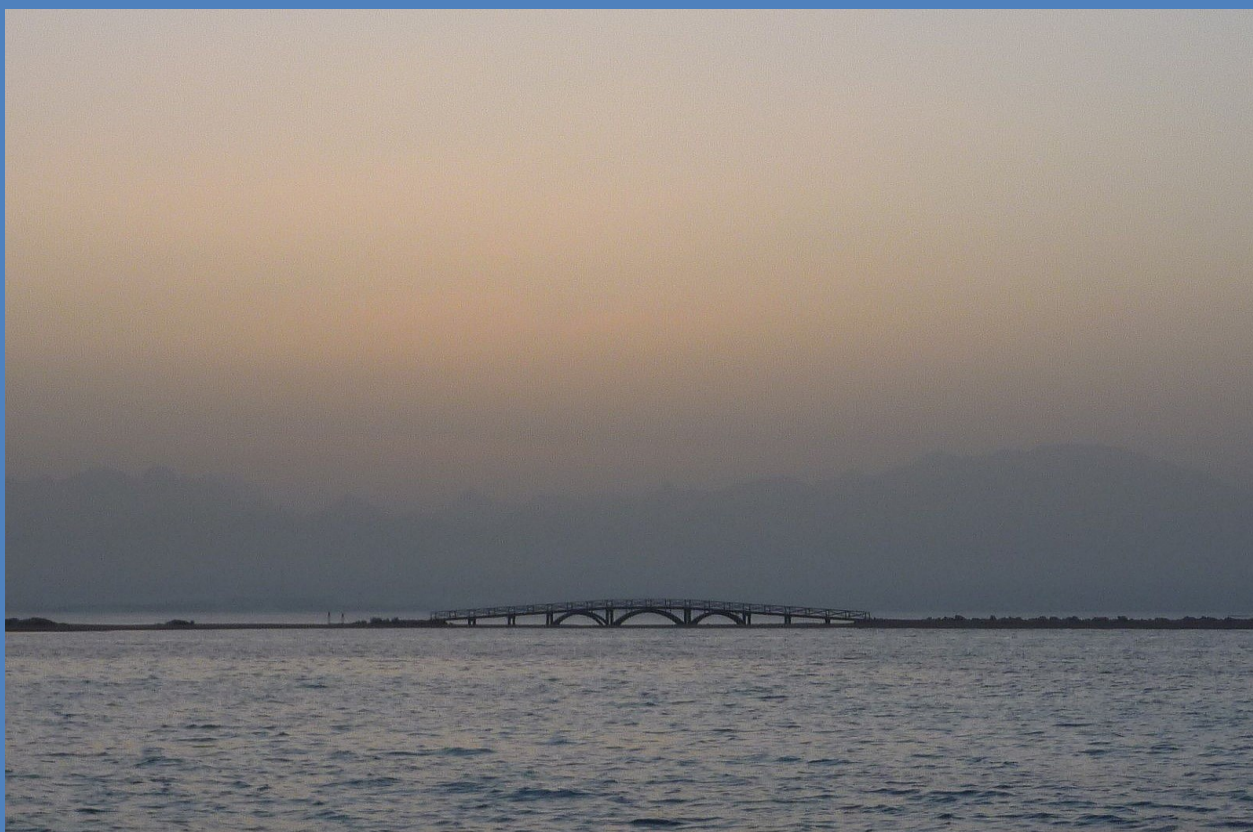


Александр Редлих – Мариска Каппмайер – Катарина Барриос – Александр Фёрстер  
Мэнди Фюттерер – Лидия Евченко – Джулия Магаард – Клэр Чонг



