в армию и получают право издеваться над людьми. Именно поэтому я присоединился к этой миротворческой группе. Мне очень нравится то, что мы здесь делаем. Это здорово убеждаться в том, что издевательства предотвращаются, и общество становится более безопасным. Я глубоко убежден в том, что такие больные на голову люди несут непосредственную ответственность за разделение в нашей стране и ненависть между людьми.

В целом, организация «Дуэт» довольно мирная, но в ней есть некоторые люди, которые на мой взгляд используют слишком много давления. Я думаю что люди сами должны для себя решить. Если ты делаешь ставку на свободу воли в проекте, это также больше мотивирует. Таким людям можно доверять. Это, конечно означает, что дискуссии становятся более долгими.

Другие Бодийцы члены миротворческой группы обвиняют салийцев в том, что они сами играют роль несчастных жертв ситуации. Это правда, что на самом деле условия жизни более благоприятные для Бодийцев. Жизнь в Салии означает больше трудностей, чем жизнь в Бодии. Что не является правдой, так это то, что они ничего не делают. Они очень активные представители общества, работают над важными проектами. Но они позволяют жестокие действия. Я не согласен с такой жизнью.

На этом семинаре мы должны открыто работать о замалчиваемых конфликтах. Какие конфликты я вижу? Разногласия насчет объединения двух государств. Я твердо убежден что Салия и Бодия должны быть снова объединены в государство Heartland, тк. большая страна лучше расценивается в мире в социальном, политическом и экономическом плане.

Я думаю, что расчет бюджета должен быть произведен на пленарном заседании. Наконец, спонсоры выделяют деньги для всей группы, не только для тех кто нашел деньги. Единственным исключением может стать ситуация, когда ресурсы выделены на определенный проект.

Я не расцениваю Салийцев как беспомощных жертв их правительства. Не смотря на сложные условия, они много чего могут сделать для себя – даже против безнаказанности и эгоистичного отношения к ним. Мы можем помочь им в случае, если они не применяют жестокость.

Не старайтесь полностью копировать данного персонажа, но ведите себя так, как вы ведете себя в обычной жизни. Тем не менее, попытайтесь вжиться в инетерсы и ценности персонажа.

Не делайте это слишком сложным для модератора, но с желанием применяйте методы, если инструкции вам понятны и представляются возможными. Мы хотим протестировать методологические идеи.

Егерь Ленд, 24 года, из Бодии, был в армии Бодии до недавнего времени

Во время службы я понял как работает система, которая пропагандирует насилие и садизм. Бессмысленная, лживая солидарность и формирования в группы неизбежно приводят к дедовщине. Такие меньшинства как Салинасы, люди которые не сильны физически или просто политические дисиденты становятся просто напросто мишенями, как это произошло во время инцидента, в котором предполагаемый мужчина гей был застрелен. Исполнитель позже хвастался «как это произошло». И конечно, армия скрывает этот случай. Эти больные люди, приходя в подобные институты, имеют власть и, пользуясь этим, калечат других. Вот почему я вступил в миротворческие силы. Мне безумно нравится чем мы тут занимаемся. Здорово обеспечивать помощь в смягчении враждебных отношений между нами и Салинасами, в результате чего может образоваться открытое и безопасное общество, в котором подобные люди не смогут выступить.

Что я отвергаю, так это группы, которые подвергают остракизму других. Каждый человек должен быть там потому, что он целеустремлен и внутренне мотивирован. Даже в миротворческих силах есть люди, которые придают слишком большое значение сообществу и давлению со стороны их коллег. По крайней мере на мой взгляд, это было бы более честно признать что у людей есть свои, эгоистичные нужды. Это необязательно ведет к эгоизму, но это делает всех более искренними. Если не только следовать примеру, но и выбирать проект по душе, каждый будет более мотивирован и сотрудничество будет более стабильным. Конечно, это также значит, что мы должны дискутировать больше. Наш идеал кратковременных военных конфликтов и наш девиз это содействовать диалогу и решать конфликты устным путем, не прибегая к силе.

Меня немного беспокоит, что некоторые салинские участники миротворческих сил выставляют себя как слабые жертвы, тем самым выпендриваясь ☺ Я не думаю что это важно. У них гораздо более худшие условия. Вот и все. Они живут в де-факто диктатуре. Что меня беспокоит больше, так это их склонность не долго вести переговоры, а скорее делать поспешные решения, которые ставят под сомнения наш безоговорочный принцип ненасилия. Например, взрыв на рельсах, служивших для перевозки военнослужащих. На мой взгляд это зашло чересчур далеко. Хотя и никто не пострадал, это могло закончиться плачевно.

На этом семинаре мы должны работать над открытыми и закрытыми конфликтами. Какие конфликты вижу я? Спор о воссоединении и решение о двух государствах. Я глубоко убежден, что Салия и Бодия должны стать двумя отдельными, независимыми государствами, объединенными экономическим союзом, но развивающиеся самостоятельно.

Что я считаю проблемой, так это то что Салианские участники контролируют наш бюджет, 80% которого финансируется Бодией. Я тоже чувствую, что мы можем делать это лучше. Они не привыкли к тщательному бух.учету. Я думаю, что многие из них делают это просто интуитивно. Я также считаю, что предпочтительнее будут люди, у которых хорошие отношения с начальством. Я доверяю им обоим – и Сельме и Хорацу. У них все под контролем. Надеюсь это так и будет продолжаться.

Не пытайтесь играть эту роль, а ведите себя так, как ведете себя обычно. Тем не менее, учитывайте интересы и мотивы вашего персонажа.

Не усложняйте жизнь модераторам, но руководствуйтесь методами если они понятные и правдоподобные. Мы хотим протестировать методологические идеи.

Лусер Кант, 25, из Бодии, бывший офицер в медицинском сервисе

В армии вы узнаете, как работает общая система. Худшие черты людей процветают: апатия, насилие и садизм. А слабые люди страдают. Позор! Так я пришел в "Дуэт".. Мы хотим создать государство, основанное на верховенстве закона, в котором люди могут взаимодействовать друг с другом мирно, открыто и решительно самостоятельно. Внутренняя мотивация должна поощряться, а не просто любое следование правилам, требованиям, стандартам, или давление со стороны сверстников. Добровольные обязательства другим!

Даже в миротворческой организации некоторые люди уделяют слишком много внимания давлению со стороны сверстников. Люди имеют собственные корыстные мотивы. Это простая истина.

Салийцы живут в значительно худших условиях, чем мы - в диктатуре. Некоторые из них склонны делать краткосрочные решения и участвовать в проектах, которые противоречат принципу ненасилия. Например, взрыв на рельсах, служивших для перевозки военнослужащих. На мой взгляд это зашло чересчур далеко. Хотя и никто не пострадал, это могло запросто случиться.

На этом семинаре мы должны работать над открытыми и закрытыми конфликтами. Какие конфликты вижу я? Спор о воссоединении и решение о двух государствах. Я глубоко убежден, что Салия и Бодия должны быть объединены. Как отдельные государства, они более уязвимы со стороны сильных государств Красных Земель и Грасландии. Диктатура в Салии должна быть закончена. Каким образом Салийцы хотят достичь этого самостоятельно – я не понимаю. Что более важно – семьи смогут собираться вместе намного чаще и проще. Восстановление бывшего единства требует унификации государства. Сейчас же мы видим, что разделение государства и пропаганда с обеих сторон отдаляет людей друг от друга все больше и больше.

Что я считаю проблемой, так это то что Салианские участники контролируют наш бюджет, 80% которого финансируется Бодией. Я тоже чувствую, что мы можем делать это лучше. Они не привыкли к тщательному бух.учету. Я думаю, что многие из них делают это просто интуитивно. Я также считаю, что предпочтительнее будут люди, у которых хорошие отношения с начальством. Я доверяю им обоим – и Сельме и Хорацу. У них все под контролем. Надеюсь это будет продолжаться долго.

Не пытайтесь играть эту роль, а ведите себя так, как ведете себя обычно. Тем не менее, учитывайте интересы и мотивы вашего персонажа.

Не усложняйте жизнь модераторам, но руководствуйтесь методами если они понятные и правдоподобные. Мы хотим протестировать методологические идеи.

Ольгет Квантос, 32, Салинец из Салии, бывший солдат независимых войск Салии.

Очень важно уменьшить количество военных действий между нашими странами. Это глупо, когда люди мешают друг другу, вместо того чтобы сотрудничать. Дела могли бы идти замечательно если бы две страны работали вместе!

Мне кажется, что очень важно внести свой вклад в благосостояние людей. Я ушел из армии потому, что, на мой взгляд, их точка зрения относительно насилия является безответственной и бесчеловечной.

То, что я глубоко отвергаю - это эгоизм. Даже в группе "Дуэт" есть люди, которые поставили свои индивидуальные потребности превыше всего остального.

Что меня еще больше беспокоит, так это когда обсуждение становится хаотическим. Это всегда происходит, когда люди не боятся открыто заявить о своих собственных интересах. В таких случаях беседы зачастую становятся не четкими, бесструктурными. Мне бы хотелось, чтоб люди сосредоточили свое внимание на обществе и отложили в сторону свои индивидуальные чувства ради общих целей и общего обсуждения. В связи с этим, необходимо признать, что есть специалисты с большим опытом, и они должны участвовать в дискуссии больше, чем все остальные. Это означает, что наши обсуждения должны быть четко структурированы.

Я начинаю сердиться, когда некоторые Бодианцы, члены "Дуэта", обвиняют нас Салинцев в том, что мы выставляем себя жертвами. Действительно, некоторые чувствуют себя ущемленными и пытаются вынести это на обсуждение и, тем самым, решить этот вопрос. На самом деле, условия в которых живут Салийцы действительно неблагоприятны. Фактически, мы живем в диктатуре. Элита общества фактически эксплуатирует всех остальных. Кроме того, изначально наше положение было менее благоприятным, чем в Бодии. Салия живет за счет сельского хозяйства, и у нас практически нет промышленности. Мы должны четко осознавать, какие условия ставят нас в невыгодное положение, но мы не должны использовать эти условия для того, чтобы заполучить симпатию других или какие-либо выгоды.

На этом семинаре мы должны работать над открытыми и невысказанными конфликты. Какие конфликты вижу я? В то время как мы постоянно обвиняемся в том, что строим из себя несчастных жертв, мы открыто выступаем против единого государства, а, наоборот за сохранение двух государств. Рано или поздно воссоединение приведет к доминированию Бодии и Салианцы снова прибегнут к насилию. Я перестану быть членом этой группы, если, если будет принято решение, что целью дуэта станет объединение двух стран.

Далее, существует серьезная проблема относительно бюджетных ассигнований. Вот где я никак не могу прийти к конкретной точке зрения. С одной стороны, это хорошая идея, что все члены должны заботиться о нахождении спонсоров, а не просто ожидать, когда руководство найдет способ оплатить те или иные проекты. Помимо этого существует гораздо больший стимул. Я бы очень хотел навести шороху и встряхнуть общественность. Для этого мы должны прибегнуть к решительным мерам. Моя идея заключается в том, чтобы украсть два танка, одновременно в Салии и Бодии, и вынудить их встретиться мирно на границе. Но Бодийцы не согласны выделять средства на такой проект из-за нехватки денег и они считают что есть другие, более важные проекты. . Таким образом, аргумент нехватки средств в настоящее время используются для принятия решения о том какие проекты будут осуществляться, а какие нет. И Бодианцы всегда держат последнее слово, т.к. они предоставляют поставляют большую часть средств. Не удивительно - их страна просто напросто имеет больше денег. Здесь мы должны прийти к хорошему решению, принимающему во внимание обе стороны: хорошие идеи должны поощряться, даже если их автор не имеет средств для их осуществления.

Не пытайтесь играть эту роль, а ведите себя так, как ведете себя обычно. Тем не менее, учитывайте интересы и мотивы вашего персонажа.

Не усложняйте жизнь модераторам, но руководствуйтесь методами если они понятные и правдоподобные. Мы хотим протестировать методологические идеи.

Герет Кализ, 42 года, из Салии, бывший офис салийских независимых сил

Самое важное для меня это уменьшить враждебность между людьми в Бодии и Салии. Когда люди не кооперируют, а мешают друг другу, это против здравого смысла. Как бы было прекрасно, если бы две страны работали вместе. Неважно, что было бы результатом – соединение государств или нет.

