

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 9 Самопознание



Пособие для общего пользования

## Содержание

<b>Самопознание: Культурные ценностные ориентации в рамках медиации .....</b>	<b>4</b>
(1) Определение ценностей в рамках медиации .....	4
(2) Самопознание: Определение культуры конфликта в самом себе и в других.....	6
<b>Упражнение: Культурные ценности и разрушение коммуникации (60') .....</b>	<b>9</b>
(1) Презентация высказываний и пояснение обеих измерений (10').....	10
(2) Организация рабочих тандемов (5') .....	10
(3) Инструкции по работе (10') .....	10
(4) Работа в тандемах: анализ ценностей (15') .....	11
(5) Оценка в рамках пленарного заседания: объяснение вопросов (20') .....	11
<b>Мои ценности в конфликте (3-4 часа) .....</b>	<b>12</b>
(1) Самостоятельная работа: размышление над конфликтом (15').....	12
(2) Консультирование конфликта в парах (75') .....	13
(3) Перерыв (15').....	13
(4) Пленарное заседание (30') .....	13
Дополнительное упражнение: самопознание (60') .....	13
(1) Создание подгрупп (5').....	14
(2) Работа в подгруппах (10') .....	14
(3) Модерируемая дискуссия (30') .....	14
(4) Оценка в рамках пленарного заседания (15').....	15
<b>Упражнение: Какова моя позиция к ценностям медиации? (90') .....</b>	<b>16</b>
(1) Исследование ценностных восприятий в медиации (5') .....	16
(2) Подсчёт (5').....	17
(3) Работа в подгруппах (15') .....	17
(4) Пленум: диалог о ценностях (30').....	18
(5) Работа в подгруппах (5') .....	18
(6) Пленарное заседание: ценностный диалог (10') .....	18
(7) Работа в малочисленных смешанных группах (10').....	18
(8) Пленарное заседание: решение (10') .....	18
<b>Обмен коллективными представлениями о самом себе и внешними представлениями (3ч 10') .....</b>	<b>19</b>
(1) Формирование групп (5') .....	19
(2) Инструкции для работы в группе (5').....	19
(3) Работа в подгруппах: создание представления о самом себе и внешних представлениях (40') .....	19
(5) Пленарное заседание: презентация восприятия самого себя (20') .....	20
(6) Пленарное заседание: Презентация положительных аспектов внешних представлений (15') .....	20
(7) Перерыв (15').....	20

(8) Пленарное заседание: презентация важных аспектов внешних представлений (60') .....	21
(9) Пленарное заседание: оценка (30').....	21
<b>Самопознание: моя предвзятость (всего 45').....</b>	<b>23</b>
(1) Введение (5') .....	23
(2) Определение критических случаев (10').....	23
(3) Обмен общим опытом (15').....	23
(4) Пленарное заседание: оценка (15').....	23

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.

## 9. Самопознание: Культурные ценностные ориентации в рамках медиации

Следующая глава предоставляет упражнения по самопознанию, цель которых – привести участников к чёткому *восприятию коллективной ценности*, определить конфликты, связанные с их собственными и чужими ценностями и рассмотреть эти аспекты в рамках медиации. Существуют коллективные и индивидуальные стороны ценностные восприятия. Они отражают то, что является важным для групп и сообществ, но в то же время люди по-своему истолковывают и изменяют их. Ценности, приемлемые в рамках определённого сообщества и объявленные, в целом, значимыми, предоставляют членам *культурную ориентацию* для их мыслей, чувств и действий и диктуют социальное взаимодействие. В случае очень больших социальных сообществ мы говорим о разных культурах, например, о религиозных или национальных культурах. Можно также говорить об организационной культуре, профессиональной культуре, молодёжной культуре, городской культуре и т.д.. Исходя из этого, культура медиации предоставляет ценности сообщества медиаторов, такие как беспристрастность, равенство и самоопределение, в качестве важных рекомендаций к действию.

Если встречаются люди, принадлежащие к разным культурным группам, они всегда будут противостоять друг другу, опираясь на свои разные восприятия ценностей. Порой это приводит к глубоким конфликтам ценностей, которые, также, часто переходят в разногласия по поводу ресурсов или противоречащие цели.

Медиаторы должны осознавать основные ценности медиации и свои собственные ценностные восприятия, основанные на культуре. Они также должны уметь определять культурные различия и сходства, а также деликатно обращаться с ними.

Восприятие ценностей для справедливого и эффективного решения конфликтов может само стать конфликтом. Настоящая глава, с одной стороны, должна помочь в развитии основных ценностей для медиации, а с другой стороны, поддержать культурное самопознание и восприимчивость к различиям, связанным с культурой.

### (1) Определение ценностей в рамках медиации

Ценности долгое время были предметом научных дискуссий<sup>1</sup> и плохо определены. Здесь также не будет представлено какого-либо общезначимого определения. Мы понимаем ценности как общие восприятия социального сообщества о мире, о них самих и о других, которые заявляют, какими должны быть люди. Ценности являются социальными конструкциями, которые объявлены «хорошими» в рамках определённого социального сообщества: положительные качества, руководящие принципы и личностные аспекты<sup>2</sup>. Ценности проявляются в таких принципах, как свобода, солидарность и справедливость, и в компетенциях, таких как надёжность, креативность и т.д..

Какие ценности важны в рамках медиации? *Беспристрастность медиаторов, равенство и самоопределение* сторон конфликта являются фундаментальными ценностями медиации, навязанными Западом<sup>3</sup>. К ним можно добавить ценности, которые уже были озвучены во вступительной главе: *правда* о конфликтной реальности, *взаимное понимание*, *креативность* решений и *приверженность* к соглашениям.

---

<sup>1</sup> см. <http://plato.stanford.edu/entries/value-theory/>

<sup>2</sup> Schulz von Thun, F. (1989): Miteinander Reden: Stile, Werte und Persönlichkeitsentwicklung. Reinbek: Rowohlt, 38

<sup>3</sup> см. [http://europa.eu.int/comm/justice\\_home/ejn/news/news\\_adr\\_code\\_en.pdf](http://europa.eu.int/comm/justice_home/ejn/news/news_adr_code_en.pdf)

Этот канон ценностей дополняется специальными ценностями Гамбургского Подхода в Психологии Коммуникации: *двойная когеренция* индивидуальной аутентичности и адаптация в зависимости от ситуации очень важна для справедливой и успешной коммуникации. Это означает, совместно с тем, что говорят отдельные люди, что они должны согласовывать, насколько возможно, свой внутренний опыт и требования окружающего мира. Достичь этого можно лишь в равновесии: необходимо сравнивать аутентичность и адаптацию к ожиданиям других.

Члены человеческих групп должны постоянно приспосабливаться друг к другу в их среде – к их языку и мотивации, с их отрицательными и положительными чувствами друг к другу, а также с их пониманием друг друга и конфликтов друг с другом. Это возможно лишь в том случае, если они перестанут стратегически манипулировать друг другом, а вместо этого беспристрастно взаимодействовать между собой. Таким образом, *отсутствие предубеждений* является важной ценностью, которая облегчает жизнь и работу групп и придаёт им больше ценности.

