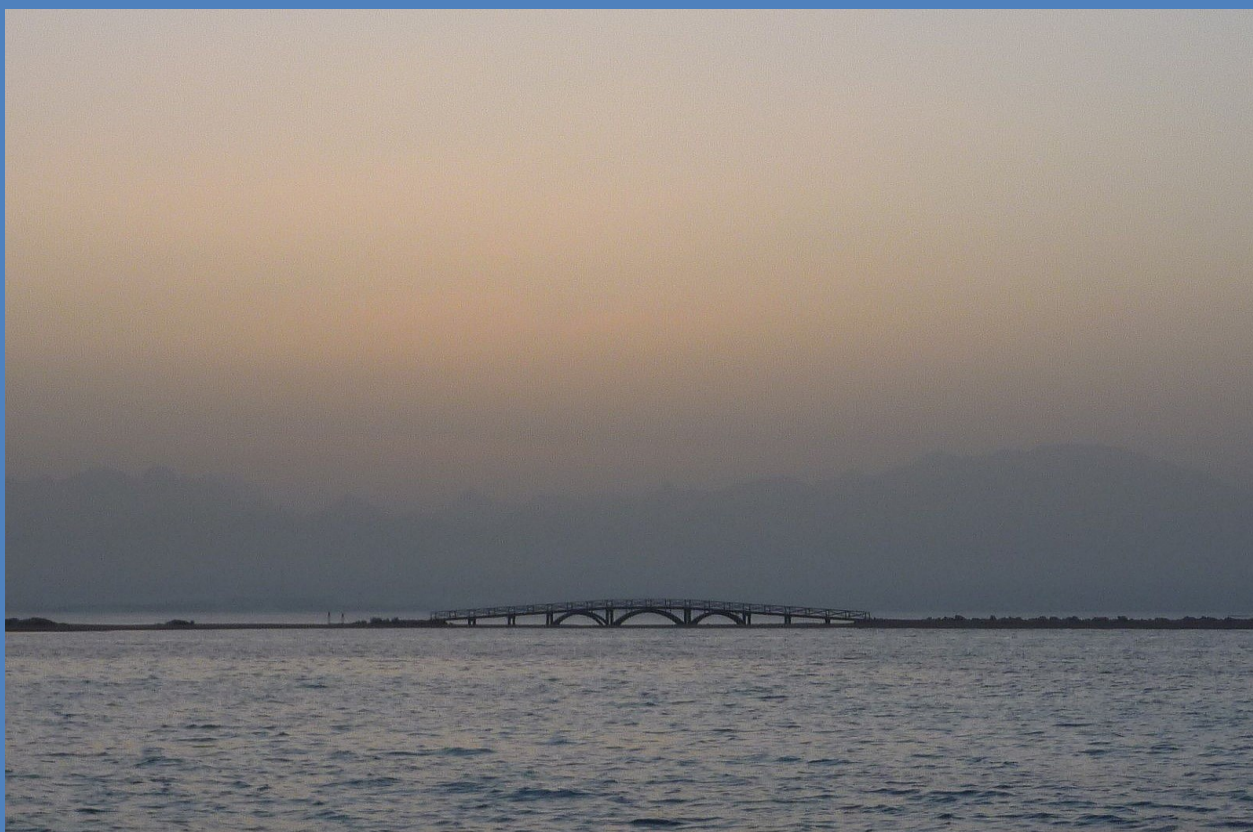


Александр Редлих – Мариска Каппмайер – Катарина Барриос – Александр Фёрстер
Мэнди Фюттерер – Лидия Евченко – Джулия Магаард – Клэр Чонг



Тренинг по многосторонней межкультурной медиации в сообществах и организациях

Глава 2 Шаг 1 – Создание прозрачных контрактов



Руководство для общественного пользования

Содержимое

Создание прозрачных контрактов.....	3
(1) Создание контракта между четырьмя вовлечёнными сторонами.....	3
Упражнение: Интервью во время создания контракта (3-5ч).....	6
(1) Введение: открытое, культурно-восприимчивое интервью, направленное на ресурсы.....	6
(2) Шаблон интервью.....	8
(3) Интервью для создания контракта: подготовка многосторонней медиации.....	9
(4) Информация о методах ведения бесед и ценностях во время интервью (15')	9
(5) Информация по ситуации, а также ролям и группам (15')	9
(6) Подготовка симуляции (15').....	10
(7) Группы из четырёх человек: от отдельных интервью к контракту (около 70')	10
(8) Перерыв (15').....	10
(9) Оценка в рамках пленарного заседания (30').....	10
Упражнение: Соглашение на проведение медиации (90')	15
(1) Введение: содержание соглашения на проведение медиации (10')	15
(2) Примерная ситуация: подготовка в парах (20')	15
(3) Разделение и интервью в группах (20')	16
(4) Разработка соглашений в парах (20')	16
(5) Оценка на пленарном заседании (20')	16
Упражнение на проверку рисков (90')	24
(1) Введение (10')	24
(2) Задание (10').....	24
(3) Работа в группе (40')	25
(4) Оценка (30')	25

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.

2. Создание прозрачных контрактов

Конфликты с вовлечением нескольких сторон: неясные и комплексные

Многосторонняя медиация с сообществами и организациями существенно отличается от конфликтов между двумя сторонами из частной сферы, двумя условиями: конфликтная ситуация неясна и чрезвычайно комплексна.

Многосторонние конфликты неясны, так как в начале часто неясно, кто именно является стороной конфликта. Некоторые вовлечённые люди или группы считают себя стороной конфликта, но другие исключают их вовлечённость. Некоторые считают, что они не вовлечены в конфликт, даже если им приписывается ключевая роль. Не каждый признаёт наличие конфликта или целого ряда конфликтов. То, что некоторые рассматривают как проблемный вопрос, отвергается другими.

Многосторонние конфликты комплексны, так как с увеличением количества вовлечённых сторон конфликта несоразмерно возрастает количество противоречий в фактических интересах и нарушений во взаимодействии. Если кто-то, например, предполагает, что у каждой стороны конфликта есть лишь по одному вопросу (такому, как простое распределение ресурсов или изменение приписывания отрицательных характеристик), который противоречит с другой стороной конфликта, тогда в случае двух сторон конфликта, у одной стороны два конфликтных вопроса. В случае трёх сторон конфликта, у одной стороны три проблемных вопроса, в случае четырёх сторон, у одной стороны шесть проблемных вопросов, при участии шести сторон уже отмечается 15 проблемных вопросов. Если у 50% этих участников такие же конфликтные вопросы, как и у других сторон, тогда каждый из них может насчитать 7-8 разногласий, которые следует решить во время медиации.