Я чувствую себя наиболее комфортно, когда я нахожусь в группе сверстников и могу помочь обеспечить приятную обстановку для всех участников группы. Поэтому я с удовольствием работал с независимыми силами – из-за товарищества.

Я почувствовал такое же значение общества здесь в миротворческой группе, когда я покинул независимые силы, так как в конечном счете глупость и насилие действовали мне на нервы.

Взаимные обвинения: Потом тут подсознательная критика, мы много говорим о нашей плохой ситуации в Салии и представляем себя жертвами.

Я ничего не говорил, но это обвинение является чрезвычайно стойким: Мы используем нашу сложную ситуацию как оправдание, чтобы ничего не делать. Это меня сильно беспокоит. Это действительно правда, что некоторые чувствуют себя слабыми и признают это. Но главное в том, что условия для Салии на самом деле неблагоприятные. Мы живем де-факто в диктатуре. Наша элита эксплуатирует страну и не реинвестирует. Наша стартовая позиция была с самого начала гораздо хуже, чем в Бодии. 50 лет назад, наш первоначальный статус был гораздо менее благоприятным, чем в Бодии. Салия является ориентированной на сельское хозяйство и имеет мало промышленности. Современная инфраструктура нуждается в инвестициях, которые могли бы исходить из Бодии, а не из самой Салии. Тем не менее мы не должны жаловаться. Мы должны четко сказать, какие условия ставят нас в невыгодное положение, но мы не должны использовать их, чтобы получить симпатии или преимущества. Я удивляюсь, как мы смогли попасть в такую ситуацию. Такого рода обвинения также является признаком тонкого высокомерия некоторых бодийцев. Не все, но некоторые из них позволяют себе осуждать наши личные отношения. Кто мы такие, что бы позволять это? На этом семинаре мы должны работать над конфликтами. Какие другие конфликты, я вижу?

Ненасилие: Наша позиция "быть жертвой" вряд ли решит наши проблемы, я буду открыто выступать за публичные действия, даже если они могут повредить. Наши проекты уж слишком слабо рекламируются. Нам нужно сконцентрировать больше внимания на наши проекты. Это не обойдется без творческой силы. Одни сидячие забастовки и дискуссии в школах и домах престарелых не приведут к нашей цели. Мы также должны предпринимать скрытые действия, которые не сразу становятся известными, например как оккупация фабричной трубы, которая загрязняет пляжи Салии, как действия Гринписа. Мы могли бы блокировать военные конвои с помощью автомобильных пробок или ворота казармы с помощью украденных военных грузовиков. Это создало бы огромный шум в СМИ. Нет никаких сомнений, что я также в дальнейшем буду принимать участие в Дуэте, если Дуэт остается на принципе абсолютного ненасилия. Хотя это действительно даст меньше гласности. В любом случае я бы выполнял решения, принятые в общем.

Бюджетное распределение: Я думаю, что на пленарном заседании Дуэт должен принять решение о критериях и направлении проекта. Затем комиссия, состоящая в равной степени из людей из Салии и Бодии должна вести переговоры об отдельных проектах с активистами. Те, кто вносят деньги должны быть готовы к тому, что они доступны всем. Это было бы катастрофой, если спонсоры будут навязать нам свои собственные интересы. Дуэт должен оставаться независимым в своих политических решениях. Конечно, если мы планируем проект заранее и применяем для него бюджет, то есть смысл, что бюджет будет тратиться только на этот специальный проект. Но у нас также существует проблема получения денег и не хватает членов, которые занимаются этим. Нам нужна мотивация для финансирования. Поэтому мы должны найти новые пути для сбора денег.

Не пытайтесь играть эту роль, а ведите себя так, как ведете себя обычно. Тем не менее, учитывайте интересы и мотивы вашего персонажа.

Не усложняйте жизнь модераторам, но руководствуйтесь методами если они понятные и правдоподобные. Мы хотим протестировать методологические идеи.

Генет Розенброк, 24 года, Бодианец салийского происхождения, общественная работа

Я работаю в защищенном объекте, потому что я отказался от военной службы в Бодии. Позже, я хотел бы быть учителем специального образования. Моя семья уже почти 15 лет здесь. Но нашим родственникам в Салии действительно плохо. Они надеялись, что новое правительство улудшит ситиацию, но ничего не изменилось. Возможно новые лидеры прекратили вербовку террористов-смертников. Но никто не знает наверняка. Мне нравится эта миротворная группа. То, что другие бывшие солдаты рассказывают, убедило меня в правоте моего решения отрицания. Я хорошо лажу со всеми. Было бы очень здорово, если бы группа смогла помочь прекратить военные действия между бодийцами и сальянцами и создать открытое общество, и обеспечить правовую определенность, чего так не достаёт в Салии. Тяжелое вооружение способствует тому факту, что в Бодии армия имеет слишком много власти и препятствует левым партиям. На этом семинаре мы должны работать открыто над невысказанными конфликтами. Как я вижу конфликты?

Взаимные обвинения: Некоторые бодианские члены миротворной группы обвиняют салиянцев, что они представляют себя слабой жертвой обстоятельств, чтобы не делать скучные задания в Дуэте, как миртворную работу в школах и больницах. Это правда, что условия на самом деле благоприятны для бодиянцев. Жизнь в Салии приносит гораздо больше трудностей, чем жить в Бодии. Что однако не правда, это, что они ничего не делают. Особенно салиянцы всегда первыми работают в опасных проектах, рискуя оставить отпечатки пальцев и на некоторое время сесть в тюрьму. Что меня действительно иногда злит, так это высокомерие некоторых бодиянцев к салийцам. Это не правильно. Когда их кто-то жалеет с некоторой улыбкой, потому что они люди с низким доходом или выходцы из сельского населения, тут я не знаю никаких запретов. Я очень сочувствую, даже если я сам больше не салиец. Я хотел бы, что это изменилось.

Ненасилие: Однако салийцы делают по-настоящему зрелищным и публичные акции: ни один бодиец не сидел на дороге из казармы, так что ни танк, ни войска не могли войти или выйти. Мы должны обсудить вопрос об абсолютном принципе ненасилия. Уже применялось насилие с помощью взрыва железнодорожных путей, по которым шли военные транспортировки. Это не принесёт никакого вреда людям. Бюджетное распределение: бюджетное распределение должно быть обсуждено на пленарном заседании ассамблеей или группой делегатов, если спонсоры дают деньги для всей группы. Но если кто-то из нас получили средства по специальному назначению, он или она должны получить бюджет для этих целей. Например, у меня есть финансовая поддержка, чтобы преподавать предмет гражданского обязательства в нашем университете. Вдруг другой член Дуэта захотел преподавать этот предмет. Этого не должно повториться.

Не пытайтесь играть эту роль, а ведите себя так, как ведете себя обычно. Тем не менее, учитывайте интересы и мотивы вашего персонажа.

Не усложняйте жизнь модераторам, но руководствуйтесь методами если они понятные и правдоподобные. Мы хотим протестировать методологические идеи.

Передача квартир I (для симуляции ШАГОВ 1 – 3: Содание контракта, содействие контакту и определение конфликтных вопросов)

При использовании ситуации в ролевой игре, инструктор раздаёт всем участникам исходную позицию. Это касается информации, которая известна всем - медиаторам и сторонам конфликта. Последующие ролевые инструкции содержат ту ролевую информацию, которая есть только у соответствующей стороны. Они распределяются участникам ролевой игры.

Исходная позиция

Жилищно-строительная ассоциация IGA управляет многоквартирными зданиями, принадлежащими муниципальному тресту. Жилищный фонд составляет около 1800 домов. Квартиры в очень разном состоянии: одни были отремонтированы за последние годы, другие до сих пор не полностью отремонтированы. Помимо этого, поставлена задача построить на центральных городских участках новое социальное жильё для того, чтобы обеспечить население привлекательными домами.

Ответственность за крупные проекты по реконструкции и новые здания несут архитекторы, пока управляющее имуществом лицо официально не возьмёт ответственность на себя.

За последние месяцы произошло несколько споров между архитекторами и командой управления имуществом. Таким образом, руководство IGA поручило группе медиаторов добиться «разрешения ситуации». За две встречи со всеми задействованными сторонами, у вас накопилась следующая информация: последний спор возник при передаче квартир. Квартирное управление не подписало протокол передачи из-за значительных строительных дефектов: не были установлены некоторые лампы, в двух кухнях будущие жильцы попросили поклеить обои вместо плитки. Протекало несколько дверей и оконных уплотнителей.

Спор между архитектором и смотрителем обострился до такой степени, что оба дошли до крика. Они обвиняли друг друга в некомпетентности. В таких спорах, обычно, управляющий собственностью приводит пример жилья в Eagle Walk. Были также отмечены существенные недостатки (несколько окон протекало, в некоторых кухнях и ванных комнатах были неправильно установлены светильники, в двух квартирах треснул пол, плинтуса обваливались со стен...). Архитекторы тогда пообещали до передачи квартир устранить недостатки. Это не было выполнено. Когда жильцы жаловались, коменданты/вахтёры должны были сами всё устранять. Это их очень злило. Были такие фразы, как: «Дамы и господа архитекторы были слишком нежными для таких работ» - «В пятницу днём, я сам ползал по полу и клеил плинтуса» - «Я никогда больше не приму квартиру с дефектами». – «У меня больше не осталось доверия». Смотрители здания объявили, что они больше не будут принимать плохие дома. И опять то же самое. Архитекторы отводят глаза когда слышат об Eagle Walk. По их мнению, этот случай был уникальным и произошёл три года назад. Много пошло не так и в случае с управляющими.

Рольевые инструкции для архитекторов

Следующая инструкция должна дать вам представление об отношении человека и его целях. Пожалуйста, не преувеличивайте. Попробуйте интуитивно сыграть эту роль и попробуйте представить себе, что Вы и есть этот человек. При необходимости, импровизируйте. Пожалуйста, следуйте инструкциям модераторов в доброжелательной манере.

В качестве архитекторов жилищной ассоциации IGA, у нас сложная задача построить привлекательное социальное жильё для города. Кроме того, заказ был сделан на длительное время для проведения широкомасштабных реставрационных проектов.

Самым сложным в нашей работе является согласование наших высоких профессиональных требований с концепцией финансирования города. Судя по всему, в последний раз всё менее приятно и легко. Иногда поражает расхождение между личными амбициями и финансовыми возможностями. Компромиссы, к которым в настоящее время должен прибегать каждый из нас, иногда очень болезненны. Особенно раздражают ситуации, когда вы требуете от нас невозможного: оригинальности и хорошего качества! Но, пожалуйста, недорого!

Ситуация ухудшается тем, что мы находимся между двух огней. С одной стороны у нас ограниченный бюджет и сокращение финансирования, с другой стороны жилищная администрация. Жилищная администрация сама по себе не сахар. Даже финансовые органы не столь педантичны и придирчивы! У зрителей зданий нереалистичные претензии, как будто у них нет ни малейшего представления о строительстве и ситуации на рынке. По Вашему мнению, непозволительно чтобы в домах, при передаче в пользование, были мелкие недостатки. Как же так? Это полный абсурд. Большинство зрителей зданий сами являются мастерами, которые точно знают, как небрежна может быть их профессия. Они могли бы выказать немного больше гибкости.

Если бы Вам поручили управление планировкой квартир дома, то во всех домах было бы промышленное покрытие полов, стены были бы покрыты плиткой до самого потолка и окна были бы размером с бойницы, которые невозможно открыть. Но речь идёт не только о строительстве, обслуживании и устойчивом здании. Всё касается необходимости баланса между эстетикой, функциональностью и доступностью. Зрители зданий обращают внимание лишь на то, что выгодно для них. Их не интересуют ни современные потребности съёмщика, ни архитектурная эстетика.

Неважно какое решение будет принято, надо чтобы не повторялись гневные выпады со стороны некоторых вахтёров. И, конечно, мы хотим наладить сотрудничество со зрителями зданий (хотя иногда эти отношения натянутые). Они должны признать, в каких жутких условиях и под каким давлением, мы, архитекторы, работаем.