На практике, можно справиться с огромными трудностями, связанными с работой и проживанием в сообществе, прибегая к дифференцированной коммуникации. Коммуникация работает, если, согласно → квадрату коммуникации<sup>4</sup>, содержание коммуникации соответствует четырём требованиям к качеству: партнёры диалога/собеседники должны (1) правдиво и чётко информировать друг друга о проблемах, (2) достаточно достоверно выражать внутренние чувства, (3) в то же время налаживать свои отношения приемлемым образом и (4) совместно планировать перспективные действия. Таким образом, другой ценностью является *способность к четырёхсторонней коммуникации*.

*Системное убеждение* является основной ценностью Гамбургской Психологии Коммуникации. Она гласит, что конфликт не возникает из-за (плохих) черт характера, которыми мы наделяем друг друга, а из-за системы взаимодействия, которая возникает между участниками. Модель → *Замкнутый Круг*<sup>5</sup> описывает суть понимания человеческих взаимодействий. Они ходят по кругу без причинных начал.

Во всяком случае, восприятие того, что ценности не должны быть абсолютными, а *динамически сбалансированными*, является мета-ценностью: это представлено [моделью Квадрата ценностей и развития](#)<sup>6</sup>. Это означает, что ценности следует соразмерно смешивать с другими ценностями.

Таким образом, ценность аутентичности не должна становиться абсолютной согласно выражению «чем честнее, тем лучше!» Честность надо контролировать, дабы не стать жестоким.

Данный динамический баланс предполагает коммуникационные инстинкты, которые можно испробовать во время ролевых игр, обсудить во время обратной связи и развивать самостоятельно.

Эти ценности применимы как к медиации, так и к тренингу.

---

<sup>4</sup> Schulz von Thun, F. (1981): *Miteinander Reden: Störungen und Klärungen*. Reinbek: Rowohlt

<sup>5</sup> Schulz von Thun, F. (1989): *Miteinander Reden: Stile, Werte und Persönlichkeitsentwicklung*. Reinbek: Rowohlt, 28ff

<sup>6</sup> Schulz von Thun, F. (1989): *Miteinander Reden: Stile, Werte und Persönlichkeitsentwicklung*. Reinbek: Rowohlt, 38ff



Медиация обязана следовать общим ценностям истины конфликта, взаимного понимания, креативности в решениях и приверженности к соглашениям. Это требует доверия, беспристрастности, равенства и самоцеленаправленности. К тому же, успешная коммуникация, сотрудничество и урегулирование конфликтов основано на следующих ценностях: двойной когерентности аутентичности и адаптации, отсутствии предубеждений, способности к четырёхсторонней коммуникации, системном убеждении и динамическом балансе этих ценностей.

Данные ценности не определяют конкретно, что должны делать медиаторы и стороны конфликта, для того, чтобы действовать справедливо и эффективно. Они лишь дают ориентир на правильное направление. Для правильных результатов необходимы конкретные методы, приведённые в других главах. Настоящая глава посвящена индивидуальному самопознанию участников тренинга.

## **(2) Самопознание: Определение культуры конфликта в самом себе и в других**

ТМММСО не предназначен для обучения культурным характеристикам сторон конфликта разных культур, стран, религий, профессий или организаций. Эта разнообразность слишком велика. Мы хотим и дальше разрабатывать компетенции для (а) чувствительного восприятия межкультурных различий и их основных ценностей, в том числе (б) компетенций по оценке их влияния на процесс медиации. Исходя из этого, участники должны сконцентрироваться на своих собственных восприятиях ценностей касательно конфликтов и их решении в рамках медиации, и, при необходимости, определить и проанализировать отличия от западной культуры медиации или между участниками. Основываясь на этом, можно разработать подходящие планы действий для рассмотрения конфликтов ценностей.

Ценности медиации, упомянутые ранее (и в данном учебнике), являются ценностями западных обществ. Они могут провоцировать межкультурные конфликты в рамках тренинга и медиации, так как они могут столкнуться с другими приоритетами ценностей или даже с противоречащими ценностями среди участников.

Например, западные инструкторы и медиаторы часто интенсивно вовлекают своих участников в определение тем и разработку планов действий. Они рассматривают это как выражение ценности *индивидуального самоопределения*. Члены других культур могут рассматривать высокий уровень участия как, например, отсутствие компетентности со стороны медиаторов или инструкторов, так как самоопределение менее важно чем *принятие опыта и власти* экспертов и менеджеров<sup>7</sup>.

Индивидуальные или субкультурные ценностные различия могут иметь место даже в рамках одного общества. Например, конфликты можно по-разному оценивать в зависимости от региональной принадлежности или профессии.

Например, для некоторых людей считается неприемлемым открыто говорить об их собственных конфликтах в присутствии других – как будто конфликты являются позорной болезнью. Для таких людей, чувствительность во взаимоотношениях для решения этих «напряжённых ситуаций», очень ценна. Например, они воспринимают открытое выражение критики по отношению к другим как грубую агрессию или плохие манеры и предпочитают косвенные формы урегулирования конфликта с целью поддержать отношения. Другие, напротив, отказываются от косвенного урегулирования конфликтов, считая это неясным и нечестным. Они предпочитают правду и ясность, которую может обеспечить лишь недвусмысленное обсуждение конфликта. В этом контексте они, обычно, говорят что хороший аргумент очищает воздух подобно «грозе», что позволяет, в результате, всем задействованным сторонам увидеть более чёткую картину.

Подобные различия могут отражать индивидуальные модели («стили») поведения. Всё же, если они появляются в рамках социальных сообществ, их называют межкультурными различиями – в этом случае, различиями в развёртывании

---

<sup>7</sup> Для сравнения “Individualism” and “Power Distance” (Acceptance of Power). Hofstede, G. (2010). Cultures and Organizations: Software for the Mind. New York: McGraw Hill

конфликта. Подобные различия можно проиллюстрировать посредством квадрата ценностей.

В этом примере одна сторона очень высоко ценит чистую правду и меньше ценит чувствительность, благотворно влияющую на взаимоотношения. У другой стороны иные приоритеты: если возникают сомнения, поддержание отношений обладает приоритетом над правдивой критикой<sup>8</sup>.

Различия в стиле могут привести к

коммуникационной дестабилизации, или даже перерасти в серьёзный конфликт взаимоотношений,

если каждая сторона считает свои восприятия ценностей абсолютными и рассматривает ценности другой стороны как отрицательные и принижает их значимость. Таким образом, они угрожают идентичности друг друга: основные составляющие их представления о самих себе подвергаются критике и их надо защитить. Подобная угроза, воспринимаемая как квази-экзистенциальная, провоцирует сильные эмоции, часто в виде смеси страха и агрессии, а они, в свою очередь, активизируют ум и тело для конфликта.

