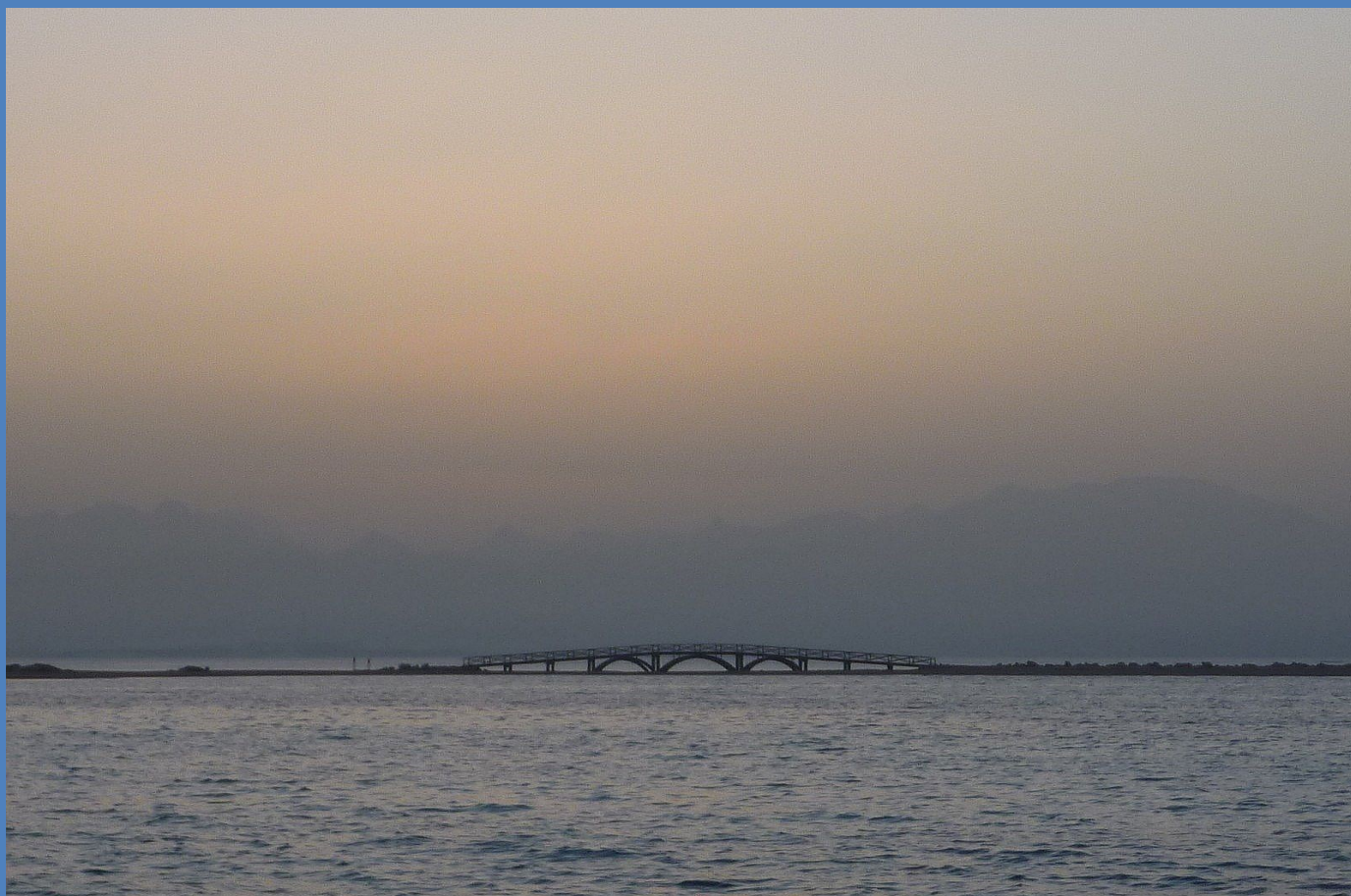


Александр Редлих – Мариска Каппмайер – Катарина Барриос – Александер Фёрстер
Мэнди Фюттерер – Лидия Евченко – Джулия Магаард – Клэр Чонг



Тренинг по многосторонней межкультурной медиации в сообществах и организациях

Глава 5 Шаг 4 – Уточнение подноготной



Пособие для общего пользования

Содержание

Уточнение подноготной	3
Метафора двойного айсберга	4
Введение: Эмоции в жизни человека	5
Упражнение: сбор эмоций в конфликте (60')	9
Упражнение: Различные чувства (90')	10
Упражнение: Дублирование «Пожалуйста, исследуй мои чувства!» (2ч)	17
Упражнение: дублирование диалога в конфликте с двумя участниками (3ч) ...	24
Уточнение подноготной в диалогах с использованием метода аквариума	26
Сценарии медиации в проработке конфликтов.....	26
Упражнение: Симуляция диалога в малочисленных группах с использованием метода аквариума (1 день, 6-7 часов)	31
Оценка в рамках пленарного заседания – вопросы на карточках и обсуждение (50')	33

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.

5. Уточнение подготовкой

Суть данного шага заключается в уточнении конфликтных вопросов сторон конфликта. Команда медиации поддерживает стороны конфликта в достижении взаимопонимания касательно их различных точек зрения. Проводится более глубокое исследование и определение фактических и личностных подготовок. Помимо этого, в рамках данного шага уточняются конфликтные линии между сторонами.

Идёт речь не только об уточнении фактических аспектов, стоящих за каждой позицией, но и о соответствующих ценностях, требованиях, потребностях и эмоциях. В рамках предыдущего курса медиации, медиаторы оценили и определили действия, которые направлены на уточнение подготовок. Сейчас, на данном этапе, прямой диалог осуществляется между часто яростно борющимися сторонами или даже антагонистическими сторонами конфликта. Эта часть является, в основном, эмоциональным ядром медиации как для сторон конфликта, так и для медиаторов.

Непременное условие этого этапа – отбор всех спорных вопросов касательно конфликтной ситуации в целом, определение противоречий и конфликтных вопросов и определение порядка их рассмотрения.

Ключевой вопрос: Какие ценности, требования и желания, потребности и эмоции стоят за позициями по этому конфликтному вопросу?

Процедура следует концепции помощи в выяснении (Klärungshilfe¹). Данный шаг называется «диалогом правды». Его цель – способствовать достижению взаимопонимания сторон конфликта, используя более медленный и более глубокий диалог. В рамках этого диалога, каждый отдельный конфликтный вопрос рассматривается неторопливо и детально, пока он не будет «выяснен». Это значит, что каждая сторона конфликта предоставляет всю исходную информацию, которую данная сторона считает важной и которая помогает понять её позицию. Так как эмоции являются ключевым фактором в уже обострившихся конфликтах, медиаторы помогают сторонам конфликта раскрыть свои обременяющие эмоции, если это необходимо для определения позиций и достижения взаимного понимания.

Уточнение, в данной концепции, подразумевает, что стороны конфликта взаимно понимают друг друга. В идеале они даже могут сказать: «На вашем месте, я бы почувствовал/а и сделал/а то же самое». Тем не менее, уточнение подготовок может также привести к более чёткому пониманию и чувству, что различия даже более значимые, чем в Шаге 3, а стороны конфликта несовместимо далеки друг от друга. («Понимание не означает согласие»)

Следует принять во внимание, что коммуникация на этом этапе соответствует следующей динамике: сначала медиаторы являются адресатами. Оппоненты уточняют подготовку своих позиций в прямых дискуссиях с членами команды медиации. Иногда это происходит в форме челночной дипломатии («Кокус»), особенно в случаях медиации конфликтов между большими группами. Позже, коммуникация переходит в прямой диалог между сторонами конфликта. Медиаторы, в качестве руководителей и толкователей переговоров, классифицируют аргументы.

Существуют две наиболее важные *проблемы* для медиаторов:

- Следить за уместностью внешнего проявления эмоций и спасти репутацию: медиаторы должны следить за тем, чтобы стороны конфликта правдиво выражали подготовку своих позиций (упрёки, личные интересы, желания, претензии, чувства и уязвимости из прошлого), даже если это обременяет задействованные стороны.

¹ Thomann, C. (2007). Klärungshilfe 2. Konflikte im Beruf. Reinbek: Rowohlt /. Thomann, C., Prior, C. (2007). Klärungshilfe 3. Reinbek: Rowohlt

Выполняя это, команда медиации должна чувствовать, что уровень открытости соответствует каждой стороне конфликта. У сторон конфликта должна быть возможность самим контролировать глубину и скорость. Медиаторам не следует пытаться заставлять никого говорить что-либо, о чём они могут сожалеть позже, например, о том, что выставили себя уязвимыми.

- Внутреннее отношение: медиаторы должны уметь справляться с трудными и жёсткими дискуссиями, сохраняя спокойствие и проявляя терпение. Помимо этого, они должны уметь сдерживать выражение эмоционального возбуждения и контролировать свои опасения быть ошеломлёнными или оцепенеть от чувств членов сторон конфликта. На данном этапе особую важность имеет открытость и способность выдержать задержку решений.

Таким образом, цель данного шага не заключается в налаживании гармонии или выявлении решений, и даже не в выявлении различий. Даже между самыми яркими оппонентами может существовать значительный консенсус.

Метафора двойного айсберга



Рис. 5.1: Двойной айсберг символизирует видимые и скрытые аспекты конфликта (над и под водой) на различной глубине

Рисунок 5.1, изображающий «двойной айсберг», показывает, что большинство межличностных процессов не видны также, как и айсберг, чья большая часть находится под поверхностью воды. Две видимые вершущки айсбергов не накладываются друг на друга и символизируют разделение двух сторон конфликта: кажется, что – независимо от количества пересечённых зон под водой – между стороной А и стороной В не существует общих точек прикосновения. Стороны конфликта спорят о фактах (деньгах, правах, инцидентах и т.д.) и действиях (кто и что сказал или сделал, где и когда). Изначально, их позиции кажутся абсолютно противоположными.

Ниже уровня поверхности воды находятся невысказанные идеи о форме взаимоотношения: стороны конфликта высказывают уважение, общие моменты касательно ценностей, претензии, потребности и чувства, а также упреки,

приписывания отрицательных характеристик и агрессивные чувства. На более низком уровне существуют важные аспекты представления о самом себе и внешние представления. Это выражает то, как стороны конфликта воспринимают самих себя, как они хотят, чтобы их воспринимали и как они ощущают прилив сил или обиду в результате данных приписываний. Это касается профессиональных, частных и этических основных идентичностей, которые могут быть связаны с идеями неполноценности или фантазиями величия. Здесь также можно выявить уязвимые чувства, такие как беспомощность, тоска, страх потерять идентичность, стыд и ощущение вины.

Для того, чтобы обсудить эти более глубокие ценности, чувства и потребности, которые облегчают взаимное определение взаимосвязи, а также отдельные представления о самом себе, команда медиации должна несколько раз «совершить нырок».