# Тренинг по многосторонней межкультурной медиации в сообществах и организациях

## Глава 3 Шаг 2 – Содействие налаживанию контакта



Руководство для общественного пользования

## Содержимое

<b>Содействие налаживанию контакта .....</b>	<b>3</b>
(1) Групповая динамика межличностных контактов в многосторонних конфликтах.....	4
(2) Фактическая подготовка медиации: Выяснение ожиданий.....	5
<b>Упражнение: Декатегоризация (всего 60') .....</b>	<b>6</b>
(1) Вводная информация (5') .....	6
(2) Распределение участников по разным подгруппам (20') .....	6
(3) Хронометраж.....	6
<b>Личный опыт: История, скрывающаяся за сердечными делами (90').....</b>	<b>8</b>
(1) Пленарное заседание: Слово страсти и подготовка ситуации (5').....	8
(2) Индивидуальная работа: Написание хорошей ситуации (20').....	8
(3) Создание смешанных малых групп (5').....	8
(4) Обмен историями в малых группах из трёх человек и выбор одной для пленарного заседания (20') .....	9
(5) Представление историй на пленарном заседании (20') .....	9
(6) Оценка (20') .....	9
<b>Упражнение по модерированию: Рекомендуемы нормы сотрудничества.....</b>	<b>10</b>
(1) Введение: Описание метода и инструкции для работы в малых группах (10').....	10
(2) Работа в малых группах: обмен историями (30').....	10
(3) Пленарное заседание: Представление истории (30') .....	10
(4) Оценка (20') .....	10
<b>Выяснение ожиданий от медиации (тренинга): Надежды и волнующие вопросы (всего 90') .....</b>	<b>12</b>
(1) Введение: От упражнения с карточками к достижению согласия.....	12
(2) Инструктаж по работе с карточками в малых группах (10') .....	13
(3) Работа в малых группах: Сбор надежд и волнующих вопросов (20').....	13
(4) Пленарное заседание: определение неясных моментов и достижение согласия (30').....	13
(5) Кстати: достижение договорённости по спорным темам и содержанию ММСО (30') .....	14

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.

### 3. Содействие налаживанию контакта

На втором этапе необходимо создать доверительную атмосферу, восстановить утраченное доверие и, в соответствии с рабочей концепцией, следует наладить устойчивый личный контакт между задействованными людьми. Налаживание минимального личного контакта и рабочего доверия является как результатом процесса медиации, так и необходимым условием для его успеха.

**Ключевой вопрос: Что могут рассказать о себе задействованные люди из того, что ещё не известно другим?**

Необходимо более подробно объяснить предысторию этого ключевого вопроса: Контракт заключается между финансистами и руководством сторон. Первая встреча проводится со всеми членами сторон или с их представителями. Вначале участники нерешительны и проявляют осторожность. Они избегают открытых и честных разговоров друг с другом.

На данном этапе существует опасность, что медиаторы, руководство и члены различных сторон внезапно окажутся в пустыне масок: те, кого это заденет, могут ретироваться. Каменным выражением лица и невыразительными жестами они будут стараться как можно больше скрыть свои эмоции. Наблюдается нехватка открытого выражения чувств, несмотря на то, что присутствуют такие чувства, как злость, страх, обида, зависть и недоверие.

Обычно, все считают, что они поставят себя в невыгодное положение, проявив свою уязвимость при более спонтанном и открытом выражении мыслей и чувств, чем другие. Тем не менее, спонтанность и открытость являются важным фундаментом для человеческого понимания. Взаимопонимание особо важно для успешного разрешения конфликта. По этой причине, основные принципы теории конфликтов указывают на то, что стороны существенно способствуют налаживанию доверия и уменьшению конфликта, если они дают друг другу понять собственную уязвимость<sup>1</sup>. Остаётся риск получить психологическую травму и боязнь, что другая сторона воспользуется информацией и слабыми местами. Следовательно, медиация должна дать каждому возможность всё больше открываться публике, но только постепенно.

Команда медиаторов должна первой выступить в роли примера для подражания: во время первой встречи со сторонами, они рассказывают о себе не только с профессиональной точки зрения, но и с личной. Многие участники зададутся вопросом, почему же медиаторы настолько заинтересованы в конфликтах, что делают из этого профессию. Таким образом, медиаторы должны рассказать что-нибудь об их личном отношении к конфликту и медиации.

Вслед за этим, они должны предоставить руководителям возможность дать краткий обзор первых встреч, особенно информацию, обговорённую в контракте. Далее, медиаторы в общих чертах рассказывают о плане медиации. Следует рассказать участникам о содержании дискуссии с руководителями и исполнительной властью, чтобы они могли сравнить свои идеи и узнать, если они совпадают с целями и условиями руководителей и администрации. Это позволяет им создать доверие в команде медиации.

Если стороны готовы к новому началу с помощью команды медиаторов, на данном этапе уже важно наращивать доверие посредством большей открытости в общении. Существует два важных аспекта, способствующих налаживанию контакта и открытости: сублиминальная групповая динамика и открытая подготовка медиации.

---

<sup>1</sup> Simpson, J.A. (2007). Foundations of Interpersonal Trust. In Kruglanski, A.W., Higgins, E.T. (Eds.). Social Psychology: Handbook of Basic Principles. New York: Guilford (587-607).

