

**БАЗОВЫЙ КУРС
МЕДИАЦИИ:
рефлексивные заметки**

Минск
«Медисонт»
2011

УДК 316.48
ББК 88.53
Б17



Граматскае аб'яднанне
«Адукацыйны цэнтар "ПОСТ"»

Коллектив авторов:

М. С. Бойко (глава 2: разделы 2.1, 2.4; глава 3: раздел 3.1);
канд. психол. наук Е. Л. Касьяник (глава 1: раздел 1.2; глава 2: разделы 2.3, 2.4);
канд. психол. наук Т. И. Краснова (глава 1: раздел 1.4);
С. В. Лабода (глава 1: раздел 1.1; глава 3: разделы 3.1, 3.2);
Е. И. Луговцова (глава 2: разделы 2.1, 2.2, 2.4);
О. М. Савчик (глава 1: раздел 1.3; глава 2: разделы 2.3, 2.4).

Под общей редакцией С. В. Лабода

Базовый курс медиации: рефлексивные заметки / М. С. Бойко [и др.] ; под общ. ред. С. В. Лабода. — Минск : Медисонт, 2011. — 316 с. ISBN 978-985-6982-26-5.

В книге представлен белорусский опыт внедрения медиации как технологии конструктивного урегулирования конфликтов с привлечением посредника в качестве нейтральной третьей стороны. Это первое пособие по медиации, написанное отечественными авторами и основанное на реальной практике обучения и использования данной технологии разрешения конфликтов в белорусских условиях. Рефлексивные заметки и размышления участников тренерской группы, которые легли в основу книги, могут помочь при разработке базовых программ и курсов по обучению медиации.

Книга адресуетя представителям учреждений и организаций образовательной и социальной сферы, планирующим использование медиации в своей практической деятельности, а также непосредственно медиаторам, как опытным, так и начинающим. Материалы книги будут полезны также учителям, психологам, юристам, преподавателям вузов, педагогам сферы неформального образования и всем тем, кто интересуется перспективами развития медиации на постсоветском пространстве.

**УДК 316.48
ББК 88.53**

ISBN 978-985-6982-26-5

© ОО «Образовательный центр "ПОСТ"», 2011
© Оформление. ООО «Медисонт», 2011

Содержание

Предисловие	4
-------------------	---

Глава 1.

Медиация: сущность и основания

1.1 Краткая история, основные принципы, подходы и фазы проведения медиации	10
1.2. Чем медиация отличается от других технологий разрешения конфликтов?.....	34
1.3. Понятие «конфликт» и значимость работы с эмоциями в конфликте	44
1.4. Что должен ценить, знать и уметь медиатор?	67

Глава 2.

Обучение медиации: формы работы

2.1. Тренинги по обучению медиации	96
2.2. Обучение медиации по модели скандинавского учебного кружка	125
2.3. Курсы повышения квалификации «Медиация в образовательной среде»	144
2.4. Методы, техники и анализ конкретных случаев в обучении медиаторов.....	163

Глава 3.

На пути создания служб медиации

3.1. Из опыта внедрения медиации в учреждениях образования Республики Беларусь	274
3.2. Система организации школьной службы медиации.....	294

Предисловие

«Мы разные» — простые слова, которые довольно часто можно услышать в контексте различных ситуаций, из которых складывается наша жизнь, как «мозаика» из множества элементов. Эти элементы могут быть окрашены как в позитивные, так и в негативные тона, но они неотделимы друг от друга и делают общую картину мироздания не такой уж скучной и однообразной, как если бы она была окрашена только одним цветом. «Мы разные» — простые слова, но, в то же время, они несут в себе очень важный смысл: у каждого из нас может быть свое мнение, своя позиция, свои интересы, ценности и т. д., которые во многом определяют наше отношение к жизни, и не всегда оно совпадает с представлениями тех, кто находится рядом. Между людьми возникают разногласия; иногда это всего лишь «мелочи жизни» на основе межличностного взаимодействия, а иногда жесткая конфронтация на уровне отдельных групп, стран и даже культур. «Мы разные» и поэтому не застрахованы от конфликтных ситуаций и споров в отношениях между супругами, коллегами по работе, в семье, бизнесе, политике, творчестве. Этот список можно продолжать до бесконечности, так как современный мир полон противоречий, которые, к сожалению, не всегда разрешаются конструктивным способом, что приводит к конфликтам и противостоянию.

Ф. М. Достоевский в свое время сказал, что *«красота спасет мир»*, мы бы добавили от себя, что и *культура конфликтного взаимодействия*, как каждого человека в отдельности, так и общества в целом, могли бы внести в это важное дело свой неоценимый вклад. В ее основе лежит, прежде всего, сотрудничество, которое возможно только в том случае, если конфликтующие стороны готовы обсуждать возникшую проблему, заявлять о своих интересах и сделать попытку понять интересы другой стороны. Именно эти навыки и развивает использование медиации в урегулировании конфликтов. Медиация предполагает, что нейтральная третья сторона, называемая медиатором, обеспечивает конфликтующим сторонам условия, при которых они могут обсуждать проблемы в приемлемой форме и находить решения, удовлетворяющие всех участников конфликта. Благодаря этому они приобретают позитивный опыт совместного решения сложных ситуаций и тем самым не только развивают свои социальные

компетентности, но и повышают общий уровень культуры конфликтного взаимодействия в обществе.

Общественное объединение «Образовательный Центр “ПОСТ”» в сотрудничестве с Союзом социальной защиты (Минден, Германия) и при поддержке Агентства по медиации и коммуникации «Klären & Lösen» (Берлин, Германия) на протяжении 2010–2011 гг. участвовало в реализации обучающей программы «Медиация — искусство договариваться» для представителей образовательных и социальных учреждений и организаций Республики Беларусь. Данная программа является одной из первых в стране в направлении подготовки медиаторов, а также популяризации и продвижения технологии медиации в белорусском обществе. Ее ценность заключается в том, что основной содержательный вектор в достижении образовательных целей был направлен преимущественно на овладение участниками практическими навыками медиации при максимальном использовании активных методов и рефлексивного подхода в организации процесса обучения данной технологии. Программа включала в себя ряд действий, которые были осуществлены в тесном сотрудничестве с немецкими специалистами:

- тренинг по подготовке белорусских тренеров и их последующее сопровождение в обучении мультипликаторов технологии медиации;
- базовый тренинг для мультипликаторов по обучению и возможностям применения медиации в образовательных и социальных учреждениях;
- реализация проектов по созданию и функционированию пилотных площадок для медиации при технической и методической поддержке группы белорусских тренеров и немецких экспертов;
- регулярные встречи мультипликаторов с целью укрепления сообщества медиаторов и повышения эффективности их обучения;
- проведение школы-семинара по развитию концепции продвижения медиации в образовательных и социальных учреждениях, выработке стратегии PR-кампании, дальнейшему сотрудничеству в рамках сообщества медиаторов;
- стажировка в Германии с целью знакомства с немецким опытом работы центров медиации и особенностями обучения медиаторов;
- издание учебно-методического пособия по медиации и презентация опыта программы для широкого круга общественности.

В ходе реализации программы белорусские тренеры и медиаторы-мультипликаторы получили ценный опыт конструктивного разрешения реальных конфликтных ситуаций, многие из них самостоятельно провели целый ряд мероприятий по обучению основам медиации для различных целевых групп. Благодаря активной деятельности наиболее заинтересованных участников программы было создано шесть пилотных площадок, которые имеют все шансы в будущем стать эффективными центрами разрешения конфликтов на основе медиации: при Общественном объединении «Образовательный центр “ПОСТ”», в Центре развития педагогического образования БГПУ им. М. Танка, в СШ № 161 г. Минска и СШ № 17 г. Борисова, в Юридических клиниках БГЭУ и БГУ.

Одним из значимых итогов реализации программы стало издание книги, которую вы держите в руках. Это первое пособие по медиации в нашей стране, написанное белорусскими авторами и основанное на реальной практике обучения и использования данной технологии разрешения конфликтов в белорусских условиях. Рефлексивные заметки и размышления участников тренерской группы, которые легли в основу книги, могут быть использованы при разработке базовых программ и курсов по обучению медиации.

Книга состоит из трех глав, тесно взаимосвязанных между собой.

В главе 1 *«Медиация: сущность и основания»* рассматривается краткая история и сферы применения медиации, ее основные принципы, подходы и фазы проведения. В ней подробно изложены основы конфликтологии, знание которых обеспечивает эффективность процесса разрешения конфликтных ситуаций, а также отличия медиации от других технологий разрешения конфликтов, проанализированы необходимые профессиональные компетентности медиатора в контексте ценностей, знаний и умений, перечислены требования и условия их приобретения.

В главе 2 *«Обучение медиации: формы работы»* представлен рефлексивный опыт различных способов обучения навыкам медиации: через проведение тренингов, скандинавского учебного кружка и курсы повышения квалификации. Здесь же подробно описаны методы и кейсы (работа с конкретными ситуациями), которые можно использовать в процессе подготовки медиаторов. В отдельном приложении дана характеристика основных коммуникативных техник, применяемых непосредственно во время проведения медиативных сессий.

В главе 3 «*На пути создания служб медиации*» приводятся примеры из практики, полученные в результате интервью с участниками пилотных площадок. Представленный рефлексивный опыт может быть использован для выработки рекомендаций, необходимых для эффективного внедрения медиации в учреждениях образования. В качестве примера приведена модельная программа по организации школьной службы медиации, которая успешно реализуется в немецких школах и может быть взята за основу в процессе создания аналогичных служб в нашей стране. Также в приложении к данной главе можно ознакомиться с путевыми заметками участников образовательного визита в Германию, которые посвящены использованию медиации в образовательных, социальных и судебных учреждениях Берлина.

Пособие предназначено представителям учреждений и организаций образовательной и социальной сферы, планирующим использование медиации в своей практической деятельности, а также непосредственно медиаторам, как опытным, так и начинающим. Материалы книги могут быть полезны учителям, психологам, юристам, преподавателям вузов, педагогам сферы неформального образования и всем тем, кто интересуется перспективами развития технологии медиации на постсоветском пространстве.

Авторский коллектив выражает глубокую благодарность и признательность участникам программы «Медиация — искусство договариваться», проделавшим большую работу в ходе обучения и овладения навыками медиации; коллегам из ОО «Образовательный центр “ПОСТ”», участвовавшим в разработке и адаптации информационно-методических материалов в рамках образовательных программ по продвижению медиации в нашей стране. Особая благодарность немецким партнерам и Программе поддержки Беларуси Федерального правительства Германии за содействие в подготовке и издании данной книги.

Глава 1

Медиация: сущность и основания

Глава 1

Медиация: сущность и основания

1.1. Краткая история, основные принципы, подходы и фазы проведения медиации

Экскурс в историю современного понимания медиации.

Особенности развития медиации на постсоветском пространстве.

Основополагающие принципы и актуальные подходы в технологии медиации.

Разграничение «позиций», «интересов» и «потребностей» конфликтующих сторон.

Пятиступенчатая модель медиации.

Профессионализация деятельности медиатора.

Медиация является в настоящее время одной из самых перспективных технологий конструктивного разрешения конфликтов с участием третьей нейтральной, беспристрастной, не заинтересованной в данном споре стороны — медиатора. Эта особая форма посредничества призвана содействовать конфликтующим сторонам в как можно более скором приведении спора к взаимовыгодному и жизнеспособному решению, причем медиатор лишь способствует созданию условий для этого, а не выносит решение в пользу той или иной стороны.

На протяжении многих веков медиация успешно применялась для урегулирования конфликтов между странами, семьями, соседями, политическими партиями, религиозными общинами и различными общественными группами. В наше время значение медиации не только не уменьшилось, но и возросло. Семейные и трудовые конфликты, имущественные споры любого уровня, сфера межличностного общения, а также противоречия между субъектами международного права — повсюду медиация демонстрирует свою результативность и эффективность.

Понятие «медиация» происходит от латинского «*mediare*» — *посредничать*. Посредничество в конфликтах имеет богатую историческую тради-

цию: его практиковали в античной Греции, в древнем Китае и Японии, в Европе во времена средневековья. В античной Греции посредники помогали разрешать противоречия между городами-государствами, в древнем Китае и Японии их активно привлекали для достижения компромисса в случае возникновения конфликта между различными сословиями и социальными группами. Представители церквей и религий также часто выступали посредниками в конфликтах. В средние века церковь в Западной Европе являлась наиболее авторитетной организацией в урегулировании семейных споров, правонарушений и дипломатических конфликтов. И сегодня во многих случаях священнослужители активно выступают в роли посредников между спорящими членами своих общин.

Современное понимание медиации начало формироваться во второй половине XX века в странах англо-саксонского права — США, Австралии, Великобритании. Сам термин «медиация» впервые появляется в 1947 году в названии американского федерального центра по урегулированию конфликтов между работодателями и профсоюзами «Federal Mediation and Conciliation Service». В 60-е годы в США закладываются основы медиации как альтернативного способа разрешения правовых споров. Это время можно охарактеризовать как период активных протестов против войны во Вьетнаме, движения за права человека, нового определения роли полов и массовых студенческих волнений. Идеи, исходившие из этих движений, а также импульсы культурологов и других ученых привели к тому, что начали активно разрабатываться альтернативы традиционным правовым системам.¹

Семейное посредничество, ставшее к сегодняшнему дню уже классической сферой использования медиации, также начинает активно развиваться во второй половине двадцатого века вследствие резкого роста количества бракоразводных дел. На повестке дня стал вопрос поиска альтернативного, внесудебного способа разрешения семейных конфликтов, который был бы менее обременительным, чем судопроизводство, и позволял бы облегчить процесс расставания и разъезда, давая детям больше шансов на сохранение контактов с обоими родителями.

Благодаря обсуждениям и публичным дискуссиям, которые велись в профессиональной среде специалистов, компетентных в вопросах урегулирования конфликтов, идеи медиации становились все более известны-

¹ Besemer C. Mediation — Vermittlung in Konflikten / Werkstatt für Gewaltfreie Aktion, 9. Auflage, Baden 2002. — S. 47– 48.

ми широким слоям населения. В США каждую неделю в прессе, на радио и телевидении появлялись сообщения о медиации, развивалась институциональная база посредничества и росло его официальное признание: «Конкретный профиль обретает новая профессия «медиатора»: в среде специалистов, в институциональном контексте и официальных кругах, в законодательной системе и начинает признаваться общественностью».²

В 70-е годы использование и распространение технологии медиации в США переживает особенно бурный рост. В коммунальных центрах были организованы первые центры «соседской юстиции» — «Neighborhood Justice Centers», которые предлагают бесплатные или не дорогие услуги посредничества. Они занимаются спорами между арендаторами и нанимателями, супружескими и семейными конфликтами, случаями с применением насилия, вандализмом и прочими мелкими правонарушениями. В настоящее время в США имеется свыше 700 подобных центров медиации, многие из них являются государственными и сотрудничают с судами, другие являются независимыми и рассматривают себя как альтернативу общепринятой правовой системе.³

Если первые попытки применения медиации, как правило, предпринимались при разрешении проблем в сфере семейных отношений, то впоследствии медиация получила признание при разрешении конфликтов самого широкого круга, начиная от семейных споров и заканчивая сложными многосторонними противоречиями в коммерческой и публичной сфере. В книге «Медиация на практике. Опыт США» Христоф Бесемер подробно анализирует историю становления посредничества в Соединенных Штатах и выделяет следующие сферы, где данная технология стала активно использоваться:

- судопроизводство (при рассмотрении мелких правонарушений, в случаях исков по незначительным денежным суммам, в бракоразводных процессах и в вопросах раздела имущества);
- местные независимые общественные центры (как правило, работа медиаторов в них осуществляется на волонтерской основе), занимающиеся коммунальными конфликтами и конфликтными ситуациями между гражданами данного сообщества в сотрудничестве с

² Мета Г. Что такое медиация. [Электронный ресурс]. Режим доступа: <http://www.pt-center.ru/files/metha2.pdf>. Дата доступа: 04.02.2011.

³ Бесемер Х. Медиация. Посредничество в конфликтах. — Калуга: Духовное познание, 2004. — С. 57.

региональными судебными органами, полицейскими участками и церковью;

- частная практика и семейные консультации, которые занимаются разрешением семейных конфликтов;
- учреждения образования, прежде всего, школы и университеты (здесь активно используется концепция «peer-mediation» — «медиация на равных»);
- урегулирование трудовых и экономических конфликтов (в коммерческих переговорах, при обсуждении тарифных соглашений, во взаимоотношениях между работодателями и профсоюзами);
- политика (на коммунальном, региональном и федеральном уровне, а также в вопросах урегулирования международных этнических и военных конфликтов).⁴

Сегодня медиация на законодательном уровне закреплена во многих странах мира, соответствующие правовые акты существуют в США, Австрии, Германии, Великобритании, Голландии, Франции.

В США Акт о медиации был принят в 2001 году, тем самым американские суды публично признали ее эффективность. Сегодня американская система судопроизводства поощряет добровольное разрешение споров до суда. В некоторых штатах суд может принять дело к производству лишь тогда, когда стороны аргументируют, что возможности медиации в их деле исчерпаны или она не может быть применима. Кроме того, в США действует Национальный институт разрешения конфликтов, который занимается разработкой новых методов медиации, также существует целая сеть частных и государственных служб и центров медиации.

В Великобритании обратиться к посреднику можно не только напрямую, но и по телефону, для этого существует специальная служба — «горячая линия». Вы можете позвонить туда, охарактеризовать конфликт и высказать свои предпочтения относительно медиатора: вам предложат целый список специалистов, подходящих под ваши требования. Для стимулирования внесудебного посредничества здесь введена следующая норма: если какая-то из конфликтующих сторон отказывается от пред-

⁴ Besemer C. *Mediation in der Praxis. Erfahrungen aus den USA / Werkstatt für Gewaltfreie Aktion, Baden 1999. — S.13.*

ложенной судом процедуры медиации, тогда она несет все судебные расходы, даже если потом и выиграет дело.

В Германии медиация востребована не только по семейным делам, но и интегрирована в административное судопроизводство и в практику судов общей юрисдикции. Важно отметить, что данная технология входит в программы и учебные планы всех юридических специальностей немецких вузов. Примирительные процедуры также очень популярны и широко распространены в Голландии. Порядок медиации, назначаемой судом, подробно расписан и в гражданском процессуальном кодексе Франции.

На уровне Евросоюза утвержден Кодекс медиатора и издан ряд директив, регулирующих деятельность посредников. Так, например, Европейский парламент и Европейский совет 21 мая 2008 года приняли Директиву 2008/52 относительно некоторых аспектов медиации в гражданских и коммерческих делах. Директива обязала государства-члены ЕС до 21 мая 2011 года ввести в действие законы, нормы и административные правила, которые обеспечили бы упрощение доступа граждан ЕС к разрешению споров путем медиации, как эффективного по затратам и быстрого внесудебного способа разрешения конфликтов.

В то же время не во всех странах «медиатор» имеет формальное признание как отдельная профессия. Чаще ее рассматривают как специализацию в дополнение к основной профессии. Возможно, Австрия одна из немногих стран мира, где позиция «медиатор» внесена в номенклатуру профессий. Более того, Австрия — единственная страна, в которой был принят в 2004 году федеральный закон о медиации, который регулирует обучение медиаторов и определенные стандарты их подготовки.⁵

Если еще недавно технология медиации на постсоветском пространстве была чем-то новым и неизведанным, то сегодня она стремительно развивается. Наши ближайшие соседи в России и Украине, а также в Казахстане значительно продвинулись в практическом применении и в обучении основам медиации. Но следует отметить, что данные тенденции касаются в основном юридической практики использования медиации как эффективного альтернативного (внесудебного) способа разрешения споров.

⁵ Подробно опыт развития медиации в Австрии представлен в книге: Мета Г., Похмелькина Г. Медиация — искусство разрешать конфликты. Знакомство с теорией, методом и профессиональными технологиями / VERTE, Москва, 2004.

В последние два года в данном направлении развивалось продвижение медиации и в нашей стране. Безусловным лидером здесь является Фонд правового сотрудничества Белорусского республиканского Союза юристов Республики Беларусь и его Председатель правления Лилия Власова, старший партнер юридической фирмы «Власова, Михель и партнеры», которая явилась одним из инициаторов популяризации медиации в юридическом сообществе нашей страны. Под ее руководством в 2010 году был создан Центр разрешения конфликтов Белорусского республиканского Союза юристов, основной целью деятельности которого является содействие интеграции внесудебных средств разрешения конфликтов в правовую культуру общества.⁶

Важным этапом в продвижении внесудебной медиации явилась подготовка проектов правовых документов, регулирующих применение данного способа разрешения конфликтов. В августе 2008 года по инициативе Высшего Хозяйственного Суда Республики Беларусь (далее — ВХС) была создана межведомственная рабочая группа, в состав которой вошли представители системы государственных судов, адвокатского сообщества, научных кругов, а также практикующие юристы, которая в феврале 2009 года завершила работу, подготовив проекты законов РБ «О третейском суде» и «О медиации». Кроме этого, ВХС РБ был подготовлен проект закона о внесении изменений и дополнений в хозяйственно-процессуальный кодекс, где предусматривается возможность применения внесудебного урегулирования споров, по желанию сторон, на любом этапе хозяйственного процесса и принудительное исполнение мировых соглашений, заключенных во внесудебном посредничестве. В настоящее время проекты данных законодательных актов проходят экспертные обсуждения и согласования. Таким образом, можно констатировать, что в сфере правовых отношений процесс признания ценности медиации, которая расширяет границы сложившейся культуры разрешения споров и делает правосудие более эффективным и оперативным, тем самым был сдвинут с мертвой точки.

В то же время перспективы медиации в нашей стране не ограничиваются одной лишь юридической практикой. Огромный потенциал данная технология имеет для образовательной и социальной сферы. В России и Украине уже существуют образовательные учреждения и медиативные центры, которые предлагают различные программы обучения и курсы

⁶ Медиация в Республике Беларусь. [Электронный ресурс]. Режим доступа: <http://www.mediacia.by/about/default/3/>. Дата доступа: 01.02.2011.

для медиаторов. В некоторых российских вузах медиация входит в учебные планы по ряду юридических, социальных и психолого-педагогических специальностей. В Беларуси также существуют отдельные примеры включения темы медиации в учебный процесс по ряду вузовских специальностей и в программы повышения квалификации и переподготовки кадров образования.

В некоммерческом секторе популяризацией и продвижением технологии медиации в нашей стране занимается Общественное объединение «Образовательный Центр “ПОСТ”». Многолетнее сотрудничество с немецкими партнерами и серия образовательных визитов с возможностью знакомства с практическим воплощением идеи медиации в Германии в конечном итоге материализовалось в обучающей программе «Медиация: искусство договариваться» (2010–2011 гг.) Одна из первых в Беларуси программа подготовки медиаторов для представителей образовательных и социальных учреждений и организаций стала возможной благодаря поддержке Союза социальной защиты (Минден, Германия) и Агентства по медиации и коммуникации «Klären & Lösen» (Берлин, Германия) при содействии Программы поддержки Беларуси Федерального правительства Германии.⁷

Подготовка медиаторов содействует формированию определенных навыков, интересов и ценностей: личность развивает в себе способность сохранять нейтралитет в сложных по эмоциональному накалу ситуациях, формирует позицию заинтересованности в поиске удовлетворяющих обе конфликтные стороны решений, осваивает навыки перефразирования, позволяющие оптимизировать процесс общения не только в ситуации посредничества, но и в повседневной жизни. В соответствии с этим использование технологии медиации является одним из значимых факторов формирования коммуникативной компетентности, как у конфликтующих сторон, так и у медиаторов, и тем самым вносит неоценимый вклад в культуру межличностного общения и конструктивного разрешения конфликтов в нашем обществе.

Медиация способна значительно сократить материальные и моральные потери всех участников конфликта, преодолеть сопровождающие его негативные эмоции и обеспечить более комфортное сосуществование конфликтующих сторон в будущем на основе доверия. С помощью медиатора, чью роль можно образно сравнить с функцией «человека-громоотвода»,

⁷ Лабода С. В. Медиация: искусство договариваться / «Адукатар» № 2(18), Минск: 2010. — С. 37–40.

они занимаются не поиском виноватых и доказательством своей правоты, а пытаются совместно искать решения проблем. Поэтому сущность медиации заключается именно в хорошо продуманной и оптимально выстроенной процедуре переговоров. Посредник делает все возможное, чтобы позиция и стоящие за ней чувства, интересы и потребности оппонентов сначала были высказаны, а затем услышаны и поняты всеми сторонами.

Австрийский медиатор Герда Мета инновацией в данной технологии разрешения конфликтов считает тот факт, что посредническая и регулирующие функции становятся профессиональными, а потребность в посреднике она обосновывает проходящими в массовом сознании изменениями: «Развитие западного общества, ориентированное на частные индивидуальные права, делает все более уязвимыми прежние социальные связи взаимной поддержки и контроля, равно как и посредничество в ситуации нарушений этих связей. Необходимо было возникновение новых форм, которые помогли бы индивидуальным интересам, правам и усилиям оставаться социально приемлемыми и готовыми к взаимным контактам. Нарушение отношений, отклонения в поведении, поступки, не отвечающие нормам морали, требуют иной реакции общества, нежели просто осуждения и наказания, направленного на автономию личности».⁸ С ней солидарен российский эксперт Дмитрий Давыденко, который считает что неустойчивость прежних социальных связей «...обуславливает необходимость выработки новых и восстановления и адаптации забытых механизмов, которые помогут индивидуальным интересам и целям оставаться социально приемлемыми и готовыми к взаимному увязыванию и взаимным контактам. Разрешение конфликтов в судебной системе часто становится малоэффективным, а порой и разрушительным для коммерческих и иных деловых связей. Такой гибкий, доверительный и творческий метод, как медиация, — значимый шаг в совершенствовании инструментария урегулирования споров»⁹.

Результатом медиации является подписание мирового соглашения, которое оформляется в письменной форме. Для разрешения конфликта с помощью посредничества очень важно заранее оговорить различные вопросы, связанные с особенностями процедуры медиации, а также добиться единообразного понимания сторонами роли и функций посредника.

⁸ Мета Г. Что такое медиация? [Электронный ресурс]. Режим доступа: <http://www.pt-center.ru/files/metha2.pdf>. Дата доступа: 01.02.2011.

⁹ Давыденко Д. Мировая практика медиации. [Электронный ресурс]. Режим доступа: <http://www.z-gr.ru/publications/mirpractic>. Дата доступа: 13.02.2011.

Степень формализации данного процесса зависит от многих факторов: вида и степени сложности конфликтной ситуации, юридического статуса посредника, сферы применения медиации и т. д. Например, для оформления соглашения между двумя учениками в рамках школьного посредничества достаточно использовать простой бланк, в котором содержится минимальный набор информации: субъекты конфликтной ситуации, суть конфликта и принятое согласованное решение, закрепленное подписями сторон. Для разрешения более сложных конфликтов, например, имущественных споров в бракоразводных процессах или хозяйственных отношениях, мировому соглашению необходимо придать «юридическую» силу в виде договорных обязательств. Более того, в таких случаях рекомендуется также заключать договор о посредничестве и включать в него правила процедуры, так как на практике сторонам бывает трудно договориться о процедурных вопросах. Для этого медиатору лучше всего использовать уже готовые бланки документов, которые он может адаптировать к специфике рассматриваемого конфликта. В качестве модели для «типовых документов» в процедуре посредничества можно использовать примеры, которые представлены на тематических сайтах в интернете¹⁰.

Устойчивость мирового соглашения достигается за счет ориентирования на интересы каждой из конфликтующих сторон. Дмитрий Давыденко определяет медиацию как «добровольный процесс разрешения конфликта, в котором нет победителей и побежденных».¹¹ Решение принимают сами участники примирительной процедуры, медиатор лишь способствует им в этом. Достигнутые решения, как правило, не требуют принудительного исполнения, если стороны ими удовлетворены, они сами заинтересованы в их исполнении. Если же спустя некоторое время внешние обстоятельства изменятся, они могут снова прибегнуть к процедуре медиации и адаптировать к ним свое соглашение.

Основополагающими принципами медиации являются **добровольность, равноправие сторон, конфиденциальность, независимость и беспристрастность медиатора, конструктивный характер переговоров.**

¹⁰ Типовые документы. [Электронный ресурс]. Режим доступа: <http://www.mediacia.by/services/default/4/>. Дата доступа: 02.02.2011.

¹¹ Давыденко Д. Л. Медиация как примирительная процедура в коммерческих спорах: сущность, принципы, применимость / Журнал «Хозяйство и право» № 5, Москва: 2005. — С. 108.

Добровольность. Конфликтующие стороны нельзя заставить участвовать в медиации. Более того, в любой момент они вправе отказаться от ее продолжения. Исключения составляют лишь те случаи, когда обязательная попытка примирительной процедуры предусмотрена законом. Заключать мировое соглашение стороны также не обязаны, так как рассмотрение различных вариантов примирения не принуждает их, а скорее предоставляет шанс избежать судебного разбирательства в случае обоюдного согласия. Добровольность выражается и в том, что медиатор выбирается обеими сторонами конфликта.

Равноправие сторон. В процессе медиации всем участникам предоставляются равные права: в высказывании своих позиций и интересов, в том числе в выражении своего мнения, как по поводу процедуры медиации, так и по поводу предполагаемого решения конфликта. Каждая из сторон обладает равными возможностями быть услышанной как своим оппонентом, так и медиатором.

Конфиденциальность. Это один из основополагающих принципов медиации. Стороны, участвующие в ее процедуре, обязаны хранить в тайне и не использовать в корыстных и других посторонних целях полученную информацию. Конфиденциальность медиации позволяет сторонам спора обсуждать свои действительные интересы, не опасаясь их недобросовестного использования оппонентом.

Независимость и беспристрастность медиатора. Посредник не должен иметь с конфликтующими сторонами отношений, которые могли бы каким-либо образом повлиять на исход процедуры медиации. Если возникают обстоятельства, ставящие под сомнение нейтральность медиатора, он сам обязан проинформировать об этом участников конфликта. Беспристрастность посредника заключается в том, что он не может навязывать какой-либо из сторон свою позицию относительно выбранного решения. Управляя процессом переговоров, медиатор должен воздерживаться от прямых советов и избегать фраз, которые могут быть интерпретированы в пользу одной из сторон.

Конструктивный характер переговоров. Во время медиации посредник создает и поддерживает атмосферу доверия и взаимного уважения, стремясь обеспечить эмоционально-психологический комфорт вовлеченных в спор сторон. Именно поэтому ему предоставляется право управления ходом процесса переговоров, а также установления и контроля «правил игры».

Таким образом, медиация создает условия для кооперативного разрешения конфликтной ситуации, переводит конфликт с уровня позиций на уровень интересов, соотносит чувства, потребности и интересы конфликтующих сторон в процессе поиска решения проблемы и содействует совместной выработке и принятию общего решения проблемы, которое учитывает интересы и потребности обеих конфликтующих сторон.

Эффективная медиация соответствует следующим критериям:

- *осуществляется на добровольной основе,*
- *ориентирована на достижение результата,*
- *независима от суда,*
- *способствует конструктивной коммуникации,*
- *основана на нейтралитете и беспристрастности в конфликтной ситуации,*
- *ориентирована на будущее,*
- *четко структурирована,*
- *способствует развитию личной ответственности,*
- *обеспечивает процессуальную основу переговоров,*
- *неформальна, дешевле и быстрее, чем судебный процесс,*
- *обеспечивает возможность всем конфликтующим сторонам участвовать в процессе поиска решения проблемы.*

Следует также отметить, что во всех видах медиации присутствуют две составляющие: эмоциональная и предметная (содержательная). И именно этим медиация отличается от судебного процесса, который основное внимание уделяет предмету конфликта, и от психотерапии, которая разбирает больше эмоциональный аспект. Медиатор работает и с предметом конфликта, и с сопровождающими его эмоциями, так как без их выхода сторонам крайне сложно найти взаимоприемлемое решение проблемы. Особенно много с эмоциями приходится работать в семейной медиации. Поэтому посреднику необходимо соблюдать баланс — признавая эмоции сторон и работая с ними, не оставлять им шансов завладеть полностью ситуацией, и не забывать о предмете конфликта и поиске решений выхода из него. Подробно роль эмоций в конфликтных ситуациях и эмоцио-

нальных проявлений в медиации рассматривается в разделе 1.3. «Понятие «конфликт» и значимость работы с эмоциями в конфликте».

К сожалению, на сегодняшний день не существует универсального понятийного аппарата технологии медиации. Например, в специализированной литературе недостаточно внимания уделяется разведению таких понятий, как «позиции», «интересы» и «потребности» конфликтующих сторон. С нашей точки зрения, делать это необходимо, так как на их разграничении основано большинство подходов в практике медиации.¹²

Определение позиции: как участник конфликта понимает проблему и чего хочет добиться в ходе переговоров. Другими словами, это точка зрения, которую он пытается донести до оппонента. Как правило, позиция должна быть провозглашена и официально заявлена в конфликте. Зачастую она сама по себе уже является его результатом: позиция — это мой ответ, это то, что я хочу осуществить по отношению к другой стороне. Она может нести мне не только выгоду, но и наносить вред другому, особенно в ситуации глубокого конфликта. Тогда позиции становятся объектами борьбы, они атакуются и защищаются. При этом противоборствующие стороны могут действовать в отношении друг друга очень жестко и тем самым усиливать конфликт. Существует следующая закономерность: позиции становятся менее гибкими, если продолжительность конфликта увеличивается. В основе любой позиции лежат интересы и потребности человека.

Определение интересов: почему участники конфликта понимают проблему именно так, а не по-другому, почему они хотят добиться того, о чем заявляют. Если позиция — это представления человека о собственных интересах, то в основе интересов — его потребности. При анализе интересов как основы конфликтных противоречий многие исследователи обращают внимание на смежные категории, генетически предшествующие интересу — то есть на потребности, трактуемые обычно как состояние нехватки чего-либо, что организм (личность, группа, общество) стремится восполнить. Интерес представляет собой осознанную потребность, а иногда и осознанный путь ее удовлетворения.

Определить реальные потребности достаточно сложно. Они формулируются субъективно и могут быть осознанными и неосознанными. В

¹² Данному вопросу уделялось отдельное внимание во время тренинга «Введение в медиацию» 4.–7.02.2010 под руководством немецкого эксперта Вильгельма Эссера. Представленные в тексте критерии разделения данных понятий среди прочего основываются на материалах тренинга.

отличии, например, от интересов, они не могут устанавливаться объективно или оспариваться. Различие между интересами и потребностями можно легко проиллюстрировать следующим примером: курение — моя потребность, но оно не в моих интересах. Поэтому в процессе медиации необходимо говорить о том, можно ли и каким образом удовлетворить потребности конфликтующих сторон. При этом выяснение позиций через определение интересов и потребностей, которые лежат в их основании, неизбежно означает переход от нападок на других к разговору о самом себе.

Поэтому одна из важнейших задач медиатора заключается в том, чтобы проанализировать интересы сторон, так как это помогает определить истинную причину, породившую конфликт. Обычно люди стесняются ее назвать, предполагая, что это ущемит их гордость или унизит. Но зная интересы и потребности другой стороны, проще договориться. Представим ситуацию: вы — родитель, а ваш сын любит музыку, которую вы не переносите. Что делать? Споры включать или не включать магнитофон разрешатся сами собой, если вы купите ему хорошие наушники.

Только после того как оппонентам с помощью медиатора удастся выразить свои эмоции в конструктивной форме, прояснить как свои интересы/потребности, так и интересы/потребности партнера, можно достичь договоренностей иного качества, чем при обычном прямом разговоре. Конфликтующие стороны, заинтересованные в исполнении собственных решений, будут сами прилагать усилия для их реализации. Медиатор же в процедуре медиации помогает им преодолеть сложности, которые мешают договориться. Соответственно, он может выступать в самых различных ролях: как «интерпретатор», «переводчик», «слушатель», «фасилитатор» и т. д.

Модели, подходы, различия в проведении самой процедуры урегулирования конфликта могут быть разными, важнейшее условие — чтобы они не нарушали перечисленные выше основные принципы. В современной практике медиации выделяют следующие подходы:

Медиация, ориентированная на решение проблем (*problem-solving or settlement-directed approach*).¹³ Основной особенностью этого подхода является сосредоточенность на интересах людей, поиск решений направлен на удовлетворяющее обе стороны признание и баланс интересов. В

¹³ Spangler B. Orientation of «problem-solving» mediation. [Электронный ресурс]. Режим доступа: http://www.beyondintractability.org/essay/problem-solving_mediation/. Дата доступа: 08.02.2011.

рамках данного подхода медиатор вначале предлагает сторонам изложить свои позиции, а уже потом помогает им признать, что у сторон существуют общие интересы и потребности.

Трансформативная медиация (*transformative approach*).¹⁴ Данный подход позволяет участникам определить ход медиации, в то время как медиатор следует за ними, а не наоборот, когда участники следуют указаниям медиатора. В данном случае, в центре внимания — общение сторон, предоставление им возможности по-новому взглянуть на происходящее и понять это сердцем, а не только разумом. Здесь ключевыми компонентами являются «слышать и слушать»: именно это помогает участникам конфликта пережить некую «трансформацию» и прийти к взаимопониманию, что, в свою очередь, способствует признанию ими потребностей друг друга и более чуткому отношению к таким потребностям.

Нарративная медиация (*narrative approach*).¹⁵ Нарративный подход основан на убеждении в том, что медиаторы и участники конфликта оказывают продолжительное влияние друг на друга в ходе диалога, то есть сам процесс выглядит как рассказ историй, в ходе которого участники излагают свой взгляд на происходящее.

Экосистемная или семейно-ориентированная медиация (*ecosystem or family-focused approach*).¹⁶ Данный подход к медиации хорошо подходит для урегулирования семейных конфликтов. Основной задачей в ходе разрешения подобных споров является помощь семьям в преодолении грядущих перемен и сохранении нормальных отношений с детьми. Этот подход также применим к межкультурным конфликтам и спорам между людьми разных поколений.

Медиация, основанная на понимании (*understanding-based approach*).¹⁷ Главная цель этого подхода заключается в разрешении спора посредством понимания, так как более глубокое понимание сторонами их собствен-

¹⁴ Burgess H. Transformative mediation. [Электронный ресурс]. Режим доступа: <http://www.colorado.edu/conflict/transform/tmall.htm>. Дата доступа: 08.02.2011.

¹⁵ Winslade J., Monk G. A narrative approach in mediation. [Электронный ресурс]. Режим доступа: http://narrative-mediation.cinfo.org/documents/mini-grants/narrative_mediation/Context_narrative_mediation.pdf. Дата доступа: 08.02.2011.

¹⁶ What is family mediation. [Электронный ресурс]. Режим доступа: <http://www.law.siu.edu/selfhelp/info/mediation/Mediationpacket%20APC.pdf>. Дата доступа: 08.02.2011.

¹⁷ Berner A. Challenging conflict, mediation through understanding. [Электронный ресурс]. Режим доступа: <http://www.mediate.com/articles/bernerA2.cfm>. Дата доступа: 08.02.2011.

ных перспектив, приоритетов и интересов, как и перспектив, приоритетов и интересов всех других сторон, делает их способными совместными усилиями преодолеть возникший между ними конфликт. В рамках данного подхода ключевое значение придается ответственности сторон за те решения, которые они принимают. Такой подход предполагает, что именно сами участники, а не профессиональные посредники, наиболее полно представляют себе суть спора и имеют наилучшие возможности найти решение.

Оценочная медиация (*evaluative approach*).¹⁸ Медиатор влияет на процесс медиации, оценивая происходящее, а при определенных обстоятельствах и оказывает влияние на результат диалога, при необходимости предлагая свои варианты разрешения конфликта, но лишь в качестве рекомендаций.

Говоря о медиации как технологии, мы подразумеваем возможность выстраивания основных ее этапов в виде пошаговой модели, обеспечивающей достижение результата. Соблюдение процедуры в данном случае способствует эффективности, но не является жестким требованием, а скорее подразумевает более гибкий подход в зависимости от вида конфликта и того, в какой сфере он разрешается. Например, посредничество в групповых конфликтах или в миротворческих целях, а также на политическом и межгосударственном уровне имеют свою специфику.

Являясь коммуникативным процессом, медиация допускает изменения в последовательности действий на том или ином этапе: «Последовательность шагов не обязательно должна строго соблюдаться: в зависимости от типа конфликта и хода беседы отдельные шаги можно опустить или выполнить их в других местах».¹⁹ В то же время во внесудебном разрешении «судебных» споров и в межличностных конфликтах на соблюдение процедурных моментов следует обращать особое внимание.

Единой модели медиации нет, в специализированной литературе упоминается семиступенчатая модель Фолберга и Тэйлора, двенадцатиступенчатая модель Мора и четырехступенчатая модель, разработанная американским Mediation Training Institut. В своей практике мы опираем-

¹⁸ Zumeta Z. Styles of Mediation: Facilitative, Evaluative and Transformative Mediation. [Электронный ресурс]. Режим доступа: <http://learn2mediate.com/resources/naefcm.php>. Дата доступа: 08.02.2011.

¹⁹ Бесемер Х. Медиация. Посредничество в конфликтах. — Калуга: Духовное познание, 2004. — С. 68.

на пятиступенчатую модель Христофа Бесемера, которая предлагалась нам во время тренинга «Введение в медиацию» под руководством немецкого специалиста Вильгельма Эссера.²⁰ Она, в свою очередь, является модифицированной версией американского Института по обучению медиации.

Мы использовали эту модель и в наших обучающих мероприятиях, ниже она представлена в форме таблицы с комментариями, которую можно рекомендовать в качестве ориентира как начинающим, так и практикующим медиаторам. Модель включает в себя описание последовательно вытекающих друг из друга этапов медиации и содержит перечень основных действий и результатов, которые предполагается достичь на каждом из них. Для этого применяются специальные методы и техники, которые подробно представлены во второй главе данного пособия.

Фазы медиации (5-ступенчатая модель)

Фазы медиации	Действия	Результаты
Предварительная беседа	<ul style="list-style-type: none"> • установление контакта • краткое выяснение ситуации или сути проблемы • обсуждение организационных моментов: время, место, оплата услуг и т. д. 	<ul style="list-style-type: none"> • готовность сторон к медиации и к решению проблемы • договоренность о встрече
1. Введение	<ul style="list-style-type: none"> • выяснение ожиданий/мотивов обращения к медиатору • разъяснение принципов и процессуальной стороны медиации • согласование правил ведения переговоров 	<ul style="list-style-type: none"> • понимание сторонами процесса медиации, ролей и соглашение с правилами • позитивный настрой клиентов на активное слушание • заключение договора на медиацию
2. Описание конфликта	<ul style="list-style-type: none"> • определение видения конфликта каждой из сторон • выяснение и озвучивание противоречий и согласий • сбор информации (даты и факты) • фиксация темы для обсуждения • распознавание коммуникативных моделей поведения 	<ul style="list-style-type: none"> • объективное представление всех сторон о конфликте • фиксация противоречий и согласий

²⁰ Besemer C. Mediation — Vermittlung in Konflikten / Werkstatt für Gewaltfreie Aktion, 9. Auflage, Baden 2002. — S. 56–58.

3. Разбор конфликта	<ul style="list-style-type: none"> • проговаривание чувств • разграничение позиций, интересов, потребностей конфликтующих сторон • содействие пониманию позиции другой стороны • обозначение общности интересов • видение позитивных перспектив в поиске решения • в случае необходимости, работа в режиме кокуса («челночной медиации») 	<ul style="list-style-type: none"> • воспроизведение и понимание позиции другой стороны • обмен чувствами • готовность личного вклада в решение конфликта • выявление возможных точек соприкосновения оппонентов
4. Решение проблемы	<ul style="list-style-type: none"> • сбор вариантов решений и их альтернатив (банк идей) • обсуждение последствий и возможностей выбора того или иного решения • проговаривание их позитивных и негативных аспектов 	<ul style="list-style-type: none"> • совместный выбор удовлетворяющего обе стороны решения • составление плана действий и его одобрение обеими сторонами
5. Соглашение	<ul style="list-style-type: none"> • формулировка соглашения (при необходимости, юридическая экспертиза) • обсуждение возможностей внесения изменений и определение срока действия соглашения • определение следующей встречи (в случае необходимости) • подписание соглашения 	<ul style="list-style-type: none"> • письменное соглашение • договоренность о следующей встрече (в случае необходимости)
Осуществление решения	<ul style="list-style-type: none"> • проведение встречи для проверки соблюдения соглашения (в случае возникновения потребности или принятых ранее договоренностей) 	<ul style="list-style-type: none"> • подтверждение или внесение изменений в принятое соглашение • договоренность о следующей встрече (в случае необходимости)



Комментарии по фазам:

Предварительная беседа. На данном этапе устанавливается первый контакт между медиатором и участниками конфликта, это может произойти напрямую путем непосредственного обращения конфликтующих сторон или через третьих лиц. Медиатор кратко выясняет суть конфликта и согласовывает организационные моменты: время, место проведения медиации, механизм оплаты услуг медиатора и т. п. В случае необходимости (определяется спецификой конфликта), уже вне рамок встречи по установлению контакта, медиатор может собрать дополнительную информацию, получить консультацию у экспертов, а также продумать процедуру медиации.

Введение. На данной стадии закладывается фундамент для процесса медиации. В отличие от других фаз, здесь преимущественно говорит медиатор. Он должен потратить значительное количество времени и усилий для того, чтобы процесс медиации стал понятным и приемлемым для участников, и обеспечить при этом создание располагающей и благоприятной атмосферы. Очень важно прояснить все детали, иначе моменты недопонимания могут впоследствии вызвать замешательство и даже сопротивление конфликтующих сторон. С первых минут встречи медиатор подчеркивает нейтральность и беспристрастность собственного поведения по отношению к проблеме и оппонентам, а также высокий уровень конфиденциальности всей процедуры.

Медиатор приветствует стороны, благодарит их за то, что они пришли на встречу и тем самым выразили стремление разрешить конфликт именно этим способом, представляется сам и дает возможность представиться участникам. Их целесообразно расположить в соответствии с пожеланиями, чтобы они удобно сидели, хорошо слышали и видели друг друга. Но не рекомендуется сажать стороны «лицом к лицу»: такое расположение может усугублять противопоставление друг другу и тем самым эскалировать негативные эмоции. Лучше, если их лица будут обращены в сторону посредника, так как именно он является основным «коммуникатором» на данной стадии, а прямое общения между участниками на ней не предусмотрено.

Медиатор поясняет роль посредника и роли сторон, выясняет их ожидания и мотивы обращения к посредничеству, кратко описывает сам процесс медиации и озвучивает правила взаимодействия сторон. Введение норм поведения необходимо, поскольку это позволяет медиатору управлять процессом обсуждения спорных вопросов, переводить его в конструктивное русло: «В качестве основных норм взаимодействия могут выступить следующие: стороны говорят по очереди; критикуют точку зрения, а не личность собеседника; говорят о своих чувствах и избегают интерпретировать мнение и мотивацию другой стороны; относятся друг к другу с уважением; отказываются от употребления оскорбительных высказываний и т. д.»²¹

Медиатор следит за соблюдением правил и ему разрешается прерывать разговор, если для этого возникает необходимость с процессуальной

²¹ Бойко М. С. Медиация — волшебная технология посредничества в конфликтах / «Адука-тар» № 2(14), Минск: 2008. — С. 43–46.

точки зрения. Если участники станут отказываться от выполнения установленных правил, то переговоры могут «забуксовать», и это может вынудить медиатора остановить сессию и даже ее закончить. Некоторые медиаторы согласовывают правила поведения прямо по ходу сессии, другие же предварительно включают их в договор на проведение медиации, который стороны также заключают на данном этапе. Прежде чем они это сделают, медиатор отвечает на имеющиеся вопросы и выясняет, готовы ли конфликтующие стороны к конструктивному взаимодействию, к серьезному восприятию возможных проявлений сопротивления и работы с ними во время медиации, и лишь затем переходит к следующему этапу.

Описание конфликта. Конфликтующие стороны излагают свое видение проблемы, при этом они не общаются друг с другом, а взаимодействуют исключительно с медиатором. Высказанные претензии, возмущения, позиции сторон фиксируются посредником. Для этого он может отображать их на карточках или на листах флип-чарта, вывешенных перед оппонентами, иногда достаточно просто вести протокол. На данном этапе медиатор использует техники активного слушания, отзеркаливания, ставит открытые вопросы, собирает информацию, интерпретирует и структурирует сказанное участниками. Выявление спорных вопросов осуществляется до тех пор, пока перечень претензий сторон друг к другу не будет полностью исчерпан. Задача медиатора — выявить все имеющиеся проблемы, поскольку большинство конфликтов имеет комплексный характер.

Медиатор выступает как бы в двух ролях: «проводника», показывающего, на что стоит обратить внимание, и «протоколиста», который фиксирует мнения, стремится прояснить и идентифицировать недостаточно понятные высказывания участников, синтезирует значимые факты и выявляет приоритеты. Посредник вместе с участниками устанавливает истинную причину конфликта и определяет, на что направлены устремления сторон и что является для них абсолютно неприемлемым. Таким образом, создается содержательная основа для работы на последующих сессиях. Иногда количество выявленных и зафиксированных проблем может быть довольно значительным, поэтому медиатор должен определить те из них, которые являются базовыми и работать в первую очередь с ними.

На данном отрезке участники могут демонстрировать недовольство друг другом и не контролировать при этом свое эмоциональное состояние. Если они слишком раздражены и обстановка «накаляется», медиатор может остановить их. Чтобы такое прерывание не выглядело недемократично,

тичным, можно заранее договориться о фиксированном времени каждого выступления или апеллировать к установленным правилам ведения коммуникации.

В ходе данной стадии может также приниматься принципиальное решение о продолжении или свертывании работы. Если любая из сторон займет или не преодолеет «блокировочную» позицию, дальнейшие действия медиатора, скорее всего, приведут к пустой трате времени и денег участников.

Разбор конфликта. На этом этапе стороны поочередно говорят о своих интересах, они могут общаться друг с другом, задавая вопросы на уточнение. Особое внимание уделяется проговариванию и проработке чувственной составляющей. Посредник особенно активно использует технику перефразирования, предполагающую понимание и повторение другими словами того, что говорит и чувствует каждая из сторон. Он содействует пониманию позиции другого, предлагая участникам «смену перспектив»: посмотреть на конфликт с точки зрения своего оппонента.

На данной стадии важно разграничить «позиции», «интересы» и «потребности» конфликтующих сторон, обозначить общность интересов и возможность увидеть позитивные шаги в совместном поиске решения. При этом стороны могут выразить заинтересованность и готовность внести личный вклад в решение конфликта. Медиатору следует их в этом стремлении максимально поддержать. Иногда процесс медиации может результативно закончиться уже непосредственно на данном этапе, если обнаружится непротиворечивость заявляемых сторонами конфликта интересов.

В тех же случаях, когда процесс медиации на данной стадии «затормаживается» или фиксируется сопротивление к ведению дальнейшей беседы конфликтующими сторонами в присутствии друг друга, посредник может предложить им поработать в режиме кокуса (с англ. *saucis*) — индивидуальной беседы медиатора с каждой из сторон. Кокус называют также «челночной медиацией». В соответствии с принципом равноправия сторон количество кокусов, проводимых с каждой из них, должно быть одинаковым, так же как и время, затраченное на него. Это необходимо, чтобы впоследствии медиатора не обвинили в симпатии только к одной из сторон. Во время проведения кокуса могут быть выявлены новые обстоятельства, относящиеся к спорной ситуации, которые стороны не желают раскрывать в присутствии друг друга. В кокусе медиатор помогает

участнику медиации увидеть со стороны свою позицию в споре, взглянуть на ситуацию глазами своего оппонента, понять его позицию, аргументы и чувства. По окончании кокуса медиатор резюмирует беседу, спрашивает сторону, не хочет ли она что-то добавить или уточнить, а также, что из сказанного в ходе кокуса он может сообщить другой стороне. Проведение кокусов позволяет медиатору выявить возможные точки соприкосновения оппонентов по спорному вопросу и в случае необходимости придать дополнительную динамику и результативность этапу разбора конфликта.

Решение проблемы. Посредник руководит мозговым штурмом, в процессе которого конфликтующие стороны пытаются выработать как можно больше решений. Таким образом, собирается «банк» решений и их альтернатив. Все предложения фиксируются медиатором в одном месте, например, на флип-чарте. Участники могут высказываться спонтанно, допускаются любые идеи без ограничений. Они могут быть направлены на удовлетворение различных интересов: собственных, партнера или всех заявленных.

Затем анализируются положительные и отрицательные последствия реализации того или иного решения для каждой из сторон, а также осуществляется выбор или модификация вариантов. Окончательные решения, устраивающие всех, определяются совместно. Их можно проверить на соответствие таким критериям, как реалистичность, адекватность, справедливость, конкретность, гибкость. В качестве ориентиров могут фигурировать следующие утверждения:

- желательный прогноз развития событий в случае принятия данного решения;
- степень соблюдения интересов непосредственных участников конфликта, а также других сторон в случае принятия данного решения;
- сопутствующие решению последствия (как позитивные, так и негативные);
- ресурсы, способствующие выполнению данного решения или препятствующие ему;
- новые люди, которые могут быть включены, и новые обстоятельства, которые могут возникнуть при выполнении данного решения.

Данная стадия является одной из ключевых в процессе медиации, так как на ней создаются условия, направленные на кооперацию участников для совместного поиска решений. Можно начинать с тех вопросов, по которым

были достигнуты предварительные согласия на предыдущих стадиях. Следует поощрять и поддерживать участников, указывая на то, что они согласились обсуждать даже те проблемы, по которым ранее существовала высокая степень непримиримости. Список вопросов для обсуждения не должен быть слишком длинным, так как иначе он затруднит процесс принятия решения, лучше, если он будет максимально кратким и конкретным.

Медиатор стимулирует взаимодействие между оппонентами и поддерживает прямой диалог, не допуская ухода в сторону от обсуждаемой проблемы и напоминая участникам, что ответственность за принятие решений лежит, прежде всего, на них. И лишь тогда, когда конфликтующие стороны действительно пришли к согласию, осуществляется переход к следующей фазе медиации!

Соглашение. В заключение медиативной сессии составляется и подписывается документ, в котором четко излагаются принятые сторонами решения и обязательства по их выполнению. Основные пункты и формулировки итогового документа фиксируются посредником и затем зачитываются конфликтующим сторонам. Если все детали в него включены, медиатор спрашивает, принимается ли соглашение в целом или есть еще вопросы, требующие обсуждения, есть ли необходимость внести в него дополнения или изменения. По желанию можно сделать копии подписанного документа и передать их конфликтующим сторонам. Оригинал хранится у медиатора. В заключение медиатор благодарит всех за сотрудничество и кратко комментирует результаты проделанной работы, например: «Большое спасибо за ваше сотрудничество. Я думаю, вы продвинулись сейчас на один шаг вперед» или: «Для меня это был интересный (трудный / печальный / веселый / милый /...) разговор». В случае необходимости он договаривается о следующей встрече и прощается с участниками.

Осуществление решения. Данный этап выносится за рамки медиативной сессии. В случае возникновения потребности или принятых ранее договоренностей он предполагает возможность проведения последующей встречи для проверки соблюдения соглашения или внесения в него изменений.

Конечно, медиатор должен обладать соответствующими знаниями и навыками, чтобы организовать результативный процесс обсуждения конфликта и вовлечения в него конфликтующих сторон на основе добровольного творческого поиска такого решения, которое удовлетворило бы обе стороны и открыло новые возможности их дальнейшего сосуществования. И как правильно замечает российский медиатор Николай Банзе-

люк в предисловии к русскому изданию книги «Медиация. Посредничество в конфликтах» Христофа Бесемера: «Нельзя готовить медиаторов лишь посредством чтения книг. Здесь незаменимы упражнения в ролевых играх, обмен опытом с практикующими медиаторами и приобретение собственного опыта в качестве со-медиатора».²²

Горячие дискуссии вызывают вопрос о том, какой должна быть базовая профессия медиатора. Существует несколько точек зрения по данному вопросу: например, многие утверждают, что «медиатор должен иметь юридическое образование», другие считают, что «только хороший психолог может стать эффективным медиатором», а третьи уверены в том, что «именно бывший судья в состоянии наиболее грамотно привести стороны к примирению». Но в основе конфликта не всегда находятся юридические противоречия, каким бы беспристрастным не был бывший судья, он привык выносить решение, а медиатор решения не выносит.

Методы и техники медиации включают в себя элементы конфликтного менеджмента, эффективного ведения переговоров, групповой динамики, коммуникативного и поведенческого тренинга, проблемно-ориентированной системной терапии, анализа конфликта и клиент-центрированной терапии. Медиация опирается также на методы фасилитации, модерации и коучинга. Многие из них были специально адаптированы для данной технологии.

Несмотря на перечисленный выше перечень, для того чтобы стать медиатором, не обязательно быть психологом или терапевтом. Обладать юридическими знаниями, иметь навыки психолога и мудрость судьи — это скорее желательные, но не обязательные качества, присущие медиатору. На наш взгляд, более важные требования предъявляются к набору профессиональных компетентностей медиатора, которые подробно будут рассмотрены в разделе 1.4. «Что надо ценить, знать и уметь медиатору?». Как минимум будущему претенденту на занятие данным видом деятельности необходимо пройти целенаправленное обучение, иметь желание и реальные возможности для практического использования полученных навыков.

? Вопросы для размышления

- Почему в современном обществе возрастает потребность в медиации?

²² Бесемер Х. Медиация. Посредничество в конфликтах. — Калуга: Духовное познание, 2004. — С.11.

- Что помогает и что мешает продвижению медиации в вашей стране?
- В каких сферах жизни, на ваш взгляд, наиболее перспективно применение медиации?
- Насколько принципиальным для медиации является соблюдение процедуры?
- В каких случаях конфликтующие стороны могут общаться с медиатором по отдельности?
- Допускаете ли вы свое участие в процессе медиации в качестве клиента?



Выводы

Медиация является одним из способов конструктивного решения конфликта, она не заменяет другие формы, а дополняет их. Цель посредничества состоит в организации процесса переговоров таким образом, чтобы стороны перешли к совместному поиску взаимоприемлемых решений и увидели возможности взаимной выгоды.

Сегодня медиация является самым распространенным внесудебным методом решения конфликтов в мире. Успешность процедуры медиации чрезвычайно высока: по статистике в среднем 75–80% всех споров, вынесенных на медиацию, завершаются заключением соглашения.

В процедуре медиации определение «позиций», «интересов» и «потребностей» конфликтующих сторон является одним из ключевых моментов. Поэтому одна из главных задач медиатора — это создание условий для установления конструктивного диалога между участниками и выстраивания переговоров на основании истинных интересов и потребностей сторон, возможность которых могла быть утрачена из-за конфликта.

В настоящее время существует тенденция, направленная на профессионализацию деятельности медиатора. Поэтому подготовке и обучению посредников, направленным на удовлетворение растущего спроса, в ближайшей перспективе будет уделяться все большее внимание как со стороны коммерческих, так и некоммерческих структур.

В сфере правовых отношений значительный импульс процессу признания ценности медиации может быть придан законом «О медиации», принятие которого в нашей стране ожидается в ближайшее время. Он на законодательном уровне расширит границы сложившейся практики разрешения споров и сделает правосудие более эффективным и оперативным.

Большой потенциал для использования технологии посредничества имеет образовательная и социальная сфера. Дальнейшее развитие медиации

ции во многом будет зависеть от способности психолого-педагогической общественности Беларуси и всех заинтересованных лиц, в том числе и юридического сообщества, поддержать процесс ее продвижения в культуру межличностного общения и конструктивного разрешения конфликтов в нашем обществе.

Сергей Лабода

1.2. Чем медиация отличается от других технологий разрешения конфликтов?

Медиация и судебный процесс.

Медиация и арбитраж.

Экспертная оценка и медиация.

Фасилитация и медиация.

Консилиация и медиация.

Психотерапия, психологическое консультирование и медиация.

Появление новых технологий всегда сопряжено с необходимостью уточнения и объяснения их инновационности, определения границ применения и четких отличий от имеющихся и устоявшихся родственных дефиниций. Решение данной задачи позволяет исследователю наиболее полно и точно определить новое понятие, способствует осознанию его специфичности и уникальности.

При написании данного раздела мы руководствовались русской поговоркой «все познается в сравнении», поэтому решили провести сравнительный анализ основных технологий разрешения конфликтов. Это, с нашей точки зрения, позволит более точно определить специфику медиативного процесса.

Технологии разрешения конфликтных ситуаций можно разделить на две большие группы:

- «судебные» технологии разрешения конфликтов;
- технологии альтернативного разрешения конфликтов (АРК).

Рассмотрим более подробно отличительные особенности медиации и других технологий разрешения конфликтов.

Медиация и судебный процесс. Главная общая особенность данных процедур это наличие третьего лица, осуществляющего процесс урегулирования конфликта. Однако это практически единственное их сходство: в суде — судья, при медиации — медиатор. Несмотря на наличие третьей стороны, их функции значительно отличаются. Судья организует процесс и принимает решение, в то время как медиатор — организует и сопровождает (катализирует) процесс самостоятельного принятия решения сторонами.

Содержательный аспект осуществления данных процедур имеет явные отличия. Так, если процесс медиации направлен преимущественно на «будущее», то есть поиск оптимальных путей решения проблемы, то судопроизводство преимущественно направлена на «прошлое» — на поиск виноватых и их наказание.

В судопроизводстве результат должен определяться только рамками закона, однако зачастую он неясен, поскольку во многом определяется профессионализмом и компетентностью адвокатов и судей. В любом случае, в суде всегда есть выигравшие и проигравшие. В медиации всегда **выигрывают две стороны**. Поскольку ответственность за принятие решения при медиации лежит на самих оппонентах, то они имеют и больше возможностей для творчества в данном процессе, в нестандартности принятого решения.

Основным отличием также является добровольность участия сторон: в медиации — оно всегда только добровольно, в судопроизводстве — нет.

Медиация и арбитраж. Арбитрация (арбитраж, от фр. *arbitrage* — «справедливое решение») — это судебная процедура разрешения конфликта, в которой вынесенное арбитром решение рассматривается как награда. Арбитрация — это частная альтернатива судебному разбирательству. Говоря об общих особенностях арбитража, следует отметить следующее:

- стороны чаще всего представлены юристами/адвокатами, которые докладывают арбитру суть дела (каждый излагает его с точки зрения своего клиента);
- арбитром может быть одно или несколько лиц, обычно трое (трибунал).

В юридической практике выделяют несколько видов арбитража — третейский суд, арбитражный суд, арбитражная сделка (экономический термин). В нашем случае нас интересует его разновидность — третейский суд.

Третейский суд — это институт саморегулирования гражданского общества, осуществляющий правоприменительную деятельность (разрешение гражданско-правовых споров) на основе взаимного волеизъявления сторон (третейского соглашения). Третейские суды бывают двух видов:

- третейский суд, образованный сторонами для разрешения конкретного спора (лат. *ad hoc* — для частного случая);
- образуемый и действующий на постоянной основе при образовавших его юридических лицах, куда субъекты гражданских правоотношений своим соглашением могут передать на рассмотрение и разрешение или уже возникший спор, или споры, которые могут возникнуть между этими сторонами в будущем (институциональный).

Третейское разбирательство может использоваться для разрешения споров между обычными гражданами — не предпринимателями, но чаще всего третейское разбирательство используется коммерсантами в спорах между собой. Третейскими судами могут разрешаться не все споры — например, административные споры, споры между предпринимателем и государством не могут разрешаться третейскими судами. Государство может участвовать в третейском споре в качестве участника гражданско-гражданского правоотношения, например, когда оно выступает в качестве продавца или покупателя, но такие случаи бывают крайне редко²³.

Главное отличие арбитража (третейского суда) от медиации заключается в следующем: если при арбитраже третья сторона (арбитр, трибунал), которая не участвует в конфликте и является нейтральной, собрав и заслушав информацию, представленную сторонами, принимает решение, каким образом стороны должны будут выйти из этого конфликта, то при посредничестве также нейтральное третье лицо (медиатор или пара медиаторов) **помогает сторонам самим найти решение в ходе обсуждения проблемы**. Посредник использует навыки эффективного общения, для того чтобы помочь сторонам понять ситуацию и то, как видит ее оппонент, выработать взаимоприемлемое решение.

В процессе посредничества именно **стороны несут ответственность за принятие решения**, для этого им необходимо четко представ-

²³ Морозов М. Э. Сравнительный анализ современного состояния третейского разбирательства и тенденции его развития [Электронный ресурс]. Режим доступа: <http://arbitrage.ru/articles/7-Sravnitel'nii-analiz-sovremennogo-sostoyaniya-treteiskogo-razbratelstva-i-tendencii-razvitiya.-M.-E.-Morozov.html>/ Дата доступа: 14.04.2011.

лять суть дела, предлагать возможные варианты решения и, в конце концов, принимать это решение. Таким образом, обязанность принять решение лежит на сторонах. Роль же медиатора в этом процессе состоит в сопровождении (модерировании) процесса принятия решения, что достигается использованием специальных техник и методов.

Отличия медиации от судебного процесса и арбитража можно представить в следующей таблице²⁴ (с уточнением ряда позиций автором):

№	Критерии разграничения	Технология разрешения конфликтов		
		Медиация	Арбитраж (третейский суд)	Судебное разбирательство
1	Вынесение решения	Оппоненты	Арбитр, трибунал	Судья
2	Цель	Поиск решений	Выяснение вины	Выяснение вины
3	Контроль процесса	Оппоненты	Как правило, адвокаты	Адвокаты
4	Процесс	Неформальный	Частично формальный	Формальный
5	Время слушания	3–6 недель	3–6 месяцев	2 года и более
6	Цена (в сравнении)	Низкая	Средняя	Высокая
7	Публичность	Негласная процедура	Как правило, негласная	Гласная
8	Отношения между сторонами в ходе разбирательства	Сотрудничество	Антагонизм	Антагонизм
9	Принцип разрешения спора	Достижение соглашения	Состязательность	Состязательность
10	Ориентация разбирательства	На будущее	На прошлое	На прошлое
11	Материальный результат	Взаимный выигрыш	Одна из сторон чаще всего в проигрыше	Одна из сторон чаще всего в проигрыше
12	Эмоциональный Результат	Чаще снятие эмоционального напряжения и возможность дальнейшего продолжения сотрудничества	Чаще сохранение эмоционального напряжения и невозможность дальнейшего сотрудничества	Сохранение эмоционального напряжения и невозможность дальнейшего сотрудничества

²⁴ Возможности компетентностного подхода в развитии гражданственности старшеклассников / А. В. Дергай [и др.]. — Минск, Медисонт: 2008. С. 165–166.

Экспертная оценка (ЭО) и медиация. Экспертное оценивание — это процедура получения оценки проблемы на основе группового мнения специалистов (экспертов). Совместное мнение обладает большей точностью, чем индивидуальное мнение каждого из специалистов. Данный метод рекомендуют для получения качественных оценок.

ЭО является добровольным процессом, в котором третья нейтральная сторона, как правило, специалисты в области разбираемого конфликта, дает оценку обсуждаемых проблем. И это является главным отличием от медиации. Прибегнуть к помощи эксперта можно по условиям, заранее предусмотренным в договоре, или в течение процесса без такового условия. Это быстрый, недорогой и частный способ разрешения конфликта. В отличие от арбитра эксперт не может навязывать свое решение. Решение эксперта может быть оспорено. Напомним, что медиатор не принимает решений, их принимают оппоненты.

Эксперты должны обладать опытом в областях, соответствующих решаемым задачам. При подборе экспертов следует учитывать момент личной заинтересованности, который может стать существенным препятствием для получения объективного суждения. Данные недостатки учтены в медиации, о них мы уже писала выше. ЭО хорошо развито в Великобритании, а также во Франции, Германии, Италии и Нидерландах.

Переговоры (негоциация) и медиация. Переговорами называется процесс, в котором участвуют две или более стороны с целью выработки договора по вопросу, представляющему интерес для всех сторон. Данный процесс включает в себя обмен идеями, обсуждение вариантов в попытке найти общее решение, которое является основой любого не юридического способа разрешения конфликта.

Несмотря на неформальность, переговоры являются процессом, при помощи которого разрешается большинство конфликтов, и часто они являются обязательным первым условием в многоступенчатом процессе разрешения конфликтов по выполнению контрактов.

Выделяют два вида переговоров: ведущиеся в рамках конфликтных отношений и в условиях сотрудничества²⁵. При этом переговоры, ориентированные на сотрудничество, не исключают того, что у сторон могут появиться разногласия и на этой почве возникнет конфликт. Но возмож-

²⁵ Лебедева М. М. Политическое урегулирование конфликтов / М. М. Лебедева. — М.: Аспект Пресс, 1999.

на и противоположная ситуация, когда после урегулирования конфликта бывшие соперники начинают сотрудничать.

Процедурой проведения переговоры достаточно схожи с медиацией, но главное их отличие заключается в отсутствии третьей стороны, посредника, модерлирующего сам ход обсуждения проблемы. По итогам переговоров могут приниматься следующие типы совместных решений:

- *Компромисс;*
- *Асимметричное решение;*
- *Нахождение принципиально нового решения путем сотрудничества.*

Компромисс означает, что стороны идут на взаимные уступки. Компромисс считается реальным тогда, когда стороны готовы удовлетворить хотя бы часть интересов друг друга.

Когда интересы сторон не позволяют найти им «серединное» решение, то стороны могут принять асимметричное решение, относительный компромисс. В этом случае уступки одной стороны значительно превышают уступки другой. Первая сторона сознательно идет на это, иначе она понесет еще большие потери.

Участники переговоров могут также разрешить противоречия путем нахождения принципиально нового решения. Этот тип совместного решения был разработан американскими исследователями Р. Фишером и У. Юри. Данный способ основывается на открытом, кропотливом анализе истинного соотношения интересов оппонентов и позволяет им рассмотреть существующую проблему шире изначально заданных позиций. Поиск принципиально нового решения открывает совершенно иные перспективы для сторон на основе сотрудничества. И именно данный тип принятия решения в большей степени соответствует медиативному подходу.

Фасилитация и медиация. Когда нейтральная третья сторона вступает в процесс, чтобы помочь оппонентам достигнуть консенсуса, процесс называется фасилитационными переговорами или фасилитацией²⁶.

Фасилитатор не концентрирует внимание на сути обсуждаемых вопросов. Скорее всего, он фокусирует внимание сторон на основных,

²⁶ MARTINDALE-HUBBEL*. "International Arbitration And Dispute Resolution Directory 1996", p. vii — xxviii.

© MARTINDALE-HUBBEL, 1996 an imprint of Bowker-Saur a division of Reed Elsevier (UK) Ltd.

более важных вопросах, чтобы увеличить их шансы на достижение соглашения. Фасилитатор может выступать как медиатор, но он не обязательно должен иметь подготовку как нейтральная сторона. Кроме того, негоциация, фасилитационная или нет, скорее всего, процесс не подготовленный, неформальный, в отличие от медиации, когда стороны, с помощью медиатора, готовятся к подписанию письменного соглашения, создают правила, чтобы руководить процессом, и участвуют в ряде частных, конфиденциальных и совместных встречах. Основные различия медиации и фасилитации можно представить в таблице²⁷:

Характеристика	Медиация	Фасилитация
Обозначение	Означает «встать между» двумя или более группами и личностями	Означает «сделать легким» (для группы быть эффективной)
Ведущий	Медиатор	Фасилитатор
Цель	Разрешение конфликта, который стороны затрудняются разрешить самостоятельно	Улучшение процесса групповой работы
Особенности формы работы	Медиатор может работать со сторонами как вместе, так и раздельно	Фасилитатор работает только в присутствии членов группы
Контроль группового процесса	Медиатор в большей степени контролирует процесс, чем члены групп	Фасилитатор всегда контролирует процесс вместе с членами группы

Консiliaция и медиация. Консiliaция — это способ ведения переговоров без непосредственной встречи сторон за одним столом²⁸. Данная особенность достаточно выгодна в ситуациях, когда наблюдается сильная эмоциональная отягощенность конфликта, часто сопровождающаяся нежеланием одной или обеих сторон встречаться лицом к лицу, но при наличии готовности попытаться разрешить проблему иначе. Консiliaция позволяет сторонам меньше опасаться потери своего лица или риска подвергнуться подавляющему влиянию второй стороны и стать жертвой ее манипуляций. Также возможно использовать консiliaцию, когда по каким-либо техническим или другим причинам, затруднено очное уча-

²⁷ Урегулирование конфликтов с участием третьей стороны /А. М. Шестерина [Электронный ресурс]. Режим доступа: <http://www.conflictology.narod.ru>. Дата доступа 15.04.2011.

²⁸ Иванова Е. Н. Приемы разрешения конфликтов // Программа подготовки преподавателей «клиническое юридическое образование». [Электронный ресурс]. Режим доступа: <http://www.law.edu.ru/script/cntsource.asp?cntID=100013691>. Дата доступа 10.04.2011.

стие сторон. Консилиация может являться первым этапом разрешения конфликта и постепенно может перейти в медиацию.

Недостатком консилиации является лишение сторон преимуществ непосредственного обмена мнениями, возможности позитивного эмоционального взаимовлияния и взаимообучения. Она в меньшей степени, чем медиация, способствует выработке взаимопонимания и умения более эффективно общаться в дальнейшем, что чрезвычайно важно в случае продолжающихся отношений. Кроме того, она, как правило, требует гораздо больше времени.