Введение: Эмоции в жизни человека

Мы используем слова «эмоции» и «чувства» в качестве синонимов. Эмоции можно разделить на две группы. Основные *эмоции* универсальны, иными словами, это чистые эмоции, которые напрямую влияют на наше поведение. *Эмоционально обусловленные состояния* – состояния, в которых перемешаны эмоциональные и когнитивные аспекты.

Универсальные эмоции развивались на протяжении 3-4 миллионов лет невербальной эволюции человека. Они выполняют две функции: они побуждают к действию и информируют других о собственных переживаниях. Цель мотивационной функции – заставить человека двигаться и указывать, в каком именно направлении. Она придаёт энергии и концентрирует внимание.

В качестве социальной функции, эмоции направлены на выражение чувств. В случае нескольких эмоций – мы называем их базовыми эмоциями – их выражение универсально понятно (см. Рис. 5.3.). Человеческая мимика этих эмоций понятна большинству людей в мире².

Эмоции являются *физиологической активностью*, вызванной определённым предметом или событием, которое имеет для нас особое



Рис. 5.2: Эмоции возникают в результате оценки объектов или событий, где оценка «приятно-больно» провоцирует физиологическую активность, которая, затем, интерпретируется как чувство. Чувства провоцируют на выполнение определённых действий и выражаются или контролируются более или менее спонтанно.

² Ekman, P. (1984). Expression and the Nature of Emotion. In Scherer, K.R., Ekman, P. (Eds.): Approaches to emotion (pp. 319-443). Hillsdale N.J.: Lawrence Erlbaum.

значение. Наш мозг за наносекунды интерпретирует каждую активность и определяет её значение или выдаёт оценку. В результате, это эмоциональное состояние переходит в определённое чувство.

В некотором смысле, эти несколько универсальных эмоций связаны посредством нашего мозга с нашим двигательным аппаратом, управляют нашим мышлением и действиями и провоцируют на быстрое реагирование.

Помимо всего, здесь задействованы гормоны: стресс и отдалённые эмоции, связанные с ним, такие как ярость (для атаки) и страх (для бегства) приходят с выбросом адреналина. Смежные эмоции, такие как радость и любопытство, приобретают свою приятную составляющую благодаря дофамину («предвкушение»). К основным эмоциональным реакциям также принадлежит беспомощное состояние оцепенения. В этом случае либо сдерживаются сами чувства, либо подавляется их эмоциональное выражение.

Группы базовых эмоций включают в себя 6 чувств. Соответствующие *движения* можно представить – в некоторой мере доязыково – следующим образом³:

Радость: Объект должен *идти ко мне*: это может быть привлекательный проект или дополнительная плата, замечательный дом с садом, собственные дети, домашнее животное, хорошая книга и т.д.. все эти объекты вызывают радость.

Гнев: Объект должен *удалиться от меня*. Объектами, вызывающими гнев, могут быть конкурент, ненадёжный сотрудник, плохая работа, навязчивый звонок в целях



Рис. 5.3: Базовые эмоции двигают субъект к объекту (доязыковой подход)

³ по Krause, R. (1990). Psychodynamik der Emotionsstörungen. In Scherer, K.R. (Hrsg., 1990). Psychologie der Emotionen. Göttingen: Hogrefe

рекламы, ненужные административные регламенты или ежеквартальные отчёты.

Любопытство притягивает меня к объекту: новая должность или задание, привлекательный партнёр, высокопроизводительная команда проекта, подходящий курорт.

Страх (или шок) отстраняет меня от объекта: не обязательно речь должна идти о саблезубом тигре или змее – мелкие страхи также контролируют наши действия. Сегодня люди скорее спрячутся от начальника или притормозят машину при виде полицейской машины.

Горе является попыткой привлечь объект обратно к себе: умершего человека, старые времена, отпуск, уход детей из дому и т.д..

Отвращение – объект прочь от меня: Это касается не только плохой еды, но также и взаимодействия с людьми, с которыми мы больше не хотим общаться, или воспоминаний, о которых мы бы с удовольствием забыли.

Оценка чувств зависит от внутренних ожиданий, а также от внешней ситуации, в которой мы находимся. Если мы включаем нашу когнитивную оценку, на основе базовых эмоций развивается целый ряд эмоционально обусловленных состояний. Следовательно, мы отличаем, например, приятные эмоциональные состояния и презрение, если наши ожидания оправдываются или нет. Мы уstraшаем в случае неожиданного, неприятного события или чувства и упряимся и возражаем, если чувствуем, что с нами поступают несправедливо.

Эмоции – и эмоциональные состояния – придают нам энергию для развития духа и побуждают к действию. Жёсткие действия – «прочь от чего-либо» или «к чему-либо» – недостаточны. Эмоции контролируют нас более конкретным образом. Чтобы эти действия были целенаправленны и функциональны, эмоции часто, незаметно для нас, информируют нас о ситуации, которая может возникнуть, или в которой мы уже находимся.

Определённые места, определённое время и определённые люди и предметы могут вызывать приятные чувства, но мы не можем конкретно определить приятный аспект. Положительные эмоции развивают влечение: мы осознанно испытываем их и хотим, чтобы они повторялись снова и снова. Они заставляют нас повторять действия, связанные с ними и посещать тех людей, места и мероприятия, которые связаны с приятными ощущениями.

Таким же образом, ситуации, представляющие угрозу, опасность и которые мы стремимся избегать, или просто воспоминания о них могут вызвать сильные неприятные эмоциональные состояния. Это могут подтвердить не только травмированные люди. Эмоции руководят нами даже в нашей профессиональной деятельности и повседневной жизни, например, предупреждают нас, чтобы мы были осторожны, если мы считаем, что находимся в критической или конфликтной ситуации.

Более того, наши эмоции *фокусируют* нас: они направляют всё наше внимание на значимые аспекты из нашего окружения. Таким образом, срок подачи важного отчёта не выходит у нас из головы, так как определённый комплекс эмоций, состоящий из страха и надежды вновь и вновь перенаправляет наши мысли к нему. Любопытство, напряжение совместно с надеждой и симпатия по отношению к коллегам способствуют идеальной подготовке проектной работы.

Помимо всего, у эмоций есть и другая межличностная функция: они помогают нам *управлять нашими взаимоотношениями* на близком расстоянии и на дистанции. Наша мимика и жесты, побуждаемые эмоциями, подают едва различимые сигналы коллегам, когда наши профессиональные взаимоотношения заканчиваются и больше не существует глубокого частного контакта. При встрече коллеги, который находится в стрессе, мы автоматически чувствуем положительные ожидания успеха и в то же время страх неудачи, так как его/её густой румянец указывает на высокую напряжённость и сжатые сроки для выполнения задания, что кажется важным даже для неё/него лично. Благодаря нашей социальной способности тонко считывать

эмоционально подаваемые сигналы других, мы понимаем друг друга и можем взаимно поддержать друг друга на эмоциональном уровне, используя это понимание.

Межличностные конфликты неизбежно вызывают эмоции, в частности негативные чувства, с которыми сложно справиться, такие как враждебность, страх, ярость, грусть. Выражая эти чувства, стороны конфликта информируют друг друга о том, что наиболее важно для них и что следует изменить другой стороне. Следовательно, на данном этапе процесса медиации, основное внимание уделяется обмену негативными эмоциями, таким образом, уточнение подноготной ситуации всегда связано с работой с эмоциями.

Следующий учебный раздел содержит информацию касательно тех методов, которые может применять команда медиации для анализа и уточнения исходных чувств и потребностей сторон конфликта.

Эмоции движут нашими действиями. Эмоции побуждают нас добиваться большего *контакта с привлекательными объектами и событиями* или даже увеличивать расстояние от *объектов и событий, представляющих собой опасность*. В некотором смысле, существуют *эмоции, связанные с расстоянием и контактом*, которые запускают соответствующее действие.

5.1 Упражнение: сбор эмоций в конфликте (60')

(1) Введение (5')

Данное упражнение должно помочь участникам признать, расширить и дифференцировать свой эмоциональный словарь в отношении чувств.

У каждого участника 3 минуты, чтобы собрать как можно больше терминов для чувств и записать их на карточках. Затем эти термины сужаются, добавляются и следует их презентация.

Инструктор: Сторонам конфликта может быть полезно выразить свои эмоции для того, чтобы понять оппонента и быть понятым самому. Задача команды медиации – поддерживать, по мере надобности, стороны конфликта в выражении своих эмоций. Это упражнение используется для признания, расширения и дифференциации собственного эмоционального словаря.

(2) Индивидуальная работа (5')

Инструктор (показывает образцы карточек и напоминает о необходимости писать разборчиво): Пожалуйста, запишите самостоятельно на карточках для модерации как можно больше терминов для эмоций, которые, по вашему мнению, играют роль в конфликте. Разрешается писать как сложные, обременяющие, так и положительные чувства. Вы можете использовать прилагательные (например, «грустный»), или существительные (например, «надежда»).

(3) Работа в малочисленных группах (15')

Инструктор: Сейчас, пожалуйста, сформируйте группы из 4-5 человек и сократите количество терминов следующим образом: один участник называет термин, другие проверяют, если они также записали этот термин. Разложите ваши термины на полу и выбирайте по одному чувству лишь один раз. При необходимости, вы можете добавлять чувства во время процесса.

(4) Оценка на пленарном заседании (25')

Выбирается по одному представителю от каждой группы. Представители сокращают ещё раз количество карточек согласно вышеуказанной процедуре. На этот раз карточки прикрепляются на пинборд/клейкую стену. Участникам даётся 5-минутный перерыв. После этого вся группа собирается в полукруг у пинборда.

Инструктор: Сейчас мы видим, какие различные лингвистические вариации эмоциональных состояний присутствуют в нашей группе. Некоторые термины не выражают чувств в узком смысле слова, например, «замечательно», «враждебно», «высокомерный». Мы говорим здесь об «эмоционально обусловленных состояниях», «внутренних состояниях», «сложных чувствах» или «смешанных чувствах». Мы ещё вернёмся к этой коллекции и позже более детально, ещё раз их проанализируем. Карточки на пинборде можно дополнять на протяжении обучающего курса.

При необходимости, можно провести короткие обсуждения следующих основных вопросов в рамках пленарного заседания:

1. Какие эмоции назывались чаще всего? Какие мотивы могут быть для этого?
2. Какие эмоции назывались реже всего? Какие мотивы могут быть для этого?
3. Какие слова для чувств более-менее знакомы мне?
4. Какие эмоции отсутствуют – как отрицательные, так и положительные?

5.2 Упражнение: Различные чувства (90')

В данном упражнении представлена так-называемая [Модель «Ядро-оболочка»](#). Этой модели обучают путём легко запоминающегося упражнения для дифференциации уязвимых и защитных чувств.

(1) Введение: Модель «Ядро-оболочка»⁴ - как возникают эмоции (30')

Эта модель основана на информации, полученной в результате психоанализа и описывает возникновение эмоций. Она полезна команде медиации для понимания и работы со сложными эмоциями сторон конфликта во время уточнения подноготной информации.

