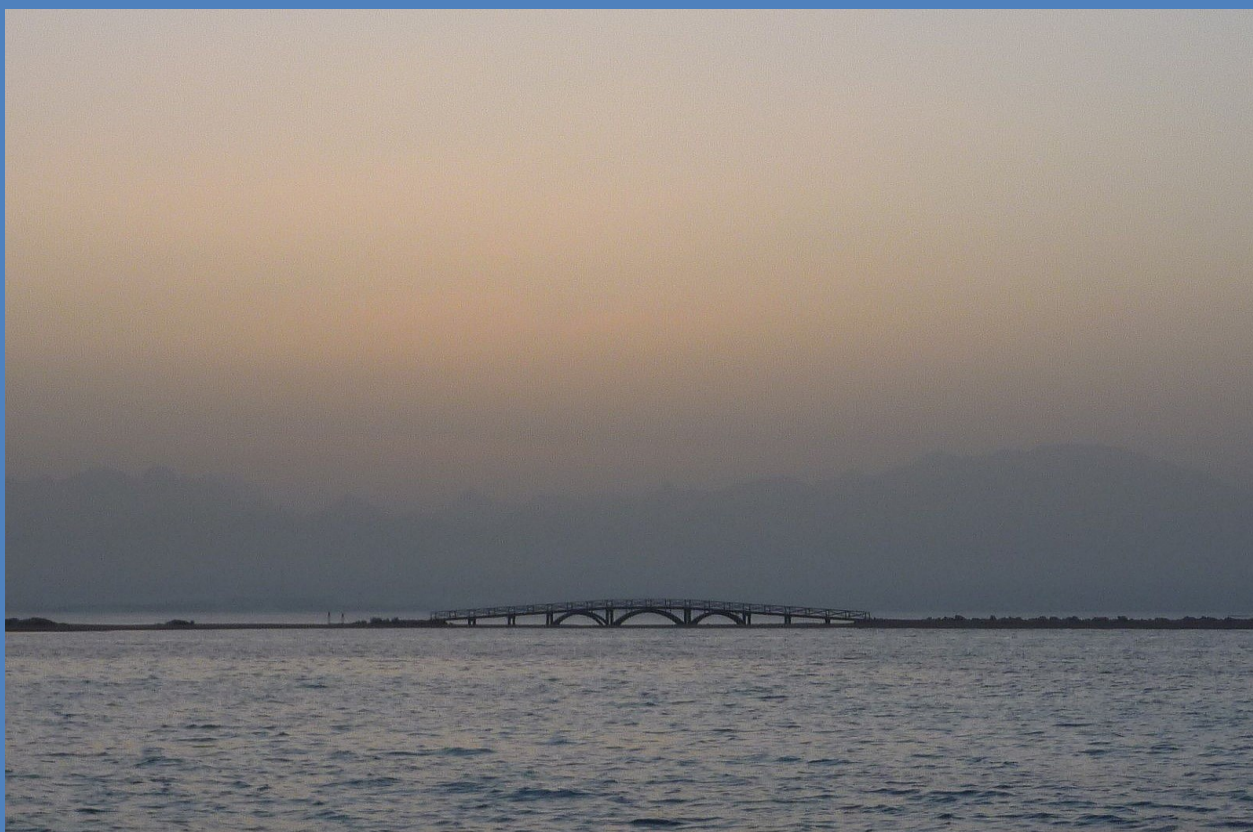


Александр Редлих – Мариска Каппмайер – Катарина Барриос – Александр Фёрстер  
Мэнди Фюттерер – Лидия Евченко – Джулия Магаард – Клэр Чонг



# Тренинг по многосторонней межкультурной медиации в сообществах и организациях

## Глава 1

### Введение – Основы медиации и обучающего семинара



Руководство для общественного пользования

## Содержимое

<b>Введение: Основы медиации и обучающего семинара .....</b>	<b>3</b>
<b>Различные конфликты нуждаются в разных подходах медиации .....</b>	<b>6</b>
<b>Теория действия: Семь шагов МММСО .....</b>	<b>8</b>
Шаг 1: Создание контракта и оценка конфликта .....	8
Шаг 2: Содействие налаживанию контакта: меры по укреплению доверия .....	9
Шаг 3: Определение конфликтных вопросов .....	9
Шаг 4: Уточнение мотивационной подноготной позиций сторон .....	10
Шаг 5: Ведение переговоров по решениям и разработка плана действий .....	10
Шаг 6: Обеспечение реализации: оценка рисков и ранние предупреждающие знаки .....	11
Шаг 7: Мониторинг плана действий .....	12
<b>Источники МММСО: беспристрастная медиация и партиципаторная модерация</b>	<b>13</b>
(1) Медиация и модерация .....	13
(2) Методы работы: беседы – семинары - поддержание процесса .....	15
<b>Дидактический подход данного учебника .....</b>	<b>16</b>
(1) Требования к участникам тренинга и инструкторам .....	16
(2) Основная структура глав: от введения к продуктивной оценке .....	16
(3) Методы обучения .....	17
(4) Резюме .....	18

**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.

## 1. Введение: Основы медиации и обучающего семинара

Тренинг по Многосторонней межкультурной медиации в сообществах и организациях, сокращённо ТМММСО (TIMMCO), является дальнейшей разработкой и культурной модификацией существующих методов медиации и модерации. Он предоставляет собой современное учебное пособие для опытных медиаторов.

Данное руководство состоит из девяти глав и приложения. Последующий текст этой главы закладывает основу для понимания идеи многосторонней межкультурной медиации в сообществах и организациях, и поясняет концепцию, которая стоит за ней. Каждая из семи последующих глав содержит детальную информацию по определённому шагу и предоставляет упражнения для семинара и эмпирического обучения. Эти семь глав являются ядром Многосторонней межкультурной медиации в сообществах и организациях (ТМММСО/ТИММСО). Девятая глава рассматривает точки зрения и самоанализ медиаторов.

Приложение настоящего руководства предоставляет инструкторам:

- Обзор программы обучения,
- Примеры ситуаций для ролевых игр и симуляций,
- Рабочие листы, и
- Анимированные презентации моделей и инструментов медиации.

Основной упор делается на медиацию с большим количеством людей, которые формируют социальные группы. Человеческая группа представляет собой определённое количество людей, которые считают, что они все, в определённой мере, соответствуют друг другу, или которые рассматриваются извне как соответствующие друг другу. Они могут соответствовать друг другу по населённому пункту сообщества, организации и/или нации. Они также могут быть членами абстрактных групп, определяемых такими категориями, как религия, гендерная принадлежность, цвет кожи, слой общества, образование, вид деятельности или общие интересы.