Мы готовы принять любые конструктивные решения касательно передачи зданий, например, письменные соглашения о принятии решений, кто, что, и когда делает. Мы бы также хотели, чтобы зрители зданий могли участвовать в принятии решений, но лишь в качестве консультантов. Окончательное решение, конечно, остаётся за нами, архитекторами.

Конечно, мы не хотим проблем при передаче квартир. В результате решений мы не должны получить большой объём работы. Зрители зданий должны проявить гибкость, а не гнуть свою линию.

Ролевые инструкции для вахтёров

Следующая инструкция даст Вам представление об отношении персонажа и его целях. Пожалуйста, не преувеличивайте. Попробуйте сыграть эту роль интуитивно и попробуйте представить, что Вы и есть этот человек. При необходимости, импровизируйте. Пожалуйста, следуйте инструкциям медиаторов в доброжелательной манере.

Мы все получили хорошее ремесло. Некоторые из нас слесари, сантехники или плотники. Среди нас есть художники и электрики. Многие из них мастера.

Очень сложно сотрудничать с архитекторами. Они должны быть менее высокомерными и относиться к нам серьёзно. Если мы не устраняем неполадки в квартире, их будут обвинять. Они хотят посмотреть один раз и всё. Мы принимаем лишь квартиры без дефектов! Это всё, что касается «профессионально выполненной» работы в квартирах согласно тендеру.

Если архитекторы хорошо выполняют свою работу, мы захотим принять у них квартиры. Реальность на самом деле совсем другая. Уж очень часто отмечались существенные недостатки! Кстати, архитекторы должны быть счастливы, что у них нет прямого контакта с арендаторами социального жилья. Это иногда бывает достаточно сложно! Так как эти ребята чересчур чванливые, у них будут значительные трудности с данной аудиторией.

Примирительные решения должны быть соответствующими. Речь идёт не только о художественной самореализации архитекторов, но и о долговечности строения. Кроме того, вы хотите получить дом, который легко содержать в чистоте. Например, приятно смотреть на обои на этой лестнице в течение первых недель, но через 2 года они будут выглядеть по-другому. Не говоря уже о состоянии стен в подъезде, когда в доме будут жить дети! Плитка гораздо удобнее: её легче содержать в чистоте, таким образом, долгосрочные затраты гораздо меньше. Архитекторов, очевидно, это не сильно волнует, потому что они не имеют ничего общего с этими проблемами.

Мы считаем справедливым, чтобы архитекторы взяли на себя обязанности по устранению дефектов. До сих пор мы постоянно должны были исправлять дефекты, за которые мы не несём ответственности. Мы просто устали бегать за архитекторами чтобы они исправили дефекты. Это физический и эмоциональный стресс, а также задевает наше чувство достоинства.

Мы хотим очень немного: чуточку уважения. Если бы архитектор чуть больше прислушивался к нам, это бы избавило нас от огромного количества работы.

Кроме того, все мы люди из одной сферы. Когда я говорю о высокоустойчивой к давлению плитке, я знаю, что я имею в виду. Орнамент этой плитки не так важен. Но опять же, никто не слушает нас! Все должно выглядеть красиво, и никого не интересует, насколько это практично.

Агентство по временному трудоустройству (для симуляции ШАГОВ 1-3: Создание контракта, Содействие контакту и Определение конфликтных вопросов)

При использовании ситуации в ролевой игре, инструктор раздаёт всем участникам исходную позицию. Таким образом, у всех – у медиаторов и сторон конфликта – есть эта информация. Следующая Ролевая инструкция содержит ролевую информацию, которая есть лишь у соответствующих отдельных сторон. Ролевая инструкция распределяется исполнителям ролей.

Исходная позиция

На протяжении нескольких недель вы модерироваете встречи в дочерних компаниях Агентства по временному трудоустройству.

Директор филиала представил компанию следующим образом:

«Филиал насчитывает 150 внешних и 6 постоянных сотрудников. Я являюсь руководителем постоянного штата. Работой руководят три сотрудника в области коммерции («белые воротнички») и два сотрудника в области промышленности («синие воротнички»), которые координируют работу внешних сотрудников.

В нашей компании, внешние сотрудники работают на полную ставку и предоставляют услуги целому ряду компаний. Агентства по временному трудоустройству строго контролируются государственными органами, так как они считают, что агентство может уклоняться от выплаты социальных взносов и подоходного налога. Точнее, государственные власти тщательно проверяют записи и контракты. Сначала, агентства по временному трудоустройству получают разрешение на один год. Разрешение на неопределённый срок выдаётся только при условии, что компания управляется наилучшим образом в течение трёх лет. Если имеют место какие-либо нарушения в управлении человеческими ресурсами, тогда разрешение изымается и необходимо начинать всё сначала.

В филиале есть коммерческий и промышленный отдел. В обязанности руководителей коммерческого и промышленного отделов входит получение новых заказов и набор новых клиентов. Следовательно, им необходимо должным образом рекламировать и заявлять о нашем агентстве временного трудоустройства. Кроме того, в обязанности сотрудников входит поиск и переобучение рабочих, что означает, что они должны проводить интервью с ними и помогать им, например, сотрудник коммерческого отдела сопровождает работника к клиенту и поддерживает его при возникновении противоречий. В то же время, хорошо проделанная работа по координации работников является хорошей рекламой для нашей компании.

Время от времени, крупные компании выражают желание, в то же время, набирать работников из сферы коммерции и промышленности. Например, если коммерческий отдел нашёл компанию, которая ищет новых сотрудников, они часто могут с лёгкостью набрать персонал для обоих отделов. Этот подход в какой-то мере лучше, чем если бы и сотрудник коммерческого отдела, и сотрудник промышленного отдела, работали одновременно на одного и того же клиента. Всё же, вот где зарыта собака! Один раз случилось так, что клиент, который нанял нескольких наших рабочих из промышленной сферы, обратился к конкурентному агентству по временному трудоустройству за работниками из сферы коммерции. Мы не знали, что у клиента были такие требования. Очевидно, что необходимо улучшить сотрудничество между двумя отделами, особенно во время кризиса!

Я считаю, что эти два отдела блокируют работу друг друга. Например, один клиент пожаловался на внешнего сотрудника коммерческого отдела. Клиент обсудил этот инцидент с сотрудником промышленного отдела, потому что он присутствовал в этот момент. Но тот не передал информацию коммерческому отделу или коммерческий отдел забыл принять это во внимание. В любом случае, я не смог установить, кто несёт ответственность за этот беспорядок. В результате, клиент был очень зол и перешёл к конкуренту. На самом деле, подобные ситуации не должны иметь место!

Также, в обязанности сотрудников входит определение уровня удовлетворённости клиентов и работников. Это необходимо для выявления проблем. На мой взгляд, вся суть в том, что оба отдела не сотрудничают. Не передаётся информация о потенциальных клиентах. Оба отдела упрекают друг друга в том, что они получают недостаточно информации об изменениях касательно закупок и новых контактах с потенциальными клиентами. Госпожа Шмидт, глава коммерческого отдела, жалуется на непрофессиональный, жёсткий стиль коммуникации промышленного отдела. С другой стороны, два сотрудника промышленного отдела, жалуются на высокомерие коммерческого отдела.



глава промышленного отдела, перенял руководство филиала на юге Германии. Ему повезло, а мне не очень! Я потерял одного из своих лучших сотрудников. Его заменил Улли Майер. В принципе, он хороший руководитель, но ему ещё надо найти свой путь в качестве руководителя отдела.»

Итак, вы услышали отчёт г-на Бота, руководителя филиала агентства по временному трудоустройству. Во время представления этого отчёта, вы набросали структуру команды, которую вы видите выше.

Вы согласились с г-ном Ботом и командой провести модерацию команды с тем, чтобы улучшить поток информации между двумя отделами.

Благодаря вашей поддержке, уже может быть улучшен конференц-стиль. Члены команды и руководитель филиала признали работу. В конце все согласны с изменениями, которые должны улучшить коммуникационный поток.

Тем не менее, вы заметили, что отношения между г-ном Майером и г-ном Шмидтом довольно натянутые, например, возникали некоторые упрёки и двусмысленные замечания, а однажды возник явный спор о правильном обращении с клиентами.

Так как опять возник сублиминальный спор, вы спросили членов команды, что они думают о работе в команде между отделами. Некоторые члены команды высказали предложение, чтобы г-н Майер и г-жа Шмидт поговорили друг с другом и обсудили своё взаимодействие. После этого оба заявили, что они уже пытались, но ничего не вышло, они просто вновь начали спорить. Г-н Бот предложил, чтобы вы профессионально рассмотрели их спор перед командой. Вследствие этого, вы спрашиваете их обоих, если они хотят этого или нет. Г-жа Шмидт говорит, что она вам доверяет, и что она хотела бы поговорить с г-ном Майером с вашей профессиональной помощью. Г-н Майер также согласен. Вы назначаете встречу со всей командой на следующую неделю.

Эта встреча должна вот-вот произойти.

Ролевая инструкция для г-на Бота, юриста, руководителя филиала, 47 лет

Следующая инструкция должна дать вам идею об отношении и целях персонажа. Пожалуйста, не преувеличивайте. Постарайтесь интуитивно сыграть эту роль и представьте себе, что вы являетесь этим персонажем, при необходимости импровизируйте. Пожалуйста, следуйте инструкциям медиаторов в доброжелательной манере.

«Я создал эту дочернюю компанию. Была проделана огромная работа пока мы смогли набрать достаточно клиентов. Экономический кризис нас совсем не коснулся, хотя большинство компаний обычно сокращают количество внешних сотрудников. Тем не менее, у нас сейчас возникли некоторые проблемы, особенно в промышленном отделе. В целом, часто наблюдаются сокращения в области коммерции и мы сразу же ощущаем их эффект. Но это также и наша проблема. Жаль, что г-н Бринк, предшественник Улли Майер, должен был оставить наш филиал, чтобы перенять руководство другого на юге Германии. Майеру надо следовать по пути г-на Бринка. Таким образом, не достаточно обладать лишь доброй волей, и рассказывать какие-то жалкие анекдоты. Он является главой отдела, что означает, что вечером ему необходимо оставаться и завершать работу над документами, после того, как он работал весь день с клиентами.

На самом деле, я не знаю почему он не сработался с двумя отделами. Каждый раз, когда г-н Майер разбрасывается своими шуточками, Моника Шмидт кажется обиженной, но не показывает этого. Ей следует воспринимать это не всерьёз, а немного с юмором. Моника Шмидт и Дороти Уиннер отлично выполняют свою работу. Так же должен работать и Кёстер. Даже Улли Майер не может сладить с женщинами, когда дело доходит до обвинений. Может быть, женщине легче в этой области.

Я также не понимаю, почему оба отдела не могут разобраться в своих спорах. Они, вместо этого, клеветают за спиной. Я всегда говорю, что это отравляет рабочую атмосферу. Но кажется, что никто не обращает на это внимания. Мы могли бы создать лучшую атмосферу, вот мои принципы: во-первых, необходимо наладить контакт друг с другом, и даже обсудить неприятные темы, затем надо устраивать совместные обеды – на регулярной основе, чтобы все могли общаться, без того, чтобы кто-либо слишком чувствительно реагировал, необходимо сохранять чувство юмора, а в случае, если что-то пойдёт не так, пусть приходят ко мне и выражают своё возмущение, а не затаивают обиду.

Оба консультанта кажутся компетентными. Я это понял с предыдущих встреч.

Я считаю, что Моника Шмидт и Улли Майер должны поговорить друг с другом, чтобы исчезли разногласия, а отделы могли лучше сотрудничать. Может быть, консультанты смогут помочь с направлением этого диалога.»

Г-ну Боту нравится говорить о специфических темах немного с юмором, например, о своём собственном опыте в качестве менеджера, об экономическом развитии или о том, как можно точно создавать каждое личное дело работника, чтобы не упустить ни одного документа (медицинские справки, копию удостоверения личности, разрешение на работу, справку об отсутствии судимости.)

Ролевая инструкция для Моники Шмидт, главы коммерческого отдела, 40 лет

Следующая инструкция должна дать вам идею об отношении и целях персонажа. Пожалуйста, не преувеличивайте. Постарайтесь интуитивно сыграть эту роль и представьте себе, что вы являетесь этим персонажем, при необходимости импровизируйте. Пожалуйста, следуйте инструкциям медиаторов в доброжелательной манере.

