

Ричард Коэн

**Практическое руководство
для школьного медиатора**

(Отрывок)

Глава 8. Медиация конфликтов с большим числом участников

С распространением программ школьной медиации в Северной Америке в большинстве средних школ сейчас проводятся тренинги школьников и учителей по медиации конфликтов между двумя учениками. Однако часто конфликты возникают с участием десятка, а иногда и сотни человек. Подобные конфликты с большим числом участников часто касаются различных предрассудков, но иногда они возникают и по другим вопросам. Медиация между группами, а не отдельными людьми нередко представляет собой особую проблему для школьных медиаторов и программ медиации.

С самого начала следует отметить: большинство групповых конфликтов среди школьников возникает в связи с межличностными конфликтами или вследствие социального неравенства в школе. Как правило, частота групповых конфликтов обычно указывает на проблемы сосуществования различных сообществ в школе. Групповые конфликты являются симптомом, сама же болезнь, скрывающаяся за ними, связана с рядом факторов. Рассмотрим следующие вопросы:

- считают ли ученики школу привлекательной и значимой?
- есть ли в школе взрослые, которым ученики доверяют?
- помогает ли школа ученикам активно решать конфликты до их эскалации?
- представляет ли педагогический коллектив такое же разнообразие в культурном отношении, как и школьники?
- чувствуют ли взрослые и дети в школе безопасность и свою значимость?
- считают ли родители и члены сообщества образование важным приоритетом?

Вряд ли медиация определенных конфликтов сможет предотвратить возникновение групповых споров в школе. Обычно нужна более серьезная работа.

Когда в конфликте участвуют, примерно, от трех до восьми учеников, что можно назвать «маленькой группой», координаторы и медиаторы обычно применяют стандартный процесс для разрешения конфликта между двумя участниками. Обеим группам предоставляется возможность высказаться и быть услышанными, даже если четверо из них находятся на «одной стороне» в конфликте. Всем предоставляется слово для озвучивания своей версии событий, и процесс проходит стандартные стадии.

Вот какие изменения мы рекомендуем внести в процесс для маленьких групп:

- уделите больше времени на подготовку;
- привлечите больше взрослых в качестве координаторов и медиаторов на встречах;
- если школьники знакомы с медиацией, выберите в качестве медиаторов наиболее опытных учеников;
- отведите больше времени на совместную встречу;
- больше внимания уделяйте личным встречам, включая первичные собеседования с отдельными учениками или группами до проведения совместной сессии;
- постарайтесь сделать так, чтобы конфликтующие участвовали в процессе как отдельные личности, а не как единая группа. Тогда вместо объяснения событий по договоренности с точки зрения группы, каждый участник получит возможность объяснить свою точку зрения относительно конфликта;
- будьте предельно осторожны, чтобы предотвратить повторную виктимизацию тех участников, которые находятся в меньшинстве. Если в конфликте, например, участвует один против четверых, это может означать, что необходимо проводить отдельные медиации с каждым из четырех участников;
- уделите больше внимания и помощи участникам после сессии.

По мере увеличения числа участников, однако, усложняется и процесс. Подумайте только о проблеме доставки двух групп людей с одного конца города на другой. Для группы, в которой только два человека, проблем нет - можно взять машину. А вот размер второй группы, в сорок человек, предполагает аренду автобуса. И существуют значительные различия в организации перевозки на автобусе или на машине: скоординировать прибытие и отъезд сорока человек в автобусе требует более тщательного планирования, чем доставка двух пассажиров в машине; поездка на автобусе сопряжена и с большим контролем, даже с определением правил поведения в поездке, а также водители автобуса должны иметь специальные навыки, а не просто водительские права категории С.

Групповые конфликты соотносятся с межличностными как поездка на автобусе с поездкой на машине. Вот, например, только несколько параметров, по которым групповые конфликты являются более сложными:

1. Основные организационные вопросы могут представлять проблемы, например, собрать всех участников в одном помещении в определенное время.
2. Необходимо выслушать и понять много разных точек зрения.
3. Возможно, будет больше вопросов и проблем.
4. Рассматриваемые проблемы могут оказаться слишком сложными.
5. Может оказаться так, что на поверхность выйдут многочисленные межличностные конфликты, которые будут частью общего группового конфликта.
6. Участники в рамках одной группы могут не достичь согласия друг с другом, а также с участниками из другой группы.
7. Существует большая опасность стычек и насилия между отдельными участниками, потому что в группе люди, и особенно *молодые* люди, могут вести себя так, как никогда не осмелились бы, оказавшись в одиночестве.
8. Сложнее контролировать ситуацию. Когда участники спорят в ходе разрешения межличностного конфликта, то остановить их достаточно легко. Но когда орут двенадцать человек, разбросанные по залу, в группе из 45 человек, то контроль обеспечить тяжело.
9. Конфликты с немалым числом участников требуют больше времени не только на саму встречу, но и на проведение последующих встреч. Это может привести к уходу как медиаторов, так и участников.