**(1) Групповая динамика межличностных контактов в многосторонних конфликтах**

В то время как конфликт между двумя людьми или внутри команды часто обостряется из-за постоянного контакта, в конфликтах между группами, обычно, отмечается относительно мало прямого контакта. Члены группы (например, рабочая группа, руководство высшего звена, дочерняя группа), как правило, знают друг друга лично. Часто, в конфликтах между группами, ситуация иная. В подобных конфликтах, как правило, выявляется, что люди в большой степени незнакомы с участвующими людьми. Например, сотрудники двух отделов, работающие в той же компании в том же здании, общались друг с другом по электронной почте или телефону или встречались лично лишь в рамках семинаров. Часто люди знают друг о друге очень мало конкретной информации. Большинство представлений о другой стороне конфликта является лишь их воображением или основано на слухах и редко на фактическом опыте. Таким образом, знания друг о друге основаны на непроверенных стереотипах и в основном негативных предрассудках, и, следовательно, на частичных представлениях друг о друге. Эти межгрупповые предубеждения часто создают межличностное ядро конфликта: стороны борются за свой собственный имидж вместо стереотипов, возникших у других.

**Формирование полного представления путём познания друг друга:** Одна из целей данного этапа - наладить лучший личный контакт между сторонами, предоставив им возможность показать себя с новой стороны, что помогает завершить их образ. Можно достичь этой цели, рассказывая друг другу истории, которые проливают свет на отдельного человека, в отличие от их формальной роли и частичной, однообразной принадлежности к одной стороне.

**Больше личного контакта:** В самом начале дискуссий в рамках медиации, существуют и другие задачи для данного этапа. В рамках конфликта появляется порочный круг – люди избегают контакта, усиливаются предубеждения и легко возрастает антипатия: отсутствие контакта усиливает сдержанность, которая опять приводит к избеганию контакта, который вновь усиливает предубеждения и так далее. Чем меньше предубеждений и связанной с ними антипатии проверяется в рамках прямого контакта, тем меньше развивается взаимопонимание и доверие, что часто приводит к ещё более ограниченному контакту. Этот порочный круг поддерживается желанием людей снизить уровень комплексности и неопределённости. Между группами легко могут возникнуть непроверенные стереотипы, поляризация и стигматизация. В рамках медиации, эти групповые проявления требуют как можно скорее наладить как можно большего и разнообразного личного контакта. Таким образом, вторая задача – способствовать налаживанию контакта участников с участниками других сторон.

**Признание общих характеристик между группами и внутригрупповых различий:** Дальнейшая спецификация конфликтов между группами касается их функции как на внутригрупповом, так и на межгрупповом уровне. Тогда как конфликты в рамках групп и между парами влияют на проявление сплочённости, функция развития идентичности часто способствует появлению конфликтов между группами. Принадлежность к кажущейся более привлекательной идентичности создаёт положительную групповую идентичность («С нами всё в порядке, потому что мы лучше!») и усиливается при социальном сравнении «нас» и «вас».

Таким образом, поляризация групп усиливается во время процесса развития конфликта, в то время как чья-то группа становится более центральной. Посредством субъективного улучшения усиливается социальная акцентуация, что приводит к тому, что внутри одной группы сходства переоцениваются, а сходства с другой группой недооцениваются. С другой стороны, различия внутри собственной группы не так заметны, в то время как различия с другой группой становятся центром внимания.

Медиация конфликтов между группами означает проверку предубеждений и их разрушение. Таким образом, на данном этапе существуют ещё две задачи. С одной стороны, проявляются сходства между подразделениями группы. С другой стороны,



следует выявить существующие различия и разногласия в самих сторонах конфликта и вынести их на поверхность из запретной зоны. Это следует делать очень осторожно.

Множественные личные контакты в подразделениях сторон, знакомство с новыми аспектами других людей, признание сходств и изучение различий членов собственной стороны – эти четыре задачи используются для улучшения личного контакта и наращивания доверия к коллегам. Решение этих задач следует начинать при первом контакте со сторонами конфликта, под руководством медиаторов и продолжать на протяжении всей медиации.

Эта основная идея касается сублиминального продвижения динамики группы. Помимо этого, на данном этапе следует отразить надежды и интересы участников, создавая фундамент для медиации. Сейчас процесс приближается к конфликту.