Основная гипотеза модели состоит в том, что во время развития человека, постепенно развиваются и эмоциональные оболочки, которые по-разному влияют на эмоциональные реакции и поведение. По сути, объясняются два различных класса сложных чувств и их разные функции: защитные, так-называемые «жесткие» чувства, такие как ярость, гнев, агрессия, которые направлены наружу, чтобы навредить другим. Эти чувства защищают нас от второй группы более глубоких, более болезненных и пугающих чувств, таких как страх, беспомощность, грусть, которые называются уязвимыми, «мягкими» чувствами, или «чувствами боли».

Далее представлены по отдельности этапы эмоционального развития.

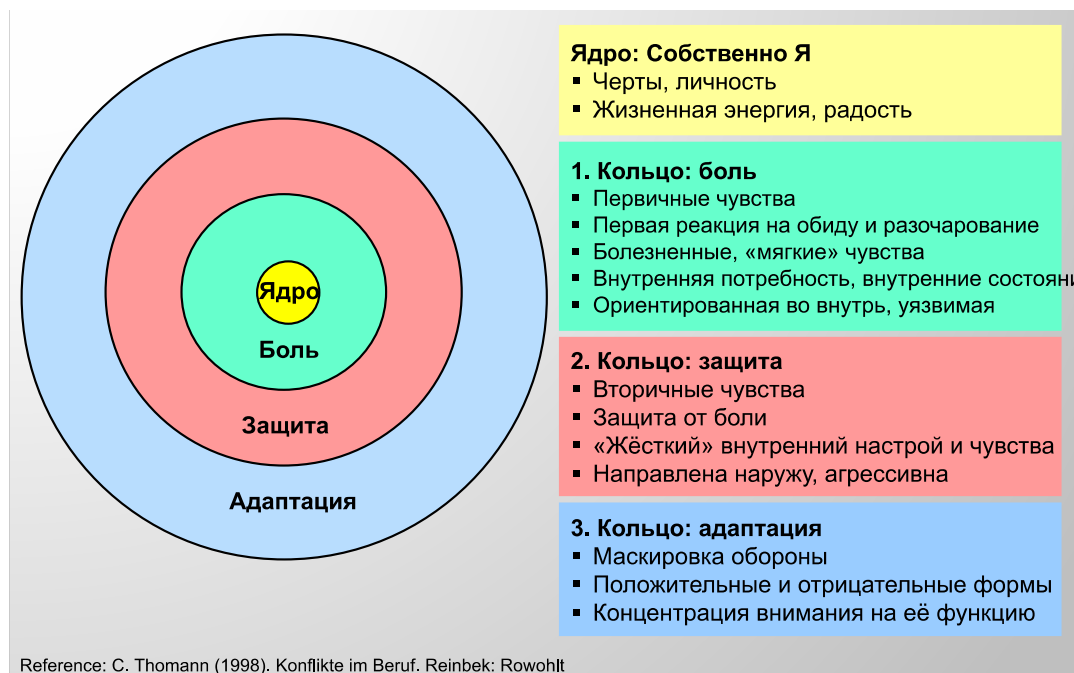


Рис. 5.2.1: Модель Ядро-кольца: Развитие системы человеческих эмоций

(2) Ядро: Собственно я, энергия, жизнерадостность

Человек рождается в мир как жизнеутверждающее и абсолютно незащищённое существо, как уникальная личность. На этом этапе у младенца нет чувств, с которыми мы, взрослые, знакомы. Большинство из них выражается в жизнерадостности, энергии и бессознательном стремлении к удовлетворению насущных потребностей: питание, дыхание, тепло, сон, забота и любовь. Если эти потребности удовлетворены, младенец доволен. У всех нас, взрослых, есть это счастливое примитивное состояние,

⁴ Thomann, C. (2007). Klärungshilfe 2. Konflikte im Beruf. Reinbek: Rowohlt (S. 166ff)

мы ощущаем его в виде положительных эмоций в положительных или счастливых моментах и ситуациях. Будучи взрослыми, у нас есть слова для описания эмоций для этих положительных эмоциональных состояний, таких как ощущение целостности, полноты, власти, свободы, душевности, энергии, ясности, доверия, любви, благодарности, уверенности, поддержки, ощущения собственного я, отсутствия необходимости наблюдать за временем. Мы ощущаем себя счастливыми, в безопасности, сенсуальными, восхищёнными, плывущими по потоку. В данной модели это состояние называется «ядро».

(3) Первая оболочка: боль

Каждый человек, особенно маленькие дети, зависят от тепла, удовлетворения насущных потребностей и принятия со стороны ближайшего человека, к которому мы привязаны, и окружающей среды. В то же время, даже в достаточно приветливой и заботливой среде, окружающей ребёнка, эти потребности не всегда возможно удовлетворить полностью и своевременно. Каждый ребёнок рано или поздно столкнётся с нетерпеливостью, ограниченностью, непониманием или фрустрацией; часто довольно рано в жизни и ненамеренно, со стороны родителей или людей, ухаживающих за ним. В первой защитной оболочке спрятаны *первичные* эмоциональные ответы на фрустрацию и травмы: ими являются, например, ощущение наготы, ограничения, одиночества, отчаяния, боли, беспомощности и бессилия. Эти чувства младенцы выражают в виде плача и беспокойства. Если окружающие люди правильно истолковывают это выражение как сигналы и необходимая потребность удовлетворяется, ребёнок успокаивается и возвращается в положительное основное состояние (ядро).

Тем не менее, эмоциональное выражение ребёнка не всегда истолковывается правильно или потребности младенца не могут быть полностью удовлетворены в ситуации, когда сам взрослый находится под давлением. Также может случиться, что эмоциональное выражение воспринимается как назойливое или неуместное, оно может даже получить отказ или сопротивление.

Для защиты этих болезненных чувств первой оболочки, также называемых «чувства боли», «мягкие чувства» или «чувства внутренних страданий», ребёнок учится, по мере взросления, создавать вторую оболочку, которая служит в качестве защитной оболочки, чтобы не чувствовать изначальных чувств травмы и связанной с этим боли.

(4) Вторая оболочка: защита

Во второй оболочке находятся *вторичные*, «жёсткие» чувства, такие как агрессия, ярость, недоверие, месть, ненависть. У детей эти чувства проявляются через оскорбления, пинки, удары, раздражённые крики, напряжение мышц, катание по полу. Эта оболочка называется «оболочкой защиты», так как её цель – выстроить защиту против самых болезненных чувств из оболочки боли. Таким образом, в эмоциональном состоянии этой оболочки, ребёнок испытывает ярость, направленную наружу, но не внутреннюю боль одиночества, беспомощности, направленную внутрь него.

Если взрослые понимают выражение оболочки защиты, ребёнок может найти свой путь к болезненным чувствам и плачу, и затем, успокоившись, возвращается в приятное основное эмоциональное состояние.

Можно наблюдать следующее взаимопонимание между родителями и ребёнком, например, в ситуации на детской площадке: маленький ребёнок хочет на качели, но более старший ребёнок проворней и занял уже место. Маленький ребёнок начинает плакать, убегает и кидается на землю и бьёт ногами в землю. Наблюдающая мама подходит узнать, что случилось. Ребёнок кричит ещё громче, бьёт маму ногами и обзывает её. Мама не теряется, берёт нервного и отбивающегося ребёнка, крепко обнимает его несмотря на его сопротивление и говорит утешительные слова (вместо того, чтобы отругать и наказать его за поведение). Вскоре жёсткая позиция ребёнка ослабевает и он начинает плакать навзрыд. Сейчас он вышел из чувств жёсткой защиты и перешёл на уровень боли и кажется безутешным. Мама продолжает обнимать ребёнка, утешает его лаской и понимающими словами (Ты тоже хотел/а на качели, и ты сейчас разочарован/а и тебе грустно... мы ещё раз вместе попытаемся... и т.д.). Через

некоторое время ребёнок вдруг перестаёт плакать, отстраняется от мамы и смеясь идёт на карусель играть с другими двумя детьми. Предыдущий инцидент кажется забытым.

Тем не менее, взрослые часто неверно толкуют сигналы уровня защиты и вместо того, чтобы видеть в них отчаянный поиск любви и понимания, неправильно воспринимают их как недопустимое поведение, с которым необходимо бороться и искоренять. Действительно, родителям и опекунам сложно справляться с агрессивным поведением детей-подростков. Не всегда возможно понять защитные чувства ребёнка, тем более позволить их. Но если во время взросления преобладает отсутствие понимания со стороны окружающей среды и ребёнок не возвращается к своим болезненным чувствам и ядру с помощью близкого человека, защитное поведение усиливается и часто сохраняется на протяжении последующей жизни.

(5) Уровень адаптации

В условиях, когда защитное поведение остаётся непонятым и со стороны родителей, которые могут справиться с так называемым этапом защиты, «кризисом двух лет», через который проходит почти каждый ребёнок, ребёнок должен понять во время развития, что вне уровня защиты он не всегда сможет добиться того, чего хочет: признания, защищённости, понимания и любви.



Рис. 5.2.2: Обзор модели Ядро-оболочка: эмоции, внутренние состояния и поведение

Следовательно, вокруг других оболочек развивается ещё одна: так называемая оболочка адаптации, которая контролирует, в основном, поведение, защищающее ребёнка от внутреннего погружения в жёсткие защитные условия. Положительный аспект этой оболочки – научиться соответствующему поведению в зависимости от ситуации. Чаще всего ребёнок понимает, что ему не надо постоянно чувствовать себя под угрозой, если он сталкивается с противоречащими потребностями окружающей среды. Он приобретает навыки делиться игрушками, слушать и позволять другим говорить, быть внимательным, извиняться после ссоры и учится понимать других. Для

подростков и взрослых, положительные аспекты этого уровня должны иметь название: способность налаживать контакт, надёжность, командный дух, лояльность, вежливость, способность к конфликту.

В случае детей, которых редко понимали во время развития первых двух оболочек, из-за отсутствия поддержки их собственного восприятия своих мягких и жёстких чувств, оболочка адаптации очень толстая и непроницаема для чувств нижележащих оболочек. Ценой честности и с базовым чувством, что никто не воспринимает ребёнка так, как он действительно думает и чувствует, ребёнок, молодёжь и подростки сейчас действительно достигают удовлетворения своих основных потребностей в признании; к сожалению, за очень высокую плату, становясь «внутренне мёртвыми». В этих случаях люди, даже будучи взрослыми, движимые ожиданиями, ориентируются на результаты и воспринимаются окружающими как люди, до которых сложно достучаться, поверхностно вежливые или даже нереальные, оппортунистические или играющие на публику.



Рис. 5.2.3: Отношения, эмоции и типичные высказывания, объяснённые с помощью модели Ядро-оболочка

Во всяком случае, адаптация не столь плоха, она даже является предпосылкой для хорошего и сотрудничающего сообщества, будучи совмещена с одухотворённостью и аутентичностью. Рис. 5.2.2 содержит подборку чувств и поведений и их обзор.