Координаторы и медиаторы решают данные проблемы, внося изменения в стандартный процесс медиации, который используется для разрешения конфликтов между двумя участниками. В данной главе в хронологическом порядке представлены основные стратегические изменения.

Давайте сначала рассмотрим типичный групповой конфликт, рассказанный с точки зрения одного из участников. Мы будем обращаться к этому примеру для объяснения стратегии, используемой при медиации конфликтов с большим числом участников.

Меня зовут Кристин Джонс, я учусь на втором курсе старшей школы, прожила всю свою жизнь в Йорквилле¹. Я не самая лучшая ученица йорквилльской школы, но жизнь моя достаточно типичная, как у всех, и, могу сказать, вполне счастливая. В прошлом году все осложнилось, когда я начала встречаться с мальчиком по имени Билли Фернандес. Билли - первокурсник из Кабо-Верде, что говорит о том, что в его жилах течет африканская кровь. Я – белая. И это стало причиной многих проблем.

¹ Маленький городок рядом с промышленным центром. В вымышленном городе Йорквилле, как и во многих небольших городках, происходят изменения. Уже давно закрылись заводы, на которых работало население. Большинство людей ездит на работу в соседний центр, и религиозное, этническое, расовое многообразие в Йорквилле становится все заметней из года в год. Так продолжается уже 15 лет.

Самая большая проблема – мои отношения с моим братом Нейтом. Он здоровый парень, который считает, что он крут. У него море предрассудков. Вместе с друзьями он постоянно достает меня вопросами о Билли, с самого начала. Они дразнят меня и запрещают с ним встречаться. Нейт даже однажды не пустил меня домой, сказал, что я не должна возвращаться, пока не начну вести себя как белая и не «смою черную грязь со своей кожи». Моя мама, Рут, и отчим, Реймонд, мне не помогли, они сами не любят черных.

За последние полгода ситуация ухудшилась. Друзья Нейта стали задиравать Билли и его друзей, и сейчас уже целые группы ребят участвуют в этом. Нейт занимается рестлингом и дружит со многими спортсменами из школы. Билли, со своей стороны, никогда не увлекался спортом, у него совершенно разные друзья, но физически большинство из них уступает друзьям Нейта. Также не все из них цветные, многие из его друзей принадлежат к белой расе. И все же Нейт с друзьями, а из них особенно скинхед Фрэнк, обзывают Билли и его приятелей «черными». Это только показывает их глупость.

Проблема уже вышла за рамки вопроса «черный/белый». Нейт с приятелями считают себя «качками», а Билли и его группа друзей, включая и меня, принадлежат к «альтернативной тусовке». Сейчас и другие ученики уже втянуты в конфликт просто из-за принадлежности к двум группировкам. «Качки» шутят, что «нужно отмыть школу», ссылаясь на то, что ребята из альтернативной группы, а мы называем себя «червяками», одеваются не слишком опрятно. А недавно на стене дома, где живет Мэтью и где качки часто собираются, появилась надпись «Убей качка ради Иисуса». Родители Мэтью, очень верующие, пытаются сейчас судиться со школой или что-то типа того. И вся эта ерунда продолжается, несмотря на то, что мы все выросли в Йорквилле и знаем друг друга с первого класса.

За последнюю пару месяцев несколько раз дело доходило почти до драки, а три недели назад все же драка произошла на вечеринке. Последнее время в дело вмешивается полиция, потому что мальчик Итан тяжело ранил Гомеса, одного из друзей Билли. Итан и Гомес терпеть друг друга не могли с детства. Теперь им придется предстать перед судом, потому что их родители подали иски. Этот случай очень огорчил всех, теперь все обвиняют друг друга.

Затем в прошлый четверг напротив школы кто-то крикнул афроамериканскому мальчику Гарфилду: «Эй, ниггер». Гарфилд не знал, что сказать. Они даже не друзья, но когда Билли узнал об этом, он собрал всех своих друзей, чтобы защитить Гарфилда. У Билли очень доброе сердце. На выходных по городу разъезжали машины, набитые ребятами, которые искали повода для стычки, там были и друзья Билли, и друзья Нейта. К счастью, до столкновения не дошло, но у Тони, друга Нейта, школьной звезды баскетбола, разбили камнем лобовое стекло машины. Неизвестно, кто это сделал, но ходят слухи, что Даниэль. Даниэль – двоюродная сестра Билли, которая учится только в восьмом классе.

В понедельник по школе ходили слухи, что после занятий на спортивной площадке будет драка. Вроде бы туда собиралось пойти около 60 ребят. Подружка Нейта, Джоли, всегда готовая драться, весь день об этом распространялась. Об этом узнал директор, г-жа Арамян, и попросила поработать с этой ситуацией медиаторов школы.

Основные участники конфликта в старших классах йорквильской школы:

«Червяки»:

Кристин (европейская раса), подруга Билли, сестра Нейта, одна из центральных фигур конфликта.

Билли (из Кабо-Верде), друг Кристин. Изначально его стал травить Нейт, а он, в ответ, с друзьями стал травить Нейта.