Цели консилиации различны в зависимости от того, происходит она в частном деле или в суде. Когда процесс является частным, консилиатор помогает сторонам уладить разногласия, переходя от одной стороны к другой и сообщая каждой мнение (варианты решения) другой стороны.

Когда консилиация включается в процесс судебного разбирательства, как, например, в Швейцарии, отставной судья или назначенный судом консилиатор проводит «консилиационные собрания» со сторонами и их юристами, адвокатами. В начале судебного процесса консилиатор может попросить стороны представить краткое содержание дела, списки свидетелей и показания заранее, до начала таких встреч, чтобы ознакомиться самому предварительно. Миссия консилиатора не всегда заключается только в том, чтобы предложить помощь в урегулировании вопроса, он/она также могут выступить в роли консультанта в судебном процессе, помогая каждой стороне предпринять необходимые шаги по подготовке дела к суду, если попытки договориться не удалось.

Психотерапия, психологическое консультирование и медиация. Психотерапия (от греч. *ψυχή* — «душа», «дух» + греч. *θεραπεία* — «лечение», «оздоровление», «лекарство») — система лечебного воздействия на психику и через психику на организм человека. Часто определяется как деятельность, направленная на избавление человека от различных проблем (эмоциональных, личностных, социальных, и т. п.). Проводится, как правило, специалистом-психотерапевтом путем установления глубокого личного контакта с пациентом (часто путем бесед и обсуждений), а также применением различных когнитивных, поведенческих и других методик.

Психотерапия, психологическое консультирование и медиация значительное внимание уделяют работе с чувствами человека. Однако данная работа имеет свою специфику, так при психотерапии и психологическом

консультировании работа с чувствами является векторным направлением, а при медиации чувства не являются центральным моментом. Они рассматриваются как важный ресурс для определения истинных интересов и целей личности. Главная цель медиации — принятие решений, направленных на будущее, а не решение внутриличностных проблем. При этом важно помнить, что медиация периодически сталкивается с внутриличностными проблемами, которые могут затруднять процесс принятия решения, и поэтому требуют своего разрешения. Но это уже работа психотерапевта или психолога, а не медиатора.

Г. Мета²⁹ отмечает, что, в отличие от психотерапии и психологического консультирования, в медиации не происходит прояснение отношений между партнерами, медиатор поддерживает стороны в поиске соглашений или выработке решений, прорабатывая конкретные темы, вопросы, проблемы. Речь идет не об изменении отношений, а о конкретной ситуации, которую необходимо привести к разрешению и к соглашению, достижение которого обеспечивается активными вкладами конфликтующих сторон с целью устранения возникшего противостояния.

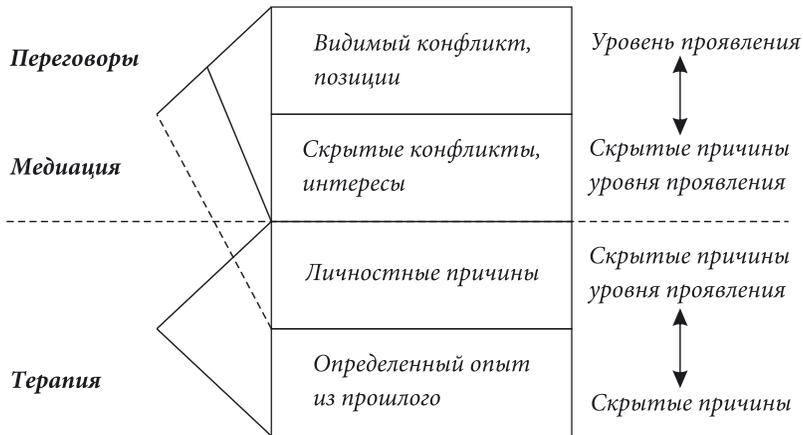
Основные различия медиации и психотерапии можно представить в таблице:

Характеристика	Медиация	Психотерапия, психологическое консультирование
Предмет воздействия	Межличностный конфликт	Внутриличностный конфликт
Ведущий	Медиатор	Психотерапевт, психолог
Цель	Решение актуальной проблемы	Решение более глубоких личностных проблем
Особенности формы работы	Медиатор может работать со сторонами как вместе, так и раздельно	Работа преимущественно только с одним лицом
Направленность	Имеет конкретный фокус	Широкий спектр проблем
Количество сессий	Ограничено	Может быть до 30 встреч
Структура	Четкая структурированность, стадийность	Свобода действий психотерапевта в зависимости от специфики запроса клиента

²⁹ Мета Г. Что такое медиация? // Медиация — искусство разрешать конфликты / сост. Г. Мета, Г. Похмелкина [Электронный ресурс]. Режим доступа: http://www.conflict-mediation.ru/index.php?option=com_content&view=article&id=76. Дата доступа: 11.04.2011.

Главная проблема для медиатора — не «впасть» в психотерапию, важно помнить, что клиенты не давали согласия на психотерапию, и всегда ли медиатор компетентен правильно ее провести?

В заключении хотелось бы привести пример разделения основных техник разрешения конфликтов Х. Бесемера³⁰, который отмечает, что в зависимости от рода конфликта и действий медиатора медиация может соответствовать либо переговорам, либо идти дальше и соответствовать психотерапии. Это замечание хорошо видно на схеме:



? Вопросы для размышления

- Можно ли назвать медиацию судебным способом разрешения конфликта? Почему?
- В чем заключаются недостатки альтернативных способов разрешения конфликтов?
- Что делать медиатору, когда он сталкивается с внутриличностным конфликтом у клиентов?

! Выводы

Сравнительный анализ показал, что в современной практике конфликтологии существует и применяется значительное количество методов и технологий, каждый из которых в определенных условиях позволя-

³⁰ Бесемер Х. Медиация. Посредничество в конфликтах. — Калуга: Духовное познание, 2004. — С. 29.

ет достигать поставленных целей. Выбор метода во многом определяется ситуацией, задачами, временными интервалами, запросами участников, сложностью поставленной задачи и другими факторами. Поэтому главная задача, стоящая перед современными специалистами, суметь идентифицировать проблему и выбрать оптимальный способ урегулирования конфликтов.

Медиация как самостоятельная технология разрешения конфликтов имеет собственные особенности и ограничения в использовании, что определяет границы ее применения.

Елена Касьяник

1.3. Понятие «конфликт» и значимость работы с эмоциями в конфликте

О необходимости понимания медиатором природы конфликтов.

Различные представления о понятии «конфликт» и позиции авторов.

Конфликт как попытка доминирования одной позиции над другой.

Роль эмоций в конфликтных ситуациях.

Проблемы эмоциональных проявлений в медиации.

Значимость перевода коммуникации конфликтующих сторон на выявление интересов и способов их удовлетворения.

Медиатор как специалист, в чьи задачи входит оказание помощи в урегулировании конфликта, должен хорошо понимать сущность этого социально-психологического явления, уметь идентифицировать его основные характеристики, а также иметь научное обоснование для практических действий в ходе управления конфликтной ситуацией.

Позиция медиатора в определении понятия «конфликт» может оказывать влияние на стратегические решения в управлении процедурой посредничества. Понимание природы конфликта на основе современных научных исследований позволит более осмысленно регулировать процесс его разрешения. Иначе действия медиатора будут не столько создавать управляемую ситуацию, сколько стимулировать течение стихийного процесса. Однако, за счет применения специальных техник случайным образом он также может дать неожиданный положительный результат. Тем не

менее, в интересах медиатора — быть полноценным специалистом, осознанно применяющим те или иные приемы профессиональной деятельности и понимающим суть происходящего.

В настоящее время единого определения конфликта не существует. Авторы выразили свое мнение к той или иной позиции по отношению к конфликту в дискуссии, которая, надеемся, будет интересна читателю.

Ольга Савчик: *В книгах по конфликтологии часто пишут о неизбежности конфликта, рассматривают его конструктивные и деструктивные функции. В житейском представлении положительные и отрицательные стороны конфликта обычно также легко определяются. Например, в качестве положительных называют: возможность определить и решить проблему; лучше понять другую сторону; получить удовольствие; изменить что-то в своей жизни; избавиться от напряжения и т. д. А в качестве отрицательных чаще указывают такие последствия, как разрушение отношений; подрыв здоровья; издержки в профессиональной деятельности; усугубление проблем и прочее. При этом если положительные функции конфликта человек может реализовать через другие формы поведения, то отрицательные последствия от него могут быть непредсказуемы и трагичны. В этой связи высказывания: «Мы никуда не уйдем от конфликтов» и «Конфликты всегда будут сопровождать нашу жизнь, так как они неизбежны» кажутся удручающими. С неизбежностью конфликта можно согласиться лишь при его полном отождествлении с противоречием, которое действительно сопровождает жизнь человека и во многом является стимулом к развитию. Но насколько оправдано отождествление понятий «противоречие», «конфликт», «спор»?*

Противоречие — логическая ситуация одновременной кажущейся истинности двух взаимоисключающих определений или высказываний (суждений) об одном и том же. Другими словами, у двух (и более) субъектов образовались различные и противоположные представления о некоем объекте, способах манипуляции с ним и т. п. Это происходит достаточно часто и даже отражается в народных пословицах: «На вкус и цвет товарищей нет», «В каждой избушке — свои игрушки», «Вкус не указчик: кто любит арбуз, а кто — свиной хрящик», «У каждого Филатки свои ухватки». Слово народная мудрость оберегает этими пословицами человека от негативных переживаний, связанных с тем, что у «другого другое», и советует воспринимать противоречие как форму проявления различий, обычное и нормальное явление в нашей жизни.

Спор — это обсуждение проблем, вызванное желанием как можно глубже, обстоятельнее разобраться в обсуждаемых вопросах: это столкновение различных точек зрения в процессе доказательства и опровержения³¹. В споре сохраняется уважительное отношение к оппоненту, живой интерес к высказанным аргументам, стремление убедить оппонентов и наблюдателей в наибольшей доказательности своей позиции. Спор может вызывать сильные эмоции, которые, как правило, не влияют на характер взаимоотношений, если действия оппонентов не перерастают в конфликт.

Конфликт (в межличностной коммуникации) — это возникновение трудноразрешимых противоречий, столкновение противоположных интересов на почве соперничества, отсутствие взаимопонимания по различным вопросам, связанное с острыми эмоциональными переживаниями³². То есть в основе конфликта лежит противоречие, которое затрагивает личные интересы. При этом реализовать эти интересы стороны пытаются, выбирая стратегию соперничества, что влечет за собой отрицательные эмоции, которые мешают сохранять позитивные отношения и разрешать возникшую проблему конструктивно. Все это в совокупности порождает конфликт. Исходя из этого понимания определения, говорить о том, что конфликт — закономерное явление в нашей жизни, значит утверждать, что вполне оправдано подавлять, унижать, оскорблять другого человека и не считаться с его интересами.

Сергей Лабода: Я не совсем согласен с тем, что такие высказывания, как «Мы никуда не уйдем от конфликтов» и «Конфликты всегда будут сопровождать нашу жизнь, так как они неизбежны» оцениваются как «удручающие». Сделанный вывод: «...говорить о том, что конфликт — закономерное явление в нашей жизни, значит утверждать, что вполне оправдано подавлять, унижать, оскорблять другого человека и не считаться с его интересами» — не беспорен. Можно трактовать данное высказывание совершенно с другой стороны: если конфликты неотъемлемая часть нашей жизни, то давайте учиться разрешать их конструктивно, цивилизованно, ненасильственным способом и т. п., тем самым избегая унижения и оскорбления нашего оппонента.

³¹ Виноградов С. И. Культура русской речи. / С. И. Виноградов, О. В. Платонова и др. [Электронный документ]. Режим доступа: http://www.i-u.ru/biblio/archive/graudina_shiryaev_spiking_culture/. Дата доступа: 15.02.2011.

³² Вишнякова Н. Ф. Конфликтология: учеб. пособие, 2-е изд. / Н. Ф. Вишнякова. — Мн.: Университетское, 2002.

Поэтому мне трудно согласиться с трактовкой «закономерности» конфликтов в нашей жизни лишь как утверждения негатива, этим же можно утверждать и обратное — важность культуры поведения в конфликтной ситуации и формирования коммуникативной компетентности. В качестве метафоры, иллюстрирующей двойственность восприятия феномена «конфликт», хотел бы привести цитату философа-дуалиста Теуна Мареза: «Любая жизненная ситуация нейтральна. Мы делаем ее позитивной или негативной в соответствии с тем смыслом, которым связываем себя с ней. Однако придание смысла не изменяет содержания самой ситуации»³³. Кстати, критерии разведение «конфликта», «противоречия» и «спора» тоже не бесспорны.

Конфликты — неотъемлемая часть нашей жизни, поэтому надо стремиться к тому, чтобы минимизировать их негативные последствия и искать оптимальные поиски их решения, что, кстати, и помогает делать медиация. В одной из своих книг Христоф Бесемер³⁴ подробно рассматривает конфликтную модель бельгийского антрополога и практикующего медиатора Пат Патфорт³⁵. Категоричное разделение на то, что конфликт — это плохо или конфликт — это хорошо, ни у Христофа Бесемера, ни у Пат Патфорт не фиксируется, скорее они рассматривают конфликт как объективную данность, негативным или позитивным которую делает наше человеческое отношение и способы разрешения конфликтных ситуаций.

Марина Бойко: Мне не нравится закрепление за словом конфликт негативного содержания. Никогда этого не делала в своей педагогической практике, и путаницы не возникало. По сути, конфликт становится либо противоречием, либо спором (т. е. конструктивным или неконструктивным) в зависимости от способа, которым он разрешается. Кроме того, и в Интернете, и в печатной литературе представленная Ольгой точка зрения встречается крайне редко. И если сформировать такую позицию у непосвященного в психологию читателя, он будет воспринимать все материалы со словом конфликт как информацию о негативной его стороне,

³³ [Электронный ресурс]. Режим доступа: http://portaluspeh.ru/index/dobro_i_zlo/0-19. Дата доступа: 01.02.2011.

³⁴ Besemer C. Konflikte verstehen und lösen lernen // Werkstatt für Gewaltfreie Aktion, 1. Auflage, Baden 1999.

³⁵ Пат Патфорт, личный сайт в интернете. [Электронный ресурс]. Режим доступа: <http://www.patpatfoort.be/RUS-Pat.htm>. Дата доступа: 01.02.2011.

хотя на практике это не так. Наоборот, это слово нужно разряжать, поскольку и так большинство воспринимает его как негативное.

Ольга Савчик: Понравилась идея о том, что категории добра и зла — дело относительное. Но я не согласна с фразой Марины, что «конфликт становится либо противоречием, либо спором».

Несколько дефиниций конфликта, которые нам предложил на семинаре медиатор Вильгельм Эссер. Слово «конфликт» имеет латинское происхождение: *confligere* — подраться, бороться. «Конфликт существует, если между сторонами есть разногласия» (D. E. Berlews, 1977). Я согласна с этим определением, что в основе конфликта лежат разногласия, но не считаю его полным для определения конфликта в межличностном общении. Также обращаю внимание, что оно было дано в 1977 году. «Социальный конфликт — это интеракция между двумя субъектами (индивидуумами, группами, организациями и т. д.), причем хотя бы один субъект сталкивается с проявлением несовместимости в мыслях, представлениях, восприятиях и/или чувствах и/или желаниях при взаимодействии с другим субъектом (субъектами), что в результате приводит к нарушению интересов или нанесению вреда со стороны другого субъекта (или других субъектов)» (Fridrich Glasl, 1999).

И еще одно мнение: «Единого определения социального конфликта не существует. В 80–90-е годы было опубликовано множество работ, в которых психологи предлагали различные трактовки конфликта. Однако, несмотря на различие подходов к определению конфликта, можно выделить основные присущие ему свойства:

- наличие противоречий, во всяком случае, различий между интересами, ценностями, целями, мотивами, ролями субъектов;
- противодействие, противоборство субъектов конфликта, стремление нанести ущерб оппоненту, травмировать «Я»;
- негативные эмоции и чувства по отношению друг к другу как фоновые характеристики конфликтного взаимодействия³⁶.

Такие положительные функции конфликта, как возможность разнообразить свою жизнь, объединиться, достичь глубокого взаимопонимания,

³⁶ Сухов А. Н. Социальная психология: учеб. пособие для студ. высш. учеб. заведений. /А. Н. Сухов, А. А. Бодалев, В. Н. Казанцев и др.; Под ред. А. Н. Сухова, А. А. Деркача. — М.: Издательский центр «Академия», 2001. — С. 255.

можно реализовать более гуманными способами, чем сначала попытаться ущемить интерес другого, нанести ему оскорбления, а потом любить в три раза сильнее. Последствия конфликта: война, суицид — действительно трагичные. Медиация может помогать как на стадии возникновения противоречий, если люди боятся, что не смогут вести конструктивную коммуникацию, чем могут испортить отношения, так и на стадии конфликтного взаимодействия, когда хорошие отношения будут восстанавливаться при удачном разрешении конфликта.

Двое коллег спорят о научной новизне чужой диссертации. Это всегда конфликт? Муж считает, что во дворе дома должно быть больше места для машин, а жена — что лучше бы больше места для детей оставили. Противоположные взгляды на один объект — это противоречие, но это не обязательно конфликт. Более того, если бы они реально решали, как эту площадку обустроить, то могли бы придумать массу вариантов, удовлетворяющих обоих. Где здесь конфликт? Если конфликт везде, где есть разное мнение, то можно еще больше обобщить: конфликт — это жизнь. Только как нам это поможет для решения проблемы в медиации? Конфликт — это всегда противоречие плюс стремление подавить другую позицию, интересы другого и т. п.

Негативно я воспринимаю насилие (может выражаться в игнорировании, молчании, пренебрежении и др.), которое присутствует в конфликте. К жизни я отношусь прекрасно и оптимистично! И верю, что конфликт можно и нужно решать конструктивно!

Марина Бойко: Я считаю, что рассматривать конфликт нужно не «позитивно», но и не «негативно», а нейтрально идентифицируя его с противоречием, характер разрешения которого и определяет конструктивный или неконструктивный характер конфликта. В рамках обучения технологии медиации мы учим участников смотреть на любую ситуацию и поступки с разных сторон (это залог нейтральности и беспристрастности), уметь находить как положительное, так и отрицательное.

Точно так же нет «плохих» и «хороших» стратегий реагирования в конфликте. Так, например, приспособление, равно как и соперничество, не всегда деструктивны. Есть определенные ситуации и условия, когда именно эти стратегии стоит использовать. Приспособление целесообразно при низкой значимости предмета противоречия для меня и высокой его значимости для партнера. Соперничество целесообразно при решении вопросов жизни и смерти и т. д. Равно как и множество других

социально-психологических феноменов (например, авторитарный стиль руководства в обычных и экстремальных (пожар) ситуациях), они имеют две стороны. Предлагаю и самим продемонстрировать способность воспринимать явления с разных сторон. И, да, жизнь — это конфликт, потому что жизнь основана на развитии, в основе которого лежит философский закон единства и борьбы противоположностей.

Сергей Лабода: *Идея относительности добра и зла не моя — с этим философы уже давно определились, даже целое философское течение возникло — «дуализм». Наша же дискуссия тоже протекает неоднозначно, и лично мне она помогает в определении собственной позиции по отношению к конфликту. Еще с детства нам говорят: «конфликт это плохо», «спорить — это дурно, а ну прекратите!» Мы учимся воспринимать с самого детства конфликты как негатив. А потом жалуемся, что у нас в обществе дефицит конструктивного подхода к их разрешению. А люди просто не знают и не умеют решать свои проблемы другим способом, видят в конфликте только угрозу и настраивают себя именно на неконструктивный сценарий: «Ах, ты так, тогда получи!». Если бы нам с детства внушали, что конфликт — это сложно, непросто, но это часть нашей жизни, и мы должны стремиться к тому, чтобы цивилизованно, культурно и, в конце концов, позитивно настраиваться на поиск решения, то, может быть, и градус агрессии в нашем обществе был ниже? Как раз этому и способствует медиация.*

Вопрос, который мы обсуждаем в нашей дискуссии, волнует не только нас. Приведу интересное мнение о конфликте с популярного российского сайта, где «тусуются» практические психологи: «Некоторые считают, что конфликт — это зло. Признак ума и лидерских качеств — умение избежать конфликта. На самом же деле тишь, гладь да божья благодать — характеристика кладбища, а не реально текущей жизни, наполненной разнообразными конфликтами. Конфликтные ситуации не только вызывают в нас отрицательные эмоции и напряжение, но и приводят к реальной пользе, так как помогают разрешить противоречия и выяснить исходные позиции сторон. Так что конфликт может не только разрушать взаимоотношения, но, напротив, улучшать их динамику, служить мощным стимулом к эмпатии, прояснению скрытых целей и взглядов, рычагом к сотрудничеству»³⁷.

³⁷ Межличностный конфликт, материал для тренера. [Электронный ресурс]. Режим доступа: http://www.psychologos.ru/Межличностный_конфликт. Дата доступа: 01.02.2011.

Чтобы не запутаться в многочисленных определениях и точках зрения на конфликт, я решил обратиться к литературе по медиации, чтобы выяснить, в каком ракурсе там рассматривается конфликт. Итак, смотрю главу 2 «Основы» в книге «Медиация. Посредничество в конфликтах» Христофа Бесемера. В подразделе «Основные положения концепции медиации» перечислены 8 базовых тезисов, под номером 1 стоит следующий: «Конфликт — это здоровое явление, но неразрешенный конфликт опасен»³⁸. Авторство данного тезиса принадлежит не автору пособия, а является прямой ссылкой на «пионеров» технологии медиации американцев *J. Haynes & G. Haynes*.³⁹

Позиция Христофа Бесемера и американцев импонирует мне тем, что отношение к конфликту в ней определяется технологией медиации, теми целями и задачами, которые она призвана достигать и решать. Медиация настраивает именно на позитивное решение конфликта и тем самым задает траекторию позитивного отношения к нему. Поэтому они и рассматривают конфликт как «здоровое явление», хотя я придерживаюсь скорее нейтральной позиции, которую пытался обосновать по ходу нашей дискуссии.

Ольга Савчик: В том же подразделе в пункте под номером 2: «Часто конфликт является скорее результатом того, что люди не знают, как они могут решить проблему, а не того, что они не хотят решить ее»⁴⁰. Итак, если конфликт — результат не знания людей, как искать решение проблем, то когда они смогут научиться способам решения проблем и будут желать ими пользоваться, такого результата как конфликт не возникнет. Кроме того, если Христоф Бесемер пишет о том, что отсутствие конфликтов — это утопия, это также можно сказать и про насилие, что мир без насилия — это утопия. Однако это не мешает ему, а также и Пат Патфорт, отстаивать идеи ненасилия вообще и общества без насилия в частности. В процессе медиации важно установить, есть ли в ситуации момент насилия в отношении точки зрения оппонента, и постараться, как пишет Пат Патфорт, это изменить. То есть, изучая обоснования сторон, нужно отсеять оценочные суждения, которые, по ее

³⁸ Бесемер Х. Медиация. Посредничество в конфликтах. — Калуга: Духовное познание, 2004. — С. 42.

³⁹ Haynes J., Haynes G. Mediation Divorce: Casebook of strategies for successful family negotiations / San Francisco 1989, S.2f.

⁴⁰ Бесемер Х. Там же.

мнению, являются проявлением насилия. Позитивно она относится именно к ненасильственным стратегиям разрешения конфликтов⁴¹.

В этом же источнике, где опубликованы главы из книги Пат Патфорт, цитата Денза Г.: «Только лишь при условии совершения действий за пределами допустимого, нарушении допустимых границ или вторжении на чужую территорию можно говорить о конфликте. В этом случае речь идет уже о борьбе и столкновении. Конфликт начинается при возникновении чувства обиды или причиненном эмоциональном ущербе и имеет негативный оттенок, так как нанесена боль или причинено горе. Кроме того, он вызывает ощущение угрозы и незащищенности»⁴². Можно к этому отнести позитивно или нейтрально? А вот к конструктивной стратегии разрешения конфликта — конечно, только позитивно! Если в медиации клиент говорит о чувстве обиды и ущемлении своих интересов, то в этой описываемой им ситуации присутствует элемент насилия объективно или как результат субъективного восприятия происходящего одной из сторон.

Марина Бойко: Конфликт — это противоречие позиций и интересов взаимодействующих людей. В зависимости от того, как воспринимается противоречие, и какая стратегия избирается (ненасильственная или насильственная), конфликт носит либо конструктивный или деструктивный характер. Но во всех случаях это конфликт. Выделения конструктивного и деструктивного конфликтов было достаточно для того, чтобы участники поняли, в каких конфликтах есть насилие, а в каких нет, и что лежит в его основе. Я тоже негативно отношусь к насилию, но не считаю, что его нужно отождествлять с понятием конфликт.

Если мотивацией выбора определения конфликта в трактовке Н. Ф. Вишняковой было облегчение понимания темы, то меня это наоборот путает. Что значит трудноразрешимое противоречие (а какое легко разрешимое?), что является его критерием? А если мы противоречие компромиссом разрешаем, то это что? Спор? Как определяется острота эмоциональных переживаний? А в споре эмоциональных переживаний нет? Если их там нет, то значит и предмет спора не важен, зачем тогда спорят? Т. е. вместо понятий конструктивный и деструктивный конфликт предлагаются понятия спор и конфликт. Т. е. давайте прекратим кон-

⁴¹ Помощь при насилии. Пособие для учителей и воспитателей по ненасильственному разрешению конфликтов в работе с детьми и молодежью / Под общей редакцией С. А. Подольского. — СПб.: «Сударыня», 2005. — 254 с.

⁴² Там же. — С. 23–24.

фликтовать и начнем спорить! Если эту фразу проговорить в школьном классе или даже во взрослой тренинговой группе, можно столкнуться с недоумением и репликами про «масло масляное». С моей точки зрения, лучше звучит фраза «Давайте прекратим соперничать и начнем сотрудничать!» там, где это имеет смысл и для этого есть необходимые условия.

Теперь о разведении понятий «противоречие», «спор», «конфликт». Считаю их не нужно разводить по нескольким причинам:

1) множественность понятий всегда путает, часто грань, отличающая их, настолько тонка и неочевидна, что это может иметь значение для работников науки, но мало помогает практикам. Если у читателя возникнет необходимость сравнить понятия, он откроет учебники по конфликтологии или социальной психологии и найдет в них множество синонимов, антонимов и близких к конфликту понятий, выделенных разными авторами по-разному;

2) если мы ориентируем нашу книгу на практиков, то должны отталиваться от того, что может пригодиться им на практике.

Алена Луговцова: Я не разделяю мнения о том, что конфликт — это позитивно. Так же как и то, что не нужно разделять спор, противоречия и конфликт. На мой взгляд, нужно. Это разные вещи. Эта дискуссия также возникла из-за противоречия. Мы обсуждаем эти противоречия. Даже пытаемся убедить друг друга в правильности своей позиции. Значит, спорим. Но это не конфликт. А вот если Сергей скажет, что он, например, лучше знает, что правильно, потому что в Чикаго стажировался, а Оля скажет: «Сам дурак, я курс конфликтологии вела и читаю Ницше в оригинале» — это уже конфликт. И ни у кого позитивных эмоций он не вызовет, независимо от воспитания. И вряд ли мы станем друг друга больше любить.

Для меня соперничество как таковое это еще не конфликт. Соперничать можно «про себя» даже с кем-то, кто уже умер, пытаюсь сделать что-то лучше, чем он в свое время. Соперничать можно не агрессивно, не ставя подножки, не ходя по головам и не подавляя другого, а стараясь делать свое дело с максимальным усилием и самоотдачей.

Конфликт содержит противоречие. Нет противоречий, и конфликта не возникнет, но и сводиться лишь к противоречию, на мой взгляд, он не может. Так же как и вернуться к стадии противоречия и спора. Если конфликт не разрешен, и противоречия все еще имеют место, сформировавшееся негативное отношение будет оказывать влияние на ход об-

суждения, даже если стараться вести себя максимально интеллигентно. Хорошая мина при плохой игре.

Конфликт не может быть позитивным, поскольку связан с насилием, унижением достоинства, подавлением, агрессией. Если мы признаем, что конфликт — это позитивное явление в межличностном общении, которое может потенциально привести к повышению взаимного уважения, мы признаем, что в насилии нет ничего плохого, и оно может стимулировать развитие любви человека к человеку.

Сам по себе конфликт, на мой взгляд, не является позитивным. Он деструктивен по своей природе. Но он может стать двигателем прогресса при правильном подходе к его разрешению (если повезет). Позитивное решение требует от человека больших усилий и само по себе, даже если учтены его интересы, еще не является шагом на пути личностного развития. Для кого-то оно может таким стать. А для кого-то останется лишь решением конкретной ситуации. И не обязательно, что он сделает из этого далеко идущие выводы. Мы можем говорить, что, если конфликт уже случился, его можно использовать во благо. Если получится. А иначе может оказаться, как в афоризме Ежи Леца: «Мы спорить прекращаем в тот момент, когда оплеван насмерть оппонент».

Между прочим, избегание конфликта — это тоже не проигрышная стратегия. Иногда она спасает ситуацию. Но то, что у нас дефицит конструктивных подходов к решению конфликта, потому что нас этому не учили, к характеристике самого конфликта отношения не имеет. Мухи отдельно, котлеты отдельно.

Есть конфликт (если уж он возник, и не удалось его избежать). Если он есть, он нас разрушает. Поэтому мы хотим его решить. Стратегии две: добить оппонента и решить его только для себя (тогда это все равно разрушит их обоих); либо учесть интересы обеих сторон (тогда шаг к развитию возможен). Медиация учит второму. Ее главная задача — не личностное развитие конфликтующих, а решение текущего конфликта. И лишь затем, как последствие, их личностное развитие на основе этого опыта возможно».

Доктор психологических наук, директор Института психологии РАН профессор А. Л. Журавлев, анализируя проблему социально-психологического взаимодействия в условиях конфликта, пишет о том, что при огромном количестве определений конфликта нет смысла выработки еди-

ного, разделяемого всеми, поскольку тогда оно будет сведено к малосодержательным словам, таким как «столкновение» или «противоборство». Он выдвигает свое понимание конфликта через систему взаимосвязанных и необходимых признаков:

- существует ситуация открытого столкновения в форме противоборства или противодействия двух и более сторон, являющихся активными субъектами;
- проявляющийся тип взаимодействия вызывает определенный тип отношения между сторонами — взаимные негативные отношения, отношения взаимной неприязни или вражды;
- каждая из сторон преследует свои цели, основанные на потребностях и мотивах, испытывая затруднения (барьеры) в их достижении из-за действий другой стороны или других сторон;
- конфликтное взаимодействие опосредствуется неким общим для всех сторон предметом, именуемым ресурсом конфликта: ресурс всегда ограничен, его меньше, чем это необходимо сторонам;
- взаимная зависимость сторон не позволяет каждой из них уйти от взаимодействия;
- сформированные в конфликтном взаимодействии отношения в совокупности с переживаниями невозможности достижения своей цели вызывают у сторон сильные негативные эмоции.⁴³

Также А. Л. Журавлев пишет: «Необходимо разделить феномены социально-психологического конфликта и социально-психологического противоречия. Если в первом случае мы имеем дело с открытым противодействием, противоборством, т. е. с поведением, то во втором случае — лишь с осознанием различий в социальных установках, отношениях, мнениях, ожиданиях и т. д., т. е. всего того социально-психологического комплекса феноменов, которым характеризуются взаимодействующие социальные субъекты. Это различие, воспринимаемое как противоречие (несогласованность, разнородность), и вызывает острые переживания, но само по себе может и не выливаться в открытое противодействие, противоборство»⁴⁴.

⁴³ Журавлев, А. Л. Психология совместной деятельности / А. Л. Журавлев; Российская академия наук, Институт психологии. — Москва: Институт психологии РАН, 2005. — 638 с.

⁴⁴ Там же, С. 521.

Нет сомнений, что возникновение противоречий — закономерный процесс в силу существующих различий. Различия могут выражаться в жизненном опыте, особенностях познавательных процессов, специфике отношений к различным объектам и т. п. Между людьми может возникнуть спор в результате выявления того или иного противоречия. В конфликт он перерастет в том случае, если стороны будут делать попытки добавить в коммуникацию фразы или интонации, унижающие достоинства личности партнера. Например, негативная оценка его умственных и других способностей; подчеркивание разницы между собой и партнером с принижением (или ироническим завышением) достоинств партнера; умаление заслуг партнера и преуменьшение его вклада в общее дело.

Различия (социально-политических позиций, этнонациональные, имущественные, духовные, статусные и пр.) составляют объективные причины для возникновения конфликта, но не являются достаточными для его возникновения. Конфликт развивается при наличии субъективных причин, например, ощущения своей ущемленности в сфере образования, трудоустройства, распределения материальных ресурсов. Хотя объективные факторы и создают основу для конфликта, сами по себе они его не вызывают, если не возникают благоприятные субъективные условия для возникновения и развития конфликтного действия. При этом субъективные причины могут возникать и при отсутствии объективных обстоятельств. То есть личность в своем восприятии будет искажать ситуацию так, что у нее возникнет ощущение ущемленности при отсутствии реальных для этого фактов.

Согласно Н. И. Шевандрину существуют следующие варианты соответствия между субъективным и объективным в конфликтной ситуации:

- адекватно понятый конфликт;
- неадекватно понятый конфликт (стороны воспринимают конфликтную ситуацию с некоторыми искажениями);
- не понятый конфликт (объективная конфликтная ситуация не воспринимается сторонами как таковая);
- ложный конфликт (объективная конфликтная ситуация не существует, но стороны воспринимают ее как конфликтную).

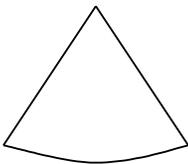
Прояснение позиций в медиации позволяет выявить относительно объективную картину происходящего, те моменты, которые обуславлива-

ют возникновение конфликтного напряжения, сблизить «карту» и «территорию». «Территория» — это реальная жизнь, в которой мы живем. «Карта» — это образ, наши представления о «территории». При этом «карта» не равна «территории», а «карта 1» не равна «карте 2». Такая метафора используется в нейролингвистическом программировании, ее удачно прокомментировал Борис Карабанов в контексте проблем командообразования⁴⁵. У каждого человека свой образ реальной ситуации может не совпадать с образом этого же объекта в восприятии другого человека и быть не точным отражением действительности. В некоторых случаях медиации разрешение конфликта наступает уже на стадии прояснения конфликта, когда стороны, например, понимают, что произошла ошибка восприятия.

Итак, в межличностном взаимодействии конфликт может возникнуть тогда, когда при обнаружении различий одна из позиций пытается доминировать над другой, проявляет насилие, доказывая свою правоту или свою силу.

Элементы насилия через общение могут проявляться в следующем:

- Недостаток общения (отсутствие внимания, интереса, игнорирование).
- Нечеткое послание (может привести к ошибочному восприятию).
- Количество общения (молчаливость, болтливость).
- Формы общения (ирония, сарказм, выражение лица, взгляд, крик могут преднамеренно или непреднамеренно подчеркивать различия)⁴⁶.



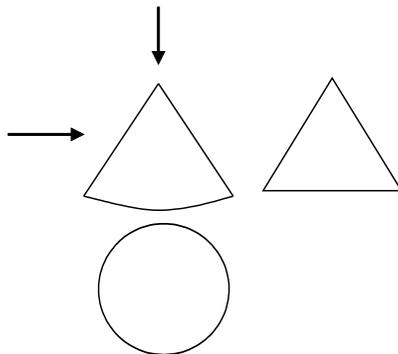
На одном из семинаров Северо-Западного агентства международных программ тренерами был приведен оригинальный пример, который хорошо иллюстрирует ситуацию проявления различий и возможного насилия в коммуникации. Педагог рисует на доске фигуру и спрашивает аудиторию: «Что это?».

⁴⁵ Карабанов Б. Формирование команды. [Электронный ресурс]. Режим доступа: <http://www.edu.intalevru/publications-19k>. Дата доступа: 01.01.2011.

⁴⁶ Помощь при насилии. Пособие для учителей и воспитателей по ненасильственному разрешению конфликтов в работе с детьми и молодежью / Под общей редакцией С. А. Подольского. — СПб.: «Сударыня», 2005. — 254 с.

Слушатели высказывают предположения: «Колпак», «Треугольник», «Сектор», «Конус», «Фигура» ... Так появляются различия. Высказывания преподавателя с элементами насилия: *«Правильно вы заметили, что этот предмет похож на колпак»* или *«Только болван может считать этот треугольник кругом»*.

Между тем, если бы фигура изображалась как вид сверху, то это был бы круг, а если как вид сбоку, то как треугольник.



Собственно так и порождаются различия: один видит круг, а другой — треугольник. Кто прав? В конфликте правы обе стороны, так как каждый видит ситуацию со своей стороны, и обе не правы, поскольку не готовы воспринимать ситуацию объективно, учитывая при этом взгляды другого, а стремясь всячески их подавить.

К сожалению, в обязательное образование не входит формирование коммуникативной компетентности, которая могла бы позволить не доводить противоречие до конфликтного противостояния, когда попытка разрешить ситуацию быстро перерастает в болезненную коммуникацию и возможности для ее конструктивного разрешения собственными силами нивелируются.

Итак, конфликт, с которым обращаются к медиатору, имеет такие характерные аспекты, как: отрицательные эмоции, проявление насилия, нарушение коммуникации (или ее отсутствие), трудности в адекватном изложении своих интересов и т. п.

Отрицательные эмоции возникают в ответ на невозможность удовлетворения актуальной потребности. В ситуации конфликта человек разными способами пытается справиться с этим состоянием. Он может открыто выражать свои отрицательные эмоции, уходить от проблемы, стараться ее не замечать, вымещать свои отрицательные эмоции на объектах, не имеющих прямого отношения к реальному конфликту, использовать другие механизмы психологической защиты.

В результате длительного воздействия напряженной ситуации, в которой индивид не может удовлетворить актуальную для него потреб-

ность, возникает чувство страдания. Оно возникает как в результате *депривации* — состояния, которое образуется при отсутствии предмета или возможности, необходимых для удовлетворения потребности, так и в результате *фрустрации* — когда у человека в силу возникших трудностей появляется ощущение безвыходности положения и невозможности достижения желаемого. Как указывает И. А. Фурманов, в качестве одной из базовых эмоциональных реакций на страдание можно рассматривать *эмоцию страха*. В данном случае страх может возникать как реакция опасения, что потребность не будет удовлетворена из-за отсутствия объекта удовлетворения или невозможности устранения препятствия к достижению цели и страдание будет продолжаться. Другой базовой эмоциональной реакцией на страдание является *гнев*⁴⁷.

Безусловно, все это является препятствием для позитивной коммуникации. Для того чтобы медиатор мог эффективно помогать людям разрешать возникшую проблему на конструктивной основе, необходимо снизить напряженность, дать выход отрицательным эмоциям, дать понять конфликтующим, что в их силах решить ситуацию таким образом, чтобы ни одна из сторон не испытывала отрицательных эмоций, а потребности были бы удовлетворены для обеих сторон.

Выражение своих эмоций в ходе медиации помогает выходу чувств, освобождению от отрицательных эмоций. Это происходит через принцип «эмоционального возмещения» — когда медиатор выражает действенное сочувствие каждой из сторон, чего не происходит в непосредственном конфликте. Также возможность говорить, когда тебя слушают (медиатор может использовать прием «принудительного слушания», когда предлагается высказать свою точку зрения только после повторения высказываний другой стороны), позволяет полностью выговориться и способствует выходу чувств. Когда в ситуации конфликта люди говорят одновременно, то напряжение только возрастает, конфликт и отрицательные эмоции эскалируются.

Еще одной характерной для конфликтной напряженности чертой может быть неумение правильно вести коммуникацию: строить фразы, выражать свои эмоции и потребности на понятном для другой стороны языке. Информация от конфликтующих сторон, поступая в виде недо-

⁴⁷ Фурманов И. А. Аффективно-динамическая теория агрессивности / И. А. Фурманов // Социальная психология XXI столетия. Т. 2 / Под редакцией Козлова В. В. — Ярославль, МАПН. — 2005. — С. 279–280.

формулированных фраз, воспринимается и интерпретируется другой стороной на основе существующих (и уже негативных) отношений и только усугубляет конфликт.

Обращаясь к теории и практике нейролингвистического программирования, можно говорить, что в этом случае восстановление эмоционального благополучия предполагает помощь в исправлении искаженного информационного обмена и восстановление полной картины проблемной ситуации. Для выяснения проблемы необходимо конкретизировать ее как можно более точно. Иначе могут произойти следующие ошибки в коммуникации: опущение, искажение, обобщение, «чтение мыслей».

Опущение: процесс, в ходе которого клиент исключает часть информации из излагаемого им контекста своего понимания проблемы. Восстановить полную картину можно конкретизирующими вопросами.

Пример. Я сказал, что постараюсь (*Кому сказал? Постараюсь что сделать?*). Разговор труден для меня (*Разговор с кем труден? В чем трудности разговора?*). Для меня она дороже (*Кто она? Дороже чего, кого?*).

Также опущение может проявляться в избирательности сторон, когда припоминаются только негативные случаи из совместного опыта конфликтующих. Если медиатор поможет клиенту обращаться и к положительным ситуациям, то это позволит не только снизить накал отрицательных эмоций, но и найти ресурсы для решения проблемы.

Искажение: процесс, в результате которого взаимосвязи между частями в представляемой клиентом модели проблемной ситуации отличны от взаимосвязей, которые они должны представлять. Один из наиболее распространенных примеров искажения — это представление процесса событием (номинализация). Превращение номинализаций в процессуальные слова помогает клиенту понять «то, что он считал завершенным событием, находящимся вне контроля, представляет собой на самом деле продолжающийся процесс, который можно изменить».

Пример. Смех жены вызывает у меня злость (*Когда жена смеется над моими рисунками, я злюсь*).

Искажения могут происходить при неправильном совмещении **причины и следствия**: «Мой муж меня злит». В этом случае следует обратить внимание, что не личность мужа злит жену, а его действия. Опять же действия можно прекратить, изменить, перенести их в другое пространство, время.

Обобщение (генерализация): клиент в своем представлении проблемы чрезмерно обобщает некоторые негативные проявления другой стороны. Для изменения генерализации поможет проверка глаголов и процессуальных слов на полную конкретность.

Пример. Никто не обращает внимания на то, что я говорю. (*Никто никогда совершенно?*)

«Чтение мыслей». Зачастую отрицательные эмоции вызывают ситуации, когда одна из сторон считает, что умеет «читать мысли»/«предсказывать» или таким свойством должен обладать партнер. Тогда либо противоположной стороне приписываются чувства, которые он не испытывает, либо от него ожидаются действия, которые он не совершает, поскольку не обладает способностями угадывать желания партнера.

Действия, которые может осуществлять медиатор при работе с эмоциями клиентов⁴⁸:

Проблема	Действия медиатора
Клиент не может выразить свои эмоции	<ul style="list-style-type: none"> • подчеркнуть значимость выражения эмоций • задать прямые вопросы о чувствах • назвать и удостоверить эмоцию • спровоцировать эмоцию • определить эмоцию по невербальным признакам • предложить клиенту отразить эмоции другой стороны • предложить клиенту проиграть роль • воспользоваться метафорой
Клиент выражает эмоции слишком сильно	<ul style="list-style-type: none"> • запрет прямого общения сторон • перефразирование негатива • акцент на «я-высказываниях» • перерыв • индивидуальная беседа • кокус («челночная медиация») • отказ от медиации
При описании эмоций клиент опускает контекст	<ul style="list-style-type: none"> • восстановление полной картины
Игнорирование положительных эмоций	<ul style="list-style-type: none"> • обращаться к положительным моментам
Номинализация	<ul style="list-style-type: none"> • перевод «состояний» в «процессы»
Ошибки в определении причин и следствий	<ul style="list-style-type: none"> • детализация ситуации
Генерализация (неправильное обобщение)	<ul style="list-style-type: none"> • конкретизация

⁴⁸ Бесемер Х. Медиация. Посредничество в конфликтах. — Калуга: Духовное познание, 2004. — С. 110–112.

Кроме того, изначальная установка на уважительное отношение к интересам другого позволяет снизить конфликтную напряженность, связанную с отрицательными эмоциями, или вообще не доводить ситуацию до конфликта. Можно согласиться с Ш. А. Амонашвили не только по отношению к школьной жизни, но и к семейной, и к производственной: «Управлять обучением и всей школьной жизнью детей с позиции их интересов. В таком случае будет устранена возможность возникновения нежелательных конфликтов, которые могут проявиться (и обычно проявляются) в многообразных формах. Одновременно исчезнет необходимость в системах авторитарных педагогических мер, направленных на устранение этих мешающих нормальному функционированию учебно-воспитательного процесса конфликтов и противоречий, на принуждение школьника выполнять свой долг, на восстановление порядка и т. д.».⁴⁹

Структурно-содержательные характеристики конфликта⁵⁰ рассмотрим на примере анализа конкретной конфликтной ситуации (см. кейс «Классный руководитель и мама-учитель-предметник» в разделе 2.4.).

Краткое описание ситуации. Светлана Петровна, классный руководитель 8 «б» стала замечать, что Полина Юрьевна — мама одного из учеников этого класса и одновременно с этим учитель-предметник стала проявлять много активности по внеклассному общению с коллективом, где учится ее сын. Помимо присутствия на различных мероприятиях, она сама стала организовывать экскурсии, походы, приглашала ребят класса на чаепития к себе домой. Между классным руководителем и мамой-учителем возникла напряженная ситуация и взаимное недовольство, которое стало обсуждаться кулуарно как в среде учителей, так и среди учеников класса. Одни считали, что мама подрывает авторитет классного руководителя за счет панибратского отношения с учениками, другие, что классный руководитель не в состоянии справиться сам с задачами сплочения доверенного ему коллектива. Поскольку напряженность ситуации нарастала, а прямой открытой коммуникации друг с другом Светлана Петровна и Полина Юрьевна по этой теме избегали, психолог школы предложила им пройти процедуру медиации и получила согласие обеих сторон.

Сфера возникновения и проявления конфликтов (политика, экономика, общество, сознание). Педагогический конфликт при этом раз-

⁴⁹ Амонашвили Ш. А. Личностно-гуманная основа педагогического процесса / Ш. А. Амонашвили. — Мн.: Университетское, 1990.

⁵⁰ Заиченко Н. У. Структурно-содержательные характеристики и психологические особенности конфликта / Н. У. Заиченко // «Мир психологии», 1998. № 4 (16). — С. 263–272.

вивается не только как межличностный, где сторонами выступают два педагога, но и как производственный, поскольку происходит на основе профессиональной деятельности и стороны являются членами одного рабочего коллектива. В конфликт втягиваются учащиеся и как участники событий, и как сторонники той или иной позиции. Невольно втянуты в конфликт и педагоги-коллеги, так как ситуация косвенно затрагивает и их интересы. Ведь они также являются родителями, классными руководителями, учителями-предметниками.

Пространственно-временные характеристики — место и время возникновения конфликта. Конфликт происходит в школьной среде. Негативное отношение между педагогами выражается в игнорировании, неприятных высказываниях в сторону друг друга «за глаза».

Условия и повод для возникновения конфликта. Поводом для конфликта стало невыполнение учащимися требований классного руководителя, обсуждение его профессиональных качеств учащимися и коллегами.

Частота, т. е. количество столкновений участников конфликта за определенный отрезок времени: а) эпизодические б) хронические в) циклические. Эпизодические столкновения на основе одной проблемы: контроль, управление и завоевание авторитета конкретной группы учащихся.

Продолжительность, т. е. количество времени от начала до разрешения конфликта, различают кратковременные и долговременные конфликты. Конфликт скорее долговременный, вначале имел скрытую форму, которая стала явной при нарастании напряжения.

Средства и действия оппонентов для достижения своих целей (шантаж, дезинформация, слухи, интриги, сплетни и т. д.). Можно сказать, что были использованы шантаж, дезинформация, слухи, интриги, сплетни и т. п.

Форма проявления, выражающаяся на вербальном и невербальном уровне, открыто и скрыто. Так как между учителем-предметником и классным руководителем открытой коммуникации практически не происходило, то конфликт в большей степени проявлялся в скрытой форме.

База или основа конфликта — конфликтная ситуация или объективная характеристика обстоятельств столкновения. В основе конфликта лежат различные представления сторон об управлении ученическим коллективом.

Инцидент — действия участников конфликта, направленные на овладение объектом конфликта. Одним из инцидентов этого конфликта мог-

ла стать ситуация, когда мама пригласила учащихся к себе в гости на чаепитие, а учащиеся проигнорировали генеральную уборку классного кабинета.

Объект конфликта — предмет спора, то, на что направлены воздействия оппонентов, их претензии, однако необходимо различать повод для выхода конфликта на поверхность и истинный предмет или проблему конфликта. Контроль над классным коллективом, признание профессиональной компетентности, авторитет среди учащихся и коллег.

Стороны или участники конфликта: отдельные побуждения внутри личности, отдельные индивиды, социальные группы, государства, коалиции государств. Классный руководитель и мама-учитель-предметник.

Количество участников и масштаб распространения — глобальный, региональный, локальный, межличностный. Межличностный.

Образы конфликтной ситуации как внутренние картины взаимодействия: представления участников о самих себе, своих мотивах, ценностях, возможностях; представления о противостоящей стороне, о том, как другой воспринимает его, о среде, в которой складываются конкретные отношения, которая является непосредственным детерминантом конфликтного поведения участников:

	Светлана Петровна, классный руководитель 8 «Б»	Полина Юрьевна, мама одного из учеников 8 «Б»
Позиция	Мама-учитель-предметник не должна вмешиваться в процесс управления классом так активно. Это подрывает авторитет других педагогов, которые не имеют возможности много времени уделять учащимся.	Классный руководитель не может сплотить класс и не готов брать на себя эту ответственность. Родитель, а тем более учитель-предметник в этом же классе, имеет право взять функции сплочения на себя, если классный руководитель не может и не хочет этого делать.
Интерес	Сохранить авторитет среди учащихся и коллег, восстановить контроль над классным коллективом. Быть хорошей матерью своему малолетнему сыну и хорошей хозяйкой для семьи.	Создать для своего сына комфортную доброжелательную атмосферу в учебном коллективе, передать свой опыт в организации досуга сверстников молодому поколению, привить своему сыну и его друзьям стремление к здоровому образу жизни через развитие разносторонних увлечений и интересов.
Потребность	В уважении, любви, признании в профессиональной сфере, сохранении комфорта в семье.	Сохранить теплые, уважительные, открытые отношения с сыном. Реализовать свои профессиональные и личностные возможности. Поддержать свой авторитет среди учеников и коллег.

Возможные способы действия участников конфликта, стратегии, тактики и превалирующие способы поведения и воздействия. Исходы конфликтной ситуации — последствия, результаты, лежащие за пределами самого конфликта:

Стратегии	Действия	Последствия
Конкуренция (конфронтация)	Стороны будут настаивать на своей позиции.	Напряженная атмосфера повлияет на снижение качества обучения и воспитания учащихся; разбор ситуации на педагогическом совете (родительском собрании).
Приспособление	Одна из сторон в ущерб своим интересам приспособится к другой.	Негативные переживания, потеря интереса к профессиональной деятельности.
Уход	Стороны избегают открытых обсуждений, не стремятся что-либо менять, но и не усугубляют ситуацию.	Напряженная атмосфера сохраняется до момента выпуска этого класса из школы. Прохладные отношения между педагогами скорее всего будут продолжаться какое-то время.
Компромисс	Стороны пойдут на уступки, например, договорятся информировать друг друга о мероприятиях и разделят некоторые функции.	Восстановится продуктивное деловое общение. Учащиеся получат опыт того, как с уважением относиться к интересам другого человека.
Сотрудничество	Стороны найдут взаимовыгодную стратегию. Например, активное участие мамы-учителя и приобщение других родителей в воспитательный процесс согласно планам классного руководителя.	Повысится авторитет обоих педагогов среди учащихся и коллег. Атмосфера доверия и сотрудничества — большой потенциал для развития учащихся.

Рекомендации для медиатора. Поскольку любой педагог стремится к тому, чтобы нравиться своим ученикам, контролировать педагогический процесс, быть эффективным преподавателем, то ситуация, в которой каждый из этих пунктов подвергается сомнению, вызывает эмоцию страха потери этих функций. Соответственно, человек пытается оградить себя от отрицательных эмоций, сохранить свою самооценку и защищает себя доступными ему способами. В данной ситуации в первую очередь это относится к классному руководителю. Для анализа конфликта важно прояснить, в чем заключается основное противоречие, каким образом стороны пробовали его разрешать до встречи в процедуре медиации. Кто видит в ситуации конфликт (одна сторона, обе стороны, окружающие)?

Есть ли конфликтное действие (подавление, насилие и прочее), как и в чем оно проявляется (открыто / закрыто; от одной стороны, от обеих, от других...)?

Можно обратить внимание на следующее: если позиции сторон противоречат, то на уровне интересов и потребностей противоречий не наблюдается. Использование техник «обмена чувствами» или «смены перспективы» поможет понять, какие эмоции переживала каждая сторона. Если визуализировать интересы и потребности, то каждая из сторон, вероятно, увидит сходства и признает право каждого на реализацию своих потребностей. После того как эти этапы будут пройдены, станет возможным нахождение взаимовыгодных решений. Если оппоненты стоят на конфронтационных позициях, то можно попросить их предположить негативные последствия продолжения конфликта, которые, скорее всего, будут препятствовать интересам обеих сторон.

? Вопросы для размышления

- Как вы понимаете фразу из книги Х. Бесемера: «Они (медиаторы) могут воздействовать собственным примером, обнаруживая свои личные и эмоциональные стороны»?
- Что может делать медиатор, если словесное описание клиентом своих эмоций и их невербальное выражение в медиации, по вашему мнению, не совпадают?
- Всегда ли нужно проводить серьезную работу с «прошлыми» эмоциями, может ли потеря актуальность работа с ними и как это определить?
- Какие виды конфликтов не могут разрешаться посредством медиации?

! Выводы

Возникновение противоречий — закономерный процесс в силу существующих различий. Стремление разрешить его посредством проявления насилия по отношению к взглядам и интересам другого человека приводит к усугублению ситуации, провоцирует нежелательные последствия. Важно понять, что разногласия между людьми — это нормально, и что

это не повод для оскорблений, а лишь ситуация для размышления и поиска оптимальных для всех решений.

Отрицательные эмоции, сопровождающие конфликт, требуют особого внимания со стороны медиатора. Они появляются в ответ на невозможность удовлетворения актуальных потребностей.

Конфликт чаще всего происходит на уровне позиций, которые обычно хорошо заметны для конфликтующих сторон. Задача медиатора — выявить интересы и потребности оппонентов, помочь отнестись с уважением к стремлению их удовлетворить, найти удачное для всех решение.

Обучение эффективной коммуникации не входит в прямые обязанности медиатора. Однако в ходе медиативной сессии это может происходить. Следует осторожно показать сторонам альтернативные возможности ведения коммуникации в спорных вопросах, и, возможно, полученный ими опыт поможет им в последующих ситуациях применить конструктивные стратегии разрешения возникших противоречий.

Ольга Савчик

1.4. Что должен ценить, знать и уметь медиатор?

Сложно ли быть медиатором, и кто может быть медиатором?

Ценности и установки медиатора.

Базовые знания медиатора.

Необходимые умения медиатора.

Сложно ли быть медиатором, и кто может быть медиатором? В разделе 1.1. «Краткая история, основные принципы, подходы и фазы проведения медиации» мы уже затрагивали вопрос о том, какие специалисты могут заниматься медиацией. Обсуждение требований к конкретным компетенциям медиатора (*что он должен уметь делать?*) вынуждает нас еще раз вернуться к этой теме и, размышляя над вынесенным в начало раздела заголовком, рассмотреть несколько дилемм.

Дети или/и взрослые. Знакомясь с особенностями технологии медиации, представленной в разделе 1.1., может сложиться впечатление, что она очень сложна и предъявляет к специалисту высокие требования. Соглашаясь с этим «правильным впечатлением», тем не менее, необходимо

добавить, что медиаторами могут быть не только взрослые, но и дети⁵¹, практикующие данную технологию в школьных службах примирения. А это значит, что благодаря технологичности и особой прозрачности, изысканности и простоте, медиация достаточно доступна и ее сложность не следует переоценивать. Но, безусловно, упоминая о простоте медиации, необходимо сделать несколько оговорок. Конечно, не любой ребенок может быть медиатором, а только достигший определенного возраста (не младше 11 лет)⁵², а также прошедший специальное обучение: тренинг, в ходе которого школьники получают общие знания по теории конфликта, развивают переговорные навыки, обучаются ведению процесса коммуникации (продолжительность тренинга может быть от 20 до 25 часов)⁵³.

Специалисты или/и любители. Аргументом в пользу особой простоты (подчеркнем, особой) является тот факт, что в роли медиаторов можно представить достаточно широкий диапазон групп людей. «Официальными медиаторами» могут быть сотрудники межгосударственных организаций (например, ООН); государственных правовых институтов; государственных специализированных комиссий; «представители правоохранительных органов (участковый в бытовых конфликтах); руководители структур по отношению к подчиненным; общественные организации (профсоюзы); профессиональные медиаторы-конфликтологи; социальные психологи»⁵⁴. Но есть и другие группы людей, которые могут называться «неофициальными медиаторами». К их числу принадлежат специалисты, чье образование позволяет прибегать к их помощи в конфликтных ситуациях. Это «представители религиозных организаций; психологи; социальные педагоги; юристы»⁵⁵. Более того, специалисты выделяют группу так называемых «спонтанных медиаторов», которыми могут стать участники или очевидцы конфликта, «но в этом случае нельзя говорить о профессиональной помощи».⁵⁶

⁵¹ В разделе 3.2. более подробно будет рассматриваться вопрос о службах примирения (медиации) в школах, в которых могут работать дети-медиаторы.

⁵² Коновалов А. Школьные службы примирения. [Электронный ресурс]. Режим доступа: http://pedsovet.perm.ru/_pdocs/178.doc. Дата доступа: 18.04.2011.

⁵³ Обучение медиаторов: профессиональный подход к конфликтам. [Электронный ресурс]. Режим доступа: <http://www.klaeren-und-loesen.de/seminare/mediationsausbildung/mediationsausbildung>. Дата доступа: 01.02.2011.

⁵⁴ Урегулирование конфликтов с участием третьей стороны. [Электронный ресурс]. Режим доступа: <http://conflictology.narod.ru/uch/g19/g19.htm>. Дата доступа: 18.04.2011.

⁵⁵ Там же.

⁵⁶ Там же.

Психологи или/и юристы. В разделе 1.1. мы уже писали о дискуссии, необходимо ли медиатору быть профессиональным психологом. При оценке того, кто лучший медиатор — психолог или юрист, по словам экспертов, явным образом проявляется тенденция мифологизации ситуации, с одной стороны, интерпретируя медиацию как нечто очень сложное, психологическое, почти мистическое, а с другой — рассматривая ее как нечто повседневно практикуемое юристами. Как свидетельствует статистика, «на Западе процент юристов среди медиаторов очень высок. Можно сказать, что в медиации не больше и не меньше психологии, чем в большинстве видов юридической практики, таких, как интервьюирование и консультирование клиентов, выступление в судебных прениях, взаимодействие с коллегами-оппонентами до суда и в суде и во многих других»⁵⁷. Любопытно, что некоторые профессиональные особенности (деформации) как юристов, так и психологов с одинаковой степенью могут выступить барьерами для обучения их медиации. Именно эти профессиональные группы, по сравнению с другими, сложнее всего обучать медиации: «юристы... всегда знают, что надо делать, всегда дают советы и рекомендации, а это, как известно, не допустимо в медиации, а психологи начинают решать глубинные психологические проблемы клиентов, вместо того чтобы «помогать» урегулировать конфликт»⁵⁸.

Интересную точку зрения по этому поводу высказывает российский эксперт Александр Молотников: «В ходе процесса медиации посреднику приходится выслушивать обе стороны конфликта. Действительно, на ход этого процесса оказывает серьезное влияние наличие или отсутствие у медиатора навыков психолога. В некоторых странах медиаторами становились именно психологи, потому что им лучше, чем представителям других специальностей, удавалось привести стороны к примирению. Однако в связи с особым характером специальных знаний, которыми обладают психологи, возникают опасения, что представители этой профессии могут поддаваться искушению начать манипулировать своими клиентами. Для чего? Да хотя бы для того, чтобы завершить спор примирением сторон при наличии невыгодных условий для одного из конфликтующих. В то же время нельзя и преувеличивать опасность этого; возможности психолога

⁵⁷ Иванова Е. Н. Мифы и легенды о медиации. [Электронный ресурс]. Режим доступа: <http://www.law.edu.ru/>. Дата доступа: 18.04.2011.

⁵⁸ Аллахвердова О. В. Медиация как социально-психологический феномен. [Электронный ресурс]. Режим доступа: <http://www.psycheya.ru/lib/values/mediator.doc>. Дата доступа: 18.04.2011.

небезграничны, к тому же выявление фактов манипулирования клиентами может поставить крест на карьере медиатора».⁵⁹

Эксперт или/и профан в содержании конфликта. Вопрос о том, должен ли медиатор быть компетентным собственно в содержании конфликта является дискуссионным. С одной стороны, медиатор является ответственным за процедуру (то есть за то, как будет идти процесс коммуникации) и не отвечает за ее результат (конфликт может остаться нерешенным). Но с другой стороны, для адекватного управления коммуникацией (посредством техник активного слушания или виртуозно формулируемых вопросов и т. п.) могут возникать ситуации, требующие особого, специального знания. Необходимо отметить, что по данному вопросу у экспертов нет единодушного мнения: так, если «американские коллеги считают, что это (знание содержания конфликта — *авт.*) не обязательно, то российская практика свидетельствует об ином, и отечественные специалисты по медиации в большинстве своем считают, что это необходимо».⁶⁰

Имеющие или/и неимеющие специальное образование. Не смотря на то, что медиатором может быть любой специалист (не обязательно психолог, педагог или юрист) и даже ребенок, факт необходимости обязательной подготовки медиаторов ни у кого не вызывает сомнения. Другой вопрос, что формы данной подготовки могут разнообразными, но, как правило, они включают: этап теоретического обучения; прохождение тренингового курса по развитию базовых навыков медиации; а также самостоятельную практику проведения медиативных встреч и обсуждение результатов с более опытными коллегами.⁶¹

В Российской Федерации разработана Типовая программа подготовки медиаторов (во исполнение Федерального закона № 193-ФЗ от 27 июля 2010 г. «Об альтернативной процедуре урегулирования споров с участием посредника (процедуре медиации) для подготовки профессиональных медиаторов. Данная программа является основанием для обучения медиаторов, которое могут осуществлять учреждения высшего профессионального образования, имеющие центры повышения квалификации, или структуры

⁵⁹ Молотников А. Е. Мета-медиация. [Электронный ресурс]. Режим доступа: <http://www.z-gr.ru/publications/Metemedia>. Дата доступа: 09.02.2011.

⁶⁰ Толпакова Н. Н., Кандыбка А. И., Матросов Л. С. Третейский суд в аграрной сфере: учебное пособие. — Ростов-на-Дону: Экспертное бюро, 2003. — 224 с.

⁶¹ Стандарты восстановительной медиации (утв. 17 февраля 2009 г.). [Электронный ресурс]. Режим доступа: <http://www.mediator2009.narod.ru/standarti.html>. Дата доступа: 18.04.2011.

дополнительного профессионального образования, а также специально созданные центры подготовки медиаторов. Программа структурирована в два блока: первый, базовый, является обязательным (72 часа), не может быть сокращен, но может быть увеличен. Второй блок — вариативный (72 часа), который может быть расширен, в том числе и за счет включения специализированных программ для подготовки медиаторов в различных сферах.

Например, «Агентство по медиации и коммуникации *Klären & Lösen*» предлагает программу подготовки профессиональных медиаторов в соответствии со стандартами Немецкой Ассоциации медиаторов (*Bundesverband Mediation e. V.*). Данный курс рассчитан на 200 академических часов и помимо практического обучения включает в себя супервизию и коучинг. Он реализуется на протяжении десяти месяцев и построен по модульному принципу: 8 трехдневных семинаров с периодичностью раз в месяц и 1 пятидневный выездной семинар. Его стоимость для участника составляет 3450 евро. Аналогичная программа по медиации в школе рассчитана на 100 академических часов и стоит 960 евро.⁶²

Обобщая все сказанное выше, вернемся к вопросу о простоте медиации и статусе субъекта, который может ею заниматься. Итак, во-первых, медиация если не очень простая, то прозрачная и структурированная технология, что позволяет ее достаточно точно воспроизводить в конфликтах разного типа. «Медиация — специфически организованный процесс с четкими принципами, отграничивающими ее от других форм разрешения споров, и широким набором специальных приемов, владение которыми и обеспечивает ее высокую эффективность»⁶³.

А во-вторых, ограничения и разрешения на возможность субъекта стать профессиональным медиатором должны быть разработаны, согласованы и закреплены, например, в Этическом кодексе медиатора или иных документах, имеющих нормативно-регулятивный статус. Например, в Кодексе этики медиатора Украинского центра медиации указано, что «любая особа может быть выбрана медиатором при условии, что *стороны устраивает квалификация медиатора*. Однако обучение и опыт в медиации обычно необходимы для эффективной медиации... В случае присудебной

⁶² Обучение медиаторов: профессиональный подход к конфликтам. [Электронный ресурс]. Режим доступа: <http://www.klaeren-und-loesen.de/seminare/mediationsausbildung/mediationsausbildung>. Дата доступа: 01.02.2011.

⁶³ Иванова Е. Н. Мифы и легенды о медиации. [Электронный ресурс]. Режим доступа: <http://www.law.edu.ru/>. Дата доступа: 18.04.2011.

или других форм обязательной медиации обязательно (очень важно), чтобы медиатор, назначенный сторонам, имел необходимые знания и опыт». ⁶⁴

И в-третьих, конечно существуют и определенные ограничения на то, кто может быть медиатором. Одним из них является возраст: разрешение на практику получает человек, достигший двадцати пяти лет (за исключением случаев медиации ровесников в Школьных службах примирения). Так же возможны случаи, когда сам медиатор сталкивается с недостаточностью своего уровня компетенции и останавливает процесс медиации, или выходит из нее, или обращается за помощью к более опытному коллеге. Поведение в данном случае также должно быть предусмотрено в Этическом кодексе медиатора.

Итак, мы определили, в общем виде, круг людей (специалистов), которые могут заниматься медиацией. Далее попробуем конкретизировать требования к медиатору через поиск ответов на вопросы: Что должен ценить медиатор? Что должен знать медиатор? Что должен уметь медиатор?

Ценности и установки медиатора⁶⁵. Ценностный ракурс деятельности медиатора очень важен, поскольку именно он задает рамки для того, чтобы декларируемые принципы технологии были реализованы на уровне поведенческих и речевых действий.

Как уже известно уважаемому читателю из предыдущего повествования, ключевым принципом медиации является *«нейтральность и беспристрастность»*. Что же должен делать медиатор, чтобы удержать данную ценность, превратив ее в установку и реализовав в поведении?

Как ввести себя в *состояние* нейтральности? Ответ на этот вопрос известен: «Медиатор должен приходить на медиацию «пустым»! Это одно из основных и самых сложных правил медиации. Умение отстроится от предубеждений, прошлого опыта, похожих случаев — очень важно для работы». ⁶⁶ Но, конечно, следовать данному правилу достаточно трудно. Медиатор должен провести с собой целый ряд работ. Например, сделать ревизию наличия возможности собственной заинтересованности в кон-

⁶⁴ Кодекс этики медиатора. Украинский Центр Медиации [Электронный ресурс]. Режим доступа: http://www.ukrmediation.org/ru/about_center/mediator_code_of_ethics/. Дата доступа: 18.04.2011.

⁶⁵ В данном фрагменте мы обсуждаем ключевые ценности медиатора, список которых, условно, может и должен быть продолжен.

⁶⁶ Аллахвердова О. В. Медиация как социально-психологический феномен [Электронный ресурс]. Режим доступа: <http://www.psycheya.ru/lib/values/mediator.doc>. Дата доступа: 18.04.2011.

фликте (безусловно, настолько, насколько это позволяет имеющаяся к началу встречи информация). Возможны случаи, когда медиатор обнаружит невозможность личной беспристрастности, что будет являться сигналом необходимости отказаться от медиации. И конечно, для поддержания «нейтральности состояния» медиатор может использовать техники сохранения индивидуальных ресурсов, техники повышения собственной конфликтоустойчивости (устойчивости к конфликтному напряжению), техники саморегуляции и самозащиты.

Как можно добиться нейтральности в *коммуникации*? Приведем несколько примеров возможных коммуникативных действий:

- предоставлять равные возможности для обеих сторон, то есть каждому по очереди предоставлять слово; давать приблизительно одинаковое время высказаться каждой из сторон; давать возможность каждой стороне выплеснуть свои эмоции; отслеживать равноценность выгоды от предложений по решению проблемы для каждой из сторон и т. п.;
- исключить оценочные суждения, как в отношении самого конфликта, так и поведения и действий людей в нем, особенно относительно того, кто из сторон более прав или виноват;
- исключительно деликатно интерпретировать высказывания⁶⁷;
- исключить предложения или советы по поводу решения конфликта;
- активно использовать нейтральные речевые обороты, а также технику нейтрализации агрессивно-оскорбительных высказываний клиентов;
- контролировать и не допускать выражение собственных сильных эмоций;
- говорить нейтральным и утвердительным тоном;
- выражать уважение и подкреплять автономность (словесно подчеркивать) каждой из сторон.

Добавим, что медиатору необходимо сохранять нейтралитет не только в коммуникативных, но и в аналитических действиях.

⁶⁷ Необходимо сделать оговорку о том, что интерпретация в медиации может осуществляться с помощью техник активного слушания, рефрейминга, которые имеют свою специфику для разных фаз (см. раздел 2.4. приложение 1 «Коммуникативные техники в медиации»).

По мнению экспертов, важно «сохранять устойчивую внутреннюю позицию, предохраняющую от эмоционального и личностного «залипания» в конфликтное взаимодействие»⁶⁸. Это может достигаться за счет «удержания во внутреннем плане отношения «Ты — прав, и ты — прав», уважения к каждой из этих позиций, несмотря на случающиеся в медиации моменты дискредитации и самодискредитации участников»⁶⁹. Эта внутренняя позиция или установка описывается экспертами как метапозиция — конфронтация с собственными чувствами, отношениями, убеждениями⁷⁰. Таким образом, важный лозунг нейтральности медиатора: «Главное — сохранить холодной голову!»

Реализация принципа «*конструктивности* процесса коммуникации» в медиации требует от медиатора: желания заниматься посредничеством; готовности оказывать помощь; установки на поддержание психологической удовлетворенности каждой из сторон; эмпатичности; оптимистичности и т. п.

Данный принцип основывается на ценности особой атмосферы доверия в медиации. Ее создание и поддержание зависит от множества факторов (мы еще вернемся к их описанию в части, посвященной умениям медиатора), в том числе от таких важных моментов, как манера медиатора, его спокойствие и терпеливость.

Принцип конструктивности основывается и на ценности результативности медиации. Это обуславливает желание разрешения конфликта у медиатора, но не любой ценой. «Стремление добиться завершения дела должно служить для посредника мощным источником энергии. Участники конфликта могут испытывать удовольствие от своих доводов. Они даже могут хотеть затянуть переговоры, поскольку эти доводы — все, чем они жили многие месяцы, а возможно, и годы».⁷¹ Именно поэтому медиатор должен проявлять особую чувствительность к динамике медиации, в том числе и времени ее протекания, ситуациям тупика («хождение по кругу»),

⁶⁸ Менеджмент конфликтов в организациях [Электронный ресурс]. Режим доступа: http://www.conflict-mediation.ru/index.php?option=com_content&view=article&id=59&Itemid=68&c3b95eb11e0913a8cb80facfb662c0ee=1953fd78. Дата доступа: 18.04.2011.

⁶⁹ Похмелькина Г., Кетова О. Конфликт и рефлексия: с точки зрения медиации [Электронный ресурс]. Режим доступа: http://www.conflict-mediation.ru/index.php?option=com_content&view=article&id=85. Дата доступа: 18.04.2011.

⁷⁰ Там же.

⁷¹ Третья сторона в урегулировании конфликтов [Электронный ресурс]. Режим доступа: <http://5ballov.qip.ru/referats/preview/39032/2?referat-tretya-storona-v-uregulirovanii-konfliktov> Дата доступа: 18.04.2011.

степени медиабельности случая и т. п., поскольку все эти факторы сигнализируют об эффективной или неэффективной реализации технологии.

Реализация принципа *добровольности* предполагает удержание медиатором в своих установках таких ценностей, как: ненасилие, ответственность клиента за решение конфликта, отсутствие давления и манипулирования, право клиента решать все самостоятельно. Из этого следует, что медиатор принимает на себя нравственные обязанности по отношению к обществу, другим людям и самому себе, но при этом он не должен чувствовать себя ответственным за решение проблем.

В описании ценностей и установок медиатора уже начала звучать тема требуемых качеств медиатора, дополним данный перечень: • Зрелость. • Надежность. • Беспристрастность. • Неповторность. • Искренность. • Тактичность. • Терпеливость. • Честность. • Миротворность. • Чуткость. • Скромность (непретенциозность). • Позитивность. • Оптимистичность. • Уважение противоположных точек зрения. • Открытость. • Чувство юмора⁷².

