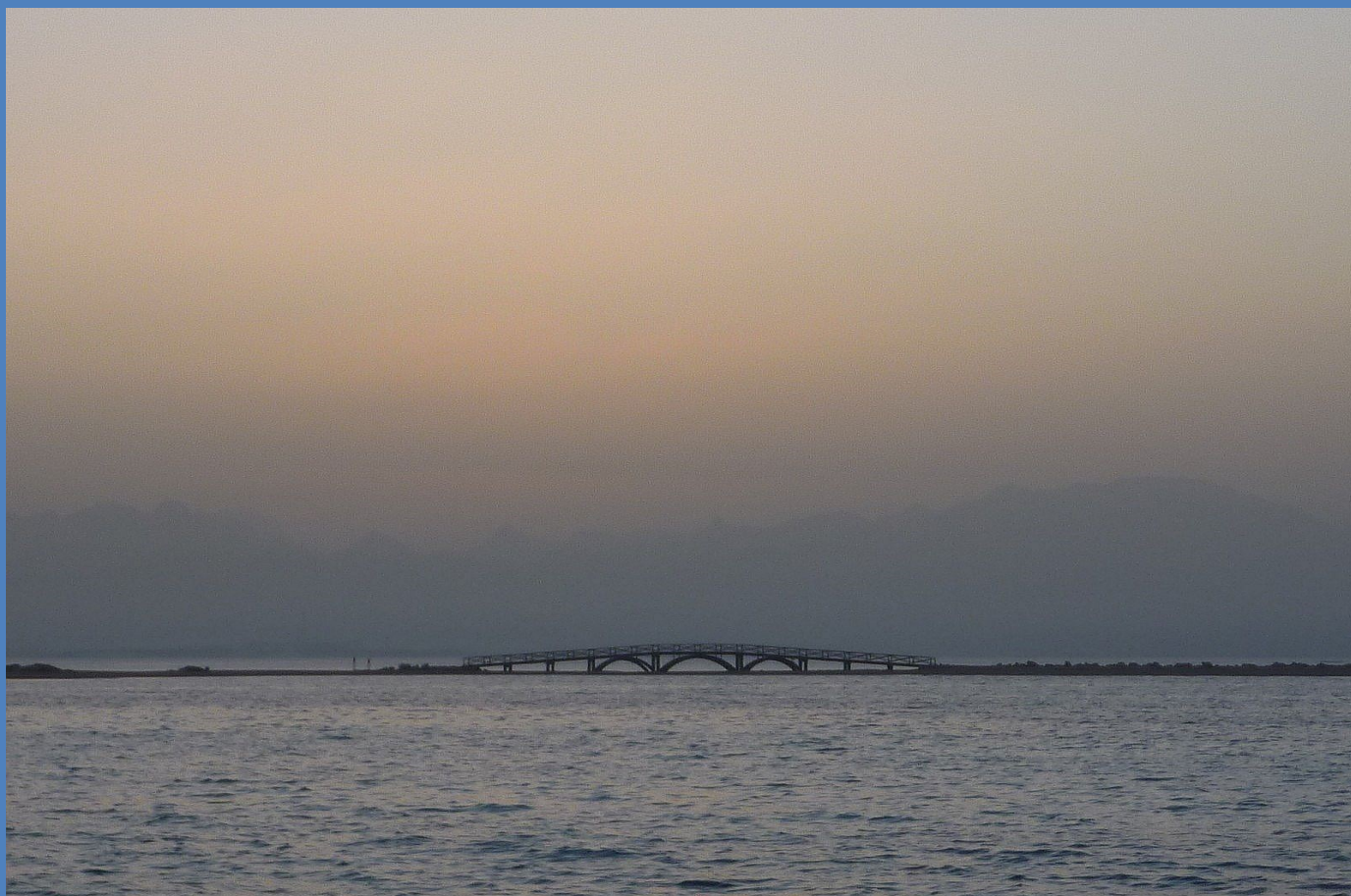


Александр Редлих – Мариска Каппмайер – Катарина Барриос – Александер Фёрстер  
Мэнди Фюттерер – Лидия Евченко – Джулия Магаард – Клэр Чонг