Гарфилд (афроамериканец), знакомый Билли. Он слышал, как кто-то выкрикивал расистские словечки на школьной территории. Били с друзьями пришли ему на помощь.

Гомес (латиноамериканец), друг Билли. Участвовал в серьезной драке с Итаном, за что предстанет перед судом.

Даниэль (белая раса), двоюродная сестра Билли, учится в восьмом классе. Возможно, разбила лобовое стекло машины Тони.

«Качки»:

Нейт (белая раса), брат Кристин. Он начал травлю Кристин и ее друга Билли, потому что Билли из Кабо-Верде.

Фрэнк (белая раса), друг Нейта. Называет себя скинхедом, открыто проявляет расизм. Травит Билли и его друзей.

Мэтью (белая раса, христианин), друг Нейта и других. Группа «качков» часто собирается у него дома, на котором кто-то написал, предполагается, что это были «червяки», «Убей качка ради Иисуса».

Итан (белая раса), друг Нейта и других. Участвовал в жестокой драке с другом Билли Гомесом, что привело к вмешательству полиции и судебному разбирательству.

Тони (белая раса), друг Нейта и школьная звезда баскетбола. Предполагается, что лобовое стекло его машины разбила Даниэль.

Джоли (белая раса), подруга Нейта. Подстрекала учеников на драку после занятий.

Другие:

Роберт Мелхун (белая раса), координатор по медиации среди ровесников.

Сандра Джойс (белая раса), медиатор и тренер в сообществе Йорквилля. Ее попросили провести медиацию по поводу данного конфликта.

Рэнди Уэст (афроамериканка), ученица 12 класса, медиатор, ее попросили выступить медиатором вместе с Сандрой.

Дженет Арамян (белая раса), директор старшей школы Йорквилля, сторонница медиации.

Рой Джонсон (афроамериканец), школьный психолог, учитель физкультуры, его попросили присутствовать для поддержки учеников.

Джой Чин (азиатоамериканец), координатор медиации вместе с Робертом Мелхуном, присутствует на встречах для поддержки команды медиаторов.

Процесс медиации большой группы можно разделить на четыре стадии:

1. Получение поддержки на проведение медиации.
2. Оценка, подготовка и предварительные личные встречи.
3. Совместная встреча.
4. Супервизия.

Запомните, что хотя разделение медиации на стадии и полезно для процесса обучения, это все же искусственное деление. В действительности, хронологически многие события будут накладываться друг на друга.

Фаза 1. Получение поддержки для проведения медиации

До принятия решения о том, проводить медиацию конфликта с большим числом участников или нет, координаторам необходимо добиться соответствующей поддержки для эффективного ее проведения. Необходимо рассмотреть три вида поддержки: административную поддержку, наличие опытных медиаторов и помощь со стороны сотрудников школы и членов сообщества. Даже если какой-то один фактор отсутствует, то проведение медиации между группами может оказаться сложным, если не опасным.

1. Административная поддержка

Школьные администраторы должны явно выразить поддержку в пользу медиации определенного конфликта между большими группами². Только они могут предоставить условия, необходимые для выполнения этого процесса в сложной школьной среде. С самого начала сообщите администрации о том, что необходимо для безопасного решения дела. Сюда можно отнести следующее:

- организация от трех до десяти встреч как для предварительного интервью, так и для личных и групповых встреч и супервизии, что необходимо для разрешения конфликта между двумя участниками. На разрешение конфликта большой группы учеников медиатору или координатору может потребоваться много учебных дней;
- существенная помощь со стороны сотрудников школы, которые, в случае необходимости, должны будут на время оставить в стороне свои непосредственные обязанности;
- возможность снять учеников с занятий (как участников конфликта, так и медиаторов) в зависимости от развития и особенностей конкретного конфликта;
- активные и конструктивные усилия по работе с возможным противостоянием со стороны учителей;
- дополнительное место для проведения встреч;
- усилия администрации по демонстрации того, что любое их участие в деле отделено от процесса медиации и не несет для нее негативных последствий;
- желание на деле оказать помощь любому решению, принятому сторонами.

В то же время, когда медиаторы требуют подобной свободы действия, им также необходимо свести к минимуму ожидания администрации. Опыт проведения медиации конфликтов больших групп показывает, что если медиаторы заручатся необходимой поддержкой, а критическая масса участников конфликта согласится на медиацию, то процесс будет успешным. Однако нет гарантии, что медиация сможет улучшить ситуацию, а в некоторых случаях, может даже ухудшить.

Сами же представители администрации иногда требуют участия некоторых сотрудников школы в процессе для обеспечения безопасности или вопросов ответственности. Этот вопрос необходимо обсуждать до полного достижения согласия сторон. В некоторых ситуациях координаторы могут также пригласить представителей администрации присутствовать на встречах. Можно попросить представителей администрации участвовать в процессе в качестве *сторон конфликта*, которые должны соблюдать правила медиации, или в качестве представителей школы, которые выражают поддержку участникам в начале встречи, а потом уходят. Последняя стратегия оказывает на

² Иногда представитель администрации может даже стать координатором или медиатором.