Члены одной социальной группы узнают ценности и правила другой группы, наблюдая за моделями социальных ролей и положительно и отрицательно оценивая (например, путём похвалы и наказания) реальное поведение<sup>1</sup>, а также по историям («мифам») о героях и выдающихся событиях<sup>2</sup>. Эти ценности и правила способствуют развитию аналогичного мышления, чувств и поведения членов определённой группы. Они диктуют им, как думать, чувствовать и вести себя в пределах своей группы. Мы называем это «культурной ориентацией». Таким образом, «культура» конкретной группы состоит, в основном, из конкретных ценностей и правил, которые требуют конкретных моделей. Их поддерживают оценки. Данная культурная ориентация часто неоднозначна, смутна, а иногда даже противоречива, потому что каждый человек является членом различных социальных групп, у которых разные ценности и правила и которые учат разным привычкам.

У групп бывают конфликты и, как правило, они хотят их уладить. В некоторых случаях необходима третья сторона - судья, арбитр или медиатор. При медиации, медиатор не решает, кто прав и кто - нет (как это делает судья). Он не изучает ситуацию с целью предложить решение (в отличие от посредника). Вместо этого он направляет стороны конфликта к выяснению цели и (меж-)личностных причин их вовлечённости с помощью диалога и групповой работы, чтобы позволить сторонам конфликта принимать решения, возлагая на себя ответственность за свои собственные действия и разработку мер по разрешению конфликта.

По сравнению с юридической медиацией, многостороннюю медиацию в сообществах и организациях можно охарактеризовать двумя способами: (а) высокой степени сложности и (б) слабовыраженные конфликты.

<sup>1</sup> Bandura, A. (1986). Social foundations of thought and action: A Social Cognitive Theory. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.

<sup>2</sup> Hofstede, G. (1993, S.22). Interkulturelle Zusammenarbeit. Wiesbaden: Gabler.

Комплексность социальной ситуации определяется количеством задействованных людей и их взаимосвязей. Увеличение количества вовлечённых людей резко увеличивает количество взаимосвязей. В соответствии с социально-психологической формулой  $N*(N-1)/2$ , у двух человек, А и В, одна взаимосвязь (А-В). У троих людей три взаимосвязи – А-В, А-С и В-С. У четырёх людей шесть взаимосвязей. У 12 человек уже 66 возможных взаимосвязей. Если у каждой взаимосвязи только две разные цели, количество возможных конфликтов можно рассчитать путём умножения на два, в результате получаем 132 возможных конфликта. Но это лишь математика. Люди не следуют математическим правилам. Они создают комплексные социальные ситуации в соответствии с объединяющей силой культурной ориентации.

Чтобы снизить комплексность конфликтных ситуаций, члены каждой из сторон *стереотипно воспринимают* другие стороны: они приписывают им все одинаковые мысли, чувства, мотивы и поведение. Таким образом, им не надо приспосабливаться к каждому человеку отдельно, вместо этого они могут одинаково относиться ко всем. Многие персональные споры между отдельными лицами можно сократить до небольшого количества крупных конфликтов между группами. Например, Галтунг предполагает, что три стороны и три конфликтующих цели – типичное, а также приемлемое - снижение уровня комплексности в случае межгрупповых конфликтов<sup>3</sup>.

Слабовыраженные конфликты вызваны человеческой склонностью избегать отрицательных эмоций, таких как гнев и агрессия, а также социального стресса с его неприятными побочными эффектами, такими как чрезмерное волнение или реакция «борьба или бегство». Напряжённые отношения внутри групп и между группами зачастую неясны и туманны: В чём именно заключаются конфликтные вопросы? Кто к какой группе заинтересованных сторон принадлежит? Какие роли выполняют члены системы, которые не определились или нейтральны в отношении конфликтных вопросов? Некоторые, кажется, лишь способствуют разжиганию конфликта, в то время как другие даже говорят, что никакого конфликта нет. Иногда, команда медиаторов официально приглашается не для проведения «медиации», а для «проведения семинара по решению проблем», для «развития командного духа», для «модерации процесса совершенствования организационного развития» и т.д.



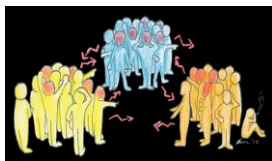
Внутриличностный конфликт: Самопознание через анализ и реорганизацию внутренней команды индивидуума



Конфликт с участием 2-х человек: Медиация путём определения позиций, включая предысторию и обсуждение креативных решений



Интергрупповой конфликт: Модерация конфликта путём использования динамики группы для определения ситуации и решений



Интрагрупповой конфликт: Многосторонняя медиация в сообществах и организациях путём интегрированного применения медиации, модерации и организационного развития

Рис. 1.1 Система четырёх конфликтов

<sup>3</sup> По Йохану Галтунгу, в рамках семинара в Марбургском Университете, 2-4 декабря 2007 г.

Для решения этих слабовыраженных комплексных конфликтов необходима чуткая многосторонняя межкультурная медиация в сообществах и организациях (МММСО).

Мы различаем четыре системы конфликтов, для которых предложены различные модели: внутриличностные конфликты (консультирование, коучинг, психотерапия), конфликты между двумя людьми, конфликты внутри группы, и конфликты между группами. Эта дифференциация может показаться банальной и очевидной, но имеет большое значение для работы с конфликтом, так как все четыре системы конфликтов иногда следуют аналогичным принципам, а иногда основываются на разных аспектах, независимо от сути конфликта и вовлечённых людей.

Мы утверждаем, что для каждой системы конфликта нужен определённый процесс медиации, соответствующий требованиям этой системы.



## 1.1 Различные конфликты нуждаются в разных подходах медиации

Для уточнения внутриличностного конфликта - недостаточность психотерапии - понятие Внутренней Команды от известного немецкого психолога Шульц фон Тун<sup>4</sup>, в настоящее время, кажется, является наиболее точно разработанной моделью. Внутренняя Команда делает прозрачными и понятными различные трения, мнения и потребности. Мы используем этот инструмент для самопознания при проведении интервью конфликтующих сторон и в наблюдении медиаторов.

Большинство учебников по медиации рассматривают конфликты, где задействованы 2 человека. Они объясняют теоретические аспекты конфликта (например, эскалацию), методологические инструменты (активное слушание, диалогическое дублирование т.д.) и основные ценности медиации (беспристрастность, неограниченность и т.д.) в конфликтах между двумя людьми<sup>5</sup>. В такой обстановке можно работать с сильными чувствами, конструктивно интегрируя их и делая их воспринимаемыми - и приемлемыми - для участников конфликта. Но есть и более комплексные конфликты внутри и между группами людей – чем больше людей, тем больше интересов и конфликтных вопросов. Как справляться с этим?