## **(2) Фактическая подготовка медиации: Выяснение ожиданий**

Этот подход широко применим в конфликтах между двумя людьми и во внутригрупповых конфликтах. Всё же, в многосторонних конфликтах, медиаторы не должны сразу настаивать на том, чтобы все участники лично выражали свои надежды и волнующие их вопросы. Таким образом, медиаторы просят участников рассказать об их надеждах и страхах касательно медиации в рамках их сторон, с тем, чтобы позже представить их другим сторонам на пленарном заседании.

Эта презентация может приблизить к конфликту. Поэтому медиаторы подчёркивают, что данная работа в группе касается ожиданий, связанных с медиацией, а не с другими сторонами. Более того, они должны удостовериться, что стороны выражают свои ожидания в приемлемой форме. Необоснованные утверждения и приписывание отрицательных характеристик (всё ещё) не желательно на данном моменте.

Все ожидания – надежды и интересы – следует визуально представить на флипчартах или пинборде. На последних этапах медиации, стороны могут оценить её процесс и результаты, сравнивая их с этими изначальными ожиданиями.

**Критерием для завершения данного этапа является заметный рост уровня открытости сторон конфликта и более расслабленная атмосфера.**

Акцент делается на «увеличение». В самом начале медиации, ни одна из сторон не будет полностью открыта и атмосферу в группе вряд ли можно считать расслабленной. Этот шаг призван лишь создать небольшие, значительные и обнадеживающие изменения в напряжённости и замкнутости. Результаты следует поддерживать на протяжении всего процесса медиации.

### 3.1 Упражнение: Декатегоризация (всего 60')

#### (1) Вводная информация (5')

Декатегоризация предвзятых категорий других людей является методом, который рассматривает все четыре вышеупомянутых задачи. Данный метод

- Способствует налаживанию личного контакта между членами разных сторон,
- Выявляет их новые аспекты,
- Выявляет сходства между ними и
- Раскрывает различия, существующие в рамках их собственных групп.

Инструкторы объясняют метод путём его демонстрации, привлекая участников и используя их опыт:

*Большинство присутствующих здесь людей – юристы или психологи. Также, здесь есть и другие профессиональные группы. Психологи и юристы воспринимают медиацию с разных точек зрения. Представьте, что мы собрались здесь с целью разрешить спорную ситуацию между юристами и психологами и участниками других профессий. Конфликт основан на фактических обстоятельствах - например, с точки зрения юристов, тренинг по медиации должен длиться 90 часов. Психологи требуют 200 часов. Также, на конфликт влияет межличностная критика, например, представление друг о друге искажено из-за категоризации «юристов» и «психологов» по определённым стереотипам, таким как «Вы, как несговорчивые юристы, которых интересуют лишь факты и решения, рассматривающие всё только с формальной юридической точки зрения, должны думать следующим образом...», или «Эти мягкотелые, сентиментальные психологи с индивидуалистическим подходом, которые рассматривают всё как проблему в отношениях...». В конечном итоге, конфликт всё ещё основывается на разных мировоззрениях и основных убеждениях, например: «Все люди по своей природе хорошие» или «Человек человеку враг».*

*Можете представить себе подобный конфликт? Для начала, основной вопрос для декатегоризации – «Как можно смягчить эту взаимную категоризацию и предубеждения-стереотипы?»*

*Давайте сейчас проработаем это в упражнении, чтобы постепенно перейти к личному контакту!*

#### (2) Распределение участников по разным подгруппам (20')

Инструкторы просят участников создать подгруппы, например, вегетарианцы и не-вегетарианцы, или предпочитающие водный спорт, зимний вид спорта, занятия спортом в зале и т.д.. Участники делятся своим опытом в рамках этих групп.

Инструкторы выбирают те категории, которые шаг за шагом приближают участников к тому, чтобы они поделились своим опытом касательно важных аспектов их жизни – от профессиональных аспектов, таких как роли (например, рабочие и менеджеры, офисные работники и руководство), к аспектам частной жизни (любимые увлечения, замужем/женат или нет) и личному опыту (например, сколько братьев и сестёр, какой по счёту – самый старший, средний, самый младший, единственный ребёнок).

Также, можно построить участников по определённым параметрам (например, рост, дата начала работы в настоящей компании или уровень удовлетворённости политической ситуацией в стране). Инструкторы могут опросить нескольких участников, у которых поляризованная позиция, и представителей из середины. Участники также могут обсудить некоторые аспекты с соседями в парах (-> «Блиц-свидание») или в подгруппах из трёх человек.