Эти противоречия формируют сложное сплетение связанных и несвязанных частичных конфликтов, чья динамика практически непредвидимая в развитии конфликта – особенно, если стороны конфликта состоят из многих людей, у которых свои внутренние конфликты друг с другом. Например, в каждой стороне конфликта существуют «голуби», которым нравятся компромиссы, и «ястребы», которым нравится бороться. Дополнительные конфликтные вопросы во время создания контракта являются условием для разрешения конфликта, потому что каждая сторона конфликта желает лучших условий для своих собственных интересов.

Резюме: сценарий конфликта многосторонней медиации запутан и разнообразен. Конфликты, которые рассматриваются в суде, в основном, перешли в чёткие разногласия между двумя позициями. Уже установлены стороны конфликта, их представители, а также конфликтные вопросы и их ценности. Медиаторы многосторонних конфликтов, напротив, в период до принятия любых юридических действий, должны быть готовы к тому, что не ясны даже стороны конфликта, и необходимо определять конфликтные вопросы в рамках трудоёмкого процесса.

Команда медиации должна принимать во внимание тот факт, что создание контракта вдвое сложнее по сравнению с конфликтами в рамках одной группы.

(1) Создание контракта между четырьмя вовлечёнными сторонами

Участники и темы, в основном, не устанавливаются «свыше», так как в большинстве случаев не существует никакого «выше», лишь равные стороны, которые уже спорят о соглашении о медиации по сторонам конфликта, конфликтным вопросам, целям и проблемам. Окончательное соглашение должно быть достигнуто в рамках партиципаторного процесса при поддержке посреднического органа. Этим органом, как правило, является команда медиации, назначенная спонсором, который взял на себя обязательство работать на общее благо (фонд/учреждение, органы государственной власти, церковь, патрон и т.д.).

В ходе обсуждения контракта становятся видимыми конфликтные группы. В то же время, назначаются их представители, которые, наконец, приходят к согласию касательно медиации и заключают контракт.

В большинстве случаев, создание контракта является задачей для четырёх сторон, куда входят: (1) финансист/спонсор корпоративного управления, (2) уполномоченные представители/лицо, выступающее от имени сторон конфликта или менеджеры враждующих групп, (3) конфликтные группы и (4) команда медиации. Это можно символически представить в виде пирамиды контрактного соглашения.

Определение целей: от неясных направлений к конкретным вопросам

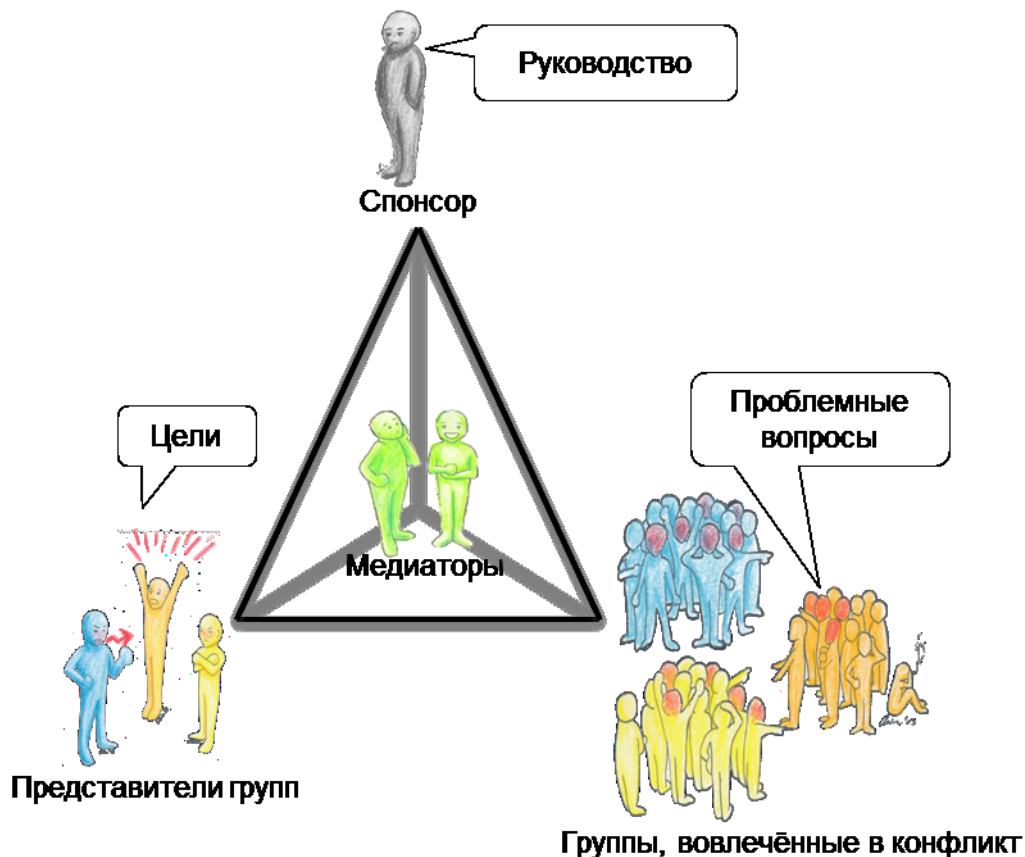


Рис. 2.1: Люди, вовлечённые в создание контракта: спонсор, члены групп, вовлечённых в конфликт, их представители и медиаторы

Для первого шага МММСО, ключевым вопросом команды медиации к вовлечённым лицам является: «Представьте, что медиация прошла успешно. Что изменится?»

Чаще всего, спонсоры и финансисты отвечают на этот вопрос абстрактными формулировками идей-целей, такими как «Улучшится уровень сотрудничества» или «рабочий климат без конфликтов». Они указывают лишь примерное *направление*. Как правило, команде медиаторов не требуется более конкретное определение целей со стороны финансистов. Это бы неоправданно ограничивало их работу.

Представители конфликтных групп становятся более чёткими и более конкретно формулируют свои цели, например: «Информационный поток без ошибок между отделами» или «соблюдение предписания ХУ».

Члены конфликтных групп, наконец, называют свои специфические требования: «Мне нужны чёткие инструкции по задаче» или «более высокая зарплата». Команда медиации может, таким образом, разнообразить уровень специфичности при опросе трёх участников. В случае работы с финансистами/спонсорами, достаточно изучить примерные направления. При работе с представителями групп, или с самими руководителями, необходимо точно проанализировать цели. Во время семинара по медиации, в рамках которого встречаются члены конфликтных групп, важно узнать об их личных вопросах.

Анализ целей и вопросов имеет место в рамках Шага 3, «Определение конфликтных вопросов». Противоречивые цели и вопросы формируют конфликтные вопросы, которые, в результате, прорабатываются. Создание контракта завершается лишь тогда, когда все участники определяют конфликтные вопросы.