# Тренинг по многосторонней межкультурной медиации в сообществах и организациях

## Глава 7 Шаг 6 – Обеспечение реализации



Пособие для общего пользования

## Содержание

<b>Обеспечение реализации – оценка рисков и оптимизация мер .....</b>	<b>3</b>
Оценка рисков: Смело заглянуть в змеиную яму .....	3
Ранние предупреждающие знаки .....	3
Предупреждение и вмешательство .....	4
Выводы: финальный аккорд .....	5
Возможности – желание перемен .....	5
Барометр настроения – Искренность важнее всего! .....	6
<b>Упражнение: Модерирование оценки рисков реального проекта из сообщества группы, которая участвует в тренинге (всего 90-120') .....</b>	<b>8</b>
(1) Подготовка (15') .....	8
(2) Разделение на группы и формулирование задачи (5') .....	8
(3) Модерирование работы в группах (55') .....	8
(4) Обсуждение (15-45') .....	9
(5) Тематическое продолжение (30-45', опционально) .....	9

**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.

## 7. Обеспечение реализации – оценка рисков и оптимизация мер

Когда уже готовы планы по реализации решений и планы действий, существует риск, что результаты так и не будут достигнуты. На протяжении последующих недель, участники будут испытывать огромное влияние со стороны повседневной жизни, которое может подавить новые идеи. Сперва, любые намерения будут совершаться с ошибками. Ежедневные привычки усложняют реализацию новых идей. Даже самые большие энтузиасты, нацеленные на изменения, как правило, возвращаются к привычной форме взаимодействия и общения, что ставит под угрозу благие намерения плана внедрения решений.

Количество потенциальных способов провала бесконечно. В повседневной жизни случаются ошибки и недоразумения, которые могут вновь привести к недоверию между сторонами конфликта. Некоторые изменения невозможно внедрить в жизнь согласно подготовленному плану исходя из фактических или юридических соображений. Даже после успешного достижения соглашения, стороны конфликта всё ещё придерживаются своих изначальных интересов. Всё это, в результате, может опять привести к возникновению конфликта.

Таким образом, команда медиаторов советует сторонам конфликта, как лучше обеспечить реализацию запланированных мер и правил. Самое важное в данном случае – проанализировать возможные риски, чтобы предотвратить проблемы и быть готовым к разным ситуациям. Данный этап включает в себя оценку рисков, выявление ранних предупреждающих знаков и разработка плана действий в кризисной ситуации. Сосредоточенность на рисках основывается на теории зрелости конфликта<sup>1</sup>, согласно которой опытные «решатели конфликта» уделяют меньше внимания целям и больше – препятствиям.

**Ключевой вопрос:** Что может пойти не по плану и как можно это предотвратить и исправить?

### Оценка рисков: Смело заглянуть в змеиную яму



Изначально, следует определить слабые места и риски, которые могут появиться во время осуществления плана по реализации решений. Хорошим методом является использование простых вопросов на карточках: Если что-либо пойдёт не так, что это может быть? Что может привести к провалу или отклонению от обговорённого плана по реализации решений? Каким может быть самый худший результат? Чем были вызваны подобные провалы в прошлом? Какие могут возникнуть серьёзные побочные эффекты? Необходимо собрать все возможные критические сценарии. Сейчас самое подходящее время для сомнений. На данном этапе, сомневающиеся люди могут выражать свои скептические взгляды.

### Ранние предупреждающие знаки

Чётко определённые риски являются лучшими показателями для раннего предупреждения. Такие знаки необходимы для каждого риска. Стороны конфликта - замечательные эксперты по рискам, именно поэтому они лучше всего подходят для определения возможных слабых сторон плана по реализации решений. Вот почему им стоит задать следующие вопросы: Предположим, возникает определённый риск: Что могло указывать на его возникновение? Как определить, что какие-то части плана по

---

<sup>1</sup> e.g., Coleman, P. T., Hacking, A., Stover, M., Fisher-Yoshida, B., Nowak, A. (2008). Reconstructing Ripeness I: A Study of Constructive Engagement in Protracted Social Conflicts. *Conflict Resolution Quarterly*, 26(1), 3-42.

реализации решений обречены на провал? Какие знаки можно использовать в качестве системы раннего предупреждения?

Смысл заключается в том, чтобы совместно проанализировать, какие моменты стоит рассматривать как важные сигналы, указывающие на провал решения конфликта.