У каждого человека есть индивидуальные механизмы чтобы справляться со своими собственными чувствами в конфликтных ситуациях. Эмоциональные состояния внутренних страданий из оболочки боли вызывают значительную психологическую боль у человека. Большинству людей не нравится ощущать эти чувства и они стремятся не допускать их в конфликте. Болезненные чувства можно отразить жёсткими состояниями защитной оболочки: через гнев, недоверие, упрёки, воинственность. Эти два класса чувств могут быть прикрыты оболочкой адаптации: фактическими аргументами, призывами к морали или соблюдению правил.

При конфликтных ситуациях и психологическом стрессе часто возникают трещины в защитных оболочках, которые либо доходят до оболочки защиты, либо даже до оболочки боли. Может случиться, что вновь переживаются старые чувства обиды из прошлого, которые были очень болезненны в то время, возможно спровоцированные похожими конфликтами и поэтому изолированные на более глубоком уровне. В этих случаях наш разум вновь задействует те же эмоции, которые у нас были в то время.

Модель Ядро-оболочка основана на гипотезе, что каждый человек носит внутри себя целый ряд этих болезненных чувств; так называемые ментальные мины, которые появились в неприятных ситуациях в течение жизни. Принцип мин гласит, что мы особенно чувствительны к определённым конфликтным ситуациям, которые связаны с нашим прошлым или подобным опытом конфликтов, и, как правило, слишком остро реагируем на конфликт настоящего времени. Реактивация мины не является единственной трещиной, которая может пройти через оболочки защиты во время конфликтов. Может быть, нажимается «красная кнопка» или запускается новая болевая точка.



Рис. 5.2.4: Трещины в защитных оболочках

Обобщая, основная формулировка данной модели звучит следующим образом: В конфликтах, оболочка адаптации часто играет роль своего рода щита, для того, чтобы продолжать действовать в ситуациях, воспринимаемых как обременительные. В более глубоких конфликтах, за ними стоят жёсткие чувства, которые выражаются в виде упрёков, недоверия и приписываний: («Вы ненадёжны. Проблема по вашей вине! Я больше не доверяю вам!»). За этими упрёками спрятаны болезненные чувства, такие как беспомощность, разочарование и грусть. Они либо не осознаются и не ощущаются, либо стороны конфликта не желают их признавать – из-за страха потерять самообладание, разрыдаться или ударить лицом в грязь.

Медиаторам легче понимать поведение в конфликтах и лежащие в основе эмоции, если они знают динамику разных классов чувств, а также поведения адаптационной оболочки. В следующем учебном разделе описывается, как медиаторы могут применять на практике данную модель.

(6) Вводная информация (10')

В этом упражнении определяются различные формы выражения жёстких и мягких эмоций. Упражнение следует выполнять в малочисленных группах от 4 до 6 человек. Если участники говорят на разных языках, малочисленные группы должны формироваться из носителей одно и того же языка.

Инструктор объясняет, что сейчас надо будет провести дифференциацию между «жёсткими» защитными чувствами и «мягкими» болезненными чувствами и даёт следующую инструкцию:

Пожалуйста, разделитесь на малочисленные группы от 4 до 6 человек. Выберите два «жёстких» чувства из коллекции эмоций (см. упражнение 5.1.) и проработайте с ними следующие 6 шагов, представленных ниже (см. рабочий лист 5.2.1).

Инструктор следит за тем, чтобы были выбраны только *защитные* чувства и чтобы группы работали над *разными* чувствами. В качестве варианта, инструктор может раздать каждой группе по два защитных чувства, подготовленных на карточках медиации.

Рабочий лист 5.2.1

Распознавание чувств (30')

В вашей группе вы работаете над двумя так называемыми «жесткими» чувствами.

1. Сперва, обсудите, пожалуйста, первое «жесткое» чувство по следующим вопросам, исходя из конфликтов, через которые вы сами прошли, в качестве одной из сторон конфликта или в качестве наблюдателя.
 - В каких формах и особенностях, насколько прямо или косвенно было выражено каждое «жесткое» чувство?
 - Какое поведение могло возникнуть? Что могло быть высказано?
 - Какие невербальные знаки могли возникнуть?
2. Расставьте эти выражения по порядку, в соответствии с тем, насколько приемлемо или неприемлемо для вас данное внешнее проявление эмоций. Абсолютно нормально, если у вас разные взгляды на это в вашей малочисленной группе. В этом случае, пожалуйста, используйте приведённый ниже рабочий лист 2.
3. На следующем этапе, обсудите, какие «мягкие» болезненные чувства могут лежать в основе «жестких» чувств и их выражения. Скорее всего, у вас будет разный опыт и предположения. Именно это нам и необходимо. Пожалуйста, во время обсуждения, используйте последнюю колонку таблицы.
4. Таким же образом, поработайте над «жестким» чувством со второй карточки (шаг 1-3).
5. По завершению работы в малочисленных группах, определите, какое из этих двух жестких чувств вы хотите представить на пленарном заседании. Пожалуйста, разработайте презентацию по шаблону рабочего листа.

Рабочий лист 5.2.2

Интерпретация выражений

Жёсткое чувство

В какой форме/с какой особенностью выражено?

Лежащие в основе
мягкие чувства

В приемлемой форме

В неприемлемой форме

1.

2.

(7) Оценка в рамках пленарного заседания (20')

Участники представляют результаты своей работы на пленарном заседании и делятся опытом, сложностями и вопросами, возникшими в результате работы в группе. Инструкторы визуализируют вопросы и отвечают на них в конце упражнения. Они следят затем, чтобы во время презентации участники действительно выявляли «мягкие» чувства из категории «болезненных чувств» и исправляли их по мере надобности.

5.3 Упражнение: Дублирование «Пожалуйста, исследуй мои чувства!» (2ч)

(1) Поддержка взаимопонимания и диалога в конфликтах с участием нескольких сторон

Путь к стабильному решению конфликта проходит через взаимопонимание сторон конфликта. Также, в конфликтах, где задействовано более двух участников конфликта, медиаторы применяют методы, которые доказали свою эффективность в работе с конфликтами с участием двух лиц, для введения и наблюдения за направленным диалогом о подготовкой отдельных позиций. Сложность многосторонних конфликтов в том, что команде медиации приходится работать с большим количеством людей и с их различными перспективами касательно той же конфликтной ситуации. Для этого необходимы навыки выдерживать противоречия, принимать различную правду и доходить до её дна. Тем не менее, медиаторы могут оказать поддержку лишь ограниченному количеству людей в их диалоге.

Мы, в основном, различаем два сценария конфликтов: либо существует *много пар оппозиции*, поэтому одновременно *конфликты* касательно определённых конфликтных вопросов *с участием двух людей*, или *многочисленные группы*, («создание лагерей»), представляют различные перспективы по одному или нескольким конфликтным вопросам, либо даже существуют враги. В первом случае можно один за другим проводить множество диалогов между двумя людьми. Во втором случае, можно проводить диалоги с *делегатами* заинтересованных групп и прибегать к *методу аквариума* (см. ниже).

В обоих сценариях, основным навыком медиаторов является *активное слушание*. Такое поведение в диалоге характеризуется внимательным слушанием, открытыми вопросами и множественными методами, способствующими разговору, воспроизводя понятное содержание своими словами, углубляя ценностные идеи, требования, пожелания и чувства. В работе над конфликтом, активное слушание используется в случае *множественных сторон* для сохранения и укрепления взаимного понимания. Для работы со сложными чувствами зарекомендовал себя *метод дублирования*.

(2) Введение: работа над сложными чувствами в конфликте, используя дублирование (15')

«Дублирование»⁵ является инструментом, который поддерживает обмен эмоциями и в то же время предотвращает неконтролируемое выражение эмоций, помогает сторонам охранить своё лицо и предотвращает эскалацию диалога.

Дублирование подразумевает, что медиатор говорит за стороны конфликта, когда они не могут выразить свою внутреннюю правду понятными словами: медиатор выражает эмпатию сторонам конфликта и озвучивает их невысказанные мысли, чувства и ощущения своими словами.

Это больше всего касается подготовкой отдельных сторон конфликта, интересов, требований, желаний, потребностей и чувств. Метод дублирования, в основном, выполняет ту же функцию, что и метод активного слушания двух сторон. Тем не менее, он позволяет идти глубже за более короткое время. Это проходит в форме, известной под *дублированием диалога*, где медиатор говорит за оппонента: медиатор стоит или сидит на корточках рядом с теми, кого он дублирует, и *говорит вместо них от первого лица, в «Я»-форме* напрямую с партнёром конфликта. Делая это, медиатор «переводит» предыдущие высказывания лиц и, в основном, включает чувства человека, которые не были высказаны напрямую. Сперва, дублирование может означать, что медиатор, повторяя, переходит от одной стороны конфликта к другой и

⁵ Moreno, J.L. (2007). Gruppenpsychotherapie und Psychodrama. Stuttgart: Thieme

берёт их высказывания, углубляет их смысл и обогащает эмоциональный аспект. В сложных конфликтах, необходимо чётко модерировать коммуникацию сторон конфликта на начальном этапе диалога. Но, если медиатор начинает говорить больше, чем стороны конфликта, это уже перебор.

(1) Процедура дублирования

Дублирование диалога⁶ формально состоит из следующих шагов:

1. Прерывание диалога и получение разрешения: Медиатор прерывает процесс коммуникации задействованных людей и, сидя на своём месте, получает разрешение того человека, кого он хочет дублировать.
2. Дублирование: Медиатор подходит к человеку и выражает то, что он понял, своими собственными словами – и, в отличие от активного слушания, использует речь от первого лица. Он находится на уровне глаз с тем человеком, которого дублирует, и направляет свои высказывания непосредственно партнёру конфликта.
3. Получение подтверждения: человека, которого дублируют, просят подтвердить только что продублированные высказывания, или, в случае необходимости, добавить или исправить их своими словами.
4. Просьба внести поправки или улучшения: Если высказывание не полностью точное, медиатор просит сторону конфликта дать более точную формулировку или добавить свои высказывания.
5. Просьба отреагировать стороне конфликта: Медиатор возвращается на своё место и просит партнёра по конфликту ответить на только что продублированные высказывания.



Рис. 5.3.1: Как начать дублирование

⁶ Thomann, C. (2002): Klärungshilfe. Konflikte im Beruf. Reinbek: Rowohlt (S. 276ff)

С 5 шагом вводится прямой диалог с участником. Медиаторы должны следить за тем, чтобы дублирование в равной мере распределялось между всеми сторонами и чтобы вставки не были слишком длинными или сложными.

В начале работы, многие медиаторы чувствуют себя под давлением при попытке найти подходящие слова. Опыт показывает, что дублирование не обязательно должно попасть в яблочко. Сам факт того, что медиаторы, при помощи этого метода, выказывают усилие понять и перенести эмоциональную подноготную, способствует сокращению скорости конфликтного диалога. Стороны конфликта обычно хотят, чтобы их правильно поняли и сами себя исправляют, если медиатор неправильно их дублирует. Медиатор может облегчить себе задание если, вместо того, чтобы пытаться найти более подходящее дублирование, он попросит «дублируемого человека» исправить его при помощи так называемого *волшебного слова* или *волшебной фразы* «*Может...*», «Пожалуйста, скажите своими словами» или используя начало фразы «Для меня самое худшее»

(2) Что и как дублировать?