Для работы с внутригрупповыми конфликтами, Редлих<sup>6</sup> разработал многоступенчатую рабочую модель. При модерации конфликтов в случае внутригрупповых конфликтов, применяются методы, которые также используют знания по психологии небольших групп, развитию командного духа и модерации при использовании партиципаторного подхода<sup>7</sup> в решении проблем, а также Гарвардской концепции переговоров<sup>8</sup>, например, аспекты решения сложных проблем.

Для многосторонней медиации, рассматриваемой здесь, модель, в которой задействованы два человека и модерация конфликта во интрагрупповых конфликтах, предоставляет много полезных инструментов, важные основные убеждения, а также эффективные стратегии. Всё же, классическая медиация и модерация конфликта не совсем совпадают друг с другом. Таким образом, медиатор или модератор часто оказывается лицом к лицу с большим количеством участников конфликта, и должен направлять внутри-и межгрупповую динамику вверх процесса медиации.

Для разрешения конфликтов между большими группами, например, при этнических конфликтах или при конфликтах в сообществе, американец Джей Ротман разработал надёжную модель с метафорической аббревиатурой ARIA (с итальянского «песня»)<sup>9</sup>.

После проведения первоначального этапа, стороны конфликта применяют метод ARIA для прохождения через [четырёхступенчатый процесс](#):

1. **Antagonism/Антагонизм:** Следует чётко и тщательно определить разделительные противоречия, в том числе агрессивные эмоции, обвинения и приписывание негативных характеристик. Выявление антагонизма должно быть направлено на человеческую ценность истины. Самое худшее, что может случиться во время медиации - работа с ложью или неправдой ради гармонии, но с ненавистью в

<sup>4</sup> Schulz von Thun, F. (1998). *Miteinander Reden 3. Das Innere Team und situationsgerechte Kommunikation*. Reinbek: Rowohlt

<sup>5</sup> Например: Besemer, C. (2007). *Mediation: Vermittlung in Konflikten*. Königsfeld: Stiftung Gewaltfreies Leben. / Thomann, C. (2006). *Klärungshilfe. Konflikte im Beruf*. Reinbek: Rowohlt.

<sup>6</sup> Redlich, A. (2012). *Konfliktmoderation in Gruppen*. Hamburg: Windmühle

<sup>7</sup> Kaner, S. & Lind, L. (2007). *Facilitator's Guide to Participatory Decision-making*. San Francisco, CA: Wiley; Jossey-Bass.

<sup>8</sup> Fisher, R., Ury, W., Patton, B. (1991): *Getting to Yes*. Boston, MA.: Houghton Mifflin & Co

<sup>9</sup> Rothman, J. (1997): *Resolving Identity-based Conflict in Nations, Organizations, and Communities*. San Francisco: Jossey-Bass Publishers. / Rothman, J. (Ed. 2012). *From Identity-based Conflict to Identity-based Cooperation*. New York: Springer.

сердце. Конфликты помогают выявить истинные отношения между сторонами конфликта.

2. **Resonance/Резонанс:** Кроме того, стороны конфликта выражают свои человеческие стремления, эмоции, более глубокую мотивацию и потребности, которые генерируют взаимный резонанс. Метафора ARIA означает, что, подобно эху, такое выражение побуждает такие же чувства у других. Резонанс отражает понимание инаковости других людей. Обратите внимание на тот факт, что понимание не обязательно означает согласие.
3. **Invention/Изобретение:** Достигнув состояния резонанса, легче предлагать идеи для разрешения конфликта, чем во время антагонизма. Таким образом, «I» в ARIA означает Изобретение. Изобретения требуют определенного человеческого творческого потенциала, любознательности в определении новых целей и поиске новых путей.
4. **Action planning (Планирование действий):** Четвёртый и последний шаг относится к процессу, называемому Планирование действий (Action planning). Согласованные идеи следует преобразовать в конкретные действия и меры, которые приводят к общим целям. Совместное планирование действий должно поддерживать ответственность всех сторон за реализацию. Самая сложная задача медиации - добиться устойчивых результатов.

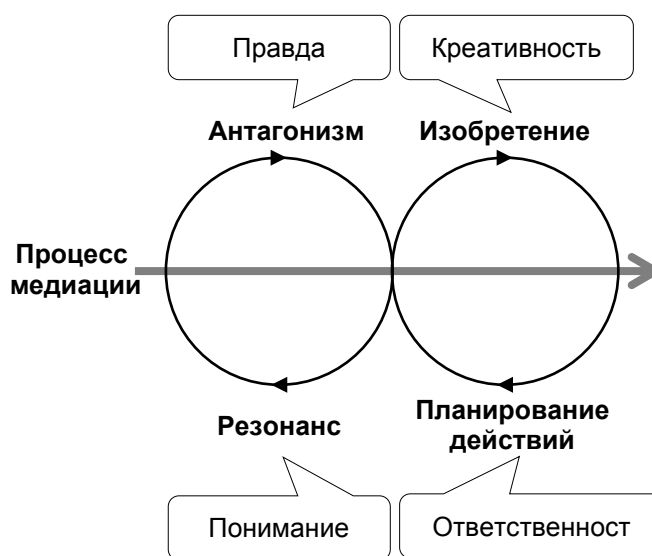


Рис. 1.2 Четыре этапа - от антагонизма к действиям

Медиация основывается на этих четырёх процессах. К сожалению, эти процессы не происходят в линейной последовательности. Антагонизм и резонанс, как правило, чередуются друг с другом.

Например, часто бывает, что медиация достигает точки взаимопонимания после горячих споров, и все чувствуют себя расслабленным в этот момент. Но потом вдруг один человек говорит: «Извините за неловкий момент, но здесь витает ложь». В этот момент возникает необходимость в переходе к следующему раунду антагонизма.

Как и в циклическом процессе, это взаимодействие антагонизма и резонанса приводит к более чёткому пониманию позиций других и к более глубокому пониманию человеческой подноготной, скрывающейся за этими позициями. Кроме того, деятельность группы будет колебаться вперёд-назад, от изобретения к планированию действия (изобретение <-> планирование действия). Это второе взаимодействие в медиации. Иногда случается, что выходишь из цикла идей и планирования действий в цикл антагонизма и резонанса.

В случае конфликтов между большими группами в сообществах и организациях, следует комбинировать целый ряд различных подходов и методов. В данном руководстве мы рассматриваем эту проблему как при внутригрупповых, так и межгрупповых конфликтах. Это основано на предположении, что концепции и модели действий этих двух систем конфликта очень схожи друг с другом.