конфликтующих влияние как с точки зрения важности процесса, так и с точки зрения того, что ситуацию контролируют именно они. Будет ли польза от этого, зависит от того, как участники воспринимают конкретного представителя администрации.

Не считайте самым собой разумеющимся, что администрация, поддерживающая проведение медиаций по поводу межличностных конфликтов, также поддержит и медиацию по разрешению конфликта между большими группами. Конфликты с участием большого числа учеников превращают администраторов в эпицентр бури. На них оказывается огромное давление, они должны эффективно и своевременно действовать как в школе, так и за ее пределами. Для получения поддержки со стороны представителей администрации следует встретиться с ними заранее, осторожно рассмотреть вместе с ними ожидания участников и получить их официальное одобрение процесса.

Медиации в старших классах йорквилльской школы всегда проходили успешно: Джанет Арамян, директор, неизменно поддерживала программу. Госпожа Арамян участвовала в тренингах по медиации в предыдущей школе, где она работала, и она инициировала создание программы медиации среди ровесников в школе Йорквилля. Она договорилась с координатором по медиации, что, принимая во внимание историю натянутых отношений в школе с некоторыми участниками конфликта, ей лучше держаться в стороне от процесса.

2. Опытные медиаторы

При проведении медиации конфликтов больших групп обычный стресс и проблемы, которые испытывают медиаторы, возрастают стократ. Существует большая вероятность, что что-то пойдет не так, и неважно, что все хорошо распланировано. В немалой степени подобные совместные встречи должны строиться на импровизации. Следовательно, важно привлекать тех медиаторов, которые умеют справляться с подобными проблемами. И хотя опытные школьные медиаторы, особенно ученики старших классов, доказали, что они могут проводить медиацию конфликтов с участием групп, как правило, взрослые в большей степени участвуют в процессе либо как медиаторы, либо как группа поддержки. В наиболее сложных случаях, по крайней мере, один из медиаторов должен быть опытный взрослый.

Иногда медиаторы-школьники беспокоятся о возможных последствиях медиации конфликта между большими группами. Возможно, будет сложно найти медиатора в школе, ученика или взрослого, который бы воспринимался всеми сторонами как лицо беспристрастное. В подобных случаях необходимо искать медиаторов вне школы. Обратитесь в тренинговые центры, местные программы медиации, университеты либо другие центры, которые могут помочь с поиском медиаторов. Часто подобные организации предлагают медиаторов, оказывают техническую поддержку, помогают координировать встречи, а также осуществляют столь нужную моральную поддержку. Опытные медиаторы, как правило, рады работать со сложным групповым конфликтом. Когда для работы в школе приглашают медиаторов сообщества, устройте так, чтобы обладающие меньшим опытом школьные медиаторы могли «наблюдать» за ними и учиться, накапливая, таким образом, опыт для медиации подобных конфликтов в будущем. Помните, нельзя, чтобы школьные медиаторы делали все сами.

Когда 2-жа Арамян обратилась за помощью в программу медиации, координатор медиации Роберт Мелхун решил привлечь к работе по данному конфликту опытного медиатора из программы медиации сообщества. Он сразу подумал о Сандре Джойс, медиаторе, которая помогала ему проводить тренинги для школьных медиаторов.

Вместе Роберт и Сандра решили взять вторым медиатором ученика 12 класса Рэнди Уест. Это давало, во-первых, гендерное равновесие - голос школьника в команде медиаторов и, во-вторых, Рэнди был афроамериканцем, а Сандра – белой, ведь именно расовое разнообразие было ключевым моментом этого дела.

3. Помощь со стороны персонала школы и членов сообщества

Независимо от того, сколько человек участвует в медиации группового конфликта, школы, как правило, используют одинаковое количество медиаторов, в большинстве случаев, двоих. Но есть много возможностей привлечь и других людей для выполнения этой процедуры. Можно воспользоваться помощью тех, кто хочет помочь в работе по координации и организации встреч, отнимающих много времени, а также в других вопросах, возникающих в ходе рассмотрения сложных и уникальных групповых конфликтов.

Для каждого конфликта необходима разная помощь. Вот какого вида помощь могут предоставить группа поддержки и «помощники» координаторов:

- **Помощь в материально-техническом обеспечении.** Сюда относится различная деятельность. Взрослые помощники могут подействовать в поиске участников конфликта, провести предварительные собеседования, убедить стороны участвовать в медиации, проводить участников на встречу, организовать встречу, координировать/проводить медиацию других споров, которые возникают в процессе рассмотрения группового конфликта, присутствовать вместе с участниками на личных встречах, а также выступить в роли эmissаров для родителей конфликтующих школьников. В некоторых случаях помощники могут действовать в качестве «советников по безопасности» и стоять рядом с входом в помещение, чтобы предотвратить вмешательство в процесс. В одной медиации, где в качестве участников конфликта выступали работники кафетерия, «помощники» резали на кухне овощи, чтобы персонал мог участвовать в медиации³.
- **Поддержка сторон.** Медиаторы ограничены своей ролью, поэтому они иногда не могут разговаривать с участниками также прямо, как другие школьники или взрослые, к которым стороны конфликта чувствуют уважение. Следовательно, может оказаться полезным пригласить в качестве наблюдателей процесса взрослых, которым участники конфликта доверяют. Эти люди действуют в качестве сторонников как *процесса*, так и *сторон*: они убеждают стороны участвовать полностью в процессе, следят за тем, чтобы потребности сторон были выполнены, выслушивают их беспокойства между сессиями. Группа поддержки может выступать в качестве «хранителей основных правил», если стороны ведут себя не должным образом. Во время перерыва на встрече они могут поговорить с участником с глазу на глаз, сказать: «Нейт, ты же умнее. Если ты не исправишь ситуацию, тебя вышибут из школы». Подобная группа поддержки также может придать некую степень безопасности и уважения к процессу.