«Я определённо не хочу получить такую репутацию, что, будучи женщиной, невозможно руководить отделом! Иногда я впутываюсь в ситуации, о которых я сожалею позже. Мне очень важно сохранить мою независимость и ни в коем случае не зависеть ни от кого.

По возможности, я бы хотела свести к минимуму контакты с Тео Кёстером и Улли Майером. Их мачо-подобная манера отвратительна. Например, Улли не упускает ни одной возможности пошутить над блондинками. Единственное, на что он годен, так это рассказывать несмешные анекдоты. Может, это нравится рабочим, но не мне. Очень жаль, что Берни Бринк уже не работает здесь. Я очень хорошо с ним ладила, в команде с ним было как-то легче ладить с Тео и Улли, потому что они следовали стилю Берни. А сейчас они оба многое себе позволяют.

История с «дешево и сердито» не может опять повториться. Один из моих работников совершил большую ошибку и был чрезмерно загружен работой и не сообщил мне об этой ситуации, пока не пожаловался клиент. Тогда клиент пожаловался не мне, а Улли, потому что он случайно оказался там. Суть в том, что Улли не сообщил об этом мне. Работник продолжал лажать во всём, и в конце концов мы вынуждены были распрощаться с нашим важным клиентом. Г-н Бот был очень зол и я не могла понять этого. Сейчас я уже не доверяю Улли. Он чрезмерно фамильярен, безалаберен и высокого о себе мнения. Я не хочу заниматься закупками; они должны сами с этим справляться! В любом случае, у меня впечатление, что Улли меня преследует. Несмотря на то, что г-н Бот хочет этого, если я буду взаимодействовать с ним чаще, я уже не избавлюсь от него. Я не хочу иметь с ним дело. Если коллеги сближаются, это влияет на всю работу. Лучше с самого начала соблюдать дистанцию. Но я не могу сказать об этом Улли. Каждый раз, когда я пыталась сказать ему об этом, он лишь посмеивался и не воспринимал ничего всерьёз.

Другая проблема – конференции. Нелегко получить контроль на уровне г-на Бота. Я бы хотела, чтобы каждый мог высказать, что ему/ей не нравится. Г-н Бот говорит слишком много, встречи должны быть более структурированными и более эффективными с точки зрения времени. Более того, необходимо лучше организовать коммуникационный поток между отделами. Улли лишь болтун, и он действует мне на нервы.»

Моника Шмидт проясняет ситуацию о своей собственной подноготной (страх близости, злость на шутки касательно женщин и желает чёткого разделения между двумя отделами) лишь когда консультанты предоставляют ей достаточно времени и показывают, что они понимают её. В противном случае, если у неё возникнет чувство, что её не воспринимает всерьёз Улли, она закроется в себе и с осторожностью будет держаться на поверхности. Она согласилась на предложение провести беседу между ней и Улли, при условии, что Дороти Уинтер будет также принимать участие.

Ролевая инструкция для Улли Майера, главы промышленного отдела, 36 лет

Следующая инструкция должна дать вам идею об отношении и целях персонажа. Пожалуйста, не преувеличивайте. Постарайтесь интуитивно сыграть эту роль и представьте себе, что вы являетесь этим персонажем, при необходимости импровизируйте. Пожалуйста, следуйте инструкциям медиаторов в доброжелательной манере.

«Мой отдел ни в коем случае не должен стать «трудным ребёнком» филиала. Если кто-то лучше, чем я, я это воспринимаю очень болезненно. Всё началось во время учёбы. Мой лучший друг смог поступить на курсы повышения квалификации, а я вынужден был закончить учёбу со средним образованием. Я не представляю искажённо ситуацию. Это лишь усугубит состояние дел. Особенно сейчас, когда производительность моего отдела не столь высока, и я не могу избавиться от идеи, что я всегда прихожу в никуда. Я знаю, что Берни, мой предшественник, выполнял свою работу лучше, чем я сейчас. То, что он делал, очень сложно для меня. Но я считаю, что если мне дадут больше времени, тогда я смогу должным образом выполнять свою работу.

Консультанты должны притормозить г-на Бота. У всех должен быть шанс высказать, что ему/ей не нравится. Г-н Бот говорит слишком много, встречи должны быть более структурированными и более эффективными с точки зрения затраченного времени. Более того, коммуникационный поток между отделами чрезвычайно плохой.

На самом деле, нам надо обсудить напряжённую атмосферу между мной и Моникой. Это необходимо.

Я очень недоволен тем, как Моника Шмидт обращается со мной. Она явно смотрит на меня свысока каждый раз, когда я хочу спросить её о чём-либо, например, если я хочу узнать новые указания касательно личных дел работников. Смешная сторона в том, что именно из-за неё мы ввели новые правила, это так неудобно. То же самое касается системы «дёшево и сердито»: она утверждает, что я не проинформировал её о неудовлетворительной работе одного из её сотрудников. Она выставляет меня дураком перед боссом. Она даже не даёт мне договорить. Хорошо, давайте забудем об этом, я не стану делать трагедии по этому поводу.

Тем не менее, есть некоторые моменты, где я лучше, например, при знакомстве с новыми клиентами. Я не столь жёсткий, я даже более спокойный когда надо связаться с новыми, незнакомыми клиентами. Эта тактика, наверно, лучше в сфере коммерции и промышленности. На моей должности она бы не выжила. Но, в коей-то мере, я чувствую давление со стороны г-на Бота, чтобы я действовал так, как она.

Я также заметил, что она избегает меня. Год назад, когда Берни Бринк заведовал коммерческим департаментом, у нас было больше взаимодействия. Иногда у меня возникает впечатление, что она боится, что она мне понравится. Честно говоря, мне не нужен более близкий контакт, но это не означает, что мы не должны говорить на профессиональные темы. Жаль, что ситуация сейчас не та, как раньше.

Мы также не сходимся во мнениях касательно норм. Она хочет установить все процедуры, начиная с общения с клиентами до закупок по телефону и распространения информации. Я считаю, что у нас уже достаточно бумажной волокиты. Может быть, ей нравится заполнять все эти формуляры, мне же сложно выполнять это.»

Улли Майер проясняет ситуацию о своей собственной подноготной (чувствительность, зависть, страх совершить ошибки и т.д.) лишь когда консультанты предоставляют ему достаточно времени и показывают, что они понимают его. В противном случае, если у него возникнет чувство, что его не воспринимает всерьёз Моника, он закроется в себе и с осторожностью будет держаться на поверхности. Он согласился на предложение провести беседу между ним и Моникой, при условии, что Тео Кёстер будет также принимать участие.

Ролевая инструкция для Тео Кёстера, сотрудника промышленного отдела, 36 лет

Следующая инструкция должна дать вам идею об отношении и целях персонажа. Пожалуйста, не преувеличивайте. Постарайтесь интуитивно сыграть эту роль и представьте себе, что вы являетесь этим персонажем, при необходимости импровизируйте. Пожалуйста, следуйте инструкциям медиаторов в доброжелательной манере.

«Я работаю здесь 3 года и точно знаю, как обстоят дела. Я больше не буду принимать никаких усилий. Это бессмысленно. Улли находится под большим давлением, чем раньше, когда он был в моей должности. Сейчас он уже прочувствовал, как это занимать руководящую должность и нести ответственность за промышленный отдел. Что ж, это то, что ему нравится.

Я считаю, что г-н Бот должен нанять дополнительных сотрудников, которые будут отвечать лишь за рекламу для привлечения большего числа клиентов. Сейчас только я и Улли и мы не можем сосредоточиться только на закупках. Тем более, во время кризиса мы должны идти другим путём. Но г-н Бот действует так, как будто он глухой.

Г-н Бот – болтун. Он расхаживает по конференциям и ярмаркам и болтает, вместо того, чтобы навести порядок в филиале и содействовать привлечению новых клиентов. Простые разговоры бесполезны.

Наши конференции невыносимы. Его речь может быть достаточно умной, но через некоторое время он начинает повторяться и тогда он становится просто скучным. Разделение двух отделов – чистая выдумка. На самом деле, между ними достаточный информационный поток. Безусловно, некоторые моменты пошли не так, но это случается везде. Просто сейчас кризис и из-за отсутствия заказов люди начинают выискивать проблемы и в результате, виноваты мы сами. Говоря о женщинах из коммерческого отдела, кстати, мы не хуже их работаем. Возможно они более точные, но им также надо работать с разными людьми. Я не хочу знать, как бы они ладили с ребятами из промышленного отдела. Но г-н Бот не задумывается над этим. Для него важны лишь цифры. А если цифры не в нашу пользу, тогда мы просто лузеры.

Я думаю, Моника Шмидт более всех отдалилась с тех пор, как ушёл г-н Бринк. Я практически не хочу приближаться (обращаться) к ней, например, когда я хотел получить копию новых правил по социальному обеспечению. Улли ещё больше раздражён её высокомерием.»

Тео Кёстер достаточно спокоен, когда он общается с другими. Когда он находится в компании нескольких людей, он расслаблен и любит шутить. Если вы поговорите с ним, вы почувствуете, что он намного отстал, нежели вы предполагали. Тем не менее, он умеет высказываться и быть понятым.

Ролевая инструкция для Дороти Уинтер, сотрудницы коммерческого отдела, 31 год

Следующая инструкция должна дать вам идею об отношении и целях персонажа. Пожалуйста, не преувеличивайте. Постарайтесь интуитивно сыграть эту роль и представьте себе, что вы являетесь этим персонажем, при необходимости импровизируйте. Пожалуйста, следуйте инструкциям медиаторов в доброжелательной манере.

«Я очень быстро чувствую, если у людей возникают разногласия, но я никогда не знаю, как подойти к ним. Поэтому, я лучше подожду пока не разразится конфликт и тогда я уже могу стать между ними и помочь.

Я считаю, что Монике Шмидт и Улли Майеру следует поговорить, так как за последние годы ситуация между ними довольно натянутая. Я не могу сказать в чём состоит проблема Улли, но касательно Моника – я уверена, что её раздражает его поведение в стиле мачо и его поверхностность. Я думаю, Улли чувствует себя немного неуверенно из-за её поведения. Что ж, я их знаю: они станут ещё больше упрямиться. Мне не нравятся манеры промышленного отдела; им не следует валять дурака! Но я не столь расстроена из-за них, как Моника.

Может быть, это всё из-за недоразумения касательно «дешево и качественно». Один из сотрудников не совсем с этим справился, в результате, клиент перешёл к нашему конкуренту. Клиент обратился к Улли с жалобой, но тот не передал её нам. Он заявляет, что он проинформировал Моника, а она просто всё перепутала, но я не верю в это. Тем не менее, Моника решила, что она больше не будет полагаться на промышленный отдел и в будущем она сама лично будет проверять состояние дел. Она не высказывала этого столь явно, но так как г-н Бот не поддержал бы такого поведения, но я считаю, что именно так обстоят дела. А Улли и Тео сейчас не понимают, что с ней происходит.

Г-н Бот всегда занят тем, что доказывает, как много он знает и как редко он ошибается. Именно поэтому он не может быть медиатором между этими двумя людьми. Он предпочитает больше говорить, чем слушать. Я надеюсь, что консультанты сделают это намного лучше. Тем не менее, я считаю, что всё зависит от взаимоотношения между Моникой и Улли.»

Когда консультанты определили её в качестве моста между двумя отделами, Дороти Уинтер высказывает её идеи и говорит более открыто. До этого она лишь упоминала, что ей легче держать связь с Тео и Улли. Она поддерживает их в обвинениях, пока у она считает, что они этого хотят и ведут себя прилично.

**Ролевая инструкция для Анке Штеллинг (дополнительный персонаж),
сотрудница коммерческого отдела, 24 года**

Следующая инструкция должна дать вам идею об отношении и целях персонажа. Пожалуйста, не преувеличивайте. Постарайтесь интуитивно сыграть эту роль и представьте себе, что вы являетесь этим персонажем, при необходимости импровизируйте. Пожалуйста, следуйте инструкциям медиаторов в доброжелательной манере.

«Я достаточно новенькая в отделе и вначале я пыталась со всеми наладить контакт. Как только я заметила напряжение между двумя отделами, мне всё надоело и я не хочу быть единственным человеком, который предпринимает усилия.