Дублирование является переводом между сторонами конфликта и способствует взаимному пониманию большинства эмоциональной подноготной.

Медиаторы дублируют тогда, когда у них создаётся впечатление, что следует дополнить коммуникацию между сторонами конфликта. Они обогащают различные аспекты того, что уже было сказано. Например, они дублируют то, что услышали между строк, но что осталось невысказанным, или выносят на поверхность те аспекты, которые, которые были до сих пор упущены в коммуникации⁷: фактическое содержание, взаимоотношения, личные высказывания, призывы. Или они дублируют сомнительные моменты, которые необходимо уточнить для лучшего взаимного понимания.

Кроме того, этот метод перевода можно применять таким путём, чтобы медиаторы помогали сторонам конфликта определять запутанные и неясные высказывания или изменять колкие, оборонительные выражения на приемлемый язык. Существенная часть дублирования заключается в том, что медиаторы всегда дублируют одну сторону конфликта, когда у них возникает впечатление, что выражение основных аспектов их внутренних переживаний (ценностей, упреков, пожеланий, потребностей, эмоций...) может помочь взаимопониманию.

Дублирование представляет собой нечто большее, чем просто повторение и обобщение услышанной информации и основывается на эмпатии к сторонам конфликта. Если медиаторам сложно выражать эмпатию, они могут начать с очевидной, уже высказанной информации, а затем выразить предположение об информации между строк на межличностном уровне. Выполняя это, они постепенно приближаются к эмоциям.

Модель Ядро-оболочка может быть полезна для структурирования, «погружения» в *чувства* через отдельные оболочки. В отличие от реального дайвинга, во время дублирования не следует погружаться слишком глубоко. Слишком быстрое и глубокое «погружение» в мягкие, защитные чувства будет восприниматься как поимка, угроза или снятие масок со сторон конфликтов. Исходя из этого, медиаторы должны изначально сконцентрировать внимание на защитных эмоциях и начать искренний диалог, в котором стороны конфликта могут выразить свои жёсткие чувства и взаимные упреки без унижений или оскорблений. На данном первом этапе диалога, где выражается эмоциональная взрывная сила конфликта и взаимные возмущения, существует угроза эскалации или прекращения диалога.

⁷ Schulz von Thun, F. (2006). Miteinander reden 1. Reinbek: Rowohlt

Таким образом, задача медиатора состоит в объединении, во время дублирования, жёстких и мягких чувств. Следуя принципу «за каждым упрёком стоит неудовлетворённое желание – за каждым жёстким чувством стоит защищаемое мягкое чувство», медиатор сейчас может также назвать защищаемые, болезненные чувства в строго дозированных порциях. Например, за недоверием стоит страх разочарования, за яростью – разочарование и т.д.. Во время диалога, при помощи данного метода, люди, вовлечённые в этот конфликт, должны постоянно сами контролировать скорость и глубину. По этой причине, медиаторы сразу принимают ситуацию, если одна сторона конфликта не разрешает «углубления».

Дублирование является самым быстрым методом, ведущим к углублению подноготной участников и взаимопониманию и в то же время замедляет полемический диалог. Тем не менее, его следует применять разумно, и не только в качестве интервенций в дискуссии, так как в противном случае стороны конфликта не будут высказываться и в случае сомнений не смогут вернуться к своим собственным компетенциям по решению конфликтов. Следующий рабочий лист 5.3.1 содержит хорошо известные интервенции, используя которые, медиаторы могут контролировать диалог.

Рабочий лист 5.3.1

Интервенции для диалогов: вовлечение сторон конфликта в диалог

- **Чёткое определение темы:** Сейчас речь идёт об упрёках в ваш адрес, что вы...
- **Вопросы:** для уточнения, углубления и принятия
- **Определение:** запрос конкретных терминов, описаний или примеров: откуда у вас эти впечатления?
- **Активное слушание обеих сторон:** Для вас (А) было особенно плохо, что ..., а вы (В) чувствуете, что...
- **Приглашение к диалогу:** Как вы реагируете на это?
- **Контролируемый диалог:** Пожалуйста, повторите, что вы поняли от другой стороны...
- **Определение сложностей в коммуникации:** Мне стало очевидно, что вы не высказываете напрямую свою точку зрения...
- **Дублирование:** Можно я пойду на вашу сторону и скажу что-либо за вас? Затем вы скажете, если это так.

(3) Применение упражнения

Цель данного упражнения – обучить методу дублирования и опробовать модель «Ядро-оболочка» в качестве помощи для размышлений и структурирования. На данном этапе дублирование диалога ещё не опробовано, зато известен так называемый метод саморазъясняющего дублирования другого лица. Участники работают над конфликтом в малочисленных группах из трёх человек.

(4) Создание групп и инструкции (5')

Команда инструкторов просит участников сформировать группы из трёх человек и раздаёт рабочие листы 5.3.2-5.3.4. Один член команды инструкторов даёт инструкции участникам:

Идея этого упражнения – отработать метод дублирования. Скоро вы примените его на практике в группах из трёх человек, используя ваши собственные конфликты, в которых вы были одной из вовлечённых сторон конфликта. Это означает, что в рамках данного упражнения мы работаем с теми эмоциями, которые мы сами испытали. «Реальный» донор случая может более точно, чем участник ролевой игры, сказать, если продублированные высказывания правильны или нет, и при необходимости, может добавить нюансы из собственного опыта.

В ваших группах из трёх человек у вас три следующих роли: донор ситуации, медиатор и наблюдатель. (Примеры для собственных ситуаций, при необходимости, можно

проанализировать на предыдущих курсах семинара, например, в рамках упражнения «соло»/во время работы над ситуацией.)

Рабочий лист 5.3.2

Инструкции для донора ситуации

В качестве донора ситуации, если возможно, пожалуйста, выберите один конфликт, в котором вы участвовали или были вовлечены эмоционально. Конфликт не должен быть из вашей личной жизни. Он может уже быть решённым или ещё нет. Пожалуйста, обратите внимание на тот факт, что если вы выбираете конфликт из прошлого, вы можете вернуться в то же самое эмоциональное состояние, как и раньше. Пожалуйста, в любом случае не ожидайте, что конфликт будет скоро решён. Осторожно выберите уровень открытости, которым вы хотите поделиться в вашей группе при выборе ситуации. Если у вас нет собственного конфликта, пожалуйста, выберите одну из ролей, которую вы уже воплощали в ходе этой программы обучения.

Если вы уже выбрали конфликт, пожалуйста, вкратце представьте себе исходную позицию, ситуацию, поведение партнёра конфликта и самого себя.

Пожалуйста, подумайте, какие у вас возникают упрёки и жёсткие чувства? Было ли типичное состояние «внутреннего высказывания защиты»?

В качестве донора ситуации, вы начинаете упражнение: Пожалуйста, лишь объясните ситуацию, ваше поведение и поведение партнёра конфликта. Пожалуйста, не говорите о ваших чувствах, чтобы у медиатора была возможность дублировать вас. Пожалуйста, ведите себя достоверно. Если медиатор дублирует вас правильно, пожалуйста, подтверждайте это. Если дублируемое содержание не соответствует реальности или соответствует частично, вносите поправки.

Рабочий лист 5.3.3

Инструкции для медиатора

Пожалуйста, дублируйте высказывания донора ситуации. Пожалуйста, контролируйте дискуссию подходящим для вас образом. Вы можете в любой момент прервать донора ситуации. Целью данного упражнения – как и при дублировании вообще – не является «попадание в яблочко» при каждом дублировании. Пожалуйста, после коротких продублированных предложений, получите подтверждение у донора ситуации что высказанные идеи соответствуют реальности. Если нет, вы можете либо сделать паузу и побеседовать с наблюдателем, либо использовать *волшебную фразу*: «... или скорее...? Пожалуйста, скажите вашими словами...»

Пожалуйста, помните о следующих этических принципах дублирования:

1. Не следует дублировать слишком рано и чересчур глубоко. Перед использованием модели «Ядро-оболочка», необходимо обобщить изначальную позицию/объективные факты.
2. Не следует дублировать слишком рано и чересчур глубоко. Перед использованием модели «Ядро-оболочка», необходимо обобщить изначальную позицию/объективные факты.
3. Обратите внимание на глубину погружения в случае двойного айсберга и оболочек модели «Ядро-оболочка»: от фактов вне «красной оболочки» - защитных упрёков и жёстких чувств – осторожно к «зелёной оболочке» уязвимых, мягких чувств:
 - Упрёки: «...несправедливо, ненадёжно, отказ»
 - Жёсткие чувства («защита»): гнев, раздражение, недовольство...
 - Поиск парафраз для мягких чувств: сохранение лица, уместность с точки зрения культуры
 - Мягкие чувства («внутреннее страдание»): «... страхи, отчаяние, неуверенность...»
4. Не допускаются комментарии или советы. Будьте осторожны при быстром прыжке: избегайте незапланированных переходов к Шагу 5, обсуждению решений!
5. Вопросы: «Так правильно?»
6. Используйте волшебную фразу («Или может быть..?» «Говоря моими словами..»)

Рабочий лист 5.3.4

Инструкции для наблюдателя

Пожалуйста, помните о следующих этических принципах дублирования:

1. Не следует дублировать слишком рано и чересчур глубоко. Перед использованием модели «Ядро-оболочка», необходимо обобщить изначальную позицию/объективные факты.
2. Не следует дублировать слишком рано и чересчур глубоко. Перед использованием модели «Ядро-оболочка», необходимо обобщить изначальную позицию/объективные факты
3. Обратите внимание на глубину погружения в случае двойного айсберга и оболочек модели «Ядро-оболочка»: от фактов вне «красной оболочки» - защитных упрёков и жёстких чувств – осторожно к «зелёной оболочке» уязвимых, мягких чувств:
 - Упрёки: «...несправедливо, ненадёжно, отказ»
 - Жёсткие чувства («защита»): гнев, раздражение, недовольство...
 - Поиск парафраза для мягких чувств: сохранение лица, уместность с точки зрения культуры
 - Мягкие чувства («внутреннее страдание»): «... страхи, отчаяние, неуверенность...»
4. Не допускаются комментарии или советы. Будьте осторожны при быстром прыжке: избегайте незапланированных переходов к Шагу 5, обсуждению решений!
5. Вопросы: «Так правильно?»
6. Используйте волшебную фразу («Или может быть..?» «Говоря моими словами..»)

Вы можете прерывать медиатора, если, по вашему мнению, не соблюдаются этические принципы дублирования. Помогайте медиатору, если он нуждается в помощи.

Также, следите за временем. Прекращайте упражнение через 15 минут и переходите к оценке практики, предоставив донору ситуации возможность высказать обратную реакцию касательно действий медиатора. Начните с вопроса к медиатору: «По каким аспектам вы хотите услышать обратную реакцию?»

(5) Работа в группе (3 x 20' = 60')

Малочисленные группы следуют инструкциям и рабочим листам. Каждый член группы, за три раунда диалога, проигрывает каждый раз другую роль. Наблюдатели каждого раунда записывают особые сложные моменты для дальнейшей оценки.