³ В ряде дел, которые рассматривались в Массачусетсе, порядка десятка добровольцев- медиаторов сообщества пришли в школу для проведения индивидуальных предварительных собеседований с каждым участником группового конфликта. Поскольку каждое собеседование занимает тридцать-сорок пять минут, а в конфликте, возможно, задействовано до пятидесяти человек, то легко понять, почему так важна помощь со стороны.

- **Поддержка медиаторов.** Иногда взрослые помощники наблюдают за процессом медиации только для поддержки *медиаторов*. И хотя эти люди не общаются непосредственно с участниками, они работают в одной команде с медиаторами и координаторами, встречаются с ними до и после каждой встречи, чтобы обсудить идеи и распланировать работу на ближайшее время. Помощники обычно видят и слышат то, что упускают из виду медиаторы. Знакомые участников конфликта часто дают более исчерпывающую информацию об их личностных особенностях, о характере конфликта. Также они помогают медиаторам усовершенствовать свои навыки, обсуждая их работу. Конечно, помощники должны поддерживать необходимый уровень конфиденциальности, как и медиаторы, и удерживать свою роль по отношению к сторонам конфликта.
- **Помощь в супервизии.** Взрослые, посещавшие медиационные встречи, могут помочь и в процессе супервизии. Также они помогают поддерживать контакт с большим числом участников медиации, что невозможно сделать одному медиатору или координатору.
- **Перевод.** Если отдельные участники или целые группы говорят на другом языке, помощники могут обеспечить перевод⁴.

Во время медиации групповых конфликтов разные люди могут выступать в роли помощников. Конечно, на первом месте стоят координаторы медиации или взрослые, прошедшие обучение медиации, - это одна из причин, по которой стоит обучать педагогический состав медиации. Также необходима помощь учителей, социальных работников школы, психологов-консультантов, представителей сообщества, таких как: медиаторы сообщества, специалисты по работе с молодежью, представители программ по борьбе с употреблением наркотиков, специалисты по работе с бандами и другие лидеры гражданского общества. При приглашении в школу членов сообщества, убедитесь, что администрация школы согласна пойти на это.

Медиаторы и координаторы должны предпринять ряд шагов по привлечению помощников для проведения медиации групповых конфликтов. Наиболее важный шаг – обеспечить, чтобы участники чувствовали себя комфортно с этими людьми и той ролью, которую они будут играть во время процесса. Узнайте отношение группы к помощнику во время предварительных собеседований и встреч лицом к лицу. Если стороны чувствуют себя неуютно в присутствии возможного помощника, то подумайте, может не стоит его привлекать. Если вы уступаете сторонам, то это укрепляет их мысль о том, что они несут за все ответственность, и это поможет избежать проблем в будущем.

В равной степени важно, чтобы помощники понимали свою роль в процессе. Если они только наблюдают за встречами, они должны воздерживаться от комментирования обсуждаемых вопросов и уступать место сторонам и медиаторам. Если их просят присутствовать в качестве участников, взрослые помощники не должны ожидать, что с ними будут обращаться иначе в силу их возраста и профессии. Им стоит избегать чтения нотаций ученикам. Если помощники чувствуют себя неуютно из-за этих ограничений или если медиаторы предчувствуют сложности, которые возникнут у помощников при соблюдении правил, то лучше не приглашать таких взрослых на встречу.

Внимание! Накладки в материально-техническом обеспечении и недопонимание растут по мере увеличения числа участников. Например, сторонам конфликта сообщают о разном

⁴ Смотреть главу 10 об использовании перевода в медиации.

времени начала встречи, или медиаторы хотят провести встречу в течение часа, а на деле оказывается, что встреча длилась три часа. Вы должны убедиться, что все работают с одинаковой информацией.

И, наконец, помните, что медиация - процесс личный. Хорошо подумайте, прежде чем приглашать новых участников, и приглашайте только тех, кто действительно может помочь. Привлечение помощников может в значительной степени облегчить сложный процесс медиации группового конфликта. Опытные координаторы определяют таких помощников с самого начала работы над делом.