Базовые знания медиатора. Отвечая на вопрос «Что должен знать медиатор?», очень трудно провести границу между тем «что должен» и «что не должен», поскольку объем «знаемого» определяется спецификой сферы, в которой предполагается использовать медиацию (школьная, судебная и т. п.), возрастом, статусом, профессией, уровнем владения специалистом темой и технологией. Далее мы попытаемся обозначить некоторый минимальный (условно базовый) «джентльменский набор» представлений начинающего медиатора.

Что такое конфликт?

• Понятие конфликта. • Типы конфликтов. • Структура конфликта. • Особенности динамики конфликта. • Специфика конфликтов в разных сферах жизнедеятельности человека.

Что такое медиация?

• Понятие посредничества (медиаторства) в конфликтах. • История становления и развития медиации. • Место и значение медиации в белорусской и российской правовых системах. • Принципы медиации. • Отличие посредничества от других способов разрешения конфликтов. • Преимущества и ограничения медиации. • Критерии медиабельности случая.

Каковы особенности технологии медиации?

⁷² Qualities of an Effective Mediator. 1996 The Mediation Center, Inc.

- Стадии медиации, задачи, которые на них решаются, и результаты, которые должны быть на них получены.
- Различие позиций, потребностей и интересов.
- Сценарии вступительного слова медиатора.
- Типы соглашений (договоренностей) в медиации: по процедуре, по итоговому соглашению.
- Коммуникативные модели поведения конфликтующих сторон.
- Цели и функции кокуса.
- Причины сопротивления конфликтующих сторон.
- Понятие активного обучения.
- Понятие рефрейминга.
- Понятие обратной связи.

В чем специфика позиции медиатора?

- Этические требования к личности медиатора.
- Функции медиатора.
- Роли медиатора.

Представленные темы могут составлять содержание вводного курса для обучения медиаторов. Как мы уже упоминали выше, данный материал может быть расширен. Пример рамок и масштаба его углубления и наращивания представлен в разделе 2.3. «Курсы повышения квалификации «Медиация в образовательной среде»».

Необходимые умения медиатора. С точки зрения практики, вопрос «Что должен уметь медиатор?», вероятно, самый интересный. Прямой ответ на него мог бы выглядеть как перечень сгруппированных и структурированных компетенций⁷³. Эти правильные списки могут навевать тоску, поскольку интересны скорее с исследовательской, нежели с практической позиции⁷⁴. Но все-таки они имеют определенную ценность, так как позволяют видеть целостность деятельности медиатора, и далее могут быть операционализованы, то есть, переведены на язык конкретных поведенческих действий (таблица 1)⁷⁵.

⁷³ В данном тексте, не вдаваясь в дискуссии по поводу определения понятий «компетенции» и «компетентности» и их различий, компетенции мы будем интерпретировать как «совокупность взаимосвязанных поведенческих проявлений, которые являются конкретными, доступными наблюдению». (Страдвик Л. Центры оценки и развития. Тренинг наблюдателей. Сборник упражнений для обучения наблюдателей, ролевых игроков и экспертов / Перевод с англ. — М.: НИППО, 2003. — 270 с.)

⁷⁴ Такие списки компетенций в зарубежной практике медиации, как правило, указываются в стандартах деятельности медиатора. В качестве примера сошлемся на стандарт: Mediator Competence. The Standards and Assessment Pack [Электронный ресурс]. Режим доступа: http://www.collegeofmediators.co.uk/index.php?option=com_rokdownloads&view=file&Itemid=9&id=39:mediator-competence-the-standards-and-assessment-pack. Дата доступа: 18.04.2011.

⁷⁵ Идея выделения основных и вспомогательных компетенций медиатора и поиск средств их конкретизации в практике нашего проекта была предложена Ю. Егоровой и апробирована на кружке медиаторов, подробное описание работы которого помещено в разделе 2.2. «Обучение медиации по модели скандинавского учебного кружка».

Таблица 1. Перечень сквозных компетенций медиатора⁷⁶

Компетенции	Сквозные умения
Коммуникативная	<ul style="list-style-type: none"> • умение осуществлять «поддерживающее повторение»⁷⁷ • умение перефразировать • умение резюмировать, обобщать • умение отражать чувства⁷⁸ • умение задавать эффективные вопросы; • умение давать обратную связь, подтверждающую, что медиатор действительно слышит каждую из конфликтующих сторон • умение удерживать нормы коммуникации, характерные для медиации, на протяжении всего процесса • умение регулировать корректность высказываний • умение нейтрализовывать агрессивные высказывания • умение управлять коммуникацией, опосредовать коммуникацию между конфликтующими сторонами (непрямая коммуникация через медиатора) • умение фасилитировать коммуникацию для анализа конфликтной ситуации самими конфликтующими сторонами; для поиска решений конфликтной ситуации
Аналитическая	<ul style="list-style-type: none"> • умение фокусировать проблему • умение вычленять сущность проблемы • умение реконструировать целостное видение проблемы • умение определять причины проблемы • умение различать позицию и потребности каждой конфликтующей стороны • умение анализировать факты • умение расставлять акценты в фактах • умение различать факты, их интерпретацию и оценку • умение анализировать ситуацию с разных позиций • умение на основе полученной информации прогнозировать развитие конфликта и его последствий • умение выводить логические заключения из имеющихся данных • умение оценивать, все ли задачи фазы решены и можно ли переходить на следующую фазу

⁷⁶ Необходимо обратить внимание на то, что компетенции нами не сводятся к перечню умений. Поскольку в описании профессиональных требований к медиатору мы попытались развести знаниевую, ценностную и поведенческую составляющие и представить их отдельно, то в данной таблице для удобства и простоты мы выделяем умения как часть компетенций и показываем, к какой из них она относится.

⁷⁷ См. раздел 2.4. «Методы, техники и анализ конкретных случаев в обучении медиаторов».

⁷⁸ См. раздел 2.4. «Методы, техники и анализ конкретных случаев в обучении медиаторов».

Информационная	<ul style="list-style-type: none"> • умение собрать информацию о конфликте • умение уточнять понимание и проверку фактов • умение вычленять ключевую информацию о конфликте на основе имеющихся данных • умение структурировать информацию о конфликте • умение проверять на достоверность необходимую для понимания конфликта информацию • умение обнаруживать недостаточность в имеющейся информации о конфликтах
Мнемическая	<ul style="list-style-type: none"> • умение запоминать имена людей • умение запоминать большой объем информации • умение запоминать неструктурированную информацию
Управление эмоциями (стресс-менеджмент)	<ul style="list-style-type: none"> • умение позитивно мыслить: вычленять конструктивность в любом содержании • умение справляться с собственными сильными негативными эмоциями • умение создавать доброжелательную атмосферу (доверительности) в ситуации напряженной коммуникации • умение осуществлять регуляцию психологической атмосферы • умение безоценочного принятия эмоций, чувств и мыслей конфликтующих сторон как данности • умение принимать и учитывать разного типа сопротивление сторон на разных этапах конфликта • умение поддерживать корректные отношения между сторонами • умение создавать позитивный настрой
Менеджерская	<ul style="list-style-type: none"> • умение мотивировать участников медиации на решение конфликта • умение планировать процесс медиации • умение работать с со-медиатором • умение следить за регламентом и нормами реализации процесса медиации • умение удерживать конфликтующие стороны в рамках процесса медиации • умение отслеживать отклонения в процессе медиации и корректировать их • умение принимать к сведению все точки зрения • умение обеспечивать принятие решений • умение просчитывать последствия решений • умение делать выбор, принимая во внимание различные факторы
Креативность	<ul style="list-style-type: none"> • умение видеть ситуацию конфликта с различных перспектив • умение генерировать новые идеи • умение продуцировать широкий спектр решения проблемы конфликта • умение инициировать креативность мышления у участников медиации

Организа- торская	<ul style="list-style-type: none"> • умение организовать время и место для медиативной встречи • умение планировать ресурсное обеспечение процесса медиации от начала до конца • умение предвидеть возможность организационных проблем • умение распределять и контролировать время протекания процесса медиации.
------------------------------	---

Каждая компетенция предполагает некоторую совокупность речевых или поведенческих действий, которые являются сквозными, то есть «работающими» на всех этапах медиации. Однако на каждой фазе медиации можно выделить компетенции и действия, которые имеют доминирующее значение, в этом смысле являются как бы ведущими. Например, аналитическая компетенция приобретает ведущую функцию в фазах введения, при выработке повестки обсуждаемых вопросов, в кокусах, в анализе конфликтной ситуации. Креативную компетенцию медиатор активнее использует в фазе генерирования предложений по урегулированию конфликта. Коммуникативные компетенции, на первый взгляд, являются самыми важными для всех фаз медиации. Это действительно так, но необходимо сделать оговорку о том, что их важность флуктуирует от фазы к фазе. «Активно слушать стороны медиатор должен на всех стадиях процесса, но ведущей эта функция является на стадиях презентации сторон, дискуссий и кокуса»⁷⁹. Более того, активное слушание на разных фазах практикуется медиатором в разных форматах (см. раздел 2.4. приложение 1 «Коммуникативные техники в медиации»).

Каждая компетенция отвечает за управление определенными процессами в медиации, например, стресс-менеджмент — управление атмосферой, эмоциональным фоном переговоров, и состояниями всех участвующих в коммуникации, в том числе и медиатора; информационная — управление потоками информации; аналитическая — управление переработкой потоков информации и т. д. Любого начинающего медиатора, наверняка, будоражит вопрос о том, что же он конкретно должен уметь делать на каждом определенном микрошаге медиации? Ответ на этот вопрос требует детализации умений медиатора, что мы и попытаемся осуществить далее и представить в тексте, не претендуя на полноту операционализации⁸⁰.

⁷⁹ Аллаhverдова О. В. Медиация как социально-психологический феномен [Электронный ресурс]. Режим доступа: <http://www.psycheya.ru/lib/values/mediator.doc>. Дата доступа: 18.04.2011.

⁸⁰ Описание компетенций и соответствующих поведенческих индикаторов приводится в соответствии с 5-ступенчатой моделью медиации, представленной в разделе 1.1.

Таблица 2. Компетенции медиатора на фазе введения

Компетенции / Умения	Поведенческие индикаторы
<p>Управление эмоциями (стресс-менеджмент) / умение создавать благоприятное первое впечатление от встречи</p> <p>умение использовать вступительное слово как способ создания атмосферы, благоприятной для работы</p>	<ul style="list-style-type: none"> • организует безопасное и доверительное психологическое пространство в помещении встречи, обеспечивающее комфорт обеим сторонам конфликта • высказывает одобрительные слова, поддерживающие обращение за медиацией • кратко и понятно объясняет процедуру медиации • проясняет, что основной смысл медиации — найти взаимовыгодное решение конфликта • акцентирует внимание на преимуществах медиации, на том, что даже при неудаче ничего не будет потеряно • берет обязательства сохранять конфиденциальность
<p>умение сохранять нейтральность и беспристрастность в коммуникации</p>	<ul style="list-style-type: none"> • «удерживает» эмоциональность атмосферы, переводя обсуждение в предметный план (на содержание конфликта) • озвучивает всю известную ему на момент встречи информацию для подтверждения ситуации своей открытости и искренности • через проговаривание процедуры медиации обеспечивает стороны одинаковой информацией о том, что предстоит сделать в процессе медиации и какие результаты получить • говорит спокойным тоном, использует нейтральные высказывания, не затрагивающие чувств собеседников • не выражает никаких проявлений предпочтений какой-либо одной из конфликтующих сторон • формулирует свою ответственность за технологию, но не содержание разрешения конфликта • задает позитивный, оптимистичный тон процессу обсуждения

<p>Коммуникативная / умение активно слушать для сбора первичной информации о конфликте и позициях сторон</p> <p>умение достигать соглашения по процедуре коммуникации в медиации</p> <p>умение управлять «непрямой» коммуникацией (с каждой конфликтующей стороной отдельно)</p>	<ul style="list-style-type: none"> • уточняет, правильно ли он изложил имеющуюся у него к началу медиации информацию • сообщает конфликтующим сторонам правила коммуникации, которые они должны соблюдать • демонстрирует с помощью техник активного слушания (резюмирования или перефразирования), что сомнения сторон относительно процедуры медиации поняты и приняты • отвечает на все вопросы о процедуре медиации • управляет коммуникацией в случае сопротивления процедуре, проявляющейся на первых этапах медиации (останавливает «препятствование», перебивание друг друга конфликтующими сторонами) • помогает конфликтующим сторонам договориться о соблюдении правил коммуникации (достичь процедурных соглашений)
<p>Аналитическая / умение диагностировать степень готовности конфликтующих сторон к взаимодействию</p> <p>умение определять степень медиабельности случая</p>	<ul style="list-style-type: none"> • определяет ожидания и опасения каждого участника от участия в медиации • использует критерии оценки конфликтной ситуации как адекватной или неадекватной для использования технологии медиации
<p>Информационная / умение собрать первичную информацию о конфликте</p>	<ul style="list-style-type: none"> • составляет список приоритетных тем для последующего обсуждения конфликта (формирует повестку тем)
<p>Мнемическая / умение запоминать имена клиентов</p>	<ul style="list-style-type: none"> • запоминает имена каждой конфликтующей стороны • не путается в именах/отчествах • регулярно называет конфликтующие стороны по имени отчеству

<p>Менеджерская / умение мотивировать на участие в медиации обе конфликтующие стороны</p> <p>умение разрабатывать стратегию вмешательства в конфликт</p>	<ul style="list-style-type: none"> • формирует мотивацию на конструктивное обсуждение конфликта • формирует у конфликтующих сторон установку на сотрудничество • планирует тактику вмешательства в конфликт
<p>Организаторская / умение подготовить медиацию</p>	<ul style="list-style-type: none"> • организует время и место для медиативной встречи • оценивает и рассчитывает время, требуемое для решения конфликта

Поскольку требуемые действия медиатора осуществляются с помощью специальных техник и приемов, в комментариях к таблицам с поведенческими индикаторами мы остановимся на некоторых важных средствах, обеспечивающих выполнение определенных видов активности.

Вероятно, самыми сложными на этапе введения в медиацию являются следующие технологические проблемы: Как мотивировать пассивную сторону конфликта? Как рассказывать о медиации так, чтобы создать позитивную атмосферу? Как преодолевать сопротивление процедуре медиации? В этих случаях помогают различные техники и приемы медиации.⁸¹

Одним из ключевых умений на этапе введения в медиацию является умение формировать у конфликтующих сторон установку на сотрудничество. Какие коммуникативные действия (техники) или через какие действия может реализовываться данное умение⁸²? Приведем несколько примеров. Это может быть:

- подчеркивание общности обстоятельств, в которых находятся люди, и определенной безысходности ситуации, то есть объективной необходимости, обязательности решения конфликта;
- подчеркивание взаимозависимости сторон (исход конфликта и конкретное решение зависит от вклада обеих конфликтующих сторон);
- акцентирование на том, что взаимная выгода решения зависит от эффективности в коммуникации каждой из сторон.

⁸¹ См. раздел 2.4. приложение 1 «Коммуникативные техники в медиации».

⁸² Данные материалы представляют собой один из результатов разработки кружка по обучению медиации (см. раздел 2.2. «Обучение медиации по модели скандинавского учебного кружка»).

С помощью каких реплик могут реализовываться данные коммуникативные действия? Это могут быть такие фразы, которые поощряют коммуникативные шаги навстречу друг другу и подчеркивают важность вклада каждого. Например: «от вклада каждого из вас зависит...»; «Вам еще предстоит длительное время общаться друг и другом, и поэтому вам необходимо...»; «Как вы оцениваете свою готовность к сотрудничеству по 10-балльной шкале?».

Вторая фаза медиации требует от медиатора активного использования коммуникативных и аналитических умений.

Таблица 3. Компетенции медиатора на фазе описания конфликта

Компетенции / Умения	Поведенческие индикаторы
<p>Управление эмоциями (стресс-менеджмент) / умение удерживать нормы взаимодействия в процессе медиации</p> <p>умение оказывать эмоциональную поддержку каждой конфликтующей стороне</p> <p>умение сохранять собственное спокойствие</p>	<ul style="list-style-type: none"> • просит клиентов сдерживать свои чувства, когда они слушают версию конфликта, представляемую второй конфликтующей стороной • нейтрализует негативные и враждебные высказывания за счет переформулирования враждебных «Ты-высказываний» в более нейтральные • блокирует ситуации эскалации конфликта • использует технику «эхо-повтор», демонстрируя внимание к словам говорящего и его личности, что повышает доверие к медиатору • использует техники защиты себя от конфликтных провокаций и коммуникативных манипуляций со стороны конфликтующих
<p>Коммуникативная / умение удерживать в процессе коммуникации норму взаимодействия между конфликтующими сторонами только через медиатора</p>	<ul style="list-style-type: none"> • определяет очередность высказываний: дает возможность высказаться вначале более слабой (чтобы она не чувствовала себя подавленной) или более возбужденной стороне конфликта (чтобы она сразу выплеснула поток эмоций), или стороне, которая первой обратилась за помощью • поддерживает выполнение достигнутых на предыдущем этапе соглашений по процедуре коммуникации

<p>умение собрать целостную позицию каждой конфликтующей стороны</p> <p>умение обеспечивать процессы понимания и взаимопонимания между оппонентами</p>	<ul style="list-style-type: none"> • обеспечивает возможность каждой конфликтующей стороне связно представить свою точку зрения • резюмирует ключевые тезисы, определяющие позиции участников конфликта • бесстрастно повторяет или перефразирует высказывания конфликтующих сторон, что позволяет одной стороне лучше понять сказанное другой • бесстрастно повторяет или переформулирует утверждения говорящего, чтобы удостовериться в правильности своего понимания высказывания • дает возможность каждой стороне задать уточняющие вопросы другой стороне через медиатора • уточняет у каждой конфликтующей стороны корректность произведенного перефразирования и резюмирования • дает возможность «отражения» конфликтующими сторонами важных моментов в коммуникации • формулирует запрос на обратную связь относительно точности восприятия информации о конфликте, заявленной каждой из конфликтующих сторон • формулирует открытые вопросы, с помощью которых помогает сторонам расширить видение ситуации
<p>Аналитическая / умение фокусировать проблему</p> <p>умение анализировать факты</p> <p>умение реконструировать целостное видение проблемы</p>	<ul style="list-style-type: none"> • определяет (фокусирует) предмет конфликта (содержание, тип и т. п. конфликта) • управляет изложением видения ситуации конфликтующими сторонами в разных направлениях, с тем чтобы избежать целенаправленного сбора информации, подтверждающего гипотезы медиатора • дифференцирует факты, описания конфликтной ситуации с точки зрения их значимости, обоснованности и т. п. • разводит события (или факты), по поводу которых произошел конфликт, оценку этих событий участниками и те чувства, которые по поводу этих событий переживают участники; • на основе анализа содержания конфликта и состояния конфликтующих сторон, или в случае прямого запроса одной из них, определяет необходимость проведения кокусов • создают тематическую «карту» (список всех тем, которые имеют отношение к конфликту), позволяющую перейти от позиции к темам • дает безоценочное (не оценивает персону или поведение) описание того, чье поведение и для кого стало проблемой • обобщает интерпретации проблемы каждой из сторон, уточняя через обратную связь правильность своего обобщения • фиксирует общее и различное в представленных позициях конфликтующих

Информационная / умение целенаправленно собирать информацию, характеризующую позиции конфликтующих сторон	<ul style="list-style-type: none"> • использует открытые вопросы для получения действительно важной и относящейся к предмету конфликта информации • вычленяет и собирает факты, описывающие конфликтную ситуацию с разных позиций • фиксирует пункты (факты, темы) конфликта, о которых на следующем этапе необходимо собрать больше информации или углубить ее • дифференцирует достоверную и недостоверную информацию о конфликте • выявляет ложь
Мнемическая / умение запоминать неструктурированную информацию	<ul style="list-style-type: none"> • запоминает большое количество деталей, касающихся обстоятельств конфликта
Креативность / умение генерировать новые идеи	<ul style="list-style-type: none"> • формулирует гипотезы о причинах, потребностях и интересах конфликтующих сторон
Менеджерская / умение удерживать стороны в рамках процесса медиации	<ul style="list-style-type: none"> • определяет степень готовности конфликтующих сторон двинуться на следующий этап анализа конфликта • определяет степень готовности сторон к прямой коммуникации (неопосредованной медиатором) • конкретизирует стратегию и тактику медиации, исходя из имеющейся информации.

Одним из важных моментов на данной стадии является запуск процесса «раскачивания» достаточно устойчивых, а порой и стереотипизированных «картинок» конфликта, имеющих у каждой из конфликтующей сторон. Это требует от медиатора умения «мягкой проблематизации» коммуникантов, которая, не загоняя в тупик и не вызывая сопротивления, инициировала бы постепенное «открытие» конфликтующих сторон навстречу друг другу. Для этих целей, по мнению экспертов, уместно использовать прием задавания «глупых вопросов»: «свои преимущества есть в том, чтобы выслушивать заботы и нужды спорящих «без предварительной нагрузки» и задавать «глупые вопросы», которые могут заставить покачнуться то, что кажется само собой разумеющимся и незыблмым».⁸³

Но, безусловно, на этой стадии самыми используемыми являются техники активного слушания (см. раздел 2.4. приложение 1 «Коммуникативные техники в медиации»).

⁸³ Бесемер Х. Медиация. Посредничество в конфликтах / Перевод с нем. Н. В. Маловой. — «Духовное познание», Калуга: 2004. — С. 78.

Одним из самых деликатных вопросов, возникающих на данной стадии — это вопрос о моменте перехода на следующую фазу. Как показывает наш опыт, именно переход от второй к третьей фазе, без запаздывания или наоборот без забегания вперед, требует от медиатора особых аналитических умений. Границы между фазами определяются готовностью сторон открыто, вскрывая неочевидные причины и чувства, обсуждать конфликт. «Увидеть» эту границу и является задачей медиатора, поскольку в зависимости от степени готовности конфликтующих сторон можно увеличивать частоту использования вопросов на уточнение и реплик на прояснение чувств.

Следующая фаза является наиболее сложной в медиации.

Таблица 4. Компетенции медиатора на фазе обсуждения конфликта

Компетенции / Умения	Поведенческие индикаторы
Управление эмоциями (стресс-менеджмент) / умение инициировать стороны говорить о своих чувствах	<ul style="list-style-type: none"> • дает возможность конфликтующим сторонам излить свою душу, освободиться от накопленных эмоций • исследует эмоции и чувства каждой конфликтующей стороны • помогает каждой конфликтующей стороне идентифицировать свои эмоции и чувства
умение удерживать нормы взаимодействия в процессе медиации	<ul style="list-style-type: none"> • удерживает эскалацию чувств • отделяет эмоции от содержания спора • допускает выражение гнева, если оно конструктивно
умение раскрыть конфликтующим сторонам чувства друг друга	<ul style="list-style-type: none"> • организует обмен чувствами между конфликтующими сторонами
умение сохранять собственное спокойствие	<ul style="list-style-type: none"> • сохраняет устойчивую внутреннюю позицию, предохраняющую от эмоционального и личностного «залипания» в конфликтное взаимодействие • принимает эмоции, демонстрируемые каждой конфликтующей стороной

<p>Коммуникативная / умение управлять обсуждением содержательных составляющих конфликта</p>	<ul style="list-style-type: none"> • задает разного типа вопросы на углубление понимания содержания конфликта • упорядочивает и систематизирует высказывания за счет обобщения и резюмирования • побуждает к конкретизации высказываний • использует уточняющие и направленные вопросы, с помощью которых исследует скрытые причины и факторы проблем (подпроблем) конфликта • показывает сторонам, какие интересы стоят за их позициями • инициирует выход из коммуникативного тупика • отделяет несущественные вопросы (не связанные с реальными интересами сторон) от «вопросов», связанных с интересами сторон
<p>умение содействовать пониманию позиции другого</p>	<ul style="list-style-type: none"> • регулирует процесс задавания уточняющих вопросов сторон друг к другу (путем опосредованной, через медиатора, коммуникации) • использует циркулярные вопросы для смены перспективы видения содержания конфликта • перефразирует, обобщает сказанное, для того чтобы вернуть услышанное сторонам для анализа ситуации конфликта • перефразирует высказывания оппонентов, помогая тем самым им увидеть, что они понимают одинаково, а в чем их взгляды на ситуацию расходятся
<p>умение управлять коммуникацией в ситуации интенсивного говорения оппонентов (одновременного, напряженного, оскорбительного и т. п.)</p>	<ul style="list-style-type: none"> • изменяет формулировки оскорбительных, оценивающих, провоцирующих высказываний на более нейтральные; • использует возможности «первой руки»⁸⁴ • удерживает конфликтующие стороны на деловом уровне обсуждения
<p>умение перевести коммуникацию из опосредованной (через медиатора) в прямую</p>	<ul style="list-style-type: none"> • поощряет и инициирует открытые положительные и нейтральные высказывания конфликтующих сторон, позволяющие переходить на прямую коммуникацию; • регулирует прямую коммуникацию конфликтующих сторон (если это возможно)

⁸⁴ Правило «первой руки» можно и необходимо использовать в проблемных коммуникативных ситуациях (одновременного говорения, длинных монологов, прерывания друг друга и т.п.). «Медиаторы могут вмешиваться следующим образом:... если необходимо, быть очень директивным: заглушить спор, ударить по столу, встать и т.д. Спросить каждого, есть ли желание продолжать. Только если все скажут «да», продолжать. Призвать нарушителей к порядку и напомнить основные правила. ...Сделать перерыв и провести индивидуальные беседы...» — Бесемер Х. Медиация. Посредничество в конфликтах. — «Духовное познание», Калуга: 2004. — С. 106.

<p>Аналитическая / умение фокусировать в конфликте позиции и интересы конфликтующих сторон</p>	<ul style="list-style-type: none"> • проясняет и различает интересы и потребности каждой из сторон • исследует интересы и потребности, каждой из сторон • интерпретирует эмоции как факт, как интерпретацию события • вычленяет и фиксирует высказываемые по ходу коммуникации предложения по решению конфликта • инициирует анализ причин конфликта самими конфликтующими сторонами • отделяет позитивную составляющую конфликта от манипулятивной, информационную от поведенческой • побуждает конфликтующие стороны к анализу развития возможных негативных событий в будущем, если конфликтующие стороны не изменят свои позиции⁸⁵
<p>Информационная / умение уточнять понимание и проверку фактов</p> <p>умение структурировать информацию о конфликте</p>	<ul style="list-style-type: none"> • дает возможность каждой стороне высказать имеющуюся информацию и все существующие точки зрения на предмет спора • способствует тому, чтобы каждая конфликтующая сторона определила наиболее важные моменты в споре • определяет необходимую степень подробности информации для последующего принятия решения сторонами
<p>Креативная / умение инициировать креативность мышления у участников медиации</p>	<ul style="list-style-type: none"> • исследует представления сторон конфликта о возможном идеальном разрешении конфликта • зафиксировав общность интересов (потребностей), помогает сторонам начать искать идеи для выстраивания новых позиций, которые могут пересекаться, обеспечивая ущемленные в конфликте интересы⁸⁶
<p>Менеджерская / умение отслеживать и корректировать отклонения в процессе медиации</p>	<ul style="list-style-type: none"> • организует по мере необходимости кокусы • корректирует тактику поиска конструктивного решения конфликта

⁸⁵ Указанное действие медиатор может осуществлять с помощью техники вопросов «адвоката дьявола», суть которых состоит в том, чтобы заставить конфликтующие стороны посмотреть на ситуацию в самом невыгодном для них свете, обсудить последствия, к которым они могут прийти, если будут упорствовать в своей позиции.

⁸⁶ Обратим внимание на то, что встречаются ситуации, когда интересы практически не пересекаются.

Как мы уже отмечали, данная фаза является одной из самых сложных: от ее результатов зависит, выйдут ли конфликтующие стороны на путь поиска конструктивных решений или «погрязнут» в хождении по бесконечно воспроизводимому кругу взаимобвинений и упреков. В этом контексте от медиатора требуется проявление особой чувствительности к ситуации конфликтного «запора» и умений, связанных с его диагностикой и выстраиванием стратегии преодоления.

Для оценки ситуации эксперты предлагают использовать следующие индикаторы, позволяющие зафиксировать, зашел ли процесс медиации в тупик:⁸⁷

- *Кто-то сказал что-то, что заставило вторую сторону разозлиться, фрустрироваться, расплакаться, замолчать.*
- *Атмосфера неожиданно становится враждебной.*
- *Одна сторона говорит что-то, что указывает на ее подозрение на/ или недоверие относительно мотивации другой стороны.*
- *Линия разговора закрылась.*
- *Стороны предоставляют новую информацию, которая меняет первоначальное направление дискуссии.*
- *Стороны начинают фокусироваться на различиях, а не на сходствах.*
- *Стороны застревают в своих позициях (усиливают соревновательную непродуктивную стратегию, извращают факты и т. д.).*
- *При групповой медиации одна из сторон просит перерыв на обсуждение.*
- *Какие стратегии выхода из тупика могут быть предложены? Эксперты рекомендуют медиатору воспользоваться следующими приемами⁸⁸:*
- *Обобщите те пункты, по которым обе стороны согласны, и вы в этом уверены.*

⁸⁷ Orme-Johnson C., Cason-Snow M. Basic mediation training. Trainers manual. [Электронный документ]. Режим доступа: http://www.campus-adr.org/CR_Services_Cntr/MIT_all.pdf. Дата доступа: 19.02.2011. Перевод и адаптация материала произведена на тренинге «Формирование компетентности медиатора», БГПУ, 10–11 марта 2011г.: А. Луговцова, Ю. Егорова.

⁸⁸ Там же.

- *Предъявите соглашения, которые были достигнуты до этого момента, и работайте с ними.*
- *Предъявите те аспекты, по которым стороны не согласны.*
- *Используйте эмпатию, чтобы помочь наладить или усилить отношения.*
- *Поговорите со второй стороной по поводу того, почему для оппонента так важно то, о чем он сейчас говорит.*
- *Согласитесь не соглашаться относительно тех вопросов, которые создали это затруднение.*
- *Смените предмет разговора на более «светлый».*
- *Поднимите другой вопрос, который легче решить.*
- *Раскройте часть конфиденциальной информации о текущей позиции, которую стороны ранее не обнаружили.*
- *Измените форму соглашения.*
- *Предложите другие креативные альтернативы, которые могут апеллировать ко второй стороне.*
- *«Вбросьте» бонус, который будет более важен одной из сторон.*
- *Задавайте вопросы «что, если...» и обсудите возможные ответы на каждый из них.*
- *Предложите отказаться от чего-то при условии, что вторая сторона также пойдет на уступки.*
- *Используйте юмор, чтобы снять напряжение.*
- *Сделайте перерыв.*
- *Реструктурируйте встречу.*

Если третья фаза пройдена результативно, то следующий шаг — это приближение к завершению процесса. На четвертой фазе доминирующей становится креативная компетенция.

Таблица 5. Компетенции медиатора на фазе решения конфликта

Компетенции / Умения	Поведенческие индикаторы
Управление эмоциями (стресс-менеджмент) / умение поддерживать благоприятную атмосферу	<ul style="list-style-type: none"> • вычленяет конструктивные идеи, поддерживающие процесс движения к согласованию
Коммуникативная / умение управлять коммуникацией, направленной на поиск взаимовыгодных решений конфликта	<ul style="list-style-type: none"> • дает возможность безоценочного (некритичного) высказывания всех возможных вариантов решения конфликта • задает уточняющие вопросы относительно позитивных аспектов идей по разрешению конфликта • модерировать обсуждение того, как можно было бы улучшить предлагаемые варианты разрешения конфликта • предупреждает ситуации оказания манипулятивного давления на одну из сторон конфликта
Аналитическая / умение осуществлять критериальный анализ решений ситуации	<ul style="list-style-type: none"> • инициирует исследование возможностей разрешения конфликтной ситуации • организует постоянную проверку на реалистичность предложений конфликтующих сторон по разрешению конфликта • организует мониторинг реализуемости высказываемых предложений по выходу из конфликта, с точки зрения наличия необходимых ресурсов, выполнимости принятых соглашений • отслеживает ситуации, когда стороны чувствуют несправедливость или принуждение к соглашению • устанавливает, когда сторонам нужно больше информации, консультации или время подумать
Информационная / умение вычленять недостатки информации	<ul style="list-style-type: none"> • снабжает участников конфликта полезной для поиска решения информацией • помогает конфликтующим сторонам найти необходимую информацию, одинаково полезную для обеих сторон
Креативная / умение расширять ресурсы спорщиков (создавать пространство решений)	<ul style="list-style-type: none"> • стимулирует конфликтующие стороны к конструированию как можно большего числа вариантов решения конфликтной ситуации • не дает никаких толкований, разъяснений или советов по решению проблемы • организует разработку критериев для оценки предложений по разрешению конфликтов
Менеджерская / умение принятия решений	<ul style="list-style-type: none"> • удерживает все варианты решений • просчитывает последствия решений • инициирует процесс выбора решения конфликта с учетом различных факторов.

Одним из самых важных умений на данной фазе является умение медиатора стимулировать поиск и взвешивание вариантов решений конфликта, и при этом не давать ни советов, ни прямых наводок на правильные с его точки зрения действия. Эксперты предлагают в качестве вопросов-стимуляторов использовать такие:

- *«А что, как вы думаете, могло бы послужить альтернативой этому?»*
- *«Нет ли такого способа, чтобы заодно можно было удовлетворить как ваши, так и интересы другой стороны?»*
- *«Может, вам нужны дополнительные гарантии выполнения этого условия?»⁸⁹ и т. д.*

При этом эксперты обращают внимание на то, что совершенно недопустимы такие коммуникативные действия, как:

- *«Поверьте моему опыту. Этот подход гораздо лучше»*
- *«Слушайте, что я говорю, я же предлагаю вам хорошее решение»*
- *«Я не могу согласиться с вашим подходом»*
- *«Нельзя быть таким упрямым»*
- *«Ваша идея не заслуживает доверия»⁹⁰ и т. д.*

⁸⁹ Аллахвердова О. В. Медиация как социально-психологический феномен [Электронный ресурс]. Режим доступа: <http://www.psycheya.ru/lib/values/mediator.doc>. Дата доступа: 18.04.2011.

⁹⁰ Там же.

**Таблица 6. Компетенции медиатора
на фазе составления соглашения**

Компетенции / Умения	Поведенческие индикаторы
Управление эмоциями (стресс-менеджмент) / умение поддерживать благоприятную атмосферу	<ul style="list-style-type: none"> • обеспечивает неторопливость и спокойствие при совершении процедуры составления соглашения
Коммуникативная / умение инициировать выработку соглашений	<ul style="list-style-type: none"> • обеспечивает формулирование договора понятным, прозрачным, конкретным языком • задает уточняющие вопросы, относительно понимания достигнутых соглашений каждой из сторон • корректирует формулировки соглашения, с целью придания им максимально точной и прозрачной формы • организует обсуждение того, какие санкции может применить каждая из сторон, если соглашение будет нарушено
Аналитическая / умение критерияльно оценивать достигнутые договоренности	<ul style="list-style-type: none"> • обеспечивает работу с договором как инструментом согласования интересов и потребностей каждой из конфликтующих сторон • отслеживает корректность составления и полноту содержания соглашения
Менеджерская / умение помочь сторонам составить соглашение	<ul style="list-style-type: none"> • проверяет надежность достигнутых договоренностей • отслеживает, чтобы все обсужденные пункты и аспекты договоренности, важные для урегулирования конфликта, были внесены в соглашение.

Смеем предположить, что обилие табличек и деталей, присутствующих в данном разделе, утомил уважаемого читателя, а возможно вызвал и некоторое раздражение. В свое оправдание отметим, что, к сожалению, без этого было бы невозможно решить задачу конкретизации требований к профессиональным установкам, знаниям и умениям медиатора. Другое дело, что форма описания могла бы быть иной.

Выше мы уже касались вопроса прагматической пользы операционализации компетенций. В заключение отметим еще одно важное обстоятельство. Те, кто только начинает знакомиться с технологией медиации, могут использовать указанные поведенческие индикаторы в качестве

критериев самодиагностики для самоопределения относительно решения заниматься ли ей или нет. А практикующие медиаторы могут использовать их для проектирования траектории своего дальнейшего профессионально-личностного развития.

? Вопросы для размышления

- Хотите ли вы быть медиатором? Готовы ли вы приложить усилия, потратить свое личное время, изменить какие-то свои умения, чтобы стать им?
- Какими умениями медиатора, с вашей точки зрения, сложнее всего овладеть?
- Какие техники и приемы вы обязательно бы включили в профессиональное портфолио медиатора?
- Почему медиация «опирается» на ценность нейтральности?

! Выводы

Технологичность медиации позволяет сформулировать достаточно определенные требования к профессиональным знаниям, умениям и ценностям (компетенциям) медиатора.

Компетенции как требуемый стандарт профессионального выполнения медиации позволяет четко артикулировать, что необходимо человеку для того, чтобы наилучшим образом выполнять данную деятельность.

Реализовать данные требования помогает целый арсенал техник и приемов медиации, овладеть которыми могут многие профессионалы и даже дети.

Татьяна Краснова

Глава 2

Обучение медиации: формы работы

Глава 2

Обучение медиации: формы работы

2.1. Тренинги по обучению медиации

В рамках деятельности Общественного объединения «Образовательный Центр “ПОСТ”» в течение 2010–2011 гг. была реализована образовательная программа *«Медиация — искусство договариваться»*. К участию в ней приглашались представители образовательных и социальных учреждений (учителя, преподаватели, психологи, социальные педагоги, юристы, менеджеры). Данная программа предусматривала обучение технологии медиации группы тренеров-мультипликаторов с целью развития социальных и профессиональных компетенций в конструктивном разрешении конфликтов на основе медиации. В рамках программы осуществлялась поддержка мультипликаторов в реализации ими идеи медиации в своей практической деятельности. Программа включала в себя следующие действия:

Тренинг по медиации первого уровня. Цели данного тренинга:

- получение психологических знаний о природе конфликта и стратегиях реагирования;
- знакомство с основами медиативной технологии и этапами ее реализации при урегулировании конфликтов;
- приобретение практических навыков проведения медиации, отработка медиативных техник;
- обсуждение вопросов, связанных с возможностями внедрения и популяризации медиации в учреждениях разного типа.

Тренинг по медиации второго уровня. Цели данного тренинга:

- обмен опытом внедрения технологии медиации в практику профессиональной деятельности;
- отработка практических навыков медиации конфликтных ситуаций;

- рассмотрение особенностей работы со сложными случаями в медиации;
- разработка концепции службы медиации в учреждениях разного типа;
- выработка стратегии дальнейшего сотрудничества экспертно-тренерской группы и мультипликаторов.

Регулярные встречи мультипликаторов с целью укрепления сообщества медиаторов и повышения эффективности их обучения: со стороны экспертно-тренерской команды ОО «Образовательный центр “ПОСТ”» осуществлялась супервизия и информационно-методическая поддержка.

В ходе реализации программы участники проводили дополнительные образовательные мероприятия в своих учреждениях с целью внедрения технологии медиации. Эти мероприятия имели разную форму и разные целевые группы. Например, одной из форм обучения медиации являлся скандинавский учебный кружок, о котором пойдет речь в следующем разделе 2.2. Эта форма была использована для поддержки сообщества медиаторов после семинара первого уровня и для привлечения новых заинтересованных людей. Кружок проводился на базе Центра развития педагогического образования БГПУ им. М. Танка. В этом же университете была проведена серия тренингов по медиации для заинтересованных преподавателей и студентов, как данного вуза, так и других вузов Минска. В результате этих тренингов на момент написания книги начал свою работу второй учебный кружок, который поможет поддержать сообщество, а также существенно углубить практические умения начинающих медиаторов.

Поскольку в проведении всех обозначенных выше тренингов участвовали представители ОО «Образовательный центр “ПОСТ”», в описании опыта мы будем также делать на них ссылки.

Первый тренинг основной образовательной программы длился три дня и прошел в конце апреля 2010 года. В нем приняло участие 20 человек, представлявшие организации трех разных типов: государственные учреждения (учреждения образования и территориальные центры социального обслуживания населения), общественные организации и бизнес-структуры. В группу участников вошли люди с психологическим, педагогическим и юридическим образованием. По сути, именно специалисты вышеописанных профилей традиционно применяют медиацию в своей

профессиональной деятельности. Кроме того, довольно широкой была и география участников: г. Минск, Минская, Гродненская и Могилевская области. Благодаря такому разнообразию социально-демографических характеристик участников удалось проанализировать возможность внедрения медиации в различные сферы деятельности и организационные структуры. Проведение предварительного конкурсного отбора участников позволило собрать высоко мотивированную аудиторию для освоения медиативной технологии.

Первый тренинговый день был направлен главным образом на понимание участниками сущности медиативной технологии. Начался он со знакомства участников друг с другом. Для этого использовался новый в нашей практике метод — «Фэйсбук»⁹¹, предполагающий заполнение своей страницы на листе А4 аналогичной странице в одноименной социальной сети (в том числе прикреплялись фото, указывались контактные координаты). Страницы вывешивались на доске, вокруг карты Беларуси, на которой участники отмечали города, которые представляли. В течение всего тренинга «фэйсбук» был доступен для просмотра, а наличие фото позволяло легко идентифицировать участников.

После представления программы тренинга (см. приложение 1) и введения норм работы в группе (*приходить вовремя; говорить по одному; выключить звук мобильных телефонов; в случае необходимости выходить из аудитории тихо; проявлять уважение к партнеру; критиковать точку зрения, а не личность*), участникам было предложено назвать свои ассоциации со словом «медиация». К счастью, никто медиацию с медитацией не перепутал, как это бывало в нашем предыдущем опыте, и группе удалось создать развернутую ментальную карту, затронув ключевые аспекты медиативной технологии (см. метод «Ассоциативная карта»). Упражнение «Ассоциативная карта» эффективно тем, что дает возможность сформировать общее поле обсуждаемого понятия и уже на первых ступенях обучения исключить ссылки на любые явления, которые к медиации не имеют отношения. Например, если у кого-то из участников из своего личного опыта, увиденного или услышанного о технологии, сложилось мнение, что посредник должен решить, кто прав, а кто виноват в обсуждаемом конфликте, тренер обязательно зафиксирует это на карте и пояснит, что

⁹¹ Подробное описание этого и всех других методов, которые будут упоминаться ниже, вы можете найти в разделе 2.4. «Методы, техники и анализ конкретных случаев в обучении медиаторов».

это представление является ошибочным. Это позволяет избегать неожиданностей в восприятии понятия по ходу дальнейшей работы. Также обозначаемые участниками ассоциации легко образуются в кластеры. С помощью кластеров можно легко пояснить логику тренинга. В нашем случае с каждым из выделенных с помощью ассоциативной карты аспектов более подробно участники могли затем познакомиться при чтении текстов с помощью метода «Мозаика».

В данном пособии мы не приводим те тексты, которые нами использовались для обучения, а лишь описываем сам метод работы. В зависимости от уровня начальных знаний о медиации, содержание текстов может варьироваться. Например, если ваши участники уже знают историю возникновения медиации или ее принципы или структуру, вы можете подбирать тексты более продвинутого уровня содержания. Если в группе люди с технологией ранее не сталкивались, необходимо включать в материал такие аспекты, как «История возникновения медиации», «Отличия медиации от других способов разрешения конфликтов», «Принципы медиации и требования к личности медиатора» и т. д. Если медиации обучаются школьники, над текстами придется заранее поработать с целью их упрощения, поскольку готовых адаптированных вариантов для юных медиаторов на русском языке нет.

Прежде чем перейти к углубленному рассмотрению медиации, а также в силу различий в образовании участников, нами было решено посвятить время рассмотрению основных вопросов, связанных с конфликтами в целом: сущность конфликта, признаки конфликтной ситуации, виды конфликта, способы реагирования в конфликте (соперничество, сотрудничество, избегание, приспособление, компромисс), технология персонального поведения в конфликте LAST, технологии вмешательства в конфликт (арбитраж, медиация). Многие из этих вопросов подробно описаны в главе 1. Их рассмотрение в начале тренинга позволило создать общее понятийное поле.

Хотелось бы более подробно остановиться на описании сущности технологии персонального поведения в конфликте LAST. Она редко упоминается в литературе, но представляет собой пример наиболее конструктивного реагирования в случае, если вы являетесь участником конфликта (вам предъявляют претензии или выражают недовольство). Так же как и медиация, технология LAST позволяет нейтрализовать конфликт автоматически, если человек, использующий ее, ведет себя в соответствии с

предложенным алгоритмом. Алгоритм LAST состоит из четырех шагов, которые нужно последовательно совершить:

1. Слушаем. Это означает, что человеку, выражающему недовольство, нужно дать возможность высказаться, выразить все возникшие негативные эмоции. Ни в коем случае нельзя его перебивать, а можно только задавать вопросы на уточнение, стимулируя наиболее полно выразить свои претензии. Поскольку слушать можно по-разному, здесь важно слушать собеседника заинтересовано и внимательно (без издевательских ухмылок или сарказма). К следующему шагу можно переходить только после того, как собеседник полностью высказался. Об этом будут свидетельствовать замедление темпа речи, снижение громкости и изменение тона голоса, снижение интенсивности жестикуляций, повторение того, что уже было сказано, занятие расслабленной позы, значительные паузы между высказываниями.

2. Извиняемся. Как бы это не было удивительно, но всегда есть, за что извиниться. Извинение приносится вне зависимости от того, прав оппонент или нет. Например, можно сказать: «Мне жаль, что мое поведение (то, что я сказал, сделал), вызвало в Вас такие неприятные эмоции (спровоцировало такую Вашу реакцию; заставило Вас подумать, что...)». Как правило, если на первом шаге партнер полностью высказал свое недовольство, на данном этапе он легко принимает извинения и на этом конфликт исчерпывается. В этом случае к следующему шагу можно не переходить.

3. Вырабатываем варианты исправления ситуации. Варианты решения может предлагать как возмущенная сторона, так и тот, кто выслушивает возмущение. В первом случае возмущенной стороне могут быть заданы следующие вопросы: «Что я мог бы предпринять, чтобы исправить сложившуюся ситуацию?», «Что я должен учесть, чтобы избежать возникновения подобных ситуаций впредь?». Это вовсе не означает, что все пожелания, прозвучавшие в ответ на данные вопросы, должны быть реализованы. Они как минимум могут быть не реальны для исполнения. Однако должны обсуждаться до тех пор, пока обе стороны не придут к соглашению. Это похоже на медиацию, только в этом случае реагирующая на возмущение сторона должна проявить способность учитывать свои интересы и интересы партнера и выработать вариант решения, устраивающий их обоих. Варианты решения проблемы могут быть предложены сразу после извинений, это застрахует от невозможных для реализации вариантов оппонента.

4. Благодарим. Как бы это не выглядело странно, но всегда есть, за что поблагодарить партнера. Например, за открытое обсуждение неприятной ситуации (люди любят говорить гадости и плести интриги за спиной, избегая прямого и открытого контакта; для непосредственного обсуждения сложной ситуации с заинтересованным лицом нужно особое мужество и выражающий недовольство обладает им), за принятие извинений, за предложенные и/принятые варианты урегулирования ситуации, за время, потраченное на обсуждение возникшей ситуации и т. д.

Данная технология позволяет сохранить в общении межличностные отношения, а, например, использование ее работниками сферы обслуживания позволяет создать позитивный имидж компании вне зависимости от сложившейся сложной ситуации с клиентом.

Следующим шагом на тренинге стала работа с текстом о медиации с помощью метода «Мозаика». Фактически данный метод работы с текстом избавил тренерскую команду от необходимости читать лекцию о сущности медиативной технологии и сделал участников активными добытчиками знаний по теме тренинга. Участники самостоятельно познакомились с историей возникновения технологии, сферами ее распространения, современным состоянием проблемы в ряде стран, различиями медиации и арбитража, условиями использования медиации, ее фазами, требованиями к медиатору, сущностью перефразирования, приемами работы медиатора и др.

Кроме метода знакомства с текстом, участникам также были предложены два фильтра для чтения своих частей текста — им необходимо было ознакомиться с текстом, параллельно выделяя в прочитанном:

- 1) моменты, которые удивили (соответствующие предложения или абзацы выделялись и обозначались в тексте восклицательным знаком — «!»);
- 2) утверждения, вызывающие возражение (обозначались знаком вопроса — «?»).

По окончании чтения рабочим подгруппам было предложено подготовить презентацию на тему «Медиация — это ...». Представление презентаций позволило еще раз расставить акценты и обратить внимание участников на ключевые моменты (особенности нейтральности и беспристрастности, соотношение позиций, интересов и потребностей и т. д.), а также снять спорные вопросы (об особенностях проведения предварительного этапа, промежуточных встречах с конфликтующими сторонами

и т. д.). После презентаций для прояснения сущности беспристрастности и нейтральности можно провести упражнение «История крокодиловой реки», для понимания необходимости выявления интересов конфликтующих сторон — игру-переговоры «Уродливый лайм», для отработки навыков перефразирования — упражнения «Стихи», «Детектив», «Событие».

Затем участникам было предложено соотнести фазы медиации с их результатами. Для этого каждой из подгрупп были предложены фазы и результаты медиации, каждая из которых была напечатана на отдельном небольшом листочке. В ходе обсуждения в малых группах участники должны были соотнести фазу и результаты и разложить их в правильной последовательности (см. раздел 2.4.). Каждая группа презентовала получившуюся таблицу и поясняла логику своего выбора. По окончании работы все участники получили оригинальные таблицы с результатами.

Первый день семинара закончился рассмотрением основных техник работы медиатора, а также их отработкой в мини-группах. К общеизвестным техникам мы также добавили возможность использования метафорических карт, в частности колоды карт «Персона», которые хорошо подходят для иллюстрации стратегии поведения в конфликтной ситуации. Метафорические карты являются одним из эффективных проективных инструментов психолога. Карты представляют собой ряд тематических картинок, которые помогают вербализовать и лучше понимать свои чувства, строить стратегии выхода из той или иной ситуации. Колода «Персона», которая использовалась в данном случае, состоит из 77 карт-портретов и 33 карт-взаимодействия. Конфликтующие стороны выбирают схему, которая лучше всего отражает их конфликт, а также карты-портреты, соответствующие количеству участников конфликта. Таким образом, можно определить, насколько видение конфликтной ситуации отличается у обеих сторон, и как сделать это видение цельным.

Второй день тренинга был направлен на отработку фаз медиации через работу с конкретными случаями. Однако перед тем как приступить непосредственно к разрешению конфликтов, мы подвели итоги работы в течение первого дня тренинга с помощью метода «Зеркало заднего обзора». Для того чтобы уверенно двигаться вперед, водитель регулярно смотрит в это зеркало, контролируя ситуацию сзади. Этот метод позволяет как тренерам, так и участникам, осознать и выделить то, что наиболее пошло в предыдущей работе и что заставило задуматься.

Практическая работа началась с отработки вступительного слова медиатора. Для этого группа была разделена на подгруппы по три человека, каждый из которых должен был выступить в роли медиатора перед двумя другими и отработать свое вступительное слово. Таким образом, при работе с конкретными случаями участники уже долго не задерживались на первой фазе, а имели возможность переходить к уточнению деталей конфликта.

Для отработки навыков медиации конфликтов использовались три кейса: «Комод в стиле модерн», «Лодочный поход» и «Опоздание в детский сад». В разделе 2.4. вы сможете найти и другие кейсы, которые были использованы на других тренингах и семинарах по медиации Образовательного центра «ПОСТ», а также на учебном кружке и на семинарах в БГПУ.

В работе с конкретными случаями мы применили несколько моделей:

- *работа медиаторов без каких-либо наблюдателей*
- *работа медиаторов с интервенциями коуча*
- *работа медиаторов в присутствии наблюдателя*
- *работа медиаторов в «аквариуме» (наблюдателями выступают все участники).*

В случае работы медиаторов без наблюдателя или в «аквариуме», обсуждение ситуации проводит тренер со всеми группами одновременно, задавая в кругу вопросы сначала двум конфликтующим сторонам, затем медиаторам. В ходе анализа необходимо уточнить, с каким результатом медиации ушли клиенты, каков личный результат каждого и насколько он совпадает с изначально ожидаемым; какова была динамика чувств; насколько точно удалось определить потребности сторон и их интересы; что в действиях медиаторов раздражало клиентов; что было сделано хорошо. Медиаторам же задаются вопросы об их удовлетворенности результатом медиации; о конкретных затруднениях и возможностях их устранения.

Если в малой группе присутствовал коуч или наблюдатель, обсуждение проводилось сначала в самих группах, а затем общие аспекты уточнялись и комментировались тренером для всех.

На первом семинаре наша модель работы над ситуациями состояла в следующем:

- Участники произвольно делились на подгруппы по 4 человека. Каждая подгруппа сама определяла, кто в данной ситуации будет выступать в качестве медиатора, а кто будет клиентами.
- Клиенты выводились в отдельное помещение, где им давалась письменная инструкция к их роли, а также, при необходимости, устные комментарии. Медиаторам давалась письменная инструкция, в которой сообщалось, кто обратился к ним и по какому вопросу. Детали конфликта им необходимо было узнавать в процессе медиации.
- Для работы над ситуацией отводилось от 40 минут до часа. Конечно, за отведенное время практически невозможно было урегулировать конфликт, однако можно было оценить разницу работы с различными случаями, а также с различными возрастными группами.
- После того как заканчивалось время, с группами проводилась рефлексия ситуации по следующей схеме: опрашивались отдельно медиаторы на предмет того, как они чувствовали себя в своей роли, что удалось, что не удалось сделать и каковы их рекомендации самим себе на будущее; также отдельно опрашивались клиенты относительно того, каким для них явился результат этой медиативной сессии, что им понравилось в работе медиаторов, и что могло улучшить результат.

Участники отмечали, что интенсивность второго дня являлась особо важным моментом семинара, поскольку дала возможность почувствовать себя в роли медиатора и снять часть личных страхов. Некоторые участники отметили, что, после того как у них начало что-то получаться в ролевых играх, появилась уверенность в том, что они смогут реализовать эту технологию на практике. Некоторые участники наоборот отметили, что их личностные особенности, такие, например, как стремление постоянно доминировать в принятии решений, мешает быть эффективным медиатором и что над этими личностными аспектами им необходимо работать отдельно. Участниками также отмечалось, что:

- наиболее сложной явилась ситуация конфликта между подростками (кейс «Лодочный поход»), поскольку эта целевая группа является для них наименее знакомой, и поскольку медиаторы сразу же заняли позицию арбитра. На наш взгляд, это было хорошей демонстрацией того, почему школьные конфликты должны разрешаться самими школьниками, а не взрослыми медиаторами;

- *сложно сохранять нейтралитет, а также не демонстрировать своих эмоций по поводу того, что говорят клиенты. Участники отметили, что над этим следует работать отдельно;*
- *сложно работать в паре, поскольку не всегда чувствуешь партнера и перетягиваешь «одеяло» в ведении медиации на себя или встречаешь в процесс с неожиданным для коллеги вопросом;*
- *хотелось бы иметь еще один тренинговый день в запасе, поскольку после первых попыток появилось желание активно пробовать себя в роли медиатора, а также пришло понимание того, какие аспекты своей стратегии поведения в этой роли стоит совершенствовать. Участники отметили, что, возможно, дополнительный тренинговый день позволил бы значительно усилить эффект работы.*

Третий день семинара был посвящен выработке идей по возможности внедрения медиации в тех учреждениях, где работают участники тренинга. Для этого нами была использована технология «Всемирного кафе». Однако перед ее применением участники познакомились с немецким опытом внедрения медиации в учреждениях образования (подробно этот материал представлен в разделе 3.2.). «Всемирное кафе» относится к технологиям, позволяющим создать площадку для рефлексии полученного опыта, планирования и создания новых творческих идей и продуктов. Данная технология широко применяется в Европе в различных сферах: как в бизнесе, так и в образовании (формальном и неформальном). Технология «Всемирного кафе» по своим принципам схожа с технологией «Открытого пространства», однако коммуникация здесь выстраивается по иной схеме.

Разговор между участниками «Всемирного кафе» представляет собой творческий процесс, способствующий обмену знаниями и опытом, а также созданию возможностей для дальнейшего сотрудничества. Проводиться данная технология может в группах любого размера. Общая группа разделяется на несколько малых групп, которые рассаживаются за кофейные столики для обсуждения темы в несколько раундов. Каждый раунд обсуждается отдельный аспект общей темы, а участники передвигаются по другим столикам, оставляя за своим первоначальным одного лидера. Лидер рассказывает о наработках данной группы на предыдущем раунде тем, кто приходит к нему в последующих, и интегрирует новые идеи в уже имеющиеся. На последнем раунде участники вновь собираются в свои первоначальные группы, чтобы обсудить первый вопрос с учетом новой информации.

Наше «Всемирное кафе» состояло из пяти раундов со следующими вопросами для обсуждения:

Первый раунд: какие проблемы могут быть решены, если будут созданы службы медиации?

Второй раунд: какие препятствия нужно преодолеть, чтобы создать эффективные службы медиации?

Третий раунд: какова должна быть последовательность действий, чтобы внедрить медиацию в своем учреждении?

Четвертый раунд: Как мы можем поддержать друг друга в последующих действиях, чтобы внедрить медиацию на достойном профессиональном уровне?

Пятый раунд: какие проблемы могут быть решены, если будут созданы службы медиации?

Результаты работы первого столика

Среди названных проблем, которые может решить медиация, фигурируют следующие: укрепление семьи, воспитание культуры взаимоуважения, улучшение коммуникации, стабильность общества, сотрудничество. Для внедрения медиации надо заручиться согласием руководства своих учреждений и его заинтересованностью, необходимо наличие программы рекламы своих услуг плюс стимулирование социального заказа на медиацию. Нужно решить вопросы относительно помещения, времени и денег, поиска кадров и их обучения. Необходимо также работать над созданием имиджа службы медиации и выхода ее популярности за пределы своего учреждения.

Результат работы второго столика

Внедрение медиации поможет решить проблемы на трех уровнях: личности, общества и государства. На уровне личности — это способствование личностному росту, повышение уверенности в себе и ответственности. На уровне общества — это распространение новой модели общения и поведения, открытость в коммуникации, уважение и понимание партнера. На уровне государства — повышение эффективности работы, разгрузка государственных органов.

Результаты работы третьего столика

Внедрение медиации также рассматривалось на трех уровнях: личности, общества и государства. На уровне личности — это стимулирование открытости и спокойствия, опыт конструктивного общения при разрешении конфликтов, снижение агрессии, сплочение коллектива, развитие коммуникативных навыков, умения сформулировать проблему. На уровне общества — снижение уровня преступности, решение проблемы сохранения семьи, улучшение демографической ситуации, развитие гражданской активности. На уровне государства — повышение квалификации работников, разгрузка правоохранительных органов, освобождение административных ресурсов, поднятие престижа государства, интеграция в мировое сообщество, повышение производительности труда.

Препятствия, которые могут возникнуть на пути внедрения медиации на уровне личности, общества и государства: на уровне личности — это нигилизм, неумение формулировать проблему, стереотипы, нежелание на себя брать ответственность. На уровне общества — отсутствие социального заказа, отсутствие доверия, отсутствие спонсорства, отсутствие информации, особенности менталитета (склонность решать проблемы кулуарно). На уровне государства — система финансирования, консервативность, несовершенство законодательства, отсутствие системы обучения медиаторов, проблемы дальнейшего трудоустройства.

Для внедрения медиации надо наладить систему информирования о технологии, необходимо создание инициативной группы, поддержка администрации, выработка норм (положений, программ), реклама, обучение желающих, поиск финансирования, решение организационных вопросов, создание имиджа службы медиации.

Поддержка друг друга после семинара должна предполагать проведение обучающих мероприятий, тренингов, обмен кадрами, поиск и внедрение новых форм работы, супервизия, написание совместных проектов, выход на законодательные органы, взаимная поддержка и помощь служб медиации.

Результаты работы четвертого столика

Проблемы, которые может решить медиация, также рассматривались на уровне личности, общества и государства. На уровне личности — это решение проблемы личностного роста, повышение уровня культуры, разви-

тие умения брать на себя ответственность, открыто обсуждать проблему, снижение общей конфликтности, агрессивности. На уровне общества — разгрузка правоохранительной системы, разгрузка администрации школ. На уровне государства — предоставление рабочих мест, интеграция Республики Беларусь в международное пространство медиации.

Проблемы, которые могут возникнуть при внедрении медиации: стереотипы, закрытость людей, отсутствие информации о медиации, финансирования и социального заказа.

Результаты пятого раунда «Всемирного кафе» (обсуждение основной темы с учетом всех наработок за день) позволяют нам сделать следующие выводы:

- *Группы взрослых участников склонны к глобальным обобщениям, практического смысла которых чаще всего сами не могут объяснить. Это хорошо прослеживается из конечных формулировок, представленных на плакатах.*
- *Такая тенденция к обобщению требует от тренеров постоянного сужения задач и контроля практической применимости их результатов. Например, никто из участников не отметил, какие проблемы может решить медиация в их учреждении (повысить престиж, снизить напряжение в коллективе и т. д.).*
- *Все столики на подведении итогов представили практически идентичные модели, хотя начинали каждый со своей. В результате работы вместо расширения и обогащения своих идей они унифицировали их, прокомментировав при этом, что такая ситуация вполне естественна.*
- *Обсуждение препятствий внедрения медиации велось с позиции их непреодолимости, а не с позиции поиска возможных вариантов решения. Кроме того, многие из названных препятствий носили очень неопределенный характер (например, бюрократия или отсутствия финансирования — не совсем понятно финансирование чего именно и кем именно, а также какая именно бюрократия существует в отношении медиации).*
- *В целом можно сказать, что участники высказали больше опасений, нежели решимости к внедрению технологии. Ситуация с медиацией в этом отношении не отличается от ситуации с другими темами*

или технологиями, и проходит тот же цикл от радостного восприятия нового, энтузиазма и до постепенного охлаждения в связи с образами надуманных препятствий вплоть до отказа что-либо делать.

- *Из высказываний участников очень сложно понять, кто из них действительно будет стараться реализовать технологию, а кто, ссылаясь на непреодолимость трудностей, останется на уровне ознакомления. Однако то, что все участники проявили заинтересованность в дальнейшем ознакомлении с методическим материалом по теме, а также попросили поддержать их супервизией, вселяет надежду на то, что при дальнейшей планомерной и плотной работе с группой можно рассчитывать на более-менее успешное внедрение технологии. Но для этого работа должна быть действительно продуманной и регулярной.*

Тренинг по медиации второго уровня состоялся спустя пять месяцев, в конце октября 2010 года. Эта продолжительная пауза была сделана для того, чтобы участники имели возможность активно экспериментировать с использованием данной технологии, а также начать реализовывать план ее внедрения в деятельность своей организации, выработанный на предыдущем тренинге. В течение этого времени организовывались регулярные встречи (раз в месяц), направленные на подведение промежуточных итогов, обмен опытом использования медиации, дополнительное обучение и обсуждение сложных случаев. Как показывает наша практика, можно условно выделить три типа участников в зависимости от того, как и когда они переходят к внедрению медиации в свою деятельность:

- **«активные экспериментаторы»** — это те, кто применяет полученные знания при первой возможности, они не планируют, а активно внедряют технологию медиации;
- **«знайки»** — это участники, которые долгое время обучаются технологии и не практикуют ее до тех пор, пока не почувствуют, что уже наверняка смогут ее реализовать;
- **«недоверчивые»** — эти участники начинают практиковать медиацию только после того, когда она используется большинством, и это большинство утверждает ее возможность и эффективность.

В нашей группе мультипликаторов были представители всех описанных выше типов. Благодаря «активным экспериментаторам» уже на первой встрече мы имели возможность услышать и проанализировать

опыт использования медиации в школе при урегулировании конфликта между подростками. «Знайки» позволяли группе глубоко анализировать представляемые ситуации. «Недоверчивые» указывали на возможные трудности и ставили вопрос: «Что делать, если...?». Таким образом, все выполняли свои функции, и это обогащало совместную работу.

Программа тренинга по медиации второго уровня (см. приложение 2) разрабатывалась с учетом запросов участников, высказанных как на предыдущем тренинге, так и на промежуточных встречах. Для нас это был уникальный тренинг, поскольку мы впервые работали с группой, ряд участников которой уже обрели опыт практического применения медиации.

После погружения в тему «медиация» с помощью метода «Ежедневник», участникам было предложено обменяться опытом интеграции технологии медиации в свою практическую деятельность. Его представили Центр развития педагогического образования БГПУ, Юридические клиники БГУ и БГЭУ, психологическая служба СШ № 161 г. Минска, учитель географии СШ № 17 г. Борисова.

Центр развития педагогического образования БГПУ: кружок⁹²

После первого тренинга по обучению медиации частью участников было организован учебный кружок, на котором в течение двух месяцев продолжалась работа над темой, включающая практическую часть (кейсы и тренировка техник) и теоретическую (разработка модели компетенций медиатора, обсуждение работы с трудными случаями и т. д.). Представители Центра развития педагогического образования БГПУ, на базе которого проходил кружок, поделились его концепцией и результатами. Итогом работы кружка стала разработка четырех кейсов, основанных на реальных примерах конфликтов, модель компетенций медиатора, материалы по управлению эмоциями в медиации, а также таблица соотнесения фаз, техник и результатов медиации, которая облегчает запоминание материала и структурирует работу начинающих медиаторов. Сами участники кружка отмечали, что им удалось значительно продвинуться в теме с различных точек зрения, а также уменьшить страх перед попытками разрешать конфликты, особенно после неудачных примеров.

⁹² Более подробно с кружком как формой работы с темой «Медиация» можно познакомиться в разделе 2.2.

Юридические клиники БГУ и БГЭУ: обучение студентов⁹³

Для студентов юридических клиник БГУ и БГЭУ участницами первого тренинга (они являются их сотрудниками) был проведен семинар по медиации, в рамках которого ребята познакомились как с сущностью данной технологии, так и имели возможность приобрести навыки медиации конфликтных ситуаций. После семинара для студентов был организован конкурс на лучшую статью о медиации для широкого круга читателей. Статьи победителей были опубликованы на сайте БГУ и в журнале «Гаспадыня». Конкурс был организован с целью популяризации медиации среди населения, а также привлечения внимания общественности к возможности разрешать конфликты в юридической клинике посредством именно этой технологии. Сотрудниками клиники также был разработан буклет о медиации, который предлагался для ознакомления их клиентам. Ими были описаны конфликтные ситуации клиентов, при урегулировании которых предлагалось использовать медиацию. К сожалению, часть конфликтующих сторон от медиации отказалась и решила разрешать спор в суде. Однако один из случаев был описан в виде кейса «Дело о розетке». В качестве проблемного вопроса был поставлен следующий: «Как заинтересовать вторую сторону прийти на медиацию?».

Психологическая служба СШ № 161 г. Минска: медиация конфликта между родителями⁹⁴

Представительницы психологической службы СШ № 161 г. Минска рассказали о случае спонтанной медиации, к которой было решено прибегнуть для разрешения конфликта между родителями учеников. Конфликт между самими учениками уже был решен, однако родители продолжили выяснение отношений, и к моменту медиации конфликт достиг такого накала, что одна из семей подала заявление в милицию. Психологом было предложено попробовать договориться еще раз. Для разговора была выбрана процедура медиации. В результате удалось решить возникшие противоречия и семья забрала заявление из милиции.

⁹³ С работой юридических клиник в данном направлении более подробно можно ознакомиться на примере выдержек из интервью с представителями «пилотных» площадок в разделе 3.1.

⁹⁴ Также см. выдержки из интервью с представителями «пилотных» площадок в раздел 3.1.

Учитель географии СШ № 17 г. Борисова: медиация конфликтов между учениками⁹⁵

Учитель географии СШ № 17 г. Борисова использовала медиацию при урегулировании конфликта между ученицей и классом. Будучи классным руководителем, она оказалась свидетельницей сильного напряжения, которое возникло между одной учащейся и ее одноклассниками. Учитель предложила всем заинтересованным сторонам остаться после уроков и обсудить то, что произошло по определенной технологии. Учитель познакомила ребят с сущностью медиации и получила их добровольное согласие на обсуждение спорного вопроса в данном формате. В итоге после двух медиативных встреч учителю удалось снять напряжение в классе. Ученики начали общаться друг с другом и соблюдали достигнутые договоренности. Благодаря проделанной работе, учителю удалось популяризировать идею медиации в средних классах. К ней также за медиативной помощью обратились мальчик и девочка, между которыми возник конфликт. Некоторые ученики обратились к учителю с просьбой научить их медиации, поскольку они также как и она хотели бы помогать другим в разрешении споров. Педагог отметила, что для эффективной работы медиатором необходимо иметь «чистую» голову и беспристрастно подходить к возникшей ситуации. Она также подчеркнула, что не всегда была готова к той высокой степени откровенности, которую проявляли дети в медиации. Ей иногда было сложно справляться с эмоциями, которые оставались после медиативных сессий.

Дальнейшая работа на тренинге выстраивалась по следующим смысловым блокам:

1. Особенности работы медиаторов в паре (необходимость чувствовать границы друг друга и быть командой); проигрывание и анализ конкретных случаев. Перед началом работы с кейсами, учитывая сложности, которые возникали у участников при парной работе на первом тренинге, им было предложено специальное упражнение («Рисунок вдвоем»), позволяющее почувствовать границы другого и необходимость их учета при выполнении совместного задания. Участники, работая в парах, рисовали совместные рисунки, используя метафорические карты. Каждый рисунок обсуждался с точки зрения четкой выраженности или отсутствия на нем границ каждого «художника», а также того, насколько легко или сложно было успешно выполнять задание, учитывая индивидуальность друг друга.

⁹⁵ Также см. выдержки из интервью с представителями «пилотных» площадок в раздел 3.1.

Затем в режиме «аквариума» (внутренний круг — конфликтующие стороны и медиаторы, внешний круг — остальные участники, играющие роль наблюдателей) проигрывался кейс «Ребенок от первого брака». Это был пример медиации семейного конфликта, который во время рабочей сессии медиаторам не удалось довести до логического завершения, однако он впоследствии долго обсуждался и стал хорошим материалом для анализа возможных стратегий поведения медиатора.

2. Работа с эмоциями в медиации. Работа с эмоциями медиатора и клиентов осуществлялась в несколько этапов. Первый касался способности идентифицировать и назвать свои собственные эмоции («Работа с музыкальными фрагментами»). Участникам было дано прослушать 16 музыкальных отрывков, каждый из которых выражал ту или иную эмоцию. Им необходимо было прислушаться к себе и понять, какие именно эмоции вызывает у них предложенная музыка, а затем записать их названия. Впоследствии обсуждалось, насколько сложно было идентифицировать эмоции, и насколько они были схожи или различны у всех членов группы.

Затем с помощью упражнения «Колесо чувств» работа велась с основными 12 эмоциями и чувствами, с которыми приходится сталкиваться медиатору в процессе работы: 6 негативных (страх, гнев, печаль, отвращение, тревога, раздражение), 6 позитивных (удовлетворенность, радость, воодушевление, облегчение, тревога). Участникам зачитывались описания конфликтов одной из сторон (использовались случаи описания ситуации при реальных обращениях за помощью к психологам он-лайн), а им необходимо было определить, какая из описанных выше эмоций доминирует у них при прослушивании ситуации. Далее каждая из них обсуждалась более детально с позиции того, какое влияние на процесс и результат медиации она оказывает, каким образом проявляется и как медиатор может использовать ее в свою пользу.

Потом участникам в режиме мозгового штурма было предложено отреагировать на провокационные реплики конфликтующих сторон в рамках упражнения «Ответьте на реплику». Тренер выступал в роли неудобного клиента, произносившего неуместные фразы. Задачей группы было максимально адекватно на них отреагировать, чтобы, с одной стороны, сохранить нейтральность и беспристрастность, а с другой, настроить неудобного клиента на конструктивную работу. После того как группой предлагались разные варианты реагирования на реплику, тренер давал обратную связь относительно эффекта производимого каждым из них. В

качестве неуместных реакций выступили: обвинения, обобщения, высказывания в форме вопроса, ссылка на других, проявление жалости к самому себе, говорение за других, прерывания, вызов медиатору.

3. Работа с особыми проблемами в медиации. Участникам было предложено обсудить особые сложные случаи в медиации и выработать наиболее адекватные стратегии поведения в них медиатора. К особым случаям были отнесены следующие: конфликтующие стороны проявляют слишком мало эмоций, конфликтующие стороны проявляют слишком сильные эмоции, конфликтующие стороны пытаются уличить друг друга во лжи, конфликтующие стороны не равны с точки зрения властных полномочий.

4. Работа с сопротивлением клиентов была направлена на решение двух задач:

- *сформировать понимание самого феномена сопротивления и его причин при описании конфликтующими сторонами своей ситуации;*
- *исследование областей, в которых возникает сопротивление у самих участников тренинга.*

Первая и частично вторая задача решалась с помощью упражнения «Большой секрет», в котором каждый участник работал со своим самым большим личным секретом, о котором никогда никому не рассказывал. Обсуждались эмоции и реакции, которые возникали у них при попытке ведущего узнать подробности их секрета. Эти эмоции сравнивались с эмоциями клиентов, чьи чувства, отношения и поступки обсуждаются в процессе медиации.

