

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 8 Шаг 7 – Мониторинг процесса



Пособие для общего пользования

Содержание

Мониторинг процесса: Создание культуры сотрудничества	3
Создание культуры сотрудничества	3
Поддержка внедрения	4
Тестирование плана действий	4
Оценка процесса и результатов	4
Упражнение: Оценка достижения целей (всего 45')	6
(1) Введение (5')	6
(2) Работа в малых группах (20')	6
(3) Презентация и оценка (20')	6
Упражнение: Оценка, основанная на анализе общего опыта (всего 90')	7
(1) Введение (5')	7
(2) Организация работы в малых группах (5')	7
(3) Работа в малых группах (всего 45')	7
(4) Пленарное заседание: окончательная оценка (20')	7
(5) Пленарное заседание: отражение метода (15')	7

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.

8. Мониторинг процесса: Создание культуры сотрудничества

У седьмого шага МММСО две цели. С одной стороны, он должен способствовать созданию культуры сотрудничества между бывшими сторонами конфликта¹. С другой стороны, он поддерживает внедрение плана действия.

Создание культуры сотрудничества

Культура сотрудничества, в дальнейшем, определяется как набор общих ценностей, ролей и правил, которые стороны перенимают в свою конкретную культуру.

Ключевыми ценностями сотрудничества являются ...

- ... прозрачность информации, то есть, не выдавать ложную информацию или не скрывать важную информацию в ущерб друг другу,
- ... благородство в отношениях, то есть, не причинять намеренно вред другой стороне,
- ... открытость к пониманию субъективного мира другой стороны, то есть, не возвращаться к предыдущим негативным стереотипам и не винить в ошибках,
- ... ответственность за согласованные действия, то есть, выполнение необходимых задач.

У сотрудничества очень хорошая основа, если стороны *верят* в эти ценности и берут на себя *взаимные обязательства* по отношению к ним.

Культура сотрудничества разбивает эти ценности на партнёрские *роли*. Таким образом, сотрудничество основывается на принятии ролей действующих партнёров, которые включают в себя соответствующие ролевые сегменты и распределение задач, ролевую гибкость в рамках межличностного взаимодействия и ролевое расстояние в отношении социальных норм.

Между жёстко конкурирующими или даже враждующими партнёрами, создаётся система взаимодействия, которая характеризуется моделями поведения, в попытке причинить вред оппоненту с целью получить преимущество при использовании ложной информации, ставя под угрозу обычные действия, и создавая и распространяя негативные стереотипы, обвинения и компетенции. Создаётся впечатление, что существуют общие *правила*, такие как:

- Препятствуй другим и наноси им поражение вне зависимости от места встречи!
- Выдавай другим как можно меньше информации, и если надо, искажай и скрывай её!
- Не делай ничего из того, что может дать преимущества другой стороне!
- Выявляй и распространяйся об отрицательных качествах других и обвиняй их за любое зло мира!

В отличие от этого, система сотрудничества основывается на модели поддержки других как друзей, путём прозрачного обмена информацией, выполняя то, что взаимно ожидается друг от друга и применяя активное слушание, с целью понять личные мысли, чувства и мотивацию других людей.

Эти идеи по созданию культуры сотрудничества можно привить во время мониторинга внедрения стороной плана действия в их среде. Этот двойной путь – создание культуры сотрудничества и поддержка внедрения плана действий – является ключевой идеей данного последнего шага нашей концепции.

¹ Rothman, J. (Ed. 2012). From Identity-Based Conflict to Identity-Based Cooperation. The ARIA-Approach in Theory and Practice. Part II (pp. 125-206). New York: Springer

Поддержка внедрения

Как правило, медиаторы завершают медиацию, как только стороны подписывают договор о плане действий. Но, как мы знаем из долгосрочной оценки, всегда существует риск неуспешного внедрения планов действий, или они вообще не внедряются. [Повседневная жизнь заставляет забывать о планах](#). Первые попытки внедрить меры разрешения конфликта сталкиваются с плохо приспособленным поведением другой стороны и легко приводят к новым напряжённым ситуациям. Подобный опыт часто возникает у сторон, которые отказываются от обнадеживающих усилий.

Медиаторы, работающие в рамках многосторонней медиации, также могут помогать сторонам, и таким образом поддерживать их. Если медиаторы проводят мониторинг внедрения, весь процесс межкультурной многосторонней медиации развивается от контракта к семинарам, основанным на диалогах, до согласования общего плана действий и поддержки внедрения, до тех пор, пока проект не будет успешно завершён.

Даже редкие встречи со сторонами и оценочные отчёты способствуют внедрению. Более того, можно поддерживать внедрение путём тестирования, оценки и внесения изменений.