#### (3) Хронометраж

Объяснения инструкторов должны сопровождаться наглядными записями на флипчарте или на листах бумаги.

Количество времени должно увеличиваться с возрастанием уровня личной открытости. Например, для обсуждения ситуации с братьями и сёстрами, необходимо по меньшей

мере, примерно по 5 минут на человека. Если в подгруппе по 4 человека, это займёт 20 минут.

Для ответов на формальные вопросы выделяется лишь по 1-2 минуты на человека, как указано в следующем примере:

*Следующий вопрос: Откуда вы родом? Пожалуйста, найдите место в этой комнате, которое представляет местность, где вы родились, на карте. Тут, где я стою - северная часть карты. Там – южная, восточная и западная стороны... В течение пяти минут поговорите с человеком, который стоит ближе всего к вам.*

Следующий список содержит некоторые возможные категории, которые доказали свою эффективность в рамках данного упражнения.

**Возможные категории для налаживания контакта и декатегоризации**

- Формальная: построиться по возрасту (весу, размеру обуви, росту...)
- Алфавитная цепочка по именам
- День рождения: с января по декабрь
- Построение по профессиональному уровню и академическим степеням
- Построение по сферам работы на нынешний день
- Построение по иерархическому принципу/должности
- Опишите конференц-зал как карту Германии/Европы/мира и укажите стороны света. постройте участников согласно местности, где они родились, городу проживания на данный момент/в каком городе работают, кто где проживает сейчас (распределите их по четырём углам зала) в: ПГТ/в селе/в городе/в столице
- Кто жил/работал за границей? Где именно?
- Членство в компании: постройте их по году приёма на работу. «Сколько времени вы уже работаете в организации/компании?»
- Работа вашей мечты: «Работа, которая мне лучше всего подходит»
- Построение по хобби и интересам
- Построение в зависимости от наличия братьев и сестёр: самый старший, самый младший, средний, единственный ребёнок

### 3.2 Личный опыт: История, скрывающаяся за сердечными делами (90')

В рамках медиации, данное упражнение должно заставить членов сторон познать себя и других, рассказывая о важном личном опыте из собственной профессиональной деятельности – что-то, что, возможно, является новым для других, даже если они знают друг друга долгое время. Основной риск в том, что стороны конфликта могут плохо отзываться друг о друге. Это упражнение также подходит для первой встречи с группой, принимающей участие в тренинге, для налаживания личного контакта друг с другом.

#### (1) Пленарное заседание: Слово страсти<sup>2</sup> и подготовка ситуации (5')

*Инструкторы: Это упражнение предназначено для того, чтобы, в малых группах, поделиться личными ситуациями о малозначительных или особо важных событиях в вашей работе и личной жизни. Упражнение немного походит на раскрытие «сердечных дел». Оно может помочь вам понять, что вами движет, и даёт возможность другим людям поучаствовать в вашем профессиональном опыте.*

*Поразмышляйте о том, почему проблемы на работе и профессиональная сфера так важны для вас и определите «слово страсти», которое выражает то, что привлекает вас в вашей профессии. Слово должно быть положительным, можно также использовать какой-либо заголовок или название книги. Не используйте длинных предложений!*

*Подумайте о вашем «слове страсти»: какие ассоциации возникают у вас, когда вы думаете об этом слове: люди, места, события? Или, о каком личном опыте напоминает вам это слово? Выберите положительное событие! ...*

#### (2) Индивидуальная работа: Написание хорошей ситуации (20')

*Сейчас я вам дам несколько советов о том, каким образом вы можете представить свою историю, а потом вы напишете свою историю о вашем случае.*

Сейчас инструкторы должны рассказать участникам о том, как следует представлять историю касательно какого-либо события. Можно использовать следующие советы:

#### Рабочий лист 3.2.1

##### Как можно ярко рассказать о своём опыте?

Придайте вашей истории структуру:

- Люди: Кто присутствовал?
- Основное содержание: О чём история? Что она для вас значит?
- Процесс: С чего всё началось? Как развивалась ситуация: взлёты и падения? Чем всё закончилось?

Соедините внешнее с внутренним: внешние факты, действия, люди, взаимоотношения -> с тем, что вы чувствовали изнутри: чувства, мысли, впечатления.