Затем участникам было предложено вспомнить человека, с которым у них до сих пор сохраняются напряженные, конфликтные отношения, и написать ему письмо. В письме необходимо было указать, зачем они хотят разрешить эту ситуацию и что для этого нужно делать их оппоненту:

- 1) *что он должен делать больше;*
- 2) *что он должен продолжать делать в той же степени;*
- 3) *что он должен делать меньше.*

Как оказалось при подведении итогов, участникам сложнее всего было сформулировать то, что их партнер должен делать в той же степени. По сути это свидетельствует о том, что, находясь в конфликте, люди

редко обращают внимание на положительные поступки второй стороны, концентрируя свое внимание исключительно на том, что доставляет им негативные эмоции. Участникам также было предложено отправить написанные письма своим оппонентам (упражнение «Письмо оппоненту»), поскольку, если мы хотим, чтобы к нам приходили люди для обсуждения возникших между ними проблем, то и сами должны быть также готовы к открытому обсуждению конфликтных отношений. Разумеется, отправленное письмо было личным делом каждого участника. Нам известно, что некоторые отправили свои письма и были рады совершенному поступку.

5. Выработка способов мотивации второй стороны к участию в медиации. Кейс «Дело о розетке» был составлен руководителем юридической клиники БГУ на основе реального случая. В реальности медиация не состоялась из-за отказа одной из сторон прийти на медиативную сессию. В тренинговых условиях участникам удалось разрешить эту конфликтную ситуацию. Однако при дальнейшем обсуждении достигнутых результатов и группа и сами медиаторы пришли к выводу, что соглашение, подписанное конфликтующими сторонами, скорее всего, носило формальный характер, и вряд ли было бы до конца реализовано на практике. Одним из выводов стала важность завершения каждой фазы медиации и избегание быстрого перехода от одной фазы к другой, так как в этом случае соглашение, подписанное сторонами, будет являться формальным.

Работа с кейсом «Дело о розетке» подвела к обсуждению важного и нелегкого вопроса о том, как мотивировать вторую сторону прийти на медиацию. Участникам было предложено написать письмо-приглашение второй стороне таким образом, чтобы сформировать у нее положительное отношение к медиации и вызвать желание прийти в юридическую клинику для разрешения ситуации. После того, как каждый участник, ориентируясь на обобщенный образец, составил свое письмо, всем было предложено сесть в круг, вжиться в роль второй стороны и прочитать по очереди все письма с ее позиции, оценивая каждое письмо по 10-балльной шкале. Оценка 10 означала, что сопротивляющаяся медиации сторона поняла, что это такое, заинтересовалась данной технологией и обязательно придет на медиативную сессию. После того как каждое приглашение прошло круг (было прочитано всеми) и вернулось в руки к своему автору, подсчитывался средний балл, который оно набрало. Затем зачитывались вслух те приглашения, которые получили наибольшее количество баллов (см. примеры в приложении 3). Участникам было предложено выделить удачные и неудачные высказывания в приглашениях.

К удачным формулировкам и оборотам были отнесены:

- предложения, подчеркивающие учет интересов второй стороны (адресата);
- указание конкретного места и даты встречи;
- описание того, что будет происходить, описание процедуры медиации;
- указание последствий судебного разрешения спора (потеря времени, денег), подчеркивание возможности разжигания конфликта;
- подчеркивание значимости сохранения отношений между конфликтующими сторонами;
- выбор удобного места встречи;
- наличие на письме логотипа и реквизитов организации;
- подчеркивание нейтралитета и конфиденциальности посредника;
- внимание нужно уделять началу и концовке письма;
- указание конкретной стоимости медиации (можно в сравнении с судебными издержками);
- слово «медиация» должно быть в тексте, а не в заглавии.

К неудачным формулировкам и оборотам были отнесены:

- другая конфликтующая сторона объединяется с сотрудниками центра;
- слишком большой текст;
- небольшой текст, не раскрывающий особенностей медиации;
- использование слов «необходимо», «обязательно», «должны»;
- предложение установить контакт с медиатором через конфликтующую сторону;
- использование выражения «некоторые проблемы»;
- подробное описание сущности конфликтной ситуации, это формирует ощущение предвзятости медиатора, поскольку другая сторона уже и так много ему рассказала о конфликте;
- использование американизмов;
- употребление слов «бытовая проблема» по отношению к ситуации конфликта.

6. Разработка концепции службы медиации. Последним крупным содержательным блоком на тренинге по медиации второго уровня стала разработка концепции службы медиации в соответствии с моделью внутренней среды организации, предложенной Т. Ю. Базаровым и Б. Л. Ереминым⁹⁶. Авторами в результате многочисленных опросов и групповых дискуссий с работниками, имеющими разный опыт управленческой деятельности в различных организациях (всего исследованием было охвачено более 1000 человек), были выделены элементы, без которых не может существовать ни одна организованная общность людей. К ним были отнесены: цель, структура, технология, финансы, управление, персонал.

Участники разделились на 4 группы в зависимости от типа учреждения, для которого они решили разрабатывать проект службы медиации: школа, вуз, юридическая клиника, социальная служба. Как правило, в ту или иную группу вошли именно представители соответствующих структур.

ВУЗ. Представители Центра развития педагогического образования разработали проект службы медиации, которая могла бы функционировать при БГПУ им. М. Танка. *Цель* деятельности службы — оказание помощи в конструктивном разрешении конфликта между субъектами педагогического образования. С точки зрения *структуры*, координацию деятельности службы мог бы осуществлять коллективный субъект в лице сотрудников ЦРПО. Они могли бы взять на себя проведение информационных компаний, организацию обучения медиаторов, согласование деятельности службы с администрацией университета. Было выделено два направления деятельности службы медиации: 1) группа медиации конфликтов между студентами; 2) группа медиации конфликтов между студентами и преподавателями. Данные группы могли бы совместно осуществлять PR и обучение медиаторов.

С точки зрения *технологии* запуска службы были выделены ряд этапов. Изначально было предложено провести диагностику запроса целевой аудитории. Если запрос есть, то предполагается организация службы и проведение медиативных сессий. Если запроса нет, то необходимо проведение PR-кампании через:

- 1) информирование (распространение буклетов);
- 2) обучение (проведение тренингов, круглых столов).

⁹⁶ Управление персоналом. Под ред. Базарова Т. Ю., Еремина Б. Л. — М.: ЮНИТИ, 2002. — 560 с.

Проведение PR-кампании также предполагается после проведения медиативных сессий. В качестве источников *финансирования* рассматриваются: бюджет вуза (ЦРПО), гранты, НИР.

В качестве *персонала* службы могут выступить: для медиации конфликтов между преподавателями и студентами — аспиранты, молодые преподаватели; для разрешения конфликтов между студентами — студенты, магистранты. В обеих группах могли бы работать приглашенные медиаторы и сотрудники ЦРПО. Функции *управления* выполняют сотрудники ЦРПО.

Юридическая клиника. Цель деятельности службы — оказание помощи клиентам юридической клиники по внесудебному урегулированию конфликтов. Миссия службы: содействие формированию культуры мирного урегулирования споров и распространение идеи медиации в Беларуси. Видение: создание условий для обучения студентов процессу проведения медиации как одной из профессиональных компетентностей юристов.

В *структуре* службы предлагается выделить отделы по следующим специализациям: семейные споры, трудовые споры, жилищные споры, гражданские споры, права потребителей.

В *технологии* открытия службы вошли следующие этапы:

- 1) набор студентов,
- 2) обучающие семинары и тренинги,
- 3) медиативные сессии,
- 4) аналитические встречи,
- 5) обобщение практического опыта.

В качестве источников финансирования выступили: включение часов, затраченных на координацию службы, в учебную нагрузку; разработка факультативного курса, соответствующего деятельности службы, благодаря этому можно получить деньги на оплату работы руководителя — куратора службы; гранты.

Функцию *управления* службой мог бы выполнять руководитель юридической клиники. В обязанности координатора службы медиации входит: организация набора студентов; контроль процесса подготовки

медиаторов; поиск финансирования для работы службы; организация повышения квалификации медиаторов; распространение информации о службе медиации; организационное развитие.

В качестве *персонала* службы могут выступить кураторы и студенты. Кураторы могут осуществлять обучение студентов, а также проводить медиативные сессии (сопровождение деятельности студентов, на первых этапах их работы участие в качестве 2-го медиатора). Студенты могут поддерживать контакты с клиентами, распространять информацию о медиации, проводить медиативные сессии под контролем кураторов, участвовать в обобщении практического опыта.

Школа. *Миссия* службы — «Давайте жить дружно!» Видение — осуществление продвижения медиации в школе, обучение данной технологии, урегулирование конфликтов с ее помощью. В *структуру* службы входят руководитель и сотрудники среди взрослых и детей. *Технологию* запуска службы составляют: PR-кампания, оборудование кабинета, ведение журнала записи обращений, определение графика работы службы. Источниками *финансирования* могут выступить: средства попечительского совета, взносы для работы кружка, внебюджетный фонд школы, подача проекта на грант ГУО. *Руководить* службой может педагог-психолог. В его обязанности входит: координация деятельности; поиск источников финансирования; организация обучающих семинаров; установление связей. В качестве *персонала* службы медиации могут выступить 4 взрослых (2 педагога, 2 родителя) и 6 детей. Кроме проведения медиативных сессий персонал может повышать квалификацию (участие в тренингах, супервизия), проводить обучающие семинары, как в школе, так и за ее пределами.

Социальная служба. *Цель* службы медиации — повышение качества жизни населения, формирование коммуникативной культуры, профилактика профессионального выгорания. *Миссия* — «Жизнь без конфликтов!» В *структуру* службы может войти лидер и медиаторы-кураторы. В качестве медиаторов-кураторов могут выступить люди с особенностями развития и пенсионеры. *Технология* работы службы может выглядеть следующим образом: график работы — 5 дней в неделю, каждый медиатор-куратор работает 1 раз в неделю, обучение медиаторов осуществляется 4 раза в неделю, супервизия осуществляется 1 раз в неделю, подготовка новых медиаторов осуществляется 1 раз в год. В качестве источников *финансирования* рассматриваются: гранты, оказание платных услуг.

В конце семинара возникла дискуссия о необходимости демонстрации медиативной сессии тренерами, чтобы показать идеальный пример, на который могли бы ориентироваться участники. Тренера отметили, что идеальных медиативных сессий не бывает, что у каждого свой стиль посредничества, который необходимо развивать. Также было подчеркнуто, что созерцание, к сожалению, не формирует навык, его формирует опыт практической реализации технологии.

Марина Бойко, Алена Луговцова

Приложение 1

Программа тренинга по медиации первого уровня

1 ДЕНЬ

1 сессия

- Знакомство («Фэйсбук»)
- Представление программы тренинга
- Согласование норм работы
- Введение в тему («Ассоциативная карта»)
- Конфликт как социально-психологическое явление (мини-лекция)

2 сессия

- Сущность медиативной технологии: история, этапы, требования к медиатору («Мозаика»)
- Отличие медиации от других стратегий вмешательства в конфликт
- Практика «Вступительное слово медиатора»

3 сессия

- Практика «Техники работы медиатора»
- Соотнесение техник работы с этапами медиации
- Подведение итогов дня («Карта»)

2 ДЕНЬ

1 сессия

- Рефлексия предыдущего дня («Зеркало заднего обзора»)
- Практика «Урегулирование конфликта медиатором»
- Анализ полученного опыта медиации

2 сессия

- Практика «Урегулирование конфликта медиатором»
- Анализ полученного опыта медиации

3 сессия

- Практика «Урегулирование конфликта медиатором»
- Анализ полученного опыта медиации
- Дискуссия о возможностях распространения медиации в Беларуси
- Подведение итогов дня («Карта»)

3 ДЕНЬ

1 и 2 сессии

- Рефлексия предыдущего дня («Зеркало заднего обзора»)
- Зарубежный опыт создания школьных центров медиации (на примере Германии)
- «Всемирное кафе»

3 сессия

- Презентация итогов работы «Всемирного кафе»
- Подведение итогов семинара («Шаги»)

Программа тренинга по медиации второго уровня

1 ДЕНЬ

1 и 2 сессии

- Введение в тему
- Создание атмосферы и знакомство («Ежедневник»)
- Ожидания от участия в семинаре
- Представление программы, обмен опытом
- Копилка методов

3 сессия

- Работа медиаторов в паре («Рисунок вдвоем»)
- Работа с кейсами (игра-переговоры «Такси» и кейс «Ребенок от первого брака»)
- Подведение итогов дня

2 ДЕНЬ

1 сессия

- Рефлексия первого дня («ЗЗО»)
- Работа с чувствами медиатора и клиента («Колесо чувств», «Отвечьте на реплику»)
- Работа с особыми случаями в медиации («4 угла»)

2 сессия

- Рефлексия состояния участников конфликта («Большой секрет», «Письмо к оппоненту»)
- Работа с кейсом («Дело о розетке»)

3 сессия

- Выработка способов мотивации второй стороны к участию в медиации («Приглашение на медиацию»)
- Работа с кейсом («Наследство»)
- Подведение итогов дня («Метафорические карты»)

3 ДЕНЬ

1 сессия

- Рефлексия второго дня («ЗЗО»)
- Разработка концепции службы медиации: цель (миссия, видение), структура, технология, финансы, руководство, персонал

2 сессия

- Разработка материалов для продвижения службы медиации
- Планирование («План на 90 дней»)
- Подведение итогов семинара (Анкета)

Приложение 3

Примеры удачных приглашений

ЛОГОТИП

РЕКВИЗИТЫ

Уважаемая Нина Петровна!

Ваша соседка, Елена Семеновна, обратилась к нам с просьбой помочь разрешить проблему, связанную с нарушением целостности ремонта в вашей квартире. Она очень хотела бы разрешить возникшую ситуацию с учетом взаимных интересов и сохранив добрососедские отношения.

Часто за разрешением конфликта мы обращаемся в суд. Суд в соответствии с правовыми нормами определяет, кто прав, кто виноват. Так как судебное решение выносится в чью-то пользу, то это, порой, еще с большей силой разжигает конфликт. Кроме того, обращение в суд всегда влечет за собой большие материальные, моральные и временные затраты.

Мы хотели бы довести до вашего сведения, что существует способ, который может помочь Вам разрешить проблему иначе, не обращаясь в суд — это медиация.

Наша организация могла бы организовать встречу, в которой будете принимать участие вы, ваша соседка и два медиатора (третья нейтральная сторона). Каждая из вас получит возможность высказать свою точку зрения. Медиаторы не будут принимать ни вашу сторону, ни сторону Елены Семеновны, а попытаются помочь вам обоим найти решение, которое вы будете воспринимать как справедливое, и выработать соглашение, которого вы смогли бы добровольно придерживаться.

Оплата данной услуги производится обеими сторонами поровну независимо от исхода медиации. Стоимость услуги — _____ руб., что составляет от ___% до ___% от возможных судебных издержек. К письму мы прилагаем информационную брошюру, которая более подробно описывает процедуру медиации.

Дату и время встречи мы могли бы обсудить по телефону _____ (медиаторы _____ и _____).

С уважением, служба медиации

(адрес, телефон)

Автор приглашения: Юлия Егорова (ЦРПО БГПУ)

ПРИГЛАШЕНИЕ НА МЕДИАЦИЮ

Уважаемая Нина Петровна!

Ваша соседка – Елена Семеновна, обратилась к нам по поводу ситуации, возникшей между вами. Елена Семеновна очень заинтересована в сохранении между вами прежних дружеских взаимоотношений и хотела бы урегулировать сложившуюся ситуацию мирным путем.

Наша организация занимается именно помощью в урегулировании конфликтных ситуаций между гражданами. Принципы, на которых базируется наша профессиональная деятельность, это НЕЙТРАЛЬНОСТЬ и КОНФИДЕНЦИАЛЬНОСТЬ.

Мы не будем принимать ни вашу сторону, ни сторону Елены Семеновны, а попытаемся помочь вам обоим найти решение, кото-

рое вами обеими будет восприниматься как справедливое и удовлетворять вашим потребностям.

Медиация – это встреча, которая состоится при участии вас, Елены Семеновны и двух независимых медиаторов. Посредством данной встречи у вас будет возможность высказать свою точку зрения, выразить возникающие при этом эмоции, и затем выработать соглашение, которого вы вместе могли бы добровольно придерживаться.

Просим вас выразить согласие о встрече Елене Семеновне или по телефону 201-33-44.

С уважением, _____
руководитель Центра медиации БГЭУ.

Автор приглашения: Юлия Хватик (Юридическая клиника БГЭУ)

2.2. Обучение медиации по модели скандинавского учебного кружка

*А вас, Штирлиц, я попрошу остаться.
«17 мгновений весны»*

Идея кружка возникла на вводном семинаре по медиации, который проводил немецкий эксперт Вильгельм Эссер в Минске. Тех знаний, которые удалось получить на семинаре, для проектной команды было явно недостаточно, поскольку воплощение теории в практику требует больше возможностей отработать необходимые умения в учебных условиях. У части участников семинара возникла идея поддерживать сообщество желающих далее заниматься медиацией, организовав учебный кружок. Назывался он просто: «Медиация — искусство договариваться». К встречам кружка также присоединилось несколько новых людей, которые до этого с технологией медиации не сталкивались.

В результате достаточно высокой мотивации участников удалось сделать кружок эффективным и кроме отработки умений проводить медиативную сессию, разработать новые материалы по теме, использовавшиеся впоследствии при обучении медиации других групп, а также создать сообщество начинающих медиаторов, которое и далее планирует профессионально совершенствоваться.

Иди, на кошках тренируйся!
«Операция Ы и другие приключения Шурика»

Модель скандинавского учебного кружка, который является одной из форм образования взрослых, и возник в Швеции в середине XIX века⁹⁷, представляет собой серию встреч, направленных на углубленное изучение какой-либо темы или на ознакомление с интересующим участников вопросом, технологией, проблемой и т. д.,

Немецкий исследователь В. Д. Веблер⁹⁸ выделил шесть основных, тесно взаимосвязанных компонентов процесса педагогического взаимодействия: цель, содержание, методы, рамочные условия, участники, педагог. Принимая во внимание выделенные компоненты, наш учебный кружок можно охарактеризовать следующим образом:

Целью являлось совершенствование у участников компетенций медиатора, а также разработка методических и теоретических аспектов осваиваемой технологии. В задачи кружка входило: углубить теоретические знания по медиации; отработать практические навыки медиации; проанализировать и обобщить опыт проведения медиации участниками кружка; разработать рекомендации по обучению медиаторов.

Лидером кружка являлась автор данного раздела. В обязанности лидера входило составление плана занятий и организация встреч. Все встречи протоколировались и материалы о каждой из них, как и план на следующую встречу, рассылались по электронной почте участникам. Такой ход делал информацию полностью доступной даже в том случае, если участники пропустили несколько встреч подряд.

По правилам проведения кружка лидер не обязательно должен являться экспертом в изучаемом вопросе, его основная функция заключается не в обучении группы, а в создании условий, которые стимулировали бы участников к активному теоретическому и методическому продвижению по теме, поэтому в нашем случае лидером мог стать любой член группы.

Группа. Количество встреч кружка определяется членами группы и может варьироваться от 10 до 20, а количество участников — от 4 до 10. Отличительной особенностью кружка является то, что даже при наличии

⁹⁷ Навучальны гурток: ад тэорыі да практыкі: [Электронны рэсурс]. Режим доступу: http://adukatar.net/?page_id=126. Дата доступу: 18.04.2011.

⁹⁸ Инновационные методы обучения в гражданском образовании / В. В. Величко, Д. В. Карпиевич, Е. Ф. Карпиевич, Л. Г. Кирилюк. — 2-е изд., доп. Минск: Медисонт, 2001.

нескольких желающих разрабатывать определенную тему, он может начинать работу. Если количество участников превышает 10, сложно поддерживать неформальную атмосферу и активное участие каждого. Нашу группу составляло 6 человек.

Участником кружка может стать любой заинтересованный в теме, независимо от статуса, наличия ученой степени и звания, а также стажа работы. Такой подход помогает создать объемное представление об изучаемом вопросе и способствует достижению интересных результатов.

Планирование *содержания* кружка осуществляется лидером вместе с группой на первой встрече. Совместное планирование необходимо для того, чтобы создать возможность удовлетворить познавательные потребности каждого, скомпоновать темы для изучения в логической последовательности, а также распределить нагрузку по подготовке встреч между участниками.

На первой встрече лидер может предложить группе список подтем в рамках общей темы, которые он считает важными и интересными для изучения. Этот список выносится на обсуждение, может быть принят за основу, дополнен или полностью изменен участниками. В этом отношении лидер имеет столько же полномочий в принятии решений, как и остальные члены группы.

В качестве результата планирования желательно иметь письменный план, в котором четко обозначены темы занятий, даты встреч и ответственные за их подготовку, а также предполагаемое необходимое техническое и методическое обеспечение. В таблице 1 представлена программа нашего кружка по медиации.

Таблица 1. Пример плана работы кружка

Тема занятия	Методы	Необходимое техническое и методическое обеспечение	Лидер встречи
1. Знакомство участников; выявление ожиданий; разработка учебного плана	«Сад», «Фэйсбук», «Метаплан», групповое обсуждение	Цветная бумага, бумага формата А1, скотч, карточки формата А5	Алена Луговцова
2. Знакомство с этапами проведения медиации; формулировка результатов каждого этапа	Работа в малых группах	Описание этапов медиации на основе материалов Вильгельма Эссера (семинар «Введение в медиацию» 4.02–7.02.2010).	Алена Луговцова

3. Работа с конкретным случаем	«Case study»	Случай для медиации «Преподаватель-родитель» разработан О. Савчик.	Ольга Савчик
4. Уточнение техник проведения медиации; дополнение списка	Работа в малых группах, общегрупповое обсуждение	Таблица соотношения этапов и техник медиации, разработанная А. Луговцовой, описание техник, предоставленное Вильгельмом Эссером; наработки участников кружка	Алена Луговцова
5. Работа с конкретным случаем	«Case study»	Случай для медиации «Классный руководитель и мама-учитель-предметник», разработан Е. Касьяник	Ольга Савчик
6. Работа с конкретным случаем	«Case study»	Случай для медиации «Любовный треугольник» разработан А. Луговцовой	Алена Луговцова
7. Модель компетенций медиатора	Групповое обсуждение	Модель разработана Ю. Егоровой. Дополнительный материал — «Кодекс этики медиатора» Украинского центра медиации	Татьяна Краснова
8. Компетенции медиатора: детализация и подробная операционализация компетенций разработанной модели	Работа в парах	«Helping others resolve differences: empowering stakeholders» (электронное пособие); G. B. Encina «Empathic Approach: Listening First Aid»; G. R. Thomas «Mediator skills»	Алена Луговцова
9. Управление эмоциями в медиации	Дистанционная встреча (самостоятельная работа с текстами); работа с текстом на основании группового задания	Бессемер Х. «Медиация. Посредничество в конфликтах», Савчик О. М. Эссе-размышление «Работа медиатора с эмоциями клиентов»	Ольга Савчик
10. Управление эмоциями в медиации; рекомендации по написанию учебного пособия для медиаторов; подведение итогов кружка	Групповое обсуждение	Типичные ошибки в регулировании эмоционального напряжения и способы их преодоления; техники регулирования эмоционального напряжения; формулы вербализации чувств. Материал был подготовлен Е. Касьяник на основе различных источников	Елена Касьяник, Алена Луговцова

Создание плана кружка не означает, что в ходе дальнейших встреч его нельзя корректировать. Возможно, в процессе изучения возникнет потребность уделить некоторым темам более одной встречи, скорректировать последовательность или заменить некоторые темы другими. В этом случае в план просто вносятся корректировки. Маша Юшкевич, наша участница, отмечает: *«Эффективность в том, что группа движется в своем индивидуальном ритме, каждый участник работает, начиная со своего опыта, делится им и перенимает чужой, что делает каждый кружок, даже на идентичную тему, уникальным. Важно и то, что в кружках гибкая программа и на встречах уделяется больше внимание тем аспектам, которые интересны и важны конкретным участникам».*

Учебные материалы являются одним из важных элементов кружка. В отличие от классических занятий в системе образования, где используются учебники или учебные пособия, хрестоматии и т. д., в рамках кружков может использоваться любая литература, которая имеет отношение к изучаемой теме. Основное требование — соответствие учебных материалов уровню и интересам участников, стимулирование к открытым дискуссиям по теме. Кроме этого приветствуется использование видео- и аудио материалов.

В работе нашего кружка использовалось много зарубежных (англоязычных) источников, в которых можно было подсмотреть интересные идеи или ракурсы обсуждения темы. Как видно из таблицы 1, многие вещи мы разрабатывали сами. В том числе и случаи, которые использовались в ролевых играх. Случаи были описаны на основании реальных историй, произошедших с нашими личными знакомыми или рассказанных студентами и слушателями занятий, которые проводили участники кружка.

Итоги работы кружка желательно фиксировать в печатном или мультимедийном виде так, чтобы этими материалами, как вспомогательными или учебными, могли воспользоваться участники следующего кружка на эту же тему. Таким образом, если кружок на какую-либо тему является популярным и востребованным, то постепенно он накапливает свои собственные учебные материалы, разработанные участниками, которые, безусловно, являются очень ценными.

На занятиях в рамках кружка желательно использовать самые разнообразные *методы и формы работы*, а также методические материалы, которые стимулируют активность участников и делают каждое занятие инте-

ресным и продуктивным. Для этого лучше всего использовать весь спектр активных методов обучения. Отдельные занятия могут проводиться с использованием таких сложных технологий, как «Открытое пространство», «Всемирное кафе» либо «Мастерская будущего», в зависимости от цели кружка или его конкретной встречи. Допускается и задание на дом.

На кружке по медиации, в силу его специфики, в основном использовались методы работы с конкретными случаями в виде ролевых игр с присутствием наблюдателя, а также работа в парах и групповые обсуждения. Все нужные материалы распечатывались для каждого участника, чтобы обсуждение было удобнее проводить со всей группой в целом. В ходе таких обсуждений зачастую приходили в голову креативные идеи либо важные инсайты, которые закреплялись в форме новых наработок.

Следует также отметить, что к работе кружков рекомендуется привлекать приглашенных экспертов по изучаемой теме. Это не означает, что экспертов нужно включать в список участников, они могут приглашаться под конкретные аспекты, которые требуют более детальной проработки. На нашем кружке такого не было, однако в дальнейшем, возможно, и мы воспользуемся такой возможностью.

— *Вы мне кофейку пока налейте, я у вас тут долго сидеть буду.*

«Место встречи изменить нельзя»

Рамочные условия. Важным условием проведения кружка является создание доброжелательной атмосферы, которая является залогом результативности занятий. За создание доброжелательной атмосферы особую ответственность несет лидер, поскольку отвечает за подготовку первой встречи, на которой знакомит участников с принципами и нормами работы, и задает определенный эмоциональный тон. Важно, чтобы участники разных возрастов и разных статусов чувствовали, что находятся в равных позициях относительно высказывания идей, критики, участия в подготовке занятий с методической, технической точки зрения, а также в подготовке неформальных атрибутов встречи — чая, кофе, музыкального сопровождения и др. Обычно чай и кофе являются неотъемлемой частью кружка, однако в нашем случае участники так увлекались обсуждением и организацией ролевых игр, что о чае с кофе просто забывали. Однако это никак не отразилось на той замечательной атмосфере, которая сложилась в группе.

Существенным отличием кружков в принципе является то, что их можно проводить *не только в учебной аудитории, но и в неформальной*

обстановке, поскольку принципы его проведения способствуют неофициальной форме обсуждения изучаемых проблем. Наш кружок проходил на базе Центра развития педагогического образования БГПУ, что, возможно, также сыграло свою роль в создании атмосферы. Наш центр, хоть и оформлен достаточно креативно и неформально, своим офисным содержанием настраивает участников на рабочий тон и не дает расслабляться.

Обычная частота встреч кружка — примерно один раз в неделю. При более частых встречах участники не успеют самостоятельно проработать все необходимые материалы, а встречи менее раза в неделю расслабляют и приводят к забыванию материала или снижению его актуальности. Кружок по медиации собирался также один раз в неделю в течение двух месяцев. Наша участница Юлия Егорова в итоговой анкете отметила: *«Эффективность деятельности кружка зависит от активности его участников. Для самих участников кружок позволяет овладеть определенными навыками, почувствовать себя увереннее в теме, получить помощь в преодолении субъективных трудностей, реализовать себя. Работа кружка будет неэффективной при нарушении принципов его деятельности».*

Что же это за принципы? **Принципы работы учебного кружка** действительно являются его важным основанием, без знания которого сложно сделать кружок тем демократичным методом обучения, которым он является.

К принципам скандинавских учебных кружков относятся:

Принцип добровольности участия. Участники имеют возможность войти в группу и выйти из нее в любой момент по собственному желанию. Может случиться так, что кому-то тема станет скучной, неинтересной или планы в принципе изменятся. В этом случае участник имеет право не дожидаться окончания кружка, а покинуть его тогда, когда посчитает для себя правильным.

Принцип обращения к опыту участников. Поскольку кружок не предполагает обучение участников лидером, содержательная работа ведется с опорой на профессиональный опыт всех участников, который они имеют по теме на момент проведения занятий. В процессе обсуждения любой темы участник может обратиться к опыту группы для личного продвижения в ней. Этот принцип стимулирует самооценку участников и их желание принимать активное участие в работе.

Принцип паритетности. Все участники мастерской являются равными по своим позициям, а статус лидера проявляется не в больших возможностях в принятии решений, а в отслеживании выполнения принципов работы кружка. Принцип паритетности выражается во всех аспектах деятельности кружка: в принятии решений, распределении ответственности при подготовке заседаний, определении направлений деятельности.

Принцип сотрудничества. Важно, чтобы участники кружка не соперничали между собой, а помогали в изучении интересующих вопросов. За соблюдением этого принципа особенно важно следить лидеру в начале занятий, поскольку в члены группы могут входить не только люди разного возраста, опыта, но и очень разного статуса, уже привыкшие к определенному отношению со стороны коллег. Важно, чтобы в группе была сформирована атмосфера открытости и готовности воспринимать любую новую информацию, а также высказывать и принимать конструктивную критику.

Принцип ответственности. Участники кружка несут ответственность за создание рабочего плана, формулировку тем, целей и задач, а также их достижение, выбор ответственных за подготовку помещения, организацию кофе, чая и т. д. Лидер кружка не является единственным лицом, принимающим решения относительно его работы, и должен следить за тем, чтобы она распределялась между всеми участниками. Однако это, в свою очередь, не означает, что каждый участник в обязательном порядке должен подготовить и провести встречу. Все члены группы обладают разным опытом, как в теме, так и в проведении подобных мероприятий, поэтому, если группа в целом чувствует себя комфортно, если за организацию встреч будет нести ответственность 2–3 человека, а остальные помогают только в содержательной разработке. Такое тоже возможно. В нашем случае, если обращаться к таблице, происходило именно так.

Принцип активного вклада участников в каждое занятие. Принимать активное участие в деятельности кружка означает высказывать свои мысли, идеи, делиться опытом и знаниями, брать на себя роль лидера или организатора на каком-либо занятии, уважать мысли и идеи других участников. Активность и открытость каждого участника содействует активности группы в целом.

Разнообразие методов и форм деятельности в рамках кружка. На занятиях желательно использовать самые разнообразные методы и формы деятельности, а также методические материалы, которые стимулируют активность участников и делают каждое занятие интересным и продуктивным.

Если сравнивать кружок с другими формами обучения (курсами, тренингами), то основными его *отличиями* можно назвать: во-первых, то, что инициатива его организации, исходит со стороны самих участников, во-вторых, неформальную атмосферу, которая способствует максимальной открытости новому опыту, в-третьих, конструктивность критики, а также создание нового интеллектуального продукта. Пролонгированность встреч в рамках кружка обеспечивает глубокое погружение в изучаемый вопрос с возможностью самостоятельно регулировать длительность изучения отдельных аспектов темы, соответственно потребностям и интересам каждого участника группы, а это, в свою очередь, дает возможность изучения интересующего вопроса на более глубоком содержательном уровне, чем в рамках классических курсов повышения квалификации.

Цели кружка разрабатываются не ведущим-преподавателем и не организатором курса, а лидером кружка совместно с участниками. Точнее сказать, они разрабатываются лидером, но на первой встрече могут быть уточнены и дополнены группой.

В отличие от курсов повышения квалификации или методических и других семинаров, группа участников кружка является небольшой, что способствует большей эффективности в работе над темой, а также формированию доброжелательной и неформальной атмосферы.

Роль лидера заключается в организации группы и рамочных условий встреч, поддержании работы через постоянное информирование и стимулирование на дальнейшую содержательную разработку темы, но не в передаче объема знаний, как это обычно происходит на курсах повышения квалификации.

В отличие от курсов, где программа разрабатывается преподавателям и не может корректироваться группой, на кружке содержательный план должен разрабатываться вместе с участниками, в противном случае его эффект как пространства, в котором происходит разработка чего-то нового, не случится, и он станет похож на обыкновенные мини-курсы.

Существенным отличием является также отсутствие оценивания участников в какой-либо форме. Они не пишут контрольных работ, не сдают тесты, не получают итоговых оценок, дипломов или сертификатов.

Журнал посещения кружка тоже не обязателен (ведется по желанию лидера), поскольку предполагается, что люди приходят на него по своему собственному желанию, и если пропускают занятия, то по уважительной

причине. В случае если кружок не оправдывает их ожиданий, они могут просто покинуть его в любой момент.

В качестве инструмента для оценивания кружка можно использовать итоговые анкеты участников, которые могут быть типовыми, либо разработанными для каждого кружка индивидуально. Анкеты разрабатываются лидером.

В дополнение лидер пишет отчет в произвольной форме, опираясь на результаты итоговых анкет.

Кружок также может проводиться в *дистанционном режиме*. В этом случае группа может набираться либо он-лайн, либо при личном присутствии. Первое занятие в любом случае проводится при очном присутствии всех участников. Лидер, используя электронную платформу, регистрирует участников, размещает материалы для изучения, которыми он владеет, организует он-лайн обсуждение вопросов. Участники тоже могут размещать на электронной платформе свои материалы, а также изучать и комментировать их не только в то время, когда происходит занятие, но и в любое удобное для них. Так можно организовывать кружки для участников из разных городов и даже стран. Исходя из этого критерия, кружки можно разделить на *моно- и поликультурные*. В случае поликультурных кружков необходимо знание лидером и участниками как минимум английского языка. Что касается технологии медиации, для нее дистанционная форма также применима. Если участники — практикующие медиаторы. Они могут обмениваться опытом «в прямом эфире», обсуждая сложные случаи и пытаясь найти возможные выходы из тупиковых ситуаций.

— Ну, раз уж вы больше ничего не хотите...

— А что, разве еще что-то осталось?

«Вини Пух и все, все, все»

Конечно, осталось...

Итак, следует подвести итоги нашего кружка.

Для этого постараемся обрисовать круг проблем, которые были выделены как интересные для обсуждения участниками в рамках занятий, и представим результаты, к которым пришла группа в ходе работы.

Проблема № 1. Границы медиации

Один из интересовавших группу вопросов — как определить для самих себя границы, при выходе за которые медиация перестает быть медиацией, и начинает быть чем-то другим (например, психотерапией или поиском «козла отпущения»). В ходе обсуждения этого вопроса участники определили систему признаков, отличающих процедуру медиации от судопроизводства, консультирования, психотерапии, третейского суда. Эти признаки были оформлены в отдельную таблицу Еленой Касьяник, а впоследствии выросли до отдельного раздела, который вы можете прочитать в этой книге⁹⁹.

Проблема № 2. Является ли ситуация случаем для медиации?

Еще один вопрос, который возник при проигрывании кейсов, это «является ли данный случай медиабельным»? То есть, действительно ли с описанной проблемой нужно идти к медиатору, или это дело суда или профессионального психотерапевта? Ведь если ошибиться с адресатом и пытаться решить с помощью медиации случай, который должен решаться другим способом, процедура обречена как минимум на бесконечное затягивание (а в медиации, в любом случае, количество встреч с клиентами — не более б), либо на негативный исход. Ольгой Савчик был составлен перечень описания проблем, каждую из которых мы обсуждали с точки зрения медиабельности. Этот список оформлен в разделе 2.4. как упражнение «Ситуации на распознавание».

Проблема № 3. Как организовать информацию о фазах и о том, что на них нужно делать, наиболее удобным и экономным способом?

Другими словами, как сделать компактную шпаргалку для медиатора? Эта проблема была решена еще на первых занятиях кружка. В группе присутствовали люди, которые уже прошли первоначальное обучение, и были в курсе, из каких фаз состоит медиация, и люди, которые только заинтересовались этой технологией, и слышат о фазах в первый раз. Чтобы облегчить понимание и запоминание, мы разделились на пары, и старались четко сформулировать результаты каждой фазы. Причем результаты делили на две категории: что должен узнать медиатор у клиентов (какого рода информацию получить?) и что должен сделать (какую атмосферу создать, какие действия совершить, чего добиться?). По ходу встреч кружка эта табличка добавила еще колонку «техники», в которой

⁹⁹ См. раздел 1.2.

указывались наиболее адекватные для каждой фазы техники медиатора. В результате у нас получилась достаточно содержательная и компактная таблица, которая может служить хорошей шпаргалкой для медиатора. Эту таблицу мы позже использовали на семинарах по обучению медиации, чтобы облегчить участникам понимание результатов фаз и необходимых техник работы. Эта таблица приведена ниже.

Таблица 2. Соотношение фаз, результатов и техник в процессе медиации

Фазы медиации	Результаты		Техники
	Информация	Ситуация	
Предварительная беседа	<ul style="list-style-type: none"> • Кто стороны конфликта? • Вид медиации • Предмет конфликта • Тип конфликта • Оплата, место, время 	<ul style="list-style-type: none"> • Убедиться в готовности сторон к медиации и к решению проблемы. • Достигнуть договоренности о встрече 	<ul style="list-style-type: none"> • Опрос
1. Введение	<ul style="list-style-type: none"> • Подтверждение запроса на медиацию • Ожидания клиентов/ мотивы обращения к медиатору • Готовы ли клиенты начать взаимодействие с медиаторами? 	<ul style="list-style-type: none"> • Убедиться, что стороны поняли процесс медиации, согласились с правилами • Создать позитивный настрой клиентов • Заключить договор на медиацию 	<ul style="list-style-type: none"> • Инструктаж • Активное слушание • Вопросы-шкалы
2. Описание конфликта	<ul style="list-style-type: none"> • Определить видение конфликта каждой стороной • Выяснить предыдущий опыт решения ситуации • Зафиксировать темы для обсуждения • Определить противоречия и пересекающиеся интересы • Распознать коммуникативные модели поведения 	<ul style="list-style-type: none"> • Создать ситуацию объективного представления всех сторон о конфликте (медиатор и обе стороны должны понимать его одинаково) 	<ul style="list-style-type: none"> • Активное слушание (5-компонентная модель) • «Визуальная диагностика»

3. Разбор конфликта	<ul style="list-style-type: none"> • Дать клиентам возможность выразить свои чувства; определить позиции, интересы и потребности сторон • Проговорить и уточнить общность интересов у обеих сторон • Выяснить другие способы реализации интересов (если то, что клиент предлагает, невозможно, что еще могло бы помочь ему удовлетворить заявленную потребность?) 	<ul style="list-style-type: none"> • Воспроизведение и понимание каждой из сторон потребностей другой стороны, • Обмен чувствами между конфликтующими сторонами • Готовность личного вклада в решение конфликта каждой стороны 	<ul style="list-style-type: none"> • Активное слушание • Рефрейминг • Повторение сторонами высказываний друг друга • Проверка понимания («что вы поняли о том, как ваша жена...») • Обмен высказываниями • Обмен чувствами • Циркулярные вопросы • Рефлексивная команда • Метафорические карты
4. Решение проблемы	<ul style="list-style-type: none"> • Создание списка вариантов решений/ банк идей по решению конфликта 	<ul style="list-style-type: none"> • Совместный выбор удовлетворяющих обе стороны шагов по решению конфликта • Составление плана действий и его одобрение обеими сторонами 	<ul style="list-style-type: none"> • Мозговой штурм • «Торг» • «Похожая ситуация»
5. Соглашение	<ul style="list-style-type: none"> • Составление соглашения • Уточнение списка шагов: согласие по каждому пункту каждой стороны 	<ul style="list-style-type: none"> • Подписание письменного соглашения • Договоренность о следующей встрече (если соглашение не может быть достигнуто на данный момент, а также для проверки выполнения соглашения, если оно подписано) 	<ul style="list-style-type: none"> • Шкалированная оценка результата • Моделирование (если подобная ситуация возникнет еще раз, как вы поступите?)

Проблема № 4. Как запомнить фазы медиации, чтобы не подсматривать в «бумажки»?

Решение этой проблемы было достаточно неожиданным. Работая в малых группах, мы рисовали картинки-символы, которые аккумулировали результаты каждой фазы. У нас возникло предположение, что если сделать такие картинки более-менее универсальными, понятными и узнаваемыми, их можно использовать непосредственно в процессе медиации. Во-первых, они помогали бы медиатору отслеживать прохождение фаз, во-вторых, могли бы служить опорой при рассказе клиентам о том, что такое медиация, и какие стадии им придется пройти в процессе разрешения конфликта. Кроме того, к этим картинкам можно апеллировать, если медиация заходит в тупик, чтобы показать, сколько этапов уже пройдено, и сколько осталось до позитивного финала.

Мы не можем привести в книге примеры таких картинок, поскольку они так и остались пока в формате «ручной работы», однако в разделе 2.4. можно найти упражнение, которое было создано на основе этой идеи (называется метод «Картинки с символическим изображением результатов этапов медиации»). С помощью этого метода можно делать картинки с вашей группой обучаемых медиаторов.

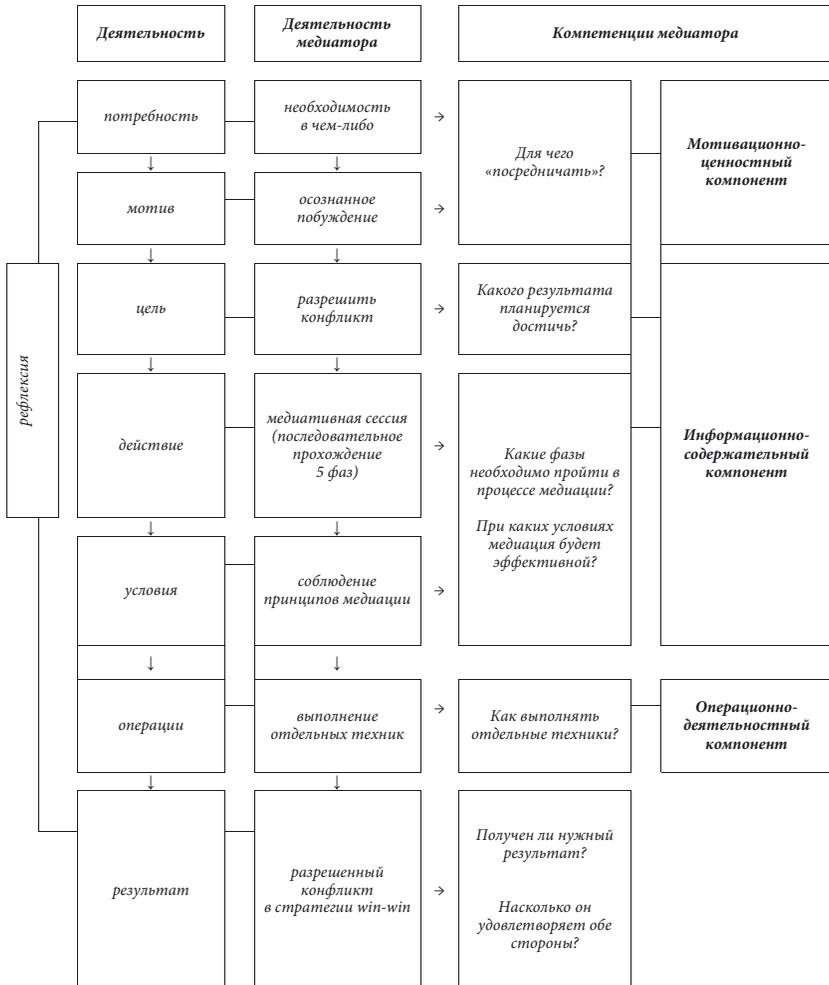
Проблема № 5. Медиатор как специалист: какими компетенциями он должен обладать?

Просматривая англоязычную литературу, мы заметили, что к компетенциям медиатора относят, в основном, только то, что связано с активным слушанием, поскольку именно оно считается основной техникой медиации в американской школе.

Однако, на наш взгляд, такого подхода недостаточно, поскольку кроме активного слушания, медиатор должен виртуозно владеть еще массой других техник, а также соблюдать принципы медиации, что требует от него особого профессионализма.

Юлия Егорова составила таблицу компетенций медиатора, которая впоследствии дорабатывалась и была представлена на одном из семинаров. Мы предлагаем ее здесь в оригинальном виде, в котором она была разработана на кружке.

Таблица 3. Компетенции медиатора



Этапы медиации		Функции медиатора	Необходимые компетенции	С/О (+/-)
Предварительная беседа	Беспристрастный организатор процесса	Авторитетный посредник	Умение выражать готовность оказать помощь	
			Умение создавать позитивный настрой	
			Умение обсуждать процедурные вопросы, четко формулировать рамочные условия	
			Знание типов конфликта	
			Умение определять предмет конфликта	
1. Введение		Позитивный информатор	Умение создавать доброжелательную атмосферу	
			Владение техниками активного слушания	
			Умение создавать установку на решение конфликта	
			Умение обеспечивать обратную связь	
			Рефлексивные умения	
			Знание алгоритма медиации	
			Знание принципов медиации	
2. Описание конфликта		Оценщик конфликта	Умение отделять эмоции от содержательных вопросов спора	
			Умение фиксировать темы для обсуждения (переводить слова в знаки)	
			Умение видеть спор с разных точек зрения	
	Умение обобщать			
	Знание коммуникативных моделей поведения			
3. Разбор конфликта (этап обсуждения интересов)	Обучающий процессу партнерских переговоров	Владение техниками и приемами «обмена чувств»		
		Умение организовать переговоры с установкой на сотрудничество		
		Умение удерживать предмет обсуждения		
		Понимание позиции каждого из конфликтующих		
		Умение замечать, раскрывать и доискиваться до истинных интересов сторон		
		Умение обозначить общность интересов		
		Знание различных способов реализации интересов		

4. Решение проблемы	<i>Беспристрастный организатор процесса</i>	Генератор альтернативных предложений	Владение методами «мозгового штурма»	
			Умение стимулировать на выработку идей	
		Расширитель ресурсов	Умение предлагать альтернативные варианты решения проблемы	
			Умение разыскивать необходимую информацию	
		Испытатель реалистичности и выполнимости договоренности	Умение планировать (составление плана действий)	
			Умение определять критерии оценки плана действий	
			Владение методами оценки вариантов решения проблем	
5. Соглашение	<i>Беспристрастный организатор процесса</i>	Помощник в выработке окончательной договоренности	Знание необходимой документации для составления договора	
			Умение грамотно составлять договор	
		Обеспечение и поддержание психологической удовлетворенности каждой из сторон		
		Готовность оказывать дальнейшую помощь и консультирование		

С таблицей можно работать как с анкетой самооценки, для этого к ней добавлен соответствующий столбец. Конечно же, она не является образцом совершенства и претендует лишь на одну из точек зрения, однако для нас она была важна тем, что дала возможность задуматься, чему именно нужно обучать на семинарах по медиации, ведь цель обучения — подготовить специалиста настолько компетентного, насколько это возможно в рамках отведенного времени.

Далее у нас возникла идея операционализировать умения до конкретных фраз, которые может произносить медиатор в той или иной ситуации, чтобы добиться необходимого эффекта. Пример этой работы вы можете найти в разделе 1.4. «Что должен ценить, знать и уметь медиатор?».

Конечно, в ходе работы кружка таких проблем было обсуждено гораздо больше. Например, проблема создания службы медиации в вузе (а конкретно в БГПУ), начала обсуждаться на кружке, и была далее дополнена на тренинге. Представить здесь все результаты кружка не представляется возможным, поэтому позволим себе на этом моменте закруглиться и сделать обобщение.

Основные результаты кружка можно обозначить следующим образом:

- произошло значительное продвижение участников в понимании как процесса медиации, в целом, так и его частностей, в том числе, и переоценка собственных возможностей в работе с данной темой;
- были разработаны новые учебные материалы для обучения медиаторов;
- возникли идеи по организации работы со студентами БГПУ по данной тематике, подобраны факультеты, обсуждена примерная схема работы;
- разработки участников кружка использованы на дальнейших семинарах по медиации.

Однако кружок имел и свои сложности реализации, которые можно обозначить так:

- каждое занятие по медиации требует как минимум 2,5–3 часов времени. Поскольку встречи кружка проводились по вечерам в силу занятости участников, иногда часть работы необходимо было переносить в ранг самостоятельной, что несколько снижало общую продуктивность;
- не все участники кружка могли полноценно принимать участие во всех встречах, поэтому иногда возникали сложности с пояснением материала, который был наработан на предыдущих встречах, но не был освоен частью группы.

*А что подумал кролик, никто не узнает,
потому что кролик был очень вежливый.*

«Приключения Винни Пуха»

Учебный кружок, как упоминалось выше, требует итогового оценивания, которое проводится в виде анкетирования. Ниже приводятся выдержки из итоговых анкет участников относительно того, почему и каким образом кружок оказался для них полезен, и которые, возможно, помогут читателю лучше почувствовать его атмосферу.

Ольга Савчик: «В обучении на семинарах с участием профессионала-тренера не всегда остается время для обсуждения актуальных для участников вопросов, обмена мнений и развития собственных теорий. Такую возможность предоставил кружок».

Татьяна Краснова: «Участие в работе кружка позволило мне не только получить новую информацию о самой технологии медиации, но и зафиксировать некоторые свои личностные особенности, мешающие мне профессионально развиваться как медиатору».

Ольга Савчик: «Один из приятных моментов кружка — это согласование. Оно проходило не только на первом занятии с целью определения программы, но для определения последующих шагов в обсуждении актуальных вопросов. Такая постоянная совместная ориентировка позволяла максимально приблизить содержание и способы работы к запросам и ожиданиям участников».

Кружок, в силу равности (паритетности) участников и комфортной атмосферы, позволил снять барьеры и опасения в практическом развитии умений и навыков. Так, например, до кружка участие в ролевых играх при проигрывании роли посредника проходило с большим напряжением, а в кружке, зная о цели и о поддержке других кружковцев, удалось преодолеть страх быть некомпетентным.

Кроме того, именно кружок давал возможность экспериментировать. В ходе обычных семинаров для этого зачастую либо нет времени, либо есть готовое мнение эксперта. Удалось опытным путем проверить многие задумки: проверить эффективность усвоения фаз медиации с опорой на промежуточные результаты; использование визуального материала; определение ключевых компетенций через призму конкретного опыта и т. п.

Интересный момент был связан с тем, что к занятию только формально готовился один из кружковцев. На деле, может в чуть меньшем объеме, но, так или иначе, готовились все. Это происходило в силу заинтересованности содержанием. Также стоит отметить, что благодаря лидеру кружка содержание аккумулировалось (собиралось), и в компьютерном варианте рассылалось участникам. Электронная коммуникация участников и обмен содержанием в промежутках между встречами позволял создавать ощущение непрерывности кружка, его целостности».

Екатерина Вербилова: «Эффективность заключается в участии в работе кружка всех участников, осознание участниками, что от вклада каждого зависит в целом работа кружка; возможности совмещать одновременно и теорию и практику, и мгновенно получать обратную связь на свои действия в процессе изучения темы, которая позволит улучшить свои результаты».

Юлия Егорова: *«В качестве предложения можно пожелать продлить работу кружка по данной теме (в случае появления службы медиации в нашем вузе появится новый круг проблем для обсуждения), хорошо было бы привлечь к работе кружка действующих медиаторов.»*

В филармонии, в буфете:

— 50 грамм коньяку, пожалуйста...

Скажите, а сколько это еще будет длиться?

— Первое отделение закончится через 15 минут.

— А что? Будет еще и второе? Тогда еще 50 грамм.

«Год собаки»

Да, в нашем случае окончанием семинаров в рамках программы «Медиация — искусство договариваться» и окончанием первого кружка ничего не заканчивается. Ожидает еще и второе отделение. На данный момент часть участников тренингов в БГПУ (это и студенты, и преподаватели) уже назначили первую встречу кружка «второго уровня», где планируется совершенствовать компетенции медиатора и, возможно, удастся разработать еще ни один новый продукт. Так что, как говорят в завершении хороших фильмов, «продолжение следует»...

Алена Луговцова

2.3. Курсы повышения квалификации «Медиация в образовательной среде»

Обучение медиации (посредничеству) на курсах нельзя назвать ноу-хау в настоящее время. Преподаватели прикладной конфликтологии различных институтов повышения квалификации, как правило, включают в свои курсы учебный материал по разрешению конфликта с привлечением третьего лица. Образовательный центр «Пост» в сотрудничестве с одним из институтов повышения квалификации впервые включил раздел медиации в курсы для учителей школ города Минска в 2005 году. Тогда в рамках проекта «Образование против насилия» были организованы двухнедельные курсы повышения квалификации педагогов по теме «Сотрудничество и ненасилие в учебно-воспитательном процессе». Обучение медиации было включено в модуль «Управление конфликтами в образовательной деятельности». В рамках этого модуля рассматривались: понятие конфликта, его основные характеристики, стратегии ненасильственного

разрешения конфликта. Блок обучения медиации составлял 8 академических часов и включал такие разделы, как: «Медиация: история, сущность, методы»; «Перефразирование как основной метод медиации»; «Этапы медиации»; «Медиация в образовательной среде»; «Возможности и ограничения медиации ровесников в школе».

Спустя некоторое время мы пригласили тех, кто участвовал в наших курсах на встречу, предметом обсуждения которой стал опыт реализации идей сотрудничества и ненасилия в собственной практической деятельности. В одной из школ была создана группа медиаторов, старшеклассников, которые средствами посредничества могли бы оказывать помощь в разрешении школьных конфликтов. В гимназии была создана «пилотная» студия, в которой школьники обсуждали проблемные, конфликтные ситуации, помогали друг другу справляться с трудностями. Кроме того, нашими участниками, благодаря навыкам, полученным на курсах, был разрешен конфликт между администрацией и педагогами школы. В результате проведенной ими процедуры медиации удалось найти компромиссное решение возникшей проблемы, и каждая из сторон осталась довольна, пропали и желание писать жалобы друг на друга, и напряженность в отношениях.¹⁰⁰ Но вместе с тем, участники курсов отмечали, что знаний по медиации было получено недостаточно, а поддержание деятельности учащихся требует новых сведений и способов работы.

С тех пор авторы книги значительно продвинулись в повышении собственной компетентности по проблемам использования медиации в разрешении конфликтов. За это время было проведено много образовательных программ, встреч с экспертами, в том числе из успешных центров медиации зарубежных стран. Общение с представителями различных учреждений, и не только образовательных, позволяет сделать вывод, что технология медиации актуальна и востребована, как на уровне ее институционализации (создание специальных центров, учреждений, структур и т. п.), так и для повышения уровня социально-психологической компетентности представителей различных и особенно образовательных организаций.

Таким образом, учебный курс «Медиация в образовательной среде» может представлять интерес для руководящих работников, специалистов социально-педагогической и психологической службы, педагогических

¹⁰⁰ Савчик О. Сотрудничество и ненасилие в учебно-воспитательном процессе: основные подходы и принципы: из опыта реализации проекта «Образование против насилия» / О. Савчик, Д. Карпиевич // «Адукатар», № 1(7), 2006. — С. 25–32.

работников и всех тех, кто в профессиональной и личной сферах сталкивается с конфликтными ситуациями.

Освоение содержания данного курса позволит:

- Повысить конфликтную компетентность сотрудников организации, учреждения образования;
- Снизить конфликтность в коллективе;
- Повысить сплоченность коллектива;
- Повысить эффективность и производительность профессиональной деятельности.

Программа двухнедельного курса «Медиация в образовательной среде» (72 часа) состоит из следующих разделов: «Медиация как технология разрешения конфликтов: сферы применения, основы практики обучения», «Социальная психология общения и отношений», «Медиация (посредничество) в разрешении межличностных конфликтов», «Психология эмоций и развитие эмоциональной устойчивости», «Педагогическая конфликтология». В качестве подведения итогов курса целесообразно использовать такую форму обучения, как круглый стол, на котором обсудить тему «Медиация в образовании: трудности и перспективы».

Одним из преимуществ организации двухнедельных курсов повышения квалификации по проблеме медиации является возможность более широкого рассмотрения изучаемого предмета, его взаимосвязи с другими значимыми понятиями и явлениями. В этой связи, содержание данного курса не исчерпывается представленными в данной книге материалами и ориентировано на использование дополнительных источников, рекомендованный список которых приводится в приложении к программе курса. Также можно отметить, что пояснения к организации лекционных и практических занятий не исчерпывают все возможности книги и во многом предполагают самостоятельность преподавателя в конструировании своих занятий с опорой на предложенный в книге теоретический блок и методический инструментарий.

Раздел 1. «Медиация как технология разрешения конфликтов: сферы применения, основы практики обучения»

Данный раздел является введением ко всему курсу. Предполагается, что слушатели ознакомятся с основными категориями по теме, программой и способами обучения. Программа курса, как руководство и путеводитель

для слушателей имеет значение для повышения успешности обучения. В последнее время в современном образовании все больше внимания уделяется неформальному подходу к организации взаимодействия обучающихся с учебной программой. Так авторы книги «Программа учебного курса как путеводитель для студента и преподавателя» пишут: «Для студента программа становится путеводителем, который ему предложил университет и который ему нужно понять, принять и действовать, чтобы быть успешным в курсе. Для преподавателя эта же программа является продуктом, который он разработал, и задача этого продукта — обеспечить движение студента»¹⁰¹. Также авторы книги указывают на то, что для продуктивной проработки программы курса годятся любые методы активного обучения, направленные на понимание и обсуждение ее содержания. В качестве одного из примеров приводят следующий алгоритм действий: каждый слушатель получает текст с описанием программы курса и в течение десяти минут знакомится с ней индивидуально; следующие 10 минут проходит обсуждение в парах, с целью уточнения и понимания программы; затем каждые две пары объединяются в «четверки» и в течение 10 минут обсуждают вопрос преподавателя «Какова цель курса и способы ее достижения?»; последующие 10 минут «четверки» должны составить не менее трех вопросов к автору программы (преподавателю); после этого преподаватель отвечает на вопросы слушателей и затем проводит общее обсуждение, в котором могут быть высказаны комментарии слушателей к предполагаемому обучению¹⁰². Такая предварительная работа необходима для выработки у слушателей готовности к последующим занятиям и более осмысленному участию в образовательном процессе. Можно сказать, предварительная работа призвана повысить качество участия слушателей в образовательном процессе, поставить обучающего в субъектную позицию к учебной деятельности. В такую подготовку входят: согласование образовательных целей, описание специфики используемой в курсе стратегии активного обучения, распределяются темы для самостоятельной подготовки к семинарским занятиям, оговариваются формы оценивания и делегируется ответственность слушателям за учебные результаты. Кроме того, еще одной немаловажной задачей этого бло-

¹⁰¹ Кирилюк Л. Г. Программа учебного курса как путеводитель для студента и преподавателя. Вып.7 Современные технологии университетского образования / Л. Г. Кирилюк, Т. И. Краснова, Е. Ф. Карпиевич; под ред. Л. Г. Кирилюк. — Минск: БГУ, 2008. — С. 5.

¹⁰² Кирилюк Л. Г. Программа учебного курса как путеводитель для студента и преподавателя. Вып.7 Современные технологии университетского образования / Л. Г. Кирилюк, Т. И. Краснова, Е. Ф. Карпиевич; под ред. Л. Г. Кирилюк. — Минск: БГУ, 2008. — С. 44.

ка является знакомство, создание благоприятной атмосферы, выявление запросов и ожиданий.

Также на этом этапе может уточняться уже имеющийся у слушателей опыт в рамках тематики курса. С одной стороны это поможет дифференцировать обучение, с другой использовать опытных слушателей в качестве экспертов.

После вводного блока слушатели должны иметь на руках программу всего курса, представлять себе задачи основных разделов, планируемые учебные результаты и предполагаемые формы активности по их достижению в процессе обучения на курсах.

В рамках данного раздела рекомендуется также обратить внимание на ряд вводных теоретических аспектов о медиации, например, таких как понятие о медиации, ее отличительные особенности от других форм работы с конфликтами (переговоры, арбитраж, суд и т. д.), особенности подготовки медиаторов в мире и в Республике Беларусь, требования к медиаторам.

Раздел 2. «Социальная психология общения и отношений»

Раздел ориентирован на приобретение или упрочение коммуникативных навыков, понимание основ эффективной коммуникации. Он не столько напрямую затрагивает предмет курса в целом, сколько является основой для овладения технологией медиации. В результате его изучения предполагается сделать акцент на:

- понимании сущности общения и его влияния на отношения;
- развитии навыков эффективной коммуникации по компонентам:
 - интерактивный (умение учитывать особенности собеседника, умения точно определять содержание высказывания, ориентация на изменения ситуации, учет собственной заинтересованности)
 - коммуникативный (умения активного слушания, техники задавания вопросов, перефразирование, умение правильно строить фразы, навыки убедительной речи)
 - перцептивный (использование механизмов социальной перцепции в коммуникации);
- умение вести деловое общение в напряженной (конфликтной) ситуации.

При изучении теоретических вопросов необходимо обратить внимание на понимание основных характеристик общения и умения определить, на каком этапе произошел сбой в коммуникации, что привело к нарушению общения и как следствие портит отношения сторон. Также в ходе практических занятий отрабатываются навыки общения, которыми должен обладать медиатор, как наиболее успешный коммуникатор, и как человек, приобщающий других к эффективной коммуникации.

Организация психологического практикума

К теме 3. Коммуникативный аспект общения: упражнение «Я (ты) — высказывания», метод «А и Б», техники активного слушания.

К теме 5. Механизмы социальной перцепции: упражнение «4 уха», интерактивная игра «Хрустальные люди».

К теме 6. Деловое общение и особенности его функций: игра-переговоры, возможно, совмещенная с конфликтным кейсом.

Социально-психологический тренинг общения: упражнения на отработку навыков эффективной коммуникации.

Желательно, чтобы раздел «Социальная психология общения и отношений» либо предварял блок «Медиация (посредничество) в разрешении межличностных конфликтов», либо проходил параллельно с ним, поскольку его содержание может быть востребовано при практике медиации слушателями в ролевых играх.

Раздел 3. Медиация (посредничество) в разрешении межличностных конфликтов

Ключевым разделом курса является «Медиация (посредничество) в разрешении межличностных конфликтов», в котором предлагается ознакомиться с необходимыми сведениями о медиации, отработать навыки ее проведения.

Предполагается, что после его изучения слушатели будут:

- иметь представление о принципах, этапах, специальных техниках медиации;
- знать основные составляющие конфликтной компетентности, понимать сущность конфликта;
- владеть навыками разрешения конфликта посредством медиации.

Ключевым методом этого блока является ролевая игра, в которой проигрывается процедура медиации на конкретном конфликтном кейсе. При этом в зависимости от содержания занятия и его целей ролевая игра может быть акцентирована на проигрывании или обсуждении как отдельных этапов медиации, так и использовании специальных приемов и техник. Кроме того, ролевая игра может проходить как в демонстрационном режиме, когда одна группа проигрывает медиацию, а остальные слушатели наблюдают и затем проводится общее обсуждение, так и при одновременном проигрывании медиации в нескольких группах, общее обсуждение проводится после представления группами своих достижений и трудностей. При этом желательно каждый раз задавать новый уровень сложности для обучающихся. Практические занятия этого блока могут строиться по схеме: рефлексия предыдущего этапа занятия; ознакомление с новой информацией (сообщение, работа с текстом, выполнение упражнения); отработка навыков медиации в ролевой игре с включением новых знаний (усложнением учебной ситуации); подведение итогов.

Раздел 4. Психология эмоций и развитие эмоциональной устойчивости

Изучение слушателями данного раздела позволит им достичь таких образовательных целей, как:

- понимание сущности эмоций и их значимости в конфликтной коммуникации;
- развитие умений конструктивного выражения эмоций;
- владение приемами работы с эмоциями клиентов;
- развитие навыков эмоциональной устойчивости.

Организация психологического практикума

К теме 4.2. Эмоции и чувства: работа в группах по выполнению упражнений с текстовым раздаточным материалом (текст задания к теме «Эмоции и чувства»)

К теме 4.3. Эмоциональная саморегуляция: упражнения на отработку техник регуляции эмоционального напряжения («Подчеркивание общности с мячом», «Парижская выставка», «Петербургская художница», ролевая игра «Разделение по признаку»)

К теме 4.4. Снижение эмоциональной напряженности в конфликтной ситуации: упражнения на снижение эмоциональной напряженности и

развитие эмоциональной устойчивости («Почтительная вербализация», «Метафорическая вербализация», «Техника О'К и Хм-м-м»)

К теме 4.5. Проблемы проявления эмоций в ходе медиации: семинарское занятие может проводиться в форме метода «Каскадная дискуссия» по вопросам, заранее подготовленным слушателями при самостоятельном поиске и изучении первоисточников или текстов, подготовленных преподавателем.

Вопросы для дискуссии:

- Что делать медиатору, если стороны конфликта слишком мало проявляют эмоции?
- Как проявляется чрезмерное выражение эмоций сторонами конфликта, какие действия медиатора помогут стабилизировать ситуацию?
- Какова природа проявления отрицательных эмоций в конфликте, как это связано с коммуникативной компетентностью?

В заключение желательно провести общее обсуждение содержания и процесса дискуссии.

К теме 4.6. Создание благоприятного эмоционального фона в общении: семинарское занятие может проходить на основе метода «Обмен карточками».

Раздел 5. Педагогическая конфликтология

Актуальность изучения раздела «Педагогическая конфликтология» обусловлена социально-психологическими проблемами современных учреждений образования, в том числе напряженностью и стрессогенностью педагогического процесса. Это, в свою очередь, приводит к возникновению многочисленных конфликтов, безусловно, препятствующих эффективной организации обучения и воспитания подрастающего поколения. В процессе изучения этого раздела предполагается уделить внимание:

- пониманию специфики педагогических конфликтов;
- умению осуществлять выбор оптимальной стратегии для разрешения педагогического конфликта;
- использованию навыков медиации в управлении педагогическим конфликтом.

Данный раздел рекомендуется изучать вслед за изучением основного курса, когда слушатели уже будут знать технологию медиации и смогут применять эти знания при проработке разрешения педагогических конфликтов через ролевые игры. Ролевые игры используются в этом курсе как в проигрывании самого конфликта, так и процедуры медиации. При этом желательно использовать конфликтные ситуации, предложенные слушателями.

Организация психологического практикума

К теме 5.1. Особенности и виды педагогического конфликта: метод «Конфликтные поля».

К теме 5.2. Общие и специфические причины возникновения педагогических конфликтов: метод «Циферблат»

К теме 5.3. Отношение педагога к конфликту: ролевые игры.

К теме 5.4. Разрешение конфликтной ситуации: упражнение «Ситуации на распознавание» (обсуждение критериев для выбора стратегии разрешения); работа в группах на отработку приемов и техник медиации.

Раздел 6. Медиация в образовательной среде: проблемы и перспективы

Круглый стол «Медиация в образовательной среде: проблемы и перспективы»



Цели:

- анализ эффективности курса;
- конкретизировать результаты повышения квалификации слушателей;
- установить теоретическую и практическую значимость содержания, предлагаемого на курсах повышения квалификации;
- определить возможности совершенствования организации процесса повышения квалификации;
- обсудить перспективы создания ученических центров медиации;
- определить актуальные темы для повышения квалификации медиатора;

- выявить другие образовательные потребности в соответствии с актуальными проблемами в профессиональной деятельности.

Примерная программа

Содержание деятельности	Способ работы	Оснащение	Время
Восстановление целостного образа курсов, выражение отношения к различным сторонам их организации	Упражнение «Лирическое, критическое, заумное, практическое, патристическое»	5 листов бумаги формата А4	30 мин.
Установление достоинств и недостатков курсов повышения квалификации	Дискуссия «Pro & Contra». Тема: «Обучение на курсах повышения квалификации гарантирует повышение эффективности профессиональной деятельности»		30 мин.
	Обсуждение		20 мин.
Предсказывание направлений, тенденций, условий совершенствования курсов	Метод «Метаплан»	20 карточек формата А6	30 мин.
Детализация конкретных направлений, разработка первоначальных действий	Работа в группах, презентация результатов		30 мин.
Дополнительные комментарии	Рефлексивный круг		20 мин.

В заключение можно отметить, что курсы повышения квалификации «Медиация в образовательной среде» являются действенным инструментом для достижения слушателями тех образовательных результатов, которые необходимы не только в профессиональной педагогической, управленческой деятельности, но и в сфере межличностных, семейных отношений. Приобретенные на курсах знания, навыки и мировоззренческие позиции помогут обучающимся на курсах слушателям в дальнейшем выступать в роли эффективного коммуникатора и грамотно использовать медиацию в разрешении конфликтных ситуаций.

Елена Касьяник, Ольга Савчик

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14
4.5.	Проблемы проявления эмоций в ходе медиации				2								
4.6.	Создание благоприятного эмоционального фона в общении				2								
5.	Педагогическая конфликтология	8		8									
5.1.	Особенности и виды педагогических конфликтов			2									
5.2.	Общие и специфические причины возникновения педагогических конфликтов			2									
5.3.	Отношение педагога к конфликту			2									
5.4.	Разрешение конфликтной ситуации			2									
6.	Медиация в образовательной среде: проблемы и перспективы	4				4							
Всего		72	18	32	4	2		8	6				
ФОРМА ИТОГОВОЙ АТТЕСТАЦИИ: Зачет													

Содержание программы

Раздел 1. «Медиация как технология разрешения конфликтов: сферы применения, основы практики обучения»

Тема 1.1. Введение в теорию и практику технологии «Медиация (посредничество)»

Программа курса «Медиация в образовательной среде»: содержание, планируемые учебные результаты, рамочные условия. Медиация и ее отличительные особенности от других форм работы с конфликтами. Медиация и законодательство. Сферы применения медиации.

Тема 1.2. Компетентностный подход в обучении медиации

Ключевые компетентности медиатора. Специальные и дополнительные навыки медиатора. Специфика обучения медиации: формы и методы обучения. Основные принципы подготовки медиаторов. Подготовка медиаторов из числа учащихся и организация «школьных центров медиации».

Раздел 2. «Социальная психология общения и отношений»

Тема 2.1. Общение как психологическая категория

Понятие и виды социальных отношений, их взаимосвязь с общением. Понятие общения. Виды общения. Уровни общения. Функции общения. Особенности общения в современном мире. Диалогическое и монологическое общение. Критерии удовлетворенности общением. Педагогическое общение.

Тема 2.2. Интерактивный аспект общения

Сущность интеракции. Влияние социальных качеств на психологические характеристики общения. Стратегии взаимодействия: соперничество, компромисс, сотрудничество, приспособление, избегание. Ассертивное поведение как свойство личности отстаивать свои права и интересы ненасильственными средствами.

Тема 2.3. Коммуникативный аспект общения

Понятие коммуникации. Психологическая обратная связь. Коммуникативные барьеры. Феномены межличностного влияния. Субъективные каналы восприятия и передачи информации. Специфика межличностного информационного обмена.

Тема 2.4. Социальная перцепция

Сущность социальной перцепции. Имидж личности как воспринимаемый и передаваемый образ. Уровни воспринимаемого образа: биологический (пол, возраст, состояние здоровья, физических данных, конституция, темперамент), психологический (характер, воля, интеллект, эмоциональное состояние), социальный (слухи, сплетни, информация из различных социальных источников). Этапы формирования имиджа. Эффекты восприятия. Формирования позитивного имиджа службы медиации.

Тема 2.5. Механизмы социальной перцепции.

Механизмы социальной перцепции как способы, посредством которых люди интерпретируют, понимают и оценивают другого человека. Способы понимания другого: идентификация; эмпатия; аттракция; социальная рефлексия; каузальная атрибуция; обратная связь в общении.

Тема 2.6. Деловое общение и особенности его функций

Деловое и профессиональное общение. Характеристика профессионального общения. Основные отличительные признаки служебных и повсед-

невных бесед. Факторы эффективности служебного общения. Невербальные средства общения в деловых переговорах.

Тема 2.7. Социально-психологический тренинг общения

Регуляция коммуникативной активности личности. Соотношение самооценки и социальной оценки человека. Влияние самооценки на эффективность общения. Перцептивные возможности личности. Техники эффективного общения. Активное слушание. Техники задавания вопросов. Перефразирование. Ролевое поведение в общении.

Раздел 3. Медиация (посредничество) в разрешении межличностных конфликтов

Тема 3.1. Развитие конфликтной компетентности личности в системе профессионального образования.

Понятие конфликтной компетентности как когнитивно-регуляторной подструктуры профессионализма личности и деятельности в управлении конфликтами. Психологическая структура конфликтной компетентности. Социально-психологическая характеристика конфликта. Критерии случая для медиации. Ключевые компетентности медиатора.

Тема 3.2. Посредничество в образовательной среде.

Медиация: история, сущность, методы. Перефразирование в медиации. Этапы медиации. Медиация в образовательной среде. Создание центров медиации в учреждениях образования. Возможности и ограничения медиации ровесников в учреждениях образования.