Господин Мелхун обратился за помощью к некоторым людям. Сначала к преподавательскому составу, он попросил их о помощи в координации. Педагоги также стали координаторами и помогли по всем вопросам материально-технического обеспечения. Один из них, Джой Чин, также должен был стать наблюдателем на встречах для поддержки медиаторов. Г-н Мелхун также обратился за помощью к Рою Джонсону, школьному психологу-консультанту и учителю физкультуры. Команда медиаторов понимала, что Рой вызывает доверие у всех школьников, а особенно у цветных, так как сам он афроамериканец, и он был бы очень полезен для всего процесса. Рой должен был оказать поддержку школьникам. Что очень важно, у Роя были очень хорошие отношения с Нейтом, который занимался бегом по пересеченной местности. И, наконец, команда медиаторов попросила трех школьников-медиаторов быть готовыми помочь с организацией, например, расставить стулья, проводить школьников в класс, сделать копии документов и т.п.

Жесткие временные рамки, как правило, требуют от координаторов завершить все организационные работы в течение двух дней после получения запроса на медиацию. Как только администрация дала благословение на медиацию, опытные медиаторы согласились взяться за дело, помощники найдены, координаторам необходимо создать основу для дальнейшей работы.

Фаза 2. Оценка, подготовка и предварительные индивидуальные собеседования

При медиации групповых конфликтов успешный исход медиационных сессий зависит от тщательной оценки и подготовки. Без проведения такой работы совместная встреча, скорее всего, будет неудачной, и достигнутое соглашение будет совершенно неэффективным. Интенсивность работы на этой стадии демонстрирует существенное отличие медиации больших групп от обычной межличностной медиации, когда медиаторы проводят медиационную сессию практически сразу после собеседования, имея на руках лишь отдаленный набросок конфликта. Может быть, самым важным и отличительным моментом этой стадии являются предварительные индивидуальные встречи.

В данном разделе рассматриваются цели и стратегии, используемые во время второй фазы работы над групповым конфликтом.

Предварительные индивидуальные собеседования или совместная встреча?

Когда количество участников конфликта растет, медиаторы применяют единственно возможный вариант контроля над структурой процесса медиации. В данном аспекте следует решить очень важный вопрос: встречаться со всеми по отдельности или вместе? Дело усложняется тем, что при медиации конфликтов с очень большим числом участников ставки слишком высоки. Медиаторы могут быть не знакомы с участниками, не знать подробности конфликта, к тому же часто присутствует давление со стороны администрации, родителей, а иногда и участников. Для анализа ситуации координаторы и медиаторы не располагают такой роскошью, как запас времени.

Большинство медиаторов предпочитают начать с того, что называется «предварительные индивидуальные собеседования», которые *проводятся до* совместной сессии с одним участником или представителем группы. Начать процесс с серии предварительных индивидуальных собеседований следует потому, что:

1. Пока не известны особенности конфликта, слишком рискованно организовывать встречу сторон как с точки зрения будущего успеха процесса, так и с точки зрения безопасности участников. Лучше дать участникам возможность «выпустить пар» на личной встрече, чем снова разжечь конфликт на совместной встрече, которая может привести к хаосу и агрессивному поведению участников.
2. Медиаторам необходимо заручиться доверием участников, а участники, скорее всего, будут чувствовать себя более свободно на личной встрече.
3. В безопасной атмосфере личной встречи медиаторы смогут собрать более полную информацию о конфликте, лучше определить дополнительных участников. На первых совместных встречах участники слишком много "позируют" и могут не захотеть открыться в присутствии другой стороны.
4. На медиационной сессии стороны должны соблюдать соответствующие правила поведения. Если медиация состоится, то легче получить от участников согласие на соблюдение подобных правил на индивидуальной встрече, чем на совместной.

Однако существуют причины, по которым лучше провести первую встречу с участниками на медиационной сессии. Это показывает сторонам на деле, что процесс разрешения конфликта запущен. Когда группы сначала проходят через индивидуальные собеседования, может возрасти их чувство солидарности и собственной правоты. До них могут дойти слухи о том, что сказали их противники на индивидуальных встречах. В некоторых случаях подобное приводило к эскалации конфликта до проведения медиационной сессии⁵. Когда же участники видят противоположную группу в помещении на совместной встрече, у обеих сторон может возникнуть желание «разобраться во всем». Это может привести к косвенному согласию между группами, что минимизирует шансы эскалации конфликта и будет хорошим предзнаменованием для процесса его разрешения. Еще одна важная причина для проведения совместной встречи заключается в том, что нет необходимости в личных собеседованиях, когда конфликт обладает достаточно устойчивыми чертами.

Однако, как и во многих аспектах медиации, некоторые факторы могут потребовать совершенно иного течения процесса. Для решения подобных проблем медиаторы разработали ряд приемов. Один из них – провести очень короткую совместную встречу для официального «старта» процесса, а затем продолжить работу на индивидуальных собеседованиях. Подобный подход продемонстрирует желание сторон разрешить конфликт и заложит основы доверия к процессу и медиаторам. Также наблюдение за взаимодействием групп даст медиаторам возможность понять тон дискуссии. Второй

⁵ Единственный случай смерти, связанный с процессом медиации, известен авторам книги по делу, связанному с медиацией конфликта между бандами. Эмоции сторон распалились, и до организации медиаторами совместной встречи один школьник был убит на улице.