(6) Оценка (40')

Участники делятся своим опытом и трудностями, с которыми они столкнулись, на пленарном заседании. Каждая группа может представить свой самый важный вопрос. Инструктор отвечает на вопрос. Отбираются самые важные поведенческие вопросы, которые затем специально прорабатываются методом актсторминга.

5.4 Упражнение: дублирование диалога в конфликте с двумя участниками (3ч)

Цель данного упражнения – обучить методу *дублирования диалога*. Участники работают в малочисленных группах из четырёх человек, используя свои собственные конфликты. Упражнение также называется «гимнастическим упражнением», так как акцент ставится на дублирование как можно большего количества высказываний сторон конфликта (т.е., частые подходы к участнику, приседание на корточки рядом с участником ролевой игры...), даже если в реальной ситуации медиатор бы использовал другие методы.

(1) Подготовка (20')

Участники формируют группы из четырёх человек и разбивают эти группы на две пары. Каждая пара выбирает по одному конфликту из собственного опыта, «донор конфликта» должен был лично участвовать в этом конфликте.

Рабочий лист 5.4.1

Инструкции для донора ситуации и участника ролевой игры

Донор ситуации

В качестве донора ситуации, по возможности выберите один конфликт, в котором вы были или до сих пор эмоционально задействованы. Конфликт не должен касаться вашей личной жизни. Он может уже быть разрешённым, или нет. Более того, у вас должен быть *лишь один партнёр по конфликту*. Пожалуйста, обратите внимание на тот факт, что если вы выбираете конфликт из прошлого, вы можете вернуться в то же самое эмоциональное состояние, как и раньше. Пожалуйста, в любом случае не ожидайте, что конфликт скоро будет решён. Осторожно выбирайте уровень открытости, которым вы хотите поделиться в вашей группе при выборе ситуации. Если у вас нет собственного конфликта, пожалуйста, выберите одну из ролей, которую вы уже воплотили в ходе этой программы обучения.

Если вы уже выбрали конфликт, пожалуйста, вкратце представьте себе исходную позицию, ситуацию, поведение партнёра конфликта и самого себя. Пожалуйста, подумайте, какие у вас возникали упрёки и жёсткие чувства?

Немного подумайте о позиции вашего партнёра конфликта и представьте её вашему партнёру: Как видела конфликт другая сторона? Как она вела себя? Какое защитное поведение вы отметили? Какие предпосылки вы предполагаете? Какие типичные высказывания у другой стороны?

Участник ролевой игры

Вы берёте на себя роль и, при необходимости, задаёте донору ситуации вопросы, необходимые для прояснения ситуации. Не стремитесь сыграть роль стороны конфликта на 100% реалистично. Донор ситуации может вас поправить во время ролевой игры, если, по его/её мнению, вы слишком отклонитесь от содержания конфликта.

Оба участника

В последующей ролевой игре, пожалуйста, описывайте лишь ситуацию, ваше поведение и поведение партнёра конфликта, а также ваше желание и конфликтные вопросы. Если в вашем конфликте много конфликтных вопросов, пожалуйста, подумайте, какую значимость имеет диалог для ролевой игры; целесообразно не затруднять медиаторов выбором и сортировкой конфликтных вопросов для дальнейшего рассмотрения. Лучший вариант – согласовать основной вопрос уже во время планирования. Пожалуйста, не говорите о ваших чувствах, чтобы у команды медиации была возможность дублировать вас.

Важно: участникам поясняется следующая информация: Пожалуйста, выберите один, прошедший или настоящий собственный конфликт, так как лучше всего обучать методу

дублирования на примере собственного конфликта. Убедитесь, что конфликт не затрагивает вас очень глубоко на личном уровне. Следовательно, *берите конфликты не из вашей личной жизни* (брак, семья, близкие друзья), а из профессиональной сферы, или из менее личного окружения.

«Донор конфликта» информирует партнёра о позиции другой стороны конфликта и о её предполагаемой подноготной, затем партнёр берёт на себя эту роль.

(2) Ролевая игра: первый заход (90')

Первый тандем проигрывает стороны конфликта своей ситуации, остальные два участника берут на себя роли медиаторов и в то же время следят за временем.

Ролевая игра структурирована следующим образом:

Ситуационный портрет (5')

Медиаторы спрашивают о содержании конфликта и об исходной позиции в качестве отправной точки для ролевой игры.

Симуляция Шага 3 «Определение конфликтного вопроса» (15')

Следуя ключевому вопросу «Если бы это зависело от вас, что следует здесь обсуждать и с какой целью?», сперва донор ситуации, а затем исполнитель роли, представляют свои перспективы. Медиаторы задают вопросы о конфликтных вопросах. Здесь рекомендуется быстро пройти по Шагу 3.

Диалог с обязательным дублированием (30')

Это является ядром упражнения. Медиаторы начинают диалог и дублируют как можно больше высказываний обеих сторон конфликта. При необходимости, они могут на короткое время прервать ролевую игру и проинформировать друг друга о предполагаемых предпосылках и жёстких и мягких чувствах. После 20 минут медиаторы прекращают ролевую игру, даже если она ещё не завершена.

Обзор ролевой игры (10')

Сейчас все участники проводят оценку ролевой игры: Какую обратную реакцию высказывают участники ролевой игры медиаторам? Какие вопросы возникли у группы? Каким положительным опытом (передовой практикой) хочет поделиться группа на пленарном заседании? Каждая группа может записать на карточках по два вопроса и по два примера передовой практики.

Оценка на пленарном заседании (30')

В рамках пленарного заседания участники размещают свои оценочные карточки на пинборде/клейкой стене и представляют свой опыт и сложности. Инструкторы отвечают на вопросы и, по возможности, примеры передовой практики могут быть представлены в качестве актёрского чтения.

(3) Ролевая игра: второй заход (90')

Вторая ролевая игра проводится так же, как и в первом заходе. Участникам объясняется, как применять опыт и информацию, полученную в первом заходе и в результате проведённого анализа.

5.5 Уточнение подноготной в диалогах с использованием метода аквариума

Сценарии медиации в проработке конфликтов

Все сценарии и вмешательства в диалоги направлены на инициирование диалога между сторонами конфликта, в котором они обращаются друг к другу и реагируют. Подноготная и эмоции, стоящие за точками зрения, высказываются тогда, когда это важно для взаимопонимания. Каждая сторона получает обратную реакцию. Данный диалог не должен всегда быть гармоничным. Может также стать ясно, что стороны конфликта не могут или не хотят иметь ничего общего друг с другом. Далее представлена работа над конфликтом с двумя людьми из той же группы, а также подход к работе с заинтересованными группами.

(1) Сценарий 1: Работа с двумя людьми из одной группы

Общая процедура:

Сперва обе стороны конфликта

уточняют подноготную своих позиций с медиатором,

затем переходят к прямому диалогу с партнёром по конфликту.

Медиатор контролирует диалог через постоянное структурирование, частые вопросы, обобщения, активное слушание, а иногда используя метод дублирования.

Сначала медиатор является адресом высказываний сторон конфликта. Затем медиатор структурирует классифицированные аргументы. Обидные действия и упрёки необходимо разделить совместно, чтобы в дальнейшем можно было их понять, переварить и оставить в прошлом.

Для беседы с двумя людьми часто выбирается расположение людей в круг с отдельными партнёрами по конфликту: медиатор может сконцентрироваться на двух партнёрах по конфликту, остальные члены группы берут на себя роль наблюдателей:

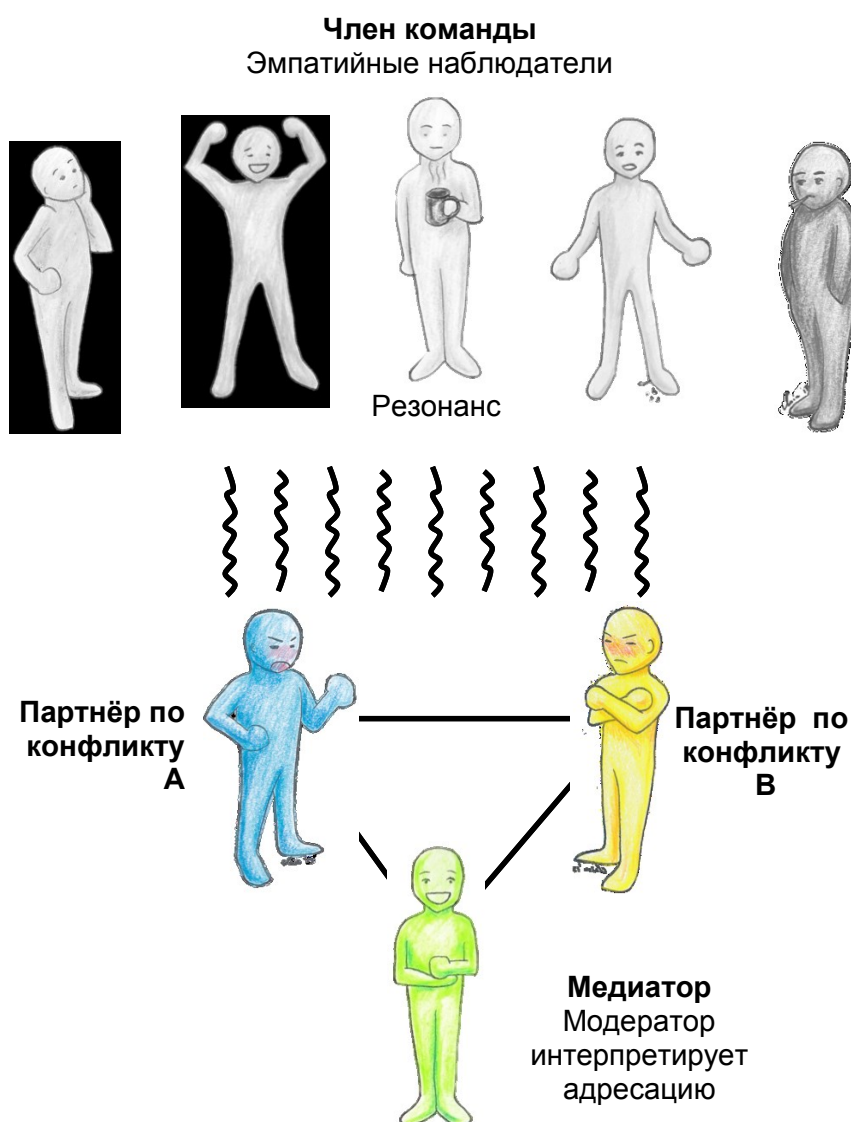


Рис. 5.5.1: Диалог медиации между двумя людьми из команды: отдельный сценарий

они могут выступать в качестве «резонирующего органа» и по просьбе высказывать свою реакцию как объективный факт, эмпатию и чуть позже - идеи для решений. Значительное расстояние между партнёрами по конфликту и остальной группой помогает медиатору сохранять контроль над коммуникацией. Если во время беседы две стороны конфликта сидят вне круга всей группы, остальные члены группы могут начать свой обычный коммуникационный процесс и вмешиваться (в основном, без пользы) как они привыкли.