## 1.2 Теория действия: Семь шагов МММСО

МММСО в качестве многостороннего процесса медиации, сочетает методы, направленные на решение проблем<sup>10</sup> с трансформативными подходами медиации<sup>11</sup>. В то время как цель методов, направленных на решение проблем, заключается в получении результатов и решений, и поэтому они быстро приближаются к решению, трансформативный подход уделяет больше внимания прояснению и укреплению взаимоотношений между сторонами конфликта. МММСО объединяет в себе два подхода: Сначала, в рамках чётко определённого шага определяется эмоциональная и мотивационная подноготная конфликтных ситуаций и взаимоотношение сторон конфликта, чтобы можно было обговорить и обеспечить решения в последующих шагах. В зависимости от типа конфликта, одному шагу можно уделить больше времени, чем другому, но, самое важное - не пропускать ни одного подхода. Таким образом, многосторонняя медиация развивается в обоих направлениях и позволяет направлять внимание в зависимости от ситуации.

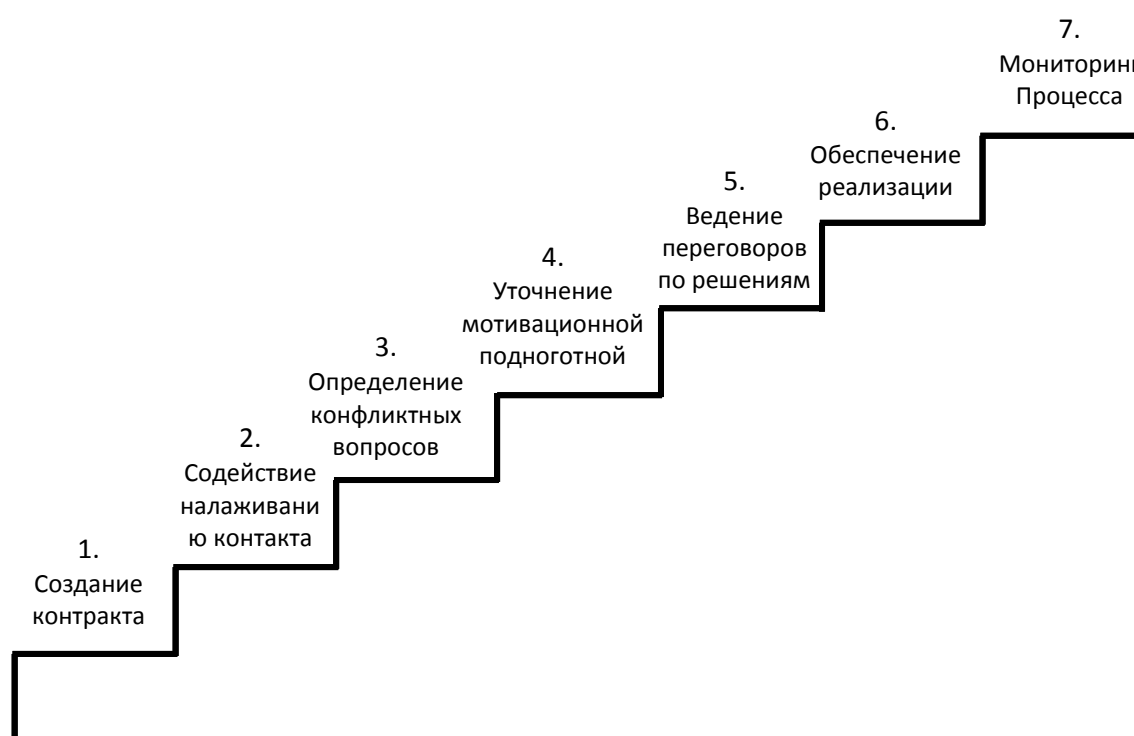


Рис. 1.3 Семь шагов Многосторонней медиации, от контракта до действия

Основываясь на опросах, проведённых среди опытных медиаторов и модераторов, мы разработали последовательность шагов, которая доказала свою логичность как в симуляциях, так и на практике. Эта последовательность состоит из семи шагов, которые представлены в Рис. 1.3. Она является основой МММСО и ядром данного учебника. Этот рисунок содержит краткое представление шагов. Последующие главы детально описывают каждый шаг в отдельности.

### Шаг 1: Создание контракта и оценка конфликта

Сперва следует создать контракт, который подготовит почву для медиации. Мы рассматриваем этот шаг на пути к разрешению конфликта не просто как возможность понять задание и приняться за работу, а скорее как процесс консультирования и разъяснения. Команде медиации необходимо разработать хороший процесс медиации.

<sup>10</sup> Например, Fisher, Ury & Patton (1991). Getting to yes. MA.: Houghton Mifflin & Co.

<sup>11</sup> Thomann, C. (2006). Klärungshilfe: Konflikte im Beruf. Reinbek: Rowohlt / Bush, R.A.B. & Folger, J.P. (1996). Transformative mediation and third-party intervention: Ten hallmarks of a transformative approach to practice. Mediation Quarterly, 13(4), 263-278.



Результат этих шагов - прозрачный и взаимоприемлемый договор между сторонами конфликта и командой медиаторов. Для многосторонней медиации характерно то, что команда медиаторов должна обладать навыками ведения переговоров с двумя или более руководителями и двумя или более группами.

Большее количество сторон конфликта не означает большее количество целей, скорее, увеличение количества противоречивых целей или большее исключение целей. Данный процесс начинается с создания рабочего альянса для разрешения конфликта. Для этого часто необходимо определить работу по конфликту в рамках шага по созданию контракта, с тем, чтобы определить противоречивые цели между медиаторами и представителями сторон конфликта. Этот процесс может выявить конфликты из конфликтных ситуаций и других тем.

Этот процесс определяет, по крайней мере, два аспекта:

- (а) Кем являются стороны конфликта? Кто должен быть вовлечён в медиацию и сесть за стол?
- (б) В чём заключаются цели медиации? Это достигается путём проведения предварительных переговоров со всеми сторонами конфликта или с их представителями. Во время этого процесса могут появиться новые стороны конфликта.

### **Шаг 2: Содействие налаживанию контакта: меры по укреплению доверия**

Если в процессе медиации происходит первая встреча сторон конфликта, следует наладить изначальное доверие. Если утрачено доверие, его надо вернуть и наладить стабильный личный контакт между участниками, в соответствии с рабочей концепцией. Налаживание контакта и укрепление доверия является одновременно результатом и обязательным условием для успеха медиации.

Ввиду того, что конфликт между двумя людьми или внутри одной команды часто обостряется из-за постоянного контакта, конфликты между группами обычно характеризуются относительно низким уровнем контакта. Члены определённой группы, например, административной или рабочей группы, профсоюза и т.д., обычно, знают друг друга лично. Совершенно иная ситуация в случае конфликтов между группами. Во многих конфликтах мы выявили высокий уровень отчуждения среди вовлечённых в них людей. Сотрудники различных отделов, работающие в одной компании, например, до этого часто взаимодействовали друг с другом по электронной почте или телефону, и впервые лично встретились в рамках семинара. Конкретные знания друг о друге часто на удивление ограничены. Большинство представлений о другой стороне конфликта существует лишь в воображении или, практически, основано на слухах, а не на фактическом опыте.