Тема 3.3. Принципы разрешения конфликтов с привлечением третьего лица

Принципы косвенного разрешения конфликта в посредничестве: выхода чувств, эмоционального возмещения, обмена позиций, авторитетного третьего, активного слушания, расширения духовного горизонта спорящих. Специфика посредничества в разрешении межгрупповых конфликтов.

Тема 3.4. Приемы посредничества

Приемы посредничества в повседневном общении. Использование конструктивного подхода к переговорам. Приемы активного слушания. Перефразирование: повторение, перефразирование, интерпретация. Техники задавания вопросов. Использование приемов для формирования гибкого подхода к проблеме.

Тема 3.5. Подготовка процесса посредничества

Предварительные встречи с конфликтующими сторонами. Сбор информации о природе конфликта. Предварительная диагностика. Определение и организация места проведения посреднической сессии. Вступительное слово посредника.

Тема 3.6. Представление сторонами спорных вопросов и своих интересов

Определение тем для обсуждения сторонами конфликтной ситуации. Выявление спорных вопросов, противоположных и совпадающих интересов. Суммирование спорных вопросов, которые следует разрешить.

Тема 3.7. Процесс решения проблемы

Выбор спорного вопроса для рассмотрения. Обеспечение понимания проблемы и рассмотрение интересов, связанных с ней. Выработка вариантов решения проблемы. Оценка вариантов. Выработка соглашения путем отбора, усовершенствования и совмещения вариантов.

Тема 3.8. Заключительные переговоры

Фиксация условных и промежуточных договоренностей. Требования к составлению соглашения. Критерии контроля выполнения соглашения. Окончательное письменное соглашение и закрытие.

Тема 3.9. Работа команды посредников

Преимущества командной работы посредников при разрешении конфликта. Проблемы при работе командой в посредничестве. Планирование работы команды.

Тема 3.10. Деловая игра «Посредничество»

Развитие ключевых компетентностей медиатора. Совершенствование навыков проведения медиации. Владение специальными техниками медиации. Изучение трудных случаев конфликтных ситуаций при обращении сторон в службу медиации.

Раздел 4. «Психология эмоций и развитие эмоциональной устойчивости»

Тема 4.1. Эмоциональная сфера личности

Теоретические взгляды в психологии на сущность эмоций и чувств. Основные функции чувств и эмоций в жизни человека. Характеристика ос-

новых механизмов эмоций и чувств. Классификация эмоций и чувств. Психологические особенности проявления эмоций и чувств в конфликтных ситуациях. Понятие стресса и его характеристика.

Тема 4.2. Эмоции и чувства

Связь и соотношение физиологического и психического в эмоциональной сфере человека. Сравнительный анализ основных форм эмоциональных переживаний человека. Эмоции как объективные показатели реального отношения человека к происходящему.

Тема 4.3. Эмоциональная саморегуляция

Способы саморегуляции эмоциональных состояний. Устранение нежелательных эмоциональных состояний. Использование механизмов психологической защиты. Техники регуляции эмоционального напряжения (подчеркивание общности с партнером, подчеркивание значимости партнера, вербализация эмоционального состояния (своего, партнера, проявление интереса к проблемам партнера и т. д.)

Тема 4.4. Снижение эмоциональной напряженности в конфликтной ситуации

Отрицательные эмоции как реакция на препятствия удовлетворения актуальных потребностей. Способы и приемы снижения эмоционального напряжения в ситуации конфликта. Стратегии поведения при проявлении агрессивности в общении.

Тема 4.5. Проблемы проявления эмоций в ходе медиации

Стороны конфликта слишком мало проявляют эмоции. Стороны конфликта слишком сильно выражают свои эмоции. Эмоции и коммуникативная компетентность.

Тема 4.6. Создание благоприятного эмоционального фона в общении

Критерии и показатели благоприятного эмоционального фона общения. Условия и механизмы создания атмосферы доверия и открытости.

Раздел 5. «Педагогическая конфликтология»

Тема 5.1. Особенности и виды педагогического конфликта

Педагогический конфликт как форма обострения противоречий субъектов образования, сопровождающаяся отрицательными эмоциями. Конфликтная педагогическая ситуация как совокупность объективных

и субъективных условий, возникающих в «школьном» социуме и создающих определенное психологическое напряжение. Функции педагогического конфликта. Типология педагогических конфликтов.

Тема 5.2. Общие и специфические причины возникновения педагогических конфликтов

Общие причины: неблагоприятная экономическая и социально-политическая обстановка в стране и регионе; непоследовательность соблюдения принципов государственной политики в образовании; содержательное и методическое несовершенство образовательного процесса; несбалансированность формальных и неформальных отношений в «школьном» социуме; недооценка значения развития личностной индивидуальности учащихся и педагогов. Специфические причины конфликтов: «Учитель-ученик»; «Учитель-родитель»; «Ученик-ученик».

Тема 5.3. Отношение педагога к конфликту

Тенденция к усилению неудовлетворенности педагогов к условиям личной жизни и общественного положения. Состояние и динамика конфликтных ситуаций в образовательных учреждениях. Нарушения принципов гуманизации образования. Восприятие педагогами контроля за своей деятельностью как вызов, угрожающий их авторитету. Социально-психологические проблемы: тревожность, проявляющаяся в сильном раздражении, эмоциональных срывах, ведущих к конфликтам. Стереотипы представлений педагогов о современных школьниках, недооценка современных условий развития личностной индивидуальности ученика. Личностные причины возникновения конфликтных ситуаций в школе.

Тема 5.4. Разрешение конфликтной ситуации

Снижение конфликтной напряженности. Социально-психологические стратегии поведения в конфликтных ситуациях (приспособление, уклонение, отступление, компромисс, сотрудничество). Выбор стратегии поведения в конфликтной ситуации. Использование приемов и специальных техник медиации при разрешении педагогических конфликтов.

Раздел 6. Медиация в образовательной среде: проблемы и перспективы

Преимущества и недостатки курсов повышения квалификации специалистов образования по проблемам обучения медиации. Направлений,

тенденций, условий совершенствования курсов по подготовке медиатора, определение актуальных тем повышения его квалификации. Проблемы и перспективы сознания ученических (студенческих) центров медиации.

Рекомендуемый список литературных источников

1. Андриенко Е. В. Социальная психология: учеб. пособие для студ. высш. пед. учеб. заведений / Под ред. В. А. Сластенина / Е. В. Андриенко — М.: Издательский центр «Академия», 2001.
2. Беркли-Ален М. Забытое искусство слушать. — СПб.: Питер Пресс, 1997. — 256 с.
3. Бесемер Христоф. Медиация. Посредничество в конфликтах / «Духовное познание», Калуга, 2004.
4. Вишнякова, Н. Ф. Конфликтология: учеб. пособие, 2-е изд. / Н. Ф. Вишнякова. — Мн.: Университетское, 2002.
5. Заиченко Н. У. Структурно-содержательные характеристики и психологические особенности конфликта / Н. У. Заиченко // «Мир психологии», 1998. — № 4 (16). — С. 263–272.
6. Журавлев А. Л. Психология совместной деятельности / А. Л. Журавлев; Российская академия наук, Институт психологии. — Москва: Институт психологии РАН, 2005.
7. Касьяник Е. Л. Социально-психологический тренинг учащихся учреждений профессионального образования: метод. пособие / Е. Л. Касьяник, Т. Н. Карпович, В. Н. Марголин, И. М. Павлова, О. И. Пашкевич, Н. А. Пиунова, Е. И. Сутович, Т. В. Харевич; под ред. Е. Л. Касьяник. — Мн.: РИПО, 2008.
8. Кирилюк Л. Г. Программа учебного курс как путеводитель для студента и преподавателя / Л. Г. Кирилюк, Т. И. Краснова, Е. Ф. Карпиевич; под ред. Л. Г. Кирилюк. — Минск: БГУ, 2008. — 211 с.
9. Луговцова Е. И. Формирование позитивной привязанности: от человека к окружающему миру: учеб. — метод. пособие для соц. педагогов, психологов, кл. руков., воспит. / Е. И. Луговцова, М. С. Бойко, О. М. Савчик. — Минск: Нац. ин-т образования, 2008.
10. Помощь при насилии. Пособие для учителей и воспитателей по ненасильственному разрешению конфликтов в работе с детьми и молодежью / Под общей редакцией С. А. Подольского. — СПб.: «Сударыня», 2005.
11. Савчик О. М. Проблема конфликта и профилактика подростковой конфликтности. / О. М. Савчик // «Мастерство». — 2000. № 3–4. — С. 41–43.

12. Савчик О. М. Конфликтная компетентность как условие создание волевого единства группы. Учебно-методическое пособие. /О. М. Савчик — Мн.: РИПО, 2006.
13. Сухов А. Н. Социальная психология: учеб. пособие для студ. высш. учеб. заведений. /А. Н. Сухов, А. А. Бодалев, В. Н. Казанцев и др.; Под ред. А. Н. Сухова, А. А. Деркача. — М.: Издательский центр «Академия», 2001.
14. Рогов Е. И. Эмоции и воля: Учеб. — метод. Пособие / Е. И. Рогов. — М.: Гуманитар. изд. центр «Владос», 1999.
15. Фурманов И. А. Аффективно-динамическая теория агрессивности / И. А. Фурманов // В кн.: Социальная психология XXI столетия Т.2 /Под редакцией Козлова В. В. — Ярославль, МАПН. — 2005. — С. 279–280.

2.4. Методы, техники и анализ конкретных случаев в обучении медиаторов*

Упражнение «А и Б»¹⁰³



Цель: продемонстрировать участникам важность и необходимость соблюдения паритетных отношений в коммуникации.



Количество участников: от 20 до 24 человек (желательно, чтобы количество участников было четным).



Время: 45–60 минут.



Необходимые материалы: бумага формата А1, листы бумаги формата А4, ручки или карандаши, скотч, секундомер.



Ход работы. Ведущий просит участников объединиться в пары и определить, кто в паре будет «А», а кто «Б». Затем участники садятся спиной друг к другу. После этого ведущий рисует на большом листе пять фигур: треугольник, звезда, шестиугольник, круг, квадрат; и сообщает участникам, что они будут рисовать композицию, которая обязательно должна состоять из всех этих фигур; каждая фигура

¹⁰³ Григальчик Е.К. Обучение демократии: полезные «мелочи» для адукаторов / Е.К. Григальчик, Д.И. Губаревич, И. И. Губаревич. – Минск: АГА, 2006.

* Методы и техники представлены в данном разделе в алфавитном порядке в соответствии с их названиями. Все кейсы собраны в одном месте под рубрикой «Работа с конкретными случаями».

должна быть использована только один раз; размеры и расположение фигур (в том числе и на листе) участники определяют самостоятельно, а после рисования будут передавать друг другу свои композиции, стараясь сделать их максимально точными.

Участники проходят несколько этапов.

1 этап. Участник «А» в течение 30 секунд рисует композицию. А участник «Б» просто сидит. Затем участник «А» в течение 3 минут передает словами свою композицию участнику «Б», стараясь сделать так, чтобы рисунок участника «Б» максимально полно соответствовал его собственному рисунку. При этом участники не могут показывать друг другу рисунки и поворачиваться, а участник «Б» не имеет права разговаривать. После того как время истекло. Участники сравнивают свои рисунки. Затем участники меняются ролями, и участник «Б» передает свою композицию участнику «А».

2 этап. Участник «А» в течение 30 секунд рисует композицию. А участник «Б» просто сидит. Затем участник «А» в течение 3 минут должен передать словами свою композицию участнику «Б», но при этом он может только отвечать, а вопросы закрытого типа участника «Б», который должен перенести себе рисунок партнера. При этом участники не могут показывать друг другу рисунки и поворачиваться. После того как время истекло, участники сравнивают свои рисунки. Затем участники меняются ролями, и участник «Б» передает свою композицию участнику «А».

3 этап. Участник «А» в течение 30 секунд рисует композицию, а участник «Б» просто сидит. Затем участник «А» в течение 3 минут должен передать словами свою композицию участнику «Б». При этом они могут разговаривать без ограничений, но не могут показывать друг другу рисунки и поворачиваться. После того как время истекло, участник и сравнивают свои рисунки. Затем участники меняются ролями, и участник «Б» передает свою композицию участнику «А».



Анализ:

- Как вы чувствовали себя на разных этапах?
- Какие сложности при выполнении задания у вас возникали? Почему?
- Что способствовало выполнению заданий?
- Что можно было бы изменить в своей деятельности при выполнении заданий?

- Как изменялись композиция (усложнялась, упрощалась, оставалась прежней) и результат (улучшался, ухудшался, оставался прежним)?
- Какие типы коммуникации были продемонстрированы на разных этапах?
- Объясняет ли данный метод некоторые процессы, происходящие в реальной жизни? Если «да», то какие?

Упражнение «Ассоциативная карта»¹⁰⁴



Цели:

- выявить имеющийся опыт участников по теме;
- расширить представления каждого до общего видения темы группой;
- сформировать мотивированный интерес к теме;
- помочь развитию коммуникативных навыков участников.



Количество участников: оптимально не более 15 человек.



Время: 5–10 минут.



Необходимые материалы: ассоциации записываются либо мелом на доске, либо маркером на большом листе бумаги.



Ход работы. Ведущий представляет участникам тему (например, «Медиация») и сообщает, что сейчас им предстоит назвать все ассоциации, которые приходят на ум в связи с темой, и с их помощью будет составлена «ассоциативная карта». Далее участники в определенном порядке (например, по кругу) называют свои ассоциации. Ведущий или кто-либо из участников записывает их, уточняя, на доске или на большом листе бумаги вокруг уже написанного понятия/темы так, чтобы близкие ассоциации группировались.



Анализ: с целью подведения итогов работы ведущий выделяет основные группы ассоциаций, обводя соответствующие группы слов мелом или маркером.



Комментарий: такая форма работы вынудит включиться всех, так как каждый должен назвать свою ассоциацию. Если время позволяет, можно пойти на 2-ой круг. Те, кто знает больше, смогут выска-

¹⁰⁴ Единство в многообразии: о Европейском Союзе в школе / В. В. Величко [и др.]. — Минск, Медисонт: 2008. — С. 67.

заться, когда «запас» стереотипных ассоциаций начнет иссякать. Эта форма работы, выглядит легкой для большинства участников, но активность, проявленная ими на этом этапе, сформирует мотивированный интерес для дальнейшей работы с темой, а также учит рассматривать обсуждаемый предмет с разных сторон.

Упражнение «Большой секрет»



Цель: дать участникам возможность почувствовать, что означает для клиентов в медиации открывать свои личные чувства, почему они могут хранить секреты и проявлять сопротивление вопросам медиатора.



Время: 20 минут.



Необходимые материалы: маленькие листки бумаги, ручки.



Ход работы. Для начала ведущий объявляет группе, что в этом упражнении они принимают участие по желанию. Далее он просит написать на бумажке какой-то свой личный секрет: что-то, что они НИКОГДА не рассказывали никому (тайное желание, фантазию, чувство, верование или что-то из своего прошлого). Если ничего не приходит им на ум, можно предложить записать что-то, о чем они рассказали 1–2 очень близким людям.

Ведущий должен пообещать участникам, что НИКТО не увидит то, что они написали. Когда записи будут закончены, каждый складывает свою бумажку в несколько раз.

Затем ведущий проходит по комнате и спрашивает нескольких человек, не могли бы они дать ему свою бумажку? Несколько человек сделают это, волнуясь немного, несколько откажутся, большинство сделают это, но с некоторой неуверенностью. Для тех, кто согласится, ведущий берет бумажки и делает следующее:

- спрашивает, может ли он их открыть (но не открывает их в любом случае);
- поднимает над головой и пытается «на свет» разглядеть, что там написано;
- подносит к голове, пытаясь прочитать с помощью силы мысли;
- беззаботно подбрасывает в воздухе, периодически жонглируя;

- спрашивает, может ли дать бумажку другому участнику (но никогда не делает этого);
- кладет в карман и притворяется, что забыл бумажку там;
- берет одну бумажку в левую, другую в правую руку, перекладывает их с одной в другую и претворяется, что забыл, где чья бумажка.

После этого ведущий отдает бумажки обратно участникам (важно — ведущий должен хорошо помнить, где чья!).



Анализ: обсуждается, что каждый из них почувствовал бы в том случае, если бы кто-то прочитал их бумажку (злость, раздражение, возмущение, стыд, беспомощность)? Те же самые чувства испытывают клиенты, когда медиатор начинает расспрашивать о подробностях вопроса. Эту реакцию мы воспринимаем как сопротивление. На бумажках были написаны осознанные секреты, но даже попытка манипуляций с ними вызывала негативную реакцию. На медиации же можно иметь дело с неосознаваемыми секретами, тогда клиенты будут еще более чувствительными.

Затем обсуждается то, как проделанные ведущим манипуляции, могут быть метафорами реальной ситуации медиации:

- Думают ли иногда клиенты, что медиатор может видеть «сквозь» них и читать их мысли?
- Беспокоится ли клиент, что медиатор может слишком легко относиться к важной для него информации?
- Что, если медиатор расскажет кому-то о личных переживаниях клиента (здесь необходимо поднять этические вопросы, связанные с конфиденциальностью)?
- Что, если медиатор забыл что-то важное, что клиент сказал ему, или перепутал это с информацией от второй конфликтующей стороны?

Упражнение «Вводное слово медиатора»



Цели:

- познакомить участников с содержанием вводного слова медиатора;
- сформировать навык произнесения вводного слова для конфликтующих сторон;
- анализировать опыт презентации себя и процесса медиации для конфликтующих сторон.



Количество участников: до 24 человек (должно делиться на три).



Время: 1 час.



Необходимые материалы: раздаточный материал с примерами вводного слова медиатора по количеству участников, ручки.



Ход работы. Участники делятся на подгруппы по три человека. Каждый получает примеры вводного слова медиатора (см. ниже), с которыми нужно познакомиться в течение 10 минут. После прочтения образцов ведущий предлагает участникам выделить основные смысловые блоки вводного слова, которые фиксируются на доске или большом листе бумаги. Имеет смысл спросить участников о том, что не было упомянуто во вводном слове, но на что стоило бы обратить внимание участников конфликта. Затем участникам предлагается проиграть вводное слово в подгруппах: один участник выступает в роли медиатора, два других — конфликтующих сторон. Перед проигрыванием конфликтующие стороны должны придумать контекст и предмет конфликта. После первого проигрывания участники меняются ролями и так до тех пор, пока каждый из них побыет в роли медиатора и произнесет вводное слово.



Анализ:

- Как вы себя чувствовали в роли медиатора?
- Какие моменты вы отразили в вводном слове, какие нет?
- Какие вопросы к медиатору возникали у конфликтующих сторон?
- Что было сложно пояснять конфликтующим сторонам?
- Что понравилось конфликтующим сторонам в вводном слове медиатора?



Комментарий: ведущий анализирует с участниками полученный опыт, выделяя то, что получилось и не получилось при произнесении вводного слова. Внимание следует обратить на фразы и/или манеру поведения медиатора, вызвавшие раздражение, агрессию или недоверие конфликтующих сторон. Задача группы определить то, что и каким образом должно быть сказано участникам конфликта, чтобы повысить их мотивацию к конструктивному урегулированию спора и принять на себя ответственность за выработку и реализацию решения, способствующему урегулированию сложившейся ситуации.

Пример вводного слова медиатора № 1¹⁰⁵

Добрый день, меня зовут ..., а это... Мы оба будем помогать вам сегодня в качестве медиаторов. Мы рады, что вы пришли и хотите участвовать в этой медиативной беседе. Благодаря этому вы, конечно, продвинетесь вперед в решении ваших проблем! (Представление медиаторов, возможно, представление участников).

Вы, господин/госпожа обратились к нам, чтобы мы помогли вам в разрешении вашего конфликта. Речь идет о проблеме.... Мы написали вам,..., письмо и через несколько дней позвонили по телефону, чтобы пригласить для беседы. По телефону вы сказали мне, что, хотя и настроены скептически, хотите посмотреть, действительно ли этот путь может помочь вам продвинуться в разрешении вашей проблемы. Правильно ли я это изложил? С какими ожиданиями вы пришли сюда?...

Цель медиации состоит в том, чтобы помочь вам выяснить ваш спор и найти решение, которое вы оба сможете поддержать целиком и полностью. Для этого мы сначала дадим вам рассказать о конфликте с каждой стороны. У обеих сторон будет достаточно времени, чтобы суметь сказать все, что вы вспомните и что кажется вам важным. Нас при этом интересуют также эмоции, которые у вас были в этом споре или сохранились и теперь. Это может привести к более глубокому пониманию друг друга.

Тот, кто в данный момент не рассказывает, должен внимательно слушать и не прерывать. Он (или она, они) затем сам получит достаточно времени, чтобы рассказать о собственном видении проблемы. Для того чтобы вы ничего не забыли, вы также можете делать записи.

В завершение мы сообщаем, попытаемся выяснить ваши истинные интересы, а также прочие скрытые причины, которые могут способствовать пониманию спора.

После этого вы должны собрать возможные решения, выбрать лучшие и, в конце концов, договориться об одном или нескольких предложениях. Эти договоренности фиксируются в письменной форме, вы подписываете их, так что сможете и позже точно проверить то, о чем вы договорились.

В беседе, как правило, участвуют все стороны. Однако может случиться, что потребуются индивидуальные беседы, — либо потому, что

¹⁰⁵ Бесемер Х. Медиация. Посредничество в конфликтах. — Калуга: Духовное познание, 2004. — С. 86–88.

вы хотите сообщить нам что-то, что вы (еще) не хотите сказать открыто, или потому что вы считаете это необходимым. При этих индивидуальных беседах никто не будет «заниматься темными делишками», вы всегда можете быть уверены в нашей беспристрастности. В случае, если у вас есть сомнения относительно нашей беспристрастности, скажите об этом, пожалуйста, чтобы мы смогли обсудить это и вместе подумать, как поступить.

Наша задача, как медиаторов, состоит в том, чтобы помочь вам в этом только что представленном процессе. Мы просим вас поддержать нас в выполнении этой задачи и проявить понимание, если мы в этом смысле также будем вмешиваться, переносить какие-то вещи на более поздние сроки и т. д. Однако мы не будем вырабатывать за вас решение, это вы должны сделать сами: ведь вы намного лучше разбираетесь в споре, чем мы, и вам придется жить с достигнутым результатом. Мы не будем также искать вину в прошлом, давать какие-либо оценки или принимать чью-то сторону. Скорее речь идет о том, чтобы вы сами нашли регуляторы для вашей будущей совместной жизни.

Со всем, что вы здесь расскажете, мы будем обращаться конфиденциально, если не будет достигнута другая договоренность. Записи, которые мы делаем для памяти и последующей обработки, в завершение мы уничтожим.

Нам важно, чтобы вы подчинились двум обязательным основным правилам: «Не прерывать, когда говорит другой!» и «Никаких оскорблений!» Конечно, может случиться, что в пылу спора это будет упущено из виду. Тогда мы вмешаемся и напомним вам о правилах. Хотите ли вы, чтобы мы формулировали еще и другие правила?...

Есть ли у вас еще вопросы по процедуре, нашей роли как медиаторов и о правилах?.. Если все ясно, я хотел бы спросить вас, хотите ли вы участвовать в этой процедуре и соблюдать правила? Так все в порядке, госпожа...? Вы тоже такого мнения, господин...?

Как вы знаете, медиация — процедура платная. Однако вы много сэкономите, если вам не придется выбирать длительный и дорогостоящий вариант обращения в суд. Нам потребуется, вероятно, ... заседаний. Следовательно, затраты составят около... (называется сумма, подписывается договор).

Сегодня у нас есть время до... часов. Когда нам нужно назначить следующие встречи, и сколько времени у вас будет для них?

Какую тему мы выберем для начала?

Пример вводного слова медиатора № 2

Я хотел бы поздравить вас с тем, что вы пришли сюда сегодня, пытаясь достичь вашего собственного соглашения по вопросам, которые, должно быть, было трудно обсуждать раньше. Приход сюда — это подтверждение вашего намерения взять на себя ответственность за выработку вашего собственного решения.

Во время следующей встречи или двух вы будете вовлечены в обсуждения и поиски совместного решения, которое удовлетворит ваши нужды и интересы. Мы будем также обсуждать, как ваши общественные и личные отношения с другими сотрудниками клиники могли бы быть так отрегулированы, чтобы ваша друг к другу неприязнь не сказывалась на работе клиники и качественном обслуживании пациентов. Моя роль медиатора заключается в том, чтобы помочь вам идентифицировать проблемы и вопросы, о которых вы хотите поговорить, уточнить нужды, помочь вам организовать процесс, ориентированный / направленный на разрешение проблем, что даст вам возможность достичь целей, будет держать вас на правильном пути и в результате поможет выработать / создать новые отношения друг с другом, которые окажутся для вас более удобными и приемлемыми.

Как я уже вам говорил ранее, медиация — процесс добровольный. Вы пришли сюда, чтобы найти решения сложившейся ситуации и обсудить ваши дальнейшие отношения. Моя роль заключается в том, чтобы помочь вам сделать это. У меня нет полномочий, да я и не буду пытаться принимать решения за вас. Я буду стараться оставаться в стороне от обсуждения специфических вопросов. Моя роль — давать вам совет по процедуре и по тому, как вам было бы лучше обсудить тот или иной вопрос. Если вы достигнете соглашения, вы (или я) составим его в письменной форме в виде меморандума о взаимопонимании. Это соглашение/договор может стать юридически обязывающим документом, если в нем будут вопросы, касающиеся правовых аспектов, или он может остаться неформальным договором. Если вы хотите сделать договор юридически оформленным, вы можете проконсультироваться с адвокатом после медиации. Он может составить его и придать ему форму контракта. Если вы не достигнете соглашения, вы можете использовать другие способы разрешения конфликтов, какие сочтете необходимыми. Вы не потеряете права обращения в суд, если пойдете через медиацию и не достигнете соглашения.

Прежде чем мы начнем, я хотел бы прояснить мою позицию по обсуждаемому делу и каковы мои отношения с каждой из сторон. Во время

данного процесса медиации я буду совершенно непредвзято относиться к обсуждаемым вопросам. У меня нет никаких предубеждений или предпочтений ни к одной из сторон. Мои отношения с каждой из сторон заключались в (участии в предварительных встречах, деловом общении, даче советов и т. д.). Я не думаю, что этот предыдущий опыт общения может повлиять на мою непредвзятость и нейтральность в решении данного конфликта. Если в какой-либо момент вы почувствуете мою предвзятость или предубеждение к одной из сторон, дайте мне об этом знать, и я попытаюсь это исправить. Если вы почувствуете, что я не могу оставаться непредвзятым или не могу вам помочь, вы можете прекратить переговоры, найти другого медиатора или прибегнуть к другому способу разрешить ваш конфликт.

Сейчас я хотел бы кратко описать процедуру, которой мы должны придерживаться, чтобы начать обсуждение возникшей ситуации. Это предложение основано на ваших предположениях, которые вы высказывали в предварительных обсуждениях. У каждого из вас есть значительное количество информации о сложившейся ситуации. Хотя я беседовал с каждым из вас об этом деле, у меня нет полного представления о нем, как у вас. Я предлагаю начать сегодня с краткого описания каждым из вас сложившейся ситуации и проблем, которые привели вас на медиацию. Это даст всем нам представление о состоянии дела, вопросах для обсуждения и важных для вас интересах. Каждой стороне будет предоставлено 15–20 минут (или другое количество времени), чтобы представить свою точку зрения. Я прошу не прерывать выступающего во время представления им своей точки зрения и оставлять вопросы до конца выступления. Вам всем предлагается карандаш и бумага. Я предлагаю записывать вопросы или замечания по мере их возникновения, чтобы вы их не забыли, когда наступит время ответов на вопросы.

Во время ваших презентаций я могу задавать уточняющие вопросы, чтобы получить более четкое представление о том, как вы видите ситуацию и как вы ее воспринимаете. Мои вопросы не направлены на то, чтобы заставить вас врасплох, а для того, чтобы всем нам расширить общее понимание проблемы. В конце каждой презентации будет выделено время, чтобы другая сторона могла задать вопросы для уточнения. Это, однако, не время для дебатов, а возможность прояснить ситуацию и ее восприятие.

В конце презентации и вопросов слово будет предоставлено другой стороне (или следующему участнику) и процедура повторится, пока не

будет представлена каждая точка зрения. К тому моменту у нас будет общее представление о вопросах, которые вы бы хотели более глубоко обсудить, и интересах, которые вы бы хотели удовлетворить. Когда мы выявим ваши интересы, мы разработаем несколько потенциальных решений и рассмотрим, как они смогут соответствовать удовлетворению наших нужд. Запомните, что ваша цель — разработать взаимоприемлемые варианты, которые решали бы текущие проблемы, существующий конфликт и способствовали сохранению будущих отношений. Моя задача — помочь вам в этом процессе и завершить его благополучно.

Во время процесса может возникнуть необходимость для каждой стороны прекратить переговоры и побеседовать отдельно с членами вашей группы, (если это групповой конфликт), участниками или со мной как с медиатором. Такой перерыв не является чем-то необычным. Это дает вам время иначе сфокусировать свое внимание на проблеме, ближайших и отдаленных целях, справиться с сильными эмоциями, изучить варианты и предложения, собрать факты и разработать новые варианты, или достигнуть консенсуса внутри своей группы. Временами я могу назначать частные беседы, но вы также можете их инициировать. Если я назначаю частную беседу, то это не для того, чтобы заключить сделку, а для того, чтобы изучить ситуацию и вопросы, которые вам было бы удобнее рассмотреть в частной беседе.

То, что будет обсуждаться, будет рассматриваться мной как конфиденциальная информация. Я не сообщу об этом, если вы не дадите на это своего согласия или сами не попросите меня об этом.

Наши беседы будут рассматриваться мной как конфиденциальные в том смысле, что я не буду говорить о них открыто или с людьми посторонними, не вовлеченными в данный конфликт. Я приложу к этому все мои усилия. При случае, я могу упомянуть о них в беседе со своим коллегой, чтобы получить от него более глубокое видение конфликта. Я прошу вас разрешить мне это, чтобы я смог в дальнейшем более эффективно вам помочь в достижении соглашения. При этом не буду упоминать имен, описывая ситуацию моему коллеге.

Сейчас я бы хотел предложить несколько правил поведения в время процедуры, которые оказались полезными в других случаях медиации. Я бы хотел, чтобы у вас было определенное время, в течение которого вы могли бы выступать, не будучи прерванным. Если в это время у вас/кого-либо возникает вопрос к выступающему, я бы советовал подождать до конца

и задать его во время, отведенное для постановки вопросов и ответов на них. Если вы согласны с этим, я бы хотел просить вашего разрешения держать вас в рамках этих правил. Это приемлемо? Если у вас есть другие предложения по правилам поведения, которые способствовали бы продуктивной работе?

Упражнение «Детектив»¹⁰⁶



Цель: отработка умения дословно повторять сказанное партнером, оппонентом.



Количество участников: любое.



Время: 15 минут.



Необходимые материалы: мячик.



Ход работы. Вся группа встает в круг. Ведущий предлагает всем присутствующим представить себя в роли автора детектива и сочинить детектив с любыми героями и содержанием. Ведущий придумывает первую фразу, например: «Рано утром мисс Марпл услышала телефонный звонок». Затем передает мяч любому другому участнику. Теперь он будет продолжать сочинять детектив. Но прежде чем произнести следующую фразу, он должен точно повторить то, что сказал предыдущий участник. Следующий человек должен будет сначала повторить то, что сказал предыдущий, а потом произнести свою фразу, и т. д. После того как ведущий убедился, что у группы нет вопросов приступают к игре. Упражнение продолжается до тех пор, пока все не попробуют себя в этом коллективном творчестве.



Анализ: при подведении итогов упражнения тренер может задать вопрос: «Что было труднее — сочинять свою фразу или повторять чужую?» Иногда половина участников говорит — сочинять, а другая половина — повторять. Однако чаще участники признают, что повторять сложнее, когда ты сконцентрирован на том, что будешь говорить сам.



Комментарий: для того чтобы оживить упражнение, можно посадить всех участников спиной в круг и предложить им сочинять свои фра-

¹⁰⁶ Сидоренко Е. В. Тренинг коммуникативной компетентности в деловом взаимодействии. — СПб.: Речь, 2004 — С. 154–155.

зы, основываясь на тех звуках, которые будут раздаваться в центре круга. В остальном инструкция такая же — сначала нужно повторить то, что было сказано предыдущим партнером, а потом произнести свою фразу. В этом варианте упражнения в центре круга остается тренер с некоторыми подсобными материалами. Он может звонить в колокольчик, стучать каким-то твердым предметом о стул, рычать, хохотать, свистеть, пыхтеть, а также переливать воду из одного стакана в другой (это обычно вызывает хохот) и использовать еще массу других возможностей. После каждого «звукового сигнала» тренер сам назначает того, кто будет говорить, в случайном порядке. Важно, чтобы у каждого была возможность высказаться. Лучше, если такая возможность каждому будет предоставлена дважды.

Упражнение «Дискуссия «Pro & Contra»¹⁰⁷



Цели:

- развитие навыков перефразирования;
- развитие навыков аргументации;
- развитие способностей рассматривать ситуацию с различных позиций.



Количество участников: 6–30.



Время: около 30 мин.



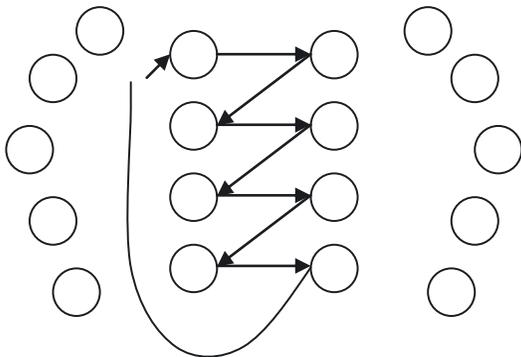
Необходимые материалы: нет.



Ход работы. Все участники делятся на две подгруппы, каждая из которых будет отстаивать свою позицию. Одна подгруппа — «**Pro**»/«За», вторая — «**Contra**»/«Против». Тезис для дискуссии должен формулироваться так, как не есть на самом деле. Например, при подведении итогов обучения медиации «Обучение на курсах гарантирует успешное применение медиации в профессиональной деятельности». Каждая подгруппа в течение 10–15 минут придумывает аргументы в защиту своей позиции. Затем группы выстраиваются в две шеренги таким образом, чтобы участники разных команд стояли друг напротив друга. Если участников много, то в дискуссии могут участвовать по 10 представителей от каждой, остальные располага-

¹⁰⁷ Луговцова, Е. И. Формирование позитивной привязанности: от человека к окружающему миру: учеб. — метод. пособие для соц. педагогов, психологов, кл. руков., воспит. / Е. И. Луговцова, М. С. Бойко, О. М. Савчик. — Минск: Нац. ин-т образования, 2008. — 208 с.

ются вокруг в качестве наблюдателей. Первый участник высказывает аргумент своей команды человеку, стоящему напротив. Тот, должен его повторить или перефразировать (Правильно ли я вас понял, что ...»). Если в ответ он получает кивок согласия, то может высказать свой аргумент, но уже человеку, стоящему рядом с тем, чей аргумент он перефразировал. Таким образом, каждый перефразирует аргумент одного, а высказывает свой аргумент другому.



Анализ:

- Какой позиции придерживались до дискуссии?
- Изменилась ли ваша позиция после дискуссии?
- Испытывали ли трудности во время дискуссии?
- Что чувствовали, когда оппонент перефразировал ваши слова?
- Какие умения еще необходимо развивать для организации эффективной коммуникации в ситуации столкновений мнений?

Упражнение «Ежедневник»¹⁰⁸



Цели:

- знакомство участников группы друг с другом;
- введение в тему «Медиация»;
- осознание своих личных ресурсов (возможностей).



Количество участников: 6–30 человек.



Время: около 30 мин.

¹⁰⁸Тюшев Ю. Выбор профессии: тренинг для подростков. — СПб.: Питер, 2007. — 160 с.



Необходимые материалы: нет.



Ход работы. Ведущий обращается к участникам со следующей инструкцией: «1. Сейчас я прошу вас нарисовать в своих рабочих блокнотах круг и разметить его как циферблат у часов. 2. Теперь вам нужно будет встать со своих стульев и назначить на каждый час встречу с другими членами нашей группы. Давайте разберем на примере: сходятся два участника Х и У и договариваются встретиться в 7 часов. Что напишет Х рядом с цифрой 7 в своем «ежедневнике»? Правильно, У. А что напишет у себя У? Совершенно верно — Х. Понятно? Теперь встаем и начинаем назначать время для встреч. 3. После того как вы назначили двенадцать встреч, я расскажу вам, что мы будем делать дальше. Я буду в случайном порядке называть какое-то время, и вы будете быстро находить того человека, с кем у вас назначена встреча на это время. Затем я буду называть определенную тему для разговора, и вам нужно будет поделиться друг с другом информацией по заданной теме. Времени у вас на каждый разговор будет не больше 1–2 минут. Если кто-то не успел назначить встречу на объявляемое время, то посмотрите вокруг — может, вы увидите рядом еще одного «свободного» участника группы. Или вы можете присоединиться третьим к любой паре. Итак, начали».

Рекомендуем поступать так: сначала ведущий произвольно называет время, ждет, пока участники найдут друг друга, а затем уже объявляет очередную тему.

Наблюдайте за участниками — как только вы видите, что интенсивность их беседы снижается, сразу назначайте новое время и новую тему для обсуждения. Но и не торопитесь, если видите, что какая-то тема вызывает живой интерес — пусть поговорят об этом.



Анализ: когда участники рассядутся по местам после «встреч», спросите всю группу: «Подумайте и скажите, что вам запомнилось из всех встреч? Что врезалось вам в память? Может, кто-то чем-то удивил вас? Кто начнет?»

Всегда находится человек, который готов поделиться своими впечатлениями и назвать другого участника группы, информация от которого запомнилась больше всего или даже удивила (восхитила). Расспросите, что запомнилось и почему. Далее спросите уже этого «героя», кто удивил его, чем запомнился. И далее по цепочке.

Вы можете позволить группе, чтобы на кого-то обратили внимание дважды, но не более. Важно, чтобы обязательно высказались все участники. Для этого с какого-то момента просто по кругу попросите всех, кто еще не выступал, ответить на тот же вопрос: «Кто вас удивил и почему?» Такая процедура обсуждения позволит каждому почувствовать себя какое-то время в центре внимания.



Комментарий: это упражнение можно использовать в начале тренинга как один из возможных вариантов процедуры знакомства. Однако путем умелого подбора тем для взаимного обсуждения в парах можно уже в самом начале тренинга предоставить участникам возможность задуматься над рядом важных для профессионального самоопределения вопросов. Вот примерный список возможных тем для обсуждения:

- любимая еда;
- профессиональный конфликт;
- позитивные стороны конфликта;
- негативные последствия конфликтов;
- ваше самое раннее воспоминание о детстве;
- медиация — королева посредничества;
- самый лучший день в вашей жизни;
- от чего в жизни вы получаете больше всего удовольствия;
- чем бы вам хотелось заниматься через 5 лет;
- на какое животное вы считаете себя похожим и почему;
- назовите одно свое качество, которое помогает вам управлять, и одно качество, которое способствует развитию конфликтности в коллективе;
- что вы ожидаете от этого тренинга;
- свободная тема (говорите, о чем хотите);
- обычно мы завершаем «встречи» свободной темой «в 12 часов».

Упражнение «История крокодиловой реки»



Цели:

- выявить персональные стереотипы;
- усовершенствовать рефлексивные и эмпатические способности;
- развить беспристрастность при анализе поступков других людей.



Количество участников: оптимально не более 24 человек.



Время: 15–20 минут.



Необходимые материалы: достойные и недостойные поступки героев истории записываются либо мелом на доске, либо маркером на большом листе бумаги.



Ход работы. Ведущий зачитывает участникам «Историю крокодиловой реки» (см. ниже). Членам группы предлагается в ходе прослушивания истории отслеживать свои мысли и чувства в отношении ее персонажей. После этого ведущий предлагает оценить поведение каждого из героев, выделив их достойные и не вызывающие уважения поступки. В соответствующих колонках на доске или листе бумаги формата А1 фиксируются реплики участников.



Анализ:

- На каком основании поступки оценивались как достойные и не вызывающие уважения?
- Возможно ли достижения согласия в группе в отношении оценки поступков персонажей?
- Может ли тот или иной поступок однозначно оценен как хороший или плохой?



Комментарий: в начале обсуждения ведущий может предложить членам группы по очереди или в произвольном порядке назвать положительных и отрицательных персонажей. Как правило, участники значительно расходятся в своих точках зрения. Это связано с тем, что каждый из них обладает своими принципами и критериями выделения добра и зла. Задача ведущего обратить внимание группы на тот факт, что любой поступок любого человека может быть описан как положительный или отрицательный. Все зависит от того, под каким углом он рассматривается. В конфликте так же нет правых и виноватых. И задача медиатора — оставаться беспристрастным вне зависимости от того, чего касается спор, и какие стратегии поведения демонстрировались его участниками. Цель этого упражнения состоит в том, чтобы показать, насколько сложными, противоречивыми и эмоциональными могут быть процессы переговоров или посредничества. В данном случае участники приходят в возбуждение от простого рассказа. Теперь они могут представить себе, какие силы вступают в игру при возникновении сложного конфликта в реальной жизни.

История крокодиловой реки

Жила-была женщина по имени Абигейл, любившая мужчину, которого звали Грегори. Грегори жил на одном берегу реки, а Абигейл — на другом. Река, разделявшая влюбленных, кишела крокодилами-людоедами. Абигейл хотела перебраться на противоположный берег, чтобы выйти замуж за Грегори. К несчастью, мост через реку смыло.

Тогда она решила обратиться к Синбаду, капитану речного катера, и попросить перевезти ее на тот берег. Синбад ответил, что он с удовольствием сделает это, если она согласится отдать ему (а Синбад был одиноким холостяком) первенца, который родится у Грегори и Абигейл. Она решительно отказалась и пошла к своему другу Ивану, чтобы объяснить тому свою проблему. Иван не захотел вмешиваться в это дело.

Абигейл показалось, что единственный выход для нее — это принять условия Синбада. Синбад выполнил свое обещание и отвез Абигейл к Грегори.

Когда она рассказала Грегори о своей договоренности с Синбадом (чтобы она смогла переплыть реку, соглашение было оформлено в письменной форме), Грегори с презрением отверг ее. Угнетенная, с болью в сердце Абигейл обратилась со своей горестной историей к Слагу. Слаг, сочувствуя Абигейл, нашел Грегори и избил его. Абигейл безмерно обрадовалась при виде Грегори, получившего по заслугам. В час заката мы видели Абигейл, прогуливающуюся под руку со Слагом и заливающуюся истерическим смехом.

Заметки для ведущего

Ниже указаны достойные и не вызывающие уважения поступки каждого из героев рассказа.

Абигейл

Достойные:

- Желание принести ради Грегори какую-то «существенную» жертву.
- Она была честна с Грегори и рассказала ему обо всем.

Не вызывающие уважения:

- Она не проявила выдержки и не смогла придумать другой способ добраться до Грегори или помочь Грегори приехать к ней.
- Она не спросила, сколько времени займет восстановление моста.
- Она смеялась, когда Грегори избил.

Грегори

Достойные:

- Он стал невинной жертвой.
- Он, очевидно, был предан Абигейл до того момента, когда она предала его своими необдуманными действиями.

Не вызывающие уважения:

- Он отверг Абигейл, когда она принесла «существенную» жертву. Он совершенно не оценил ее поступок.

Синбад

Достойные:

- Разрешал проблему на чисто деловой основе. Сдержал свое обещание.

Не вызывающие уважения:

- Воспользовался затруднительным положением Абигейл. Он мог бы потребовать от Абигейл денег или чего-либо еще, не затрагивая тем самым ее чести и добродетели.

Иван

Достойные:

- Он не захотел вмешиваться в личные отношения Абигейл и Грегори.
- Он был честен, когда сказал, что не может ничего поделать.

Не вызывающие уважения:

- Он не пришел на помощь, когда она потребовалась его другу.

Слаг

Достойные:

- Пришел на помощь к Абигейл, защитив ее честь и достоинство.

Не вызывающие уважения:

- Использовал силу для собственного самоутверждения. Лично ему Грегори не сделал ничего плохого, однако Слаг все же вмешался в это дело.

Упражнение «Каскадная дискуссия»¹⁰⁹

(к теме «Проблемы проявления эмоций в ходе медиации»)



Цели:

- выявить оптимальные действия медиатора, если стороны конфликта слишком мало проявляют эмоции;
- определить формы проявления чрезмерного выражения эмоций сторонами конфликта и действия медиатора для стабилизации ситуации;
- прояснить природу проявления отрицательных эмоций в конфликте и их взаимосвязь с коммуникативной компетентностью.



Количество участников: 6–30 человек.



Время: около 1 часа.



Необходимые материалы: лист формата А1 и маркеры, если предполагается фиксация содержания дискуссии.



Ход работы. Все участники садятся в круг и затем произвольно или по усмотрению педагога объединяются в малые группы по 3–5 человек. В течение некоторого времени (7–10 минут) каждая группа занимает место в центре круга и вслух между собой обсуждают заданную проблему. Остальные участники внимательно слушают. У каждого из них есть возможность присоединиться к дискутирующим с вопросом или репликой, заняв один имеющийся свободный стул. Поскольку свободный стул один, то занявший его должен не слишком долго на нем задерживаться, чтобы дать возможность другим участникам задать свой вопрос или высказаться. Чтобы дискуссия не потеряла предмет и не шла по кругу вводятся вспомогательные атрибуты: обсуждаемая проблема изначально записывается на листе, который вешается на видном месте; высказанные в дискуссии положения фиксируются на листе так, чтобы их видели и могли к ним апеллировать все участники.



Анализ:

- Какие трудности испытывали в дискуссии?

¹⁰⁹ Кириллук Л. Г. Что считать результатом дискуссии и как его измерить? / Л. Г. Кириллук // В кн.: Профессиональная кухня тренера (из опыта неформального образования в третьем секторе) / Отв. ред. Е. Карпиевич, В. Величко. — СПб.: «Невский простор», 2003. — С. 104–128.

- Что было известно, а что стало новой информацией?
- Какие вопросы остались актуальны?



Комментарий: проведение дискуссии в обучении медиаторов после самостоятельного изучения ими литературы по теме позволит не только актуализировать имеющиеся уже знания, но и выявить проблемные вопросы, возникшие в ходе их практической деятельности. Кроме того, дискуссия будет способствовать развитию навыков коммуникативной компетентности.

Упражнение «Колесо эмоций»¹¹⁰



Цель: научить отслеживать эмоции медиатора, возникающие в качестве реакции на рассказ клиента, и показать возможные способы их продуктивного использования.



Количество участников: не ограничено.



Время: 1, 5 часа.



Необходимые материалы: колесо чувств, несколько колод метафорических карт, тексты ситуаций.



Ход работы. До начала занятий ведущему необходимо сделать из бумаги больше колесо, по краям которого написать названия 6 негативных эмоций, с которыми чаще всего приходится сталкиваться в процессе медиации: страх, гнев, печаль, отвращение, тревога, раздражение.

Далее ведущим зачитываются тексты монологов одной из сторон в предполагаемых конфликтах. Инструкция для участников следующая: им необходимо представить себя медиатором, которому клиент рассказывает свое видение ситуации, прислушаться к эмоциям, которые возникают при прослушивании этой истории, и молча выбрав соответствующую этим эмоциям метафорическую карту, положить ее рядом с сектором, на котором зафиксировано ее название. Затем ведущий зачитывает следующую ситуацию, и участники выбирают очередную карту и т. д. В результате возле тех эмоций, которые возникали у группы чаще всего, скапливается самое большое количество карт.

¹¹⁰ Разработано А. Луговцовой. Апробировано на тренинге по медиации второго уровня в рамках программы «Медиация — искусство договариваться».



Комментарий: обсуждение строится, начиная именно с этих эмоций. Почему они возникали чаще? На какие слова и выражения они являлись реакцией? Как эти эмоции отражались в мимике и проксемике участников? Отслеживали ли они это? Как их эмоции нашли бы выражение в последующих словах по отношению к клиенту? Как эти эмоции могли бы повлиять на ход медиации?

Затем на каждой эмоции необходимо остановиться отдельно.

Гнев имеет множество спусковых крючков, таких, как высказывание нереальных потребностей, проявление враждебности, сомнение в полномочиях медиатора, длительное удерживание внимание на незначительных деталях. Гнев может использоваться медиатором для выражения реального или вымышленного раздражения, для оказания давления на стороны, как средство выражения неодобрения. Немного контролируемого гнева может использоваться медиатором для «приведения клиентов в чувства». В руках медиатора гнев может быть мощным оружием переубеждения. Однако в то же самое время он может показать, что человек теряет контроль и является в какой-то степени неустойчивым.

Страх провоцируется множеством факторов: видение агрессивного противника, пониманием того, что коллега-медиатор является более опытным и тренированным (для медиаторов). Страх может актуализировать множество индивидуальных внутренних барьеров. У медиатора есть 2 подсистемы страха. Первая связана с безопасностью личности и страхом того, что одна из сторон не относится к медиации серьезно и ведет себя безответственно. Вторая подсистема связана со страхом предопределенности процесса медиации и боязнью провала.

Печаль провоцируется ощущением слабости. Она может быть результатом потери (например, провал генерального плана действий) и провоцировать желание сдаться или искать альтернативные решения. Однако печаль может принести в результате своей внутренней работы и каплю энергии и энтузиазма. Печаль медиатора связана с его фрустрацией и зависит от исхода медиации.

Отвращение способствует проявлению неуважения и оскорблений. Обычно отвращение выражается на лице подкатыванием верхней губы и морщением носа. Такая невербалика посылает сигнал: что-то является неприятным на вкус или запах (реально или метафориче-

ски). Некоторые клиенты воспринимают отвращение как высокую степень выражения гнева. Отвращение медиатора является сигналом того, что он не собирается вовлекаться в этот процесс далее, а также свидетельством предложения «сжечь мосты».

Тревога может постепенно нарастать в процессе медиации по ходу проявления ее особенностей. Если медиатор понимает, что сессия не завершится позитивно, он постепенно может начать усложнять процесс принятия решений, и тревога станет очевидной, а это ухудшит ситуацию. Тревога в медиации является важной эмоцией, которую медиатор может играть или реально переживать. Она может подтолкнуть стороны к смене позиций и сделать их более лабильными. В некоторых ситуациях медиатор может действительно тревожиться, но это не стоит показывать, поскольку эта эмоция может тут же повлиять на весь процесс.

Раздражение провоцируется сигналами, которые не получают ответа. Избегание проявления раздражения может стимулировать снижение планки требований и стимулирование принятия решений. Если клиента прерывают, это может вызвать раздражение и приписывание медиатору грубости. Медиатор часто испытывает раздражение по отношению к несуществующим или несущественным препятствиям, о которых говорят клиенты. Медиатор может использовать раздражение, если произошел глупый инцидент, который отбросил процесс далеко назад. Однако раздражение медиатора потенциально может спровоцировать провал медиативной сессии.

Кроме наиболее часто встречаемых негативных эмоций, необходимо отдельно остановиться на наиболее часто возникающих позитивных. К ним относятся удовлетворенность, радость, воодушевление, облегчение, возбуждение, удовлетворение.

Радость является наиболее важной позитивной эмоцией в медиации. Радость связана с обретением и сохранением хороших отношений. Она проявляется внутренне и внешне и свидетельствует о том, что цели достигнуты, и можно двигаться дальше. Радость возникает у сторон, если медиатор приходит к успешному завершению сессии или находит решение, и даже тогда, когда случается лишь небольшой прорыв.

Надежда — сильная эмоция, которая связана с краткой или длительной перспективой, поскольку стороны могут придти к компромиссу,

который предполагает потери с условием их дальнейшей компенсации. Для медиатора — это принятие «колдобины на дороге» с пониманием, что в дальнейшем решение возможно найти. Медиатор должен подавать надежду в начале процесса медиации, иначе неясны мотивы, по которым он вообще взялся за это дело. Однако в конце количество демонстрируемой надежды должно сокращаться. В то же самое время, если медиатор проявит отношение к ситуации как к безнадежной, стороны не смогут выполнить стоящую перед ними задачу. Надеждой можно управлять, чтобы вызвать определенную реакцию у сторон.

Волнение напрямую связано с выражением других эмоций. Медиаторы редко его выражают. Большинство медиаторов считают, что волнение не стоит демонстрировать, поскольку оно воспринимается клиентами как спад процесса, когда успех может быть уже близок.

Облегчение может чувствоваться в тот момент, когда медиации переходит на следующую фазу, когда найдено решение или препятствия преодолены, когда клиенты возвращаются на «правильный путь». Облегчение должно быть проявлено медиатором в случае, если процесс завершен. В ином случае выражение облегчения может все испортить.

Возбуждение — основная переговорная проблема, хотя оно же может быть очень большой силой переговорного процесса. Возбуждение, демонстрируемое медиатором, воспринимается как конец медиации.

Удовлетворение в социологическом понимании определяет место группы в обществе. В процессе медиации оно выполняет примерно ту же функцию и свидетельствует о принятии медиатора клиентами как специалиста. Проявляется, если все происходит в соответствии с планом, и есть прогресс в решении проблемы. Может проявляться медиатором и в том случае, если проблема не решена, но были сделаны усилия, чтобы она не стала еще хуже. Если медиатор выражает удовлетворение, стороны понимают, что все идет правильно.

У эмоций есть 2 пути выражения: **вербальный и невербальный**.

Как бы ни пытался медиатор скрыть свои эмоции, они считываются клиентами и влияют на ход и результат медиации. Язык тела оказывает «подкрепляющее действие» по отношению к вербалике медиатора. Он выражает скептицизм, сопротивление аргументам, самонадеянность, уровень понимания проблемы, степень правдивости медиатора и его действий. Если медиатор улыбается, но глаза остаются неподвижными — это большая проблема, которая недооценивается.

Проявление негативных эмоций способствует созданию «туннельного видения», которое ограничивает восприятие сторонами ситуации и дает повод заключить, что эмоции определяют поведение. Позитивные эмоции облегчают видение интересов сторон. Оба полюса эмоций имеют значение в процессе медиации и играют в нем большую роль. При любой медиативной сессии все названные эмоции в любом случае проявляются. Возникают раздражение, злость, тревога по поводу того, удастся ли вообще что-либо сделать.

Перечисленные эмоции являются наиболее важными в процессе медиации, и важно изучить их все, для того чтобы понять, какие из них наиболее часто выражаются непосредственно вами. Те эмоции, которые чаще всего проявляют медиаторы, они склонны чаще видеть у клиентов.

Ситуации для эмоциональной оценки

*приведены оригинальные тексты обращения к психологу он-лайн
(без внесения правок)*

Сегодня собирались к родителям. Купили им в подарок микроволновку. Муж пошел вниз с ней, а я не видела этого, т. к. была на кухне. Успела только крикнуть «А цветы?» (тете и еще одной знакомой), думала он их забыл. Тогда он открыл дверь и сказал: «Бл..., ты что, не видишь что у меня коробка?! Я их куда в ж засуну?!» Я такого вообще не ожидала! Не то, что 8-го Марта, я вообще не ожидала, что может быть такая реакция! И все с утра вроде нормально было, не ссорились, не ругались, не обижались. Просто при мне ни один мужчина никогда не матерился, т. к. я сама этого не делаю, и считаю, что если мужчина в присутствии женщины такое говорит, значит, он ее не уважает и считает ее именно бл.. ю. Он ушел, а у меня слезы полились, не знаю от чего. Стою и не могу их сдержать! И вроде не плаксивая, а тут почему-то не сдержалась. Через минуты 3 муж вернулся, увидел, что я стою заплаканная, весь макияж, который я старательно час делала, потек, схватил цветы и так хлопнул дверью, что аж стекла задрожали! Когда сидели у родителей, он стал лезть меня целовать, я отвернулась и сказала, что пока он не извинится, я его прощать не собираюсь. Он ответил, что ему извиняться не за что, он ничего такого не говорил, я все выдумала.*

Живем с мужем отдельно от родителей квартира его мамы они с отцом живут в деревне и иногда эта милая женщина совершает набегии!!! Недавно возник вопрос о прописке нас с сыном (я прописана у своей мамы). Приехала наша бабушка прописывать нас в пятницу, со словами «ну ты мне свой рождении дай, я только Ваню пропишу, а уж тебя когда-нибудь потом!» Я естественно в ярости, но промолчала! БЕСИТ! отношение у нее ко мне такое как будто пришла ребенка родила и скоро уйдет! (фиг ей)! Дальше хуже обещала мне с ребенком посидеть пока я на учебу схожу (обычно по субботам сидит мой папа, но тут раз она приехала....). И накануне в пятницу говорит мне я пойду к подруге в гости схожу, а когда Вова с работы придет посижу с сыном, а вы в кино! Я довольна, муж тоже, ждем вечера! Вечером звонок мужу, она: «Я не приду, мы выпили и т. п. утром приду, посижу!», а мне разве надо чтоб на моего сына полу пьяная перегаром дышала!? Я в панике звоню папе, так мол и так посиди, он уже не может договорился о встрече, я сестре, слава богу она согласилась! Суббота: Вова звонит ей: посиди хоть сегодня (ну уж очень он хочет чтобы она с сыном посидела). В ответ: «Да, конечно, разумеется»..... после весь день не мог до нее дозвониться, дозвонился вечером, опять отказ. Ночевать не пришла Муж с ней поругался! Сегодня должна уехать, до сих пор не пришла, поезд через 2 часа!!! Вот так наша бабушка к нам приехала со словами «я своего любимого внука с рук не спущу»!!!

Мой муж таскается на рыбалки чаще, чем в постель ко мне. Оба работаем, среди недели видимся после 9 или 10 вечера пару часов, в выходные мое сокровище сваливает на рыбалку в Казахстан (в пятницу уезжает в воскресенье приезжает) и все по новой. Уезжает ночью — мы спим, приезжает — мы спим. И среди недели может пойти и в зале перед телевизором уснуть, а не со мной в постели. Секса мне не хватает катастрофически. Уже извелась вся. Неужели у него нигде не кольнуло ничего, о том, что он просто обнаглел. Ставит перед фактом, что поедет, что договорился с людьми и т. д. Мне приятельницы говорят — ты не понимаешь, это же еще хорошо — не таскается по саунам, барам и с мужиками на футбол. И рыба в доме всегда. Но мне не нужна эта рыба! Мне мужик в доме нужен!!! Я не уродина, глазки мне мужики строят, внимание проявляют. Почему он такой!!!

Я из Рязани. У нас половина Рязанской области сгорело, и продолжают гореть леса. Многие деревни выгорели целиком, некоторые на половину. Сотни людей остались без крова, в том числе маленькие дети. У нас уже организованы пункты сбора помощи погорельцам. Есть люди добровольцы, которые сами собирают необходимые вещи и отвозят на своих машинах. Я нашла таких людей на одном форуме, созвонилась с ними, мы с мамой собрали старые вещи детские, мама много своих отдала женских. Когда сообщила об этом гражданскому мужу, он начал орать на меня, что я дура. Орал чтоб не трогала его вещи (я даже не собиралась). Говорил, что я глупая, типа возомнила из себя Мать Терезу и везде лезу. Я оставила номер телефона на форуме для связи. Оставила не свой основной, а номер старой симки, которая не нужна. Мне позвонила девушка из Москвы, спросила, какая нужна помощь, и сказала, что готова сама все привезти на своей машине! После этого он вообще озверел, из-за того, что я номер телефона в инете написала, а номер на него зарегистрирован. В 11 вечера он мне сказал, чтобы я валила жить к маме, и занималась там благотворительностью, что типа не х*** из его квартиры штаб спасения устраивать и т. д. Потом заставил меня разрезать сим карту и выбросить. Весь скандал происходил по аське, он писал с работы. Я плакала, естественно никуда не поехала, потому что было темно и у нас весь город в дыму. Дышать нечем.. а у меня еще кошка, которую он велел забрать.

В 12 ночи он пришел с работы как ни в чем не бывало, разговаривал спокойно, а у меня внутри все переворачивалось. Было обидно и противно, и зло такое на него. Ну что я такого сделала? Ночью мне стало плохо, в квартире душно было, он окно открыл, я стала задыхаться от гари, кружилась голова. Он принес мне воды и таблетку. Утром тоже вел себя, как ни в чем не бывало.. Лез целоваться, а мне противно даже, такая обида на него. Перед уходом опять пытался поцеловать, я отвернулась. Он повернулся и ушел.

Так хочется, чтобы муж пришел с работы подошел, обнял, поцеловал... жду его... час... два... звоню... Он: «Через пол часа буду». Проходит час... два.. звоню «щас буду». Надоело это уже!. Приходит, даже не здороваясь садиться за комп тупить или телик смотреть. Подойду к нему обнять его, он «отстань». Позавчера от-

правила его в магазин за шапкой для сына, так он до вечера где то был, и тел выключил. Потом позвонил, сказал что «щас придет» и опять тел выключил, пришел на следующий день почти ночью... пришел и давай опять свои права качать.... типа он будет делать то что он хочет! Месяца два назад признался что один раз изменил мне пол года назад... и то не признался бы, если бы какой то херней меня не заразил... я так устала уже!!!! Хотела развестись с ним, так он чуть ли не на коленях стоял умолял что бы я этого не делала... говорил что любит. Но какая такая любовь, когда он со своими друзьями сидит неизвестно где и мне звонит и говорит: цитирую «Привет дорогая, я тут подумал... подавай на развод, ты меня так за**ла!! ты такая м**зь, иди на ** я завтра приду и шмотки заберу». Пришел руки ноги целовал извинялся!!! А я, дура, простила..... я так устала!!! Мне так все надоело!!!!

Свекровь меня допекает тем, что у меня мало молока! И это чуть ли не с самого рождения дочи! Сейчас я кормлю грудью только ночью! И она постоянно говорит типа: «Ой, да ей твоя титька уже ничего не дает, бедная внуча, она и двух капель там не высосет». Мне очень обидно. Меня аж трясет, когда она так говорит!!!! Я начинаю с ней спорить, и говорить, что молока много и не должно быть, если я постепенно убрала дневные кормления. А она считает, что грудь у меня должна быть надута до 5 размера, а если нет, значит и молока нет! Я устала с ней «бороться». Да мне и не принципиально доказать что у меня много молока. Я просто хочу дать ей понять, что ребенка я своего люблю, забочусь, и он НЕ голодный!!!! Но все мои попытки безнадежны. Вот несколько примеров: Если я говорю, что Маша ела за ночь 4!!!! раза! свекровь скажет: «Конечно, она не наедается и просит грудь чаще» Если я говорю, что Маша поела только 1 раз! свекровь скажет: «Она поняла, что ей от твоей титьки ничего не перебьется, вот и не просит» Если я говорю, что я ее прикладывала, а она соснет 1 раз, отворачивается и спит, то свекровь ответит: «Бедная внуча, она думает, че ты мне пустую титьку суешь, соснет разок и голодная дальше спит»

Если я говорю, что дочь сосала минут 10!!!! то она ответит: «Так она же пытается че-то там вытянуть» Я постоянно ссорюсь с мужем. Это кошмар какой-то!!! Ну неужели сложно убраться свои

вещи в шкаф?!!!! Меня так раздражает эта куча на стуле, всю неделю там валяются вещи, а под стулом носки. Я уже неделю пытаюсь донести до супруга что меня это раздражает, а он ни фига не понимает!!!! Видите ему так удобно!!!! А я, блин, каждый день все разбираю по местам, а он придет, разденется, повесит на кучу, которая была, еще одни свои вещи и за комп. Хорошо, что хоть купает детишек и маленького укладывает спать. Все конечно хорошо, НО ЭТИ ВЕЩИ МЕНЯ БЕЕЕСЯТ!!!! Ну, как ему донести это?!!! Я и по-хорошему прошу, мол, любимый ну, пожалуйста... и по-плохому, уже чуть не до драки доходит. Т. к. на эмоциях, сами понимаете, много можно наговорить лишнего. Проблема то не такая уж и серьезная, но меня уже трясет.... Ну что сложного.... разделся... убери свои вещи в шкаф!...???????? Я просто такой человек, который любит, чтобы все вещи лежали на своих местах.

Сегодня просьтаюсь от звонка своей мамы, той сегодня позволила моя свекровь и дико начала возмущаться и кричать в трубку. Мол, видите ли, ей не нравится, как мы ребенка хотим назвать, и почему моя мама ничего мне не говорит, что она должна посодействовать и отговорить нас так называть нашу доченьку. я в вообще в шоке- какое ей дело до нашего ребенка. говорит залезла в интернет и посмотрела значение имен (мы выбрали имя Мирра) и говорит, что оно еврейское, и что мы непутевые родители, всю жизнь ребенку испортим, надо нашими простыми именами называть: маша, катя, тая и..... а я вообще не хочу.

Мои родители совершенно не рады за меня... я летом замуж вышла, родила, а мои родители (они 13 лет как в разводе живут каждый в новом браке) бесцеремонно влезают в мою жизнь (мать говорит что мы с мужем живем только из-за ребенка, что мы друг друга ненавидим, а отец (с которым я стала общаться только после родов) орет, чтобы мы развелись потому что муж у меня никчемный, гав.. о, (м) чудак, такой сякой.., да и я тупица. От родной мамы какие слышу словеса: ничегооо, ты еще поймешь как оно быть брошенной, побудешь еще в заднице, все впереди, да он такой сякой.... то отец (нострадамус х.. ев) говорит: да он тебя поколачивать будет, ничего, еще прибежишишь (и уточняет что через

год), что мама ставит нам временные рамки: когда он меня кинет, когда он меня выгонит. Также мама мне пророчит, что моя дочка вырастет и отвернется от меня, что я к 40 годам буду валяться под забором никому не нужная... да и отец пророчит будущее домохозяйки в бигудях с подбитым глазом... Отец, к слову, считает своим долгом позвонить моему мужу и наговорить гадостей, он говорит что это его мнение и он даже по радио может высказаться как его весь свет ненавидит. Я не хочу ориентироваться на всякое г.. но, мама считает, что нет смысла выглядеть ухоженной перед мужем все равно кинет, рано или поздно. Не хочу настраиваться на плохое, а в свете всего этого то и дело лезет всякая гадость в голову. Ну ладно бы подружки, нет-родные родители — мало того что лезут, да и еще пытаются развалить мне всю малину. И это при том что я 5 мес как в браке и 1,5 как родила. Говорю маме — зачем пророчишь то всякую каку, все у нас нормально. Она мне, с иронией и гаденькой улыбкой: ой да ладно если хочешь то можешь считать что все хорошо будет, а вообще посидишь еще в заднице.

Моему ребенку 4 месяца, свекровь со свекром видели его 5 раз! Последний раз 3 месяца назад. Началось с того, что когда ребенку был 1 месяц, я позвонила позвать их на крестины на следующий день, а они радостно сообщили, что приедут через час, я попросила приехать все-таки на след день, т. к. малыши капризничал, а мне нужно было подготовиться! В итоге они сообщили мужу, что я им запрещаю видеть ребенка, и вообще на крестины они не придут, т. к. я их видеть не желаю, муж мои слова даже слушать не стал! Короче чуть до развода не дошло! Как я ревела это отдельная история! Моя мама не выдержала и позвонила свекрови, а та ей сказала, что я!!! отвратительно себя веду, вечно скандалю с ее сыном и еще куча претензий непонятных, типа год назад отказалась взять 5 кг гнилых яблок и т. д. Но обидней всего оказалось, что мой муж все наши проблемы обсуждает с ней и они вместе это обмусоливают, а потом он все это выдает мне! В след раз они приехали когда ребенку исполнилось 2 мес в 9!!!! вечера привезли в «подарок» 1 кг куриных крылышек — встреча закончилась скандалом, т. к. она ходила за мной по квартире и говорила, что я все с ребенком делаю не так и вообще молока не будет, ноги будут кривые потому что не пеленаю и т. д. В итоге я сказала ей, что это мой ребенок, и я сама решу,

что делать! В следующий раз полупьяный свекор наорал на меня, что я не так ответила мужу! Сегодня опять тоже самое! Опять я хреновая мать — одеваю памперсы да и вообще все не так! Све-кровь торжественно вручила торт и полкило сосисок, свекор про-куранный обцеловывал внука — я терпела дабы не было очередного скандала, но.... с момента их прихода у меня в голове такой диалог с ними был!!!! что в нормативную лексику не укладывался! Муж считает, что это я виновата, типа они старше, надо им усту-пать!!!! Но я категорически не согласна, в итоге.... каждый раз ру-гань с мужем! Сил моих больше нет!

Я не знаю, как мне быть... Есть муж, красивый, умный, забот-ливый, не пьет, не курит, не играет, по бабам не бегаёт и даже не смотрит. Как хозяин в доме он идеальный и починит и приделает и гвоздь забьёт. Как папа тоже само совершенство и поиграет и искупает и накормит и ногти подстрижет и все без моего гав гав, все сам. Живи и радуйся, как говорится, ан не могу.... Он не работа-ет. Вообще! Вечно то голова, то ж... болит, то рога лезут, а то копыта чешутся. Даже просто, пойти поискать и то никак. Я уже и по-доброму и по-плохому, хотя любой разговор о работе заканчи-вается плохо, я видите ли его не понимаю, ему же плохо. А мне блин хорошо! Жалуются на головную боль постоянно, но и у меня она болит и не просто так, моя энцефалограмма зашкаливает, левое полушарие практически не пропускает кровь, правое страдает, да много там чего, цифры до —200% доходят, его же энцефалограмма показывает норму. И у кого спрашивается на самом деле она бо-лит? Так я то не жалуясь, встаю и иду, потому как это мне надо, мне и детям. А он сидит. Я боец по жизни, мой девиз: «Мне море по колено, горы по плечу, а остальное по барабану» и я не могу понять, почему? Почему я могу, а он нет? Простите но он здоровый, 23лет-ний мужчина, у меня же авария страшная за плечами, 2протеза и куча других проблем. В общем не пойму ничего, надоело. Стала боль-ше курить, почти не ем, мало сплю, а зачем... Хочу все бросить. Его бросить. Но пока жду. Чего? Не знаю, есть много плюсов у него и один большой минус у нас — это нет денег, совсем, ни на что. А мне надоело плакать в марширутках.

Упражнение «Коллективный счет»



Цели:

- развить навыки невербальной коммуникации;
- усовершенствовать чувство группового единства;
- выделить навыки и стратегии поведения, способствующие эффективному установлению контакта с группой.



Количество участников: оптимально не более 24 человек.



Время: 20–25 минут.



Необходимые материалы: нет.



Ход работы. Участники садятся в круг. Задача группы — называть по порядку числа натурального ряда, стараясь добраться до самого большого, не совершив ошибок. При этом должны выполняться три условия: во-первых, никто не знает, кто начнет счет, и кто назовет следующее число (запрещается договариваться друг с другом вербально или невербально); во-вторых, нельзя одному и тому же участнику называть два числа подряд, также нельзя называть следующее число человеку, сидящему рядом с тем, кто сказал предыдущее (это застраховывает ведущего от того, что участники начнут называть цифры по кругу); в-третьих, если нужное число будет названо вслух двумя или более игроками, ведущий требует снова начинать с единицы. Общей целью группы становится увеличение достигнутого числа. В качестве максимального числа, до которого должна дочитать группа, может выступить число членов группы.



Анализ:

- Что было самым сложным в игре?
- Что мешало и что помогало достигнуть успеха в этой игре?
- Какие из проявленных навыков могут быть полезны в медиации и для чего?
- Если бы они играли в эту игру еще раз, то что сделали бы по-другому?



Комментарий: ведущий акцентирует внимание участников на том, что они должны уметь прислушиваться к себе, ловить настрой других, чтобы понять, нужно ли им в данный момент промолчать или пришла пора озвучить число. Ведущий может изменить условия задачи и предложить участникам посчитать, завязав глаза. Затем можно сравнить опыт полученный при наличии и отсутствии визуального контакта.

Упражнение «Конфликтные поля»



Цель: определить виды педагогического конфликта, причины их возникновения, возможные страхи сторон конфликта.



Количество участников: до 30 человек.



Время: 90 мин.



Необходимые материалы: листы формата А4, таблица «Конфликтные поля», маркеры, скотч.



Ход работы. Участники объединяются в группы по 3–4 человека, где им предлагается припомнить конфликтные ситуации, попадающие в какое-либо конфликтное поле, указанное на таблице. После того как участники обмениваются своими воспоминаниями, они выбирают 1–2 ситуации, изображают ее (их) схематично на листе А4 и дают название каждой ситуации. Затем рисунки представляются для всей группы. После презентации каждой ситуации в таблице в графе «Конфликтные ситуации» кратко фиксируется ее суть, в графе «страхи» записывают опасения, которые могут возникать в подобных ситуациях у сторон конфликта.

Таблица «Конфликтные поля»

Конфликтные поля	Конфликтные ситуации	Страхи
Педагог- педагог		
Педагог-администрация		
Педагог-родители		
Педагог-ученик		
Педагог-группа учащихся		
Ученик-ученик		
Ученик-группа учащихся		



Анализ:

- Какие ситуации наиболее часто встречаются в учреждениях образования?
- Каковы причины возникновения педагогического конфликта?
- Какие типичные страхи возникают у сторон конфликта? Как они могут проявляться?
- Что важно учитывать медиатору при работе с педагогическим конфликтом?