Я не хочу, чтобы промышленный отдел меня считал «высокомерной» женщиной из коммерческого отдела, как Монику. Тео и Улли довольно милые люди. Мне с ними очень весело. Но сейчас они немного угрюмы и отделились. Возможно, это из-за проблем с подходом «дешево и качественно». Один важный клиент перешёл к конкуренту, потому что один из наших сотрудников сильно напортачил. Клиент обратился с жалобой к Улли, но Улли не сообщил нам об этом. Он утверждает, что он проинформировал Монику об этом инциденте и что она всё перепутала, но я в это не верю. Тем не менее, Моника решила, что она уже не будет полагаться на промышленный отдел и впредь сама лично будет всё проверять. Она не высказывала этого столь явно, да и г-н Бот не поддержал бы такого поведения, но я считаю, что именно так обстоят дела. А Улли и Тео сейчас не понимают, что с ней происходит.

Мне нравится идея консультационной поддержки для нашей команды. Всегда лучше обсуждать проблемы, чем держать всё в себе; лично я, с объективной точки зрения «аутсайдера», могу сказать, что Монике и Улли нужно срочно поговорить друг с другом.

Г-н Бот – самый лучший босс из тех, кого я когда-либо знала. Он весёлый и щедрый. Он много говорит о самом себе. Вы всегда знаете, что от него ожидать. Даже во время заседаний он довольно расслаблен.

Лично я не вовлечена в этот спор. Тео и Улли могут иногда выглядеть грубо со своими шуточками, но я ничего не имею против. В основном, мне они кажутся смешными. Это хорошо, так как им надо работать с разными людьми, в отличие от нас. Я считаю, что мы должны их больше поддерживать. Но они также должны желать этого. Я не могу постоянно беспокоиться за них, предлагая им свою помощь. Они должны нам чётко сказать, чего они хотят.»

Когда с г-жой Штеллинг беседуют консультанты, она высказывается в ясной манере.

Мирная коалиция II (для симуляции Шага 4: Уточнение подноготной)

При использовании данной ситуации в качестве ролевой игры, в рамках которой следует уточнить подноготную конфликта, инструктор распределяет исходную позицию всем участникам. Это предоставляет всем информацию – и медиаторам, и сторонам конфликта. Следующие ролевые инструкции содержат ролевую информацию, которая есть лишь у соответствующих отдельных сторон. Они распределяются исполнителям роли в ролевой игре.

Исходная позиция

Группа состоит из 17 участников: 6 Салийцев, 8 Бодийцев и 3-х Салийцев из Бодии. Как только медиаторам удалось наладить рабочие отношения с участниками, были обговорены возможные проблемы для проработки на семинаре.

Появились следующие конфликтные вопросы:

5. Ненасильственность: Существуют конфликты касательно принципа ненасильственности: Некоторые лица абсолютно не применяют насилие против ситуации. Другие лица считают риском, что некоторые моменты пострадают, если кто-либо захочет привлечь внимание к Дуэту.
6. Распределение бюджета: Конкретная точка конфликта – дисбаланс власти в пользу Бодийцев. Организация Дуэт получила много денег от Бодийских спонсоров. Бюджетом всегда заведовал Сельмер и другие Бодийцы. Проекты, в которых заинтересованы Салийцы, зачастую сложно финансировать. Это означает, например, что оккупация Бодийского завода, который загрязняет пляжи Салии, должна была быть несколько раз одобрена перед тем, как они могли произвести хоть какие-то действия от имени мирной группы и не получили никакой финансовой поддержки, не смотря на то, что Бодийцы также очень заинтересованы в совместных действиях.
7. Взаимные обвинения: Салийцы обвиняются в том, что они поддерживают «роль жертв». Они не чувствуют что к ним относятся серьёзно и в ответ, называют Бодийцев самоуверенными.

Было согласовано, что рабочая группа сфокусируется на вышеуказанных вопросах.

Инструкторы и участники могут решить, какой вопрос стоит обсудить в первую очередь.

Передача квартир II (для симуляции ШАГОВ 5 – 6: Обсуждение соглашений и Обеспечение внедрения)

При использовании данной ситуации в качестве ролевой игры, инструктор распределяет исходную позицию всем участникам. Это предоставляет всем информацию – и медиаторам, и сторонам конфликта. Следующие ролевые инструкции содержат ролевую информацию, которая есть лишь у соответствующих отдельных сторон. Они распределяются исполнителям роли в ролевой игре.

Исходная позиция

Жилищно-строительная ассоциация IGA управляет многоквартирными зданиями, принадлежащими муниципальному тресту. Жилищный фонд составляет около 1800 домов. Квартиры в очень разном состоянии: одни были отремонтированы за последние годы, другие до сих пор не полностью отремонтированы. Помимо этого, поставлена задача построить на центральных городских участках новое социальное жильё для того, чтобы обеспечить население привлекательными домами. Ответственность за крупные проекты по реконструкции и новые здания несут архитекторы, пока управляющее имуществом лицо официально не возьмёт ответственность на себя.

За последние месяцы произошло несколько споров между архитекторами и командой управления имуществом. Таким образом, руководство IGA поручило группе медиаторов добиться «разрешения ситуации». За две встречи со всеми задействованными сторонами, у вас накопилась следующая информация: последний спор возник при передаче квартир. Квартирное управление не подписало протокол передачи из-за значительных строительных дефектов: не были установлены некоторые лампы, в двух кухнях будущие жильцы попросили поклеить обои вместо плитки. Протекало несколько дверей и оконных уплотнителей.

Спор между архитектором и смотрителем обострился до такой степени, что оба дошли до крика. Они обвиняли друг друга в некомпетентности. В таких спорах, обычно, управляющий собственностью приводит пример жилья в Eagle Walk. Были также отмечены существенные недостатки (несколько окон протекало, в некоторых кухнях и ванных комнатах были неправильно установлены светильники, в двух квартирах треснул пол, плинтуса обваливались со стен...). Архитекторы тогда пообещали до передачи квартир устранить недостатки. Это не было выполнено. Когда жильцы жаловались, коменданты/вахтёры должны были сами всё устранять. Это их очень злило. Были такие фразы, как: «Дамы и господа архитекторы были слишком нежными для таких работ» - «В пятницу днём, я сам ползал по полу и клеил плинтуса» - «Я никогда больше не приму квартиру с дефектами». – «У меня больше не осталось доверия». Смотрители здания объявили, что они больше не будут принимать плохие дома. И опять то же самое. Архитекторы отводят глаза когда слышат об Eagle Walk. По их мнению, этот случай был уникальным и произошёл три года назад. Многое пошло не так и в случае с управляющими.

На первой сессии медиации уже детально обсуждались различные предметы разногласий. Архитекторы и управляющие дома сейчас понимают, что беспокоит другую сторону. Архитекторы поняли, что в обязанности управдомов не входит устранение недоработок в строительстве. Управдомы/смотрители поняли, насколько архитекторам важно строить не только функциональные, но и приятные с эстетической точки зрения, здания. Обе стороны договорились не повторять былых обвинений, а найти совместно ту форму передачи домов, которая приемлема для обеих сторон. Для этого, при содействии медиаторов, они определили три проблемных сферы. Сейчас вопрос касается того, как раз и навсегда решить эти проблемы:

- Как организовать приём-передачу домов, при этом будучи уверенными, что устранение выявленных дефектов во время передачи зданий, действительно имеет место?
- Как архитекторам обеспечить соответствующую передачу домов и каким образом управдомы могут исправлять незначительные дефекты, сохраняя при этом гибкость?
- Каким образом можно применять знания и опыт управдомов при планировании зданий, с целью облегчить управление и повысить устойчивость, и как лучше совместить эстетические и функциональные требования?

Пожалуйста, подготовьте медиацию. В принципе, ещё останутся конфликты интересов. Тем не менее, уже не существует личных неудовлетворённостей.

Ролевые инструкции для архитекторов

Следующая инструкция должна дать вам представление об отношении персонажа и его целях. Пожалуйста, не преувеличивайте. Попробуйте интуитивно сыграть эту роль и постарайтесь представить себе, что Вы и есть этот человек. При необходимости, импровизируйте. Пожалуйста, следуйте инструкциям модераторов в доброжелательной манере.

В качестве архитекторов жилищной ассоциации IGA, у нас сложная задача построить привлекательное социальное жильё для города. Кроме того, заказ был сделан на длительное время для проведения широкомасштабных реставрационных проектов.

Самым сложным в нашей работе является согласование наших высоких профессиональных требований с концепцией финансирования города. Судя по всему, в последний раз всё менее приятно и легко. Иногда поражает расхождение между личными амбициями и финансовыми возможностями. Компромиссы, к которым в настоящее время должен прибегать каждый из нас, иногда очень болезненны. Особенно раздражают ситуации, когда вы требуете от нас невозможного: оригинальности и хорошего качества! Но, пожалуйста, недорого!

Ситуация ухудшается тем, что мы находимся между двух огней. С одной стороны у нас ограниченный бюджет и сокращение финансирования, с другой стороны жилищная администрация. Жилищная администрация сама по себе не сахар. Даже финансовые органы не столь педантичны и придирчивы! У зрителей зданий нереалистичные претензии, как будто у них нет ни малейшего представления о строительстве и ситуации на рынке. По Вашему мнению, непозволительно чтобы в домах, при передаче в пользование, были мелкие недостатки. Как же так? Это полный абсурд. Большинство зрителей зданий сами являются мастерами, которые точно знают, как небрежна может быть их профессия. Они могли бы выказать немного больше гибкости.

Если бы Вам поручили управление планировкой квартир дома, то во всех домах было бы промышленное покрытие полов, стены были бы покрыты плиткой до самого потолка и окна были бы размером с бойницы, которые невозможно открыть. Но речь идёт не только о строительстве, обслуживании и устойчивом здании. Всё касается необходимости баланса между эстетикой, функциональностью и доступностью. Зрители зданий обращают внимание лишь на то, что выгодно для них. Их не интересуют ни современные потребности съёмщика, ни архитектурная эстетика.

Неважно какое решение будет принято, надо чтобы не повторялись гневные выпады со стороны некоторых вахтёров. И, конечно, мы хотим наладить сотрудничество со зрителями зданий (хотя иногда эти отношения натянутые). Они должны признать, в каких жутких условиях и под каким давлением, мы, архитекторы, работаем.

Мы готовы принять любые конструктивные решения касательно передачи зданий, например, письменные соглашения о принятии решений, кто, что, и когда делает. Мы бы также хотели, чтобы зрители зданий могли участвовать в принятии решений, но лишь в качестве консультантов. Окончательное решение, конечно, остаётся за нами, архитекторами.

Конечно, мы не хотим проблем при передаче квартир. В результате решений мы не должны получить большой объём работы. Зрители зданий должны проявить гибкость, а не гнуть свою линию.

До сих пор, медиация отвечала нашим требованиям. Много для нас прояснилось. Медиаторы действительно мастера своего дела. Особенно впечатлило нас терпение, с которым они разрабатывали три вопроса, чтобы найти решения.

Мы готовы идти на компромисс и уверены, что найдём мудрые решения. Главное, что хорошая атмосфера не приводит к чрезмерным требованиям управдомов.

Ролевые инструкции для вахтёров

Следующая инструкция даст Вам представление об отношении персонажа и его целях. Пожалуйста, не преувеличивайте. Попробуйте сыграть эту роль интуитивно и попробуйте представить, что Вы и есть этот человек. При необходимости, импровизируйте. Пожалуйста, следуйте инструкциям медиаторов в доброжелательной манере.

Мы все получили хорошее ремесло. Некоторые из нас слесари, сантехники или плотники. Среди нас есть художники и электрики. Многие из них мастера.

Очень сложно сотрудничать с архитекторами. Они должны быть менее высокомерными и относиться к нам серьёзно. Если мы не устраняем неполадки в квартире, их будут обвинять. Они хотят посмотреть один раз и всё. Мы принимаем лишь квартиры без дефектов! Это всё, что касается «профессионально выполненной» работы в квартирах согласно тендеру.