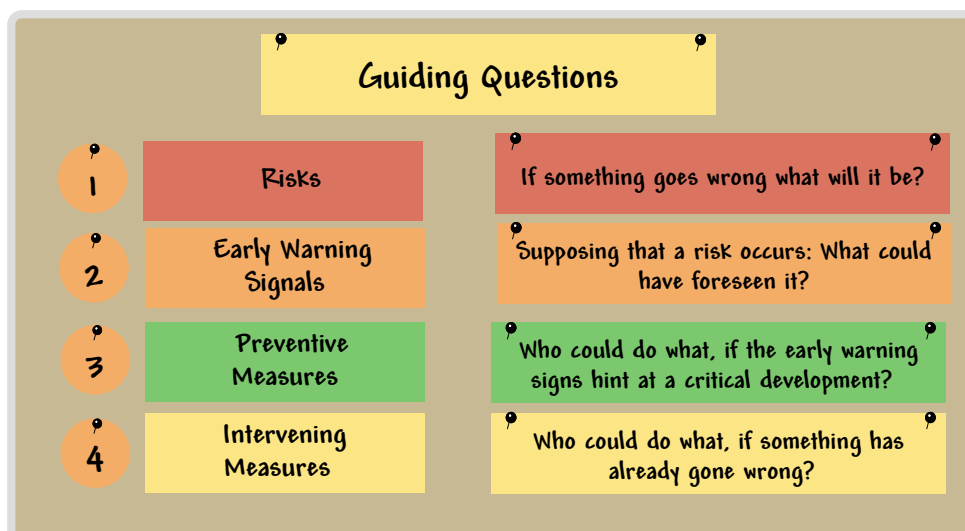


Fig. 7.1: Questions for guiding through the process of supporting the implementation

В рамках одного проекта, «сокрытие ошибок» было определено как риск. Медиатор спросил, какие индикаторы могли бы указать на то, что имело место сокрытие ошибок. Вначале, стороны конфликта не могли ответить на этот вопрос, поэтому медиатор сформулировал его иначе: Как вы узнали, что ошибки до сих пор умалчивались? После этого он получил целый ряд ответов, таких как: «Если кто-то совершил ошибку, это можно определить по тому, что он выдаёт меньше информации», или «Если кто-то говорит туманно и абстрактно, он может умалчивать свои ошибки». Когда медиатор спросил, к каким уловкам прибегла «другая сторона» чтобы скрыть свои ошибки, были озвучены различные тактики: преднамеренное разделение обязанностей («Коллега X отвечает за это»), выдумывание технических проблем («Инструменты не указывают на наличие проблем»), преувеличение слабых сторон третьей стороны («У подрядчика не хватает работников»), неправильное толкование и отсутствие конкретности в инструкции («Это не входит в поставленную задачу») и т.д.. Стало очевидно, что главной причиной, по которой скрываются ошибки, является порочный круг недоверия и скрывания ошибок: Чем больше старается одна сторона выявить ошибки другой стороны, тем больше старается другая сторона скрыть свои ошибки – и наоборот. Скрытые ошибки подтверждают существование недоверия и усиливают его. Таким образом, обе стороны стараются как можно раньше выявить ошибки и применить более суровые санкции, что опять приводит к усилению тактики сокрытия ошибок.