Упражнение «Лирическое, критическое, заумное ...»



Цель: анализ эффективности обучения.



Количество участников: до 30 человек.



Время: 30 минут.



Необходимые материалы: листы бумаги формата А6 по количеству участников.



Ход работы. Ведущий раздает участника листы каждые пять из которых подписаны одним из слов: лирическое, критическое, заумное, практическое, патриотическое. Важно, чтобы листы были розданы в одинаковой последовательности. Затем, предлагается каждому зафиксировать свое мнение об эффективности обучения в виде одного предложения и в соответствии со смыслом слова, которым подписан лист. После этого каждый передает свой лист соседу справа, и снова пишет одно предложение-комментарий, но уже в стиле того слова, которым подписан новый лист. И так, пока каждый участник не получит шестой лист. Затем, все предложения каждого стиля по порядку зачитываются участниками. Например, сначала все критические, затем лирические и т. д.



Анализ:

- Насколько результаты этого упражнения отражает действительную оценку эффективности курса?

Упражнения «Метафорическая вербализация»¹¹¹



Цель: развитие умения снижать эмоциональное напряжение с помощью юмористических метафор.



Количество участников: любое, но желательно парное.



Время: 15–20 минут.



Необходимые материалы: нет.

¹¹¹ Сидоренко Е. В. Тренинг коммуникативной компетентности в деловом взаимодействии. — СПб.: Речь, 2004. — С. 175.



Ход работы. Ведущий сообщает инструкцию: «Мы объединимся в пары. Тот, кто сидит справа, нападет на того, кто сидит слева. Тот, на кого напали, должен будет ответить метафорическим описанием своего состояния. Например, один участник может сказать: «Почему вы оттягиваете процесс подписания?» Второй участник может ответить: «Я чувствую себя как бабочка, которую протыкают иголкой, назначив ей место на планшете... А она еще хочет летать...»

Участники, как правило, сразу понимают, что от них требуется, и начинают творить. При обсуждении упражнения ведущий может задать вопрос: «Каковы возможности метафорического ответа на чужое нападение?»



Комментарий: участники могут отметить удивительные возможности метафоры снизить напряжение, разрядить обстановку мягким юмором, причем сделать это, не принижая собственного достоинства и достоинства партнера. Использование метафор может оказаться более эффективным, чем прямая вербализация эмоциональных состояний, поскольку: 1) метафора допускает множество толкований и, следовательно, не является навязанным мнением или «диагнозом»; 2) метафора позволяет использовать юмор, который смягчает неприятную остроту ситуации; 3) метафора — это творчество, в котором собственные неблагоприятные эмоции преобразуются в важный образный сигнал.

Метод работы с текстом «Мозаика»¹¹²



Цели:

- знакомство и анализ текста по рассматриваемой теме;
- стимулировать позитивную взаимосвязанность участников;
- создать условия для развития индивидуальной ответственности;
- способствовать развитию коммуникативной культуры.



Количество участников: 8–24 человека.



Время: 1,5 часа.

¹¹² Межкультурное образование в школе / В. В. Величко [и др.]. — Минск: Тесей, 2001. — С. 94–96.



Необходимые материалы: листы бумаги формата А4 с отпечатанными на них логически завершенными частями текста или статьи по количеству участников в группе (количество экземпляров теста, разбитого на части, — по количеству группы).



Ход работы. Участники объединяются в группы для работы над материалом текста (статьи), который разбит на части. Каждый член группы читает свою часть, становясь экспертом в ее содержании и готовясь преподавать это содержание другим членам группы. Затем члены разных групп, которые изучали одну и ту же информацию, встречаются в «группах экспертов» для обсуждения своей части. Внутри экспертных групп участники обсуждают содержание своего материала, чтобы установить какое содержание следует преподавать из их части задания другим. После того, участники возвращаются в свои первоначальные группы и по очереди учат коллег по группе своему предмету. Члены группы полагаются друг на друга в воспроизведении каждым своей части материала и эффективной передаче.



Анализ: когда все члены группы преподали свое содержание и выучили части материала своих коллег, тренер может провести тестирование, попросить участников подготовить презентацию по всему содержанию текста, провести устный опрос или обсуждение.



Комментарий: при подготовке к упражнению необходимо предусмотреть, чтобы участникам хватало пространства при работе в группах. Желательно, чтобы группы имели возможность работать изолированно друг от друга. Особое внимание следует уделить «переходам» участников из одних групп в другие, т. к. на этом этапе часто возникает путаница. Поэтому инструкции по смене групп должны быть максимально четкими.

Упражнение «Обмен карточками»¹¹³



Цели:

- формирование общего содержательного поля в рамках изучаемой темы;
- обмен участниками группы представлениями по обсуждаемым вопросам;
- знакомство участников большой группы друг с другом.

¹¹³ Обмен карточками: упражнение для начала // «Адукатар» № 1 (2004): Трэнерская скринька.



Количество участников: от 10 до 40 человек.



Время: от 1 до 1,5 часов.



Необходимые материалы: карточки с подготовленными комментариями и чистые карточки для заполнения участниками; ручки или маркеры по количеству участников.



Ход работы. Прежде чем начать занятие, подготовьте некоторое количество карточек с написанными на них комментариями по теме вашей дисциплины или теме дискуссии. Пусть некоторые из них будут положительными, некоторые отрицательными, а некоторые — нейтральными. Например, «Я думаю, ... (такой-то аспект) не имеет будущего», «Знание ... (такого-то аспекта) очень важно для любой хорошо управляемой организации». Подготовленных заранее карточек должно быть примерно в два раза больше, чем количество участников, и они будут составлять резервный фонд (одни и те же формулировки можно привести на 2+3 карточках).

В аудитории раздайте каждому участнику по четыре карточки и попросите их написать комментарии по теме, наподобие тех, что вы писали сами — по одному на карточке. Поощряйте участников быть остроумными, циничными, политичными, стимулирующими и т. д. (на это отводится 5 минут).

Соберите карточки у участников и хорошо перемешайте их с теми, которые вы подготовили сами. Затем возвратите каждому участнику случайную подборку из пяти карточек и скажите, что теперь у них есть карточки, с некоторыми из которых они могут быть согласны, а с некоторыми — нет. Задача участника — обмениваться со своими партнерами карточками до тех пор, пока у него (нее) на руках не окажется пять карточек, которые будут его (ее) полностью устраивать. Очень важно обратить внимание на тот факт, что этот обмен должен производиться только один на один, карточки для обмена не читаются, но желание обменяться, должно быть каким-то образом аргументировано, например: «Я хочу поменяться карточкой, которая ..., потому что я не люблю...», «У тебя есть что-нибудь более позитивное?». Оставшиеся карточки (резервный фонд) разложите на столе и сообщите, что их можно свободно менять на любые другие, если возникнут серьезные затруднения. (Отведите на эту процедуру 15 минут и поощряйте всех активно обмениваться).

Проверив, что все действительно довольны своим набором карточек, попросите участников образовать команды, чьей задачей будет выбрать одну из их теперь уже общих карточек, которая бы представляла их общую точку зрения, или, возможно, придумать новую формулировку на ту же тему.

Существует два способа, как сформировать команды. Как организатор, вы должны решить заранее, какой из них выбрать:

- участники свободно объединяются в команды, которые могут вмещать любое количество участников в соответствии с ценностями, написанными на карточках;
- участники образуют группы изначально фиксированного размера (это особенно полезно, если предполагается, что в этих группах будет и дальше вестись какая-то совместная деятельность).

После того как все команды выберут репрезентативное высказывание, попросите их выбрать название (заголовок), под которым оно будет озвучено. Предложите командам представить всей группе свое высказывание и его название с небольшим пояснением.

Примеры тезисов для метода «Обмен карточками»:

тема «Создание благоприятного эмоционального фона в общении»

1. Невозможно добиться благоприятной атмосферы, если стороны находятся в конфликте.
2. Медиатор не должен специально заботиться о создании благоприятного эмоционального фона общения.
3. Если одна из сторон долго говорит, медиатор должен остановить его фразой «Ваше время истекло...».
4. Благоприятный эмоциональный фон общения в медиации способствует созданию уважительных отношений сторон конфликта друг к другу.
5. Эмоциональный фон медиации будет таким, каким ему позволит быть медиатор.
6. Медиатор не может оказывать давление на стороны конфликта.

7. Критические высказывания сторон могут испортить эмоциональную атмосферу медиации.
8. Эмоции сторон конфликта только мешают его разрешению.
9. Только от сторон конфликта зависит, какая будет атмосфера на медиации.
10. Медиатор должен заставлять стороны высказывать свое мнение.
11. Эмоциональное благополучие сторон — это их забота.
12. Невозможно создать благоприятный фон общения в медиации, так как люди имеют дело с конфликтом.
13. Доверие к медиатору должно быть сформировано еще до медиации.
14. Доверие сторон друг к другу не затрагивает функции медиатора.
15. Рассказы медиатора о себе создают благоприятный фон общения.
16. Медиатор, который переживает за атмосферу в медиации, сам ее и портит.
17. Агрессивность сторон конфликта не всегда препятствует достижению положительных результатов.
18. Медиатору необходимо соблюдать дистанцию между всеми участниками медиации.
19. Медиатор должен испытывать те же эмоции, что и стороны конфликта. Шутки медиатора разряжают напряженную обстановку в медиации.
20. Отсутствие атмосферы доверия и открытости не позволит сторонам решить проблему.
21. Если стороны медиации пришли по настоянию начальника, то создать благоприятную атмосферу будет невозможно.
22. Атмосфера создается за счет ориентации коммуникации на удовлетворение интересов сторон.
23. Если стороны не хотят говорить о своих чувствах, то можно попросить их объяснить причину этого.
24. Если стороны пришли к соглашению, а атмосфера так и осталась напряженной, значит, медиация не удалась.

Упражнение «Ответьте на реплику»



Цели:

- активизировать познавательную активность участников;
- расширить представления о возможных стратегиях реагирования в затруднительных для медиатора ситуациях;
- сформировать мотивированный интерес к теме;
- помочь развитию коммуникативных навыков участников.



Количество участников: оптимально не более 24 человек.



Время: 15–20 минут.



Необходимые материалы: нет.



Ход работы. Ведущий сообщает участникам, что в течение ближайшего времени он будет исполнять роль конфликтующей стороны, а участники выступают в роли медиаторов. Затем ведущий начинает по одной произносить провокационные фразы (см. ниже) с позиции клиента медиатора. Задача группы — оптимальным образом по очереди ответить на каждую из реплик. Участники могут предлагать много вариантов реагирования на каждую реплику. Когда все варианты реагирования исчерпаны, ведущий дает свою обратную связь в отношении того, какой эффект на него как на конфликтующую сторону произвел тот или иной вариант реагирования медиатора и почему. И также выделяет самые эффективные стратегии поведения. Ниже в таблице приведены оптимальные варианты реагирования, которые могут являться подсказкой для тренера.



Анализ:

- Как вы себя чувствовали в процессе упражнения?
- Какие реплики вам показались самыми сложными и вызвали растерянность?
- С чем вам удалось справиться легко и благодаря чему это произошло?
- Какие еще стратегии поведения конфликтующих сторон могут быть сложными для медиатора?



Комментарий: ведущему необходимо вжиться в роль и проиграть каждую из реплик голосом, жестами и позой, чтобы участники могли прочесть его эмоциональное состояние. При этом он отслеживает какой эффект на него производят реакции членов группы, что-

бы дать содержательную обратную связь. Это упражнение обычно проходит динамично и вызывает оживление в группе. Участники с удовольствием экспериментируют со стратегиями реагирования. Важно выделить лучшие из них и совместно объяснить их положительный эффект.

Сложные реплики конфликтующих сторон и реакции медиатора на них¹¹⁴

Конфликтующая сторона	Медиатор
Обвинения	
Никто не интересуется, как я себя чувствую!	Скажите нам точно, кто именно не интересуется этим?
Он всегда совершенно сбивает меня с толку!	Можете ли вы привести нам пример, когда и как он это сделал, чтобы мы смогли это лучше понять?
Обобщения	
Он всегда ведет себя так, как будто я во всем виновата!	Скажите нам, как бы вы хотели, чтобы было в будущем?
Она всегда по три часа болтает по телефону!	Что это вызывает в вас?
Высказывания в форме вопроса	
Разве это не совершенно безответственно — делать подобное без согласия других?	Следовательно, вы полагаете, что это было совершенно непозволительно?
Расскажите нам, что вы думаете об этом?	Моя задача состоит в том, чтобы помочь вам сделать свою точку зрения ясной для других.
Ссылка на других	
Я знаю, что многие другие думают о нем точно так же, как и я!	Пожалуйста, говорите только за себя, и скажите нам, что вы об этом думаете?
Жалость к самому себе	
Я совершенно подавлена и обескуражена, когда вижу, что он сделал из нашей семьи. Я слишком слаба, чтобы остановить его.	Кажется, вы совсем потеряли надежду. Расскажите нам, с какого момента времени вы чувствуете себя совершенно обескураженной? Что должно бы, по вашему желанию, произойти в вашей семье в следующем году?
Говорение за других	
Я считаю, что в действительности Мария хочет сказать, что я даже не пытался ее понять.	Я охотно дала бы самой Марии объяснить, что она имеет в виду.

¹¹⁴Бесемер Х. Медиация. Посредничество в конфликтах. — Калуга: Духовное познание, 2004. — С. 108–109.

Прерывания	
Послушайте, я сам все сейчас объясню...	Михаил! Ваше мнение, безусловно, очень важно, я хотела бы его услышать, но позже. Сейчас говорит Мария.
Вызов медиатору	
Значит, ваша основная задача состоит в том, чтобы убедить меня отдать квартиру жене и сорвать за это денег!	Я чувствую себя довольно неприятно от вашего комментария, и не знаю точно, как мне нужно на него реагировать. Я хотела бы вести себя таким образом, чтобы вы оба чувствовали себя комфортно и свободно в обсуждении спорного вопроса. Поэтому я не хочу игнорировать ваш комментарий. Прошу вас прокомментировать, что в моем поведении создало у вас такое впечатление? В чем я должна вести себя по-другому, чтобы вы могли, сотрудничая, найти взаимовыгодный вариант решения ситуации.

Игра «Парижская выставка»¹¹⁵



Цель: отработка умения находить позитивные качества в другом человеке.



Количество участников: 12–16 человек.



Время: 30–35 минут.



Необходимые материалы: шариковые ручки и листы белой бумаги формата А4 (по количеству участников).



Ход работы. Ведущий дает следующую инструкцию: «Сейчас мы объединимся в команды: первую, вторую и третью (ведущий формирует команды по номерам.) Каждая из команд — это фирма, производящая ценные человеческие качества. Прошу каждую команду придумать себе название... Итак, у нас три команды (ведущий проносит вслух названия команд). Сейчас вам дается восемь минут для того, чтобы обсудить, какие ценные качества производит каждая команда. Для этого вы по очереди должны высказать каждому участнику вашей команды, что вы в нем цените. Например, команда «Лидер» может решить сначала поговорить об Иване. Два других участника команды скажут Ивану, что они в нем ценят. После этого

¹¹⁵Сидоренко Е. В. Тренинг коммуникативной компетентности в деловом взаимодействии. — СПб.: Речь, 2004. — С. 171–172.

они вместе с ним решат, какое из его ценных качеств можно представить на Парижской выставке. Затем таким же образом нужно обсудить ценные качества других участников и решить, какое ценное качество каждого из них вы представите на выставке. Пока это нужно держать в тайне от остальных групп. Итак, восемь минут на обсуждение самых ценных качеств вашей группы».

Через восемь минут ведущий продолжает инструкцию: «Теперь возьмите листы, сложите их, перегнув два раза, чтобы они могли стоять, и напишите на каждом названия ваших ценных качеств. Это будут таблички для выставки. На каждом листке — одно качество. Ваши таблички пока никто не должен видеть. Для остальных участников выставки это должен быть сюрприз. Готовы?.. А теперь подумайте, какие ценные качества, на ваш взгляд, представят на выставке другие команды. Команда «Лидер» составит список ценных качеств, которые она ожидает увидеть в «выставочном павильоне» команды «Кавалеры», а команда «Кавалеры» — список качеств команды «Лидер». Аналогичным образом команда «Дом» составит список качеств для команды «Цель», а команда «Цель» — для команды «Дом». На эту работу дается еще 8 минут».

Ведущий: «А теперь — открываем Парижскую выставку. Сначала — интервью».

Команда «Лидер», что вы надеетесь увидеть в павильоне команды «Кавалеры»?

Команда «Лидер»: «Мы надеемся увидеть добродушие Маши, нежность Елены и т. д.»

Ведущий: «Команда «Кавалеры», что вы выставляете в своем павильоне?»

Команда «Кавалеры»: «Мы выставляем доброту Маши, мягкость Елены и т. д.!»

Ведущий: «Можно ли сказать, что спрос встретился с предложением?»

Команда «Кавалеры»: «Да!»

Если у кого-то из участников на выставке представлено иное качество, нежели то, которое прогнозировалось группой-партнером, ведущий может сказать о том, что производитель не полностью осоз-

нает свои продукты. Если качества схожи, можно сказать о том, что предложение и спрос гармонично сочетаются друг с другом.

Далее та же процедура проводится с остальными командами.



Анализ: при обсуждении результатов упражнения ведущий может задать вопрос: «*Какое действие оказывает обсуждение ценных качеств человека?*»



Комментарий: если игра проведена правильно, то все «счастливы процедурой» — и те, у кого спрос сочетается с предложением, и те, у кого есть расхождение между спросом и предложением. Техника подчеркивания значимости повышает самоуважение и придает уверенность в своих силах.

Упражнение «Петербургская художница»¹¹⁶



Цель: развитие умения понимать истинный смысл агрессивного высказывания.



Количество участников: любое.



Время: 30 минут.



Необходимые материалы: нет.



Ход работы. Ведущий дает следующую инструкцию: «Сейчас мы должны будем пытаться понять истинный смысл того, что имеет в виду партнер, обращаясь к нам с агрессивным выпадом. Постараемся не реагировать на выпад как таковой. Будем воспринимать агрессивную форму сообщения как важный сигнал».

Здесь ведущему уместно привести какой-нибудь хороший пример.

Теперь ведущему важно так организовать упражнение, чтобы интерпретации совершались на «живом», настоящем, а не придуманном материале. Для этого он может использовать в качестве нападающего самого себя. Однако нападать ему лучше не на кого-то из участников конкретно, а в пространство. Ведущий: «Давайте объединимся в четыре команды. Сейчас я буду произносить вслух возмущенные

¹¹⁶ Сидоренко Е. В. Тренинг коммуникативной компетентности в деловом взаимодействии. — СПб.: Речь, 2004. — С. 175–178.

реплики. Задача команд — проникнуть в их суть. Что на самом деле я имею в виду? Чего я хочу? Чего добиваюсь? Командам будет дано 2 минуты на обсуждение, а потом они должны будут высказать свою догадку».

Игра может быть продолжена с кем-либо из участников в качестве «нападающего».



Анализ: при обсуждении результатов игры ведущий может поставить вопрос: «Что помогает точно понять истинный смысл высказывания другого человека?» Очень часто участники отвечают: знание ситуации, более широкого контекста и этого человека. Для незнакомого человека — знание ситуации и внимание к этому человеку, заинтересованность в нем. Во всех случаях — отношение к этой ситуации не только как к задаче снижения эмоционального напряжения, но и как к задаче понимания.



Комментарий: ведущий должен записать все догадки и потом прокомментировать их. Важно подчеркнуть достоинства каждой, даже если какие-то из догадок окажутся далекими от того, что имел в виду ведущий. В этом случае необходимо подчеркнуть, что некоторые интерпретации объясняют ему больше, чем он сам себе в состоянии был объяснить. И это не лукавство. Неожиданные интерпретации дают информацию о том, как твои слова могут быть поняты, а это, несомненно, важное знание. Эмоциональное напряжение партнера — это не только шум, который нужно преодолеть, но и важный сигнал, который нужно постараться понять. В ситуации эмоционального напряжения задача двоякая: снизить эмоциональное напряжение и понять его истинные причины.

Упражнение «Письмо оппоненту»



Цели:

- проанализировать конфликтный опыт участников;
- снять напряжение в отношении актуального для участников конфликта;
- научить участников открыто выражать свои мысли и эмоции;
- помочь развитию коммуникативных навыков.



Количество участников: оптимально не более 24 человек.



Время: 10–15 минут.



Необходимые материалы: бланки письма оппоненту по количеству участников, ручки.



Ход работы. Ведущий предлагает участникам вспомнить и восстановить в памяти какой-либо актуальный для них конфликт. Это должен быть неразрешенный до настоящего времени конфликт слабой или средней степени интенсивности (по 10-балльной шкале до 7–8 баллов). После этого участники должны написать письмо своему оппоненту, заполнив соответствующие графы бланка (см. ниже). Ведущий сообщает, что это письмо не будет отправлено, только если они сами пожелают это сделать.



Анализ:

- Что вы почувствовали, когда вам потребовалось обратиться к своему оппоненту в письменной форме?
- Что было самым сложным при написании письма?
- Что было самым легким?
- Готовы ли вы отправить это письмо адресату?



Комментарий: в этом упражнении участники фактически становятся на место одной из конфликтующих сторон. Сделав это, они станут лучше понимать своих потенциальных клиентов и поймут насколько порой нелегко открыто обсуждать конфликтную ситуацию с оппонентом. При этом участники находятся в более выгодных условиях, нежели клиенты медиатора, поскольку отсутствует непосредственный контакт со второй стороной. Часто участники отмечают, что сложнее всего им было заполнять пункт «столько же делать». Данный пункт свидетельствует о том, способен ли человек видеть хорошие черты в оппоненте. Как правило, в ситуации острого конфликта его участники видят друг в друге только негатив, который отражается в пунктах «больше делать» и «меньше делать». Имеет смысл предложить участникам отправить или передать свои письма адресатам. Такое предложение может вызвать сопротивление в группе. В этом случае ведущему стоит заметить, что медиатор должен быть образцом урегулирования конфликтов для конфликтующих сторон, а значит быть способным открыто и прямо обсуждать сложные ситуации с партнером. Тем не менее, вопрос с отправкой письма каждый участник решает самостоятельно.

Письмо оппоненту¹¹⁷

Кому: _____ (получатель послания)

От: _____ (отправитель послания)

Чтобы решить возникшую между нами ситуацию, потому что

предлагаю тебе:

1. Больше делать (что?) _____

2. Столько же делать (что?) _____

3. Меньше делать (что?) _____

Упражнение «Подчеркивание общности с мячом»¹¹⁸



Цель: отработка техники «подчеркивание общности», умения находить общее между собой и другим человеком и сообщить ему об этом.



Количество участников: любое.



Время: 15 минут.



Необходимые материалы: мяч.



Ход работы. Один из участников получает от ведущего мяч. Он должен передать его кому-нибудь из участников группы со словами:

¹¹⁷ Gerhard Fatzer, Teamsupervision als Organisationsentwicklung, S. 268, in: Gerhard Fatzer (Hg.), Supervision und Beratung, 3. Auflage, Köln 1991, S. 257–276.

¹¹⁸ Сидоренко Е. В. Тренинг коммуникативной компетентности в деловом взаимодействии. — СПб.: Речь, 2004. — С. 167–168.

«Мне кажется, Илья, нас объединяет такое качество, как...» (и здесь он называет качество). Участник, которому передали мяч, отвечает на обращенное к нему высказывание либо «Согласен!», либо «Я подумаю над этим». В этом проявляются партнерские отношения — уважение к мнению другого человека и готовность принять к сведению то, что он сказал, даже если ты вначале с этим не согласен.



Комментарий: важно, чтобы назывались личностные качества, потому что найти общие личностные качества гораздо труднее, чем радостью обнаружить, что оба одно время жили на Камчатке, предпочитают одну марку сигарет (авторучек, автомашин и т. п.) или закончили одну и ту же школу, но в разные годы. Однако для практических целей такие «внешние» критерии общности могут оказаться более полезными. Осознание общности с партнером по «хитрости» или «вспыльчивости» может даже повысить напряжение. Подчеркивание общности с другим человеком сближает обоих — того, кто пытается найти общность, и того, с кем целенаправленно обнаруживаются эти общие черты. Однако, для того чтобы подчеркивание общности снижало эмоциональное напряжение, необходимо, чтобы оно касалось качеств, которые принимает в себе сам человек.

Упражнение «Почтительная вербализация»¹¹⁹



Цель: развитие умения использовать более почтительные формулировки для вербализации эмоциональных состояний.



Количество участников: 16–20 человек.



Время: 20–30 минут.



Необходимые материалы: флип-чарт, маркеры, таблица почтительных и непочтительных формул вербализации чувств.



Ход работы. Ведущий дает инструкцию: «Объединимся в пары по кругу: вы пара... вы пара... и т. п. Те, кто в паре сидят справа, будут нападающими. Те, кто слева — регулирующими напряжение. Задача тех, кто справа — агрессивно напасть. Задача тех, кто слева — снизить напряжение с помощью почтительно выполненной техники

¹¹⁹ Сидоренко Е. В. Тренинг коммуникативной компетентности в деловом взаимодействии. — СПб.: Речь, 2004. — С. 174–175.

«Вербализация чувств». Вам дается две минуты, чтобы подготовить демонстрационную сценку».

Через две минуты пары по очереди должны продемонстрировать свои сценки. Всякий раз после окончания сценки ведущий спрашивает у группы: «Было ли это сделано почтительно? Было ли это сделано эффективно?»

По окончании круга ведущий задает вопрос группе: «Какие формулировки оказались наиболее эффективными?» Часто в группах поражаются тому, сколь эффективно использование формулы: «Вы удивлены?» и «Вас беспокоит...» Также эффективными признаются формулы выражения согласия: «Я согласен, что это может вызывать удивление... некоторые опасения... определенный дискомфорт, связанный с неопределенностью...» и т. п.



Комментарий: ведущий может выдать всем участникам таблицу почтительных и непочтительных формул вербализации чувств и повесить ее в увеличенном виде на флип-чарте. Ему нужно быть готовым к тому, что в процессе этого обсуждения будут сформулированы новые техники снижения эмоционального напряжения. Их нужно будет записать на флип-чарте. В общем случае использование почтительных формулировок передает уважение к партнеру, что уже само по себе снижает его напряжение.

Упражнение «Приглашение на медиацию»



Цели:

- сформировать представление о содержании письма-приглашения для второй конфликтующей стороны;
- проанализировать структуру письма-приглашения;
- выделить мотивирующие к медиации высказывания;
- выделить демотивирующие фразы.



Количество участников: оптимально не более 24 человек.



Время: 60–80 минут.



Необходимые материалы: листы чистой бумаги формата А4 и образец приглашения на медиацию по количеству участников, ручки, лист формата А1 и маркеры (или доска и мел).



Ход работы. Ведущий выбирает одну из конфликтных ситуаций, которую удалось проиграть на семинаре, и просит участников представить, что сторона X отказывается от прихода на медиативную сессию. Задача участников — с позиции медиатора написать ей письмо с целью заинтересовать к участию в медиативных сессиях. Каждый член группы получает образец письма-приглашения на медиацию (см. ниже). Участники могут менять его содержание так, как сочтут нужным. Письмо должно получиться таким, чтобы снять возможное напряжение и недоверие второй стороны как к медиаторам (и их организации), так и к процессу медиации. На написание письма отводится 10 минут.

Когда письма готовы, участники садятся в круг близко друг к другу. Им предлагается представить себя второй конфликтующей стороной, отказывающейся прийти на медиацию. С позиции этого персонажа участникам необходимо прочитать все письма-приглашения и оценить каждое из них по 10-балльной шкале. Оценка 10 баллов выставляется в случае, если после прочтения данного письма участник со 100%-ой вероятностью придет на медиацию, если данное приглашение однозначно убедило его разрешать возникший конфликт именно таким образом. Оценка 0 баллов ставится, если прочтение письма совершенно не изменило их взгляда на ситуацию, и они категорически не собираются принимать участия в медиативном процессе. По знаку ведущего каждый участник передает свое письмо соседу слева, тот читает, оценивает и передает письмо дальше. Процедура продолжается до тех пор, пока участникам не вернуться их собственные письма.

После получения своего письма каждый участник подсчитывает общую сумму заработанных баллов (или средний балл). Ведущий просит участников по кругу озвучить результат вычислений. Тем самым выделяются те письма, которые набрали максимальное количество баллов.



Анализ:

- Что было сложным при написании письма-приглашения?
- Что понравилось, вызвало позитивные эмоции, было убедительным в письмах, которые вы прочитали?
- Какие фразы, выражения, вызвали напряжение и недоверие?
- Что вы добавили бы в текст своего письма-приглашения?



Комментарий: при проведении анализа ведущий делит лист бумаги или доску на две колонки. В одной из них фиксируются мотивирующие элементы приглашений, в другой — демотивирующие. Как правило, участники с удовольствием обсуждают содержание прочитанных приглашений. Они легко выделяют те фразы и обороты, которые им понравились, вызвали доверие к медиатору и желание прийти на встречу, а также те, которые вызвали противоположный эффект, отбивали желание вступать в контакт с автором письма. Имеет смысл предложить участникам напечатать приглашения и обменяться ими, чтобы в дальнейшем им было к чему обращаться в случае необходимости приглашения на медиацию второй стороны.

Приглашение на медиацию

Уважаемый (-ая) _____

Ваш сосед (жена, коллега и др.), установил с нами контакт по поводу некоторых проблем, которые возникли между ним и вашей семьей. Он очень хотел бы выяснить это дело. Наша организация может работать при этом с вами, как нейтральная третья сторона. Мы не будем принимать ни вашу сторону, ни сторону вашего соседа, а попытаемся помочь вам обоим найти решение, которое вы будете воспринимать как справедливое.

Мы могли бы организовать встречу, в которой будут принимать участие вы, ваш сосед и два наших медиатора. Каждый из вас получит возможность высказать свою точку зрения и затем выработать соглашение, которого вы могли бы добровольно придерживаться. Такая встреча могла бы состояться недалеко от вашего места проживания и в удобное для вас время.

Я прилагаю информационную брошюру, которая более подробно описывает процедуру медиации.

Если вы позвоните мне по телефону, мы сможем подробнее обсудить детали и проверить, насколько наша организация могла бы быть вам полезной.

Я буду рад узнать ваше мнение!

С уважением! _____

Проигрывание ситуации медиации

(с опорой на таблицу результатов)



Цели:

- выявление преимуществ и недостатков визуализации промежуточных результатов медиации;
- развитие навыков медиации.



Количество участников: 3–4 в каждой подгруппе (2 человека — стороны конфликта; один или два — медиаторы).



Время: 30–40 минут.



Необходимые материалы: флип-чарт, бумага для флип-чарта, маркеры, картинки с символическим изображением результатов этапов медиации.



Ход работы. Участники ролевой игры знакомятся с кейсом и своими ролями. Медиатор готовит таблицу и организует пространство для медиации.

Этапы	Картинки	Сторона 1	Сторона 2
1.			
2.			
3.			
4.			
5.			

Проигрывание медиации ведется с опорой на таблицу. Медиатор представляет этапы медиации по символическим картинкам результатов. Затем он поэтапно фиксирует основные моменты в ходе самой процедуры.



Анализ:

- Как проходила работа с таблицей, что при этом наблюдали (чувствовали)?
- Какие преимущества дает визуализация?
- Какие трудности могут возникать при использовании таблицы?
- Что можно было бы улучшить в самой процедуре медиации, в фиксации результатов в таблице?



Комментарий: в качестве примера заполнения таблицы приведем работу с кейсом «Мастер производственного обучения и мама учащегося». После вводного этапа, в строке 1 в графе каждой из сторон можно зафиксировать процентную выраженность готовности разрешать конфликт посредством медиации. Также медиатор может попросить прокомментировать эту цифру и рассказать, что входит в те проценты, которые препятствуют полной готовности участия медиации. Так, мама учащегося, выразила свое желание решить проблему, но и высказала сомнения, что это возможно из-за некорректного поведения мастера перед этим. Мастер подчеркнул значимость для него мирного урегулирования конфликта, но оставил сомнения, что мама учащегося сможет преодолеть свое предубеждение относительно поведения своего сына. Медиатор благодарит стороны, за искренность и готовность придти к удовлетворяющему обе стороны решению.

Во второй строке после описания сторонами своего видения ситуации можно зафиксировать основные темы (позиции). Так, мама учащегося основную проблему видела в неумении мастера наладить комфортное общение с ее сыном и проявлении насилия к нему в виде завышенных требований в процессе обучения. А мастер указал на отсутствии у мамы желания сотрудничать с мастером, несоблюдение учащимся правил техники безопасности. Если во время описания ситуации мастер говорит о своем сожалении, что допустил некорректность в коммуникации с мамой, то можно попросить его напрямую сказать маме учащегося об этом. Как правило, в таких случаях стороны принимают извинения.

После проработки ситуации с использованием специальных техник медиации, в строке 3 можно зафиксировать интересы сторон, которые поддерживают их позицию. Можно попросить стороны прокомментировать, сходства в интересах.

В четвертой строке фиксируются всевозможные варианты разрешения ситуации, выбираются лучшие, по мнению сторон. В пятой — могут быть зафиксированы основные положения соглашения и шкалированная оценка результатов медиации (например, по десятибалльной шкале).

Этапы	Картинки	Виолетта Григорьевна, мама учащегося	Николай Антонович, мастер производственного об- учения
1.		20%	80%
2.		неумение мастера наладить комфортное общение и эффективно обучить профессии; насилие в виде завышенных требований к учащемуся	нежелание мамы сотрудничать с мастером; несоблюдение учащимся правил техники безопасности.
3.		получение сыном профессии; полноценное развитие свободной личности	повышение успеваемости учащегося; сохранение здоровья
4.		мама посетит одно из занятий профессионального обучения; звонить мама будет мастеру сама; мастер готов просветить маму о специфике обучения профессии; мастер будет демонстрировать дружелюбие по отношению к учащемуся; мама будет контролировать подготовку сына к занятиям.	
5.		10	10

Проводить проигрывание ситуации медиации с опорой на таблицу результатов можно и без картинок с символическим изображением результатов.

Работа с картинками

(с символическим изображением результатов этапов медиации)



Цели:

- усвоить содержание и задачи этапов медиации;
- подготовить вспомогательный материал для обеспечения медиатором понимания сторонами конфликта сути медиации.



Количество участников: не имеет значения.



Время: 30–40 минут.



Необходимые материалы: листы бумаги формата А6, маркеры, текст с описанием содержания этапов медиации.



Ход работы. Участники делятся на подгруппы и в течение 20 минут готовят символические изображения результатов каждого этапа

медиации. После этого рисунки оформляются на карточках и представляются в общей группе.



Анализ:

- Как проходило создание рисунков?
- Насколько рисунки адекватно изображают запланированное для них содержание?
- Каковы перспективы использования этих картинок в представлении медиации клиентам?



Комментарий: как правило, символические рисунки выполняются в оптимистическом стиле. Это может помочь при представлении этапов медиации не погружаться в тяжелую атмосферу конфликта, а больше ориентироваться на положительные результаты. Также следует обратить внимание будущих медиаторов, на то, что по символическим изображениям не всегда легко вспомнить их содержание. Поэтому, к работе в медиации с картинками на первых этапах лучше предварительно подготовиться.

Работа с музыкальными фрагментами



Цель: развитие способности идентифицировать собственные эмоции и умения их называть.



Количество участников: до 30 человек (четное).



Время: 30 минут.



Необходимые материалы: отрывки из представленных ниже музыкальных «трэков».



Ход работы. Формировать умение управлять своими эмоциями можно только в том случае, если человек точно может определить, чем именно он управляет. Эмоции и чувства подобны цветам: все могут назвать несколько основных, но если дело касается оттенков, задача усложняется. В живописи портретиста Франца Халса насчитывается до 40 оттенков черного цвета, который является одним из сложнейших в этом отношении для художников. Умение использовать оттенки является одной из черт профессионализма в изобразительном искусстве. Подобно этому, умение определить и назвать оттенки собственных переживаний может сделать из человека художника своей жизни.

Участникам дается следующая инструкция: *«Сейчас я буду включать для вас музыкальные фрагменты, каждый примерно по 2 минуты. Это будут отрывки из музыкальных произведений разных культур, эпох, относящиеся к различным стилям. Когда композитор писал музыку, то старался передать с ее помощью определенные чувства и эмоции. Постарайтесь понять, что именно хотел сказать автор. После каждого фрагмента я буду делать паузу. Во время этой паузы постарайтесь записать названия тех чувств и эмоций, которые отражены в прослушанном отрывке. Пронумеруйте все отрывки, чтобы в последующем обсуждении вам было легче ориентироваться».*

Ведущий может самостоятельно подобрать музыкальные отрывки. Основное требование к ним — достаточно яркая эмоциональная окрашенность, причем спектр эмоций должен быть широким. Ниже предложен список композиций, которые уже использовались на тренинге. Все они доступны для свободного скачивания в интернете, если вдруг под рукой не окажется нужных дисков.

Список музыкальных фрагментов:

1. Allar — Prelude Op5
2. Adhithia Sofyan — Adelaide sky
3. Banabila — Sanaa
4. Belo Plato — Kavalska svirka (u prirodi)
5. Ben zen Berg — L'agent d'Argentine
6. Carl Stalling — Stupor Duck
7. Drum Extasy — Бой (из оригинального саундтрека к фильму «Ночной Дозор»)
8. Фрагмент из оригинального саундтрека к фильму «Чужой» («Alien»)
9. Ellywu2 — The Masamune
10. Eric and Ryan Kilkenny — Bongo Avenger
11. Beethoven — Fur Elise
12. Furthest from the Cold — Violet and Grey
13. David Hirschfeld — Into Battle (из оригинального саундтрека к фильму «Legend of the Guardians: the Owls of Ga'Hode»)
14. Korvapuusti — Tanz Yiddelekh
15. Jazz Street Trio — Go Away Blues
16. Mark Schwindt — Awakening (piano version)
17. Mervent — Bal Plinn du Vertige
18. Beethoven — Moonlight Sonata

19. The Civil War soundtrack — Dixie
20. Patric Doyle — Love Theme Reprise
21. Olan Mill — Pine
22. Sudironda — Pizzica in La
23. Звук тибетского колокола (Tibet bowl)
24. Wojciech Gdczawski — Linger in Shadows
25. Niv Haramati — Little Tango
26. The Secret Garden — Passadoble



Анализ: после прослушивания отрывков ведущий просит участников разделить на пары и обсудить, какие эмоции возникали у них при прослушивании отрывков. В чем они отличались, в чем схожи. Сколько эмоций они определили одинаково? На обсуждение дается 10 минут. После этого обсудите с группой, сколько названий эмоций каждому из них удалось записать? Легко ли было идентифицировать эмоции? Что помогало им определить эмоции, которая передавала музыка? Насколько важно, знать, чем одни эмоции отличаются от других?

Работа с конкретными случаями

Кейс «Бытовые вопросы»

Информация для медиатора. Семейная пара (Эльвира, 33 года и Олег, 27 лет) постоянно конфликтует по поводу разделения обязанностей по дому. У них есть ребенок — Эдуард, 3 года, к которому оба родители относятся очень трепетно и с большой любовью. Семья живет в одной из квартир дома на две семьи. После очередного скандала Олег переселяется в садовый домик, который находится на их участке. Они оба имеют небольшой собственный бизнес, поэтому могут достаточно гибко определять график своей работы. Эльвира обратилась к услугам медиатора, чтобы определить, есть ли приемлемый выход для них обоих, чтобы сохранить отношения.

Информация для Олега. Вас зовут Олег. Вам 27 лет. Вы живете со своей женой Эльвирой (33 года) и сыном Эдуардом (3 года) в одной из квартир дома на две семьи. Вы очень любите своего сына. В последнее время вы постоянно нервничаете, так как Эльвира ругает вас по поводу бытовых мелочей, как, например, раскиданные по квартире грязные носки. Вы делаете то, что можете, но чувствуете постоянное давление с ее

стороны. Вы считаете, что если бы Эльвира действительно вас любила, то не ставила бы под угрозу ваш брак своими постоянными придирками по поводу банальных вещей. После очередного скандала вы переселились в садовый домик, который находится на вашем участке. Вы с женой имеете небольшой собственный бизнес, поэтому можете достаточно гибко определять график своей работы.

Дополнительная информация: вы считаете, что причиной постоянных споров является, в первую очередь, ежедневная рутина, и все могло бы быть лучше, если бы вы жили, ведя домашнее хозяйство по отдельности.

Информация для Эльвиры. Вас зовут Эльвира. Вам 33 года. Вы живете со своим мужем Олегом (27 лет) и сыном Эдуардом (3 года) в одной из квартир дома на две семьи. Вы очень любите своего сына. В последнее время вы постоянно нервничаете, так как считаете, что Олег слишком мало делает по дому. Вы убираете не только за Эдуардом, но и за Олегом. Вы считаете, что он живет припеваючи за ваш счет. Он любит ходить на прогулки с Эдуардом, но всю ежедневную работу по дому вы тащите на своих плечах. Это не справедливо. После очередного скандала Олег переселился в садовый домик, который находится на вашем участке. Вы с мужем имеете небольшой собственный бизнес, поэтому можете достаточно гибко определять график своей работы.

Дополнительная информация: Вы опасаетесь, что с выселением Олега из вашей общей квартиры вам действительно придется самой делать всю работу по дому.

Кейс «Два лаборанта, работающие вместе в лаборатории»¹²⁰

(Пример пометок медиатора по ходу разговора с клиентами)

В данном примере *курсивом* выделены «отправные точки» в рассказах обеих сторон, которые должны фиксироваться медиатором по ходу разговора, и в опоре на которые строится стратегия разрешения ситуации.

Она жалуется, что он делал в ее адрес замечания сексуального характера, допускал шутки о сексе, замечания о ее фигуре, показывал непристойные картинки. Он говорит, что она носит облегающую одежду, по-

¹²⁰ Оригинальный источник: Orme-Johnson C., Cason-Snow M. Basic mediation training. Trainers manual. [Электронный документ]. Режим доступа: http://www.campus-adr.org/CR_Services_Cntr/MIT_all.pdf Дата доступа: 19.02.2011. Перевод и адаптация: А. Луговцова, Ю. Егорова.

этому он подумал, что его **комплимент** о ее фигуре — это то, что она хотела бы услышать. А еще она не хочет ни с кем сотрудничать, она — не командный игрок. Она отвечает, что он не разделяет ответственность, и сотрудничать с ним означает «делать все самой». Он и она начали работать вместе 2,5 года назад. Сначала все было хорошо, у них одинаковое образование и похожий стиль работы (**позитив**). Сейчас они не могут хорошо работать поодиночке, но и не могут уйти из команды (**совместный интерес**). Во время кокуса она говорит, что его личные ремарки заставляют ее чувствовать себя очень некомфортно. Они были грубыми и неуважительными. Она никогда не говорила ему, как себя чувствует. На вопрос о том, что помогло бы ей чувствовать себя лучше в работе с ним, она сказала, что хочет услышать извинения. Во время кокуса он говорит, что она его не слушает, не уважает (**пересекающиеся интересы**). Медиатор строит доверие через признание его чувств и продолжение этой линии. Когда медиатор спрашивает, как она чувствует себя относительно его замечаний о ее фигуре (**нейтральный рефрейминг**), она говорит, что ей это не понравилось. Он не знал, что она себя так чувствует. Медиатор отражает: «Это звучит так, как будто вам жаль, что так вышло?» Когда он соглашается (**раскаianie**), медиатор спрашивает, хочет ли он сказать ей об этом. Он хочет, чтобы рабочие отношения были позитивными (**готовность обсуждать возможности**).

Инструкция для конфликтующих сторон¹²¹

1. Запомните все необходимые факты и информацию, чтобы во время игры вам не пришлось обращаться к листу с описанием роли. Это допускается только в исключительных случаях.
2. Если возникают вопросы, не оговоренные рамками роли, придумайте ответы, которые максимально подходят характеру вашего героя.
3. Оставайтесь в роли в перерывах между медиационными сессиями, это позволит вам быть максимально реалистичными. Не обсуждайте вашу роль ни с кем.

¹²¹ Оригинальный источник: Orme-Johnson C., Cason-Snow M. Basic mediation training. Trainers manual. [Электронный документ]. Режим доступа: http://www.campus-adr.org/CR_Services_Cntr/MIT_all.pdf Дата доступа: 19.02.2011. Перевод и адаптация: А. Луговцова, Ю. Егорова.

4. Подумайте о мотивации вашего персонажа. Что является для него наиболее значимым? Что расстраивает его в большей степени? Почему он согласился на медиацию?
5. Прежде чем начать, сделайте понятной и четкой для себя вашу позицию — что вы хотите получить от медиации?
6. Помните о своем интересе. Он может отличаться от заявленной позиции.
7. Каково ваше альтернативное решение (если медиация не удастся).
8. Что, скорее всего, произойдет, если решение на медиации не будет достигнуто?
9. Помните, что вы хотите доверять медиаторам, потому что хотите, чтобы они помогли вам разрешить вашу ситуацию. Если что-то в их поведении действительно вас очень возмущает, вы никогда не откроетесь. Но если они делают свое дело хорошо, и стараются создать для вас комфортную ситуацию, постепенно начинайте раскрывать все больше и больше личной информации и работать по предлагаемым им линиям.
10. Не всегда начинайте рассказ с самого начала и не ведите его к логическому завершению. Люди часто начинают с тех моментов, которые являются наиболее «свежими» в памяти, и опускают важные моменты, потому что забыли, или потому что их обсуждение является для них некомфортным. Имейте представление о том, что является некомфортным для вашего персонажа.

Лист наблюдателя¹²²

Этот лист используется наблюдателем в ролевых играх для оценки проявляемых медиаторами умений. В идеале все перечисленные умения должны быть проявлены в ходе медиации. Каждое из них оценивается по 5-бальной шкале.

1 = не было попыток; 2 = над этим нужно поработать; 3 = приемлемо; 4 = очень хорошо; 5 = великолепно

¹²² Оригинальный источник: Orme-Johnson C., Cason-Snow M. Basic mediation training. Trainers manual. [Электронный документ]. Режим доступа: http://www.campus-adr.org/CR_Services_Cntr/MIT_all.pdf Дата доступа: 19.02.2011. Перевод и адаптация: А. Луговцова, Ю. Егорова.

Умение	1	2	3	4	5	Комментарий
1. Слушать и воссоздавать историю						
Открытые, нейтральные вопросы						
Невербальное сопровождение поддерживающее и сбалансированное						
Правильное определение эмоций и ответ на них						
Уточнение двойственных утверждений						
Выяснение контекста ситуации						
Выяснение не только фактов, но и восприятие их сторонами, как и восприятие друг друга						
Эффективное обобщение сути истории каждой стороны						
2. Уточнение интересов и выводов						
Выявление надежд и целей медиации у каждой стороны						
Помощь в формулировании конструктивных выводов						
Исследование «неявных» фактов						
Идентификация общих интересов						
Выявление требований, лежащих за демонстрируемой позицией						
3. Поддержка сторон						
Создание безопасной, конструктивной, поддерживающей и не слишком формальной атмосферы.						
Демонстрация уважения к обеим сторонам						
Доверие со стороны сторон						
Паритетность по отношению обеим сторонам						
Помощь сторонам в определении их ресурсов						
Подчеркивание позитива и возможностей						
Стороны сами (а не медиаторы) делают выводы						
Правильная адресация нарушения правил медиации						
4. Управление процессом						
Полное объяснение процесса медиации и роли медиатора						
Уважение и напоминание о конфиденциальности						
Эффективное управление временем						

Определение точек принятия решений							
Получение соглашения по процессу принятия решений							
Определение готовности сторон двигаться дальше							
Возвращение сторон к нерешенным вопросам							
Обдуманый выбор между кокусом или общей сессией							
5. Соглашение							
Подчеркивание и повторение точек согласия							
Хорошее понимание потребностей каждой стороны							
Помощь в приоритизации интересов							
Фасилитация и стимулирование общения между сторонами							
Поддержка сторон в выработке и оценке альтернатив							
Проверка предложений сторон на реальность							
Эффективное управление процессом подписания соглашения							
6. Работа с со-медиатором							
Обсуждение стратегии и стиля медиации с со-медиатором перед процессом и во время кокусов							
Разделение процесса не только со сторонами, но и с со-медиатором							
Эффективная работа со стилем со-медиатора							

Инструкция для коуча¹²³

1. Отвечайте на любые вопросы касательно процесса и убедитесь в том, что люди понимают свои роли.
2. Четко определите сами для себя свой стиль интервенции и обратной связи, иначе медиаторы могут быть неприятно удивлены вашими действиями.

¹²³ Оригинальный источник: Orme-Johnson, C., Cason-Snow, M. (2002). Basic mediation training. Trainers manual. — [Электронный документ]. Режим доступа: http://www.ampusadr.org/CR_Services_Cntr/MIT_all.pdf Дата доступа: 19.02.2011. Перевод и адаптация: А. Луговцова, Ю. Егорова.

3. Прежде чем начнется ролевая игра, обсудите с медиаторами, как будет происходить интервенция. Уточните, что будет для них наиболее комфортным (например, предпочитают ли они свести комментарии к минимуму, предпочитают ли они короткие, быстрые, но частые интервенции и т.д.)
4. Узнайте у медиаторов, есть ли пожелания относительно каких-то конкретных вещей, за которыми следует наблюдать и комментировать.

Обратная связь во время игры

- Будьте осторожны со слишком частым вмешательством. Дайте медиаторам шанс учиться на опыте, не задавливайте их своим.
- Для интервенции подождите до «нужного момента». Действия должны длиться определенное время, чтобы медиаторы могли осознать их последствия.
- Старайтесь не затягивать время интервенции, делайте ее как можно более быстрой, чтобы медиаторы и конфликтующие стороны не упустили момент. Границы вашей интервенции (начало и конец) должны быть предельно понятны играющим.
- Помогайте медиаторам сконцентрироваться на происходящем. Это более полезно, чем просто комментарии или советы:
 - задайте одной или обеим сторонам вопрос: «Как вы себя сейчас чувствуете?»
 - спросите медиатора: «Какую реакцию со стороны А вы сейчас наблюдаете?»
- Решение проблем с медиаторами: «Как еще можно подойти к этой проблеме?»
- Решение проблем со сторонами: «Что бы вам сейчас могло помочь?»
- Спросите стороны: «Каких действий вы хотели бы от медиаторов сейчас?»

Дебрифинг:

1. Предложить высказаться медиаторам.
 - Что сработало на результат? Что нет? (акцент на позитивных моментах)
2. Предложить высказаться конфликтующим сторонам.
 - Какие действия медиатора, на ваш взгляд, способствовали продвижению?
3. Свои наблюдения (использовать лист наблюдений).
 - Начинайте с положительных моментов.
 - Используйте конкретные примеры.
 - Не переусердствуйте!

Кейс «Дело о розетке»

Информация для медиатора. Елена Семеновна, пенсионерка, решила поменять розетку в стене. Она вызвала для этого мастера по объявлению в газете. Мастер пришел, оценил старую розетку и сказал, что для замены на новую надо немного расширить выемку в стене. У него было с собой оборудование (перфоратор), которое он использовал. Новая розетка была установлена. Вечером к Елене Семеновне пришла соседка, проживающая за стеной, Нина Петровна. Она пригласила Елену Семеновну к себе, чтобы показать, какой ущерб причинил мастер. Оказалось, что при использовании перфоратора от вибрации со стены в квартире Нины Петровны отвалился кусок штукатурки. Штукатурка отвалилась под обоями и повредила обои. Факт повреждения подтвержден актом, составленным комиссией из ЖЭСа. Соседки между собой всегда неплохо общались и даже после этого случая пускали друг друга в квартиру. Елена Семеновна сделала несколько фотографий ущерба.

Подсказка медиатору: дела, связанные с ущербом, в суде разрешать дорого. На вопрос «кто виноват?» отвечает не суд, а экспертиза. Назначение экспертизы стоит как минимум 300 000. Кроме того, еще можно ждать до 6 месяцев.

Информация для Елены Семеновны. Вас зовут Елена Семеновна. Вы — пенсионерка. Вы решили поменять розетку в стене. Вызвали для этого мастера по объявлению в газете. Мастер пришел, оценил старую ро-

зетку и сказал, что для замены на новую надо немного расширить выемку в стене. У него было с собой оборудование (перфоратор), которое он использовал. Новая розетка была установлена. Вечером к вам пришла соседка, проживающая за стеной, Нина Петровна. Она пригласила вас к себе, чтобы показать, какой ущерб причинил мастер. Оказалось, что при использовании перфоратора от вибрации со стены в квартире Нины Петровны отвалился кусок штукатурки. Штукатурка отвалилась под обоями и повредила обои. Факт повреждения подтвержден актом, составленным комиссией из ЖЭСа. Вы с соседкой между собой всегда неплохо общались и даже после этого случая пускали друг друга в квартиру. Вы сделали несколько фотографий ущерба. Вы понимаете, что вред причинен по вашей вине. Но при этом вы знаете, что соседка завысила размер ущерба. Во-первых, нет необходимости переклеивать обои во всей комнате. Вы предлагаете исправить место повреждения, переклеив лишь одну полосу. Вы обратили внимание, что у Нины Петровны обои поклеены не по стыкам и рисунок не совпадает, то есть клеили любители, а не мастера. Вы предлагаете своими усилиями устранить дефект. Вы за многолетний опыт проведения ремонта научились клеить обои качественно. Во-вторых, в случае не согласия на переклейку обоев вашими усилиями, вы можете оплатить услуги по ремонту, но не более 300 000 рублей. Вы прошли по магазинам и оценили, сколько материалов надо для оклейки всей комнаты соседки обоями шелкографики. Размер ущерба был явно завышен Ниной Петровной. Вы можете взять смету ущерба (стоимость работ и обоев) в ЖЭСе. Однако, знаете, что у Нины Петровны в ЖЭСе работают знакомые, которые могут ей помочь. При осмотре ущерба вы поняли, что в сложившейся ситуации виноваты и электрик (не рассчитал усилия и мощность перфоратора), и плохой ремонт в квартире Нины Петровны. Дело в том, что у нее отвалился кусок штукатурки, которой заделывали трещину в стене. Именно он и порвал обои. Но доказать в суде это может лишь эксперт-инженер.

Информация для Нины Петровны. Ваша соседка, пенсионерка Елена Семеновна, решила поменять розетку в стене. Она вызвала для этого мастера по объявлению в газете. Мастер пришел, оценил старую розетку и сказал, что для замены на новую надо немного расширить выемку в стене. У него было с собой оборудование (перфоратор), которое он использовал. Новая розетка была установлена. Вечером вы пригласили Елену Семеновну к себе, чтобы показать, какой ущерб причинил мастер. Оказалось, что при использовании перфоратора от вибрации со стены в вашей квартире отвалился кусок штукатурки. Штукатурка отвалилась под обоями и по-

вредила обои. Факт повреждения подтвержден актом, составленным комиссией из ЖЭСа. Вы с соседкой между собой всегда неплохо общались и даже после этого случая пускали друг друга в квартиру. Елена Семеновна сделала несколько фотографий ущерба. Вы тоже пенсионерка и хотите получить деньги для покупки новых обоев во всей комнате. Вы оцениваете свои обои в 400 000 — 450 000 рублей, поскольку ремонт делали лишь несколько месяцев назад. Обои — шелкографика. Вы понимаете, что подобные обои можно купить дешевле, но хотите извлечь из сложившейся ситуации максимум выгоды для себя. У вас есть знакомые в ЖЭСе, которые могут Вам посодействовать в составлении соответствующей сметы ущерба. При осмотре ущерба Елена Семеновна обнаружила, что в сложившейся ситуации виноваты и электрик (не рассчитал усилия и мощность перфоратора), и плохой ремонт в вашей квартире. Дело в том, что у вас отвалился кусок штукатурки, которой заделывали трещину в стене. Именно он и порвал обои. Но доказать в суде это может лишь эксперт-инженер.

Кейс «Классный руководитель и мама-учитель-предметник»

Информация для медиатора. Светлана Петровна, классный руководитель 8 «Б» стала замечать, что Полина Юрьевна — мама одного из учеников этого класса и одновременно с этим учитель-предметник у этого класса — стала проявлять много активности по внеклассному общению с коллективом, где учится ее сын. Помимо присутствия на различных мероприятиях, она сама стала организовывать экскурсии, походы, приглашала ребят класса на чаепития к себе домой. Между классным руководителем и мамой-учителем-предметником возникла напряженная ситуация и взаимное недовольство, которое стало обсуждаться кулуарно как в среде учителей, так и среди учеников класса. Одни считали, что мама подрывает авторитет классного руководителя за счет панибратского отношения с учениками, другие, что классный руководитель не в состоянии справляться сам с задачами сплочения доверенного ему коллектива. Поскольку напряженность ситуации нарастала, а прямой открытой коммуникации друг с другом Светлана Петровна и Полина Юрьевна по этой теме избегали, психолог школы предложила им пройти процедуру медиации и получила согласие обеих сторон.

Информация для Светланы Петровны, классного руководителя 8 «Б». Вы классный руководитель этого класса уже 3-й год и до сих пор никаких проблем с управлением не возникало. Теперь вы начинаете замечать, что ученики пытаются манипулировать вами и выйти из под ваше-

го контроля. Причиной тому вы видите возникновение неформального лидера — мамы одного из учеников, Полина Юрьевна, которая является учителем-предметником в этом классе и всячески желает увлечь детей за собой, тем самым провоцируя среди учеников и учителей сомнения относительно вашего профессионализма. Вы не считаете возможным уделять классу большее количество времени, т. к. у вас есть своя семья и сын-дошкольник, ваши действия как классного руководителя соответствуют уровню оплаты и планам воспитательной работы. Вы знаете, что многие другие классные руководители на вашей стороне, но хотите решить эту проблему, т. к. устали от конфликтной напряженности. До того как Вам предложили использовать медиацию для решения этого конфликта, у вас не было прямого разговора с Полиной Юрьевной.

Информация для Полины Юрьевны — мамы одного из учеников 8 «Б». Ваш сын учится в 8-ом классе, с которым вы знакомы еще и как учитель-предметник. Наблюдения за классом позволили вам сделать вывод, что ребята не стали сплоченным коллективом. Помня свой школьный и студенческий опыт, и желая сыну также получить радость от дружеского общения с одноклассниками, вы решили проявить свои профессиональные и человеческие способности, стали много времени и сил отдавать классу, и в конечном итоге у вас сложились хорошие отношения с ребятами. Однако до вас стали доходить слухи от коллег, что классная руководительница этого класса, Светлана Петровна, крайне недовольна и раздражена вашими действиями. И хотя у вас не было прямого разговора с ней на эту тему, вы чувствуете негативное отношение к себе и напряженность между вами и Светланой Петровной. Вы были удивлены, что кто-то мог негативно воспринять ваш порыв, ведь сына вы растите одна, беспокоитесь за него, хотите оградить от негативного влияния. Поскольку вам неприятна ситуация враждебности со стороны вашей коллеги — классного руководителя, вы согласились на предложение психолога принять участие в медиации.

Кейс «Комод в стиле модерн»

Информация для медиатора. К вам должны прийти супруги Николаевы. После 10 лет брака они решили развестись. Цель их прихода — разрешить существующий имущественный спор о том, кому будет принадлежать комод в стиле модерн.

Информация для каждого из супругов Николаевых. После 10 лет брака вы хотите развестись. Вы обо всем договорились: мебель, банковские

счета, автомобиль, дети — все точки расставлены! И только очень старый и ценный комод, который вы вместе купили в антикварной лавке в первый год своего замужества, все еще остается предметом спора. Каждый из вас хотел бы оставить его у себя и думает, что имеет на это право. До настоящего момента вы так и не смогли прийти к единому мнению. И вот сейчас в этой связи даже достигнутые договоренности находятся под угрозой. Вы идете к медиатору, чтобы принять решение, кому из вас будет принадлежать комод.

Кейс «Лодочный поход»

Информация для медиатора. К вам на медиацию придут двое мальчиков подростков, Алексей и Кирилл. Во время недавнего лодочного похода между ними произошла стычка, свидетелями которой стали их учитель и одноклассники. Кирилл обзывал Алексей, а Алексей за это ударил Кирилла по лицу. Оперативное вмешательство учителя не позволило ситуации усугубиться. Однако, в настоящее время отношения между ребятами остаются весьма напряженными. К вам обратился их классный руководитель с просьбой помочь урегулировать конфликтную ситуацию.

Информация для Алексея. Вы совершаете со своим классом лодочный поход. Ваш учитель сказал вам, что вы должны меняться местами в лодке каждые десять минут, чтобы у каждого была возможность посидеть за веслами и ощутить скорость движения. И вот ты хочешь поменяться местами с Михаилом и при этом случайно задеваешь веслом ногу Кирилла. Тот ругается в твой адрес — «бродяга», «болван», «инвалид» — и при этом кричит во все стороны. Твое терпение лопают, в конце концов, ты сделал это ненамеренно. Твои глаза наполняются слезами, и тебя переполняет гнев. Недолго думая, ты берешь весло и бьешь им Кирилла по лицу. Так ему и надо! Получил по заслугам! Учитель отправляет вас к медиатору.

Дополнительная информация: У тебя так или иначе нелегкое положение в классе, ты, скорее, одиночка, хотя тебя это совсем не устраивает. Конечно, никто об этом не знает, так как тебе было бы неловко. Кирилл уже давно тебя раздражает. Он своего рода предводитель в классе, постоянно «треплет» и насмехается над другими, при этом он говорит пошлые вещи, а все с этого потом смеются. Ты тоже уже не раз был объектом его насмешек и попадал в такие неловкие ситуации. Во время медиации ты демонстрируешь свое недовольство, но ведешь себя негромко. Ты надеешься, что до Кирилла, в конце концов, дойдет, насколько пошло он себя иногда ведет. То, что ты ударил его веслом в лицо, было вызвано приступом ярости,

но теперь ты об этом сожалеешь. Но ты скажешь об этом лишь в том случае, если Кирилл тоже поймет, насколько он иногда невыносим.

Информация для Кирилла. Вы совершаете со своим классом лодочный поход. Ваш учитель сказал вам, что вы должны меняться местами в лодке каждые десять минут, чтобы у каждого была возможность посидеть за веслами и ощутить скорость движения. И вот Алексей и Михаил должны поменяться местами. Для этого Алексею необходимо продвинуться мимо тебя и при этом он задевает своим веслом твою ногу. Это чертовски больно! Снова этот придурковатый Алексей! Как всегда — в своем репертуаре! Ты кричишь на него и обзываешь. Понятно почему — тебя распирает гнев и боль! Так что, пусть ощутит сам! Но нет, он тут же начинает реветь! И вдруг ты получаешь от Алексея удар веслом в лицо. Ты объят ужасом и тебе неловко перед всеми твоими приятелями. „У него совсем крыша поехала“, — думаешь ты про себя. К счастью, быстро вмешивается учитель и отправляет вас к медиатору.

Дополнительная информация: Ты очень популярен среди одноклассников. Часто ты даже тот, кого можно назвать своего рода предводителем. Многие восхищаются тобой. Ты испытываешь особое чувство удовольствия, когда заставляешь других смеяться. Это происходит тогда, когда ты шутишь, при этом нередко насмехаясь над другими. Но некоторые в твоем классе ведут себя странно. К ним относится и Алексей. Он всегда один! Ни с кем не хочет тусоваться. Какой-то он другой! Поэтому иногда доставляет удовольствие подразнить его или других. Всего лишь парочка тупых шуток. Вполне нормальное дело для школы! „Инвалид“ — это же не ругательство, просто многие так говорят. Во время медиации ты все еще злишься и демонстрируешь это. В конце концов, Алексей тебя ударил, и что теперь, не показывать вида?! Уважение со стороны одноклассников для тебя очень важно, поэтому вся эта ситуация — «получить в лицо» на виду всех приятелей — для тебя особенно неприятна. Но тебе нелегко дается это признать, поэтому сначала ты только говоришь о том, как тебе было больно. Если бы Алексей признал свою вину, ты согласился бы поговорить об этом более подробно.

Кейс «Мастер производственного обучения и мама учащегося»

Информация для медиатора. Учащийся курса не справляется с учебной, имеет много претензий со стороны преподавателей по вопросам дисциплины. Мастер звонит матери учащегося и описывает сложившуюся ситуацию.

Мать, не выслушав до конца претензии, прерывает мастера, доказывая, что ее сын очень способный, с высоким интеллектом, дисциплинированный, подобных проступков сделать не может, а если что-то и сделал такое, то в этом виноваты преподаватели, значит, спровоцировали его на это. Мастер, услышав это, не выдерживает, грубит в ответ матери учащегося и бросает трубку, на что последняя звонит с жалобой заместителю директора с просьбой разобраться. Заместитель директора предлагает маме, а затем и мастеру разобрать эту ситуацию с помощью медиации, как специальной технологии разрешения конфликтных ситуаций. Оба соглашаются.

Информация для Николая Антоновича, мастера производственного обучения. Вы — мастер производственного обучения и за вами закреплена конкретная группа учащихся, в которой вам необходимо контролировать успеваемость, дисциплину, проводить воспитательные мероприятия. Вы любите свою работу, переживаете за результат обучения ваших подопечных, и вас расстраивает, что все время приходится сталкиваться с отсутствием у них желания учиться и подчиняться правилам учебного заведения. В очередной раз, когда один из учащихся курса перестал справляться с учебной работой, а по вопросам дисциплины получил много претензий со стороны преподавателей, вы позвонили матери учащегося и описали сложившуюся ситуацию. Мать, не выслушав до конца, перебила вас и стала доказывать, что ее сын очень способный, с высоким интеллектом, дисциплинированный, подобных проступков сделать не может, а если что-то и сделал такое, то в этом виноваты преподаватели, значит, спровоцировали его на это. Вы были настолько раздосадованы такой манерой поведения мамы учащегося, что продолжение беседы в таком ключе показалось вам бессмысленным, и вы резко оборвали обвинения матери в адрес преподавателей училища, сказав ей в ответ также что-то обидное, и повесили трубку. Через некоторое время, к вам обратился заместитель директора и сообщил, что ему звонила мама учащегося, просила разобраться. Для разбора этого случая заместитель директора предложил вам принять участие в медиации. Вы согласились.

Информация для Виолетты Григорьевны, мамы учащегося. Ваш сын учится в полиграфическом колледже. Вы гордитесь тем, что он не остался «просиживать штаны» в школе, а сразу после 9-го класса стал обучаться профессии. Вы пока не решили, в какой институт он будет поступать, но уверены, что сможете помочь сыну определиться в дальнейшем. Звонок мастера производственного обучения не стал для вас неожиданностью. Сын и раньше жаловался вам на непрофессионализм мастеров и преподавателей колледжа: плохо объясняют, требуют безусловного подчинения

и т. п. Когда мастер сообщил, что ваш сын не справляется с учебной, имеет много претензий со стороны преподавателей по вопросам дисциплины, вы не стали дослушивать его до конца. Вы постарались обратить внимание мастера на то, что сын ваш очень способный, с высоким интеллектом, дисциплинированный, и никаких проступков сделать не может, а если что-то и сделал такое, то в этом виноваты преподаватели, значит, спровоцировали его на это. Реакция мастера только подтвердила ваши подозрения о педагогическом коллективе. Он не только бросил трубку, но и нагрубил вам перед этим. Вы решили что не оставите эту ситуацию и позвонили заместителю директора с просьбой разобраться. Тот предложил сделать это с помощью медиации. Вы согласились.

Кейс «Невестка и свекровь»

Информация для медиатора. Свекровь, имея свою жилплощадь и сдавая ее в аренду, проживает в квартире своего сына, который недавно женился и переехал к жене. Невестка настаивает на том, чтобы свекровь выехала из квартиры, чтобы, в свою очередь, ее сдавать в аренду. На этой почве возникают постоянные ссоры между свекровью и невесткой, а также между женой и мужем, который не хочет портить отношений с матерью. В результате, по обоюдному согласию, стороны обратились за помощью к медиатору.

Информация для свекрови. Вы, имея свою жилплощадь и сдавая ее в аренду, проживаете в квартире своего сына, который недавно женился и переехал к жене. Невестка настаивает на том, чтобы вы выехали из квартиры, чтобы, в свою очередь, ее сдавать в аренду. На этой почве возникают постоянные ссоры. Вы не уверены, что этот брак удачный для вашего сына и что он будет «на всю жизнь». Поэтому вы опасаетесь, что невестка, завладев этой квартирой и в дальнейшем разведясь с вашим сыном, оставит его «без кола, без двора». Вы согласились обратиться за помощью к медиатору.

Информация для невестки. Свекровь, имея свою жилплощадь и сдавая ее в аренду, проживает в квартире вашего мужа, который переехал к вам. Вы настаиваете на том, чтобы свекровь выехала из квартиры, чтобы, в свою очередь, ее сдавать в аренду. У вас нелегкое материальное положение и доход от сдаваемой квартиры значительно укрепил бы ваш семейный бюджет. На этой почве возникают постоянные ссоры между Вами и свекровью, а также между вами и мужем, который не хочет портить отношений с матерью. Вы согласились обратиться за помощью к медиатору.

Кейс «Опоздание в детский сад»

Информация для медиатора. В детском саду «Солнечный лучик» есть «болезненное место»: работа с родителями считается среди воспитателей тяжелой и неблагоприятной ношей, которая совсем не приносит им удовлетворения. «Работа с родителями — это наше «слабое звено» — в кругу воспитателей данное утверждение стало уже практически устойчивым выражением. В свою очередь и со стороны родителей высказывается также неудовлетворенность: «Родителям здесь совсем не рады» — говорят некоторые из них — «вообще-то, именно детский сад должен идти нам навстречу, а не наоборот!». Позавчера после обеда произошел небольшой инцидент, когда разгорелся спор между госпожой Поповой (мать Светы), которая пришла забрать свою дочь, и Татьяной Крупник (воспитатель группы, в которую ходит Света). Заведующая детсадом стала свидетелем словесной перепалки и сразу же предложила пригласить на следующий день из соседнего учреждения Вас, специалиста по медиации, для разговора с госпожой Крупник и госпожой Поповой.

Информация для Елены Поповой. Вас зовут Елена Попова. Вы мать 5-летней Светы. Вам 27 лет. По профессии вы социальный работник, в настоящее время работаете на полставки. Вы замужем и у вас есть еще один ребенок, который уже ходит в школу. Ваша семья переехала сюда недавно, старший ребенок ходил в детский сад лишь там, где вы жили раньше. Вы активно интересуетесь условиями пребывания своего ребенка в детском саду и имеете соответствующий опыт в этом деле. Вообще-то вы хотели бы принимать более активное участие в жизни детского садика, например, в родительском совете, но с тех пор, как вам снова пришлось работать полдня, у вас остается слишком мало времени — хотя бы успевать дома по хозяйству и смотреть за детьми. Но даже того короткого промежутка времени, который у вас есть, чтобы привести и забрать Свету из детского сада, вам недостаточно, чтобы понять, что там что-то не так: учреждение отгородилось от всех, замкнулось на себе, воспитатели к родителям относятся недружелюбно и разговаривают с ними мимоходом, не уделяя должного внимания. Когда ваш старший ребенок ходил в детсад, то вы временами даже могли выпить с воспитательницей чашечку кофе, когда приходили забирать ребенка — в любом случае контакт был намного лучше. То, что в детском саду без особого удовольствия относятся к родителям, может влиять и на недостаточно хорошее отношение к детям: дело доходит до того, что воспитатели наказывают детей, если их родители в общении с ними что-то не так сказали или были неправы в каких-то

мелочах. Вы уже не можете терпеть то ворчание, с которым вас встречают каждый раз, когда Вы всего лишь на десять минут позже забираете Свету из детсада — вместо 12 часов в 12:10, так как вам приходится иногда немного задерживаться на работе. Детсад вы сравниваете со своеобразной «камерой хранения детей» — такое там отчужденное отношение к людям. Позавчера чаша терпения лопнула: когда вы в обед чуть-чуть с опозданием пришли забрать Свету, то вашим глазам предстала следующая картина — несчастная Света в пальто и шапке стоит одна на крыльце детсада, ожидая вас. Вы требуете объяснений от воспитателя — почему она наказывает ребенка за то, в чем он совсем не виноват. Госпожа Крупник сразу же начинает кричать и утверждать, что такие люди, как вы, только портят всем жизнь. Вы охотно принимаете предложение заведующей детсадом воспользоваться услугами медиатора. Вы раньше уже слышали положительные отзывы о такой форме решения конфликта и надеетесь, что во время разговора при посредничестве медиатора вы сможете изложить суть своих жалоб на неправильное обращение с детьми и родителями.