Обсуждение контракта с заинтересованными лицами

При многосторонней медиации часто следует проводить обсуждения с разными конфликтными группами или их представителями, у которых две цели. С одной стороны, информация, полученная в результате этих обсуждений, создаёт основу контракта медиации. Ввиду этого, необходимо обсуждать следующие вопросы. С другой стороны, она должна способствовать проведению оценки, которая должна быть как можно более устойчивой к стрессу: Кем являются стороны конфликта и в чём заключаются их разногласия? Является ли вопрос ресурсным конфликтом без вовлечения личностных аспектов или конфликт уже перешёл к обеспечению, любой ценой, безопасности собственной репутации, находящейся под угрозой или к восстановлению разрушенной идентичности? Чтобы понять это, необходимо применять метод открытого интервью. Это более детально представлено в Упражнении 2.1.

На следующей странице вы найдёте контрольный список с важными пунктами, которые необходимо обсудить в рамках процесса создания контракта.

Соглашение на проведение медиации: Кто какие вопросы обсуждает, с кем и согласно каким условиям?

Результаты предварительных обсуждений должны привести к соглашению. Письменное соглашение на проведение медиации подписывается тремя из четырёх вышеупомянутых сторон до непосредственной встречи и до того, как возникнут споры между конфликтными группами. Финансист или представители сторон конфликта согласовывают цели и условия медиации с командой медиации. Если конфликтные группы вступают в контакт позже, их включают в это соглашение. Упражнение 2.2 рассматривает данную тему.

Рабочий лист 2.1

Контрольный список вопросов для обсуждения создания контракта

- 1. Определение целей для медиации:** Если медиация пройдёт успешно, что изменится? Как это будет выглядеть?
- 2. Важные организационные структуры** (например, органиграмма): С какими важными лицами или группами взаимодействуют вовлечённые стороны? Кто их обслуживает? Кто поддерживает их работу?
- 3. Предыстория:** Были ли предыдущие попытки решить проблему? Если да, какими были результаты? Какая ситуация привела к запросу? Чего не должно произойти ни в коем случае?
- 4. Ожидания от команды медиации:** Что она должна сделать? Что она не должна делать ни в коем случае?
- 5. Ожидания со стороны команды медиации в отношении участников:** прозрачность результатов, отсрочка решений, справедливость, открытость, рабочее доверие...
- 6. Общие рамки:** Где должны проходить предварительные обсуждения и семинар по медиации? В какие дни и рабочие часы необходимо проводить работу? Каким образом будет обеспечено внедрение и устойчивость решений? Сколько будет стоить весь процесс?
- 7. Соглашение о следующих шагах:** С какими лицами/группами следует провести обсуждения до проведения медиации? Как будут подготовлены лидеры групп? Как будет проходить предварительное информирование участников? Каким образом будут проинформированы лица, пропустившие семинар?

2.1 Упражнение: Интервью во время создания контракта (3-5ч)

Проведение интервью нацелено на качественное исследование¹. Для этого необходимы медиаторы, обладающие основными навыками ведения бесед или психологических консультаций. Они, прежде всего, являются *методами понимания обсуждений*. Они включают в себя активное слушание: открытые вопросы, поддерживание свободного повествования, а также повторение мыслей и чувств партнёра по интервью собственными словами. Также, используются *методы влияния на беседу*, такие как структурирование беседы (модерация), высказывание собственных идей (обратная связь) и инструкции для разработки креативных идей (мозговой штурм). Помимо всего, медиаторы должны уметь применять *метакоммуникативные методы общения*: они должны общаться с партнёром по интервью с пониманием к его культуре и прибегая к приемлемым формулировкам и чётко обсуждать нарушения во взаимоотношениях². В рамках этого упражнения предполагается, что участники способны принимать участие в этих методах коммуникации.

(1) Введение: открытое, культурно-восприимчивое интервью, направленное на ресурсы

Три принципа являются основой интервью: культурно-восприимчивый подбор слов, систематический подход, направленный на ресурсы, и открытая форма интервью.

· *Культурно-восприимчивый подбор слов*: ключевыми словами настоящего учебника являются «медиация», «работа над конфликтом», «конфликтные темы», «стороны конфликта», «разрешение конфликта» и т.д.. Эти слова и мышление, связанное с ними, полезно, так как оно ясно указывает на то, что у вовлечённых людей конфликты друг с другом и личностные противоречия. По этой причине, они должны принимать межличностную правду, даже если это не столь приятно. Говорить о личных конфликтах друг с другом не приятное занятие, даже в западных обществах, но разрешено и не рассматривается отрицательно. В других обществах, межличностная гармония и личное спасение репутации может иметь большее преимущество. Открытые беседы с третьими сторонами о личных конфликтных отношениях вызывают чувство болезненности. Прямое высказывание критики и конфликтных вопросов взаимоотношения другой стороне конфликта может быть затруднительно и её не стоит высказывать без стеснения. Принимая это во внимание, команда медиации должна уметь подбирать разные слова для ключевых концепций конфликта и медиации. Это особенно важно в случае конфликтов в организациях и с публикой, которые недостаточно определены; а некоторые вовлечённые люди не хотят видеть самих себя в качестве сторон конфликта.

Особенно во время первых контактов между медиаторами и сторонами конфликта, во время первого шага многосторонней медиации (создание контракта), изначально лучше обсудить «проблемы между вовлечёнными лицами» чем конфликты между сторонами конфликта.

Таким образом, в следующем шаблоне для интервью, используются мягкие термины вместо ключевых слов многосторонней медиации. Это также способствует тому, что медиаторы используют гибкие языковые структуры. Этот выбор мягких слов можно поменять в дальнейшем, для того, чтобы достичь больше достоверности.

Первое, с чем сталкиваются «модераторы» или «консультанты» (медиаторы) и «участники» (стороны конфликта) – интервью для создания контракта. Их функция

¹ Mey, G., Muck, K. (2010). *Handbuch Qualitative Forschung in der Psychologie*. Wiesbaden: VS

² Redlich, A. (2009). *Gesprächsführung in der Beratung von Lehrern, Eltern und Erziehern*. (Herausgegeben vom Alumni-Verein Psychologie) Hamburg: Universität. [бесплатно можно скачать по ссылке: <http://www.alumni-psychologie.de/medien/verlag/AlexanderRedlich%282009%29-GespraechsfuehrungInDerBeratungVonLehrernElternUndErziehern.pdf> – последний визит: 19.2.2014]

закljučается в выявлении самой важной информации «вовлечённых лиц» или «пострадавших лиц» (сторон конфликта) из их «проблем» (конфликтных вопросов) и их целей, а также препятствий, которые они видят на своём пути.

Информация необходима для планирования «процесса решения проблем» или «модерации» (многосторонней медиации). Термины в кавычках соблюдают принцип культурно-восприимчивого подбора слов.