### Предупреждение и вмешательство

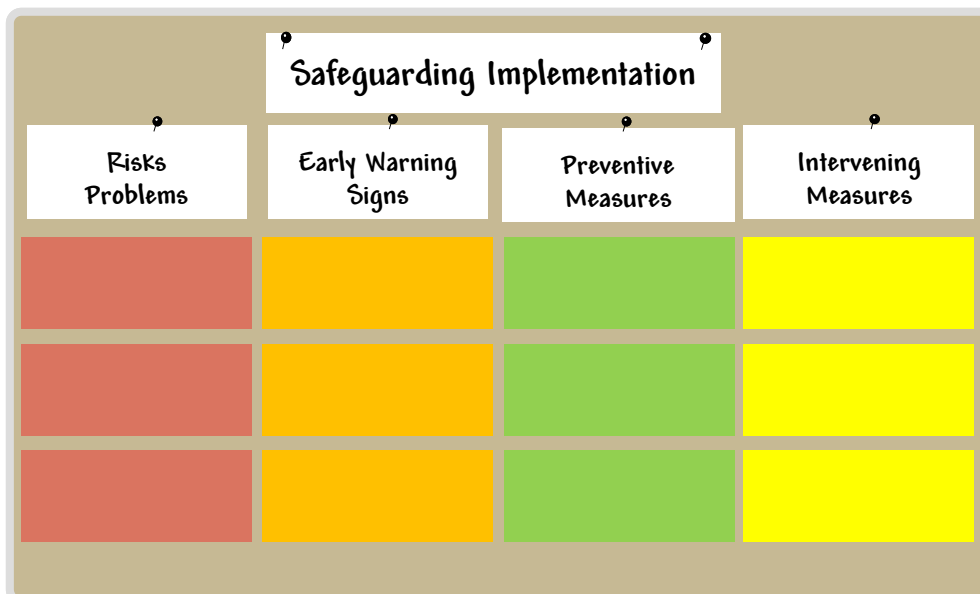
Как скоро определены основные ошибки и их ранние предупреждающие знаки, самое время решить, что же с ними делать. Можно прибегнуть к предупредительным мерам и мерам вмешательства. Например, меры, усиливающие доверие, являются предупредительными. Планирование срочного заседания в кризисной ситуации является вмешательством, если уже отмечен риск «недостаточного потока информации».

Сбор идей по предупредительным мерам можно направить в нужное русло, задавая следующие вопросы: В какой момент стоит заменить определённую меру во избежание провала? Что можно добавить в качестве меры предосторожности? Кто и что должен делать, если ранние предупреждающие знаки указывают на критическое развитие ситуации?



Сбор идей по мерам вмешательства должен ориентироваться на следующие вопросы: Кто и что должен делать, если что-то уже пошло не так? Каким может быть альтернативный план? Что делать в случае серьезной кризисной ситуации?

Если при оценке рисков выявляется, что весь план по реализации решений может провалиться, необходимо разработать более детальный план действий в случае кризисной ситуации,



который обеспечивает дополнительную безопасность совместно с разработанной системой раннего предупреждения.

### Выводы: финальный аккорд

Даже при наличии системы раннего предупреждения и альтернативного плана, процесс медиации конфликта не завершается на данном этапе. Этот этап следует завершать тем же образом, каким команда медиаторов способствовала взаимному обмену, путём стимулирования межличностного контакта. Для этого существуют более подходящие меры, чем просто обычный раунд дискуссий в конце тренинга. Можно выбрать два способа для завершения данного этапа: если команда медиаторов нацелена на будущее и хочет, чтобы стороны конфликта придали луч надежды своему проекту, можно проанализировать *возможности*, которые появляются в результате конфликта. Если в перспективе эмоциональная концовка, тогда следует обратить внимание на текущее *эмоциональное состояние* группы.

### Возможности – желание перемен

На данном этапе медиаторы, работающие над многосторонней медиацией, могут выявить сильную сторону, которая раньше упускалась из виду: мышление, основанное на возможностях. Не только риски упускаются из виду, но и возможности. Возможности являются незапланированными, желаемыми результатами плана по реализации решений. В контексте конфликта, большинство людей мыслит отрицательными категориями, например, исходя из проблем, вмешательства в работу и препятствий. Люди очень легко забывают о возможностях. Тем не менее, надежды и возможности являются важной движущей силой, посредством которой люди решают свои проблемы и результативно проводят переговоры касательно конфликтов. Возможности и надежды представляют собой элементы качества жизни (как в профессиональной, так и в личной жизни), к которым так стремятся люди. При работе с конфликтами, мы сталкиваемся не только с возможностями, возникающими из самого конфликта, поэтому целесообразно рассматривать и возможности, которые появляются в самом конце.

Сбор новых возможностей в результате общего плана по реализации решений проводится посредством дискуссий и наглядного представления. От сторон конфликта

конкретно требуется назвать возможности, возникающие в результате решения конфликта (см. Рис. 7.1).

Очень часто бывает, что стороны конфликта только сейчас понимают, насколько успешное решение конфликта способствует сотрудничеству. Типичные возможности являются не просто общими аспектами, такими как улучшение рабочей атмосферы, улучшение здоровья и хороший баланс между работой и жизнью, а также специфическими аспектами, такими как чёткие информационные структуры, направленные сверху вниз, снижение количества бюрократических препятствий, лучшее управление или более короткий бизнес-процесс.