Информация для Татьяны Крупник. Вас зовут Татьяна Крупник. Вы работаете воспитательницей в детском саду. Вам 23 года. Вы гордитесь тем, что уже сама руководите группой в детсаде. У вас за плечами основательное образование, к полученным знаниям вы обращаетесь всякий раз, когда анализируете свои рабочие будни. Вы убеждены, что детям необходима «прочная рамка», которая связывает их с группой. Если же в группе царит обстановка постоянного «прихода и ухода», то у детей теряется концентрация и эмоциональная привязанность к своей группе. Очень жаль, что многие родители слишком эгоистичны и не понимают важности наличия такого рода «прочной рамки» для своих детей, детей приводят в детский сад просто в соответствии с временным графиком родителей, как будто детский сад это какая-то «камера для хранения детей». Особенно далеко в этом зашла мама Светы, госпожа Попова. Она ведет себя так, словно у нее нет часов. Вся группа, и прежде всего, Света должна была бы страдать от этого, если бы не вы, которая применяет специальный подход: чтобы Света, когда ее утром с опозданием приводят в детский сад, не испытывала бы дискомфорт от того, что ее сразу должны включать в общую игру, вы сначала сажаете девочку за отдельный стол с индивидуальной игрой до тех пор, пока не начнется следующий этап общей активности группы. И если ее мать в очередной раз не может своевременно забрать бедного ребенка из садика, то вы снова должны использовать «особый подход» и «выводить» Свету из общей активности группы — в подходящий момент девоч-

ка «изымается» из группы детей, которые остаются в садике на целый день, чтобы не прерывать внезапно их игровой процесс из-за того, что Свету непунктуально забирают из группы. Когда позавчера мать Светы пришла и начала высказывать свои претензии, у вас в конце концов кончилось терпение и вы высказали госпоже Поповой все, что думаете по поводу ее постоянной непунктуальности. После того как в спор вмешалась заведующая детским садом и предложила решить вопрос путем медиации, вы чувствуете себя не очень хорошо, так как вы несколько по-другому представляете себе работу с родителями. Но в этой ситуации вы не можете сказать «нет».

Кейс «Порванная сумка»

Информация для медиатора. Во время урока ученик 8 класса Аркадий сделал замечание однокласснице Клаве по поводу ее косметики, сказав «Ты похожа на обезьяну». После урока оскорбленная вместе с двумя подругами, которые держали за руки «оскорбителя», побила последнего. В ответ Аркадий порвал Клавину сумку. В результате Клава потребовала возмещение стоимости новой сумки в сумме 50 тыс. рублей. Вызвали родителей детей, которые согласились на медиацию.

Информация для мамы (папы) Клавы. Ваша дочь Клава учится в 8 классе. Во время одного из уроков одноклассник Аркадий сделал замечание вашей дочери по поводу ее косметики, сказав «Ты похожа на обезьяну». После урока Клава вместе с двумя подругами, которые держали за руки «оскорбителя», побила последнего. В ответ Аркадий порвал Клавину сумку. В результате Клава потребовала возмещение стоимости новой сумки в сумме 50 тыс. рублей. Ваша девочка страдала косоглазием, в результате недавней операции этот дефект был устранен, однако Клава отнесла оскорбление Аркадия на счет своего недавнего недуга, что и вызвало у нее такую реакцию. Сумку Вы ей подарили на день рождения. Вас и одного из родителей Аркадия пригласили в школу на медиацию.

Информация для мамы (папы) Аркадия. Ваш сын Аркадий учится в 8 классе. Во время одного из уроков он сделал замечание своей однокласснице Клаве по поводу ее косметики, сказав «Ты похожа на обезьяну». После урока оскорбленная, она вместе с двумя подругами, которые держали за руки вашего сына, побила его. В ответ Аркадий порвал Клавину сумку. В результате Клава потребовала возмещение стоимости новой сумки в сумме 50 тыс. рублей. У Вашего сына недавно было «сотрясение мозга». Вы возмущены случившимся и не собираетесь платить 50 тыс. руб. Вас и одного из родителей Клавы пригласили в школу на медиацию.

Кейс «Предупреждение от классного руководителя»

Информация для представителя родительского комитета (медиатора).

К вам обратился расстроенный господин Руссо с просьбой помочь разобраться с ситуацией. Неделю назад он получил письмо-предупреждение от классного руководителя своего сына Павла, господина Липского, которое ставит под угрозу перевод его сына в 10 класс. Письмо стало для господина Руссо неприятным сюрпризом. На следующий день он отправился в школу, чтобы поговорить с господином Липским. Это был первый прямой контакт господина Руссо с классным руководителем сына. Содержательного разговора не получилось, потому что господин Липский спешил и возбужденно напомнил господину Руссо о родительских собраниях. Вы поговорили с господином Липским и предложили заинтересованным сторонам обсудить сложившуюся ситуацию в вашем присутствии в качестве медиатора. Стороны согласились.

Информация для господина Руссо. Неделю назад вы получили письмо-предупреждение от классного руководителя вашего сына Павла, господина Липского, которое ставит под угрозу перевод вашего сына в 10-ый класс. Письмо стало для вас неприятным сюрпризом. До сих пор вы полагали, что у вашего сына в школе нет никаких проблем. Ни он не говорил о проблемах своей успеваемости, ни от господина Липского не было каких-либо замечаний. Вы не понимаете, как такое могло произойти. Вы хотите, чтобы ваш сын получил аттестат, и ожидаете, что учителя помогут вашему сыну достичь этой цели. По поводу письма-предупреждения ваш сын говорит, что классный руководитель заботиться только о сильных учениках, а в отношении остальных не проявляет никакого интереса. Так как для вас важно, чтобы ваш сын добился поставленных целей в школе, вы сразу же на следующий день отправились в школу, чтобы поговорить с господином Липским. Это происходит впервые, что вы ищете прямой контакт с классным руководителем. До сих пор обо всем, что касается школы, заботилась ваша жена. Сначала вы вообще не знали, к кому следует обратиться в школе, а затем вам пришлось полчаса ждать господина Липского. Ко всему оказалось, что у того на встречу с вами было только 5 минут, и при этом он возбужденно напомнил вам о родительских собраниях. Потихоньку вы начинаете верить своему сыну, что у учителя есть к нему какие-то претензии. Вы чувствуете себя беспомощным и не знаете, что делать дальше. Затем вы поговорили с одним из представителей родительского комитета, который предложил поговорить вам с господином Липским в его присутствии в качестве медиатора.

Информация для господина Липского. Вы классный руководитель Павла. Из-за его плохой успеваемости вы послали его родителям письмо-предупреждение, в котором сообщается о том, что под угрозой находится перевод их сына в 10 класс. Павел часто без объяснений пропускает занятия и нерегулярно выполняет домашние задания. Ему тусовка важнее, чем занятия в школе. Вы уже много раз разговаривали с Павлом и предупреждали его. Без успеха. Кажется, что и его родители не проявляют особого интереса к тому, как учиться их сын, так как они не приходят на родительские собрания и никогда не ставят свои подписи о том, что ознакомились с важной информацией из школы. И вдруг господин Руссо появляется в школе и требует разговора с вами. Так как у вас в этот момент был всего лишь небольшой перерыв, вы напомнили господину Руссо о «родительских собраниях», во время которых можно было бы все обсудить. Вы очень разозлились, что до сих пор ни разу не видели господина Руссо и тут он, когда дело серьезно коснулось его сына, появляется и сразу же призывает вас к ответу. Сегодня с вами разговаривал один из представителей родительского комитета, который предложил поговорить вам с господином Руссо в его присутствии в качестве медиатора.

Кейс «Ребенок от первого брака»

Информация для медиатора. Ваши клиенты — Кристина, 30 лет и Владислав, 36 лет. Есть ребенок (сын), 4 месяца. Для Владислава это второй брак. От первого брака у него есть сын Женя, ему 13 лет. Основная претензия со стороны жены состоит в слишком большом внимании, которое Владислав уделяет первому сыну, в ущерб их семье. Кристина считает, что их семья — это они и их ребенок.

Кристина, 30 лет. У моего мужа от первого брака есть сын, ему 13 лет, муж настолько его любит, что когда он у нас ночует, а это каждые выходные, спят они вместе! Его мама, да и он сам, манипулируют им, как хотят — мама может отправить его к нам, а потом сообщить, что привозить его не надо, а сын звонит со словами, что так соскучился, его забирает муж, а выясняется.... что он тааак голоден, что ему срочно надо съесть суши, один раз дошло до того, что мы были в другом городе, и позвонила бывшая, сообщила, что с ребенком некому сидеть, в итоге.... муж в срочном порядке приехал! у нас есть общий ребенок ему 4 месяца, но муж считает, что у него есть мама и папа, и особой заботы нет, а о первом сыне он стал заботиться с утроенной силой, ведь теперь у него «стресс» от рождения братика! Эту же поли-

тику поддерживает свекровь! Я ооооочень устала, я уже на грани собрать вещи свои и ребенка, ведь ничего не меняется, наоборот все еще усугубляется! Вплоть до того, что на новый год муж предложил ехать в Финляндию, но когда я сказала, что поедem только вдвоем: я, муж и общий ребенок, без старшего — он.... отказался! Но ведь семья — это мы вдвоем!!!!

Владислав, 36 лет. У нас с женой возникла напряженная ситуация в семье. Это мой второй брак, у нас 4 месяца назад родился сын, а от первого брака у меня тоже есть сын, ему 13 лет, и он очень переживает наш развод с бывшей женой. Скучает. Звонит, просит чаще встречаться. Я сына очень люблю. Очень. Я всегда очень хотел иметь детей. Я переживал, когда уходил от жены, что ребенок будет от этого страдать, и пытался сделать все, что могу, чтобы он чувствовал, что у него есть мать и отец. Ему сейчас 13, нелегкий период. Когда Кристина родила мне второго сына, я стал волноваться, как Женя воспримет это. Не подумает ли, что я теперь буду больше времени уделять второму ребенку. Не подумает ли, что я люблю второго больше, чем его...Потому что это не так. У моего второго сына полная семья. Мама и папа. А у Жени нет. Я нужен ему. Он мне постоянно об этом говорит. Поэтому, если меня просит бывшая жена или ее родители побыть с ним, или он просит об этом сам, я всегда стараюсь сделать для этого все возможное. Моя вторая жена, Кристина, которую я очень люблю, не хочет этого понимать. Она считает, что наша семья — это мы и наш общий ребенок. Ее раздражает присутствие Жени в моей жизни и мое внимание к нему. Она хочет, чтобы я не уделял внимание ему, а уделял внимание нашему с ней ребенку, потому что только это есть наша семья. Но это не так! Я не могу и не хочу вычеркивать своего первого сына из жизни только потому, что я развелся с женой. Я не перестал быть отцом. Я должен ему еще больше, чем раньше. Я не понимаю, в чем проблема и из-за чего она постоянно устраивает мне истерики. Я думаю, что она эгоистка. Мне стало очень тяжело с ней, и я не хочу выбирать между своим вторым и первым сыном. Я считаю, что это не правильно.

Игра «Разделение по признаку»¹²⁴



Цель: отработка техник регуляции эмоционального напряжения.



Количество участников: любое.

¹²⁴ Сидоренко Е. В. Тренинг коммуникативной компетентности в деловом взаимодействии. — СПб.: Речь, 2004. — С. 178–181.



Время: 40 минут.



Необходимые материалы: нет.



Ход работы. Сообщается инструкция: «Сейчас нам понадобится два ведущих. Они будут тренировать свою способность по наблюдаемым признакам определить личностные свойства других людей. Ведущие выйдут из комнаты на несколько минут. Когда они вернуться, здесь будут две группы людей, представляющих собою два полюса, два полярных качества, например: чрезмерно осторожные — опрометчивые или агрессивные — податливые и т. п. Полюса будут либо оба положительными, либо оба отрицательными. Например, у нас не может быть полюсов «аккуратность — неаккуратность» или «доброта — злобность», так как здесь один полюс слишком явно положителен, а второй — отрицателен. Вместо этого у нас могут быть полюса: чрезмерная агрессивность — чрезмерная податливость. Быть агрессивным — плохо, но иногда оправданно. Быть податливым — тоже плохо, но иногда оправданно. И все же эти полюса представляют собой противоположности. Задача ведущих — дать обеим группам какие-то задания, например, попросить их придумать себе девиз, спеть свой гимн, а затем продемонстрировать вам, как они ведут себя в ситуациях эмоционального напряжения. Лучше использовать задания, в которых не подразумевается индивидуальных ответов или реакций. В ответах на вопросы проявятся индивидуальные особенности, и это может увести далеко в сторону. Вам нужно определить групповые различия. Постарайтесь придумать такие задания, чтобы их выполняли всей командой. По тому, как будут выполнять задания две команды, вы сможете определить, в чем различие между этими двумя командами. Итак, кто хочет быть ведущим?» Выбираются ведущие, и им ставится задача: «Вы выходите из комнаты на несколько минут. Там вы должны подготовить задания для команд. Когда вы вернетесь, то должны будете предложить командам выполнить ваши задания. По тому, как команды выполняют задания, вы должны будете определить, какие два противоположных качества разделяют эти команды. Пока вы будете готовиться за дверью, мы здесь немного прорепетируем. Есть ли у вас какие-нибудь вопросы?»

После того как оба ведущих выйдут за дверь, предлагается выбрать два полюса. Игра проходит острее, если оба полюса — «негативные», например: «твердолобые» — «мягкотелые»; «педантизм, доходящий

до абсурда» — «полное разгильдяйство»; «упрямство» — «конформизм»; «оголтелые консерваторы» — «оголтелые радикалы»; «нахальные» и «занудные»; «циники» и «наивные»; «муравьи» и «стрекозы»; «волки» и «лисы»; «волки» и «овцы» и т. п.

Некоторые из этих вариантов разделения могут быть не только острыми, но даже опасными. Например, в группу «волков» наверняка попадут более активные и агрессивные участники группы. Разделение на две группы почти автоматически порождает их противостояние. Команда «овец» фактически обречена на то, что ее будут подавлять. Необходимо помнить, что при любом разделении тренер должен присоединиться к более слабой команде — по составу или по численности.

Менее острым, но эффективным, будет использование двух «позитивных» полюсов, например:

- «телики» и «парателики» (получающие удовольствие от результата и получающие удовольствие от процесса);
- «мастера» и «творцы» (т. е. стремящиеся к совершенству в следовании уже существующим образцам, с одной стороны, и стремящиеся к созданию чего-то нового, пока не существующего, с другой);
- «покоряющие людей своей красотой» — «покоряющие людей своим умом» и т. п.

Тренер должен помочь группе выбрать полюса, которые отвечают текущей задаче. В данном случае это отработка техник регуляции эмоционального напряжения, поэтому если оба полюса будут «негативными», участники, скорее всего, будут использовать техники, повышающие эмоциональное напряжение. Например, «волки» будут игнорировать эмоциональное состояние партнера, «приносить личностный ущерб» и т. п., а «овцы» могут оказаться слишком «сладкими» в подчеркивании значимости партнера и т. п. Игра может пойти по принципу «сделай это неправильно». В этом случае «сухим остатком» будут выявленные в процессе игры типичные ошибки и переклесты в использовании техник.

Однако если тренер хочет закрепить использование техник, ему лучше использовать два одинаково (или почти одинаково) положительных полюса.

В этой игре полезно назначить независимого наблюдателя. Его задачей будет записывать формулировки техник регуляции напряжения, которые будет использовать каждая из команд.



Анализ: при подведении итогов упражнения можно обсудить следующие вопросы: С какими качествами оказываются связанными исходные качества? Какие техники использовали те, у кого преобладает то или иное качество? Если в игре был независимый наблюдатель, он должен прочитать свои записи для прояснения вопроса 2.

Упражнение «Рисунок вдвоем»



Цель: почувствовать необходимость соблюдать границы партнера в работе со вторым медиатором.



Количество участников: не имеет значения.



Время: 30–40 мин.



Необходимые материалы: каждой паре необходимо иметь один лист бумаги формата А4, 2 кисточки, краски и воду; колода метафорических карт ЕССО.



Ход работы. Ведущий делит участников на пары. Каждый участник вытягивает вслепую по одной метафорической карте ЕССО или другой абстрактной картинке, предоставленной ведущим. Инструкция для участников формулируется следующим образом: *«Пожалуйста, займите места парами так, чтобы вам никто не мешал работать. Положите перед собой лист бумаги альбомным разворотом. Каждый из вас должен положить на вашу половину листа карту (картинку) в любое место (сверху, снизу, в центре и т. д.). Ваша задача — продолжить рисовать вокруг своей картинке так, чтобы в конечном итоге вы с партнером полностью зарисовали ваш общий лист. На нем не должно оставаться белых пятен».*

Обычно на рисование уходит около 20 минут. Когда участники закончат, и картина будет дорисована, ведущий просит пары устроить презентацию своих творений для группы. Первое, на что следует обратить внимание — наличие границы на рисунке. Некоторые пары рисуют очень четкую границу своей территории. Некоторые размывают ее, делая общую картину.



Анализ: как бы ни обстояло дело на конкретном рисунке, нужно уточнить у участников, как каждый из них чувствовал себя, когда на его территории начинали рисовать? Почему он разрешил или не

разрешил рисовать на своей части листа? Получилось ли нарисовать целостную картину? Стоит уделить внимание командной работе медиаторов. Насколько важно чувствовать границы друг друга, при этом делая общее дело?

Упражнение «Ситуации на распознавание»



Цель: определить критерии случая для медиации.



Количество участников: не имеет значения.



Время: 30 минут.



Необходимые материалы: бланки с ситуациями.



Ход работы. Ведущий зачитывает ситуации и просит участников по каждой из них выразить свою позицию относительно возможности ее разрешения посредством медиации.

Ситуации на распознавание

Ситуация 1. Учащийся, парень 17 лет, сирота, опоздав на урок на 15 минут, зашел в класс, не здороваясь и не извиняясь, молча сел на свое место. Педагог в строгой форме сделал ему замечание, отчитав за опоздание. Учащийся никак не отреагировал, однако через некоторое время достал нож и начал им играть. На просьбу преподавателя убрать нож, произнесенную спокойным, уверенным и настойчивым тоном, учащийся заявил: «А что будет, если я вас пырну? Интересно я попаду в милицию или нет? Посмеете ли вы вызвать «02»?» На эту фразу педагог ответил: «Если ты меня пырнешь, то у меня будут проблемы с жизнью или со здоровьем, непонятно только зачем тебе это надо».

Ситуация 2. Старшеклассник своим внешним видом, поведением, манерами демонстрирует полное нежелание подчиняться установленным нормам поведения, внешнего вида и т. д. аргументирует это желанием самовыражения, а чаще — вовсе никак не аргументирует, не считает нужным. Одноклассники, глядя на него, задаются вопросом, почему мы не можем делать того же? А именно: ходить в джинсах, огромных ботинках, прокалывать все мыслимые части тела, делать черный маникюр, сбрасывать виски, носить символику, свастику, желзные цепи и ошейники, демонстрировать свое увлечение сатаниз-

мом и т. д. Семья: отец 5 лет назад ушел к новому классному руководителю; мать поначалу, в 8-м классе, приветствовала индивидуальность сына, однако сейчас справиться не может, на разговор с сыном не идет (поздно), просит помощи у педагогов. Учителя жалуются на агрессивность подростка, на срывы уроков, неуважительное отношение.

Ситуация 3. Заместитель директора, проходя по коридору, останавливается и делает замечание двум преподавателям, разговаривающим во время урока в коридоре. Преподаватели парируют, что у того в это время тоже идет урок. Заместитель директора, отмечает, что в его обязанности входит контроль подчиненных, предлагает преподавателям идти в свои классы, наблюдая, как те расходятся.

Ситуация 4. Учащийся обучается данной профессии по принуждению родителей, и интерес отсутствует полностью.

Ситуация 5. Во время перерыва учащиеся закрыли в лаборантской двух преподавателей. Преподаватели это обнаружили только после звонка. Так как другого выхода не было, они стали стучать и требовать, чтобы их открыли, но никто из учащихся не двинулся с места. Так продолжалось в течение 20 минут. Затем один из учеников подошел и открыл дверь.

Ситуация 6. Возник конфликт между учащимися, проживающими в одной комнате общежития: двое против одного, на бытовом уровне. Как следствие, возникло нежелание вместе проживать.

Ситуация 7. Учащаяся бесконечно жалуется, что у них в группе плохой куратор (обращает мало внимания, не всегда проводит кураторские часы — со слов учащейся), плохие воспитатели в общежитии (учащиеся курят — бросают окурки, пьют в общежитии, гадят в нем, а воспитатели не принимают никаких мер, так как берут конфеты от нарушителей и тихо все покрывают — из слов учащейся), плохая группа, не дружная, не то, что другие группы, вот у них все хорошо.

Ситуация 8. Перед проведением родительского собрания учащаяся с неадекватным поведением заявляет, что завтра не придет на занятия, т. к. на собрании учителя пожалуются на ее поведение родителям, родители вечером будут ее бить, а с синяками она на занятия не пойдет.



Анализ:

- Какие ситуации можно считать подходящим случаем для медиации?
- По каким критериям можно определить, что ситуация не может разрешаться посредством медиации?

Упражнение «Событие»¹²⁵



Цели:

- отработать техники активного слушания;
- сформировать навык перефразирования рассказа собеседника;
- способствовать пониманию чувств говорящего;
- проанализировать роль перефразирования в процессе медиации.



Количество участников: до 24 человек (четное).



Время: 20–30 минут.



Необходимые материалы: нет.



Ход работы. Участники разбиваются на пары. Затем один из членов диады рассказывает другому о том, что произошло с ним сегодня утром или вчера вечером или о том, в каком состоянии он находится в данный момент. Второй партнер должен перефразировать рассказ: другими словами передать смысл рассказа и отметить эмоции, которые во время рассказа возникли у говорящего. После каждого пересказа первый партнер спрашивает у рассказчика, правильно ли были переданы мысли и эмоции. Если рассказчик не вполне удовлетворен, пересказчик выполняет задание еще и еще раз, до тех пор, пока не будет найден адекватный вариант.



Анализ. В группе обсуждаются причины расхождения смыслов: почему рассказчик нам сообщает об одном, а мы слышим и чувствуем другое. Также анализируется эффект, производимый перефразированием на говорящего. Как правило, участники отмечают, что использование собеседником перефразирования, позволило им почувствовать себя понятым, освободиться от отрицательных эмоций, а также вызвало симпатию и доверие к партнеру. Следует также обратить внимание на неудачные попытки перефразирования и проанализировать их причины.



Комментарий: технику перефразирования каждый может тренировать в обыденной жизни. Во многих случаях, когда нам кажется, что мы правильно поняли собеседника, с помощью техники перефразирования мы можем это проверить.

¹²⁵ Дерманова И. Б., Сидоренко В. И. Психологический практикум. Межличностные отношения: Методические рекомендации. — СПб.: Речь, 2002. — 40 с.

Упражнение «Стихи»¹²⁶



Цель: отработка умения передавать суть сказанного своими словами.



Количество участников: любое.



Время: 15 минут.



Необходимые материалы: карточки с известными четверостишиями по числу микро-групп.



Ход работы. Группа делится на четыре микро-группы. Каждой предлагается общеизвестное четверостишие либо каждая команда вспомнит какое-нибудь четверостишие из известного стихотворения. Нужно перефразировать строфу таким образом, чтобы каждое слово в нем передавалось иным словом или словосочетанием. Например, «я» можно превратить в «автора» или «лицо, которое вы видите перед собою», «дорогу» — в «путь», «сердце» — в «центральный орган кровообращения» и т. п. Нужно будет записать текст, перефразирующий выбранную строфу, и затем прочитать его вслух всей группе. Важно, чтобы остальные смогли догадаться, что за стихотворение было перефразировано. На эту работу дается 10 минут.

Пример: Идет бычок, качается, вздыхает на ходу: «Ох, доска кончается, сейчас я упаду» — *Двигается подросток-млекопитающее мужского пола, вибрирует телом и сокрушается по мере перемещения пешком: «Скоро, ох, скоро, жердочка оборвется, и аз немедленно будет повержен».*

<p>НЕКРАСОВ Н. А. Однажды в студеную зимнюю пору Я из лесу вышел, был сильный мороз. Гляжу, поднимается медленно в гору Лошадка, везущая хворосту воз.</p>	<p>ПУШКИН А. С. Я к вам пишу, чего же боле, Что я могу еще сказать? Теперь, я знаю, в вашей воле Меня презреньем наказать.</p>
<p>ПУШКИН А. С. Мой дядя самых честных правил, Когда не в шутку занемог, Он уважать себя заставил И лучше выдумать не мог.</p>	<p>ПУШКИН А. С. У лукоморья дуб зеленый. Златая цепь на дубе том. И днем, и ночью кот ученый Все ходит по цепи кругом.</p>

¹²⁶ Сидоренко Е. В. Тренинг коммуникативной компетентности в деловом взаимодействии. — СПб.: Речь, 2004. — С. 157–158.

**Анализ:**

- Каким должно быть перефразирование, чтобы оно более точно передавало суть первоначального текста?



Комментарий: скорее всего, участники укажут на совпадение ритмов в первоначальном и перефразированном тексте, на соответствии «уровней пафоса», близость синонимов и др.

Игра-переговоры «Такси»



Цель: тренировка навыков переговоров.



Количество участников: до 20 человек.



Время: 30 минут.



Необходимые материалы: флипчарт, маркер.



Ход работы. Ведущий поясняет группе, что каждому участнику в данный момент срочно нужно вызвать такси, но так случилось, что в окрестностях нет ни одного свободного. Попытка заказать такси по телефону к успеху не привела. Ждать его нужно будет как минимум час. Вместе с группой ведущий обсуждает, какие причины могут заставить человека срочно искать такси? Причины фиксируются на флип-чарт. Ведущий делит группу на пары и объясняет, что каждый из них сейчас соревнуется за одно такси. Оба человека должны ехать в разных направлениях, поэтому разделить машину они не могут. На поиск решения в парах дается 10 минут.

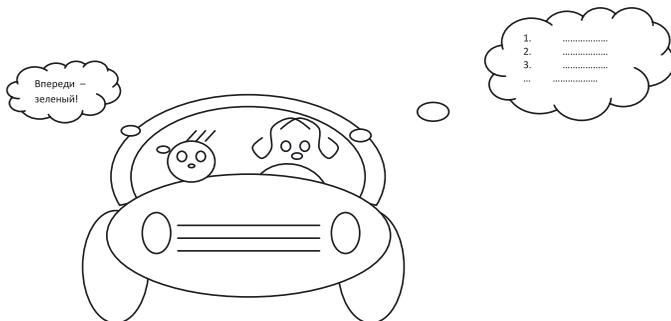


Анализ: по окончании переговоров ведущий выясняет, сколько человек удовлетворены принятым решением? Сколько вынуждено было уступить такси, но, тем не менее, остались довольны решением?

Анализируются примеры решений и обсуждаются в контексте основной темы занятия.

Важным является отметить, что невозможность достичь первоначальной цели не всегда означает неудачу.

Упражнение «Теория “4 уха”»¹²⁷



Цель: развитие перцептивных навыков в коммуникации.



Количество участников: не имеет значения.



Время: 90 минут.



Необходимые материалы: листы бумаги формата А1, маркеры, ситуации.



Ход работы. Ведущий: «Часто трудности в общении между людьми возникают из-за различий в стиле коммуникации — как сказано и как услышано. Фридеман Шульц фон Тун, профессор психологии Гамбургского университета (Германия), так объясняет основную причину всех недоразумений: «Мы слышим четырьмя разными ушами». Как работают эти четыре уха, можно понять из типичной сцены. Он и она едут в автомобиле, она — за рулем. Он говорит: «Вперед — зеленый!». Запишите всевозможные варианты ответа, который могла бы произнести она». Участники называют возможные фразы, а ведущий записывает их на доске.

Ведущий: «В зависимости от того, какое ухо «включится», слова собеседника будут по-разному восприняты и соответственная фраза будет произнесена в ответ. Всего автор этой теории выделяет четыре уровня восприятия информации:

«**Деловое**» ухо воспринимает суть услышанного (на уровне факта):
«Очень хорошо, вероятно, мы попали в «зеленую» волну».

¹²⁷ Савчик О. М. Конфликтная компетентность как условие создания волевого единства группы. Учебно-методическое пособие. — Мн.: РИПО, 2006. — 64 с.

«**Аппелирующее**» ухо оценивает высказывание с позиции обнаружения возможных претензий или просьб (на уровне требования): «Может быть, он хочет, чтобы я ехала быстрее?»

«**Зондирующее**» ухо анализирует самого говорящего субъекта с точки зрения его настроения и потребностей (на уровне самораскрытия): «Он что, спешит?»

«**Эмоциональное**» ухо интерпретирует сказанное, исходя из сегодняшних взаимоотношений с пассажиром. Например, высказывание может быть воспринято как навязчивая опека, в соответствии с чем она прореагирует: «Кто ведет машину? Я или ты?»

Ведущий предлагает участникам проанализировать записанный список ответов и отнести их к тому или иному уровню восприятия.

Затем участники делятся на подгруппы и получают задание: «Попробуйте в представленных ниже ситуациях придумать варианты ответов оппонировующих сторон, при восприятии ими информации на каждом из четырех уровней».

Ситуация 1. Покупатель обращается к продавщице: «В вашем магазине нет нужного мне размера и цвет меня не устраивает».

Ситуация 2. Учащийся колледжа после урока подошел к преподавателю и сказал: «Сегодня я на вашем уроке ничего не понял».

Ситуация 3. Завуч, посетив внеклассное мероприятие молодого педагога, сказала: «Некоторые учащиеся все время молчали».

Ситуация 4. До начала урока учащийся подошел к преподавателю и сказал: «Я не подготовил домашнее задание».

Ситуация 5. Родитель одного из учащихся колледжа обратился к преподавателю математики: «У моего сына по вашему предмету стоят в журнале одни тройки».

Ситуация 6. Мастер производственного обучения пришел в группу учащихся и сообщил: «Завтра на первом уроке будет присутствовать директор».

Ситуация 7. Один учащийся сообщил другому: «На следующей неделе общественная организация будет проводить в нашем училище конкурс сочинений».

Ситуация 8. Куратор группы пришел к психологу и сказал: «В моей группе сложилась конфликтная ситуация».

**Анализ:**

- На каком уровне информацию воспринимать проще, а какой уровень вызывает затруднения?
- Восприятие на каком уровне может привести к конфликту?
- Какую роль играют эмоции и интонации в восприятии информации?
- Какое значение имеет такое свойство как нейтральность информации?



Комментарий: Можно заметить, что не предвещающим конфликтное развертывание событий является восприятие на уровне факта и на уровне самораскрытия говорящего, в то время как восприятие той же информации на уровне требования (претензий) или отношений может спровоцировать конфликт.

Упражнение «Техника о'к и хм-м-м»¹²⁸



Цель: отработка паралингвистических и невербальных приемов снижения напряжения.



Количество участников: любое (желательно парное).



Время: 20 минут.



Необходимые материалы: нет.



Ход работы. Ведущий сообщает следующую информацию: «Некоторые страны отличаются высокой контекстностью, а некоторые — низкой. Высокая контекстность означает, что смысл слов в значительной степени определяется ситуацией и множеством почти неуловимых сигналов, которыми обмениваются собеседники. Шведы, как жители Скандинавии, принадлежат к низкоконтекстной культуре. Таким образом, они должны говорить то, что они имеют в виду. Однако с другой стороны, шведы очень гордятся своим стремлением к компромиссу и согласию. Поэтому в ситуациях, когда им нужно отказать собеседнику, отклонить его предложение, у них возникает борьба мотивов. С одной стороны, они должны говорить именно то, что имеют в виду, а с другой стороны — они не должны нарушить атмосферы согласия. Шведский выход — паралингвистический ответ. Например, вежливый отказ в шведской технике может быть таким:

¹²⁸ Сидоренко Е. В. Тренинг коммуникативной компетентности в деловом взаимодействии. — СПб.: Речь, 2004. — С. 181–183.

— Я предлагаю перенести это обсуждение на 15-е число.

— Хм-м-м...

Вежливое несогласие:

— Можно было бы на эту конференцию в Стокгольм отправить Марианну.

— У-у-у...

Отклонение предложения:

— Я мог бы уже сейчас перенести на дискету вашу презентацию.

— Э-э-э...

С помощью этих назализации шведам удастся смягчить отказ. Иногда возникают ситуации, когда шведам нужно смягчить не свой, а чужой отказ. Для этого ими используется техника О'К.

— Я не буду участвовать в презентации.

— О'К!!!

Важно, чтобы О'К следовало немедленно и звучало жизнеутверждающе, с одной стороны, и как приглашение к совместному размышлению, с другой.

— Мне не нравится, как у нас в команде поставлено дело с передачей информации друг другу.

— О'К!!!

— Возможный русский аналог О'К!!! — Так!!! (но, естественно, без язвительности)».

Обычно этот рассказ вызывает оживление и смех. Ведущий может сам продемонстрировать паралингвистические ответы и технику О'К. Затем он обращается к участникам: «Теперь давайте поэкспериментируем с этими техниками. Первая пара работает с паралингвистическим отказом, вторая — с техникой О'К и т. д. На подготовку дается 2 минуты». Возможен и другой вариант: ведущий в случайном порядке обращается к каждому участнику, и они отвечают в одной из техник.

Упражнение «Умение слушать»



Цель: развитие навыков эмпатического слушания.



Количество участников: не менее трех.



Время проведения: около 20 минут.



Необходимые материалы: бумага формата А1, маркеры.



Ход работы. В упражнении два активных участника: говорящий и слушающий. Остальные наблюдают. После проигрывания каждой ситуации, в которой говорящий что-то рассказывают слушателю, с помощью наблюдателей записывают на листе бумаги формата А1 видимые проявления поведения слушающего и, чувства которые при этом испытывал говорящий. После чего всем участникам задается вопрос: «Способствуют ли эти чувства общению?»

Ситуация	Вид слушания	Роль слушающего	Проявления поведения слушателя	Чувства говорящего	«Способствуют ли эти чувства общению?»
I	Нулевое	Не слушает и демонстрирует неслушание	не смотрит в глаза, молчит, рассматривает свои личные вещи	негодование, обида...	нет
II	Пассивное	Не слушает, демонстрирует слушание			
III	Критическое	Слушает, демонстрирует слушание с негативной окраской			
IV	Эмпатическое	Слушает, демонстрирует слушание, понимание			

Игра-переговоры «Уродливый лайм»



Цели:

- приобрести опыт переговорного процесса;
- ощутить значимость выявления интересов партнера;
- выявить оптимальные стратегии проведения переговоров.



Количество участников: оптимально не более 16 человек.



Время: 45–60 минут.



Необходимые материалы: два отдельных помещения, информационные листы для команд, стол для переговоров.



Ход работы. Группа участников делится на 2 команды: «Фармацевтическая компания доктора Роланда» и «Фармацевтическая компания

доктора Джонса». Ведущий исполняет роль Р. Кардозы, экспортера фруктов из Латинской Америки. Задача команд: провести переговоры. Каждой из них предоставляется информация, соответствующая названию команды, а также время для выработки стратегии ведения переговоров. После предварительной подготовки (желательно, чтобы она проходила в разных помещениях, например, одну из команд можно попросить выйти в коридор) за стол переговоров приглашаются директора данных компаний — доктор Роланд и доктор Джонс, которые избираются из числа членов соответствующих команд в начале игры. Во время переговоров остальные участники не вмешиваются в их процесс, являются наблюдателями. Если во время переговоров у какой-либо стороны возникает необходимость посоветоваться со своей командой, то можно объявить для этих целей небольшой перерыв. Когда обе стороны придут к согласию, или станет ясно, что, несмотря на потраченное время и усилия, согласия достигнуть не удастся, доктор Роланд и доктор Джонс приглашаются на встречу с Р. Кардозой, где они попытаются купить уродливый лайм. Игра заканчивается, когда Кардоза выносит решение о том, кому он продаст уродливый лайм.



Анализ:

- Довольны ли вы результатами переговоров?
- Что помогало, что мешало вести переговоры?
- Какие стратегии оказались неэффективными?
- Удалось ли использовать навыки перефразирования?
- Что чувствовал тот, кого перефразировали?
- Если бы переговоры проводились еще раз, что можно было бы сделать по-другому?
- Что полезного для себя вы извлекли из этой игры?



Комментарий: успешное завершение переговоров в этой игре обеспечивает выявление переговорщиками скрытых интересов друг друга. Интересы доктора Роланда и доктора Джонса не противостоят друг другу. Они могут разделить лайм таким образом, что будут полностью удовлетворены потребности каждой из сторон. Но для этого они должны задать нужные вопросы другу и быть способными взглянуть на проблему на уровне интересов. Кардоза, принимая решение о продаже лайма, заботиться о своей выгоде, стремиться заработать как можно больше денег, поэтому активно торгуется с

покупателями. В ситуации их равных покупательских возможностей фармацевтических компаний, принимает решение произвольным образом. После анализа игры участников можно разделить на подгруппы по 3–4 человека и предложить им в течение 10–15 минут составить рекомендации для организации эффективных переговоров на основе опыта, полученного в игре. Рекомендации могут быть записаны на листах бумаги формата А1 и представлены всей группе.

Фармацевтическая компания П. У. Роланда

В компании доктора П. У. Роланда работают биологи-исследователи. Компания выполняет правительственный контракт на выполнение исследования методов борьбы с противником, применяющим биологическое оружие.

Недавно несколько экспериментальных бомб времен второй мировой войны с нервнопаралитическим газом было доставлено на маленький островок, находящийся в непосредственной близости от тихоокеанского побережья США. В процессе транспортировки в двух бомбах обнаружилась течь. В настоящее время утечка контролируется, но ученые, работающие на правительство, считают, что газ начнет выходить наружу через две недели. Им неизвестен метод предотвращения проникновения газа в атмосферу и его распространения по островам и, вероятно, по Западному побережью США. Если это случится, то весьма вероятно, что несколько тысяч людей станут жертвами серьезных повреждений мозга или умрут.

Вы разработали синтетическое газообразное вещество, которое нейтрализует нервнопаралитический газ, если его впрыснуть в камеру бомбы, не допустив утечки газа. Это вещество получается с помощью химического реагента, вырабатываемого из кожуры уродливого лайма, очень редкого фрукта. К сожалению, в этом сезоне было выращено всего 4000 штук уродливого лайма.

Из хорошо осведомленных источников вам стало известно, что Р. Кардоза, экспортер фруктов из Южной Америки, имеет 3000 штук уродливого лайма. Кожуры этого количества плодов достаточно, чтобы выработать химический реагент, необходимый для нейтрализации газа, если эффективно ввести сыворотку в ка-

меру бомб. Вам также известно, что кожура этих плодов находится в хорошем состоянии.

Вы также знаете, что доктор Дж. У. Джонс тоже срочно разыскивает плоды уродливого лайма, которые он хочет приобрести, и ему известно, что у Кардозы есть 3000 штук. С компанией доктора Джонса ваша компания ведет жесткую конкурентную борьбу. В фармацевтической промышленности широко распространен промышленный и научный шпионаж. Несколько раз на протяжении последних лет ваша компания и фирма доктора Джонса судились друг с другом в связи с обвинениями в нарушении законов о промышленном шпионаже и патентного права. Два дела до сих пор находятся в суде.

Федеральное правительство обратилось к вашей компании за помощью. Вам необходимо обратиться к Кардозе с предложением продать вам 3000 штук уродливого лайма. Вам сообщили, что он продаст их тому, кто предложит наибольшую цену. Ваша фирма может заплатить до \$250 000, чтобы получить кожуру лайма.

Прежде чем связываться с Кардозой, вы решили поговорить с доктором Джонсом, чтобы вам не помешали приобрести лайм.

Фармацевтическая компания Дж. У. Джонса

В компании доктора Дж. У. Джонса работают ученые-биологи. Недавно вы разработали синтетическое химическое вещество, полезное для лечения и предотвращения родоцена. Родоцен — это болезнь, поражающая беременных женщин. Если болезнь не зафиксировать в первые четыре недели болезни, это может привести к серьезному поражению мозга, зрения и слуха неродившегося младенца. Недавно вспышка родоцена была зарегистрирована в вашем штате и было инфицировано несколько тысяч женщин. С помощью добровольцев-жертв родоцена вы установили, что синтезированная вами сыворотка может остановить болезнь в ее ранней фазе. К сожалению, эта сыворотка вырабатывается из сока очень редкого фрукта — уродливого лайма. В прошлом сезоне было выращено очень немного плодов лайма (около 4000 штук). До следующего се-

зона нового лайма ожидать неоткуда, а тогда уже будет слишком поздно, чтобы помочь уже зараженным родоценом женщинам.

Вы доказали, что ваша сыворотка совершенно безвредна для беременных женщин. Следовательно, нет побочных эффектов. Администрация, отвечающая за производство продуктов питания и лекарств, дала разрешение на производство и распространение сыворотки как средства борьбы с родоценом.

К несчастью, вспышка болезни произошла неожиданно, и ваша фирма не планировала наладить производство сыворотки в ближайшие шесть месяцев. Ваша фирма держит патент на производство синтетической сыворотки и ожидает, что получит большую прибыль, когда сыворотка станет общедоступной.

Из хорошо осведомленных источников вам стало известно, что Р. Кардоза, экспортер фруктов из Латинской Америки, имеет 3000 плодов уродливого лайма, которые находятся в хорошей кондиции. Если вы получили бы эти 3000 плодов, то их сока хватило бы, чтобы приготовить сыворотку как для лечения уже заболевших жертв родоцена, так и на вакцинацию остальных беременных женщин в вашем штате. Ни в одном другом штате в настоящее время нет проблемы родоцена.

Недавно вам сообщили, что доктор П. У. Роланд также срочно разыскивает уродливый лайм и знает о запасах Кардозы в 3000 штук. Доктор Роланд является директором конкурирующей фармацевтической компании. Последние несколько лет его компания работала над проблемой биологического оружия. В фармацевтической промышленности широко распространен промышленный и научный шпионаж. Несколько раз на протяжении последних лет ваша компания и фирма доктора Роланда судились друг с другом в связи с обвинениями в нарушении законов о промышленном шпионаже и патентного права.

Вам необходимо обратиться к Кардозе с предложением продать вам 3000 штук уродливого лайма. Вам сообщили, что он продаст их тому, кто предложит наибольшую цену. Ваша фирма может заплатить до \$250 000, чтобы получить сок лайма.

Прежде чем связываться с Кардозой, вы решили поговорить с доктором Роландом, чтобы вам не помешали приобрести лайм.

Игра «Хрустальные люди»¹²⁹



Цель: развитие перцептивных навыков в коммуникации.



Количество участников: до 30 человек.



Время: около 60 минут.



Необходимые материалы: нет.



Ход работы. Группа разбивается на три команды, одна ставит стулья в круг и остается в классе, другая выходит из класса, третья наблюдает за игрой (стулья поодаль полукругом). Сначала инструкция дается команде вне класса, затем тем, кто сидит в кругу и потом наблюдателям.

Инструкция для команды вне класса: «Ваша задача, чтобы люди, сидящие в классе в кругу, встали и пошли. У вас будет 3 попытки по 2 минуты, между попытками будет время на обсуждение. Сейчас у вас есть 4–5 минут на то, чтобы договориться, как вы будете это делать».

Инструкция для сидящих в кругу: «Вы — хрустальные люди. Вы встанете и пойдете, если считаете это достаточно легким и безопасным для себя. У вас есть 3–4 минуты на то, чтобы договориться, будете ли вы следовать каким-то общим правилам поведения и каким. Когда время пройдет, в класс зайдет другая команда, и возможно, она попытается что-то сделать. У нее для этого будет три попытки по две минуты».

Инструкция наблюдателям: «Наблюдайте за тем, что здесь будет происходить, и постарайтесь подыскать максимальное количество примеров из реальной жизни, на которые бы это походило».

После того как все действия игры закончатся, по истечении времени и перед анализом ведущий просит представителей команд озвучить данные им инструкции.



Анализ:

- Какие чувства испытывали команды по отношению друг к другу?
- Какие решения приняли команды, помимо инструкций?

¹²⁹ Помощь при насилии. Пособие для учителей и воспитателей по ненасильственному разрешению конфликтов в работе с детьми и молодежью/ Под общей редакцией С. А. Подольского. — СПб.: «Сударыня», 2005. — 254 с.

- Что команды думали относительно намерений друг друга?
- (Если команды действовали агрессивно) В чем причина агрессивных действий?
- Какой образ действий мог быть более конструктивным?
- (Вопросы к наблюдателям) На что это было похоже? Можно ли привести примеры из жизни похожие на возникшие в игре ситуации взаимодействия?

Упражнение «Циферблат»



Цель:

- анализ конкретных ситуаций;
- разработка различных стратегий поведения в конфликте.



Количество участников: до 30 человек.



Время: 90 минут.



Необходимые материалы: листы бумаги формата А4 с описанием конфликтных ситуаций по количеству групп.



Ход работы. До начала работы необходимо подготовить листы с описанием конфликтных ситуаций, без указания стратегии их разрешения. Эти ситуации (кейсы) могут быть подготовлены педагогом или самими участниками. Кейс представляет собой описание конкретной ситуации, которая имела место быть в той или иной практике, которая содержит в себе некоторую проблему, требующую разрешения. При составлении кейса, следует опираться на следующие, предъявляемые к нему требования: ситуация должна содержать в себе проблему, которую необходимо определить, описать, попытаться найти причину ее возникновения. При этом проблема не фиксируется явно, она завуалирована за описанием ситуации; в описываемой ситуации должен отсутствовать вариант (-ы) ее решения; проблема, описанная в ситуации должна предполагать (допускать) несколько вариантов решений; ситуация должна быть описана максимально детально, иллюстрировать типичные случаи, соответствовать четко поставленной цели создания, иметь соответствующий уровень трудности, быть актуальной на момент работы с ней, провоцировать дискуссию; к ситуации должны прилагаться вопросы, например: «О чем ситуация? Кто ключевые персонажи? Как бы вы поступили на месте ключевых персонажей? Что теперь делать?».

Участники делятся на подгруппы, каждая получает лист с кейсом и лист, на котором нужно записать результаты обсуждения группой конфликтной ситуации. По завершении этой работы, листы передаются по часовой стрелке следующей группе. Таким образом, каждая группа получает новую ситуацию для анализа и может дописать другие варианты ее решения. Так продолжается, пока группа не получит свой лист. В заключении каждая группа может прокомментировать все предложения по своей первоначальной ситуации.



Анализ: проводится на основе предложенных группами решений и их комментариев.

Упражнение «Четыре угла» (анализ особых случаев в медиации)



Цели:

- развить аналитические способности и навыки аргументации своей точки зрения;
- проанализировать основные проблемы, которые могут возникнуть в процессе медиации;
- сформировать мотивированный интерес к теме.



Количество участников: 8–24 человека.



Время: 30–45 минут.



Необходимые материалы: 4 листа цветной бумаги (красный, желтый, зеленый, синий), скотч бумажный или кнопки.



Ход работы. Предварительно нужно подготовить помещение, чтобы в середине было большое пространство для свободного перемещения участников. В каждом из углов комнаты необходимо повесить по листу цветной бумаги того или иного цвета.

Ведущий предлагает участникам продолжить фразу (ответить на вопросы) по определенному алгоритму. Он зачитывает утверждение (вопрос), которое имеет четыре заданных варианта продолжения (ответа). При этом каждый из заданных вариантов соответствует определенному цвету (красному, желтому, зеленому, синему), который, в свою очередь, обозначает один из четырех углов комнаты. Каждый участник, послушав фразу, выбирает один из предложенных вари-

антов ее продолжения и перемещается в соответствующий угол. Если ни один из четырех вариантов не подходит, участник остается в центре комнаты. Таким образом, образуется от одной до пяти групп.

Дальше в каждой группе идет обсуждение вопроса «Почему я выбрал этот вариант продолжения фразы?». Желательно, чтобы на него ответил каждый участник. Этот этап длится несколько минут, в зависимости от динамики обсуждения в группе (время обсуждения можно изначально ограничивать, например три минуты на вопрос). После обсуждения представитель от каждой группы озвучивает мнение всей группы. Участники снова возвращаются в центр помещения и им озвучивается следующее утверждение.



Комментарий: после рассмотрения всех утверждений участники могут попросить ведущего прокомментировать рассмотренные ситуации и дать «правильный ответ». Однако, это сложно сделать, поскольку многие из представленных вариантов реагирования являются правильными и целесообразность их выбора зависит от контекста рассматриваемого конфликта и особенностей конфликтующих сторон. Условия целесообразности использования приведенных стратегий могут стать предметом групповой дискуссии. Единственной бесплодной стратегией поведения и предложенных в упражнении является поддержание дискуссии между участниками конфликта до тех пор, пока не выяснится правда.

Варианты утверждений

1. Самое сложное в медиации, когда участники конфликта...

Зеленый — выражают слишком сильные эмоции

Красный — не выражают никаких эмоций

Желтый — выясняют, кто из них врет

Синий — неравны с точки зрения властных полномочий

2. Если участники конфликта выражают слишком сильные эмоции, медиатору лучше...

Зеленый — постараться их успокоить, призвав сдерживаться в проявлении чувств.

Красный — поддерживать выражение сильных эмоций, предлагая подробно описать неприятный случай.

Желтый — молча наблюдать за происходящим.

Синий — объявить перерыв и назначить индивидуальные встречи.

3. Если участники конфликта не выражают никаких эмоций, медиатор должен...

Зеленый — разрешать конфликт только на рациональном уровне, не затрагивая чувства.

Красный — задавать вопросы о чувствах, предварительно объяснив, почему это важно и полезно для разрешения конфликта.

Желтый — обращать внимание на телесные сигналы конфликтующих сторон, выражающие эмоции.

Синий — уведомить конфликтующие стороны, что без выражения чувств дальнейшая работа невозможна.

4. Если спор развивается вокруг того, правдивы или нет утверждения, медиатору лучше...

Зеленый — предложить обсудить проблему и значимость правды в индивидуальной беседе.

Красный — поддерживать дискуссию до тех пор, пока не выяснится правда.

Желтый — отправить конфликтующие стороны в суд.

Синий — объяснить участникам, что в медиации речь идет о будущем, а не о прошлом.

5. Если участники конфликта обладают разным уровнем власти, медиатор должен...

Зеленый — попросить более властную сторону отказаться от использования своей власти.

Красный — организовать встречу с более слабой стороной, чтобы помочь ей понять свои сильные стороны.

Желтый — предоставить событиям идти своим чередом.

Синий — отправить конфликтующие стороны в суд.

Упражнение «Фэйсбук»



Цель: знакомство участников, создание атмосферы.



Количество участников: 5–30 человек.



Время: около 45 минут.



Необходимые материалы: контуры карты мира (если мероприятие международное) или конкретной страны (если локальное), формы для «профайла», яркие плотные нитки, липучка.



Ход работы. Участникам предлагается заполнить свой «профайл» (альбомная страница А4 с вопросами и местом для личного фото), который содержит следующую информацию о них: имя, фамилия, адрес электронной почты, профессия, девиз, увлечение, область, в которой является экспертом. Дополнительно к этому можете добавить 1–2 пункта, связанные с темой семинара. В нашем случае такими пунктами являлись вопросы «Почему я участвую в этом семинаре?» и «Медиация для меня — это...»

Желательно, чтобы у участников к началу семинара на руках были свои фотографии, которые приклеиваются рядом с информацией о себе. Если фотографий нет, но техника позволяет, их можно сделать во время семинара. Если такая возможность отсутствует, то на месте предполагаемого фото можно нарисовать свой автопортрет.

Участники по очереди подходят к карте, маркером отмечают страну (или город, местность), которую они представляют, и зачитывают содержание профайла. Саму карточку вешают за пределами карты, прикрепляя к ней нитку, которую протягивают к тому городу (региону, стране), из которой приехал участник.



Комментарий: если участники из одного города, но представляют разные учреждения, можно нарисовать карту города и примерное месторасположение этих учреждений.

Упражнение «Шаги»



Цели:

- получить обратную связь от участников;
- выявить персональные результаты от участия в семинаре;
- определить ожидания участников в отношении дальнейших образовательных мероприятий по теме.



Количество участников: оптимально не более 24 человек.



Время: 20–25 минут.



Необходимые материалы: ручки и следы, вырезанные из бумаги двух цветов, по количеству участников.



Ход работы. Ведущий раздает участникам по два следа разных цветов: например, желтый и зеленый. Задача участников на желтом следе

написать, в чем заключается их основной результат от участия в семинаре, на зеленом — высказать свои пожелания на будущее организаторам семинара. После того, как члены группы написали свои комментарии на следах, им предлагается по очереди озвучить написанное. Параллельно участники выкладывают свои следы на полукруг, чтобы они образовали дорожку к двери выхода, тем самым символизируя окончание семинара и выход из тренинговой аудитории.



Комментарий: желательно обратить внимание участников на то, что пожелания организаторам семинара должны касаться содержательных или методических моментов, а не являться исключительно выражением признательности ведущим.

Упражнение «Эмоции и чувства»



Цель: понимание сущности эмоций и их роли в конфликтных ситуациях.



Количество участников: до 30 человек.



Время: 90 минут.



Необходимые материалы: раздаточные листы с текстом заданий.



Ход работы: участники получают листы с заданиями, которые выполняют в группах по 3–4 человека.

Задание 1. Согласно трехкомпонентной теории эмоций В. Вундта, эмоции выражают: удовольствие — неудовольствие; напряжение — расслабление; возбуждение — успокоение. Эмоции представляют собой внутренние изменения, характеризующиеся непосредственным влиянием чувств на течение представлений. Телесные реакции являются лишь следствием эмоций. Охарактеризуйте конкретные эмоции по компонентам Вундта (доброжелательность, страх, недоверие, удивление, любопытство, испуг, ужас, грусть, горе, брезгливость, сомнение).

Задание 2. По теории Джеймса-Ланге, эмоция определяется как восприятие телесных изменений, производимых стимулирующей ситуацией. Данная теория подтверждается следующими фактами:

- если из какой-либо эмоции как состояния сознания одно за другим вычтуть все ощущения, представленные в телесных симптомах, то, в конце концов, от эмоции ничего не останется;

- невозможно выполнение движения, соответствующего одной эмоции, и одновременное переживание другой;
- имеется соответствие между определенными переживаемыми эмоциями и типичными для них мимическими и телесными реакциями.

Проведите следующий эксперимент: пусть один или несколько человек изобразят в виде статуи эмоцию страха. Затем, остальные участники группы, изменят статую таким образом, чтобы она выражала нечто более позитивное. Выясните, изменились ли при этом ощущения человека изображающего статую. Прodelайте эту процедуру еще раз, выбрав для изображения другие эмоции (агрессию, неуверенность...).

Задание 3. Сопоставьте название и определение «фундаментальных» эмоций.

Радость -... Удивление -... Сстрадание -... Гнев -... Отвращение -...
Презрение -... Страх -... Стыд -...

А) — отрицательное эмоциональное состояние, связанное с полученной достоверной или кажущейся таковой информацией о невозможности удовлетворения важнейших жизненных потребностей;

Б) — положительное эмоциональное состояние, связанное с возможностью достаточно полно удовлетворить актуальную потребность;

В) — отрицательное эмоциональное состояние, возникающее в межличностных взаимоотношениях и порождаемое рассогласованием жизненных позиций, взглядов и поведения субъекта с жизненными позициями, взглядами и поведением объекта чувства;

Г) — не имеющее четко выраженного положительного или отрицательного знака эмоциональная реакция на внезапно возникшие обстоятельства;

Д) — отрицательное эмоциональное состояние, появляющееся при получении субъектом информации о реальной или воображаемой опасности;

Е) — эмоциональное состояние, отрицательное по знаку, как правило, протекающее в форме аффекта и вызываемое внезапным возникновением серьезного препятствия на пути удовлетворения исключительно важной для субъекта потребности;

Ж) — отрицательное состояние, выражающееся в осознании несоответствия собственных помыслов, поступков и внешности не только ожиданиям окружающих, но и собственным представлениям о подобающем поведении и внешнем облике;

З) — отрицательное эмоциональное состояние, вызываемое объектами (предметами, людьми, обстоятельствами и т. д.), соприкосновение с которыми вступает в резкое противоречие с идеологическими, нравственными или эстетическими принципами и установками субъекта.

Задание 4. Особую форму переживания представляют собой высшие чувства, в которых заключено все богатство подлинно человеческих отношений. Вспомните или предположите проблемы конфликтных ситуаций, связанных с проявлением высших чувств.



Комментарий:

Нравственными или моральными называют чувства, переживаемые людьми при восприятии явлений действительности и сравнении этих явлений с нормами, выработанными обществом. Проявление этих чувств предполагает, что человеком усвоены нравственные нормы и правила поведения в том обществе, в котором он живет. Нравственные нормы складываются и изменяются в процессе исторического развития общества в зависимости от его традиций, обычаев, религии, господствующей идеологии и т. д. Действия и поступки людей, соответствующие взглядам на нравственность в данном обществе, считаются моральными, нравственными. К нравственным чувствам относят чувство долга, гуманность, доброжелательность, любовь, дружбу, сочувствие.

Морально-политические чувства проявляются в отношениях к различным общественным учреждениям и организациям, а также к государству в целом. Одной из важнейших особенностей морально-политических чувств является их действенный характер. Они могут выступать как побудительные силы героических дел и поступков (патриотизм, любовь к Родине).

Интеллектуальные — переживания, возникающие в процессе познавательной деятельности человека, стимулируют, усиливают ее, влияют на скорость и продуктивность мышления, на содержательность и точность полученных знаний, являются регулятором

умственной деятельности (удивление, любопытство, любознательность, чувство радости по поводу сделанного открытия, чувство сомнения в правильности решения).

Эстетические чувства — эмоциональное отношение человека к прекрасному в природе, в жизни людей и в искусстве. Проявляются через восторг, радость, презрение, отвращению, тоску, страдание.

Упражнение «Я (ты)-высказывание»



Цель: развитие навыков бесконфликтного общения.



Количество участников: до 30 человек.



Время: 30 минут.



Необходимые материалы: нет.



Ход работы.

Этап 1. Участники объединяются в пары и разыгрывают ситуацию, в которой один из них начальник, второй — подчиненный. Начальник должен высказать претензии своему подчиненному относительно его опоздания на работу. При этом он должен как можно чаще использовать слово «Ты (вы)». Затем участники в парах меняются ролями и еще раз проигрывают эту ситуацию.

Этап 2. Участники снова меняются ролями и разыгрывают ту же ситуацию, но теперь начальник должен высказать свои претензии построив фраз определенным образом. Нельзя употреблять слово «Ты (вы)», а необходимо использовать слово «Я». При этом высказывания должны содержать:

- описание события или ситуации, которая вызывает напряжение: «Когда я вижу, что...», «Когда это происходит...» «Когда я сталкиваюсь с тем, что...»
- описание своей эмоциональной реакции, то есть точно названное чувство, которое переживается в этой ситуации (раздражение, злость, беспомощность, горечь, боль, недоумение и т. д.): «Я чувствую...», «Я огорчаюсь...», «Я не знаю, как реагировать...»
- объяснение причины этого чувства и высказывание своих пожеланий: «Потому что я не люблю...», «Мне бы хотелось...» и — обяза-

тельно — обозначение альтернативного варианта поведения: «Возможно, тебе стоит поступить так...», «В следующий раз сделай...»



Анализ:

- Заметили ли вы разницу в проигрывании ситуаций при изменении задания? В чем это проявилось?
- Каким образом построение фразы влияет на развитие отношений и решение проблемной ситуации?



Комментарий: как правило, участники сразу отмечают, что второй этап прошел в более спокойной обстановке, но и требовал больше приложения усилий для формулировки предложений. При этом в первом случае и «начальник» и «подчиненный» встают на конфронтационные позиции. Во втором в большей степени вероятен позитивный исход и дальнейшее сотрудничество.

Приложение 1

Коммуникативные техники в медиации¹³⁰

Активное слушание — это...

- искусство понимания;
- обратная связь с говорящим для контроля точности восприятия услышанного;
- умение понимать не просто смысл сказанного, но и то, что не говорится напрямую.

На фазе сбора информации активное слушание реализуется через:¹³¹

Повторение — дословное воспроизведение или цитирование слов клиента

- Вставляйте цитаты из высказываний партнера в собственные фразы.
- Повторите дословно последние слова партнера.
- Повторите с вопросительной интонацией одно или два слова, произнесенные партнером.

¹³⁰ Данное видение техник скомбинировано на основе отечественного и американского подходов.

¹³¹ Сидоренко Е. В. Тренинг коммуникативной компетентности в деловом взаимодействии. — СПб.: Речь, 2003. — С. 111.

Способы повторения:

- без слов: *контактировать глазами; кивать; делать пометки...*
- использование коротких слов: *хм; ага; понимаю; ясно; я слушаю; и?; ок?; действительно; нет!; да?; и тогда?..*
- использование кратких фраз: *так вот оно что; я понимаю; это действительно плохо; звучит проблематично; это нелегко, расскажи более подробно...*

Компоненты активного слушания на фазе разбора конфликта¹³²

Понять историю. Первое, что должен сделать медиатор — понять историю с точки зрения каждой стороны. Понять историю — значит четко уяснить, что являлось ее началом, в какой последовательности развивались дальнейшие события, на каком этапе развития ситуация находится сейчас. Достигнуть этого результата предлагается через поощрение сторон рассказывать о ситуации посредством **открытых вопросов**: «Расскажите о ситуации...», «Можете рассказать об этом больше?», «Что произошло дальше?»

Вторым важным моментом является **обрисовка контекста**. Это означает, что необходимо выяснить, была ли попытка решить эту проблему самостоятельно? Чем она завершилась? Если не было попытки решить, то было ли хотя бы обсуждение у сторон между собой? Важным является выяснение того, какими были взаимоотношения сторон до конфликта. Чаще всего это позитивные отношения, в которых можно черпать энергию и позитив в решении конкретного вопроса.

Для того чтобы история и контекст были обрисованы правильно, необходимо **прояснять понимание**: «Итак, вы позвонили ей во вторник, а она откликнулась на вашу просьбу на следующий день. Правильно?», «Если я Вас правильно понял, то...», «Поправьте меня, пожалуйста, если я ошибусь...», «Другими словами вы считаете....».

Уточнить значение. Одни и те же события и слова для разных людей имеют различное значение и понимаются, зачастую, по-разному. Уточ-

¹³² Orme-Johnson C., Cason-Snow M. Basic mediation training. Trainers manual. [Электронный документ]. Режим доступа: http://www.campus-adr.org/CR_Services_Cntr/MIT_all.pdf Дата доступа: 19.02.2011.

Перевод и адаптация материала произведена на тренинге «Формирование компетентности медиатора», БГПУ, 10–11 марта 2011г.: А. Луговцова, Ю. Егорова.

нить это понимание нужно медиатору как самому для себя, так и необходимо помочь клиентам глубже понять суть ситуации или ее значимость. Для этого используются уточняющие вопросы: «Каков ваш интерес в этом?», «Что вы подумали, когда это произошло?», «Что вы понимаете под неуважением?», «Что в этой ситуации было неуважительным?», «Как вы думаете, почему она это сделала?», «Вас больше волнует материальная сторона вопроса или чувства?» и т. д.

Слушать эмоции. Несмотря на то, что начинающие медиаторы боятся затрагивать вопросы эмоций в связи с неуверенностью в том, что смогут управлять процессом, эмоциональный аспект в медиации является очень важным. Слушание эмоций на этом этапе подразумевает чтение невербального их выражения у клиентов, проговаривание точных названий эмоций (НО, если медиатор не уверен, что это именно та самая эмоция, то лучше говорить «в общем»: «расстроен», «фрустрирован»). Желательно также «прощупывать» эмоции, чтобы убедиться, что ничего не упущено.

Обобщать. После того, как медиатор построил для себя образ истории сторон, необходимо правильно их обобщить, создав свою историю из услышанного. При этом важно выделять в этой истории то, что является наиболее важным для каждой стороны, включая основные факты, чувства, особенности восприятия. Необходимо выделить наиболее важные для клиентов выводы и проверить, правильно ли вы понимаете их приоритеты.

Ценить молчание. Молчание позволяет людям лучше слышать себя и других, поэтому паузы необходимо ценить. Дайте клиентам возможность ответить на вопрос. Паузы также дают возможность медиатору «читать» невербальное выражение эмоций.

Рефрейминг в медиации¹³³

Рефрейминг в медиации имеет пять основных целей, каждая из которых имеет свои стратегии достижения:

1. Деэскалация и снижение эмоциональности обсуждения. Достигается следующим образом:

¹³³ Orme-Johnson C., Cason-Snow M. Basic mediation training. Trainers manual. [Электронный документ]. Режим доступа: http://www.campus-adr.org/CR_Services_Cntr/MIT_all.pdf Дата доступа: 19.02.2011. Перевод и адаптация материала произведена на тренинге «Формирование компетентности медиатора», БГПУ, 10–11 марта 2011г.: А. Луговцова, Ю. Егорова.

- говорящий должен почувствовать себя услышанным через отражение содержания его высказываний и отражения его эмоций;
- использование нейтрального языка и я-высказываний;
- избегание описания характера человека. Например, «она — неряха» перефразируйте в «Вас раздражает, если ее бумаги разбросаны по полу».

2. Переход от позиций к интересам. Достигается через:

- разделение позиции на элементы для последующего анализа;
- использование вопросов «Зачем?», «Почему?» (с этим вопросом осторожно, поскольку зачастую он вызывает негативную реакцию), «Что, если...».

3. Описание обсуждаемых вопросов как решаемых проблем. Достигается через:

- смещение акцента атаки на личность (если таковая производится одной из сторон) на критику конкретного поведения;
- изменение акцента с прошлых ошибок на позитивные цели в будущем (извинение за прошлое поведение может быть очень важным для человека, который чувствует себя слишком потеряннным, чтобы смотреть в будущее);
- разделение комплексных потребностей на компоненты. Используйте, в первую очередь, самые легкие компоненты для получения энергии и позитива со стороны клиентов;
- если клиент говорит «это невозможно сделать», спросите, что этому мешает.

4. Находите общее в целях и пересекающиеся интересы.

«А» говорит: «Я не могу работать с ней в офисе, она постоянно разбрасывает свои вещи так, что для меня не остается места».

«Б» говорит: «Она постоянно громко говорит по телефону, я не могу сконцентрироваться».

Медиатор: «Звучит так, будто вы обе хотите исключить те вещи, которые мешают вам обоим работать в офисе».

5. Используйте торг для достижения окончательных результатов.

Одна сторона жертвует чем-то незначительным для себя, но значительным для второй стороны. Вторая сторона поступает так же. Рефрейминг в этом случае следует делать аккуратно, в форме вопросов.

Типы вопросов в процессе медиации¹³⁴

Открытые вопросы

Есть вопросы, на которые можно отвечать «*ДА*» или «*НЕТ*». Такие вопросы называют закрытыми вопросами. В процессе медиации их следует задавать как можно меньше.

Намного эффективнее, если конфликтующим сторонам будут задаваться открытые вопросы, так как ответы на них требуют большего обдумывания, что способствует более эффективному поиску решения конфликта. Следует задавать вопросы, используя вопросительные слова: Как? Из-за чего? Почему? и т. п.

Примеры:

- **Открытые вопросы:** *Как ты себя чувствовал в этой ситуации? Как ты думаешь, что мешает тебе прийти к согласию?..*
- **Закрытые вопросы:** *Ты был разозлен? Ты веришь, что можешь найти решение этой проблемы?*

Вопросы-шкалы

Вместо «*Да*»- или «*Нет*»-вопросов могут задаваться **%-вопросы** или **вопросы-шкалы**:

«По шкале от 1 до 100 — насколько велики шансы, что вы друг друга снова будете хорошо понимать?»

«По шкале от 1 до 10 — как вы думаете, насколько вы представляете ценность для другой стороны?»

«Насколько правдоподобным, в процентах от 0 до 100%, ты считаешь желание другой стороны восстановить здесь дружеские отношения?»

«Если бы ваш спор выглядел в форме торта, как ты думаешь, какой «кусочек» ответственности за него приходился бы на тебя и какой на долю другой стороны?»

¹³⁴ Использованы материалы тренинга «Введение в медиацию» 4–7 февраля 2010 г. под руководством немецкого эксперта Вильгельма Эссера. Перевод и адаптация материалов тренинга: С. Лабода.

«Циркулярные» вопросы

1. Чтобы выяснить взаимосвязи и взаимозависимости:

«Что бы сказала твоя подруга, если бы я ее спросил, хотела ли бы она продолжать с тобой отношения?»

«Если бы ты хотела, чтобы твой друг проводил время и с другими ребятами, что бы ты могла тогда сделать для этого?»

«Что думает твоя мама, когда видит, что ты не играешь с другими девочками из своего класса?»

«Чтобы сказал твой отец, если бы увидел тебя таким расстроенным?»

«Если ты плачешь, что делает тогда твоя учительница?»

2. Чтобы проработать различия во взглядах и отношениях:

«Кто из вас пришел сегодня с большей надеждой на примирение?»

«Если бы в сердце твоей подруги были две стороны: одна сторона очень бы хотела дружить с тобой, а другая нет — сколько процентов сердца твоей подруги хотело бы с тобой дружить? Сколько процентов не хотело бы с тобой дружить?»

«Насколько непреклонным по шкале от 0 до 100% ты считаешь намерение своих одноклассников, по дороге домой подкараулить аутсайдера из вашего класса?»

Глава 3

На пути создания служб медиации

Глава 3

На пути создания служб медиации

3.1. Из опыта внедрения медиации в учреждениях образования Республики Беларусь

Все, кто чего-то достиг, начинали с того, что имели.
Р. Эванс

Одним из важных результатов образовательной программы «Медиация — искусство договариваться» стало создание нескольких пилотных площадок, которые начали осуществлять практические шаги по внедрению медиации в деятельность своих учреждений через различные формы и направления работы:

- обучение тренеров и мультипликаторов технологии медиации в сфере формального и дополнительного образования («Образовательный центр “ПОСТ”», Центр развития педагогического образования БГПУ им. М. Танка);
- создание школьных служб медиации (СШ № 161 г. Минска и СШ № 17 г. Борисова);
- ознакомление с технологией медиации студентов-юристов и разработка возможностей применения навыков медиации в юридическом консультировании (Юридические клиники БГЭУ и БГУ).

Работа данных площадок стала возможной благодаря заинтересованности и личной ангажированности участников нашей образовательной программы, которые не ограничились одним лишь обучением навыкам медиации, но и решили применить их на практике с учетом специфики своих образовательных учреждений.

С целью анализа полученного опыта, а также выработки рекомендаций, которые необходимо учесть на начальном этапе внедрения медиации и в процессе создания соответствующих служб в учреждениях образования, нами было проведено структурированное интервью со всеми заинтересованными лицами. Мы опросили представителей четырех площадок,

непосредственно популяризирующих медиацию в своих организациях и среди коллег из других учреждений образования. Это сотрудники Центра развития педагогического образования БГПУ им. М. Танка, руководитель юридической клиники БГЭУ, психологи СШ № 161 г. Минска и учитель географии СШ № 17 г. Борисова.

Прежде чем представить основные результаты опроса, мы хотели бы кратко остановиться на процедуре проведенного интервью. Участникам нашего исследования было предложено следующее задание: **«Расскажите историю своего знакомства с технологией медиации и использования ее в деятельности вашей организации»**. Рассказчики были лишены возможности предварительно спланировать или подготовить свой рассказ, поэтому это был рассказ-экспромт¹³⁵. Мы проинформировали их о цели интервью, согласовали вопрос о диктофонной записи (все интервью записывались), объяснили судьбу этой записи и пределы ее использования. Все материалы интервью, представленные ниже, опубликованы с разрешения их авторов.

После задания темы рассказа представители площадок разворачивали **основное повествование**. Функция интервьюера здесь сводилась к роли активного слушателя. Если говорящий заканчивал повествование, интервьюер задавал новый вопрос, который не должен был ставить респондента перед необходимостью аргументации и оценки описанных событий. Целью задаваемых нами вопросов было стимулировать рассказ о периодах использования медиации, которые либо были недостаточно освещены, либо вообще остались не затронутыми.

По ходу основного повествования интервьюер внимательно следил за ходом рассказа, запоминал или фиксировал последовательность упомянутых событий, имена персонажей, какие-либо несоответствия, пропуски и обрывы в повествовании, чтобы позже все это уточнить и прояснить.

На втором этапе с помощью **внешних вопросов** были получены конкретные сведения или информация о неупомянутых событиях и фактах, а также отношении автора, его интерпретации и аргументации событий своего знакомства с медиацией и использования ее в деятельности своей организации.

Результаты интервью представлены ниже.

¹³⁵ Сапожнікава Ю. У. Роля наратывунага інтэрв'ю ў даследаванні суіцыдальных паводзін // Весці БДПУ. 2005. № 4. Серыя 1. — С. 51–56.

Истории знакомства и использования медиации в учреждениях образования Республики Беларусь

Представитель Юридической клиники БГЭУ: «Мне всегда нравилось рассказывать на конференциях о чем-то новом, прогрессивном, о том, что позволяет сделать право лучше, а способы защиты прав эффективнее. Случайно я наткнулась на статью о медиации, как перспективном способе урегулирования споров, и омбудсмене с функциями медиатора в области трудовых споров за рубежом. Позже мною были написаны на эту тему тезисы и получен диплом первой степени за лучший доклад на секции во время одной из конференций. Так произошло мое знакомство с медиацией.

Я имела возможность посетить американскую фирму по урегулированию конфликтов. Во время презентации ее сотрудники подробно рассказали о направлениях своей работы, о количественных и качественных результатах медиации. Так я узнала, что медиация это эффективный, менее затратный по времени и средствам, способ досудебного урегулирования споров. Сферы, в которых может применяться медиация, весьма различны, они варьируются от семейных споров до конфликтов в бизнесе. Американцы нам красноречиво доказали, что медиация действительно эффективна, но даже в США понадобился многолетний период для ее становления. У меня сразу же возникла идея, что подобные знания могут существенно обогатить наших студентов факультета права, как с профессиональной точки зрения, так и с личной. Данные компетенции могут существенно повысить конкурентоспособность выпускников юридических клиник, а значит и качество юридического образования. Знания технологии медиации позволяют также снижать количество личных конфликтов, эффективно решать их между друзьями и родными, а также среди будущих клиентов.