- *Системный подход*: Лица, проводящие интервью, должны мыслить и чувствовать систематически и быть нацеленным на ресурсы. Это значит, что они не считают, что отрицательные характеристики вовлечённых лиц провоцируют проблемы. Они должны исходить из того, что партнёр по интервью исходил из благих намерений, но создал нефункциональную систему взаимоотношений через свои интересы и разлаженные взаимодействия. Если партнёр по интервью приписывает другим сторонам конфликта недалёкость, злобность или психологические нарушения, лицо, проводящее интервью, не должно ни поддерживать, ни исправлять его, а просто делать записи о том, что стороны конфликта воспринимают друг друга подобным образом.
- *Повествовательное, открытое интервью*: Интервью предоставляют партнёрам по интервью возможность открыто высказаться, рассказать случаи и следовать своему собственному стилю повествования. Шаблон не является вопросником, который требует подготовленных ответов или доказанных гипотез о предыстории конфликта. Партнёры по интервью, на этом тапе, должны лишь назвать имена вовлечённых лиц и проблемы/конфликты, а также описать свои собственные проблемы, цели и препятствия. Когда проведено интервью со всеми вовлечёнными лицами, у команды модерации или медиации достаточно информации для планирования модерации/медиации, которая начинается с подписания контракта.

Таким образом, шаблон интервью предоставляет мягкий подбор слов и разработан в свободной форме. Интервью должно основываться на систематическом мышлении, направленном на ресурсы; следуя этой логике, не стоит выискивать виновников с отрицательными характеристиками.

Рабочий лист 2.1.1

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 очерёдности 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 слышали.
- 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.

(2) Шаблон интервью

Рабочий лист 2.1.2

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.)

Цели	Препятствия

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

(3) Интервью для создания контракта: подготовка многосторонней медиации

Цель: Как можно больше участников должны пройти через этот этап. В то же время, к результатам следует добавить ранее проведённые медиации с участием двух людей в рамках основного тренинга.

Отдельные интервью проводятся в малочисленных группах по пять человек. В каждой группе, два участника берут на себя роль медиаторов и лиц, проводящих интервью, и два человека берут на себя роль менеджеров и конфликтных сторон, проходящих интервью. Результаты интервью используются для создания контракта медиации.

(4) Информация о методах ведения бесед и ценностях во время интервью (15')

Инструктор раздаёт шаблоны интервью (рабочий лист 2.1.2) всем участникам и поясняет отдельные аспекты. Он подчёркивает цель интервью: Необходимо разработать соглашение на проведение медиации, которое основано на согласованном и добровольном решении разногласий в целях и позициях сторон конфликта.

(5) Информация по ситуации, а также ролям и группам (15')

Всем раздаётся исходная позиция ситуации «агентство временного трудоустройства» (рабочий лист 2.1.4). В этом случае, кажется, существует внутригрупповой конфликт между коммерческим и промышленным отделом. Все участники читают исходную позицию и таким образом, получают одинаковые знания о конфликтной ситуации.

Интервью следует проводить с двумя главами отделов (Улли Майер и Моникой Шмидт). Следовательно, группа участников делится на две части: «медиаторы» и «главы отделов». «Главы отделов», в свою очередь, делятся на «Улли Майер» и «Моника Шмидт». В результате, команда состоит из 2-х «модераторов», 1 «Улли Майер» и 1 «Моники Шмидт». Оставшиеся участники выполняют роль наблюдателей за группами из четырёх человек.

(6) Подготовка симуляции (15')

«Руководителям отделов» раздаются ролевые инструкции. Они читают инструкции и начинают проигрывать свои роли в отдельных группах «Майеров» и «Шмидтов».

«Медиаторы» готовятся в парах. Для этого они получают рабочий лист 2.1.3. При необходимости, инструкторы разъясняют им его. «Майеры» и «Шмидты» не знают процедуры. Они получают рабочий лист после этого.

(7) Группы из четырёх человек: от отдельных интервью к контракту (около 70')

Следующий рабочий лист 2.1.3 помогает группам выполнить упражнение самостоятельно. Здесь описаны отдельные шаги, включая описание временных рамок. Инструкторы должны подчеркнуть необходимость соблюдения временных рамок и определить время, когда все собираются общей группой («пленарное заседание»). Во время работы в группе, инструкторы находятся рядом, таким образом, при необходимости, участники могут задавать вопросы. Если во время работы в группе запланирован перерыв, инструкторы должны напомнить им об этом.

Рабочий лист 2.1.3

Инструкция для медиаторов для «Смешанной парной игры»³

1. **Обзор (5'):** Окунитесь в ролевую игру! Предоставьте сторонам конфликта вводную информацию о процедуре беседы (Шаг 2 - 5), затем разделитесь на отдельные беседы «один-на-один».
2. **Беседы один-на-один (20'):** Пожалуйста, перейдите к отдельным интервью с представителями сторон конфликта (Ули Майер и Моникой Шмидт). Они обычно очень разговорчивы. Не позволяйте им втянуть вас в детали или повлиять на вашу беспристрастность. Постарайтесь лишь узнать (а) какие проблемы, цели и препятствия видит ваш партнёр и (b) кто, с их точки зрения, вовлечён. Фактологические знания нужны лишь в качестве органиграммы: кто занимает эту позицию? В конце позвольте им высказать их позицию по отношению к проблеме.
3. **Обмен в команде медиации (2 x 5'):** Представьте друг другу информацию. Попросите стороны конфликта записывать то, что они хотят исправить позже, но не перебивать и слушать в течение следующих 10 минут. Обобщите: Какие факты нужны другим лицам? У кого какие цели и позиции? Кем являются вовлечённые лица? Как можно сформулировать общую цель медиации?
4. **Исправления и пояснения (20'):** Позвольте сторонам конфликта внести исправления в вашу презентацию в случае необходимости, пока не будет достигнут консенсус по разногласиям: о противоречивых позициях и общих целях медиации.
5. **Набросок контракта (10'):** Попросите стороны конфликта сформулировать их задание команде медиации, например, в виде общей цели медиации. Визуализируйте самые важные пункты контракта в виде параграфов под «звёздочкой» на флипчарте.

(8) Перерыв (15')

(9) Оценка в рамках пленарного заседания (30')

Сложности, возникшие во время интервью, собираются и обсуждается способ их возможного решения. Результаты используются для индивидуального изменения и для

³ Данный метод взят у Ватцке, Е. (1999). *Das gemischte Doppel*. In Klammer, G., Geissler, P. (Hrsg.): *Mediation. Einblicke in Theorie und Praxis professioneller Konfliktregelung*. Вена: Falter (стр. 190-200)

общей оптимизации процедуры. В случае особых коммуникационных сложностей применяется -> актсторминг.

[Шаги (7)-(9) могут повторяться в целях упражнения с новой ситуацией и при обмене ролями. (примерно 2 ч.)]