Возможности визуально представляются на пинборде. Они сохраняются в мозгу участников как положительные аспекты медиации конфликта и мотивируют их в дальнейшем работать над обеспечением обговорённых решений конфликта.

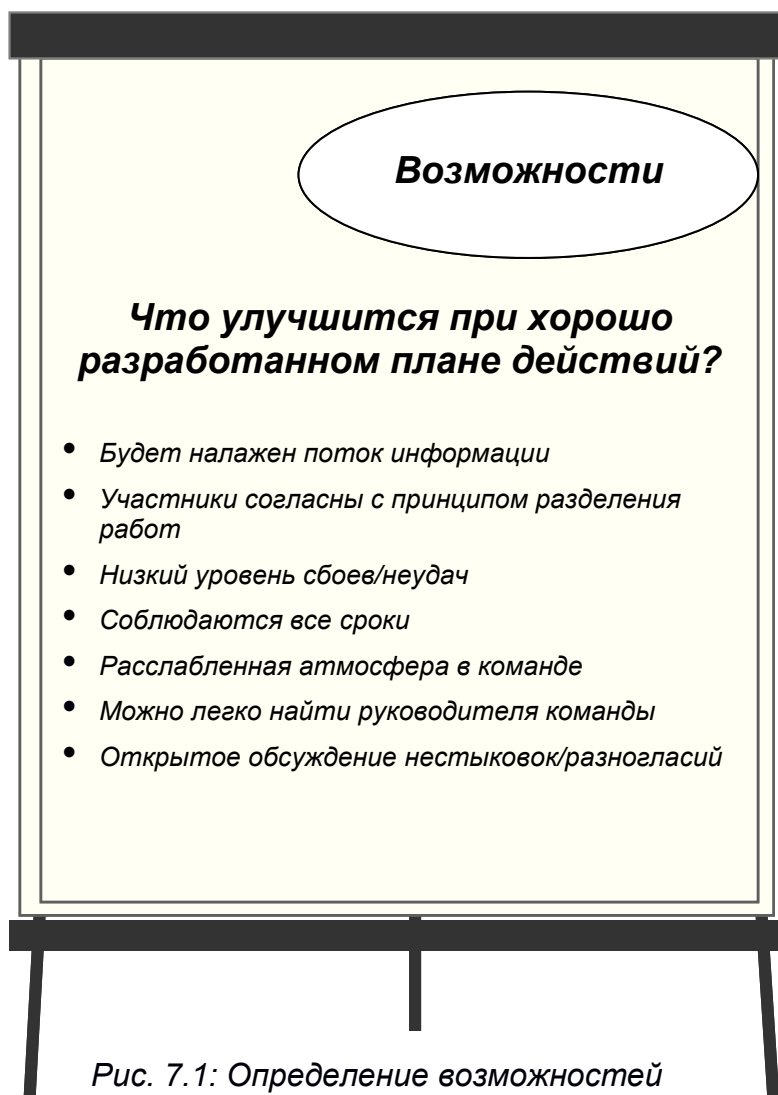


Рис. 7.1: Определение возможностей

### Барометр настроения – Искренность важнее всего!

Атмосфера в конце модерирования является отправной точкой для следующего процесса. Часто, обнадеживающая перспектива касательно возможностей не соответствует настроению участников, особенно когда она неясна или пока лишь в представлениях.

Для того, чтобы выразить своё настроение, можно ориентироваться на четыре аспекта → квадрата общения. Медиатор просит у сторон конфликта → «фонарик». Здесь идёт речь не об обратной реакции по отношению к медиатору, а о барометре искренности. В течение нескольких минут стороны конфликта подготавливают вопросы (см. Рис. 7.2).

Когда члены команды будут обдумывать эти вопросы, им понадобится некоторое время и, как правило, ручка и лист бумаги, чтобы записать возникшие идеи - на данном этапе может появиться основательный межличностный контакт. Если дискуссии не ограничиваются вежливыми фразами, когда не наблюдается бурного выражения эйфории и скептической угрюмости, можно добиться настоящей и искренней картины, отражающей настроение группы. Для этого необходимо многое: задумчивость и энергия, скептицизм и энтузиазм, надежды и страхи, разочарование и удивление, а также много других чувств и эмоций.