После моей стажировки в США программа обучения студентов в нашей юридической клинике дополнилась темой «Медиация». Но оно носило в основном теоретический характер, это был рассказ об американском опыте. Мне, как руководителю юридической клиники и преподавателю курса «Профессиональные навыки юриста» не хватало практических знаний и навыков проведения медиации. В настоящее время тема медиации рассматривается в курсе «Гражданский процесс», на факультете уже проводилась научная конференция, посвященная внедрению медиации в различные сферы права. Студенты знают, что медиация эффективный инструмент, но как использовать ее на практике и как предложить клиенту, они

не знают и боятся этого. Перспективным видится включение в учебную программу факультативного курса «Медиация и технология ее использования в работе юриста». После прохождения обучения в рамках программы «Медиация — искусство договариваться» у меня появились практические знания, а также навыки проведения реальных сессий по данной технологии. Это весьма не просто, требует постоянной практики. Однако понимание того, насколько важно учить этому студентов-юристов, придает все большие сил и желания имплементировать медиацию в юридическое образование и работу юридических клиник в нашей стране. Участие в данной программе предоставило прекрасную возможность для личного и профессионального развития в области урегулирования конфликтов.

Представители Центра развития педагогического образования БГПУ им. М. Танка (в интервью участвовали три человека):

История 1. «Мой опыт знакомства с медиацией небольшой, впервые это слово я услышала примерно год назад от коллеги по работе. Причем это было связано с тем, что она рассказывала о возможности участия в семинаре по медиации под руководством немецкого тренера. Меня заинтересовали два момента. Во-первых, само слово «медиация», которое было мне неизвестно, а во-вторых, сработал «щелчок» — немецкий эксперт. Я тут же зашла в интернет, задала слово «медиация» в поисковике и прочитала все, что он мне выдал. К сожалению, на семинар из-за болезни я не попала. Когда же мои коллеги вернулись с него, я набросилась на них с расспросами «расскажите, покажите». Они показали мне «заветную» папочку с материалами, которая подогрела мой интерес к данной теме.

Следующий этап связан с деятельностью кружка по медиации на базе нашего центра. Его лидером была все та же коллега, которая приглашала меня к участию в семинаре, на который мне не удалось попасть. У меня были сначала очень большие сомнения, поскольку я считала, что для участия в кружке надо быть в теме, что придется предъявлять какие-либо «кейсы» и надо будет пробовать себя в роли медиатора. Я в себе очень сомневалась, тем не менее, преодолела свои сомнения. Кружок продолжался три месяца, причем встречи проходили каждую неделю. Кроме знакомства с этой удивительной, действительно потрясающей формой работы «скандинавского кружка», я смогла еще глубже окунуться в тему «медиация». Именно в ходе работы кружка обсуждался вопрос о необходимости и возможности создания на базе нашего центра площадки по обучению студентов данной технологии.

Затем я приняла участие в двух обучающих семинарах весной и осенью в рамках программы «Медиация — искусство договариваться», соответственно за ними последовали регулярные встречи и общение с их участниками. Тема постоянно вокруг меня вертится, она мне действительно очень интересна. Поэтому очень бы хотелось добиться реального результата этой работы, то есть создать такую службу в нашем университете».

История 2. «К теме медиация я пришла совершенно случайно, когда преподавала в Академии последипломного образования. У меня была группа переподготовки социальных педагогов, работая с ними, я постоянно мучилась вопросом: что им можно предложить конкретного и полезного, чтобы облегчить их участь в школе? Социальный педагог такая фигура в школе, которая выполняет множество не всегда приятных заданий и поручений, зачастую их бросают как пожарников на тушение разных конфликтов и неприятных историй. Блуждая по интернету, я наткнулась на «медиацию» и поняла, что это метод урегулирования конфликтов, который не требует глубинной психологической подоплеки и ему можно реально обучить педагогов.

Прошли годы, прежде чем я получила приглашение для участия в программе обучения и подготовки медиаторов. Очень важную роль для меня сыграл кружок по медиации. Он был той площадкой, которая помогла компенсировать отсутствие реальной практики проведения сессий по медиации. Чтобы медиаторы получили необходимый опыт, к ним должны прийти люди, необходима работа «сарафанного радио» и репутация. В тоже время надо постоянно наращивать «мышцу навыков». И кружок, в принципе, позволяет это делать. Игровые сессии по медиации были максимально приближены к реальности. Поскольку в кружке все работали по максимуму, то и «героев» конфликтных ситуаций играли так, «что мало не покажется», не для театра, это был настоящий сложный коммуникативный опыт».

История 3. «С медиацией я познакомилась года, наверное, четыре назад. Мы тогда в «Образовательном центре “ПОСТ”» разрабатывали проект о педагогике ненасилия. К нам приезжала коллега из Германии, которая рассказывала о медиации. Мы заинтересовались и поняли, что можем ее применить на практике.

Будучи одним из инициаторов программы «Медиация — искусство договариваться», я брала на себя часть обязательств и ответственности за продвижение данной технологии на базе Центра развития педагогиче-

ского образования БГПУ. Мне удалось заинтересовать еще двоих коллег, и теперь мы троим стараемся развивать направление медиации в нашем центре. Сначала у нас работал кружок, в котором принимали участие многие участники программы. После него мы разработали содержание семинара базового уровня (всего запланировано проведение трех семинаров по различным аспектам технологии медиации) и успешно его провели. На нем была озвучена идея создания службы медиации в нашем вузе и очень приятно, что и преподаватели и студенты заинтересованы в этом.

На данный момент мы уже разработали информационное письмо для участников второго семинара. Если первый был посвящен введению в медиацию, то на втором мы будем пытаться отрабатывать техники и работать с компетентностями медиатора, а следующий семинар планируем посвятить трудностям в медиации и работе с особыми случаями. У нас еще мало опыта реальных сессий по медиации, пока преобладают игровые ситуации, но со временем, я надеюсь, мы сможем его получить».

Представитель СШ № 17 г. Борисова:

«Я участвовала в семинаре ОО «Образовательный центр “ПОСТ”» о Европейском Союзе в школе. И именно на этом семинаре тренерской командой была представлена новая образовательная программа «Медиация — искусство договариваться». Меня сразу заинтересовала эта технология урегулирования конфликтов, поскольку учителю в школе ежедневно приходится выступать посредником и необходимо делать это грамотно. Я еще тогда, на семинаре о ЕС, точно для себя поняла, чем «медиация» отличается от «медиации» и захотела ей научиться. Кроме того, я знаю о высоком уровне профессионализма тренеров ОО «Образовательный центр “ПОСТ”» и поэтому незамедлительно записалась в качестве участника.

После тренинга по медиации первого уровня у меня возникло желание непременно попробовать эту технологию в действии. И ситуация для активного экспериментирования возникла как по волшебству. На уроке в 7-ом классе обнаружился конфликт между одной девочкой и группой ее одноклассниц. Возникшее напряжение мешало не только развитию благоприятного психологического климата в классе, но и успешности учебной деятельности подростков. На уроке я очень кратко рассказала ребятам о медиации и предложила заинтересованным лицам остаться после уроков, чтобы обсудить возникшую между ними ситуацию с помощью данной технологии. Ребята согласились и наша встреча состоялась.

Я пояснила девочкам правила взаимодействия и обратила их внимание на конфиденциальность процесса медиации (классный руководитель ничего не узнает). Затем я предложила группе одноклассниц (выступающих одной из конфликтных сторон) выбрать одного представителя, который и будет участвовать в обсуждении ситуации. Конфликтующие стороны по очереди представили возникший между ними конфликт. Честно говоря, мне было очень сложно одновременно слушать, запоминать сказанное, перефразировать, отслеживать проявление эмоций и удерживать от вмешательства группу одноклассниц, сидящих позади своего представителя. В какой-то момент я поняла, что им тоже нужно дать возможность высказаться для утилизации того напряжения, которое у них возникло в процессе обсуждения конфликта (им казалось, что их представитель не полно все рассказал). Представление ситуации затянулось, хотелось по быстрее свернуть обсуждение и пойти домой. Но я решила, что если взялась за проведение медиации, то должна довести ее до конца.

После того, как были высказаны все претензии, девочки сами стали признавать ошибочность своих действий, их тон стал заметно дружелюбнее. Я подвела промежуточные итоги обсуждения и предложила назначить следующую встречу. Второй встречи не состоялось, поскольку девочки к тому моменту помирились самостоятельно. Из этого опыта я поняла, что крайне важно создать доверительную атмосферу на медиации, а также дать возможность детям высказаться.

Самым сложным для меня было сохранить эмоциональное равновесие и нейтралитет при выслушивании того, что говорили участницы конфликта друг о друге. Я не ожидала услышать тех подробностей их личной жизни, которые были озвучены. Еще в течение нескольких дней после медиации я переживала по поводу услышанного и думала, как правильно должна повести себя с этой информацией. Впоследствии решила, что коль в ней не содержится угрозы жизни и здоровью подростков, она может и должна остаться конфиденциальной. Учитель, который предполагает использовать медиацию, должен быть морально готов к тому, что может услышать от детей все, что угодно, и должен быть способен сохранить при этом выдержку и самообладание.

После медиативной сессии, некоторые из конфликтовавших девочек обратились ко мне с просьбой научить их проводить медиацию, потому что они тоже хотят этим заниматься в школе. Информация о медиации быстро распространилась среди учеников соответствующей параллели.

Поскольку с очевидными конфликтами среди учеников я в последующее время не встречалась, решила обратиться к школьному психологу с целью «поставки» мне клиентов на медиацию. И в ближайшее время мне, совместно с ученицами 7 класса, желающими быть медиаторами, уже удалось разрешить конфликт между учащимися (мальчиками) 5 класса. Задачей девочек было отслеживать медиативный процесс и поведение конфликтующих сторон, которые впоследствии обсуждались.

Кроме этих случаев, я также использовала медиацию при урегулировании отношений между ученицей и ее матерью, учеником и его отцом, между учащимися 8 класса (мальчиком и девочкой). Одна сессия длилась от 20 до 40 минут. Чем дети младше, тем встречи проходят быстрее. Старшие начинают вспоминать и те обиды, которые имеют мало отношения к рассматриваемой ситуации, поэтому медиативные сессии тянутся дольше. Максимальное количество встреч, которые я провела с одними и теми же участниками — 3.

Мною также было организовано и проведено учебно-методическое объединение учителей географии Борисовского района на тему «Медиация в школе», в рамках которого коллеги в тренинговом режиме познакомились с сущностью данной технологии, а также особенностями ее использования. Многие учителя, как и я в свое время, заинтересовались этой темой и выразили желание пройти дополнительное обучение. В рамках проведенного мини-тренинга я даже рискнула продемонстрировать медиацию на практике: проиграла роль медиатора при урегулировании игрового конфликта между коллегами. Не очень удачно получилось, поскольку одна из сторон переиграла (категорически не соглашалась двигаться к конструктивному урегулированию спора).

В настоящий момент я понимаю, что одному учителю открыть центр медиации в школе крайне сложно. Важна поддержка коллег и готовность психолога (или социального работника) использовать медиацию в своей деятельности и обучать этой технологии школьников».

Представители психологической службы СШ № 161 г. Минска (в интервью участвовали два человека):

История 1. «Я познакомилась с сущностью медиации в рамках проекта «Образование против насилия», реализованном ОО «Образовательный центр “ПОСТ”» в 2006–2007 гг. Кроме того, я приняла участие в образова-

тельном стажировке в Германии (также организованной Образовательным центром «ПОСТ»), в рамках которой нам показали одну из школьных медиативных служб. Уже тогда я загорелась этой технологией. С моей точки зрения, ее использование отлично вписывается в деятельность школьных психологических служб. В рамках образовательной программы «Медиация — искусство договариваться» я получила возможность отработать навыки проведения медиативных сессий. Я активно использую медиацию в своей деятельности при урегулировании конфликтов между детьми, а также между родителями и детьми. Правда, я не всегда использую слово «медиация», чтобы не пугать конфликтующие стороны, но следую этапам этой технологии.

В моем опыте и опыте моей коллеги (мы работали в паре) есть случай медиирования конфликта между родителями учеников, которые продолжали остро конфликтовать даже после того, как их поссорившиеся дети (именно их конфликт повлек за собой родительский) помирились. В результате нашей работы было предотвращено судебное разбирательство. Из этой практики я поняла, что в ряде случаев важно, чтобы на медиации присутствовал человек с юридическим образованием, который может дать обратную связь по вопросам, связанным с имущественными спорами.

Конечно, у меня есть желание создать школьную службу медиации. С этой целью я проводила небольшой обучающий семинар для активных и интересующихся учеников. Однако дальше мы пока не пошли. Это связано, прежде всего, с загруженностью не столько моей, сколько детей. Учеников 6–7-х классов на роль медиаторов брать рановато, а те, кто постарше и активны, посещают уйму курсов и им сложно выкроить время для нового направления деятельности. Тем не менее, интерес к технологии у ребят есть, и я намерена продолжать работу в этом направлении.

Я также рассказываю о медиации слушателям курсов повышения квалификации учителей, которые проходят практику на базе нашей школы. У всех медиация вызывает живой интерес, однако из всей группы с этим понятием знакомы пока лишь 1–2 человека. Сейчас мы с коллегой планируем провести методическое объединение для психологов на тему медиации».

История 2. «Я услышала о медиации от коллеги. Мое овладение данной технологией началось с образовательной программы «Медиация — искусство договариваться». В ходе своей практической работы я всегда понимала, что конфликты порождает недосказанность и отсутствие понимания истинных мотивов поведения партнера. Устранение этих

факторов позволяет разрешать конфликтные ситуации. Медиация именно та технология, с помощью которой возможно организовать прямую и конструктивную коммуникацию. Для меня важно также, что медиация — это технология с хорошо прописанным алгоритмом ее реализации. Благодаря этому ты четко знаешь, что и когда нужно делать и можешь удерживать клиентов в конструктивном русле.

Я использую медиацию при урегулировании конфликтов между учениками младших классов. К сожалению, споры между ними возникают довольно часто. Дети спорят о том, с кем дружить, а кого ненавидеть, борются за лидерство в классе, компании рушатся на глазах, родители переживают по этому поводу. Рушатся даже дружеские союзы, существовавшие несколько лет. При этом дети в этом возрасте очень жестоки в проявлении своих чувств, могут сильно морально ранить или применить физическое насилие к оппоненту. Использование медиации позволяет мне показать конфликтующим сторонам, что возникшую между ними ситуацию можно обсуждать спокойно, без оскорблений и насилия. После медиации дети не обязательно становятся опять друзьями, но, по крайней мере, спокойней и уважительней относятся друг к другу.

Как правило, с мальчиками младшей школы процесс медиации идет дольше. Может быть это связано с тем, что у них больше амбиций и гордыни. Девочки гораздо быстрее выходят на уровень интересов и потребностей, а соответственно быстрее переходят к вариантам выработки решений. Кроме того, даже заключенные на медиативной сессии между мальчиками договоренности часто не проходят проверку временем. Спустя какой-то период ребята могут опять начать конфликтовать. Для меня это означает, что мы так и не выявили истинных мотивов их поведения по отношению друг к другу. Приходится проводить медиацию еще раз.

Но, что самое главное, учащимся младшей школы нравится медиация. Они соглашаются в ней участвовать. Их привлекает, в том числе и то, что я общаюсь с ними на равных, внимательна к их точкам зрения, серьезно и с пониманием отношусь к их позициям. Это говорит о том, что многие ребята нечасто сталкиваются с таким отношением к себе. Медиация учит младших школьников понимать, что за поступком, словом или действием другого человека не всегда стоит то, что они думают. Важно прояснить мотивы другого человека прежде, чем сделать выводы.

Медиация — это действенный способ урегулирования споров, который прост и понятен для психолога. Медиация быстрее, чем психотерапия, а

также требует меньше энергетических затрат. Кроме того, она «экологична», поскольку предполагает конструктивное урегулирование спора. С помощью этой технологии мы с ранних лет учим детей распознавать и идентифицировать свои чувства».

Для получения дополнительной информации об особенностях внедрения медиации в учреждениях образования нами были заданы следующие **внешние вопросы**:

4. Как вы представляете использование медиации в деятельности вашего учреждения?
5. Что необходимо сделать на подготовительном этапе перед внедрением медиации в вашем учреждении? Что мешает и что помогает в этом?
6. С чего вы начинали свою практическую деятельность в данном направлении? Какие были сомнения, и что помогло поверить в свои силы?
7. Каких результатов вам удалось достичь на сегодняшний день?
8. Как бы вы описали основные трудности, с которыми приходится сталкиваться?
9. Какие перспективы вы видите для своей дальнейшей деятельности по продвижению идеи медиации?
10. Какие виды поддержки необходимы для вашей работы?

Ответы, полученные нами, представлены ниже.

Как вы представляете использование медиации в деятельности вашего учреждения?

Представитель Юридической клиники БГЭУ: *«Это будет дополнительная услуга в рамках бесплатного консультирования по юридическим вопросам граждан в Юридической клинике БГЭУ. В силу того, что зачастую в основе юридического конфликта лежит психологический или личностный конфликт, студенты смогут предлагать процедуру медиации клиентам. У нас уже есть имидж независимого и справедливого «учреждения для граждан», что позитивно отразится на уровне лояльности к данной процедуре на начальных этапах работы. В БГЭУ также много студентов, проживающих в общежитии, для них актуальны конфликты, мы сможем предложить им способ независимого и бесплатного урегулирования таких ситуаций».*

Представители Центра развития педагогического образования БГПУ им. М. Танка: *«На втором семинаре в рамках программы «Медиация — искусство договариваться» мы разрабатывали видение того, как*

бы это могло быть. Получилось неплохо — предполагается участие студентов, на базе нашего центра часть людей могла бы отвечать за образовательную деятельность в данном направлении, а другая могла бы заниматься непосредственно практической медиацией. Особенно это могло бы быть эффективно в разрешении конфликтов между студентами. Что касается конфликтов между преподавателями и студентами, здесь все несколько сложнее. Чтобы к нам обратились за помощью в таких ситуациях, необходимо сначала заработать репутацию и имидж. Пока об этом очень сложно говорить. Многое зависит от дальнейшего отношения к такой структуре со стороны администрации вуза. С нашим руководством хорошо работает принцип, когда что-то уже есть и эффективно функционирует, а если есть еще и позитивные отзывы, то возражений не будет».

«Было бы хорошо, чтобы те, кого мы обучаем медиации в нашем вузе, не ушли просто так и не действовали затем «в одиночку». Мы бы очень хотели, чтобы они стали частью сообщества медиаторов, координацией работы которого мог бы заниматься наш центр. Мы бы знали, кому можно позвонить, если есть необходимость разрешить конфликт — вот это подходящий человек, который может помочь, он разбирается в этой сфере и его можно пригласить в качестве посредника.

Модель трансляции знаний о медиации должна включать в себя обучающие семинары и обязательно некий «формат поддержки» между ними, он может реализовываться через учебный кружок или любую другую подходящую форму в зависимости от специфики учреждения».

Представитель СШ № 17 г. Борисова: «В школе довольно реально создать службу медиации. Дети проявляют интерес к данной технологии, они готовы учиться и использовать ее. Ученики старшей и средней школы могут разрешать конфликты между равными по возрасту или более младшими учениками. Юные медиаторы могут дежурить на перерывах, вмешиваясь в напряженные ситуации. Обученные учителя или школьные психологи могут разрешать конфликты с участием взрослых».

Представители СШ № 161 г. Минска: «В школе можно и стоит организовать школьную службу медиации. Это позволит сэкономить время школьной администрации и учителей, которое они в настоящий момент тратят на урегулирование конфликтных ситуаций, а также развить коммуникативную культуру у учеников. При этом возможна популяризация технологии не только среди учеников, но и среди родителей и педагогического коллектива. Другое дело, что нам приходится избегать исполь-

зования слова «медиация» при работе с взрослыми клиентами, поскольку оно может их испугать, а участвовать в каком-то заранее организованном и спланированном процессе они не всегда хотят. Возможно со временем ситуация изменится».

Что необходимо сделать на подготовительном этапе перед внедрением медиации в вашем учреждении? Что мешает и что помогает в этом?

Представитель Юридической клиники БГЭУ: «Прежде всего, мешает отсутствие времени на дополнительную активность и возможно материальной мотивации, но это не главное. Очень мало коллег в сфере юридического образования, с которыми можно кооперироваться и на которых можно положиться в вопросах обучения и использования медиации. На подготовительном этапе внедрения медиации нужно как следует обучиться руководителю и преподавателям Юридической клиники, подготовить учебные и практические материалы, а также методики обучения студентов медиации. Провести рекламную акцию не только среди студентов юридической клиники, но и других студентов факультета права, чтобы привлечь их к работе».

Представитель Центра развития педагогического образования БГПУ им. М. Танка: «Сначала о том, что мешает. Не хватает рук, чтобы все наладить, надо предпринять множество различных действий, иногда пусть и незначительных, но которые все равно требуют определенных усилий. Мы втроем постоянно заняты и задействованы выполнением своих основных функциональных обязанностей. Медиация получается как бы в статусе «хобби», заниматься которым нам никто не препятствует, но оно возможно, если у нас на него есть время, сила и энергия. Но для этого надо «гореть» самим и «зажигать» других, соответственно необходимо вкладываться в развитие идеи, совершать много маленьких каждодневных действий. Поэтому именно «отсутствие бензина» как источника для постоянной поддержки «горения» и периодическая нехватка рук — это для нас самая большая проблема».

Представитель СШ № 17 г. Борисова: «Важно разрекламировать технологию как в педагогическом, так и в ученическом коллективе. Для этого можно использовать любые информационные ресурсы, существующие в школе. После тренинга по медиации первого уровня, я сделала сообщение на совещании у директора. У учителя может сорваться урок из-за конфликта учеников, при этом он может долго выяснять, кто из них виноват, но так и не будет найдено решение проблемы. Использование медиации экономит время учителя».

Важно заинтересованно рассказывать о медиации и ученикам, делая при этом упор на том, какие проблемы ее использование позволит им разрешить. А вообще, важно начинать хоть что-то делать, причем с удовольствием, и понимать, что процесс не будет быстрым. Мне во внедрении технологии мешает отсутствие единомышленников в школе и отсутствие отдельного помещения для встреч (свободный класс нужно искать и в него могут заглядывать другие дети). А помогли наши встречи между тренингами встречи, когда можно рассказать о своем опыте и получить на него обратную связь коллег».

Представители СШ № 161 г. Минска: «Вначале необходимо посетить тренинг и научиться этой технологии. Много информации о медиации есть в интернете, поэтому на теоретическом уровне с ней можно предварительно познакомиться и самостоятельно. Затем нужно заручиться поддержкой администрации школы, найти единомышленников, которые помогут и поддержат. Установленные доверительные отношения с учащимися позволят не только найти потенциальных клиентов на медиацию (они появляются сами при активно действующей психологической службе), но и обрести потенциальных медиаторов среди учеников. Параллельно с этим важно проводить информационную кампанию во всей школе с целью популяризации данного подхода к разрешению конфликтов, а также нейтрализации возможного сопротивления в отношении его использования.

Если создание школьной службы медиации невозможно по каким-то причинам, то психолог легко может использовать эту технологию в рамках своих функциональных обязанностей. Глядишь, постепенно станет возможной и организация соответствующей службы. Для начинающих медиаторов из числа школьных психологов (равно как и для других) есть одна рекомендация — не бояться! Хуже конфликтующим сторонам они не сделают, зато обретут опыт и усовершенствуют свои навыки».

С чего вы начинали свою практическую деятельность в данном направлении? Какие были сомнения, и что помогло поверить в свои силы?

Представитель Юридической клиники БГЭУ: «Практическую деятельность я начала с участия в программе «Медиация — искусство договариваться», затем мы сами провели обучающий семинар для студентов. Сомнения были — смогу ли я работать медиатором на высоком уровне? Помогли преодолеть сомнения замечательные и профессиональные тренеры данной программы».

Представитель Центра развития педагогического образования БГПУ им. М. Танка: «У меня сомнений почти никаких не было, потому что я не вижу таких препятствий, которые совсем уж были бы непреодолимыми. Понятно, что не всегда можно сделать так, как бы хотелось, но тогда можно по-другому. Что вселило в меня уверенность? Я не одна, со мной рядом были две мои коллеги, которые проявили большой интерес и выразили готовность своим активным участием поддержать продвижение медиации в нашем вузе. Когда трое, уже легче! Команда у нас есть».

Представитель СШ № 17 г. Борисова: «Практическую деятельность я начала с разрешения первого конфликта, с которым столкнулась. Решила, что нужно использовать все предоставляющиеся для отработки практических навыков возможности. Сомнения были в моей способности соблюсти нейтральность, а также привести участников к разрешению конфликта. Первое решилось с помощью самоконтроля, второе сомнение позволило преодолеть первый позитивный опыт медиации».

Представители СШ № 161 г. Минска: «Мы начинали свою деятельность с практического применения медиации при урегулировании споров между учениками. Это позволило преодолеть первоначальный барьер (страх) перед использованием технологии. Обрести клиентов нам помог положительный имидж психологической службы среди учеников, которые с большим доверием и интересом относятся к мероприятиям, которые мы предлагаем»

Каких результатов вам удалось достичь на сегодняшний день?

Представитель Юридической клиники БГЭУ: «Сегодня есть знания и некоторые умения по практическому использованию медиации, есть группа обученных и мотивированных на работу в данном направлении студентов. Подготовлено рекламное объявление о возможности медиации в Юридической клинике БГЭУ. Разработана схема проведения медиации — первоначально медиаторами будут выступать руководитель и студент в тандеме, затем студенты в парах будут самостоятельно проводить соответствующие сессии».

Представители Центра развития педагогического образования БГПУ им. М. Танка: «Даже первый проректор университета уже знает, что значит слово «медиация». И уже идут дискуссии, насколько серьезно и глубоко нам следует этим заниматься. В университете стало работать «сарафанное радио» с позитивными откликами на то, чем мы занимаемся. В нашем центре все уже знают, что такое медиация, у нас сложилась команда, которая работает в данном направлении».

«Пример хорошего результата с нашего семинара: приятно работать с этой темой, когда в одной группе есть юристы, психологи, социальные педагоги. И очень хорошо проводить обучение, когда на нем есть и студенты и преподаватели. У нас получилась такая «гремучая смесь» и это было супер! Потому что юристы отрезвляли психологов, а психологи не позволяли выходить за определенные рамки юристам. Это было очень продуктивно. И еще: мы все-таки имеем теперь в университете людей, на которых можно рассчитывать в продвижении медиации, прежде всего, среди психологов и социальных педагогов».

«Еще один содержательный результат — на кружке по медиации наша коллега разработала модель компетенций медиатора. Сейчас мы пытаемся ее операционализировать, возможно описание данной модели войдет в книгу о медиации».

Представитель СШ № 17 г. Борисова: *«Мне удалось популяризировать медиацию среди учеников, с которыми я работаю, использовать технологию для урегулирования школьных конфликтов (ученик-ученик, ученик-учитель), мотивировать учащихся к обучению и использованию медиации для разрешения споров среди младших по возрасту учеников, провести методическое объединение по данной теме для учителей географии своего района».*

Представители СШ № 161 г. Минска: *«На сегодняшний день у нас есть группа заинтересованных учеников, которые готовы обучаться медиации и практиковать ее. Мы используем медиацию для урегулирования конфликтов между учащимися не только старшей и средней, но и младшей школы. Нам удалось интегрировать технологию в практику урегулирования споров между родителями, а также родителями и их детьми. Мы также активно популяризируем медиацию среди коллег и педагогического коллектива школы».*

Как бы вы описали основные трудности, с которыми приходится сталкиваться?

Представитель Юрической клиники БГЭУ: *«Прежде всего, это неосведомленность граждан о медиации, незнание порождает отсутствие у них желания воспользоваться услугами медиатора. Студенты также не очень уверены в своих силах».*

Представитель Центра развития педагогического образования БГПУ им. М. Танка: *«К сожалению, у нас такая ситуация, что каждый*

день все меняется. Очень важен субъективный фактор, то есть отношение со стороны администрации и коллег, особенно поддержка руководства играет важную роль. Пока проект «медиация» не является приоритетом для деятельности нашего центра. Если бы мы могли этого добиться, то очень многие вещи могли бы решиться сами собой. Чтобы разворачивать процесс в университете, нужно соответствующее сообщество, пока мы еще лишь на пути его создания».

Представитель СШ № 17 г. Борисова: «Главная трудность — это отсутствие достаточного времени, чтобы полноценно заниматься открытием и развитием школьной службы медиации. Детей нужно медиации обучать и делать это профессионально. У меня не хватает опыта и недостаточно методического материала для этого. Мне нужна помощь школьного психолога или социального работника. Было бы здорово, чтобы в школе еще кто-нибудь, кроме меня, заинтересовался данной темой».

Представители СШ № 161 г. Минска: «Одной из трудностей в открытии школьной службы медиации является загруженность детей. Активные дети активничают во всем. В случае если они начинают заниматься медиацией, их свободное от учебы время должно быть перераспределено».

Иногда при урегулировании спора с помощью медиации есть соблазн скатиться к психотерапии. Приходится себя останавливать».

«У меня основная трудность была в преодолении неуверенности в себе как в медиаторе. Был страх, что не получится. Вторая трудность — это неготовность одной из конфликтующих сторон прийти на медиацию и выработка способов ее мотивации».

Какие перспективы вы видите для своей дальнейшей деятельности по продвижению идеи медиации?

Представитель Юридической клиники БГЭУ: «Медиация должна обязательно преподаваться будущим юристам. Это обусловлено изменениями законодательства, объективной действительностью и конкурентоспособностью выпускников-юристов. Я буду обязательно предпринимать шаги по внедрению в учебный план факультета права курса «Медиация и технология ее использования в работе юриста». Медиация должна стать обязательным элементом подготовки студентов в Юридической клинике не только с теоретической точки зрения, но и с практической, чтобы студенты могли практиковаться. То есть усилия будут прилагаться к тому, чтобы у нас были клиенты, желающие воспользоваться медиацией с нашей помощью. Сначала будем тренироваться на студентах».

Представители Центра развития педагогического образования БГПУ им. М. Танка: «Мне кажется, что надо активизировать работу с участниками нашего семинара. Я действительно была впечатлена ими, давно не видела такой мотивированной группы. Очень жалко будет, если мы их растеряем. Надо искать возможности для их дальнейшего обучения и поддержки».

«Я считаю, что после второго семинара некоторых участников надо приглашать в нашу команду. Это предполагает уже другой уровень взаимодействия и коммуникации. В ближайшей перспективе запланировано также проведение нескольких тренингов для этой группы. И если уж говорить о создании службы медиации в университете, то для нее подготовленная команда просто необходима. Это уже не просто разговоры, а конкретная работа по предоставлению услуг медиации в вузе».

«Мы можем этого добиться за счет привлечения студентов и преподавателей, которые были бы готовы подумать, что и как и на каком факультете мы могли бы начать делать. Для этого не обязательно привлекать сразу «высшее руководство», можно для начала самим делать первые шаги, а затем поставить их в известность — вот у нас работает служба медиации и на нее есть вот такие позитивные отклики. Обычно с руководством это очень эффективно работает».

Представитель СШ № 17 г. Борисова: «Я буду продолжать обучение основам медиации тех детей, которые проявили интерес к данной технологии, искать клиентов для них и для себя и активно практиковать».

Представители СШ № 161 г. Минска: «Мы планируем в ближайшее время провести широкую информационную кампанию для ознакомления учеников с сущностью медиации, а также с целью их мотивации к ее использованию при урегулировании споров. Мы планируем задействовать для этого школьную газету, школьное радио (сделать несколько радиоэфиров), а также, если получится, снять рекламный видеоролик. Школьники должны знать, куда и к кому обратиться в случае необходимости».

Какие виды поддержки необходимы для вашей работы?

Представитель Юридической клиники БГЭУ: «Прежде всего, меня интересует методическая поддержка. Интересны встречи по обмену опытом, по развитию компетенций медиатора, по обсуждению сложных ситуаций и путей выхода из них. Возможно методическая поддержка организации мероприятий для студентов-медиаторов, развитие их профессиональных

компетенций, и не помешала бы финансовая помощь для оплаты издания информационных раздаточных материалов для граждан. Мы можем написать их со студентами, а вот напечатать для нас это проблема».

Представители Центра развития педагогического образования БГПУ им. М. Танка: «Было бы неплохо иметь свою собственную «библиотеку медиатора», так как количество доступной литературы на данную тему довольно ограничено».

«Возможность участия в различных программах и проектах, направленных на развитие медиации, не теряет своей актуальности, так как мы еще находимся в начале длительного пути по становлению данной технологии в нашей стране. Хороший ресурс — общение с коллегами, которые подписаны на «рассылку» для тех, кто интересуется медиацией, которая была создана в рамках программы подготовки мультипликаторов».

«Нам нужна также методическая поддержка, обучающие визиты и участие в образовательных мероприятиях для медиаторов. Съездить в ту же Украину или Россию и обменяться опытом было бы также неплохо, главное — не вариться в собственном соку».

Представитель СШ № 17 г. Борисова: «Необходимо, чтобы подключилась психологическая служба к внедрению медиации. Тогда наша работа носила бы системный и более организованный характер. Нужны методические разработки, которые можно использовать при обучении медиации детей и коллег. Нужно находить клиентов, чтобы проводить медиативные сессии регулярно, чтобы поддерживать квалификацию и развивать навыки».

Представители СШ № 161 г. Минска: «Основной поддержкой и источником вдохновения для меня является собственный позитивный опыт использования медиации при урегулировании конфликтов».

«Важна поддержка единомышленников. Для этого необходима площадка для обмена опытом. Было бы здорово, если бы наши медиаторы из числа детей имели возможность познакомиться и поблизаться со своими немецкими коллегами, которые активно используют медиации уже много лет».

Обобщая представленный участниками программы «Медиация — искусство договариваться» опыт внедрения данной технологии в учреждениях образования, мы предлагаем следующие **рекомендации** для начинающих медиаторов и организаторов служб медиации:

- пройти комплексное обучение технологии медиации;
- не бояться использовать медиацию для разрешения конфликтов в тренинговых условиях;
- стремиться приобрести реальный опыт медиирования конфликтов и постоянно совершенствовать свои навыки;
- создать команду единомышленников в своем учреждении;
- стратегически спланировать внедрение медиации с учетом особенностей своей организации;
- заручиться поддержкой администрации своих учреждений для организации системной работы по внедрению технологии;
- использовать все доступные средства массовой информации для популяризации как слова «медиация», а так и примеров применения самой технологии;
- быть готовым преодолевать сопротивление как внутри себя, так и снаружи;
- поддерживать возникающий интерес к медиации у представителей целевой группы, оказывать им информационную и методическую поддержку;
- участвовать в действиях, организуемых сообществом медиаторов, обмениваться опытом с коллегами.

Общественное объединение «Образовательный центр “ПОСТ”» всегда открыто к сотрудничеству, мы можем организовать и провести комплексное обучение медиации, а также готовы помочь найти единомышленников в кругу коллег. Мы рады делиться своим опытом и будем рады узнать о Вашем опыте использования данной технологии.

Марина Бойко, Сергей Лабода

3.2. Система организации школьной службы медиации

Создание служб медиации в учреждениях образования требует системного и комплексного подхода, рассчитанного на долгосрочную перспективу. Это достаточно трудоемкий процесс, который, по словам одной из участниц программы «Медиация — искусство договариваться», не проходит «на раз, два, три». В качестве примера мы хотели бы привести модельную программу по организации школьной службы медиации Агентства по медиации и коммуникации «Klären & Lösen» (Германия)¹³⁶, которая успешно реализуется в школах Берлина. Данная модель взята за основу в процессе создания аналогичной службы в СШ № 161 г. Минска и может быть рекомендована в качестве руководства к действию и для других школ нашей страны. Хотелось бы отметить, что она может быть адаптирована или модифицирована с учетом специфики того или иного учреждения образования, но представленные в ней этапы, на наш взгляд, во многом носят универсальный характер.

Создание школьной службы медиации преследует разноуровневые цели:

- краткосрочные (интервенция): преодоление актуальных конфликтов, достижение консенсуса и взаимопонимания в школьном коллективе;
- среднесрочные (решение конфликтов): продвижение конструктивного подхода к конфликтам;
- долгосрочные (превентивность): развитие социальных компетентностей, создание позитивной культуры разрешения конфликтов.

¹³⁶ Модель была кратко представлена во время тренинга «Введение в медиацию» 4.–7.02.2010 под руководством немецкого эксперта Вильгельма Эссера. Ее подробная презентация состоялась во время образовательного визита в Берлин 23.02–26.02.2011. Следует отметить, что описание модели с согласия немецких коллег впервые публикуется на страницах данной книги, до сих пор она была представлена лишь в качестве раздаточного материала во время тренингов (в том числе и на немецком языке). Перевод и адаптация: С. Лабода.

Модель создания школьной службы медиации (ШСМ)

Этапы	Содержание
Подготовительный 1–3 месяца	<ul style="list-style-type: none"> • Заручиться поддержкой администрации школы (идейной и по возможности материальной) • ШСМ может дополнять уже имеющиеся направления работы в школе, например, по профилактике насилия • Школьное самоуправление и другие организации учащихся поддерживают программу по созданию ШСМ • Общешкольная конференция (собрание) принимает решение о реализации программы ШСМ • 2 учителя (или психолог/социальный педагог) готовы курировать программу ШСМ, они проходят специальное обучение • В школе выделяется подходящее помещение для ШСМ • Определяется, в какое время можно будет воспользоваться услугами школьных медиаторов (на переменах или во время занятий и на каких условиях) • Решены вопросы расходов (например, на аренду помещения вне школы для тренинга, на питание участников, на оплату гонораров привлекаемых тренеров — возможно через привлечение спонсорских или проектных средств)
Организационный –2 месяца	<ul style="list-style-type: none"> • Объявляется набор в группу школьных посредников • Ученики получают информацию о программе подготовке медиаторов (количество тренингов, характер обучения, участие в заседаниях рабочей группы и т. д.) и принимают решение об участии в тренинге • Группа учеников, участников тренинга (примерно 12–16 школьников) должна быть гетерогенной: она состоит из учеников разных классов одной или разных возрастных ступеней • Группа будущих медиаторов должна быть репрезентативной для всей школы (соотношение девочки / мальчики, межкультурный аспект — соотношение различных национальностей, языковых групп и т. д.) • Группа будущих медиаторов состоит из учеников, которые пользуются авторитетом среди своих одноклассников (например, члены школьного самоуправления, старосты класса, неформальные лидеры — «вожаки» и т. д.)

<p>Обучение посредников и начало работы ШСМ от 1-го до 10-ти месяцев</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Проводится совместное обучение участников группы будущих медиаторов (по возможности с привлечением внешних тренеров) • Тренинг по подготовке школьников-медиаторов проходит в учебное время вне школы (в молодежных центрах свободного времени, образовательных центрах и т. д.) и по возможности строится по модульному принципу (раз в неделю, в течение нескольких дней или в течение недели) • Во время тренинга школьники разрабатывают стратегии презентации себя как медиаторов ШСМ (реклама среди сверстников, графики работы и т. д.) • По окончании тренинга в праздничной обстановке вручаются сертификаты медиаторов (в присутствии одноклассников, школьной администрации, родителей и т. д.) • Школьники-медиаторы вместе оформляют помещение ШСМ • Школьники-медиаторы проводят «само-PR» в различных классах (рекламные ролики, плакаты, флайеры, школьное радио/ТВ и т. д.) • Регулярные встречи школьников-медиаторов по планированию деятельности ШСМ, супервизия со стороны кураторов, поддержка «духа команды» и т. д.
<p>Оценка и мониторинг По ходу и в конце учебного года</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Опыт работы школьников-медиаторов и педагогов-кураторов ШСМ регулярно оценивается, разрабатываются меры для поддержки и стратегии развития ШСМ, в том числе с участием администрации школы (в рабочих группах, через круглые столы, собрания и т. д.) • В школе внедряются и другие направления работы в рамках конфликт-менеджмента (тренинги социальных компетенций, тренинги против насилия и т. д.) • Новые ученики проходят обучение в рамках программы подготовки школьников-медиаторов на регулярной основе (каждые 1–2 года) • По возможности опытные школьники-медиаторы могут выступать в роли тренеров-ассистентов по принципу «равный обучает равного»

Подготовительный этап: принимается стратегическое решение о необходимости создания ШСМ, определяется, кто и на каких условиях будет заниматься медиацией (например, «кураторы» из числа преподавательского или управленческого персонала школы). Происходит коммуникация со школьной администрацией, согласуются принципы, на которых будет функционировать служба, доносится информация до всех коллег учителей. Информация для родителей озвучивается на родительских собраниях, на которых разъясняется, что это такое, для чего и как будет функционировать ШСМ, на каких условиях там будут привлечены дети, а также когда и где будет проходить обучение школьников навыкам медиации.

Организационный этап: происходят встречи с учениками, желающими стать медиаторами, с ними проводятся собеседования. Набор группы для обучения навыкам медиации может осуществляться по-разному: объявляется конкурсный набор в группу школьных посредников или учителя-кураторы сами выбирают потенциальных кандидатов, советуясь со своими коллегами, например, с классными руководителями. Также на данном этапе проходят беседы с родителями детей, которых отобрали для ШСМ. Родителям объясняется еще раз принципы функционирования службы, для чего она создается, и на каких условиях будут «работать» в ней их дети. На данном этапе от них необходимо получить также письменное согласие на привлечение детей в ШСМ.

Обучение посредников и начало работы ШСМ: этап обучения может организовываться по-разному: на долгосрочной или краткосрочной основе. В первом случае учебные модули равномерно распределяются на несколько месяцев с периодичностью занятий по ним 1 раз в неделю. Во втором случае проводится интенсивный курс (5 или 7 дней), по возможности с выездом в какое-либо место вне школы, например, на загородную базу и т. п. По завершению обучения проходит торжественное вручение сертификатов в присутствии учеников и педагогов школы, что вносит определенный вклад в рекламу ШСМ, подтверждает ее авторитет и серьезность отношения со стороны администрации.

Начало работы ШСМ может занять от 1 до 2-х месяцев, когда определяется график работы и готовится помещение, куда можно будет обратиться к посредникам в случае возникновения конфликтов. Также на данном этапе проводится рекламная кампания деятельности ШСМ, в которой приветствуется креативность и творческий подход: по школе развешиваются плакаты, раздаются рекламные листовки, о ШСМ рассказывают на общих школьных собраниях в актовом зале, используются возможности школьного радио и ТВ. Реклама осуществляется как среди учеников, так и учителей. Желательно выделить ШСМ отдельный раздел на школьной страничке в интернете, где можно следить за деятельностью службы, ее успехами, новостями, а также познакомиться с медиаторами. На данном этапе важное место занимает обратная связь, которая помогает отследить все достижения и слабые места в работе школьной службы медиации и оценить ее эффективность.

Оценка и мониторинг: опыт работы школьников-медиаторов и педагогов-кураторов регулярно оценивается, разрабатываются меры для под-

держки и стратегии развития ШСМ, в том числе с участием администрации школы. В конце учебного года определяется, кто будет курировать школьников-медиаторов в следующем году, определяются принципы, на которых будет происходить отбор новых медиаторов, характер и график их обучения и т. п. Также важным на данном этапе является обсуждение планов по оказанию материальной поддержки ШСМ, поиска возможных источников финансирования и т. д.

Важно отметить, что медиация в школе имеет некоторые особенности, которые необходимо учитывать при создании ШСМ:

Школа как система

- Школа является очень структурированной системой.
- Конфликтующие стороны и медиаторы вне процесса медиации имеют отношения друг с другом.
- Если взрослые (например, социальные педагоги или учителя) проводят медиацию среди школьников, то на нее тогда очень негативно влияет фактор большой разницы во «властных полномочиях».
- Проблема: взрослые устанавливают правила и нормы поведения в школе, а в процессе медиации должны оставаться нейтральными и беспристрастными.

Школьники-медиаторы

- В большинстве случаев медиация между учениками должна проводиться самими учениками (в роли медиатора).
- Встречи по медиации между учениками чаще всего очень короткие, при этом не очень глубоко прорабатывается уровень чувств.
- Не всегда соблюдается принцип добровольного участия.
- По окончании медиации необходимо заключение соглашения, чтобы более четко зафиксировать обязательный характер договоренностей.
- Обязательно необходима повторная встреча примерно через две недели для проверки выполнения соглашения или внесения в него изменений.

Медиация среди учителей и администрации школы

- Медиацию среди учителей или между учителями и администрацией школы лучше проводить специалистом извне.

- Медиация между родителями и учителями или между родителями и школьной администрацией может проводиться также и учителем данной школы, прошедшим специальное обучение и не затронутым конфликтной ситуацией.

В настоящее время в отношении медиации мы находимся в начале пути. Как это ни странно, но и наши немецкие коллеги, имеющие 10-летний опыт применения данной технологии в деятельности учреждений разного типа, сейчас говорят то же самое (см. приложение «Медиация в образовательных, социальных и судебных учреждениях Берлина» (путевые заметки участников образовательного визита)). И значение имеет любое действие, которое популяризирует медиацию. Мы уверены, что нам потребуется не один год, прежде чем медиаторы станут широко узнаваемы и востребованы как специалисты. Однако навыки медиации уже сейчас могут быть использованы в различных сферах деятельности, поскольку предполагают развитие способности вести эффективную коммуникацию и конструктивно разрешать конфликты, тем самым помогают делать окружающий мир менее агрессивным и более привлекательным для человеческого общения.

Сергей Лабода

Приложение 1

Медиация в образовательных, социальных и судебных учреждениях Берлина

(путевые заметки участников образовательного визита 23–26.02.2011)

Автор: Галина Сыроежкина (учитель географии и координатор направления медиации в СШ № 17 г. Борисова)

Медиация в школе: Reginhard-Schule Reinickendorf. Школа находится в районе Wedding/Neukölln, в ней ведется обучение медиаторов среди школьников. У нас прошла встреча с учениками и учителями-кураторами школьной службы медиации. С 2000 года в школе осуществляется проект по обучению медиации и подготовке школьников-посредников. В настоящее время активно работает группа из 20 посредников в разрешении школьных конфликтов. Основанием для проекта послужил национальный состав школы, 75% учеников которой не немецкого происхождения

(здесь учатся представители 22 национальностей), всего в школе около 400 учеников. Мы имели возможность видеть посредников в ходе их работы на перемене, как непосредственно на школьном дворе, так и в помещении (они имеют специальные отличия в одежде: яркие жилеты с надписью «посредник») и общались с ними за круглым столом. На встрече также присутствовали и учителя, которые координируют работу проекта школьной службы медиации. Посредники работают в парах, существует еженедельный график.

В процессе медиативной сессии, проводимой школьными посредниками, конфликт или сразу же разрешается или назначается повторная встреча, итогом может быть письменный договор. Вся группа посредников вместе встречается достаточно редко — как правило, раз в месяц на большой перемене или в ходе уроков по предварительной договоренности со всеми учителями, но не за счет свободного времени учеников, так как нельзя занимать личное время детей. Для встреч отведен специальный хорошо оборудованный кабинет.

По ходу нашей беседы с посредниками (у каждого имеется символический сертификат) можно было задать любой вопрос. Ответы были исчерпывающими. Например, об отношении одноклассников к деятельности посредников — оно разное: есть и понимание и насмешки; почему занимаются медиацией — «хотят помочь другим», «хорошо, когда в школе нет конфликтов» и т. п. Печатление от встречи осталось очень хорошее, так как люди занимаются тем, что им нравится, и понимают важность медиации в школе и соотносят ее со своими собственными интересами.

Центр посредничества в конфликтах «Konfliktlotsen & Senior Partners» в Cecilienschule, Wilmersdorf. В школе состоялся разговор с директором, группой посредников из числа школьников, а также руководителем и участниками проекта «Пенсионеры-волонтеры в качестве медиаторов в школе». Школа продленного дня. Школьных медиаторов готовят в течение целого года: 2 часа в неделю из числа пятиклассников (объявляется конкурс, заполняется анкета, по окончании обучения — экзамен). Затем, когда ребята переходят в шестой класс, они начинают свою практику в качестве школьных медиаторов.

В начале учебного года ребята ходят по классам и предлагают свои услуги, проводят рекламные акции, выпускают флайеры. В роли медиаторов выступают и учителя-пенсионеры, которые в определенные дни недели бывают в школе. Также у медиаторов есть внешние отличия (уже

увиденные нами в другой школе яркие жилеты с надписью «посредник») и хорошо оборудованное помещение. Медиация в школе направлена на решение проблем, а не на личность, то есть в центре внимания ребят именно моменты поведения. Посредники показали нам ролевую игру, которую затем обсуждали всей группой. Мы имели возможность задавать вопросы. В этой школе посредники один раз в неделю обязательно собираются все вместе, обсуждают вопросы и решают проблемы.

Публичный (общественный) центр медиации в Mediationszentrum Berlin, район Tiergarten. Работа центра медиации осуществляется в рамках деятельности коммунального центра «Quartiersmanagement» (своего рода местный общественный центр развития территории, аналогов у нас нет) где посредники (люди разных профессий) оказывают услуги населению своего квартала на волонтерских началах. Собираются по вечерам, проводят ряд рекламных акций. Работы не много, но они прилагают значительные усилия по расширению информационного поля о возможностях медиации в своем районе. Медиаторами-волонтерами собран и систематизирован рабочий материал, который красочно оформлен. Они активно участвуют в жизни своего квартала и иницируют различные мероприятия, тем самым рекламируют свою деятельность.

Автор: Ирина Сукало (психолог и координатор направления медиации в СШ № 161 г. Минска)

Сегодня в нашей программе знакомство со школьной медиацией на примере двух школ и посещение одного из общественных центров медиации Берлина, основателем которого является Джими Уокер.

Медиация в школе: Regnhard-Schule Reinickendorf. Первая школа, в которую мы приехали, в продвижении темы медиации работает в тесном сотрудничестве с ведомством по делам молодежи городского сената. Несколько лет назад она приняла участие в одном из его проектов, и уже в 2009 году здесь были подготовлены первые 20 посредников из числа учащихся 6-х классов. Сама школа расположена в квартале, где много различных социальных проблем, одна из которых — безработица среди молодежи. Руководство школы старается решать эти проблемы и тем самым делать лучше жизнь в этом квартале. В школе обучается около 400 детей, представители двадцати двух национальностей. Большая часть из них — мусульманского вероисповедания и турецкого происхождения.

После обзорной экскурсии по школе мы собрались в светлом и уютном актовом зале, где у нас состоялась беседа о том, кто у них занимается вопросами медиации, как строится работа по этому направлению, с какими трудностями сталкиваются посредники и их кураторы, и о многом другом. На данный момент группу посредников составляют 20 учащихся. Курируют деятельность ребят-посредников педагоги, которые сами прошли обучение по данному направлению. Работают ребята в парах. Деление на пары происходит по следующему принципу — один более опытный медиатор, второй — начинающий. Ежедневно на больших переменах дежурят две пары медиаторов. Одна пара работает в специально оборудованном кабинете для медиации, куда можно обратиться для решения существующего конфликта или договориться о встрече.

Другая пара посредников дежурит в коридорах или в школьном дворе. В ее задачу входит следить за порядком, а при выявлении (обнаружении) инцидента объяснить ребятам, что конфликт можно решить конструктивно, и назначить время встречи для этого. Чтобы выделяться из общей массы, посредники имеют отличительную форму одежды — ярко-желтые жилеты.

Еще раз сделаю акцент на том, что работа медиаторов-школьников ведется исключительно на больших переменах (ни во время уроков, ни после них). Решение конфликтующих сторон фиксируется в форме договора на заранее подготовленных бланках. Оговаривается срок, по истечении которого решение должно вступить в силу, и медиаторы контролируют, соблюдаются эти условия или нет. Сам же договор хранится в папке у посредников. Нас интересовал вопрос о том, каким образом происходит набор детей для обучения и выполнения функций посредников. Один из вариантов, это резюме, которое ребята сами составляют после того, как объявляется набор в группы обучения медиации. Другой вариант — педагоги-кураторы обращаются к классным руководителям пятых классов, чтобы они в свою очередь порекомендовали кого-нибудь из своих учеников.

Когда отбор закончен после летних каникул группа ребят (20–25 человек) проходит обучение на базе центра свободного времени ведомства по делам молодежи. Курс обучения составляет 5–7 дней. На этот период ребята освобождаются от школьных занятий. По словам юных посредников, самым трудным для них в период обучения было правильно подбирать вопросы, играя роль медиатора в ролевых играх. Помогали в этом распечатанные правила, наглядная информация. Деятельность детей-посредников курируют и контролируют педагоги, которые отвечают в шко-

ле за этот процесс. Был уже опыт, когда за несоответствующее поведение ребят исключали из команды медиаторов.

Центр посредничества в конфликтах в Cecilienschule, Wilmersdorf.

В другой школе, которую мы посетили, помимо детей-посредников урегулированием конфликтов занимаются и представители третьего возраста — пенсионеры. Мариана и Ваймор прошли обучение медиации в общественной организации, которая занимается подготовкой пенсионеров, и теперь на волонтерской основе осуществляют посредническую деятельность с взрослыми в данной школе. Они работают один день в неделю, к ним за помощью могут обратиться и педагоги, и воспитатели продленки, и родители. Пожилая пара медиаторов очень вдохновенно и интересно рассказывала о своей деятельности. Они отмечали, что спор — это лишь видимая часть глубоких проблем, а медиация — отличная возможность выговориться и получить дельные советы. Для того чтобы встреча проходила эффективно, Марианна и Ваймор придерживаются нескольких основных принципов:

- принцип создания доброжелательной атмосферы;
- принцип добровольности как при обращении к медиации, так и в процессе сессии.

Помимо медиации Марианна и Ваймор помогают педагогам проводить профориентационную работу для ребят 9–10-х классов. Обучение юных медиаторов в этой школе несколько отличается от школы, которую мы посетили ранее. В «кастинге» принимают участие только пятиклассники (ребята подадут заявки, заполняют специально разработанную анкету). Когда группа набрана, начинается учебный курс, который рассчитан на 80 часов, по 2 часа два раза в неделю в течение года. Занятия проходят после уроков. В режиме работы данной школы это возможно, потому что она рассчитана на загруженный день и функционирует до 16 часов. В конце обучения (перед летними каникулами) ребята сдают экзамен. На данный момент посредническую деятельность осуществляют 8 учащихся, и свою деятельность они начинают уже с начала обучения в шестом классе. В фойе школы вывешиваются фотографии посредников и график их работы. Здесь ребята тоже работают в парах, которые образуются с учетом личных интересов. Но в случае необходимости, медиаторы могут заменять друг друга. Для работы медиаторов выделен, как и в предыдущей школе, отдельный кабинет. Работают ребята на больших переменах. Помимо кабинета, они также контролируют ситуацию в школьных коридорах и во дворе.

В ходе нашей встречи ребята показали нам постановочную встречу по медиации, активно отвечали на вопросы и с увлечением рассказывали о своей деятельности. Взаимодействие между парой взрослых медиаторов и юными посредниками осуществляется через супервизию. Было приятно отметить, что деятельность юных и пожилых медиаторов в школе приветствуется и активно поддерживает директор. Она считает, что медиация — это важная часть в работе школы. По ее наблюдениям и отзывам коллег за последнее время, в результате активной работы посредников, в школе снизился градус конфликтности и агрессивности.

Публичный (общественный) центр медиации в Mediationszentrum Berlin, район Tiergarten. В этот день нашу учебную программу завершал визит в публичный Центр медиации (по своему юридическому статусу он является общественной организацией), основателем которого являлся Джими Уокер. Помещение, в котором нас встретили хозяйки центра, имеет треугольную форму и большую часть стен заменяют витражи, благодаря которым открывается вид на улицу и соседние дома.

Данный центр медиации был открыт для того, что бы обслуживать жителей квартала, в котором он расположен. Посредниками также должны были быть жители этого района. После того, как группа была набрана и кандидаты прошли обучение по медиации, центр начал свою работу. Но основная проблема Центра — много обученных медиаторов, а обращений клиентов за помощью мало. Чтобы сделать себе рекламу, Центр стал активно сотрудничать с различными общественными организациями и коммерческими учреждениями, расположенными на территории квартала, стал проводить с ними совместные мероприятия, акции. В процессе такой деятельности происходило знакомство сотрудников Центра с общественностью и наоборот. Помимо этого большой акцент делался на разработку печатной рекламы (флайеры, открытки, календари и т. п.). В результате этой работы началась практическая деятельность посредников.

Чтобы договориться о встрече с медиаторами, гражданам можно лично прийти в Центр, позвонить по телефону или оставить свою заявку через Интернет. Когда есть заказ, то медиаторам отправляется электронная рассылка с описанием случая, и они решают, кто будет работать с ним. Вторую конфликтующую сторону приглашают по-разному. Один из вариантов — через личное общение медиатора (по телефону). Другой вариант — письменное приглашение. И в том, и в другом случае медиатору важно подчеркнуть свою нейтральность при решении данного конфликта.

Если же вторая сторона против или в течение определенного времени не приходит ответ на письменное приглашение, тогда медиация отменяется.

В Центр обращаются представители различных слоев населения и разных национальностей. На первом месте стоят конфликты между соседями, затем идут семейные конфликты. В среднем здесь рассматривается 2–4 запроса в месяц. Четко установленного времени работы Центра нет, так как все сотрудники имеют основную работу, а эта деятельность осуществляется на волонтерских началах. Члены общественной организации, которая выступила учредителем Центра, платят членские взносы, за счет которых оплачиваются коммунальные услуги, печатная продукция и т. п.

На данный момент активную группу медиаторов составляют 5–7 человек (расширенный состав — около 20 человек). Основные причины уменьшения числа посредников:

- небольшое количество обращений в Центр;
- ушли работать в другие организации;
- стали заниматься медиацией на коммерческой основе.

Активная группа медиаторов Центра собирается раз в месяц, чтобы обсудить текущие дела, получить супервизию. В периоды, когда обращения в Центр отсутствуют, медиаторы используют технику «Освежись». Это тренинг для самих себя. Помимо посреднической деятельности, сотрудники центра ведут проектную деятельность, которая ориентирована на молодежь, как данного квартала, так и других районов. Один из проектов — проект Молодежного парламента, основной целью которого является повышение политической грамотности и гражданской активности молодых людей. Финансирование проекта осуществляется местными властями.

Автор: Екатерина Вербилова («Образовательный центр “ПОСТ”»)

Публичный (общественный) центр медиации в бюро коммунального развития «Quartiersmanagement Ackerstrasse». Данная организация занимается «курированием» развития одного из «проблемных» районов города численностью 8000 человек. В данном районе проживает в основном население молодого поколения, большая часть которых переселенцы. Направления деятельности подобного центра очень разноплановые, в том числе: содействие детям эмигрантов в адаптации к школе, в изучении немецкого языка; урегулирование конфликтов между жильцами, улучше-

ние детских площадок; разрешение проблемы наличия многочисленных заведений с игровыми автоматами, что повышает игровую зависимость, которая в свою очередь вызывает рост криминала; а также поддержка, направленная на решение многих других проблем в районе. Центр осуществляет свою деятельность при поддержке мэрии.

Медиация в центре началась с обращения одного из жильцов района с проблемой, что у него постоянные конфликты с соседями, и он хотел бы их урегулировать. Было решено организовать при центре службу медиации, которая стала бы заниматься подобного рода конфликтами (споры, конфликты между соседями, внутрисемейные и другие). Изначально медиаторов предполагалось привлекать и обучать из числа жителей района. Однако потом от данной идеи отказались, решив, что эффективнее, когда медиаторами будут люди, работающие в различных учреждениях данного района, но не обязательно живущие в нем или даже вовсе не имеющие отношения к нему.

Изначально заинтересовались работой медиатора около 25 человек. Однако до стадии обучения дошло только 13, которые прошли в течении полугода обучающий курс в количестве 60 часов. Этап «промоушена» проходил в виде саморекламы, представления своих умений, рассказов о медиации и ее возможностях на собственных рабочих местах, а также осуществлялся поиск конфликтных ситуаций и предлагались услуги медиации жителям квартала. Вопрос помещений для проведения медиации, решился путем их использования на местах основной работы медиаторов (посредничеством они занимаются на волонтерской основе): в школах, различных центрах и т. п. Все медиаторы, прошедшие обучение и осуществляющие практическую деятельность, встречаются раз в месяц для обсуждения конкретных случаев медиации и возникших при этом сложностей.

Автор: Татьяна Кнотько («Образовательный центр “ПОСТ”»)

Окружной суд Берлина — один из самых крупных в городе. Зданию, в котором он находится, более 100 лет. В данном суде работают 340 судей. Судьи, которые занимаются медиацией, прошли обучение в федеральном суде Саксонии. Огромное внимание в данном суде уделяется медиации. Согласно статистике 2010 г., в нем было рассмотрено около 500 случаев медиации, в 330 из них были достигнуты мировые соглашения. Успешность медиации достигла 70%. Первое место среди рассматриваемых случаев занимают конфликты, которые возникают в строительстве, второе — споры между соседями.

Существуют два варианта предложения медиации в данном суде. Первый вариант: судья знакомится с делом и отправляет его в отдел медиации, где конфликтующим сторонам предлагают медиацию в качестве альтернативного и более быстрого способа решения конфликта. Второй вариант предполагает, что судья, после знакомства с делом, посылает письмо адвокатам конфликтующих сторон, предлагая решить спор с помощью медиации. Несмотря на очевидные преимущества медиации, тем не менее, в 60% случаев стороны отказываются от медиации.

Всего в суде 10 медиаторов из числа судей, прошедших соответствующее обучение. В среднем в неделю каждый из них проводит 3–4 медиативных сессии. По правилам соглашения по делу должно быть достигнуто в течение одной встречи. Более одной встречи может быть только в порядке исключения. Встреча длится 2–3 часа. Судья обозначает, что в медиации он выступает только в роли посредника. Если стороны пришли к заключению соглашения, то медиатор становится снова судьей и протоколирует соглашение.

Психологическая консультативная служба семейной консультации и терапии в Потсдаме. На базе данной службы существует центр медиации. Учредителем данной службы является общественная организация. Коллектив центра состоит из специалистов различных областей: психологии, социальной педагогики, права, теологии, арт-терапии.

Основная идея данного центра — межкультурная коммуникация, работа с людьми разных культур на их языке. В центре ведется работа на немецком, английском, русском, болгарском, французском, испанском и вьетнамском языках. В данном центре на медиацию отводится достаточно много времени, она может длиться достаточно долгое время. Медиаторы данного центра разбирают 1–2 случая в день. Одним из заказчиков центра выступает ведомство по делам молодежи и охране прав детей, которое оплачивает услуги центра и направляет семейные пары на медиацию или семейную терапию, поэтому желающие воспользоваться услугами центра могут обратиться в это ведомство. Также ведомство по собственной инициативе предлагает семейным парам, имеющим серьезные проблемы в отношениях, которые затрагивают интересы детей, обратиться к услугам медиаторов данного центра и более того, оно оплачивает при этом их услуги.

Центр инициативы «Konfliktlotsen & Senior Partners» по подготовке медиаторов из числа пенсионеров встретил нас уютной и дружелюбной

ной обстановкой. Мужчины и женщины, вышедшие на пенсию, проходят курс обучения медиации, который составляет 200 часов, в организации им находят школу, где они могут применять свои знания в качестве медиаторов на практике. В школах медиаторы работают как с детьми (готовят медиаторов из их числа), так и с учителями, если в коллективах возникают конфликты. Медиаторы работают в паре и на безвозмездной основе.

Члены данной организации для разрешения конфликтов также используют «Play back theatre». Он полностью импровизационный. Цель группы — отыграть истории, рассказанные зрителями, используя пантомиму, музыку, а также голос и речь. Группа предлагает зрителям рассказать о конфликтной ситуации и чувствах, которые у них возникли в процессе конфликта, затем все это проигрывается на сцене. Для Беларуси такая форма работы малоизвестная и непривычная, но, на мой взгляд, весьма эффективная, что и было нам наглядно продемонстрировано. Два участника нашей группы рассказали о своих конфликтах, и участники театра проиграли их на сцене, вызвав живой отклик у зрителей.

Кроме того членами организации были разработаны и запатентованы «карты», отображающие различные эмоциональные состояния, которые также используются в процессе медиации. На картах изображен анимационный герой, который грустит, радуется, злится и т. д. Карты могут быть использованы в работе медиатора, как с детьми, так и с взрослыми, помогая им рассказывать о своих чувствах.

*Автор: Юлия Хватик (Юридическая клиника БГЭУ)
Опыт судебной медиации в Берлине.*

Часть 1. Вечером 22 февраля 2011 году для нашей группы была организована встреча с судьей Высшего окружного суда Берлина, нас приветствовала судья Габриелла Шульц. В 2004–2006 году она по собственной инициативе и за личные средства прошла обучение медиации. Причиной явилась ее неудовлетворенность работой судей, их большая загруженность и все возрастающее количество конфликтов и споров. Судья отметила, что в настоящее время в Германии отсутствуют общепринятые стандарты для обучения медиаторов. Существует ассоциация медиаторов, самая крупная профессиональная организация посредников в стране. Одним из направлений ее деятельности является обучение медиации всех желающих, она разработала собственный стандарт подготовки медиаторов, который включает в себя 200 учебных часов. В настоящее время при Министерстве юстиции Германии также организовано обучение медиаторов.

Компетенция суда — это гражданские и административные споры. В судебной иерархии данный суд практически высшая инстанция, аналог белорусских областных судов, инстанция для обжалования решений большинства нижестоящих судов. Данное обстоятельство накладывает отпечаток на количество судебных медиаций в данном суде. Оно является не большим. Так за прошедший год среди 9000–10 000 поступивших дел зафиксировано лишь 100 случаев судебной медиации. Объяснением является, по словам судьи, менталитет немцев, желание разрешить спор именно через решение суда, а также противостояние адвокатов.

Для того чтобы судья мог сторонам предложить медиацию, он оценивает дело в соответствии с разработанным формуляром. И по определенным признакам выносит личное решение о предложении судебной медиации сторонам спора.

Преимуществом рассмотрения конфликта с помощью судебной медиации является сокращенный срок рассмотрения дела. Если средняя продолжительность рассмотрения дела в данном суде по традиционной процедуре составляет 2–3 года, то при посредничестве спор можно рассмотреть через 2–3 недели, что значительно уменьшает судебные издержки сторон.

Инициирование судебной медиации в данном суде представляет собой процесс рекомендации дела к рассмотрению с помощью медиации через соответствующее предложение судьи адвокатам конфликтующих сторон. Затем следует письменное подтверждение от адвокатов, которые действуют от имени своих клиентов. Все общение клиента и судьи происходит через и только в присутствии адвоката. Именно адвокат имеет право подавать все документы в суд. Общение истца с судьей организовано исключительно через него.

Судебная медиация осуществляется четырьмя судьями данного суда по очереди. Она характеризуется более неформальной и дружественной обстановкой в отличие от судебного заседания. Специально для медиативных судебных сессий адаптировано специальное помещение суда, где имеются несколько комнат, а также кухня для приготовления чая или кофе, которые часто предлагаются конфликтующим сторонам в процессе сессии.

Во время судебной медиации сторонам гарантируется конфиденциальность, возможность высказаться, отсутствие правых и не правых, а также открытость и внимательность к чувствам и ожиданиям обеих сторон со стороны медиатора. При положительном исходе медиации сторо-

нами подписывается соглашение о достижении примирения. Оно имеет силу решения суда. То есть может быть принудительно исполнено. В случае если стороны не пришли к консенсусу, они возвращаются в судебную процедуру разрешения спора. По мнению судьи, выступившего перед нами в роли эксперта, медиация способствует повышению общей правовой культуры граждан, а также культуры разрешения споров и конфликтов. За данной процедурой в судебной сфере большое будущее, уверена госпожа Габриелла Шульц.

Часть 2. Утром 25 февраля 2011 года наша группа встретила с представителями Окружного (земельного) суда г. Берлина. На встрече нас приветствовал заместитель председателя данного суда, который рассказал об истории и настоящем данного суда, затем мы беседовали с судьей, курирующей направление медиации.

Здание данного суда имеет более чем 100-летнюю историю. Оно построено в неороманском стиле, который очень любили прусские короли и кайзеры того времени. За образец был взят монастырь. Именно поэтому в здании много кабинетов, напоминающих кельи, в которых в настоящее время трудится более 120 судей.

В компетенции данного суда рассмотрение гражданских дел. В год через суд проходит около 40 000 дел, что свидетельствует о большой нагрузке на судей. С каждым годом данная нагрузка возрастает. Средний срок рассмотрения дела — 7–8 месяцев. Данному суду подведомственны дела с ценой иска более 5000 евро. Именно по этому, начиная с 2006 года, руководством судебной системы Берлина взят курс на внедрение внесудебных способов урегулирования споров, которые позволили бы сократить количество судебных дел.

Сейчас в данном суде в качестве судебных медиатором работают 10 судей. Если ранее их не освобождали от основной работы для совершения медиативных сессий, то сейчас часть нагрузки пропорционально засчитывается и оплачивается.

После своего краткого введения, заместитель председателя суда передал слово госпоже Вилич, которая является судьей данного суда, а также медиатором и одновременно курирует работу по сбору статистической информации о судебной медиации. Госпожа Вилич очень заинтересована в расширении использования судебной медиации, как в данном суде, так и в других окружных судах. Она активно выступает с

данной инициативой, пишет различные статьи по теме судебной медиации, а также участвует в обсуждении проекта федерального закона «О медиации».

На вопрос о количестве дел, рассмотренных с помощью медиации в данном суде, она привела следующую информацию: в 2010 году их было около 500, мировое соглашение было достигнуто по 330 делам. При этом по 37 исковым заявлениям было достигнуто соглашение без помощи судебного медиатора. По остальным делам, которые не достигли соглашения по результатам встречи с судебным медиатором, также обнаружился положительный результат, но в более поздний срок, то есть медиация имела отсроченный эффект.

Следует отметить, что распространению судебной медиации препятствуют адвокаты. Они рассматривают судебную медиацию как конкурентную для них среду, в результате которой их бизнес будет нести убытки. Поэтому многие адвокаты представляют своим клиентам медиацию не совсем в радужном свете, а клиент в большинстве случаев действует так, как говорит ему адвокат. А это, по мнению госпожи Вилич, в отношении медиации не соответствует действительности.

Обращение к процедуре медиации происходит посредством подачи (регистрации) искового заявления в суд (лично или через интернет). Затем судья посредством анализа ситуации и последующего письменного обращения к адвокатам конфликтующих сторон предлагает им медиацию. Возможен также телефонный звонок от судьи-медиатора адвокату. Если от адвокатов и клиентов поступает согласие на судебную медиацию, судья — медиатор высылает им приглашение в дружественной форме. Следует отметить, что если стороны соглашаются на медиацию, это существенно сокращает сроки рассмотрения дела в суде, так как медиация назначается не позднее 1–4 недель после поступления дела в суд. Это существенный аргумент в пользу рассмотрения дела судьей-медиатором в сравнении с простым ожиданием судебного разбирательства.

Продолжительность судебной медиации в этом суде составляет от одной — двух встреч, но может быть и больше. Для судебных медиативных сессий оборудовано пять специальных помещений. Их отличает наличие кофе-чая, картин, более удобной мебели, то есть более располагающая к общению обстановка. Обычно продолжительность медиативной сессии составляет 2–3 часа, но она может длиться и до 8 часов.

При встрече с конфликтующими сторонами судья-медиатор подчеркивает, что сейчас он работает не в качестве судьи, а в качестве медиатора — посредника. Он не имеет права на юридические комментарии и другие функциональные обязанности судьи. Таким образом, создается весьма доверительная обстановка. Подписывается соглашение о конфиденциальности. Затем предоставляется слово сторонам, а не адвокатам! У них выясняют ожидания от медиации, наличие идей для урегулирования конфликтов. Все промежуточные результаты фиксируются на флип-чарте, фактически используется классическая процедура медиации. Если стороны приходят к согласию, то этому решению можно придать юридическую силу: медиатор становится в этом случае на позицию судьи, у которого есть такие полномочия.

В то же время в проекте федерального закона о медиации закреплено положение о запрете придания решению сторон, прошедшим медиацию, юридической силы. Данный закон планируется принять в мае 2011 года. У законопроекта много противников (особенно из числа адвокатов, которые «приложили» руку к этой норме), но он живо обсуждается в обществе, и, возможно, его окончательный вариант будет иметь более привлекательный для медиации вид.

Научно-популярное издание

БОЙКО Марина Сергеевна
КАСЬЯНИК Елена Леонидовна
КРАСНОВА Татьяна Ивановна
и др.

БАЗОВЫЙ КУРС МЕДИАЦИИ: рефлексивные заметки

Ответственный за выпуск С. Лабода
Компьютерный дизайн, верстка А. Невинская
Стиль-редактор С. Гавдис

Подписано в печать 16.06.2011. Формат 60x84^{1/16}.
Бумага офсетная. Печать офсетная.
Усл. печ. л. 18,2. Уч.-изд. л. 14,7.
Тираж 500 (1-й з-д — 100) экз. Заказ 778.

Издатель и полиграфическое исполнение:
общество с ограниченной ответственностью «Медисонт».
ЛИ № 02330/0630725 от 24.11.2010.
ЛП № 02330/0552782 от 01.10.2010.
Ул. Тимирязева, 9, 220004, Минск.