[Тестирование плана действий](#)

Важно не пытаться на высшем уровне внедрять действия и меры, указанные в плане действий, а сначала протестировать план. Это основано на опыте, что естественно, будут совершаться ошибки. Никто не совершенен в планировании будущего, могут случаться и неудачи. В конце концов, практический опыт покажет, что работает, а что - нет. Таким образом, медиатор обучает стороны другой ценности, называемой *дружелюбное отношение к ошибкам*, т.е. не ожидать идеального внедрения запланированных действий, а скорее всего быть готовым к тому, что возникнут отклонения от плана. Это является проблемой, так как люди фокусируются на результатах медиации и будут оценивать, насколько успешен сам процесс, особенно насколько успешны улучшения взаимодействий сторон. Лучший метод - объявить первые дни, недели или месяцы внедрения периодом тестирования и проведения опытов. Важно выделить длительный период для тестирования, чтобы была возможность делать малые шаги на пути к улучшению. Этот период тестирования следует планировать уже во время семинара по налаживанию диалога, во время работы над конкретным расписанием (см. Главы 6 и 7).

Кроме этого, в данный период медиаторы должны совместно планировать оценку хотя бы с одним представителем от каждой стороны, особенно для сбора данных (см. ниже). В этих целях, медиаторы организуют с ними встречи. Кстати, эта подготовительная работа помогает распознать ошибки и неудачи на ранних этапах и изменить действия.

Обычно, тестирование плана действий приводит к его изменению. Положительное отношение к ошибкам позволяет легко распознать проблемные процессы и адаптировать план к реальной ситуации. Перфекционизм является внутренним препятствием актёров и не позволяет им открыто признать провалы и ошибки. Для основных изменений, медиаторы должны организовать встречу со всеми бывшими членами семинара по налаживанию диалога.

Оценка процесса и результатов

После внесения нескольких изменений разрабатывается адаптированный план действий. Сейчас его процессы и результаты следует рассматривать как одно целое. В рамках седьмого шага, команда медиации и стороны должны провести самокритичную оценку. Она основывается на достоверных данных. Для оценки этих данных должна собраться вся группа.

Основные вопросы для оценки процесса: Каковы результаты наших действий? Как можно выявить их? Какие процессы спровоцировали их?

Вопросы касательно результатов можно разделить на три части (см. 7.1):

- Достигнуты ли цели нашего плана (полностью – частично – ни в коей мере)?
- Повлияли ли наши действия на результаты (совместно со случайными возможностями – спровоцированными другими факторами)?
- Есть ли другие (положительные – негативные - неясные) эффекты?

В ретроспективе можно задать следующий *основной вопрос касательно процесса внедрения*: Что произошло и что повлияло на достижение целей или на другие эффекты?

В связи с этим, ценности *культуры сотрудничества* помогают найти важные области межличностных процессов между сторонами: Как развивалось надёжное доверие и сотрудничество, особенно прозрачность взаимно обмениваемой информации, щедрость в отношениях, открытость к пониманию и ответственность за действия?

Здесь рассматривается вопрос разработки ценностей, ролей и правил для хорошего сотрудничества. На данном этапе сторонам важно обдумать между собой свои отношения и понять, что необходимо сделать для их улучшения.

В итоге, вся внешняя поддержка со стороны команды медиации должна постепенно исчезнуть. Для этого полезно определить возможную поддержку и запланировать её постепенное сокращение. В рамках последней встречи можно поделиться успехами проекта и отпраздновать их.

8.1 Упражнение: Оценка достижения целей (всего 45')

Инструкторы объясняют суть данного упражнения с помощью одного конкретно сформулированного задания из главы «Обсуждение решений», над которым участники уже работали ранее во время обучения. Эти задания содержат различные цели и интересы каждой из сторон. В рамках данного упражнения, участники должны разработать способ измерения данных целей.

Например, в рамках конфликта между двумя сотрудничающими неправительственными организациями, была поставлена цель справедливо распределить бюджет (см. Рис. 7.1.1). Справедливое распределение бюджета должно принимать во внимание основные интересы конфликтующих сторон: желание одной стороны заключалось в оплате работы с большим количеством клиентов. Другая сторона хотела добиться вознаграждения за свою вовлеченность во многие виды деятельности, несмотря на то, что они работали с меньшим количеством клиентов.