Если архитекторы хорошо выполняют свою работу, мы захотим принять у них квартиры. Реальность на самом деле совсем другая. Уж очень часто отмечались существенные недостатки! Кстати, архитекторы должны быть счастливы, что у них нет прямого контакта с арендаторами социального жилья. Это иногда бывает достаточно сложно! Так как эти ребята чересчур чванливые, у них будут значительные трудности с данной аудиторией.

Примирительные решения должны быть соответствующими. Речь идёт не только о художественной самореализации архитекторов, но и о долговечности строения. Кроме того, вы хотите получить дом, который легко содержать в чистоте. Например, приятно смотреть на обои на этой лестнице в течение первых недель, но через 2 года они будут выглядеть по-другому. Не говоря уже о состоянии стен в подъезде, когда в доме будут жить дети! Плитка гораздо удобнее: её легче содержать в чистоте, таким образом, долгосрочные затраты гораздо меньше. Архитекторов, очевидно, это не сильно волнует, потому что они не имеют ничего общего с этими проблемами.

Мы считаем справедливым, чтобы архитекторы взяли на себя обязанности по устранению дефектов. До сих пор мы постоянно должны были исправлять дефекты, за которые мы не несём ответственности. Мы просто устали бегать за архитекторами чтобы они исправили дефекты. Это физический и эмоциональный стресс, а также задевает наше чувство достоинства.

Мы хотим очень немного: чуточку уважения. Если бы архитектор чуть больше прислушивался к нам, это бы избавило нас от огромного количества работы.

Кроме того, все мы люди из одной сферы. Когда я говорю о высокоустойчивой к давлению плитке, я знаю, что я имею в виду. Орнамент этой плитки не так важен. Но опять же, никто не слушает нас! Все должно выглядеть красиво, и никого не интересует, насколько это практично.

До сих пор, медиация отвечала нашим требованиям. Многое для нас прояснилось. Медиаторы действительно мастера своего дела. Особенно впечатлило нас терпение, с которым они разрабатывали три вопроса, чтобы найти решения.

Мы готовы идти на компромисс и уверены, что найдём мудрые решения. Главное, что архитекторы выражают нам уважение.

Анти-джентрификация (для симуляции Шагов 4 - 6: Уточнение подноготной, Обсуждение соглашений, Обеспечение и внедрения; для импровизации без ролевой инструкции)

Инструкция

Участников делят на 3 группы. Есть люди, которые живут в облагоустроенном районе, которые борются против неумеренного развития города в их регионе. Постоянно возникают ситуации, похожие на гражданскую войну во время определённых праздников, особенно 1 мая. Их поддерживают активисты из других регионов всей страны. Некоторые из этих активистов являются опытными «борцами». Некоторые из них проявляют активность лишь в своих родных городах, у других есть опыт в нескольких городах страны. Третья группа состоит из неопытных молодых людей, проживающих в других частях города и хотят поддержать эту борьбу, но не знают, как. Их характеризует девиз «Поживём-увидим!». Эти группы должны быть равными по численности. Отношения между этими двумя группами противоречивы.

Инструкторы дают следующие инструкции:

Представьте себе, что вы являетесь членом активистской группы «Про Диалог – против структурного насилия», которая будет осуществлять общественную деятельность против специальной структурной формы насилия в государстве и обществе. Группа создана два года назад. Эту деятельность щедро спонсирует безымянный донор.

Жители управляют фондами и контролируют их. Они мотивируют это тем, что они собирали эти деньги и их следует использовать лишь для мероприятий для их региона. У внешних членов проблемы с осуществлением своих интересов в рамках влиятельных и широко известных мероприятий, таких как краткосрочное завладение риэлтерскими компаниями, которые применяют структурное насилие через суды против жильцов, или впечатляющий вход в зону повышенной безопасности армии или энергетического сектора. Иногда идут споры ночью напролёт о вопросах о ненасилии. Они испытывают ограничения и зависимость. Жители, напротив, представляют свои протесты как социальные мероприятия высокого уровня, такие как международные конвенции, празднование годовщины города, или форумы для диалога, даже если это всё намного дороже обходится.

Из-за обстановки внутренней напряжённости, все члены группы согласились на медиацию. Был подписан контракт с медиаторами, на данный момент процесс медиации достиг завершения третьего шага, известного под названием «Определение конфликтных вопросов». Были выявлены следующие конфликтные вопросы для рассмотрения в указанном порядке:

1. Цели организации: Полное отсутствие насилия! Или: Стоит ли разрешать насилие против собственности?
2. Как взаимодействовать друг с другом? (Высказываются такие обвинения, как «Вы высокомерны.» - «Вы флиртуете с вашей виктимностью.»)
3. Ресурсы: Стоит ли распределять бюджет на общем собрании всем членам или это должны решать те, кто сделал запрос на финансирование.

Пожалуйста, поработайте четверть часа над вашими позициями в конфликте в отдельных трёх группах. Включите сюда вашу личную, нормативную и коллективную подноготную, с которой вы желаете перейти к четвёртому шагу, «Уточнение подноготной». Будьте креативны и придумывайте также ваши собственные аспекты!

Пожалуйста, не преувеличивайте. Попробуйте сыграть эту роль интуитивно и попробуйте представить, что вы являетесь членом одной из этих групп. При необходимости, импровизируйте. Пожалуйста, следуйте инструкциям медиаторов в доброжелательной манере.

10.2 Материал: Формуляры, рабочие листы, инструкции, глоссарий ...

Декларация о конфиденциальности

Я признаю, что вся информация, данные и имена, упомянутые в рамках семинара по Многосторонней межкультурной медиации, являются строго конфиденциальными.

Далее, я заявляю, что вне семинаров и процесса мониторинга, информация не будет распространяться и соответствующие печатные/письменные материалы (протоколы наблюдений, отчёты, используемые инструменты) не будут ни прямо, ни косвенно, переданы третьим лицам.

С точки зрения профессиональной защиты лиц, и с точки зрения правовой защиты личных данных, я осознаю это заявление и обязательства.

Место, дата, подпись

Контрольный список и перечень документов для Многосторонней межкультурной медиации в сообществах и организациях

(Используется для планирования процесса медиации и для его документирования)

С первого контакта начните заполнять данный контрольный список/перечень документов после получения новых данных в рамках процесса медиации. Используйте фотодокументы, полученные в результате процесса.

Кто: Группы заинтересованных лиц/заинтересованные группы/ стороны конфликта
(для документирования используйте устные результаты и наглядные материалы Шага 1)

1. Переименуйте любую организационную единицу и её официальное название или присвойте неформальной группе ориентировочное название (следите за тем, чтобы эти названия не менялись и чтобы заинтересованные стороны не часто обменивались ими).

Группа # и акроним	Кто: названия вовлечённых групп
1./	
2./	
3./	
*	

*Для большей информации можете добавить больше строк. Можно увеличить таблицы.

2. Определите представителей каждой группы, которые будут присутствовать на медиации (не забудьте о лицах, принимающих решения, которые не будут присутствовать, и, помните, что состав групп будет меняться: они могут уменьшиться, увеличиться, разделиться, исчезнуть, появиться, к ним могут присоединиться новые люди, или наоборот, выйти из них)
3. Уточните законные условия и правовые обязательства.
4. Определите условия контракта о медиации, заполните его и добавьте этот контракт к документации.

№ группы и акроним	Кто: Имена присутствующих участников	Кто: Лица, принимающие решения, которые не присутствуют на медиации	Законные условия и правовые обязательства
1./			
2./			
3./			

Что I: Позиции групп (используйте наглядные материалы Шага 1 и 2)

5. Перечислите возможные позиции каждой группы.
6. Предварительно определите сходства и противоречия позиций.
7. Предварительно определите темы для выяснения ситуации: общие темы, особые проблемы и конфликтные вопросы.
8. Предварительно определите приоритетность тем в соответствии с порядком работы с ними, для выяснения ситуаций.

№ группы и акроним	Что: точки зрения	Что: общего с ...	Что: противоречит ...
1./			
2./			
3./			

9. Очередность тем (общие темы, особые проблемы и конфликтные вопросы)

1.
2.
3.
4.
5.

Почему? Определение позиций (используйте устные ответы и наглядные материалы Шага 4)

10. Определите для каждой позиции список специфических вопросов: претензии, требования, интересы и цели
11. Запишите предполагаемые коллективные мнения по каждой позиции, т.е., системы основных убеждений и ценностей о себе, о других и об общей среде.
12. Запишите предполагаемые эмоциональные состояния по каждой позиции: радость, надежда, страх, сомнение, беспомощность, печаль, гнев (обратите особое внимание на смешанные чувства).
13. Запишите предполагаемые потребности по каждой позиции, например, касательно личной безопасности/коллективной безопасности, принадлежности/групповой сплочённости, обеспечения собственной репутации/коллективной идентичности, самоутверждения, независимости, порядка, креативности, власти/влияния, доверия, справедливости и т.д..

№ группы и акроним	Что: позиции	Почему: особые заботы	Почему: коллективные точки зрения	Почему: эмоциональные состояния	Почему: потребности
1./					
2./					

Что II: Конфликтные вопросы (используйте наглядные материалы Шага 5)

14. Определите темы для развития решений.
15. Определите конфликтные вопросы для обсуждения решений (используйте шаблон для формулировки заданий; см. Глава 5).

№ темы и акроним	Общие темы	Конфликтные вопросы
1./		
2./		

Как: Обсуждение решений (используйте наглядные материалы Шага 5)

16. Определите приоритетность вопросов для обсуждения.
17. Определите все официальные документы и экспертные знания по каждому вопросу.
18. Соберите (и запишите) любые идеи и решения участников по каждому вопросу.
19. Определите (и запишите) меры плана действий по каждому вопросу.

№ вопроса/ акроним	Официальные документы/ экспертные знания	Собранные решения	Меры плана действий
1./			
2./			

Как: Обеспечение внедрения (используйте наглядные материалы Шага 6)

20. Проверьте (и запишите) если по каждой мере, в результате, решены основные вопросы сторон.
21. Проверьте (и запишите) все правовые условия и обязательства, такие как конфиденциальность, ответственность, законные ограничения и т.д по каждой мере.
22. Соберите (и запишите) все возможные риски и шансы по каждой мере.
23. Проверьте (и запишите) лица, ответственные за каждую меру.
24. Соберите (и запишите) сигналы раннего предупреждения по каждому из рисков.
25. Определите превентивные и/или реактивные меры для решения основных вопросов по каждому из рисков.

№ меры/ акроним	Выполнение ожида- ний сторон: +/-	правовые условия/ обязательс- тва	Ответстве- нное лицо	Риски	Изменения/ преимущества
1./					
2./					

№ риска/ акроним	Сигналы раннего предупреждения	Предупредительные меры	Реактивные меры
1./			
2./			

Как: Мониторинг и внедрение (используйте наглядные материалы Шага 7)

26. Определите период тестирования плана действий.

27. Соберите результаты тестирования.

28. Измените меры плана действий.

№ меры/ акроним	Период тестирования	Результаты тестирования	Изменение мер
1./			
2./			

Руководящие принципы интервью

Основные принципы интервью: медиаторы задают вопросы стороне конфликта

Пожалуйста, во время интервью следуйте этим принципам:

- Попытайтесь понять *субъективный мир* партнёра по интервью.
- Поощряйте партнёра по интервью говорить *свободно*. Не настаивайте на соблюдении структуры. Позвольте им высказать то, что они думают на данный момент. Вы можете расставить высказывания партнёра по интервью на следующей странице. Задавайте вопросы лишь с тем, чтобы лучше *понять* партнёра по интервью. Не задавайте вопросы с целью подтвердить вашу гипотезу.
- Будьте готовы к тому, что партнёры по интервью смешивают информацию по сравнению со структурой шаблона. *Вы сами определяете*, в какой очередности задавать вопросы. Не обязательно соблюдать порядок вопросов.
- Применяйте *разные методы общения* так, чтобы партнёр по интервью понимал вас. Например, выявляйте цели, применяя известный метод систематических вопросов: «Представьте, что модерация прошла успешно: Что изменится?» Измените ваш вопрос и затем поясните его партнёру по интервью, если он/она не понимает вас.
- Чтобы убедиться, что вы правильно поняли партнёра по интервью, *изредка обобщайте своими словами* то, что вы услышали.
- Если вы критично относитесь к интересам и характеристикам партнёра по интервью, будьте уверены, что он/она действует из *благих намерений*. Пожалуйста, оставайтесь нейтральными и старайтесь толерантно относиться к проблематичному отношению или ценностям, даже если вы против.