Это настроение следует задержать на минутку, не стоит плавно переходить к «обратной реакции» или «оценке». Часто не бывает «последнего удара», который бы чётко и ясно завершил данный процесс, или бы дал понять, что процесс можно завершить. Наоборот, именно это является (открытой) отправной точкой к практическим изменениям в повседневной жизни сторон конфликта. Итак, в нашем барометре настроения, мы – медиаторы – должны, скорее, рассказать о том, как мы устали (или полны энергии), что мы хотим продолжить работу (или пойти домой), что нам понравилось работать со сторонами конфликта (или, в определённый момент, нам было проблематично и сложно взаимодействовать с кем-то). Можно также упомянуть, что группа начала с лёгкой (сложной) начальной позиции, что план по реализации решений требует усиленной работы от сторон конфликта (или что она почти достигла этой цели).

Читая это, вероятно, вам может показаться, что сейчас могут появиться новые мотивы конфликта, которые вы не хотели бы отделять от процесса. Но команда медиации должна быть выше всех этих беспокойств. То, что высказывается на данном этапе, является частью ситуационной правды, даже если барометр настроения указывает на такие чувства, как «всё было зря», «лишь сейчас мы действительно дошли до важных моментов», «отношения стали ясней и сложнее одновременно» и т.д..

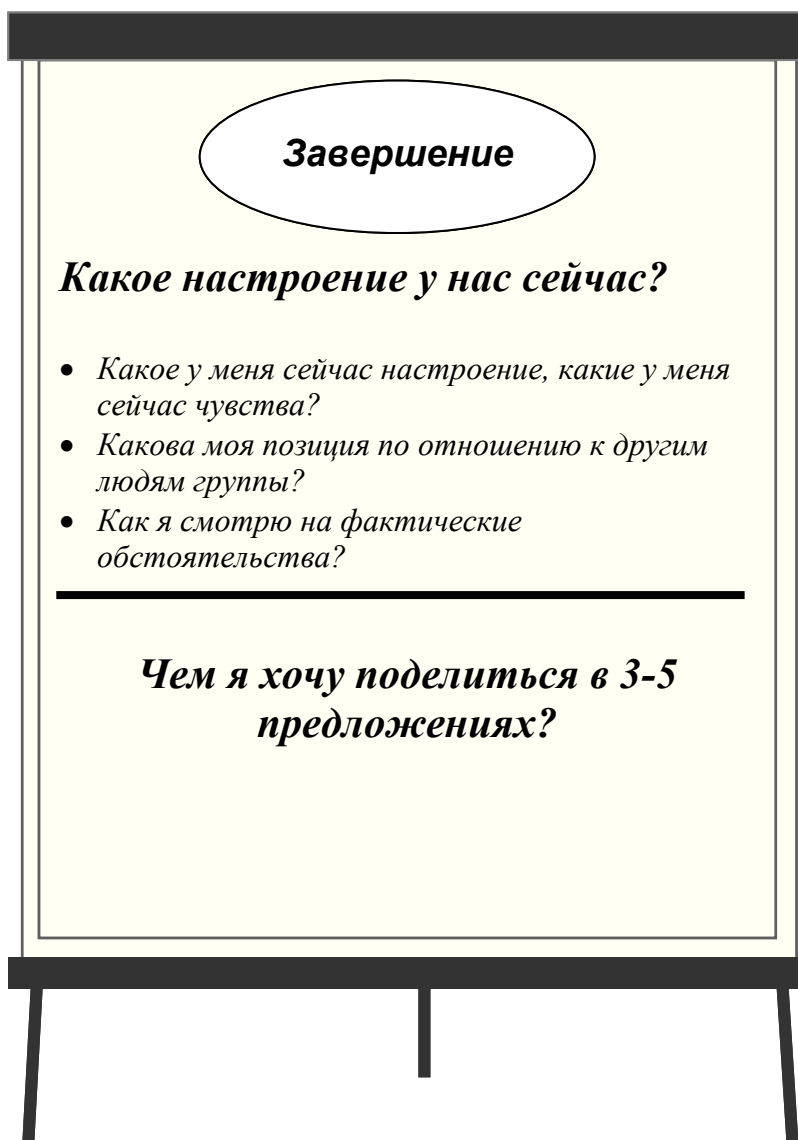


Рис. 7.2: Конечное обозначение настроения

Критерий завершения: Потенциальные провалы предотвращаются перспективным методом.