Когда вы представляете историю, обращайтесь внимание на реакцию слушателей и действуйте интуитивно: задавайте вопросы, дополняйте, поясняйте и т.д..

Будет целесообразно, если инструкторы сами продемонстрируют как работать со словом страсти и как представить историю о том, что делает их профессию положительной.

#### (3) Создание смешанных малых групп (5')

*Сейчас мы хотели бы, чтобы вы рассказали ваши истории в группах из трёх человек. Пожалуйста, найдите тех людей, с которыми вы бы хотели поделиться вашей историей. Это займёт немного времени.*

<sup>2</sup> Friedman, V.J., Rothman, J., Withers, B. (2012). The Power of Why. In Rothman, J. (Ed.). From Identity-Based Conflict to Identity-Based Cooperation: The ARIA Approach in Theory and Practice. New York: Springer (21-33).



**(4) Обмен историями в малых группах из трёх человек и выбор одной для пленарного заседания (20')**

*Поделитесь вашей историей с вашей группой и выслушайте истории других. Пожалуйста, убедитесь, что то, о чём вы рассказываете, носит положительный характер.*

*Выберите одну историю, которая, вероятней всего, будет интересна всей группе и определите, кто и как её представит на пленарном заседании.*

**(5) Представление историй на пленарном заседании (20')**

Каждая группа представляет свою историю. Остальные просто слушают.

**(6) Оценка (20')**

Инструкторы могут провести обсуждение, задавая подобные вопросы:

*Чего можно добиться путём представления историй? Какие возможности (например, лучшее понимание) и риски (например, выставление себя в невыгодном свете) могут появиться в результате представления историй на столь раннем этапе медиации? В каких целях можно это использовать? Является ли данный метод общеприемлимым или всё же, следует учитывать культурные особенности? При необходимости, как можно его изменить?*

### 3.3 Упражнение по модерированию: Рекомендуемы нормы сотрудничества

Данный метод предоставляет членам сторон конфликта возможность вспомнить положительный опыт в рамках их сотрудничества. Это могут быть рутинные мероприятия, такие как еженедельные встречи специалистов по компьютерным технологиям из трёх отделов, которые проходили гладко и эффективно. Также, это может быть маленький опыт, например, юморная и интеллектуально стимулирующая встреча в лифте с сотрудником другой организации. Безусловно, может идти речь о более крупном мероприятии, например, о вручении международной премии за лучшую разработку веб-сайта двух слившихся компаний или о совместной разработке нового продукта.

#### (1) Введение: Описание метода и инструкции для работы в малых группах (10')

Инструкторы описывают последовательность индивидуальных методологических шагов и дают инструкции по модерированию работы в малых группах.

*Пожалуйста, сформируйте группы из трёх человек. Один член группы берёт на себя роль медиатора и модерует процесс обмена опытом о положительном сотрудничестве, используя данную модель на флипчарте. Затем выберите историю, которую вы хотели бы рассказать другим на пленарном заседании.*

#### (2) Работа в малых группах: обмен историями (30')

Формируются группы из трёх человек и каждая из них выбирает модератора. Он будет направлять членов группы по следующим шагам. Остальные два человека являются рассказчиками.

1. Подготовка (10'): Модератор просит двух рассказчиков вспомнить положительный опыт работы с кем-либо из другой группы, с которой у них натянутые отношения. Для подготовки историй выделяется 10 минут. Он даёт им подготовленный лист бумаги для ориентира (см. Рабочий лист 3.2.1)
2. Повествование (15'): Оба рассказчика, один за другим, описывают свой опыт. модератор должен следить за тем, чтобы каждый слушатель задавал только вопросы для самопроверки. Истории не надо оценивать.
3. Отбор (5'): Модератор просит обоих рассказчиков выбрать одну историю, которую предстоит рассказать участникам пленарного заседания. Выбранная история должна способствовать налаживанию конструктивного сотрудничества между слушателями.

#### (3) Пленарное заседание: Представление истории (30')

Инструкторы просят группы рассказать выбранные истории. Рассказчики поочерёдно представляют свои истории.