Безусловно, часто достаточно следующей процедуры, которая менее очевидно отделяет двух человек от всей группы: группа, в том числе и медиаторы, остаются сидеть в кругу, но обоих оппонентов просят сидеть слева и справа от медиатора. Таким образом, остальные члены группы могут более чётко направить своё внимание на процесс уточнения.

В обоих вариантах медиатор должен определить, если проведение диалога с двумя участниками перед всей группой является правильно выбранным методом. Эту процедуру следует выбирать тогда, когда конфликт между двумя людьми оказывает большое влияние на группу: у него есть преимущество – все члены группы знают и учатся понимать подноготную конфликта и могут в будущем способствовать

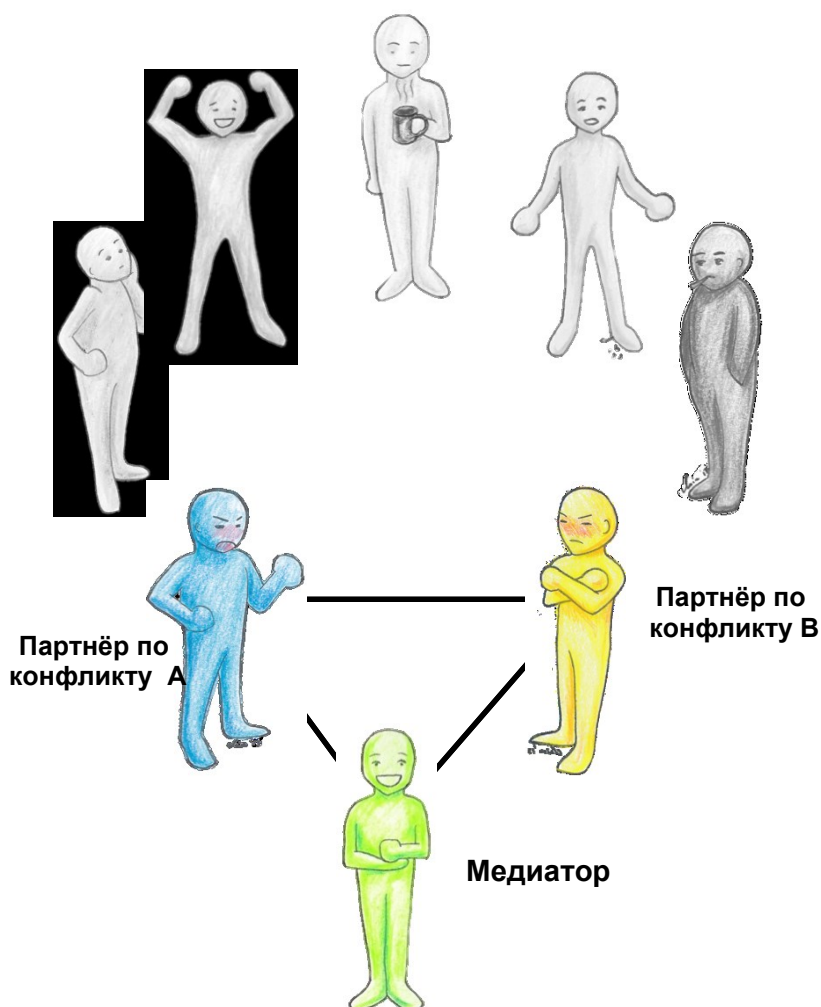


Рис. 5.5.2: Диалог между двумя членами одной группы, проводимый с помощью медиации: интегрированный сценарий

нахождению рационального решения на основании этого. В то же время, существует большая доля риска для сторон конфликта: во время уточнения могут быть упомянуты личные данные, которые могут быть полезны для взаимного понимания между сторонами конфликта, но являются слишком личными для того, чтобы передаваться огласке перед всей группой. В то же время отдельные члены группы могут использовать искренность необдуманным образом или нарушая условия конфиденциальности. Также, опытные медиаторы могут быть иногда перегружены из-за комплексности уточнения проблемы взаимоотношений внутри группы. В случае сомнений, конфликты взаимоотношений между двумя людьми можно рассматривать

вне группы в частном порядке. В результате, можно определить, какие пункты процесса уточнения можно сообщить группе.

Другой вариант работы над конфликтом с двумя людьми – *двойной микс*^{8 9}. Необходимое условие для этого метода – наличие двух медиаторов. Сперва, они параллельно сами ведут беседу со сторонами конфликта. Затем эти четыре человека собираются вместе. Медиаторы сперва докладывают друг другу о том, что они услышали от своей стороны. В начале, оппоненты лишь слушают. На этом этапе не разрешается вести прямой диалог. Затем стороны конфликта поправляют версии медиаторов, пока эти версии не будут соответствовать их точкам зрения. Лишь сейчас начинается диалог между сторонами конфликта. Медиаторы структурируют его совместно, согласно описанию, представленному выше.

(2) Сценарий 2: работа с группами по интересам – метод аквариума¹⁰

В конфликтах с участием многих сторон, обычно существует две или более групп по интересам, так называемых «лагерей». Они часто создаются по структурным характеристикам. Ими могут быть различные группы по роду занятий в профессиональной сфере, которые регулярно работают совместно в проекте, например, школьные учителя, воспитатели, социальные работники и психологи. Также, другие характеристики могут определять подгруппы, например, религиозная принадлежность, национальность, политические взгляды, разница в доходах и т.д.. Конфликтные линии отдельных членов касательно содержания могут быть абсолютно идентичными для соответствующих групп. В этом случае члены соответствующих сторон конфликта затронуты в равной мере и представляют одну и ту же позицию. Тем не менее, степень вовлеченности в конфликт внутри самих лагерей варьирует. У отдельных лиц могут быть свои собственные позиции в конфликте, они могут чувствовать, что их подгруппа просит от них слишком много в рамках конфликта, могут быть нейтральными или даже частично отождествлять себя с другой стороной. В конфликтах с участием многих сторон, лагерь, как правило, стремятся подчеркнуть свои положительно воспринимаемые сходства в отличие от критикуемых характеристик другой стороны.

План рассадки

Для анализа подноготной отдельных групп конфликта в рамках многосторонней медиации, лучше всего себя зарекомендовал метод аквариума. В данной процедуре, также именуемой «метод внутреннего круга - внешнего круга», представители каждой группы по интересам разговаривают с командой медиации во внутреннем круге (в аквариуме). При необходимости, тех членов, которые не могут соотносить себя с одним из лагерей, можно взять во внутренний круг, чтобы они могли также высказать свою точку зрения. Оставшиеся участники сидят в во внешнем круге, слушают и ничего не говорят во

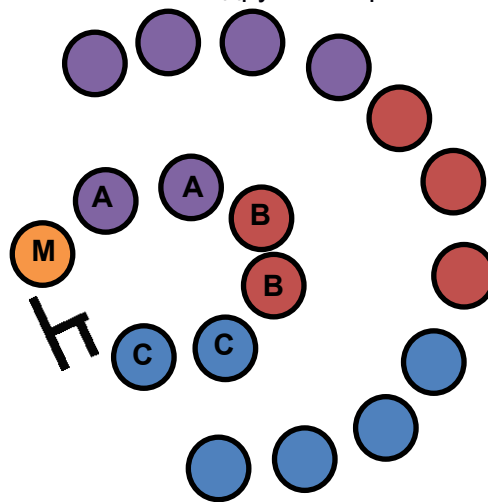


Рис. 5.5.3: Диалог в формате аквариума с представителями конфликтующих сторон и расположение пустого стула

⁸ Watzke, E. (1999). Das gemischte Doppel. In Klammer, G., Geissler, P. (Hrsg.): Mediation. Einblicke in Theorie und Praxis professioneller Konfliktregelung. Wien: Falter (S. 190ff)

⁹ Cf. Kapitel 2 zur Auftragsgestaltung in diesem Manual

¹⁰ Redlich, A. (2009): Konfliktmoderation in Gruppen. Hamburg: Windmühle (S.182ff)

время медиации во внутреннем круге. Медиатор способствует обмену идей тем же самым методом, как и в случае диалога между двумя сторонами конфликта: задаёт уточняющие вопросы, поощряет беседу, применяет метод активного слушания и дублирования и т.д. (см. рабочий лист 5.3.1).

Свободный стул для «гостей» из внешнего круга

Чтобы сохранить гибкость структуры и предоставить возможность людям, сидящим во внешнем круге, выразить своё мнение, у команды медиации есть следующие возможности: метод *стул для гостя* подразумевает наличие незанятого стула во внутреннем круге, в качестве варианта – по одному стулу для каждой стороны конфликта. Один участник из внешнего круга может занять этот стул и высказать свою позицию, пока другой член внешнего круга не захочет занять место на стуле для гостей.

В другой форме этого метода, участникам из внешнего круга разрешается заменить одного члена из внутреннего круга. Этому члену разрешается закончить предложение, затем он освобождает стул для участников из внешнего круга, чтобы человек из внешнего круга мог поработать во внутреннем круге.

Данный метод аквариума позволяет команде медиаторов начать упорядоченный диалог, который нацелен на получение правды, а не на достижение гармонии. Часть правды сама выходит наружу в начале диалога, как и в рамках медиации с участием двух сторон, часто в виде гнева, возмущения, взаимных упрёков и обвинений. Эта часть особенно неприятна, нарушает спокойствие групп, в которых существуют множественные лагеря, и обычно быстро набирает обороты как в случае участников, так и медиаторов, так как оппоненты постоянно перебивают друг друга. Грамотное отдельное рассаживание методом аквариума позволяет структурировать коммуникацию, даёт возможность сторонам высказываться в равной мере, а также способствует выражению агрессивных аспектов.

Соглашения между представителями и их сторонами

Хорошо зарекомендовал себя периодический промежуточный баланс для облегчения эмоционально напряжённых ситуаций для участников из внешнего круга. Через каждые пять минут, либо члены сторон из внешнего круга могут меняться местами с соседом, либо каждая сторона беседует со своими представителями. Промежуточный баланс не только создаёт структуру беседы, но также предоставляет возможность внести полезную дифференциацию и новые перспективы. Помимо этого, нейтральные члены группы или лидеры группы с комплексными интересами могут привнести свои перспективы. В итоге, у представителей должна быть возможность свободного обмена внутри своей стороны, чтобы они, в дальнейшем, могли более уверенно высказывать свою точку зрения.

Основываясь на первом, самом неприятном раунде с последующим промежуточным балансом, дальнейший процесс диалога в рамках метода аквариума служит для исследования более глубоких частей конфликта. Команда медиации выискивает – так сказать, в более глубоких слоях двойного айсберга – (оставшиеся) прочные основы во взаимоотношениях. С одной стороны, это касается обмена требованиями, интересами и потребностями, а также межличностными, ограничительными, мягкими болезненными чувствами, с другой стороны – ресурсов, таких как общие цели, положительный опыт и надежды. С помощью диалога в рамках метода аквариума, достигаются две цели: уточнение конфликта становится комплексным для медиаторов, в то же время, разом задействованы все стороны конфликта. Окончание данного диалога не должно быть обязательно гармоничным, но уточнение межличностной подноготной прокладывает путь к решению фактических аспектов конфликта, по мере выражения и понимания остальными истинных потребностей и чувств всех сторон конфликта.