В случае конфликта, избегание контакта и рост предубеждений и антипатии может легко перейти в замкнутый круг: Отсутствие контакта усиливает неудовлетворённость, что снова приводит к избеганию контакта, что, в свою очередь, усиливает предубеждения, и так далее. Чем меньше прорабатывается предубеждений и связанной с ними антипатии, тем меньше развивается симпатия и доверие, что часто приводит к ещё более ограниченному контакту. С другой стороны, социопсихологические исследования доказывают: контакты создают симпатию. Этот замкнутый круг поддерживается желанием людей снизить уровень напряжённости и неясности внутри групп. Между группами может легко возникнуть неконтролируемый рост поляризации, стигматизации и стереотипов. Для многосторонней медиации, эти групповые явления требуют налаживания как можно большего и разнообразного контакта на как можно более ранних этапах.

### **Шаг 3: Определение конфликтных вопросов**

В рамках третьего шага определяются предпосылки и желания, сходства и противоречия. При многосторонней медиации часто проявляется огромное множество

проблем – тем важнее для медиатора скорее определить центральные конфликтные вопросы и безошибочно определить темы, не застревая на работе над деталями.

Важно уметь различать общие и противоположные интересы. Конфликтные темы являются противоположными интересами. Когда выполняется одно требование, другое, естественно, не может быть выполнено. Таким образом, Ротман (1997, 2012) называет конфликтные темы «антагонизмом». Это слово происходит из греческого языка и представляет собой модель взаимодействия, которая характеризуется противоположными действиями («ανταγωνιστης» = противник и «αγων» = спор, борьба). Таким образом, антагонизм состоит из деятельности, направленной друг против друга.

Из указанного следует, что этот шаг придерживается ценности истины. Стороны конфликта очень отличаются в своей готовности говорить об антагонизме и конфликтных вопросах. Некоторые могут думать следующим образом: «Это правда, но не стоит так открыто об этом говорить. Лучше сказать это косвенно, дабы сохранить лицо». Другие нуждаются в прямой критике, чтобы лучше понять, что чувствуют и желают члены другой стороны конфликта. Это различие в прямоте может также зависеть от культурного воспитания, по этой причине, команда медиации должна быть очень осторожна во время этого шага. Не очень хорошей идеей является быстрый переход к частным темам и настаивание на том, чтобы стороны открыто представили конфликтные вопросы. Команда медиации должна предоставить сторонам возможность найти свой собственный подход к сложным вопросам. Исходя из этого, очевидно, что лучшим решением является распознать общие темы всей группы от конкретных вопросов каждой стороны и индивидуальных конфликтных вопросов.

#### **Шаг 4: Уточнение мотивационной подноготной позиций сторон**

При выдвижении (более или менее противоречивых) тем, определяется метод для уточнения подноготной ситуации. Целью данного шага является налаживание понимания. На данном этапе не упускаются из виду негативные аспекты индивидуальных вопросов. Данный шаг направлен на выявление разных точек зрения сторон конфликта и определение их подноготной: ценности, интересы, чувства и потребности. Он также основывается на работе с предубеждениями, восприятию других в зависимости от предположений (каким образом другие, вероятней всего, воспринимают нас?) и личной сторона конфликта (в чём заключается здесь наша роль?)

В малых однородных рабочих группах можно собрать различную подноготную конфликтных вопросов, а затем представители компилируют информацию, например, используя -> метод аквариума, где медиатор обсуждает с представителями сторон их подноготную, в то время как другие члены сторон сидят вне группы, задействованной беседе, и слушают. Другой метод проработки конфликта с большой группой с целью определить и понять потребности, стоящие за требованиями, известен как -> «повествование»<sup>12</sup>.

Для проведения грамотной коммуникации подобного рода, медиаторы должны пройти профессиональное обучение таким техникам, как активное слушание, выявление эмоций путём метода дублирования, а также модерация групповых процессов партиципаторным методом и визуализация процесса с помощью флипчарта и карточек.

#### **Шаг 5: Ведение переговоров по решениям и разработка плана действий**

После определения противоречивых позиций и уточнения их мотивационной подноготной, пятый шаг направлен на выявление и, при надобности, повторную разработку решений, с которыми могут согласиться все участники. Здесь затрагивается креативность. Чтобы прийти к соглашению, которое будет поддерживаться всеми сторонами, необходимо расшевелить устоявшиеся позиции. В

<sup>12</sup> McAdams, D.P., Josselson, R. Lieblich, A. (2007). Identity and Story – Creating Self in Narrative. Washington: American Psychological Association.

этом могут помочь следующие вопросы: «Предположим, вы выиграете, что конкретно изменится?», «В основном, действует принцип: лучше, пусть «чёрт прячется в деталях», чем соглашаться с быстрыми решениями, не понимая, что предстоит выполнить!»

Классический мозговой штурм в его многочисленных вариациях является методом по выявлению решений в малых группах. При определении конфликтов между группами необходим метод, который окажется действенным для большинства участников.

В процессе ведения переговоров четыре метода по определению решений и медиация, уже использовавшиеся для определения точки зрения, доказали свою эффективность: медиация с представителями, аквариум, челночная дипломатия/кокус и каскады (см. Глава 5). Методы отличаются в зависимости от того, если стороны находятся в одном и том же помещении или отдельно друг от друга, если работа ведётся со всеми или только с представителями, и если подгруппы, с которыми проводилась работа и медиация, являются однородными или неоднородными.

В завершение, под руководством команды медиаторов, некоторые представители сторон могут разработать детали плана действий.

#### **Шаг 6: Обеспечение реализации: оценка рисков и ранние предупреждающие знаки**

Процесс приближается к внедрению. Уже идёт речь не об изобретении новых идей или рекомбинации старых решений, а о проверке их применимости на практике. Цель данного шага заключается в принятии ответственности. Лучший план действий разработан для противостояния огромному влиянию повседневной жизни, с целью выдернуть все стороны из устоявшегося мышления и поведения. Члены сторон конфликта должны взять на себя ответственность за внедрение этого плана действий.

Этот шаг основан на опыте, что члены сторон чувствуют себя эмоционально гораздо лучше если они разрабатывают ряд мер для разрешения напряжённости, возникшей из-за конфликта. Это положительное эмоциональное ощущение вводит в заблуждение касательно того, насколько реалистично в действительности внедрение согласованных мер. Даже самые непоколебимые скептики отступают, чтобы не поставить под угрозу ту гармонию, которой удалось только что достичь. В этой ситуации легко забыть, насколько сложными могут быть изменения. Чего часто не хватает, так это денег или понимания, или просто способности некоторых людей или объектов взаимодействия адаптироваться, или сочетание отсутствия времени или желания испытать значительные изменения в приоритетах. Добавьте к этому большое количество людей, вовлечённых в конфликты между группами, что почти всегда приводит к распространению обязанностей – один из основных рисков.