В случае наличия различий не только в индивидуальных стилях, но и различий в коллективных ценностях, стороны конфликта также должны защищать идентичность своих сообществ; это означает, что они должны бороться во имя других. Это дополнительное требование часто добавляет ещё больше эмоций и энергии в конфликт.<sup>9</sup> Время от времени, страх и агрессия подогреваются различиями в рамках своего собственного сообщества. Если кто-то защищает своё сообщество от угроз извне, направленных на идентичность и в то же время чувствует, что за ним наблюдают антагонисты из собственного сообщества, он/она будет более яростно защищать своё сообщество чтобы сильнее атаковать внешнего врага.

Таким образом, различные конфликты могут способствовать конфликту идентичности. То, что одна сторона рассматривает в качестве ценной части своей собственной идентичности, другая сторона будет рассматривать как отрицательную характеристику. В процессе эскалации конфликта, общая ситуация другой стороны часто искажается из-за этих отрицательных характеристик. Остальные люди уже не рассматриваются как индивидуумы с тенденцией к отрицательному поведению в конкретной ситуации, а всё сообщество получает клеймо с негативной характеристикой.

В приведённом выше примере, отдельные члены сторон изначально обвиняют друг друга в грубости, соответственно, в отсутствии ясности в разрешении конфликтов. В случае

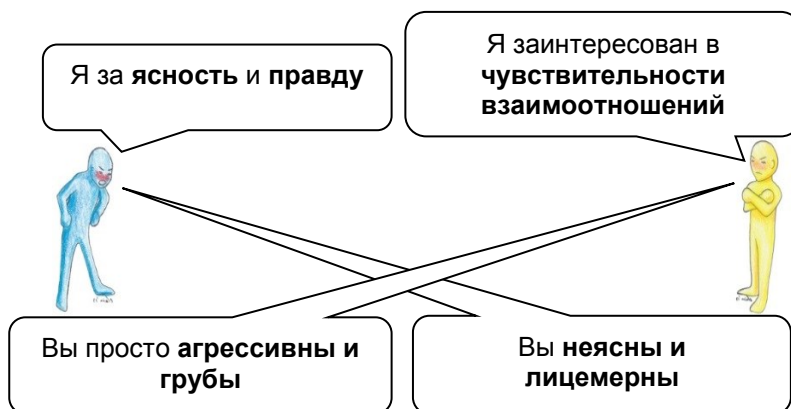


Рис. 9.1: Анализ ценностей в рамках урегулирования конфликта и обвинений посредством Квадрата Ценностей: динамический бапанс

<sup>8</sup> Для сравнения, медиация была бы направлена на то, чтобы стороны конфликта могли сформулировать свою критику в иной манере: сперва, им можно подсказать метод, позволяющий сохранить достоинство и затем, шаг за шагом, перейти к подчёркиванию, если их не поняли.

<sup>9</sup> Bar-Tal, D., Halperin, E., De Rivera, J. (2007). Collective Emotions in Conflict Situations: Societal Implications. Journal of Social Issues (63, 2) 441-460

дальнейших эскалаций, они приписывают агрессию, соответственно, нечестность, другой стороне в целом.

Конечным результатом часто является чёрно-белая поляризация согласно модели «вы плохие, а мы хорошие». Такие стереотипы атакуют всё самовосприятие и вызывают ещё большее сопротивление. Сейчас конфликт заключается лишь в сохранении идентичности.

Медиаторы должны быть чуткими и осознавать свои собственные ценности и тенденции к стереотипизации других в рамках конфликта, для того, чтобы успешно справиться со взаимной стереотипизацией сторон конфликта.



## 9.1 Упражнение: Культурные ценности и разрушение коммуникации (60')

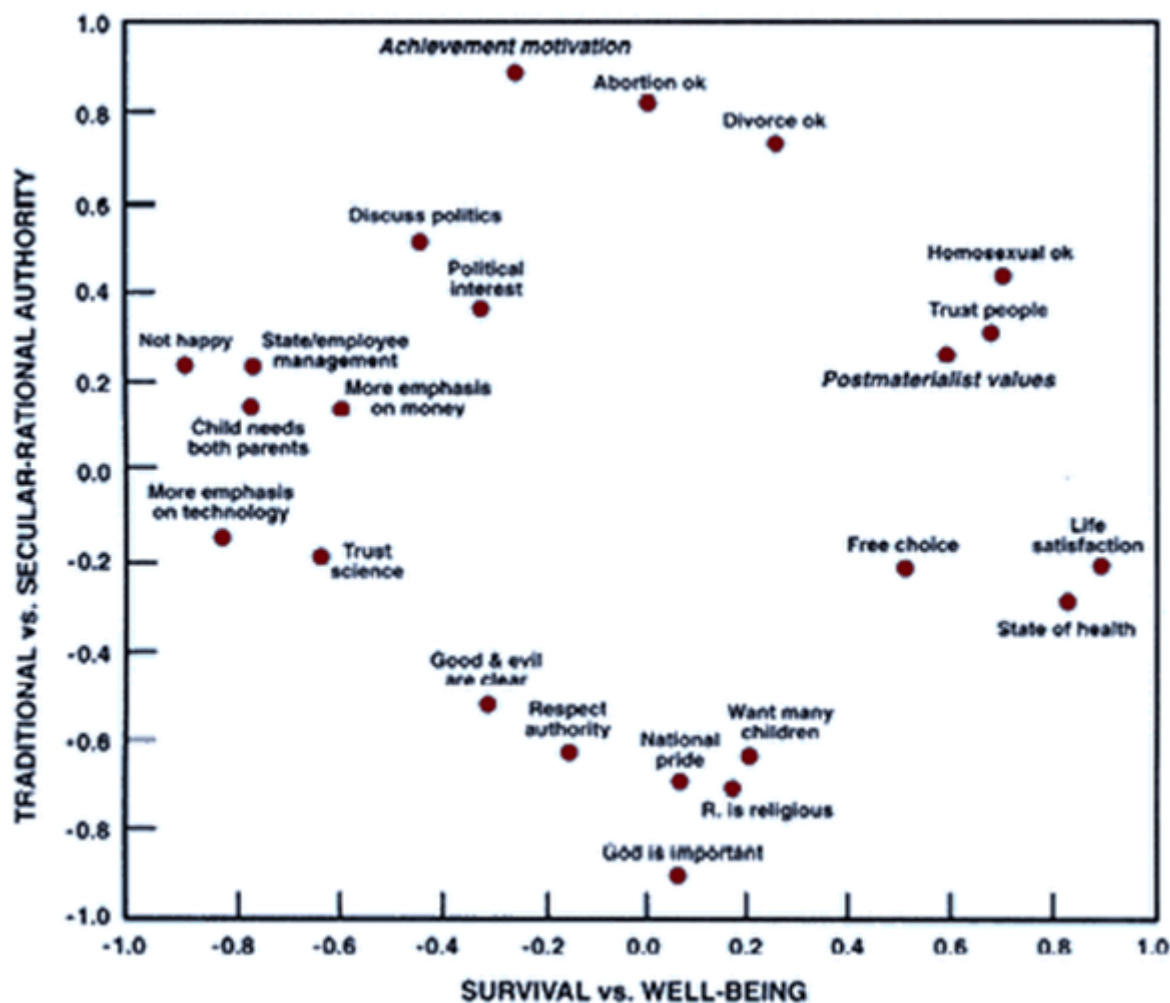
Fig. 9.1.1: Assignments of chosen statements to two basic value dimensions<sup>10</sup>

Рисунок 9.1.1 иллюстрирует присвоение выбранных высказываний двум измерениям ценностей из всемирного исследования<sup>10</sup>. Высказывания, приведённые в верхнем ряду, придают высокое значение традиционным или извечно-рациональным властям. В нижнем ряду находятся те высказывания, согласно которым религия играет очень важную роль. В верхнем ряду религия менее важна. С этим измерением связаны многие другие ценности. Традиционные высказывания подчёркивают важность взаимоотношения родитель-ребёнок, уважения к властям и семейных ценностей. Они отвергают разводы, аборт, эвтаназию и самоубийство и высоко ценят национальную гордость. *Извечно-рациональные ценности* (в верхней части рисунка) подчёркивают мотивацию деятельности, политические интересы и рационально обоснованную толерантность по отношению к нарушению традиционных ценностей.