Рабочий лист 2.1.4

Агентство по временному трудоустройству

Исходная позиция

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

Директор филиала представил компанию следующим образом:

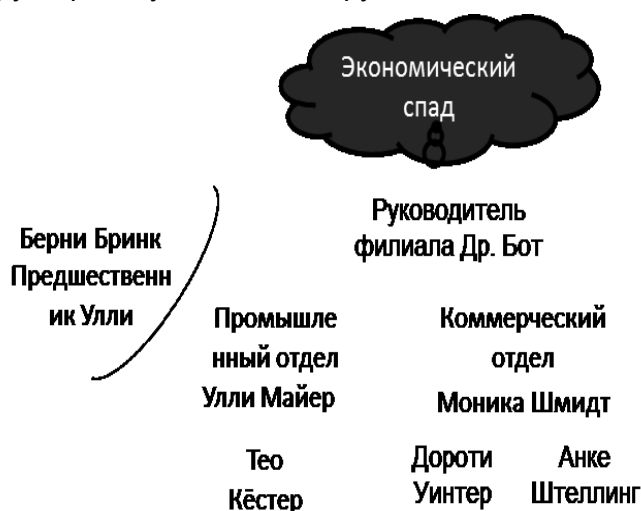
«Филиал насчитывает 150 внешних и 6 постоянных сотрудников. Я являюсь руководителем постоянного штата. Работой руководят три сотрудника в области коммерции («белые воротнички») и два сотрудника в области промышленности («синие воротнички»), которые координируют работу внешних сотрудников.

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.

У филиала есть коммерческий и промышленный отдел. В обязанности руководителей коммерческого и промышленного отделов входит получение новых заказов и набор новых клиентов. Таким образом, 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 заботиться о них, 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, набрать 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 несколько 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 контактов 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.

Во время экономического спада, коммерческому департаменту удаётся устоять перед кризисом, в то время как промышленный департамент всё ещё борется с его эффектами. Это, возможно, является результатом замены руководства промышленного отдела. В начале кризиса, г-н Бринк, 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.

Вы договорились с г-ном Ботом, что вы проведёте семинар по сплочению коллектива с упомянутыми людьми из обеих отделов. Вы хотите поговорить с обеими руководителями отделов для того, чтобы узнать их цели, связанные с семинаром и выполнить договор.

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

«Мой отдел ни в коем случае не должен стать «трудным ребёнком» филиала. Если кто-то лучше, чем я, я это принимаю. 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, 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.

В любом случае, 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 не такая, 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.»

Возьмите роль Улли Майера и сопоставьте её с вашим личным опытом. Подумайте, какие цели могут у вас быть в связи с семинаром, что не должно иметь место и насколько вы готовы открыто выразить ваши внутренние переживания. Не играйте роль искусственно. Ведите себя как обычно. Воспользуйтесь лишь точкой зрения и мотивами ролевой инструкции и сыграйте достоверно роль. Не говорите ничего, что вам не свойственно.

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

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 «дёшево и сердито» не может опять повториться. Один из моих работников совершил большую ошибку и был чрезмерно загружен работой и не сообщил мне о 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 сблизятся, 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 принимал 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. Упли лишь болтун, и он действует мне на нервы.»

Возьмите роль Моники Шмидт и сопоставьте её с вашим личным опытом. Подумайте, какие цели могут у вас быть в связи с семинаром, что не должно иметь место и насколько вы готовы открыто выразить ваши внутренние переживания. Не играйте роль искусственно. Ведите себя как обычно. Воспользуйтесь лишь точкой зрения и мотивами ролевой инструкции и сыграйте роль достоверно. Не говорите ничего, что вам не свойственно.

2.2 Упражнение: Соглашение на проведение медиации (90')

Соглашение на проведение медиации должно предоставить самым недоверчивым сторонам конфликта, в первую очередь, безопасность и доверие в отношении того, что будет в рамках медиации. Соглашение должно содержать чёткую информацию об участниках, основных целях медиации и условиях, в которых будет проводиться работа. При этом, оно должно соблюдать правовые нормы и представить стиль медиации. Оно должно помочь избежать неясностей, которые могут спровоцировать новые конфликтные ситуации.

(1) Введение: содержание соглашения на проведение медиации (10')

Инструкторы раздают следующий контрольный список и некоторые примеры соглашений на проведение медиации, и, таким образом, информируют о цели и содержании.

В рамках данного упражнения мы постараемся разработать соглашение на проведение медиации. Документы, которые мы раздали, содержат примеры соглашений на проведение многосторонней медиации. Они могут быть чрезмерно длинными, и перегружены мерами безопасности, прописывая многие моменты и регулируя, в профилактических целях, возможные риски. При их помощи невозможно добиться повышения доверия, а наоборот, поддерживается существующее недоверие. Мы предпочитаем более умеренные формы, которые могут быть добавлены во время медиации.

Контрольный список для соглашений на проведение медиации

- Указываются *вовлечённые конфликтные группы и их представители*, которые будут участвовать в непосредственных беседах.
- Формулируется *цель медиации* для определения направления.
- Контракт определяет *материальные условия*: (нейтральное) место проведения медиации, тарифы команды медиации, если стороны конфликта участвуют в оплате услуг, общие временные рамки медиации, при необходимости, даты проведения предварительных бесед и медиации.
- Указывается *роль и обязанности команды медиации*: многосторонность / нейтральность, конфиденциальность, открытость результатов, руководство процесса, и воздержание от решений.
- Контракт может также содержать *ожидания в отношении участников*, в основном, конфиденциальность, активное содействие, обмен информацией и т.д..
- Не стоит забывать о *правовых нормах* касательно следующих вопросов: Кто и как может завершить процесс медиации? Как следует сформулировать соглашение о решениях и, при необходимости, как обеспечить это? Что делать с последствиями процедур медиации? В какой мере команда медиации несёт ответственность за ущерб сторонам конфликта в результате медиации?

(2) Примерная ситуация: подготовка в парах (20')

Инструктор раздаёт вышеприведённый контрольный список, ниже приведены примеры соглашений и исходная позиция ситуации «предоставление квартир» (Приложение 10.1.4⁴) и просит участников поработать над ними в парах:

Пожалуйста, прочтите исходную позицию ситуации и отметьте всю информацию, которая вам необходима для соглашения на проведение медиации. Подумайте, с кем вы хотели бы поговорить во время создания контракта и что вы хотели бы уточнить в

⁴ Если команда инструкторов состоит из трёх человек, это упражнение можно также провести с ситуацией «Коалиция» из Приложения 10.1.2. В этом случае формируются группы из трёх человек, члены которых сами сопоставляют себя с одной из сторон конфликта (= инструкторами) для проведения интервью.

рамках этих бесед. Воспользуйтесь идеями из контрольного списка и примерами соглашений.

(3) Разделение и интервью в группах (20')

Инструкторы спрашивают участников, с какими лицами из определённой ситуации они хотят поговорить, и совместно определяют двух партнёров по беседе: одного представителя со стороны архитекторов и одного представителя со стороны управляющих домом. Роли этих двух представителей конфликтных групп должны обыгрываться инструкторами. Оба представителя пар разделяются и выбирают себе роль одного инструктора. Затем инструкторов спрашивают в разделённых подгруппах.