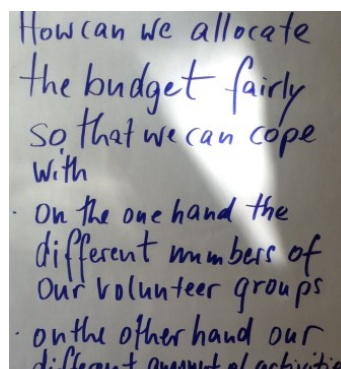


Рис. 7.1.1: Формулирование задачи по конфликтному вопросу о распределении бюджета

Ключевой вопрос для оценки: Каковы наиболее важные аспекты цели и как можно определить, если они были достигнуты?

(1) Введение (5')

Инструкторы напоминают задание из главы «Обсуждение решений» и объясняют, что данное упражнение будет позже использоваться для оценки целей во время мониторинга внедрения плана действий.

Они рекомендуют поработать над этим вопросом и пройти следующие три шага:

- **Мозговой штурм:** Определите возможные аспекты цели!

Например: документирование работы всех членов, оценка целей со стороны всех членов обеих НПО, данные по распределению бюджета, общий уровень удовлетворённости клиентов работой НПО, особый уровень удовлетворённости клиентов работой над ситуациями и другой деятельностью и т.д.

- **Решение:** Выберите самые важные аспекты, которые лучше всего представляют цели!

Данные по распределению бюджета (в качестве наглядного примера) и анализ целей со стороны всех членов обеих НПО

- **Меры:** Определите конкретные показатели по каждому важному аспекту, которые будут убедительны для других!

Матрица данных: Сколько денег тратится на каждый вид деятельности?

Анализ на предмет справедливого распределения бюджета всеми членами НПО

(2) Работа в малых группах (20')

Участники разделяются на небольшие группы по четыре человека. Дополнительно, инструкторы раздают каждой группе по одной цели, над которой они должны работать. В каждой группе, один человек модерирует её работу, чтобы разработать меры по достижению одной цели. Чтобы добиться этого, модератор должен использовать вышеуказанные три шага.

(3) Презентация и оценка (20')

Модератор или другой человек представляет результаты работы в группе на пленарном заседании: меры по достижению цели группы. Инструкторы оценивают идеи групп и предлагают меры по их совершенствованию.

8.2 Упражнение: Оценка, основанная на анализе общего опыта (всего 90')

Сложная задача по внедрению нуждается в признании и анализе. Это следует проводить с представителями сторон в группе, которые знают друг друга по семинару по налаживанию доверия. В этой ситуации полезно креативно использовать хронологическую линию. Если она уже использовалась для анализа истории конфликта в рамках первого шага (см. Главу 1), данную хронологическую линию конфликта можно легко развить.

(1) Введение (5')

Инструкторы показывают хронологическую линию и объясняют её функции: (1) организация основных событий в рамках определённого времени этой хронологической линии и (2) оценка событий по оценочной шкале от положительного до отрицательного. Это введение можно подкрепить некоторыми примерами.

(2) Организация работы в малых группах (5')

Инструкторы и участники создают список возможных хронологических линий с общим опытом и выбирают один, например, один из предыдущих семинаров группы.

Для создания малых групп из трёх человек, инструкторы просят участников встать в линию между пунктами, гласящими «Опыт этого отрезка времени был замечательным» и «Опыт этого отрезка времени был плохим».

Их затем разделяют на три подгруппы: та треть, которая ближе всех к одному краю, будет стороной А, треть, которая ближе всех к другому краю, будет стороной В. Треть в середине получает роль медиаторов. В малые группы входит по одному участнику со стороны А, по одному участнику со стороны В, и по одному медиатору.

(3) Работа в малых группах (всего 45')

Медиатор модерирует анализ выбранного временного отрезка в малых группах, придерживаясь следующих шагов.

· Выявление важных моментов (5')

Участники записывают на карточках важные события (которые они помнят) из выбранного отрезка времени. Они анализируют эти события согласно шкале и записывают их на хронологической линии или размещают на пинборде.

· Обмен воспоминаниями: воссоздание процесса (40')

Медиаторы управляют процессом анализа процесса. Каждое событие объясняет тот человек, который записал его на карточке. Другой человек занимает позицию. Таким образом, воссоздаётся процесс. Записываются противоречия. В завершение, процесс оценивают три члена каждой группы. Оценка записывается на флипчарте и рассматривается на пленарном заседании.

(4) Пленарное заседание: окончательная оценка (20')

Инструкторы представляют оценки работы в малых группах. Все участники обсуждают результаты. В завершение, они стараются собрать результаты в одну картину анализируемого периода времени.

(5) Пленарное заседание: отражение метода (15')

Инструктор просит участников отразить их опыт работы с этим методом оценки обычного процесса с помощью двух вопросов: какие аспекты метода стоит сохранить? Что и каким образом следует изменить?