прием - провести серию коротких совместных встреч с небольшими группами, принадлежащими к обеим сторонам конфликта, чей состав постоянно меняется, таким образом, все участники посетят медиационную сессию. Это также означает для сторон, что процесс начат, а ограничение числа присутствующих в группе сокращает риски, связанные с предварительными совместными встречами. Подобное очень эффективно для конфликтов, в которых участвует достаточно большой процент учеников (расовые проблемы, противоречивые перемены в политике школы и т.п.)

Медиаторы определяют, стоит начинать с индивидуальных собеседований или с совместных встреч в зависимости от конкретного дела. Помимо уже обсуждавшихся факторов, важно подумать о включении дополнительного персонала для обеспечения охраны на первой совместной встрече, а также необходимо учитывать отношения медиаторов со сторонами. Если можно соблюсти компактный формат процесса без слишком больших промежутков времени между первыми встречами, то можно начать и с предварительных индивидуальных собеседований.

В конфликте в Йорквилле Роберту Мелхуну необходимо было действовать быстро. Дело передали ему в 11:30 утра в понедельник, а драку собирались устроить во второй половине дня. Договорившись с Сандрой и Рэнди о медиации на следующий день, он и другие координаторы решили провести предварительные индивидуальные собеседования с максимально большим количеством участников, каких они смогли найти. К концу учебного дня они провели встречи, примерно, с 25 учениками, иногда принимая по 2-3 участника одной группировки одновременно. Более того, с двумя учениками поговорили по телефону по месту их учебы/работы. Встречи были короткие, примерно минут по десять. Координаторы выслушали проблемы учеников, объяснили суть процесса медиации и затем задали два вопроса:

- 1. Придете ли вы на встречу, которая состоится завтра утром в актовом зале и расскажете всю историю команде медиаторов? Туда придут только те, кто на вашей стороне в конфликте.*
- 2. Согласитесь ли вы отменить сегодня драку и постараетесь не встречаться с представителями противоположной стороны до указанного времени?*

Все ученики, с разной степенью готовности, согласились и сказали, что скажут своим друзьям о завтрашней встрече. По предложению г-на Мелхуна, Билли и Кристин проводили до дома и до работы после школы. В конце уроков около школы выставили дополнительных охранников, также сообщили полиции Йорквилля, чтобы полицейские патрулировали ту территорию, где была назначена драка.

Поиск, вызов и собеседование с участниками

При передаче на медиацию конфликта с участием всего двух человек медиаторам, координаторам нет необходимости самим определять, с кем проводить медиацию: оба имени уже известны. Что касается больших групп, то координатор изначально сталкивается с проблемой: определить, кто же является участником конфликта. Это связано с тем, что в групповых конфликтах, как правило, участвует много школьников, так или иначе вовлеченных в ситуацию, и невозможно быстро составить потенциальный список. Важно также включить всех участников конфликта, ведь в противном случае процесс медиации не может быть максимально эффективным.

К сожалению, для определения участников простого алгоритма нет. Начните с собеседования с теми участниками, *которые были отправлены* на медиацию, они сообщат вам имена и других возможных участников. Более того, необходимо

рассматривать каждого, кто даже наиболее отдаленно связан с участниками конфликта в качестве потенциального участника. Конфликты между большими группами, как правило, известны всем, и иногда важную информацию можно получить из совершенно неожиданных источников. Опытные координаторы знают, что иногда люди, не участвовавшие непосредственно в инциденте, могут быть частью большого, давно дрящегося конфликта.

Если оказывается, что в конфликте участвует порядка двадцати человек и их можно будет определить, проведите индивидуально первичное собеседование и действуйте соответственно схеме. Как правило, личный контакт с каждым участником может существенно помочь делу. Однако если в конфликте участвует больше двадцати человек, то подобная стратегия может отнять слишком много времени, и физически будет невозможно найти каждого и переговорить с ним отдельно. В подобных случаях медиаторы и координаторы проводят отдельные предварительные встречи с каждой *группой*. Приглашаются все участники, связанные с определенной группой. О встрече можно сообщить через громкую связь или просто передать с кем-то.

Созывая участников на подобные встречи, подумайте о следующем. Посещение индивидуальной встречи со своим сторонником не представляет риска. К возможной выгоде участников конфликта можно отнести и то, что в ходе предварительного собеседования им предоставляется возможность узнать от своих же сторонников, что произошло. Даже участники одной и той же группы редко обсуждают конфликт все вместе. Стороны также ничего не теряют, их никто не обязывает продолжать процесс медиации, даже если они участвовали в предварительном собеседовании. Убедите лидеров групп, что они должны прийти - остальные подтянутся за ними. Если к участникам относиться с уважением, то высоки шансы, что они с радостью отнесутся к возможности разрешить конфликт, к оказанному им вниманию и придут на встречу.