(4) Разработка соглашений в парах (20')

Пары вновь объединяются и используют информацию, которую они собрали от представителей конфликтных групп для разработки соглашения. Они могут использовать соглашения на проведение медиации (см. ниже), которые были им для этого розданы.

(5) Оценка на пленарном заседании (20')

Представляется несколько примеров. На данном этапе обсуждаются преимущества и недостатки определённых пунктов и повышается уровень осведомлённости участников касательно важных и неважных аспектов, для определения значимости собственного стиля медиации, а также для определения отрицательной реакции со стороны сторон конфликта.

Пример: сокращённая версия

Соглашение на проведение медиации

... (исполнитель / спонсор) ... (Команда медиации) и ... (участвующие группы/представители) заключают следующее соглашение касательно ... (название проекта).

Цели

Медиация /модерация должна добиться следующего:

... (например, ликвидации ООО, беспрепятственного потока информации между отделами А, В, С и D, разъяснения и решения конфликтов между исполнительным руководством и руководством магазина)

Функции команды медиации

Команда медиации разрабатывает все беседы для консенсуальной разработки мер по достижению целей.

Таким образом, команда медиации будет проводить частные беседы с участвующими группами или с их представителями и модерировать семинары по медиации со следующими участниками или группами.

Участники/группы:

1. ... (имя)
2. ... (имя)
3. ...

Таким образом, ожидается, что команда медиации на профессиональном уровне организует коммуникационный процесс участников посредством соответствующих рабочих форматов. Помимо этого, ожидается, что команда медиаторов обеспечит достижение консенсуального соглашения касательно мер и/или решений в рамках справедливых дискуссий. Команда медиации несёт ответственность за справедливый коммуникационный процесс, в котором все участники могут выразить свои интересы и мотивы в независимой и равной мере. Функция команды медиаторов не заключается в явном высказывании предложений или решений.

Команда медиации подготавливает семинары для каждой участвующей группы в рамках отдельных бесед. Таким образом выясняются цели каждой группы. Определяется, где и когда будут проходить семинары и какие члены группы будут принимать в них участие.

Функции участвующих групп и их представителей

Участники несут ответственность за содержание дискуссий. Они решают и несут ответственность за то, что они рассказывают о своих позициях и о своём опыте, какие проблемы и действия они предлагают и какие решения они, в результате, принимают. Они обязаны активно содействовать в обсуждении выбранных тем и проблем во время модерлируемых семинаров по медиации, с целью найти собственные решения.

Функции Исполнителя

Исполнитель не влияет на коммуникационный процесс, содержание дискуссий и на решения касательно мер. Исполнитель обязуется оплатить сумму в € (денежная сумма) за предварительные беседы и семинар в том числе, если применимо, следуя осуществлению настоящего соглашения.

Оплата команды медиации осуществляется следующим образом:

1. ... (дата) € ... (сумма) за... (деятельность команды медиации)
2. ... (дата) € ... (сумма) за ... (деятельность команды медиации)
3. ...

время: _____ дата: _____ подписи: _____

Пример: умеренная форма

Соглашение об основных правилах процедуры за круглым столом для «XXX»

1. Цели круглого стола

- 1.1 Цель круглого стола заключается в подготовке и участии в создании общей концепции для прилегающей технической станции и окрестной зоны xxx по вопросам перевозок, городского и ландшафтного планирования.
- 1.2 Все важные темы и вопросы, связанные с этой проблемой, собираются и обсуждаются в рамках круглого стола. В результате будут выданы консенсуальные рекомендации для дальнейшего планирования.
- 1.3 Целью является основное принятие общей концепции для устойчивого развития центра xxx.
- 1.4 С этой целью разрабатываются консенсуальные решения. Консенсус между группами, участвующими за круглым столом, должен придать рекомендациям соответствующий политический вес.

2. Общие правила ведения дискуссии

- 2.1 Участники круглого стола позволяют друг другу высказаться.
- 2.2 Не допускается ведение перебивающих разговоров во время сессии.
- 2.3 Участники обязуются быть справедливыми и открытыми в рамках социального взаимодействия. Личные обиды отбрасываются в сторону в целях поддержания беспристрастной дискуссии.

3. Функции медиаторов

- 3.1 Для модерирования консенсуальных решений проблем и для поддержания контактов между участниками круглого стола, назначается команда модерации xxx.
- 3.2 Команда медиации отвечает за организационное оформление документов, координацию и протоколирование. Модераторы руководят сессиями круглых столов и, по просьбе участников, также руководят деятельностью рабочих групп, если они формируются. Они предоставляют возможность высказаться или наоборот, останавливают говорящего и отвечают за справедливую и правильную процедуру во время проведения сессий.
- 3.3 Медиаторы являются посредниками в случае конфликтов между участвующими лицами и способствуют беспристрастному коммуникационному процессу.

4. Функции отдела планирования, назначенного xxx

- 4.1 Органы XXX назначают команду планирования для разработки плана для центра xxx. Команда планирования состоит из отдела городского планирования xxx, отдела архитектуры и городского планирования xxx. Команда разрабатывает интегрированное планирование и выявляет конфликты, которые отрывают от работы над анализом и концепцией. Он предназначен для связи планирования развития с документами о развитии транспортного движения со стороны органа, ответственного за строительство.
- 4.2 Команда планирования, на регулярной основе, представляет свои промежуточные результаты для обсуждения за круглым столом.
- 4.3 Члены круглого стола могут вносить предложения и указания во время сессий, а также во время прямого взаимодействия с командой планирования. Команда планирования включает эти предложения и указания, если применимо, в рамках

контракта с Департаментом городского развития. Важные предложения и контакты записываются и представляются во время круглого стола.

5. Сессии и повестка дня

5.1 Сессии круглого стола организуются в соответствии с согласованным расписанием.

5.2 Приглашения выдаются в письменной форме и содержат повестку дня, документы, необходимые для сессии и протокол предыдущей сессии.

5.3 Все члены круглого стола могут подавать предложения для повестки дня. План повестки дня разрабатывается медиаторами. Повестка дня может быть расширена по запросу участников и всегда обсуждается на предварительной встрече пленарного заседания.

6. Принятие решений

Голосование не является центральным инструментом в процессе принятия решений за круглым столом. При необходимости, решения касательно процедур (организационные аспекты сессий, такие как перерывы, временные рамки и т.д.) могут быть приняты простым большинством. Для вопросов, связанных с содержанием, решения могут приниматься исключительно путём консенсуса. В случае отсутствия консенсуса, меньшинство голосов включается в протокол.

7. Протокол

Медиаторы создают протокол результатов каждой сессии, который они отправляют участникам как можно скорее и который принимается на следующей сессии.

8. Пресса и публичность

Сессии круглых столов открыты для прессы. Гости допускаются в качестве слушателей, в зависимости от вместительности помещения.