Задача медиатора – убедиться в том, что в дальнейшем можно будет избежать провалов и разочарований. Это подходящий момент для скептиков. Им предлагается выразить свои возражения и жалобы.

Этот последний шаг в работе над конфликтом заключается в проверке на наличие рисков. У него две функции. С одной стороны, необходимо разработать систему раннего предупреждения, которая бы оповещала о том, что план действий не выполняется, или о возникновении каких-либо других проблем. С другой стороны, надо разработать план выхода из кризиса, который указывает, что делать в случае неудачи.

На данном этапе важны два основных вопроса. Первый вопрос – «Что может пойти не так?» Для этого, члены сторон конфликта называют конкретные риски, собирают, группируют и определяют их приоритетность и разрабатывают поправки к существующему плану действий.

Второй вопрос – «Как вы определите возникновение риска?» Ответы на этот вопрос ведут к ранним предупреждающим знакам. При наличии системы раннего предупреждения, стороны могут устранить возможный риск.

Благодаря информации, полученной при проверке на наличие рисков, можно существенно улучшить план действий. Она также помогает рано и эффективно среагировать в случае возникновения ожидаемого риска.

Последний элемент, обеспечивающий внедрение плана действий – определение метода мониторинга.

#### **Шаг 7: Мониторинг плана действий**

Основная идея завершающего шага нашей концепции – создать культуру сотрудничества и поддержать внедрение плана действий.

Для поддержания ответственности, команда медиации также должна содействовать процессу внедрения. Таким образом, роль медиаторов, задействованных в многосторонней медиации, расширяется до роли «инициаторов перемен». Мониторинг состоит из этапа тестирования и постоянной оценки процессов и результатов, которые могут способствовать улучшению мер плана действий. Лучший план действий определяет возможные ошибки в будущем и реагирует на непредвиденные события. Принимая во внимание риски и ранние предупредительные знаки, можно отлично протестировать внедрение плана действий и оценить его для дальнейших улучшений.

Также, благоприятное действие оказывает и создание культуры сотрудничества между бывшими сторонами конфликта. Это определяется набором дополнительных, общих ценностей, ролей и правил. Основными ценностями сотрудничества являются прозрачность, щедрость, открытость к пониманию субъективного мира других и ответственность за согласованные действия. Культура сотрудничества разбивает эти ценности на *роли и правила партнёрства*. Это наилучший процесс, направленный на преобразование дисфункциональной системы конфликтов в функциональное сотрудничество, где стороны могут решать новые конфликты своими силами.

### 1.3 Источники МММСО: беспристрастная медиация и партиципаторная модерация

«Все конфликты рождаются свободными и равными в своих правах», утверждает Галтунг<sup>13</sup>. Цель данного заявления - показать, что межличностные конфликты имеют право на существование. Они не всегда причиняют вред. Часто, они даже предоставляют возможность и придают энергии для разработки солидных решений, изменения ценностей и рабочих отношений, корректировки коммуникационных структур и улучшения межличностных отношений – как частных и политических, так и внутри организации.

Тем не менее, они лишь способствуют плодотворному развитию, если ни одна из сторон не стремится навредить или разрушить другую сторону с профессиональной точки зрения и конфликт не перерастает из конструктивной работы над решениями в личную конфронтацию. Чтобы прервать подобного рода перерастание конфликта и свести конфликт к его основному межличностному и внутриличностному ядру, обычно необходима третья сила – судья, арбитр или медиатор.

Медиатор не решает, кто прав (в отличие от судьи). Он не прощупывает ситуацию с целью предложить самому решение (как это делает арбитр). Вместо этого, он объясняет сторонам конфликта как прояснять доводы, основывающиеся на (меж)личностных фактах, в рамках спора или диалога, а также как прийти к решениям и планам действий при совместном сотрудничестве.

#### (1) Медиация и модерация

За последние десятилетия, досудебное урегулирование конфликтов, как часть более обширной дискуссии о межличностной коммуникации, было признано профессиональным методом во многих странах и сейчас может похвастаться положительными результатами<sup>14</sup>. Параллельно с этим движением, была разработана идея «Модерации»<sup>15</sup>. Она касается принципов участия и самоответственности членов группы, прозрачно структурированной визуализации диалога, а также принятия динамики группового поведения и аффективных процессов<sup>16</sup>. Модерация направлена на систематическое влияние на межличностную коммуникацию. Модератор должен убедиться, что коммуникационный процесс осуществляется равноправно, структурированно и прозрачно (вопрос «как?»). Члены группы отвечают за содержание (вопрос «что?»).

Цель медиации заключается в предоставлении всем членам группы одинаковых возможностей по обмену требованиями, мнениями, знаниями и идеями. Это основано на опыте, что те члены группы, которые меньше вовлечены в процесс принятия

<sup>13</sup> Согласно заявлению Джоана Галтунга, сделанному в рамках одного семинара в Марбургском университете, декабрь 2-4, 2007.

<sup>14</sup> General: Kressel, K., Pruitt, D.G. (1989). *Mediation Research: The Process and Effectiveness of Third Party Intervention*. San Francisco, CA: Jossey-Bass. / in the economy: Brandt, K. F. (2010). *extrajudicial conflict solution-culture: obstacle or advantage*. *Mediation Aktuell* (4), 7-8. [www.oebm.at/cms/fileadmin/users/redaktions-upload/mediation\\_aktuell/oebm410.pdf](http://www.oebm.at/cms/fileadmin/users/redaktions-upload/mediation_aktuell/oebm410.pdf) [31.5.2011]. / in der Familie: Haynes, J. M., Bastine, R., Link, G., Mecke, A. (2000). *Divortion without loser: a new procedure to seperate in peace*. *Mediation in der Praxis*: Kösel-Verlag; in peace research: Kelman HC. (2012). *Social psychology and the study of peace: Personal reflections*. In Tropp, L. (2012). *The Oxford Handbook of Intergroup Conflict*. New York: Oxford University Press (361-372).

<sup>15</sup> Например: <http://ica-international.org/courses/training-availability.html> [Technology of Participation; 30.10.2008] / Kaner, S., Lind, L., Toldi, C., Fisk, S., Berger, D. (2007): *Facilitators Guide to Participatory Decision Making*. NJ: Verlag / Klebert, K., Schrader, E., Straub, W.G. (2002): *Moderation method*. Hamburg: Windmühle

<sup>16</sup> Warneke, C., Redlich, A. (2010). *Methoden und Techniken der Moderation von Arbeitsgruppen*. In: Bohl, T., Helsper, W., Holtappels, H., Schelle, C. (Hrsg.). *Handbuch Schulentwicklung: Theorie – Forschung – Praxis*. Stuttgart: UTB (516-527).