*Ценность для выживания* (левая сторона таблицы) показывает высокий уровень доверия к науке, благосклонно относится к деньгам и технологиям, правлению и руководству, а также к идее, что детям нужны оба родителя.

<sup>10</sup> [http://www.worldvaluessurvey.org/wvs/articles/folder\\_published/article\\_base\\_56](http://www.worldvaluessurvey.org/wvs/articles/folder_published/article_base_56) [17.12.2013] - Inglehart, R. (1997). Modernization and Postmodernization. Princeton.

*Индивидуальное благосостояние* (справа; далее перерастающее в *самореализацию* в последующей работе) выражено удовлетворением жизнью и уровнем здоровья, а также доверием к согражданам. Это выражает постматериальные ценности: например, личная свобода выбирать образ жизни, участие в процессе принятия решений в области экономики и политики, гендерное равенство и толерантность к меньшинствам, таким как иммигранты или люди гомосексуальной ориентации.

Данное упражнение анализирует коллективные ценности этого канона, используя -> Квадрат Ценностей и Развития, «КЦР») <sup>11</sup>.

### **(1) Презентация высказываний и пояснение обеих измерений (10')**

Команда инструкторов объясняет систему путём размещения самых важных высказываний на карточках на полу, как указано в Рис. 9.1.1. В случае возникновения вопросов, инструкторы и участники могут совместно уточнить и изменить высказывания. Помимо этого, можно добавить новые карточки. Важно лишь, чтобы размещение новых или изменённых карточек соответствовало двум измерениям.

### **(2) Организация рабочих тандемов (5')**

Инструктор: Сейчас выберите, пожалуйста, одно высказывание, с которым вы можете согласиться или которое вас заинтересовало! Пожалуйста, оставайтесь примерно на месте карточки... У всех есть карточка? (Один инструктор идёт в центр группы и садится на карточки.) Итак, я нахожусь примерно в середине группы. Пожалуйста, представьте себе, что я являюсь центральной точкой, и наладьте визуальный контакт с человеком напротив вас. Например, люди с карточками «мотивация к деятельности» и «Бог важен». Сейчас они сформируют рабочий тандем.

### **(3) Инструкции по работе (10')**

Пожалуйста, проработайте квадрат ценностей для противоречий, используя Рабочий Лист 9.1.1 (инструкторы раздают рабочие листы, см. ниже). Объясните друг другу, с какой ценностью вы ассоциируете высказывание на вашей карточке. В этом может помочь вам название измерений. Найдите название для этих двух ценностей и запишите их в каждую верхнюю рамку, например, мотивация к деятельности и религиозность. Обе ценности должны дополнять друг друга в динамичном плодотворном балансе. Например, всемирно известные учёные заявляют, что они смогли объединить свои убеждения о высшей силе и научной мотивации.

Далее, подумайте, пожалуйста, о том, как обе положительные ценности могут стать отрицательными личными характеристиками, если они станут абсолютными и будут применяться во всех сферах жизни; т.е., мотивация к действию может быть раздута до мании всемогущества («Я могу всего достичь сам») и религиозность до фатализма («Всё решает Бог»).

В завершение, прочувствуйте, как вы себя ощущаете, когда ваши ценности приписываются вам в качестве отрицательных характеристик, обвиняя друг друга в том, что вы обладаете этими характеристиками. «То, что вы называете мотивацией к действию, является лишь вашим большим желанием доминировать и контролировать всё и всех!»/«Ваша вера в Бога является лишь оправданием, чтобы не предпринимать никаких усилий».

---

11 Schulz von Thun, F. (1989): *Miteinander Reden: Stile, Werte und Persönlichkeitsentwicklung*. Reinbek: Rowohlt, 38ff

**(4) Работа в тандемах: анализ ценностей (15')**

Тандемы обсуждают свои ценности. Они могут использовать Рабочий Лист 9.1.1.

**Рабочий Лист 9.1.1: Анализ согласно квадрату ценностей**

<b>Ценность</b>  (Мотивация достижений)	<b>Ценность</b>  (Религиозность)
<b>Отрицательная черта</b>  (Всемогущество)	<b>Отрицательная черта</b>  (Фатализм)

Пожалуйста, проанализируйте ценности следующим образом:

1. Как вы назвали высказывания в качестве ценностей? Пожалуйста, запишите их в две верхних рамки.
2. Подумайте, как вы можете назвать преувеличения ценностей в качестве отрицательных характеристик и запишите отрицательные характеристики в нижние рамки.
3. Пожалуйста, обвините друг друга в отрицательных характеристиках и почувствуйте тот эффект, который это оказывает на вас.
4. Запишите на карточках, с какими сложностями вы столкнулись при работе с

**(5) Оценка в рамках пленарного заседания: объяснение вопросов (20')**

Они представляют свои карточки со сложными моментами в рамках анализа ценностей. На данном этапе представляются сложные КЦР. Инструкторы разрабатывают стратегии преодоления трудностей или определяют модели КЦР.

## 9.2 Мои ценности в конфликте (3-4 часа)

Говорить о конфликтах других легко, в то время как не очень легко говорить о своих. Эти упражнения должны обучить способности систематически исследовать свои собственные ценностные конфликты с помощью Квадрата Ценностей, и, таким образом, определять сложности и открыто называть их. Данное упражнение проводится в парах и обеспечивает всестороннюю конфиденциальность. Комплексное обсуждение в рамках пленарного заседания должно стимулировать расширение личного кругозора.

### (1) Самостоятельная работа: размышление над конфликтом (15')

Инструктор: Пожалуйста, попробуйте вспомнить прошлый конфликт. Пожалуйста, выберите не короткий эпизод конфликта, а конфликт, который у вас возник с другой стороной конфликта, с которой у вас были профессиональные или личные контакты на протяжении длительного времени. Конфликт должен был быть активным на протяжении нескольких дней, недель или лет и он должен был предоставлять важность для вас. Это может быть конфликт с двумя или более лицами. Если вы не можете найти ни одного конфликта, пожалуйста, подумайте о неприятном вам человеке или группе, которую вы знаете. Как правило, это напечалит вас, по крайней мере, об одном длительном конфликте или напряжённой ситуации.