Место, день, месяц, год

(подписи)

Пример: всеобъемлющая безопасность

СОГЛАШЕНИЕ О ПРОВЕДЕНИИ МЕДИАЦИИ / ОСНОВНЫЕ ПРИНЦИПЫ⁵

Г-н/Г-жа/Компания ... в лице: ... (сторона конфликта)

и Г-н/Г-жа/Компания ... в лице: ... (сторона конфликта)

выражают согласие на проведение процедуры медиации в рамках двусторонних усилий для консенсуального регулирования их экономического спора касательно ...

Применяются следующие правила и соглашения:

1. Назначения

1.1 Стороны конфликта назначают г-на/г-жу в качестве медиатора/модератора.

1.2 Процедура медиации начинается после подписания настоящего соглашения.

1.3 Первая общая сессия проводится ... (день), в ... (время), в ... (месторасположение).

2. Участники

2.1 Стороны конфликта должны лично принимать участие в процедуре медиации. В случае конфликтов между организациями или другими представителями, важно, чтобы эти представители имели право заключать соглашения по урегулированию конфликтов. Если это не возможно, следует сообщить об этом на первой сессии медиации.

2.2 Каждая сторона конфликта имеет право назначать встречи с юридическими представителями или иными доверенными лицами для консультации и получения решений. Эти стороны могут принимать участие в процессе, если другая сторона согласна с этим.

2.3 Стороны конфликта обязуются, посредством специального правового положения, информировать третью сторону о вопросах процедуры медиации и сообщать об этом третьей стороне во время вводного собрания.

3. Процедура

3.1 Медиация является внесудебной процедурой для добровольного решения споров, в рамках которой медиатор поддерживает стороны конфликта, будучи нейтральной стороной в определении консенсуального решения.

3.2 Процедура медиации, в основном, осуществляется в форме обычных дискуссий во время многосторонней модерации со стороны медиатора. Медиатор может, в случае согласия, проводить беседы один-на-один со сторонами конфликта, с целью углубить доверие и добиться большей ясности касательно пожеланий, страхов, интересов и целей сторон конфликта.

3.3 Целью процедуры является консенсуальное регулирование, которое прекращает спор между сторонами конфликта. Добровольность и самоопределение, а также усилия по достижению положительных решений для обеих сторон являются основными принципами сторон конфликта.

3.4 После ознакомления с процедурой и взаимного согласия с правилами, стороны должны представить конфликт со своей точки зрения. Позиции, сходства и различия в точках зрения прорабатываются медиаторами, пока не будет разработано соответствующее описание проблемы. Исходя из этого, участники разрабатывают список тем, который можно в любое время изменить или дополнить.

⁵ Sparmberg, G., Richter-Kaupp, S. (2001). Mediationsvereinbarung des Wirtschaftsmediators (Nicht-Anwalt-Mediator). Zeitschrift für Konfliktmanagement (1), стр. 12-18

3.5 Во время рассмотрения отдельных тем, у сторон конфликта есть возможность открыто представить свои интересы, оценку, потребности и цели, а также другую информацию, которая важна для них. Медиаторы поддерживают взаимопонимание.

3.6 Исходя из этого, стороны конфликта, под руководством медиаторов, могут совместно выискивать решения, которые представляют интерес для обеих сторон и нацелены на будущее.

3.7 В результате, выявленные решения подвергаются совместной оценке. Целью является реалистичный результат, который можно разработать совместно, и который обе стороны конфликта могут также принять в будущем.

3.8 До разработки окончательного соглашения по решению конфликта, сторонам рекомендуется обсудить его с юрисконсультантом, которого они сами выберут, и согласовать с ним форму документа.

3.9 Найденное решение записывается в качестве подтверждения для его последующего внесения медиатором в меморандум/протокол завершения медиации. Он подписывается всеми участвующими лицами.

3.10 Процесс завершается, когда (а) подписано соглашение, которое прекращает споры, или (b) заключено частичное соглашение и стороны конфликта не хотят продолжать процедуру, или (c) по крайней мере, один из участников, в письменной форме информирует остальных о том, что медиация не имела успеха и предоставляет обоснования, или (d) одна из сторон конфликта, или обе стороны конфликта не оплачивают полагающейся суммы или аванса в течение двух недель после второго письменного уведомления со стороны медиатора и медиатор, по этой причине, объявляет медиацию завершённой.

3.11 Требование оплаты со стороны медиатора не зависит от того, каким образом завершился процесс.

4. Функции и обязанности медиатора

4.1 Медиатор несёт ответственность за профессиональное структурирование, разработку и управление комплексной процедурой. Медиатор обеспечивает ясность и справедливость самой процедуры.

4.2 Медиаторы обязуются соблюдать нейтральность, беспристрастность и полную конфиденциальность. Медиатор не является представителем ни одной стороны, но поддерживает все стороны и работает на благо обеих сторон конфликта. Медиатор не даёт юридических консультаций.

4.3 Медиатор поощряет всеми способами прояснение и возможное завершение споров, создавая креативную атмосферу и модерирруя эффективные переговоры. Работа медиатора направлена на раскрытие всей информации и интересов, имеющих значение для споров. Таким образом, медиатор может предложить, чтобы дополнительная информация была предоставлена аналитику/эксперту и/или прошла у них консультацию.

4.4 В обязанности медиатора не входит защищать одну или другую сторону конфликта касательно требований, правовых положений или интересов. В основном, задача самих сторон состоит в достижении ясности касательно их правового положения, при необходимости, посредством юридических консультаций.

4.5 Медиатор обязуется не выступать в качестве свидетеля или третейского судьи касательно процедуры медиации в случае последующего судебного процесса и пользоваться правом не давать показания, если это возможно. Данное обязательство снимается, если обе стороны освобождают медиатора от обязанности соблюдать конфиденциальность.

4.6 Ответственность медиатора ограничивается умышленной виной и преступной халатностью.

5. Функции и декларация сторон конфликта

5.1 Во время процедуры, стороны конфликта сами защищают свои интересы и потребности и обоснованно представляют их. Таким образом, им необходим минимум открытости и готовности к обсуждению, а также способность защищать самих себя и свои интересы.

5.2 Стороны конфликта соблюдают конфиденциальность процедуры и вопросов медиации, а также информации, которая раскрывается в рамках медиации.

5.3 Стороны конфликта соглашаются отложить судебный процесс касательно спора, являющегося предметом медиации, на время проведения медиации и не инициировать каких-либо новых судебных процессов. Меры временной правовой защиты остаются незатронутыми. Если меры временной правовой защиты становятся предметом обсуждения, или целенаправленно планируются, это следует обсудить во время первой сессии медиации. Стороны конфликта обязуются не представлять суду возражение против иска с целью ограничить спорные претензии на период между расторжением настоящего соглашения на проведение медиации и двумя месяцами после завершения процедуры медиации.