решений по целям и планам, будут обладать ограниченной информацией и мотивацией для эффективного и активного внедрения решений.

Помимо высокого уровня участия, большое внимание уделяется прозрачности процесса обсуждения. Этого можно достичь путём непрерывной визуализации коммуникации.

Основная идея заключается в обсуждении *в письменном виде*: участники записывают свои идеи неполными предложениями или ключевыми словами на карточках, которые затем размещаются на пинборде или клейкой стене, чтобы все могли их видеть. Благодаря подобной визуализации, все могут ознакомиться с высказываниями других. Ещё одно преимущество – все поставленные цели, направления и соглашения указаны в письменном виде, а значит, являются обязательными. Кроме того, ведётся фотопротокол визуализации на флипчартах и пинборде, который можно использовать в дальнейшей работе.

Процедура состоит из [трёх взаимодействующих элементов](#):

- Профессиональный *модератор* направляет коммуникационный процесс посредством компетентного поведения в процессе дискуссий и межличностной способности.
- *Группа* – руководители и члены – отвечают за содержание информации, необходимой для обоснованного решения проблемы.
- Методы визуализации, такие как использование флипчартов, пинбордов и карточек, способствуют визуальной, и следовательно, более обязывающей форме дискуссии, нежели устные высказывания сами по себе.

Эти три элемента структурируют коммуникационный процесс (см. Рис. 1.4). Модерация тем более подходит, если конфликт касается комплексных вопросов и предстоит решить неясно сформулированные проблемы.

В этой ситуации, модератор выступает не в качестве лидера группы, который компетентен в области содержания, а в качестве опытного гида в коммуникационном рабочем процессе. Содержание, цели, решения и меры являются ответственностью членов группы. Модерация является не только способом решения фактических проблем, но также включает в себя управление индивидуальными ценностями и взаимодействием<sup>17</sup>.

Методы и принципы модерации соответствуют основным принципам медиации и предлагают широкий ряд методов для многосторонней медиации комплексных конфликтных ситуаций в больших группах. При многосторонней медиации комбинируются методы и принципы медиации и модерации; например,

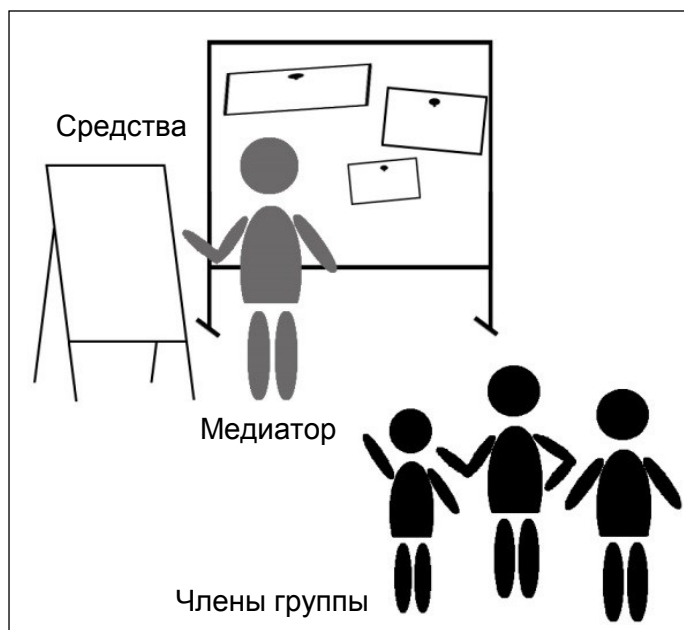


Рис. 1.4 Три элемента модерации семинара: медиатор, члены группы и средства

<sup>17</sup> Rolff, H.-G., Buhren, C.G., Lindau-Blank, D., Müller, S. (2000). Manual Schulentwicklung – Handlungskonzept zur pädagogischen Schulentwicklungsberatung. Weinheim: Beltz / Suter, W. (1999). Moderation von Gruppen. In Steiger, T. und Lippmann E. (Hrsg.): Handbuch angewandte Psychologie für Führungskräfte. Führungskompetenz und Führungswissen. Band I. Berlin, Heidelberg, New York (380-394).

медиаторы не только беспристрастно проводят медиацию с оппонентами, но в то же время модерируют, с использованием партиципаторного метода, динамические процессы участвующих групп, от которых зависит дальнейшее развитие конфликта.

**(2) Методы работы: беседы – семинары - поддержание процесса**

Метод модерации, описанный выше, представляет задействованным людям различные возможности работы над выяснением и решением конфликтов на разных шагах.

*Медиаторы* могут работать по одному, в парах или в команде медиаторов.

*Стороны:* Многосторонняя медиация касается групп разного размера, например, может идти речь о 2–х сторонах по два человека, о четырёх группах интересов, где всего 15 участников или о «круглом столе» из 30 или 40 делегатов, которые представляют множество больших групп, состоящих из тысяч членов.

*Временные рамки:* В зависимости от сложности конфликта, многостороннюю медиацию можно проводить пол-дня, или в рамках семинара в течение нескольких дней. При межобщинных конфликтах с множеством отдельных встреч и семинаров по медиации, весь процесс медиации может длиться от нескольких месяцев до нескольких лет.

*Социальные формы:* дискуссии могут проводиться со всеми членами одной стороны конфликта или с её отдельными представителями. В рамках семинара по медиации применяются различные методы: Введение и процессы принятия решений могут проводиться на пленарном заседании. -> Работа над карточками нужна для *индивидуальной работы*. Самым практичным методом являются *беседы в группах по двое участников*, если необходимо определить их собственные цели и мотивы. Стороны конфликта определяют свои позиции и мотивы в *гомогенных группах*. Креативные решения можно разрабатывать в *смешанных малочисленных группах*, которые состоят из участников разных сторон.

#### 1.4 Дидактический подход данного учебника

Тренинг МММСО направлен на развитие компетенций. Семинар по развитию компетенций рассматривает когнитивные знания, практические навыки и социально-эмоциональные отношения как равные цели.<sup>18</sup>

Теоретическое обучение, практика и самопознание взаимосвязаны друг с другом.

Каждая глава представляет информацию о базовых знаниях по каждому шагу, которую можно представлять с помощью презентаций, а также используя ряд демонстраций, рабочие инструкции, объяснения, временные рамки, рабочие листы и практические советы. Обучение теории занимает относительно мало времени, тогда как практическим упражнениям понадобится намного больше времени. Необходимо больше времени, если соответствующий шаг многосторонней медиации должен быть проработан в ролевой игре. Обучающие моменты, указанные в каждой главе, можно применять индивидуально или как часть общей программы<sup>19</sup>. Каждый инструктор может рассматривать текст, презентации и упражнения как структурные элементы и выбирать то, что ему необходимо в определённый момент.