Запишите в рабочем листе людей, напрямую или косвенно вовлечённых в ситуацию, суть конфликта, чувства и потребности, которые возникли у вас и у стороны конфликта.

#### Рабочий лист 9.2.1: Отражение конфликта для самоопределения

Кто вовлечён/был вовлечён в конфликт?

---



---

О чём он? Как он начался? Как он развивался? Какой сейчас статус у конфликта? (Пожалуйста, запишите на линии времени ключевые слова.)

Начните конфликта

курс

Конец/текущее

Какие чувства у вас возникли в результате событий?

---



---

Какие важные потребности не были удовлетворены?

---



---



---

## (2) Консультирование конфликта в парах (75')

Сядьте по парам чтобы поочерёдно проконсультироваться и поделиться друг с другом конфликтом. Человек, рассказывающий о конфликте, повествует в свободной форме, а структуру дискуссии определяет человек, с которым тот консультируется. Консультирующий человек слушает и поощряет другого рассказать больше деталей, задаёт вопросы если что-либо неясно или упущено, и время от времени обобщает то что он/а понял/а до сих пор. Также как и в случае консультирования конфликта, тема постепенно расширяется, от фактов и аспектов взаимодействия до ценностей, чувств и потребностей рассказчика. Здесь не стоит обсуждать решения конфликта.

Вместе или по отдельности, определите, какие (неловкие) аспекты конфликта вы не хотели бы обсуждать на публике. Запишите на карточках ключевые слова, например, что у кого-то скрытые интересы, кто-то был взволнован или оскорбителен, грубо высказывался или не обращал достаточно внимания на других людей.

В конце, разработайте Квадрат Ценностей в конфликте:

1. Какие характеристики другой стороны, повествующее лицо отвергает больше всего? Найдите хороший термин для них, или, если вам это не удаётся, перефразируйте характеристики.

2. В чём заключается ценность, «положительное ядро» данных отвергаемых характеристик?

3. Какие важные ценности повествующего лица противоречат с отвергнутыми характеристиками?



4. К каким рискам и отрицательным характеристикам может привести чья-то собственная ценность, если её сделать абсолютной?

5. Проверьте ценности и проблемные характеристики по диагонали между 1. и 3., а также 2. и 4. Они являются лингвистическими противоположными.

Выделите 20 минут для консультирования и 10 минут для разработки Квадрата Ценностей.

## (3) Перерыв (15')

## (4) Пленарное заседание (30')

Детали работы тандема остаются конфиденциальными. Карточки с ключевыми словами касательно неловких аспектов конфликта прикрепляются на пинборде, группируются и им присваивается название. Оценка может быть направлена на следующие вопросы:

- Какие чувства связаны с этими аспектами (например, стыд, смущение и т.д.)?
- Как следует относиться к сторонам конфликта, которые предпочитают умалчивать неловкие аспекты конфликта или конфликты в целом?
- Как следует вести себя с теми сторонами конфликта, которые беспрепятственно и открыто говорят о конфликтных или о частных, интимных аспектах, даже если это очень неприятно для всех вокруг?

## Дополнительное упражнение: самопознание (60')

Цель данного упражнения – проработать вышеупомянутые ценностные противоречия между правдой и поддержать отношения, которые могут существовать внутри групп участников.



**(1) Создание подгрупп (5')**

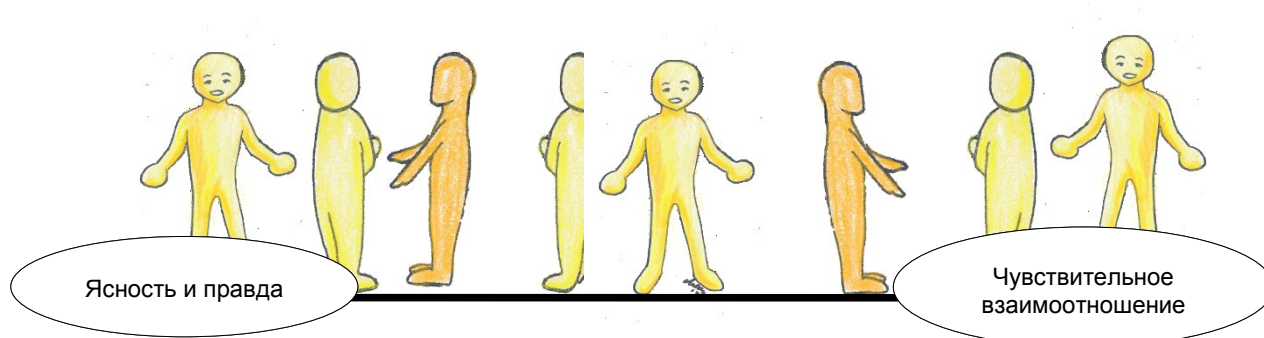
Представьте себя в качестве стороны конфликта в длительном конфликте. Другая сторона работает с вами на уровне наблюдения. На протяжении недель вы не ладили друг с другом. У вас принципиальная критика метода работы другой стороны. Вы не верите, что он/она может работать на должном уровне и не доверяете тому, что он/она говорит. Вы пытались говорить об этом. Это привело лишь к тому, что другая сторона чувствует себя оскорблённой и в ответ обвиняет вас. С тех пор атмосфера очень напряжённая.

Как, по вашему мнению, стоит вести себя при разговоре в рамках конфликта касательно чьего-то восприятия ценностей? Должны ли ваши действия быть продиктованы ясностью и правдой или стоит поддерживать чувствительные отношения?

Пожалуйста, выстройтесь вдоль центральной линии помещения, в зависимости от линии поведения, которое вы предпочитаете.

Тут должны быть те люди, которые хотят говорить обо всех этих аспектах конфликта в прямой и честной манере, со всей эмоциональной ясностью. Тем не менее, всё должно быть честно. Не допускаются обвинения и злословие. Но, необходимо дать понять другой стороне конфликта, что вы критикуете, даже если это будет не в вашу пользу.

(Другой инструктор идёт в другой конец помещения) Здесь, на другом конце, должны быть те люди, которые придерживаются мнения, что следует действительно думать, **что говоришь. Чувствительные моменты критицизма следует внедрять тактично и высказывать косвенно и осторожно.** Не стоит ожидать, что другая сторона потеряет своё лицо. Отношения следует налаживать, а не разрушать ещё больше. К тому же, не следует далее подогревать эмоциональные ситуации.



Те, кто не видят себя в крайностях и предпочитают смешанные формы (и-и, ни-ни), должны стоять посередине.

**(2) Работа в подгруппах (10')**

После того, как участники выстроятся, инструкторы разделяют группу на три или четыре подгруппы: две из них представляют две ценностные позиции, третья или четвёртая группы создают подгруппы из тех, кто представляет другие идеи, и из тех, кто не может определиться, у кого есть вопросы и кто нуждается в информации. Эти подгруппы расходятся по помещению таким образом, чтобы они все видели друг друга и чтобы члены подгрупп были вместе.

На протяжении следующих 10 минут, пожалуйста, обсудите, как вы можете объяснить и понятно представить другим ваше ценностное восприятие правильного поведения в конфликтах.