Руководство для интервью для команды медиации

Данное краткое руководство было разработано для подготовки многосторонней медиации, путём выявления и документирования наиболее важной информации в результате интервью и предварительных бесед. Оно начинается с вопросов касательно самых актуальных вопросов, затем следует выяснение фактов (контекста) и вовлечённых лиц («кто»). Далее, следует разделение проблем на цели и препятствия и в завершение необходимо подвести позиции к чёткой точке («что»).

Вопросы к партнёрам по интервью **печатаются жирным шрифтом и в кавычках**. Они являются лишь предложениями, которые указывают на ту информацию, которую необходимо получить. Формулируйте их своими словами. (Подсказки для вас в качестве лица, проводящего интервью, указаны в скобках).

«Вы выразили интерес принять участие в процессе решения проблем, которые мы должны модерировать. Для этой модерации мы хотели бы получить от вас некоторую информацию касательно того, как вы видите ситуацию.

Какие проблемы вы видите? Пожалуйста, назовите моменты, которые важны для вас.»

(Используйте руководство для интервью.)

«Что мы должны знать, чтобы понять проблему? Кем являются вовлечённые лица и группы – прямые актёры и/или косвенно задействованные лица?»

(Разработайте схему: например, органиграмму)

«С вашей точки зрения: Каковы ваши основные цели и какие препятствия вы видите на вашем пути к целям?» (Запишите здесь цели и препятствия.)

[illegible]

«Пожалуйста, обобщите в нескольких словах: Какова ваша позиция по отношению к этим проблемам?»

Ключевые вопросы для рефлексии многостороннего конфликта**1. Позиции?**

В чём заключаются позиции? В чём конкретно их основные противоречия?

2. Подноготная?

а) Какая мотивация (восприятие, ценности, чувства, потребности) высказывается?

б) Насколько прозрачно это называется?

3. Лидерство и представление позиций?

а) Как лидеры сторон представляют свои позиции? Являются ли они первопроходцами или напротив, последователями? Ведут ли они себя неподобающе агрессивно или подобающе положительно и открыто уступают или идут на разумный компромисс?

а) Как лидеры сторон предоставляют свою мотивацию? Выражают ли они её открыто и ясно или завуалированно и невнятно?

4. Культурные различия?

а) Как стороны отличаются по своим моделям поведения?

- Влияние: Существует ли принятый или критикуемый дисбаланс власти-поведения?
- Отношения: Какая сторона ведёт себя достаточно отчуждённо-независимо («индивидуалист») и какая наоборот, ищет связанности и близости («коллективист»)?
- Выражение чувств: Какая сторона высказывает свой внутренний опыт фактически направленно или в контролируемой манере, и какая сторона выражает себя спонтанно-выразительно?
- Обработка информации: Какая сторона предпочитает упорядоченное мышление / знакомые схемы, где можно всё отсортировать и какая сторона склонна внедрять более креативные и разнообразные идеи?

б) Какие шаблоны санкций применяют стороны?

5. Стереотипы и центризм в своей группе?

а) Как стороны навешивают ярлыки друг другу? Являются ли их категории положительными, обширными и открытыми, или отрицательными, узкими и скрытыми?

б) Какую модель предоставляют собой лидеры групп при создании стереотипов для других лиц? Кто рассматривает других как своих людей, отделяет от других в адаптированной форме, или исключает других и даже демонизирует их?

с) В чём заключаются различия между представлениями сторон о самих себе и их восприятия со стороны?

6. Угроза и поддержка?

Как стороны угрожают или помогают друг другу в конфликте?

7. Обеспечение /Недоверие?

Какие условия доверия не соблюдаются?

8. Контекст?

Какие текущие и исторические факторы влияют на конфликт?

Как можно рассказать свой опыт в яркой форме?

Придайте вашей истории *структуру*:

Люди: *Кто* там присутствовал?

Основное содержание: *О чём* она?

Процесс: *Как* всё началась? Как всё разворачивалось: взлёты, падения? Каким было завершение?

Свяжите *внешнее и внутреннее*: внешние факторы, действия, людей, взаимоотношения -> с тем, что вы ощутили внутри: чувства, мысли, впечатления ...

Обратите внимание на реакцию: *наблюдайте* за слушателями и реагируйте интуитивно: спрашивайте, дополняйте, поясняйте, и т.д..

АРИА – Соло (ARIA-Solo) для самопознания (по Джею Ротману⁵)**Моя перспектива**

Мои вопросы (Что – Антагонизм) «Выплесните всё» и запишите ваши вопросы.
Не стесняйтесь обвинений и приписываний другим людям.

⁵ Мы выражаем огромную благодарность Джею Ротману за предоставление Соло (Solo) и за обучение нас этому методу.

Резонанс: Сейчас сделайте шаг назад и подумайте об этих вопросах

Почему это важно для меня?

Их перспектива

После того, как вы сосредоточитесь на вашей перспективе, поставьте себя на место другой стороны.

Моё восприятие их проблем (Что – антагонизм):

Почему это так важно для них? (Почему резонанс)

Анализируйте!

Используйте для анализа Модель 4-х миров: В чём заключается фактическая, реляционная и эмоциональная подоплотная основных конфликтных вопросов?

Конфликтные позиции и вопросы	Факты (описание): Законодательство, структуры и т.д.	Взаимодействие: Обвинения, приписывание характеристик и т.д.	Внутренний опыт: Отрицательные / положительные эмоции, потребности, желания

Глоссарий

Активное слушание	Специальная форма слушания, применяемая консультантами во время слушания консультируемого лица. У данной техники следующие характеристики: -> открытые вопросы, вербальная и невербальная поддержка применять -> повествование, а также изредка консультант -> обобщает то, что он понял касательно мыслей и чувств консультируемого.
Акт-сторминг	Форма брейнсторминга (мозгового штурма), путём проигрывания возможных реакций или действий (коммуникации, методы, мысли в слух) медиатора, с целью разработать стратегии преодоления трудностей в ситуациях в рамках медиации.
Антагонизм	Первая часть концепции ->ARIA Джея Ротмана. Он касается неприятного этапа взаимных упреков и высказывания отрицательных приписываний другой стороне.
Арбитраж	Арбитраж отличается от -> медиации тем, как арбитр (мировой посредник) рассматривает обсуждаемый вопрос, что позволяет ему/ей найти решения. Таким образом, арбитр анализирует аспекты конфликта (позиции и интересы, а также фактическую подоплеку) и предлагает решения или способ решения вовлечённым сторонам. Любые попытки решений со стороны сторон (-> полномочия) или -> обсуждения между сторонами играют незначительную роль.
ARIA	Акроним ARIA описывает четыре аспекта подхода по Джею Ротману при работе с конфликтами. Он охватывает истинные противоречия между сторонами -> антагонизм (antagonism), взаимное понимание (-> резонансы (resonances)), которое возникает между оппонентами, креативные решения конфликта, которые необходимо придумать (-> инвенция (invention)), а также планирование последующих шагов -> действия (actions), которые определяют внедрение решений конфликтов.
ARNA	Акроним -> метода модерации, применяемого для прозрачного структурирования процесса, обычно используемого при переходе от одного шага действия к следующему: наша цель заключается в том, чтобы, возможно, достичь согласия.
Брейнсторминг (мозговой штурм)	Брейнсторминг является генерацией конкретных идей в условиях структурированного руководства, путём сотрудничества и без применения критики. Цель: количество имеет значение, записываются все идеи, даже если они кажутся неподходящими. Ни одна из идей не оценивается. Можно продолжать развивать идеи.
Вопросы по карточкам	Метод модерации для задачи вопросов и визуализации индивидуальных восприятий участников (например, проблем, решений): Участников просят в нескольких словах ответить на конкретный вопрос и записывают ответ на карточках (максимум семь слов в три ряда). Затем карточки размещают на пинборд, чтобы их могли прочесть все участники для дальнейшей оценки рабочего задания.
Помощь в пояснении	Концепция медиации по Томанну и Шульц фон Туну: Фундаментальная характеристика – профессиональное усилие со стороны ассистента/помощника в пояснении раскрыть -> внутренний опыт (особенно агрессивные и уязвимые эмоции) в -> диалоге правды.

Уточнение подноготной	4-ый шаг МММСО: Касается -> целей резонанса, направленных на улучшение взаимного понимания сторон конфликта (без цели достичь консенсуса!). Согласно -> двойному айсбергу и -> диалогу правды, медиаторы исследуют личный внутренний опыт (представителей) сторон конфликта; в случае -> межгрупповых конфликтов стороны конфликта поощряются к > повествованию/изложению событий, касающихся коллективной идентичности группы. Соответственно, используется я-концепция / восприятие со стороны других.
Консультирование	Консультация один-на-один, направленная на личность, для членов рабочих групп (в основном, руководителей) с целью улучшить глубоко личные навыки и навыки межличностных отношений. Консультирование способствует развитию личности.
Когеренция	Основная цель - -> Гамбургского подхода психологии коммуникации (Шульц фон Тун): Когеренция аутентично отражает внутренние переживания человека во время коммуникации, а также рассматривает социальную ситуацию, в которой происходит коммуникация. «Селективная аутентичность: Не говори всё, что думаешь и чувствуешь! Но то, что ты говоришь, должно быть правдой».
Стена для комментариев	Свободный пин-борд для аннотаций/комментариев во время семинара или медиации. Цель – выразить невысказанное.
Конфликт	Продолжительный контраст между двумя или более взаимно несовместимыми или противоречивыми восприятиями (например, интересами, мнениями, потребностями, действиями, ценностями, нормами и т.д.)
Оценка конфликта	Опрос, перед непосредственной встречей (представителей) сторон конфликта, об их точках зрения касательно конфликтной ситуации для создания карты конфликтов, в которой указываются стороны конфликта и их позиции. Анализ конфликта является основой для -> контракта и рабочего альянса.
Выяснение конфликта	Согласно концепции о помощи выяснения конфликта в конфликтах, основанных на идентичности, первое взаимопонимание -> определения взаимоотношений между двумя сторонами и -> внутренние переживания должны быть выяснены до -> обсуждения решений.
Фасилитация конфликта	Фасилитация конфликта – общий термин для всех форм работы с конфликтами, в которых участвует третья сила (-> третья сторона). Сюда входит арбитраж, юрисдикция и т.д., также называется модерацией конфликта.
Модерация конфликта	Модерация нацелена на решение конфликта между членами группы или между группами.
Создание контракта	Первый шаг МММСО: Надо не только заключать договор на проведение медиации; медиация должна быть разработана на профессиональном уровне, чтобы достичь рабочего альянса для решения конфликта. В основе должны лежать конкретные цели, следует определить роли всех вовлечённых (сторон конфликта, медиаторов, спонсоров), а также уточнить исходную структуру (время, место, бюджет).
Содействие контакту	2-ой шаг МММСО: До начала медиации, между сторонами конфликта налаживается контакт. Таким образом, внимание уделяется обмену личным опытом, что скорее смягчает взаимное создание стереотипов, нежели рассматривает конфликтные вопросы.