##### **(1) Требования к участникам тренинга и инструкторам**

Мы разработали данный учебник исходя из предположения, что участники являются медиаторами, которые прошли как минимум 120 часов обучения и знают основные и практические методы медиации и усвоили методы медиации ситуации между двумя людьми. Таким образом, они знакомы с языком медиации и усвоили ценности, присущие всем -> небезразличность, открытость к результатам, равенство и участие. По возможности, у них уже должен быть опыт проведения медиации и работы с группами.

Сами инструкторы должны пройти обучение в области многосторонней медиации в сообществах и организациях, у них должен быть и личный практический опыт. Во время проведения тренинга, они должны уметь применять методы медиации, представленные в данном учебнике, а также иметь чёткое представление о методах обучения.

##### **(2) Основная структура глав: от введения к продуктивной оценке**

Структура глав соответствует классической процедуре обучения.

*Введение – знание:* Сперва вкратце представляется концептуальная основа главы таким образом, чтобы команда инструкторов могла в дальнейшем преподнести её участникам.

*Презентация/демонстрация – концепция:* Тут основные знания представлены с помощью анимированной презентации (→ приложение 10.x) или непосредственной демонстрации.

*Упражнения – инструкции:* За описанием основных идей следуют различные упражнения, каждое из которых начинается с инструкции, сопровождаемой визуальным представлением демонстрационного материала или фотографиями рисунков на флипчарте.

*Работа в малых группах – отработка:* Упражнения выполняются в парах или в малых группах. Они, в большинстве, состоят из ролевых игр, которые прорабатывают участники для отработки теоретических знаний. На этом этапе всегда надо стараться задействовать как можно большее количество участников. Поэтому большее количество сторон или многочисленные группы выступают в роли индивидуальных участников малых групп.

<sup>18</sup> Fittkau, B., Müller-Wolf, H.-M., Schulz von Thun, F. (2087). Learning (and relearning) communication: Training concepts and experiences. Aachen: Hahner

<sup>19</sup> Обзор полного курса для межкультурной многосторонней медиации в сообществах и организациях можно найти в Приложении 10.x.

Например, →метод аквариума можно практиковать с пятью людьми; два делегата от двух сторон конфликта ведут переговоры в аквариуме и двое сидят во внешнем круге. Они наблюдают за процессом ведения переговоров и время от времени встречаются, что также случается и в реальности. Пятый член группы пробует на себе роль медиатора.

Инструкторы ходят между группами, принимающими участие в тренинге и отвечают на вопросы по мере надобности. Время от времени, малые группы просят представить медиаторам их обратную реакцию касательно практической сессии.

На следующем пленарном заседании малочисленные группы обмениваются вопросами и сложностями, с которыми они столкнулись во время практической сессии.

*Оценка – выяснение и разработка методов:* Учебная группа рассматривает в как можно больших деталях эти вопросы и сложные моменты. Во многих вопросах учебная группа может использовать сложные ситуации, чтобы определить новые стратегии решения проблем и методы медиации (→ актсторминг).

### **(3) Методы обучения**

Уже было упомянуто большинство методов обучения компетенциям. Здесь мы представляем их систематически:

*Устные презентации* инструкторов должны сопровождаться печатным текстом и иллюстрациями на пинборде или клейкой стене, флипчартах, или проектироваться с помощью проектора.

*Визуализация* при помощи карточек на пинборде, клейкой стене и флипчартах поддерживает прозрачность процесса медиации и тренинга.

Посредством *демонстрации* инструкторы иллюстрируют методы медиации или методы обучения.

В *ролевых играх и симуляциях* прорабатываются методы медиации и участники получают свой первый опыт. Благодаря этой конверсационной динамике, можно определить методические шаги, последовательность и сложные моменты. Участники на себе испытывают всю ситуацию и открывают для себя потребность в развитии практических навыков и этического отношения.

*Упражнения для самопознания* предназначены для лучшего понимания самого себя, для исправления искажённого восприятия собственного имиджа и для лучшего понимания других людей. Более того, при контакте с другими людьми или другими культурами, участники узнают об их культурной идентичности и становятся более чувствительными к межкультурным перерывам в процессе медиации.

*Обратная связь* является основным методом самопознания и должна быть направлена на последующее развитие в области личного → последовательности. Обратная связь со стороны инструкторов и других участников подсказывает индивидуальные требования по развитию.

*Оценка упражнений* выносит индивидуальный опыт на пленарное заседание и предлагает возможность обобщить и обдумать изученный материал. Оценка должна, в основном, отвечать на текущие вопросы участников, а не содержать подготовленную поучительную информацию. В идеале, инструктор и участники выступают в роли равноправных учащих.

*Актсторминг* является процедурой мозгового штурма. Участники представляют свои креативные предложения по решению определённого уровня сложности или задачи в рамках медиации, путём их проигрывания. Это может быть, например, реакция на обиженную сторону конфликта, работа с сильными отрицательными эмоциями, определение разумной формулировки вопроса или работа с собственными предубеждениями. Таким образом, иногда изобретаются абсолютно новые приёмы и методы. Также, в этом могут участвовать и сами инструкторы.

Проработка противоречий между людьми, к чему, кстати, призывает медиация, рассматривается в некоторых (суб)культурах как поясняющий и ведущий к цели процесс,

основанный на правде и реальности. Другие (суб)культуры могут рассматривать это как морально неприемлемый или неприличный процесс.

*Самоорганизованные учебные группы:* Обычно, не хватает времени на тщательную проработку упражнений. Следовательно, участники должны сами организовываться в (региональные) учебные группы, чтобы самостоятельно, без команды инструкторов, попрактиковаться в методах и пройти сложности. Для этой цели можно использовать инструкции к упражнениям, приведённые в каждой главе.

#### **(4) Резюме**

Данный тренинг соответствует в высшей степени основным целям медиации. Участники рассматриваются как самостоятельные и отвечающие за свои действия люди, принимающие решения касательно информации, которую они хотели бы получить.

Инструкторы могут быть экспертами в области методов обучения, но они задействуют участников в процесс планирования и оценки учебных сессий. Инструкторы и участники работают на равных основаниях и уважают друг друга как равноправных партнёров.

Они совместными усилиями углубляют своё понимание основных ценностей медиации и совершенствуют свои навыки их внедрения, так как они должны привести в динамическое равновесие вечно конфликтующие ценности: подлинную правду и тактичное понимание, открытость и решительность, креативность и системное и рутинное мышление в форму взаимодействия и человеческого видения, присущего людям, полагающимся на собственные силы.