#### (4) Оценка (20')

Под руководством инструктора, участники могут поделиться своим опытом касательно метода. Можно использовать следующие вопросы:

### *Лучшие примеры нашего сотрудничества*

#### **Упражнение**

*Модерирование работы в малых группах*

*1. Отбор и подготовка истории о положительном опыте с кем-либо из другой группы (10')*

*2. Повествование (15')*

*3. Отбор для пленарного заседания (5')*

*Представление выбранной истории всей группе (30')*

*Оценка (20')*

Рис. 3.3.1: Инструкции для модерирования работы в малых группах

- *Какое настроение вызвали истории на пленарном заседании?*
- *Можно ли использовать данный метод со всеми целевыми группами? В работе с какими группами и ситуациями его стоит ограничить?*
- *Как можно изменить, при необходимости, данный метод?*

### **3.4 Выяснение ожиданий от медиации (тренинга): Надежды и волнующие вопросы (всего 90')**

На данном этапе, также необходимо принять во внимание текущие надежды и вопросы, волнующие участников касательно предстоящего процесса медиации, чтобы выявить их ожидания и, при необходимости, скорректировать их.

Но, уделяя внимание ожиданиям, мы рискуем смешать конфликтные вопросы и методы медиации. Это означает, что стороны слишком рано вступили в спор из-за неудовлетворённых ожиданий, связанных с конфликтными вопросами, не относящихся к медиации. Таким образом, они, как правило, спорят о конфликтных вопросах вместо того, чтобы определить свои ожидания от методов и процессов медиации, а также роли, поведение и отношение медиаторов. Следует принять во внимание этот риск.

Данное упражнение рекомендуется проводить с участниками как упражнение по самоанализу в связи с их ожиданиями от методов и процессов медиации, а также роли, поведение и отношение медиаторов. Действительно, это упражнение стоит проводить на начальном этапе тренинга, так как оно позволяет участникам наладить контакт друг с другом. Помимо этого, команда инструкторов также больше узнаёт об их ожиданиях от учебного курса и может подкорректировать ошибочные ожидания.

#### **(1) Введение: От упражнения с карточками к достижению согласия**

В следующем тексте рассматриваются ожидания от медиаторов касательно их методов, отношения, ролей и т.д.. Так как настоящее упражнение разработано для участников тренинга, их ожидания касаются тренинга. Используя данный текст во время курса, вам следует перенести его из медиации в тренинг.

Во избежание рисков, лучше всего разделить участников по малым группам для выявления их надежд и интересов. Группы должны состоять из 2-4 человек, которые могут свободно общаться друг с другом. Более того, следует чётко объяснить им, что они должны говорить о своих надеждах и интересах лишь с командой медиации, а не с другими сторонами конфликта.

Работа в малых группах должна оценить вклад участников до того, как они представят свои мысли и чувства перед остальными. В процессе обмена информацией с другими членами группы, они смогут определить, если остальные люди думают и чувствуют так же, как и они. В результате дискуссий в малых группах, будет собрана коллекция мыслей и чувств членов групп. Это будет способствовать качественному и целенаправленному вкладу, а именно существенному росту уровня личной открытости в группе.

Собранные в малых группах ожидания рассматриваются как надежды и волнующие вопросы, высказанные команде медиаторов и записываются на разноцветных карточках. Позже они размещаются на -> «клеякой стене» (Sticky Wall) или прикрепляются к -> «стене комментариев» (Comment Wall). Затем, один член группы, назначенный самой группой, представляет карточки и их содержимое. После этого, один член команды медиаторов вступает, для уточнения, в короткие диалоги с представителем каждой группы. Таким образом, у медиаторов появляется возможность собрать те надежды и волнующие вопросы, которые касаются не команды медиаторов, а других сторон конфликта, в -> «Коробку проблем» (Issues Box).

Медиаторы могут открыто и честно отвечать на все вопросы касательно их самих и их методов медиации. Особенно важно, чтобы они корректировали ложные надежды и необоснованные страхи. Они должны определить специальные правила для всего процесса медиации (-> мини-контракты).

Данный этап можно завершать сразу, как только выяснены все вопросы. В завершение, рекомендуется озвучить основные руководящие принципы и ценности медиации.

### Руководящие принципы и ценности медиации

- Добровольное участие
- Нейтральность и беспристрастность команды медиации
- Открытость: медиаторы открыты к результатам
- Равенство и самостоятельность всех участников как в дискуссиях, так и в действиях
- Чёткая ответственность сторон конфликта за свои действия в определении конфликта и решений
- Ответственность за процесс со стороны команды медиаторов
- Обеспечение конфиденциальности всего сказанного
- Обучение: допустимо и желательно, чтобы у участников была возможность брать свои слова и мнения обратно

На данном этапе, команда инструкторов демонстрирует сам процесс посредством упражнения по самоанализу касательно настоящего курса обучения, а не самой медиации.