Модель ядро-оболочка	Модель ядро-оболочка предполагает работу с эмоциями в конфликтах. Предполагается, что во время развития, ядро с основными потребностями, обрастает эмоциональными слоями («оболочками»). Во время развития, ядро обрастает оболочкой боли из-за прожитых и не проработанных травм. Так как эти чувства часто невыносимы, создаётся ещё одна оболочка, оболочка защитных эмоций. Чувства данной оболочки являются защитными и направлены наружу, например, злость, агрессия. За это ребёнка часто наказывают лишением любви – возникает ещё одна оболочка, оболочка адаптации.
Определение конфликтных вопросов	3-ий шаг ММСО: разбивает конфликтную ситуацию на управляемые частичные темы путём выяснения индивидуальных проблем участников. В то же время является завершением -> создания контракта.
Определение взаимоотношений	Поведенческие ожидания друг от друга в отношениях постоянно имплицитно определяются в коммуникации и изредка эксплицитно оговариваются (-> мета-коммуникация)
Диалогическое дублирование	Медиатор высказывает мысли и чувства лица, которого он дублирует, с целью помочь ему -> понять самого себя. Согласно концепции -> помощи в процессе самопояснения, медиатор спрашивает, если бы он мог высказаться от имени человека, которого он дублирует. Затем, он/она высказывает своими словами то, что понял/а. Затем, медиатор спрашивает, если то, что он только что сказал, правильно. Возможно, человек его поправит. После этого, медиатор просит другую сторону высказать свою реакцию.
Диалог правды	Ядро медиации согласно подходу -> помощи в процессе пояснения. (Томанн): интенсивный обмен между двумя сторонами конфликта о своей личной подноготной их позиций в конфликте. Правдивость диалога эмоционально углубляется и тематически расширяется при использовании методов психодрамы (-> диалогическое дублирование).
Двойной айсберг	Двойной айсберг является метафорой для моделей человеческих переживаний разной глубины и поведенческих моделей в конфликте между двумя сторонами. Более того, он обозначает взаимозависимость и дифференциацию видимых фактов/поведения, и невидимых ценностей, желаний, представлений о самом себе/о других. «Погружение» даёт представление о процессе медиации: начиная с видимых позиций (= противоположных решений) и фактов к (проблемным) -> определениям взаимоотношений, и, наконец, к внутреннему переживанию чувств и потребностей, последующее «всплытие» позволяет достичь целей и общих действий.
Делегирование полномочий	Цель -> трансформативной медиации (Буш и Фольгер) – повышение уверенности в себе и переживание собственных компетенций сторон конфликта для успешного развития решений конфликта.
Фактическое прояснение	Обмен фактической информацией, направленный на раскрытие истинности факторов

Аквариум	Метод для снижения уровня сложности путём явного ограничения участников разговора. Участников медиации разделяют на внутренний круг, в котором несколько участников разговаривают под руководством/модерацией медиатора, и на внешний круг, в котором участники размещаются для того, чтобы следить за разговором. Во внутренний круг могут входить (а) представители одной стороны конфликта, которые хотят подробно изложить свою точку зрения и мотивы или (б) представители всех сторон конфликта, которые хотят обсудить свои точки зрения и/или решения.
Фонарик	Исследование настроения и внутренних переживаний каждого члена семинара или рабочей встречи. Открытость к новым аспектам, таким как эмоциональная вовлеченность, невысказанные моменты, ухудшение взаимоотношения и т.д. и продвигает аутентичность и динамику.
Четырёхсторонний контракт	Контракт для внутригрупповой медиации заключается между 1) председателем (руководителем, спонсором), 2) руководителем команды, 3) членами команды, 4) медиатором. При вовлечении большего количества сторон, в два/три раза увеличивается количество ролей.
Группа	Определённое количество людей, которые признают себя единым целым и которые отличают себя от других лиц по определённым характеристикам.
Коммуникативный подход Гамбургского университета	Подход межличностного общения в тандеме, основанный на индивидуальных (-> внутренняя команда) и социальных психологических (-> Коммуникационный квадрат) теориях и доказательствах.
МММСО	Шаги действий для Международной многосторонней медиации в сообществах и организациях: 1. -> Создание контракта и рабочего альянса, 2. -> Содействие налаживанию контакта, 3.-> Определение конфликтных вопросов, 4. -> Уточнение подготавливаемой, 5.-> Ведение переговоров по решениям, 6. -> Обеспечение реализации, 7. -> Мониторинг процесса
Ухудшение взаимоотношений	Поведенческие ожидания человека в отношениях не осуществляются, таким образом, некоторые элементы отношений или даже отношения в целом не воспринимаются одним или обоими людьми.
Внутреннее переживание	Субъективный мир внутренних переживаний влияет на индивидуальную часть человеческого существования: Восприятие и (не)сознательное взаимодействие с собственными мыслями и чувствами. Внутренние переживания выражаются в рамках межличностной коммуникации в форме раскрепощённого общения (-> квадрат коммуникации)
Внутренняя команда	Метафора для (конфронтационного) подразделения самых важных внутренних тенденций и ролей человека во внутренней команде членов, которые в конкретных ситуациях настаивают на своей позиции против главного члена. Основой для подобного рода индивидуальных консультаций в внутренней командой является -> Гамбургский подход коммуникативной психологии.
Межгрупповой конфликт	Конфликт между -> группами
Интерперсональный конфликт	Контраст между восприятиями различных людей
Внутригрупповой конфликт	Конфликт внутри -> группы

групповой конфликт	
Интраперсональный конфликт	Контраст между восприятием человека собственного я. Метафора -> внутренней команды относится к контрастам между членами внутренней команды.
Инвенция	Третья часть ->ARIA: Философия креативности в поиске мер для решения конфликта. В то же время, это этап после достижения взаимопонимания между сторонами конфликта (-> резонанс) в рамках -> ARIA.
Метод больших групп	Методы обучения и медиации, для работы с -> большими группами: -> аквариум, создание делегаций, работы в малых группах с теми же или смешанными членами группы, использование презентационного материала и проектора, и т.д.
Большие группы	Группа ->, в которой количество членов столь велико, что невозможно более осуществлять взаимный обмен, или он затруднён, таким образом, уже невозможно продуктивное общение (>65 членов).
Мысли вслух	Участника просят думать вслух о том, о чём он/а размышляет на данный момент. Медиатор может поддерживать мысли вслух посредством эмпатического -> дублирования при помощи определённых выражений или посредством точного повествования внутреннего переживания.
Медиация	Модерация конфликта между двумя людьми, без других членов группы. Медиация требует меньших компетенций для управления групповой динамики. Тем не менее, медиация может быть более глубокой в интерперсональном прояснении, чем -> многосторонняя медиация.
Медиатор	Медиатор находится между двумя сторонами конфликта и направляет их, чтобы они пришли к самостоятельно разработанным подходящим решениям (-> делегирование полномочий). Медиатор не обладает окончательной властью, как судья, и не способствует анализу в качестве арбитра.
Мета-коммуникация	Для коммуникации о коммуникации: Форма коммуникации, в которой рассматривается манера коммуникации. Часто идёт речь о том, как определяется отношение.
Мини-контракт	Краткое соглашение между медиатором и отдельными участниками или краткое соглашение со всеми участниками о необъяснённых аспектах процедуры медиации.
Модерация	Нейтральная третья сторона, которая оказывает влияние путём структуризации процесса коммуникации группы; также известна под термином «фасилитация»
Мониторинг	7-ой шаг МММСО: Целенаправленная поддержка сторон конфликта через команду медиации для облегчения внедрения запланированных решений в повседневную жизнь. Данный шаг состоит из тестирования решений, корректировки решений к обстоятельствам повседневной жизни, таким как оценка медиации.
Многосторонняя пристрастность – беспристрастность	Многосторонняя пристрастность является активной формой нейтралитета, в которой медиатор поочередно выражает эмпатию сторонам конфликта и продвигает их понимание. Таким образом, медиатор становится на сторону каждой из сторон. При этом, медиатор должен/должна убедиться, что он/а соблюдает баланс между эмпатической связанностью и нейтральным расстоянием.
Многосторонняя медиация	Медиация при участии более двух людей; приравнивается к медиации людей -> групп

я	
Повествования	Скорее конкретные истории о личном переживании важных событий, которые помогают другой стороне конфликта понять мотивы собственных позиций в конфликте, нежели абстрактная, нормативная или фактическая аргументация. Таким образом, поощрение повествования принадлежит к -> активному слушанию.
Ведение переговоров по решениям	Пятый шаг МММСО: Ведение переговоров по решениям касательно последующего общего поведения, которое приемлемо для обеих сторон и позволяет ожидать скорее желанных эффектов, нежели нежелательных побочных эффектов.
Переговоры	Разговор между сторонами конфликта, где внимание уделяется не удовлетворению личных или коллективных потребностей, а скорее определению возможных решений путём расширения ресурсов и компромиссов, таких как возмещение ущерба через специфические или неспецифические конфликту методы компенсации, или сравнение приоритетов.
Открытые вопросы	Вопросы без гипотетической подноготной, на которые невозможно ответить «да» или «нет».
Слово страсти	Образный метод, применимый к шагам «Создание контракта» или «Уточнение подноготной»: Медиатор просит участников подумать о слове, которое поясняет, почему они здесь или почему их позиции и цели в конфликте важны для них.
Команда рефлексии	Команда медиации открыто смотрит на часть медиации перед сторонами конфликта и предоставляет общий обзор этой части.
Рефрейминг	Реинтерпретация высказывания во время разговора. Предполагает необычный способ рассмотрения ситуации или изменения перспективы.
Взаимоотношение	Способ, посредством которого два человека взаимодействуют друг с другом (например, взаимоотношение руководитель-сотрудник, притяжение-отвращение, нейтральное отношение)
Резонанс	Философия межличностного понимания. В то же время, является 2-ым этапом -> ARIA после -> Антагонизма между сторонами конфликта.
Обеспечение реализации	6-ой шаг МММСО: Нацелен на оценку рисков запланированных мер для решения конфликта. Выявляются потенциальные риски/слабые стороны, такие как сигналы раннего предупреждения об их появлении. В результате, определяются меры по предотвращению и вмешательству, вплоть до плана выхода из кризиса.
Самопрояснение	Исследование внутренних переживаний человека с целью достичь когеренции с самим собой и окружающей средой (продвижение селективной аутентичности)
Быстрые знакомства	Метод, позволяющий быстро наладить контакт между участниками: В течение 3-5 минут, 2 человека беседуют друг с другом и обмениваются своими мыслями касательно определённого вопроса; относится к -> содействию налаживанию контакта.

Коммуникативный квадрат	Основная модель -> коммуникативной психологии подхода Гамбургского университета. Является дальнейшим развитием и интеграцией языковых и коммуникативных концепций Карла Бюлера и Пауля Вацлавика. Основная идея заключается в том, что каждый посыл состоит из четырёх одиночных посылов. Таким образом, архитектура коммуникации состоит из объективного содержания, определения взаимоотношения, раскрепощённого общения (аспект восприятия собственного «Я») и призыва (стимул к действию.)
Квадрат ценности и развития	Инструмент -> Гамбургского подхода к психологии с целью показать (воспринимаемый) контраст между системами ценностей. Модель различает ценности и их преувеличения. Таким образом, данная модель может рассматривать личные упреки и отрицательные приписывания как противоположности между собственными положительными ценностями с одной стороны, а с другой стороны, как отрицательные ценности. Итак, это позволяет определить ценное ядро другой стороны и признать личную сторону конфликта в качестве динамичного баланса между разными, но приемлемыми ценностями.
Клейкая стена	Замена пинборда на «доску», не требующую использования игл: примерно 6-10 кв. м., материал, который крепится на стену; его можно пропитать клеем, тогда карточки, флипчарты и иные бумажные материалы можно с лёгкостью размещать на нём и снимать.
Изложение ситуации	Метод повествования, в котором описывается лично пережитое событие. Иллюстрируется с помощью -> слова страсти.
Резюме	Форма активного слушания: медиатор воспроизводит то, что он/а услышал/а, резюмируя это собственными словами.
Развитие команды	Профессиональное наблюдение за рабочей группой со стороны нейтрального третьего лица на протяжении как минимум полгода, с целью улучшения сотрудничества. Развитие команды фокусируется на фактическом контексте работы, а также на ценностях, нормах, и ролях, таких как их взаимодействие в коммуникации и сотрудничестве с членами группы. Частью развития команды могут быть коучинг, модерация конфликта и медиация.
Третья сторона	Третья сторона изредка ссылается на команду медиаторов.
«Ящик» для тем	Свободный пинборд для сбора тем, которые ещё не проходили обсуждение. «Ящик» для тем должен напоминать об этих темах и их рассмотрении.
Трансформативная медиация	Вид медиации, который направлен на развитие навыков сторон конфликта, чтобы решения принимались самостоятельно. Она отличается от подходов медиации, рассматривая обговорённые процедуры для решения проблем (например, Гарвардская концепция)
Визуализация	Непрерывное обеспечение коммуникационного потока в рамках медиации через записи на флипчартах, документирование -> тестов на карточках на пинбордах или клейких стенах.
Рабочая группа	Группа, члены которой сосредотачивают свои действия для достижения общей цели получают за это компенсацию.