### 7.1 Упражнение: Модерирование оценки рисков реального проекта из сообщества группы, которая участвует в тренинге (всего 90-120')

Для обучения модерированию процесса оценки рисков, можно перейти к данному упражнению сразу после разработки плана действий или плана по реализации мер. Тогда оценку рисков можно сразу применить к разработанному плану действий (например, см. 5.3, Рис. XX). Можно также использовать существующие проекты группы, участвующей в тренинге: например, предстоящие выходные, представленные самому себе, совместное планирование наблюдения в группе, совместная вечеринка, система отбора ситуаций для медиации и т.д.. Можно даже взять за основу амбиции одного участника или инструктора касательно более или менее известной инновации, такой как внедрение новой программы обучения. Минимальный критерий для обсуждения плана действий – работа должна быть плодотворной, чтобы рассмотреть возможности и риски оптимизации.

Ниже представлено упражнение, основанное на примере немецкого Закона о медиации от 2012 года. Преимущество упражнения в том, что участники также узнают об основных проблемах законодательства о медиации.

#### (1) Подготовка (15')

Участникам раздают текст закона о медиации (см. ссылку: <http://www.gesetze-im-internet.de/bundesrecht/mediationsg/gesamt.pdf>). Инструкторы объясняют его статью за статью, собирают вопросы и разъясняют сложные моменты.

#### (2) Разделение на группы и формулирование задачи (5')

Инструкторы просят участников разделиться на группы по 4-6 человек. Если есть участники с юридическим опытом или образованием, их следует распределить как можно более равномерно по всем группам. Один человек будет модератором, а остальные формируют «экспертные группы». В качестве экспертной группы, их просят разработать рекомендации для Ассоциации Медиаторов. В рекомендациях следует назвать риски, которые могут возникнуть в случае внедрения закона. Помимо этого, надо порекомендовать меры вмешательства: поправки, дополнительные меры, альтернативные решения, планы

#### How to facilitate the risk assessment and the optimization of the action plan?

- (1) Identification of risks (15')
- (2) Naming early warning signals for each risk (15')
- (3) Excursion: handling interpersonal conflict topics (if necessary extra time is needed)
- (4) Formulation of preventive and Intervening measures (each 10')
- (5) Recognizing the chances (5')

действий в кризисных ситуациях и т.д..

Fig. 7.1.1: Steps of risk assessment and optimization of the action plan

#### (3) Модерирование работы в группах (55')

Модераторы групп в данном упражнении практикуют навыки по оценке рисков, направляя других членов группы по необходимым этапам. Выполняя это задание, они визуально представляют результаты на флипчарте, пинборде, или даже с помощью проектора, для их дальнейшего документирования.

- a) Определение рисков (15')
- b) Предположение ранних предупреждающих знаков по каждому риску (15')
- c) Экскурсия: обсуждение межличностных конфликтных тем (при необходимости, можно выделить больше времени)
- d) Формулировка предупредительных мер и мер вмешательства (10' на каждую категорию)
- e) Выявление возможностей (5')



**(4) Обсуждение (15-45')**

Инструкторы спрашивают о сложностях и проблемах, возникших в процессе определения рисков, обозначения ранних предупреждающих знаков и при формулировке предупредительных мер и мер вмешательства. Они пишут комментарии на карточках и размещают их на пинборде, объясняют возможные способы, помогающие справиться с вышеуказанными сложными моментами. По возможности, участники могут сами определить эти методы.

**(5) Тематическое продолжение (30-45', опционально)**

Данное упражнение предусматривает возможность продолжить конструктивную работу по теме «Закон о медиации». Для этого, на пленарном заседании, модератор представляет результаты работы экспертной группы по оценке рисков. Они используют так называемый формуляр для рекомендаций для Ассоциации Медиаторов. Затем следует сравнение, объединение, калибровка и формулирование отдельных рекомендаций для разработки рекомендаций для медиаторов и Ассоциации Медиаторов от всей группы, принимающей участие в тренинге. (Позже, их можно будет отослать Ассоциации Медиаторов).