**(3) Модерируемая дискуссия (30')**

Команда инструкторов в роли модераторов: Сейчас у каждой подгруппы 3 минуты на выступление, затем 5 минут на свободное обсуждение.

**(4) Оценка в рамках пленарного заседания (15')**

Упражнение завершается свободным обсуждением следующих вопросов:

- Что чувствовали участники касательно другой стороны?
- Как они сами чувствовали себя?
- К каким выводам они пришли касательно их собственного способа медиации?
- Какие выводы они сделали для медиации ценностных конфликтов?

### 9.3 Упражнение: Какова моя позиция к ценностям медиации? (90')

Также, частью продвижения медиации являются конфликты о «правильной» (моральной, действенной, справедливой, холистической и т.д.) форме медиации, которые обладают потенциалом эскалации. Например, Буш и Фольгер рассматривают свою трансформационную Медиацию<sup>12</sup> отдельно от Гарвардского Метода Ведения Переговоров<sup>13</sup>. Таким образом, идёт речь не только о различиях между экспертами по правовым вопросам, социальными педагогами и психологами, а о ценностных восприятиях, присутствующих в профессиональных сферах.

Итак, фундаментальный вопрос медиаторов звучит следующим образом: какая линия подхода достаточно важна для меня, что я выберу её в случае, если я не смогу определиться, так как у меня нет чёткой информации, или если я не смогу сделать выбор даже при наличии хорошей информации.

#### (1) Исследование ценностных восприятий в медиации (5')

Используя следующий короткий опросник, участники могут исследовать свои предпочтения в медиации, отметив опции от «в высшей степени таким образом» до «(практически) нет», касательно того, насколько они ценят действия медиации в левой колонке.

<b>Рабочий лист 9.3.1: Опросник по предпочтениям в медиации</b>						
<b>В непосредственной работе со сторонами конфликта (СК), медиаторы должны больше ценности придавать...</b>	<b>В высшей степени таким образом</b>	<b>Очень похоже</b>	<b>Во многом похоже</b>	<b>Немного</b>	<b>Мало</b>	<b>(практически) нет</b>
1. цели по достижению реалистичного соглашения.	[ ]	[ ]	[ ]	[ ]	[ ]	[ ]
2. поощрению СК более детально рассматривать прошлое, чтобы лучше справиться с ним.	[ ]	[ ]	[ ]	[ ]	[ ]	[ ]
3. объяснению разницы между позициями ведения переговоров и основными восприятиями целей СК.	[ ]	[ ]	[ ]	[ ]	[ ]	[ ]
4. работе со СК по их темам с перспективной точки зрения.	[ ]	[ ]	[ ]	[ ]	[ ]	[ ]
5. использованию работы над конфликтом в качестве шанса для личностного роста в СК.	[ ]	[ ]	[ ]	[ ]	[ ]	[ ]
6. объяснению процедуры медиации.	[ ]	[ ]	[ ]	[ ]	[ ]	[ ]
7. достижению удовлетворительных соглашений и правил.	[ ]	[ ]	[ ]	[ ]	[ ]	[ ]
8. работе над взаимными прошлыми обвинениями СК.	[ ]	[ ]	[ ]	[ ]	[ ]	[ ]
9. поддержке СК в достижении общеприемлемого решения.	[ ]	[ ]	[ ]	[ ]	[ ]	[ ]
10. использованию работы над конфликтом в качестве шанса для улучшению	[ ]	[ ]	[ ]	[ ]	[ ]	[ ]

<sup>12</sup> Bush, R.A.B., Folger, J.P. (1994). The Promise of Mediation. San Francisco: Jossey-Bass.

<sup>13</sup> Fisher R., Ury, W., Patton, B. (1991). Getting to Yes. Boston: Houghton Mifflin.

взаимоотношений между СК.						
11. настоящей ситуации и решению настоящих проблем.	[ ]	[ ]	[ ]	[ ]	[ ]	[ ]
12. работе над дальнейшим улучшением способностей СК справляться с конфликтом.	[ ]	[ ]	[ ]	[ ]	[ ]	[ ]
13. внедрению правил по процессу медиации.	[ ]	[ ]	[ ]	[ ]	[ ]	[ ]
14. объяснению СК что они должны делать различия между их позициями по ведению переговоров и основными потребностями.	[ ]	[ ]	[ ]	[ ]	[ ]	[ ]
15. ознакомлению СК с идеей, что соглашение о сотрудничестве является лишь одним из возможных результатов	[ ]	[ ]	[ ]	[ ]	[ ]	[ ]
Пунктаж	5	4	3	2	1	0

**(2) Подсчёт (5')**

Пожалуйста, подсчитайте по следующим высказываниям показатель ваших оценок, выраженный в пунктах. Группы отмечают направленность на наиболее предпочитаемые ценности. Направленность на

... решения, основанные на фактах (L): 1,4,7,9, и 11

... личностный рост (W): 2,5,8,10 и 12

... информацию, связанную с процессом (I): 3,6, 13,14 и 15

Сумма пунктов для L, W и I отражает уровень вашей ценностной ориентации.

**(3) Работа в подгруппах (15')**

Можно сформировать подгруппы принимая во внимание этот уровень: часто появляется одна группа, набравшая относительно высокие значения по L- и W-ориентации, вторая группа, набравшая высокие значения по L и низкие по W, и третья группа, у которой обратное распределение ценностей: высокие показатели по W и низкие по L. Может быть и четвёртая группа, у которой больше пунктов по I и меньше по L и W.

Сейчас мы хотим начать диалог об этих ценностных ориентациях. Ваша задача в группе – определить список приоритетов.

Пожалуйста, сформируйте группы из тех, у кого большинство пунктов по L, а также из тех, у кого больше пунктов по W и I. Помимо этого, пожалуйста, сформируйте другую группу, в которую войдут те, у кого равное количество пунктов по двум или трём ориентациям....

В подгруппах, обсудите вашу первичную ценностную ориентацию по сравнению с другой ценностной ориентацией и подготовьтесь к диалогу о ценностях.

Какие ценности являются самыми

<b>Приоритеты ценностей</b>		
<b>Группа „W“</b>	<b>Группа I</b>	<b>Группа „L“</b>
1. Справедливость	1. Справедливость	1. Равенство
2. Согласие	2. уважение	2. Миротворность

Рис. 9.3.1: Визуализация: Диалог ценностей в медиации

важными в медиации? Определите 3-4 самых важных ценности, определите их приоритетность и запишите их на длинных карточках.

#### **(4) Пленум: диалог о ценностях (30')**

Пожалуйста, соберитесь все вместе и представьте ваш список приоритетов. Во время презентации разместите ваши карточки на пинборде. Объясните важность ваших ценностей...

На данном этапе ценности достаточно понятны. Попытайтесь создать общий список приоритетов...

Мы отмечаем различия...

В случае каждого различия, пожалуйста, объясните другим почему вы предпочитаете эту ценность.