5.4 Стороны конфликта подписывают соглашение не указывать медиатора в качестве свидетеля в случае последующего арбитражного суда или юридической процедуры для получения фактов, которые были получены во время процедуры медиации.

5.5 Стороны конфликта, в дальнейшем, обязуются не вносить мнений, предположений или решений другой стороны, а также заявлений о готовности к определённым решениям в арбитражном суде или в рамках юридической процедуры или ссылаться на них.

5.6 Стороны конфликта соглашаются предоставить всеобъемлющее и взаимное представление полной информации касательно спора. Соблюдается конфиденциальность всех документов и иных материалов, которые передаются или создаются в рамках медиации. После завершения процесса медиации, стороны конфликта обоюдно возвращают все переданные документы. Любые отклонения от регламента должны быть задокументированы в письменном виде.

5.7 Стороны конфликта заявляют о своём полном согласии с тем, что имеет место надзор во время медиации, и что процедура медиации открыта к надзору в анонимной форме.

6. Оплата

6.1 Предварительные беседы бесплатные. Начиная с первой сессии медиации, оплата производится по согласованному часовому тарифу или по дням.

6.2 Стороны конфликта далее несут все возникающие и необходимые затраты, включая транспортные расходы, расходы для медиатора, сопряжённые с медиацией и все затраты, связанные с назначением любого внешнего эксперта.

6.3 Стороны конфликта в равной мере несут все затраты, связанные с процедурой медиации. Позволяются девиантные регулирования, но их следует указать в письменном виде.

6.4 Стороны конфликта ответственны порознь или солидарно перед медиатором.

6.5 Каждая сторона конфликта несёт собственные затраты, а также затраты их представителей, возникающие во время процесса медиации. Последующая финансовая компенсация, основанная на юридических решениях или договорных соглашениях, не исключается этим.

6.6 Медиатор может в любое время инициировать или продолжить работу, в зависимости от выплаты соответствующего аванса или всей платы. Аванс, после завершения всего процесса, прибавляется к общей стоимости.

7. Исключающее положение

В случае, если отдельные положения настоящего соглашения являются неэффективными, это не влияет на действие соглашения в остальном.

Неэффективные регламенты следует заменить другими эффективными регламентами, которые максимально соответствуют цели и задачам вместо неэффективного регламента.

место ... дата ...

подпись ...

2.3 Упражнение на проверку рисков (90')

(1) Введение (10')

Медиация в неподходящее время и в неблагоприятных условиях может привести не только к неудаче, но и к эскалации конфликта, несправедливым решениям и/или иным проблематичным ситуациям. Стороны могут, например, потерять надежду на дружественное решение и усилить конфликт. Более сильные стороны могут оказать давление на более слабые и т.д.. Таким образом, любой проект медиации должен пройти анализ рисков. В этих целях следует проанализировать мотивацию сторон конфликта, ресурсы команды медиации и структурные контекстные условия.

У сторон должна быть мотивация для решения конфликта мирным путём. Если все стороны несут высокие затраты или терпят убытки и считают, что они в равной мере огромные, например, если они считают, что ситуация зашла в тупик, они выработают высокую мотивацию во избежание конфликта, несмотря на враждебность и агрессию. Эта мотивация усиливается, если у них останется надежда, что переговоры помогут избежать дальнейших затрат и убытков. Если они сумеют назначить представителей на переговоры, которые двусторонне воспринимаются как люди, внушающие доверие, будут доступны самые важные условия для успешной медиации: соотношение сил, страдания, надежды в успех и личное доверие.

Команда медиации должна обладать различными ресурсами, такими как время, деньги, навыки, контакты и т.д.. Многосторонняя медиация должна быть подготовлена надлежащим образом. Вовлечённые стороны конфликта и их представители должны быть отобраны, отчасти, без их сопротивления. Следует выяснить их ожидания, и при необходимости, скорректировать их. Необходимо выявить конфликты внутри сторон конфликта и т.д.. Медиация проходит в политической, экономической и социально-культурной среде, где много факторов, которые могут препятствовать или способствовать медиации. Например, экономический спад может оказать отрицательное влияние на ресурсы команды медиации. Пассивное и бессильное отношение людей может пошатнуть уверенность в медиации. Популярные люди и лица, выступающие в качестве модели подражания, могут оказать поддержку процессу медиации. В этом упражнении необходимо проанализировать самые важные аспекты конфликтной ситуации в рамках первого шага и разработать идеи по улучшению условий для проведения медиации.

(2) Задание (10')

Инструктор: Пожалуйста, прочтите исходную позицию ситуации «Мирная коалиция», над которой мы будем работать во время этого упражнения (см. Приложение 10.1.7 или любую другую симуляционную ситуацию, указанную в литературе).

Разделитесь на группы по четыре человека и обсудите информацию. Поработайте над вопросами к тексту рабочего листа 2.4.1: Сперва, создайте список благоприятных и препятствующих аспектов. Во вторых, подумайте, каким образом вы можете сократить аспекты, препятствующие подготовке медиации. Запишите ваши идеи на флипчарте.

Рабочий лист 2.4.1

Вопросы для рассмотрения конфликтной ситуации

Мотивация участников

- Какие значимые различия существуют между сторонами, задействованными напрямую, и другими заинтересованными сторонами: юридические/этические, информация, членство/количество идей, экономический потенциал, потенциал к насилию?
- Насколько отличаются затраты или ожидаемые потери сторон?
- Насколько тупиковая конфликтная ситуация между сторонами? Предвидятся ли изменения?
- Как стороны видят возможную медиацию? Каковы их ожидания успеха?

0 - 25 - 50 - 75 - 100 %?

- Кто представляет стороны, сидящие за столом переговоров? Каков уровень их собственного доверия? Какая сторона или какие представители рассматриваются как помеха -- - 0 + ++ поддержка медиации?

Ресурсы команды медиации

- Какие материальные ресурсы есть у команды медиации: бюджет, время, помещения, сотрудники, налаженные связи?
- Какие навыки у команды медиации: опыт, уровень подготовки сотрудников?
- Какие ожидания у команды медиации к сторонам? Знакомы ли они с процессом?
- Какие ожидания у сторон в отношении медиации? Команда медиации воспринимается как беспристрастная/многосторонняя? Каковы риски принятия команды медиации сторонами?

Контекстуальные условия

- Какие структурные условия (региональные и национальные актёры, законы, экономические связи и т.д.) могут препятствовать или поддерживать медиацию?
- Какие противоречия существуют между (под)культурными привычными ценностями и отношениями сторон и подходом медиации?

(3) Работа в группе (40')

Участники работают над заданием в группах по четыре человека. Результатом является список положительных и препятствующих аспектов, а также флипчарт с идеями по улучшению условий для медиации ситуации.

(4) Оценка (30')

Группы объединяются и представляют свои идеи по улучшению условий медиации. Лучшие идеи мы соберём вместе.