(3) Экскурс: внутренний конфликт группы во время модерации межгрупповых конфликтов¹¹

Во время процесса уточнения с участием многочисленных групп, могут возникнуть различные точки зрения или конфликты между отдельными сторонами конфликта. Для команды медиации важнее всего их распознавание и обозначение, способность принятия решений касательно того, если, и если да, то в какой форме, конфликт внутри одного лагеря влияет на процесс уточнения между отдельными группами по интересам. В зависимости от ответа на эти вопросы, появляются ответы и на дальнейшие вопросы: «Каким образом мы можем продолжать?» - «Над чем следует работать в первую очередь, во вторую очередь?» - «Что может подождать и что должно подождать?»

Так как конфликты внутри антагонистической группы являются нормой, а не исключением, медиаторы должны рассмотреть эти вопросы уже во время распределения людей по группам отдельных интересов, а также во время определения порядка рассмотрения вопросов. В Шаге 3 следует уточнить определение конфликтных вопросов (Глава 4) и если применимо, какие конфликты существуют внутри одной или нескольких групп по интересам и каким образом стоит их рассматривать. Если позиции внутри одной группы по интересам слишком разнятся, стоит либо пересмотреть формирование групп, либо прояснить ситуацию внутри этой группы по интересам перед началом работы над межгрупповыми конфликтами. Если команда медиации замечает сигналы, указывающие на межгрупповой конфликт, она должна сперва обсудить это впечатление с данной стороной. Если противоречия внутри одной стороны касаются общего уточнения, но не мешают ему, следует продолжать медиацию *между группами*. При необходимости, над внутренним конфликтом группы можно будет поработать позже. Решение принимается соответствующей стороной при поддержке со стороны команды медиации.

Если конфликт внутри одной стороны затрудняет или препятствует дальнейшему уточнению между группами, надо будет сначала поработать над внутренним групповым конфликтом. Следовательно, необходимо создать новый контракт. Как правило, применяется следующее золотое правило: команда медиации должна следовать на данном этапе первому контракту. В любом случае, следует обозначить и другие конфликты, а их рассмотрение, по возможности, отложить.

¹¹ Stagge, C., Redlich, A. (2007). Wir? Nein, ihr! Auf dem Weg zu einer Methodik der Konfliktmoderation zwischen Gruppen. In: Lange, R., Kaeding, P., Lehmkuhl, M., Pfingsten-Wismer, H. (Hrsg. 2007). Frischer Wind für Mediation. Frankfurt: Bundesverband für Mediation, S. 94-115

Упражнение: Симуляция диалога в малочисленных группах с использованием метода аквариума (1 день, 6-7 часов)

В данном упражнении прорабатывается метод аквариума для анализа перспектив и уточнения подноготной, используя межгрупповой конфликт *между двумя группами*. Работа проводится в малочисленных группах из шести человек, чтобы задействовать всех участников. В каждой группе два медиатора работают с четырьмя представителями (по два представителя от каждой из двух групп). В этом упражнении участники представляют себе внешний круг с остальными представителями обеих групп. Эта учебная часть действенна при 24 участниках. Вы можете провести это упражнение с минимум 6, 12, 18, 24 участниками и т.д..

Для этого упражнения инструктор может воспользоваться ситуациями, приведёнными в приложении учебника (Глава 10), или использовать нынешнюю ситуацию одного из участников. Разумно также вновь использовать ситуацию, в которой уже определены конфликтные вопросы (Глава 4). Предпосылками для этого упражнения являются:

- Наличие двух сторон/групп по интересам
- Наличие трёх определённых конфликтных вопросов, которые предстоит разъяснить в рамках метода аквариума

(1) Исходная позиция (30')

Вся группа участников делится на три группы по 8 человек:

Группа А = представители группы А

Группа В = представители группы В

Группа С = медиаторы

Эти группы самостоятельно рассматривают свои роли. Все три группы получают одинаковую исходную позицию, в которой определены три конфликтных вопроса. Представители интересов групп А и В также получают соответствующие ролевые инструкции для типичных представителей их групп. Пока ролевые игроки входят в свои роли и позиции, группа медиаторов разделяется на пары и планирует свою процедуру медиации. Инструкторам можно задавать вопросы.

(2) Создание малочисленных групп для этапов обучения (15')

Каждая группа по интересам, а также группа медиации делится на четыре пары. Три пары (два представителя от каждой группы) формируют одну учебную группу из шести человек. В каждой группе из шести человек прорабатываются один за другим все три конфликтных вопроса. Группы из шести человек остаются вместе на протяжении всего дня обучения.

Всего *три раунда*: в каждом раунде медиаторы, используя метод аквариума, модерируют диалог между четырьмя другими участниками, которые играют делегатов своих групп по интересам.

(3) Перерыв (15')

(4) Первый Симуляция метода аквариума – упражнение в малочисленных группах (60')

Уточнение перспектив и анализ подноготной *первого* конфликтного вопроса: медиаторы ведут диалог между двумя группами по интересам, используя вмешательство в диалог, представленное в настоящей главе и модель «Ядро-оболочка». Они могут, во время этого упражнения, заморозить ролевую игру для сверки друг с другом или чтобы задать инструктору вопрос.

(5) Симуляция промежуточного баланса (20')

В рамках группы по интересам: Ролевые игроки встречаются в своих соответствующих группах и говорят о результатах. Их задача – оценить свои впечатления от первого раунда, принимая во внимание следующие вопросы:

- Что мы поняли от другой стороны? (касательно конфликтного вопроса № 1 и в целом)
- Наша нынешняя позиция и чувства по отношению к другой стороне конфликта и вопросу: изменилось ли что-либо, если да, то каким образом?

В группах медиаторов проходит обмен опытом. Инструкторы могут присутствовать на этом обмене опытом, им можно задавать вопросы.

Возможные вопросы для оценки:

- Что мы поняли от обеих сторон конфликта?
- Касательно конфликтного вопроса № 1 и в целом – какое отношение, интересы и требования, какие потребности и эмоции мы получили?
- Какой положительный опыт мы получили во время медиации? Возникали ли особые ситуации?
- На основании чего можем построить мы второй раунд?
- Какие сложности возникли?
- Какие вопросы хотели бы мы прояснить, чтобы перейти к следующему раунду подготовленными?

(6) Планирование, в пленарном заседании, второй симуляции при использовании метода аквариума в рамках данной ролевой игры (10')

Вся группа собирается вместе и подготавливает исходную позицию для уточнения второго конфликтного вопроса. Ключевой вопрос: были ли события в первом раунде, которые затронули или, возможно, изменили оригинальную исходную позицию?

(7) Перерыв на обед (30')**(8) Второй симуляция метода аквариума – упражнение в малочисленных группах (60')**

Уточнение перспектив и анализ подноготной *второго* конфликтного вопроса: медиаторы ведут диалог между двумя группами по интересам. Они основываются на опыте и результатах первого раунда и продолжают использовать известный метод. Они могут, во время этого упражнения, заморозить ролевую игру для сверки друг с другом или чтобы задать инструктору вопрос.

(9) Симуляция промежуточного баланса (20')

В рамках группы по интересам: Ролевые игроки встречаются в своих соответствующих группах и говорят о результатах. Их задача – оценить свои впечатления от первого раунда, принимая во внимание следующие вопросы

- Что мы поняли от другой стороны? (касательно конфликтного вопроса № 2 и в целом)
- Наша нынешняя позиция и чувства по отношению к другой стороне конфликта и вопросу: изменилось ли что-либо, если да, то каким образом.

В группах медиаторов проходит обмен опытом. Инструкторы могут присутствовать на этом обмене опытом, им можно задавать вопросы.

Возможные вопросы для оценки:

- Что мы поняли от обеих сторон конфликта?
- Касательно конфликтного вопроса № 2 и в целом – какое отношение, интересы и требования, какие потребности и эмоции мы получили?

- Какой положительный опыт мы получили во время медиации? Возникали ли особые ситуации?
- На основании чего можем построить мы третий раунд?
- Какие сложности возникли?
- Какие вопросы хотели бы мы прояснить, чтобы перейти к следующему раунду подготовленными??

(10) Планирование, в пленарном заседании, третьей симуляции при использовании метода аквариума в рамках данной ролевой игры (10')

Вся группа собирается вместе и подготавливает исходную позицию для уточнения третьего конфликтного вопроса. Ключевой вопрос: были ли события во втором раунде, которые затронули или, возможно, изменили оригинальную исходную позицию?

(11) Перерыв на кофе (30'; 15:30)

(12) Третий симуляция метода аквариума – упражнение в малочисленных группах (60')

Уточнение перспектив и анализ подгруппной *третьего* конфликтного вопроса: медиаторы ведут диалог между двумя группами по интересам. Они основываются на опыте и результатах первого раунда и продолжают использовать известный метод. Они могут, во время этого упражнения, заморозить ролевую игру для сверки друг с другом или чтобы задать инструктору вопрос.

(13) Симуляция промежуточного баланса (20')

В рамках группы по интересам: Ролевые игроки встречаются в своих соответствующих группах и говорят о результатах. Их задача – оценить свои впечатления от первого раунда, принимая во внимание следующие вопросы:

- Что мы поняли от другой стороны? (касательно конфликтного вопроса № 3 и в целом)
- Наша нынешняя позиция и чувства по отношению к другой стороне конфликта и вопросу: изменилось ли что-либо, если да, то каким образом?

В группах медиаторов проходит обмен опытом. Инструкторы могут присутствовать на этом обмене опытом, им можно задавать вопросы.

Возможные вопросы для оценки:

- Что мы поняли от обеих сторон конфликта?
- Касательно конфликтного вопроса № 3 и в целом – какое отношение, интересы и требования, какие потребности и эмоции мы выявили?
- Какой положительный опыт мы получили во время медиации? Возникали ли особые ситуации?
- Какие сложности возникли?
- Как вы оцениваете сейчас в целом все три раунда при использовании метода аквариума?

Оценка в рамках пленарного заседания – вопросы на карточках и обсуждение (50')

Вся группа собирается вместе и оценивает на этом последнем этапе всё упражнение. Для этого сначала собираются соответствующие пары групп по интересам, а также пары медиаторов. Каждая пара может создать две карточки согласно этим критериям:

- Передовая практика/выученные уроки: Какие методы/вмешательства оказались самыми успешными и лучше всего подошли для того, чтобы справиться со сложной ситуацией? (2 красные карточки)
- Какие у нас возникли вопросы? (2 синие карточки)

Карточки размещаются на модерационной стене/клейкой стене по принципу: карточки с точкой зрения участников и карточки с точкой зрения медиаторов. Инструктор отвечает на вопросы, по возможности представляется опыт передовой практики в виде актсторминга.