#### **(5) Работа в подгруппах (5')**

Вернитесь в ваши подгруппы и подумайте, по каким ценностям вы можете (или не можете) пойти на компромисс и почему. По возможности, высказывайте и другие предложения для решений по спорным идеям в правильном порядке. Если вы не согласны, поясните другим, почему вы чувствуете, что одна ценность важнее чем другая, используя конкретные и личные примеры. Эти примеры можно повторно рассказать на пленарном заседании.

Подгруппы работают над возможным изменением приоритетов.

#### **(6) Пленарное заседание: ценностный диалог (10')**

Пожалуйста, соберитесь снова...

Какие у вас предложения для решений? Пожалуйста, представьте свои идеи.

Если на этот момент решение найдено, тогда диалог завершён успешно.

Если остаются различия, их отмечают. Сейчас команда инструкторов формирует смешанную группу из каждой подгруппы, чтобы проработать каждое различие.

#### **(7) Работа в малочисленных смешанных группах (10')**

Сейчас, пожалуйста, в смешанных группах, попытайтесь найти решения по каждому из ваших различий, которые вы сможете потом предложить другим.

#### **(8) Пленарное заседание: решение (10')**

Идеи по решениям представляются на пленарном заседании. Если всё ещё не найдено решений, инструктор предлагает не говорить больше о приоритетах, а обсудить *процедуры принятия решений* для дальнейшей работы.

Если после этого не появится решений, инструкторы визуализируют ситуацию с дискуссией и закрывают её исходя из предположения, что можно будет избежать открытых вопросов о ценностях на протяжении следующих дней курса.



#### **9.4 Обмен коллективными представлениями о самом себе и внешними представлениями (3ч 10')**

Внимание! Это упражнение может выявить существующую напряжённость в группе. Команда инструкторов должна быть готова к проведению сессии медиации в группе. В этом случае надо не просто продолжить упражнение, а следует переделать разработку контракта (-> Глава 2). Это означает, что ...

... новые *роли* должны быть понятными: Инструкторы сейчас в качестве медиаторов, участники тренинга – стороны конфликта.

... необходимо определить *цель*: Надо решить и прекратить внутригрупповой конфликт. Тренинг по медиации приостанавливается.

... надо изменить *обстоятельства*: Устанавливаются временные рамки - минимум 90 минут.

Это упражнение учит работать с конфликтами, связанными с угрозой идентичности, используя сравнение представлений о самом себе и внешние представления. Через собственное восприятие самих себя и «других», участники чувствуют присутствие стереотипов и их влияние на конфликт.

##### **(1) Формирование групп (5')**

Инструкторы делят участников по важным сообществам, членами которых они являются. Таким образом, разделение можно проводить на две подгруппы: например, законные и незаконные медиаторы, мужчины и женщины, менеджеры и не-менеджеры, или по национальности, религии и т.д..

Группу можно также разделить по личным восприятиям интересов, способностям или отношениям. Таким образом, можно даже сформировать три или четыре подгруппы, как, например, - см. Упражнение 9.3 – (1) участники, заинтересованные в решениях, основанных на фактах, (2) участники, с ориентацией на личностный рост и (3) участники с тенденцией к информации, связанной с процедурой обучения. Для лучшего понимания, инструкторы могут визуализировать подгруппы на флипчарте.

##### **(2) Инструкции для работы в группе (5')**

Инструктор: пожалуйста, сформируйте ваши подгруппы и сформулируйте ваше собственное представление о вашей группе и ваши внешние впечатления о других подгруппах. Это также связано с процедурой реальной медиации на 4 этапе с двумя, тремя и четырьмя сторонами конфликта (см. Главу 5). Мы набросали работу в группе следуя Рабочему Листу 9.4.1 (надо раздать и объяснить рабочие листы).

##### **(3) Работа в подгруппах: создание представления о самом себе и внешних представлениях (40')**

Каждая подгруппа разрабатывает свои представления о самих себе и формулирует внешнее представление. Инструкторы помогают им в этом.

##### **Рабочий Лист 9.4.1: обмен представлениями групп о самих себе и внешними представлениями**

Сначала поговорите о **представлениях вашей группы о самой себе** (20'): Как вы, в качестве ... [идентичность группы], хотите чтобы на вас смотрели другие?

1. Соберите характеристики вашей группы, которые важны для вас и запишите их.
2. Выберите характеристики, которые наиболее важны для вас: не более 4. Это должны быть характеристики вашей группы, с которыми должны быть знакомы другие подгруппы, чтобы знать, какой подход выбрать для вашей группы.
3. Определите приоритетность этих характеристик и назовите их как можно более точно.

4. Предоставьте конкретную историю для характеристики № 1, которая объясняет другим, почему эта характеристика важна вам.
5. Для презентации, запишите эти четыре (самое большее) характеристики на флипчарте. Отметьте самую важную.

Создайте **внешнее представление** одной подгруппы (20'): Как вы видите другую сторону?

1. Выберите подгруппу, в отношении которой существует критичное представление – то есть, существуют отрицательные стереотипы в вашей подгруппе. (Реальная команда медиации в рамках медиации или командного тренинга может попросить внешние представления по каждой подгруппе. В этом случае, в качестве короткого примера используется данный процесс.)
2. Разработайте как можно больше положительных аспектов внешнего восприятия и запишите их на карточках и разместите их на пинборде. Они формируют основу ресурсов для обмена/обсуждения внешнего восприятия.
3. Определите самые важные моменты: не более двух.
4. Подготовьте обмен: как вы хотите представить другим то, как вы их видите – при этом, сохраняя, по мере возможности, лицо. Используйте положительные аспекты в качестве основы и сократите к минимуму критические аспекты.

#### (5) Пленарное заседание: презентация восприятия самого себя (20')

Пожалуйста, сначала поделитесь представлением группы о самой себе. Остальные могут задавать вопросы для лучшего понимания. Но, на этом этапе, мы не хотим обсуждать точность или неточность каждого представления о самом себе. Инструкторы отмечают важные аспекты на карточках, таким образом, позже можно будет визуализировать сходства и различия.

Подгруппы делают презентацию представлений о самих себе и отвечают на вопросы для лучшего понимания. Команда инструкторов должна убедиться в том, что все понимают, какие аспекты представления о самих себе особенно важны для членов подгрупп и в случае сомнений, просит предоставить примеры.

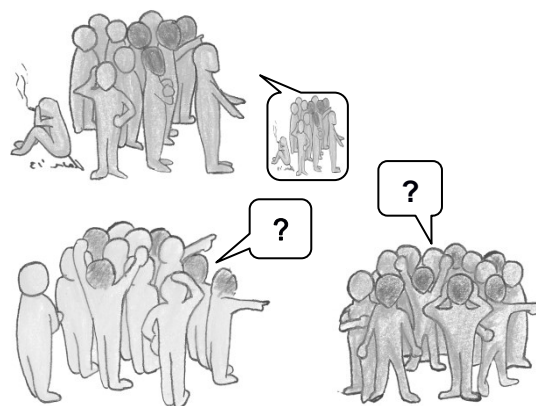


Рис. 9.4.1: Презентация представлений о самих себе и вопросы для лучшего понимания

#### (6) Пленарное заседание: Презентация положительных аспектов внешних представлений (15')

В начале, инструкторы спрашивают, какие внешние представления стоит обсудить и потом коллективно определяют порядок обсуждения (при необходимости, в случайном порядке). Затем следует презентация внешних представлений.