#### (2) Инструктаж по работе с карточками в малых группах (10')

*Пожалуйста, разделитесь на малые группы от двух до четырёх человек.*

1. В малых группах, соберите ваши ожидания от команды инструкторов и от настоящего тренинга по многосторонней медиации: Какие вопросы вас волнуют касательно методов, используемых в рамках данного тренинга и поведения инструкторов? Сталкивались ли вы когда-либо с отрицательным опытом, который вы не хотели бы повторить? Также, какие ваши положительные ожидания от команды инструкторов?
2. Запишите основные положительные ожидания и надежды на зелёных карточках, а отрицательные ожидания и волнующие вас вопросы – на красных. Можно создать по две карточки по каждому пункту.

*Несколько комментариев по оформлению карточек: в этой коробке вы найдёте карточки и маркеры. Пожалуйста, возьмите по одной карточке по каждому аспекту и запишите ваши идеи достаточно крупным шрифтом, чтобы их можно было прочесть с расстояния 3-4-х метров. На ваших карточках может поместиться самое большее семь слов. Вот её образец.*

**Это –  
удобочитаемая  
карточка**

*Позже мы разместим ваши карточки на «клеякой стене» согласно двум аспектам и, при необходимости, уточним их смысл. Затем, мы обсудим правила во избежание страхов и чтобы оправдать надежды, связанные с командой инструкторов и с самим тренингом.*

#### (3) Работа в малых группах: Сбор надежд и волнующих вопросов (20')

Члены малых групп делятся своими ожиданиями от команды инструкторов и самого тренинга, записывают на карточках свои надежды и волнующие их вопросы и выбирают по две карточки каждый. Для представления этих карточек выбирается один человек.

#### (4) Пленарное заседание: определение неясных моментов и достижение согласия (30')

На пленарном заседании, карточки размещаются на «клеякую стену», затем поясняется и обсуждается их содержимое. При необходимости, их можно, совместно с участниками, сгруппировать в кластеры.

Следует ожидать, что участники укажут волнующие их вопросы и надежды, связанные не с командой инструкторов и самим тренингом, а с содержанием курса обучения. Команда инструкторов должна отдельно разместить карточки, касающиеся содержания тренинга. Это даёт участникам -> «склад тем» (Topics Store), где хранятся темы, которые предстоит рассмотреть позже.





Рис. 3.4.1: «Клейкая стена»: Обзор надежд и волнующих вопросов после работы с карточками

На данном этапе инструкторы могут объяснить руководящие принципы и ценности тренинга по медиации (см. введение к учебнику МММСО/ТМММСО). Они должны скорректировать ложные надежды и разработать конкретные правила, касающиеся страхов участников («мини-контракты»).

Например, некоторые участники разочаруются в своих ожиданиях, что определённые методы медиации всегда действенны. Участники могут опасаться, что применяя свои психологические методы, инструкторы могут спровоцировать их на высказывание определённых идей, или на совершение определённых действий, о которых они позже будут сожалеть. Команда инструкторов должна развеять эти опасения, огласив правило, что никого не будут заставлять принимать участие в упражнениях. Каждый вправе отказаться от участия в каком-либо упражнении, без каких-либо последующих объяснений.

#### **(5) Кстати: достижение договорённости по спорным темам и содержанию МММСО (30')**

*Инструктор: У нас несколько карточек, которые отражают ожидания к содержанию тренинга (указывает на -> «Склад тем»). Так как здесь задействована и команда инструкторов, я предлагаю, чтобы работу над этими карточками модерировал один инструктор и один или два участника, таким образом, остальные инструкторы смогут свободно обсуждать и выражать свои мнения. Было бы хорошо, если бы участники модерировали вместе со мной. Кто желает?*

*Давайте сперва сгруппируем эти карточки и затем обсудим самые важные моменты. Мы можем добавлять идеи, которые мы упустили из виду и убирать повторяющиеся.*

*Какие из карточек можно сгруппировать вместе? ... В каком порядке хотим мы рассматривать эти идеи? ...*

Группа распределяет карточки по кластерам, определяет последовательность и обсуждает содержание курса. При необходимости, команда инструкторов объясняет свои идеи. Модераторы ограничивают дискуссии короткими пояснениями и чёткими решениями.