Инструкторы просят подгруппы сначала представить положительные аспекты. Для этого они могут использовать пинборды и карточки и, при необходимости, уточнять детали с помощью примеров. Рассматриваемой группе можно задавать дополнительные вопросы для получения дополнительной информации.

#### (7) Перерыв (15')

**(8) Пленарное заседание: презентация важных аспектов внешних представлений (60')**

Первая группа сейчас представляет два основных момента о другой подгруппе. Инструкторы должны позаботиться о том, чтобы это происходило в вежливой и достойной форме. Человек, о котором идёт речь, может задавать дополнительные вопросы для лучшего понимания. Потом они могут дать ответы на самые важные моменты. Сейчас можно начать диалог (Наконец-то!). Инструкторы модерируют сессию, поощряя конкретные рассказы, способствуя пониманию через активное слушание, обеспечивая справедливое общение и т.д..

Диалог ограничен во времени – до 20 минут на группу. Завершение можно провести в нескольких вариациях (см. Рис. 9.4.2):

- Консенсус: Критика принимается. («Критика приветствуется, мы внесём изменения»)
- Различия в восприятии: Критика отвергается. («Критика недопустима. Нам не надо ничего менять»)
- Различия в ценностях: Аспекты, упомянутые в критике, оцениваются по-разному. («Аспект описан правильно. Но, мы не рассматриваем это как что-то критичное и не собираемся ничего менять»)
- Значимость: Критика принимается во внимание. («Мы поняли критику и примем её во внимание»)

По истечению 20 минут, инструкторы закрывают диалог, записывая вышеупомянутые вариации. Дополнительно, они должны спросить участников об их настоящей уязвимости:

Можете ли вы оставить эти выводы такими, как они есть и продолжить работу с другими подгруппами? Или нам лучше продолжить и вернуться к этому позже, в случае необходимости? В этом случае, можно перейти к другой подгруппе.

**(9) Пленарное заседание: оценка (30')**

Опыт, полученный в результате этого



Рис. 9.4.2: Визуализация на пинборде: результаты диалога

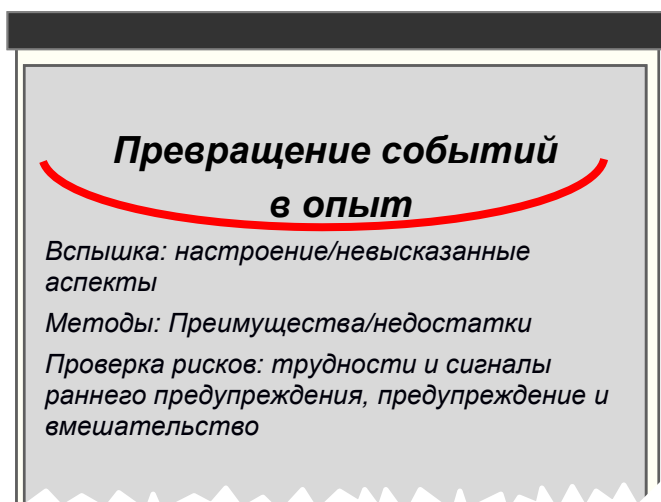


Рис. 9.4.3: Инструкция по оценке

упражнения, оценивается по следующим пунктам:

- Вспышка: Каково социальное и эмоциональное настроение группы? Есть ли необходимость снять напряжение? Осталось ли невысказанным то, что обязательно следует высказать, чтобы можно было продолжать курс не прерывая его?
- Обдумывание метода: Какие существуют преимущества и недостатки сравнения собственного и внешнего восприятия самого себя?
- Анализ рисков: Что столь затрудняет медиацию конфликтов, основанных на собственных коллективных и внешних восприятиях? Какие → риски? Какие → ранние предупредительные знаки существуют? Как можно избежать их путём предотвращения и вмешательства?

## 9.5 Самопознание: моя предвзятость (всего 45')

Медиатор, иногда называемый «нейтральной третьей стороной», должен быть непредвзятым. Опытные медиаторы признают, что нейтральность или непредвзятость часто невозможна для них. Они предпочитают говорить о многосторонней предвзятости, нежели о нейтральности. Многосторонняя предвзятость означает, что медиатор движется то в одну, то в другую сторону в своей приверженности сторонам. В определённый момент он или она глубоко сопереживает члену одной стороны и может очень хорошо понять их позицию, образ мышления и чувства. Это делает его или её пристрастным/пристрастной к этой стороне. Применяя свои обширные методы понимания, немного позже он/а может проявлять эмпатию другой стороне. Затем он или она благосклонно относится к этой стороне. В идеальном случае, приверженность к обеим сторонам балансирует на протяжении всего процесса.

Но, есть несколько сложностей: Что происходит, если медиатор не может понять одну из сторон или если один из членов команды медиаторов предвзято относится к одной стороне, а другой – предвзято относится к другой стороне? Или, если вся команда медиаторов эмоционально тянется к одной стороне.

Для лучшего контроля этой предвзятости, необходимо ли отражать чью-либо предвзятость чтобы определить, что же делает кого-то пристрастным? Если мы хотим действовать непредвзято, важно знать наши собственные тенденции.

### (1) Введение (5')

Инструктор: В медиации существует миф о нейтральности. Абсолютно естественно иметь тенденцию тянуться к одной из сторон. Самый лучший способ стать беспристрастным – позволить нам самим быть пристрастными. Тогда мы можем отражать и контролировать пристрастность и сможем стать многосторонне пристрастными. Это означает, что мы балансируем нашу предвзятость, иногда к одной стороне, иногда к другой. Давайте проработаем это сейчас!

### (2) Определение критических случаев (10')

Сначала загляните на короткое время внутрь самих себя и подумайте о конфликте между двумя людьми или группами, которые вы знаете. Пожалуйста, определите, к какой стороне вы благосклонны. Для этого полезно вспомнить критические случаи, которые пролили свет на конфликт и взаимоотношения между сторонами конфликта.

### (3) Обмен общим опытом (15')

Пожалуйста, сформируйте группы из двух человек и поделитесь вашими историями о конфликте и критических событиях, а также о том, как распознать тенденцию к предвзятости. Запишите все аспекты, которые могут сделать медиаторов предвзятыми, на синих карточках. На белых карточках также запишите индикаторы, которые могут предупредить медиаторов о том, что они становятся предвзятыми.

Пары обсуждают свой опыт и пишут на карточках факторы предвзятости и ранние предупредительные знаки.

### (4) Пленарное заседание: оценка (15')

Участники размещают карточки на доске и группируют их в кластеры. Эти кластеры можно назвать, например, следующим образом: аналогичный опыт, потребности, ценности/убеждения, иерархический статус и финансовая ситуация, опыт непригодности/болезни одной стороны, эмпатия (жалость) к более слабой стороне, права или вина одной из сторон (медиатор верит, что одна сторона виновна) и т.д.