Последнее замечание относительно определения участников конфликта. Будьте готовы к тому, что число участников конфликта в процессе медиации будет увеличиваться или уменьшаться на начальной стадии процесса. Не стоит приглашать к участию в процессе тех, кто пришел на первоначальное собеседование, но эмоционально не играет большой роли в конфликте. Те, кто вначале сомневались, стоит ли им участвовать, примут положительное решение, когда услышат хорошие отзывы о медиации от своих друзей. И хотя данный факт может представлять трудность для медиаторов, ведь присоединившиеся на последующих стадиях могут не «примириться» так же, как другие, но избежать этого нельзя. Не дайте участникам, присоединившимся позже к процессу, помешать прогрессу группы, подготовьте их во время предварительного собеседования и скажите, что им нужно поговорить с их союзниками.

Некоторые медиаторы в силу своего характера или понимания того, что лучше для разрешения конфликта, часто варьируют методы работы в этом вопросе и не позволяют сильно изменяться числу участников. В любом случае, их количество должно стабилизироваться к проведению совместной встречи.

В Йорквилле были проведены две встречи в 8:00 и в 10:30 с обеими группами во вторник, на следующий день после передачи дела на медиацию. Кристин, Билли и их друзья сочли, что называть их группу "черной" нельзя, потому что это неточно и обидно, и предпочли название «червяки», как они себя сами называли. Другая группа назвала себя «качки». Сорок восемь учеников пришли на встречу «червяков», восемьдесят процентов из них были цветными. Двадцать пять школьников, принадлежащих к белой расе, из которых

только три девочки, пришли на встречу «качков». Через двадцать минут к последней встрече присоединились Тони и Итан, которых удалось найти.

Даниель, ученица средней школы, не пришла на встречу, потому что директор запретил ей уходить с уроков.

Участие родителей в групповых конфликтах

Принимая во внимание сложность большинства групповых конфликтов с участием учеников, родители часто узнают о них от своих детей, от родителей других учеников, от представителей школы, а иногда и из местной газеты.

Иногда конфликт между группами учеников приводит к конфликтам между их родителями, а также между родителями и школой.

Следовательно, координаторам и медиаторам, работающим вместе со школьной администрацией, приходится общаться с родителями, успокаивать их и просить о помощи в разрешении группового конфликта учеников.

Большинство медиаторов, однако, не включают родителей в непосредственный процесс медиации. Основной причиной этого является то, что медиаторы не приветствуют присутствие лиц, напрямую не имеющих отношение к конфликту. Следовательно, есть причины, по которым стоит исключить родителей из процесса:

- Присутствие родителей часто подавляет учеников, они с трудом рассказывают всю историю и признают свою ответственность в конфликте.

- Родители могут испытывать трудности с самоконтролем. Даже если их попросили быть молчаливыми наблюдателями, родители иногда вмешиваются для защиты детей и обвинения кого-то другого.

- Родители иногда больше заинтересованы в том, чтобы «довести дело до конца», чем сами ученики, и продолжают придерживаться обещания возмещения даже после того, как их дети загладили вину.

Хотя родители могут и расстроиться от того, что их не пригласили на встречу, обычно они понимают, что можно адекватно разрешить конфликт и без их присутствия. И конечно, родители всегда могут запретить своим детям участвовать в медиации.

Рассмотрим ситуации, когда медиации групповых конфликтов проводились в присутствии родителей. В одном случае встреча с родителями была проведена до совместной встречи, и тогда они согласились выступить наблюдателями и позволить школьникам говорить за себя и принимать собственные решения. В другом случае родителей попросили выразить их мысли и чувства в начале и в конце совместной встречи, но хранить тишину в ходе основного времени обсуждения. Наблюдение за своими детьми в процессе медиации стало важным опытом для родителей и оказало положительное влияние на их взаимоотношения дома⁶. Медиаторы также провели отдельные встречи для родителей до, во время и после работы со школьным конфликтом.

Когда родители являются настоящими участниками конфликта, то, конечно, их присутствие на встрече необходимо. Хотя можно привлечь родителей в качестве

⁶ В одной школе сообщили о совершенно неожиданном положительном эффекте от участия родителей в медиации группового конфликта. В данной средней школе, как и во многих школах Северной Америки, родители практически не участвовали в школьной жизни. Участие в процессе медиации свело родителей вместе, они стали общаться, и не только на почве конфликта. Они обнаружили, что у них общие тревоги за детей, и, в конце концов, сформировали родительский комитет, в задачу которого входит поспособствовать тому, чтобы остановку школьного автобуса перенесли подальше от точки продажи наркотиков в их районе.

помощников, но не следует их включать в собственно процесс медиации на встрече их детей.

В Йорквилле родители большинства учеников не знали о конфликте. Хотя газеты и сообщили о надписи на доме Мэтью, связь между этим и другими событиями была не очевидна. Еще до этой ситуации Кристин Джонс попросила школьного психолога встретиться с ее матерью, Рут, но та не отреагировала на вызовы. Медиаторы вместе с Мелхуном решили не устанавливать контакта с родителями по этому спору. Родители, звонившие в школу, получили представление о ситуации, и им было сказано, что их пригласят на встречу-супервизию вместе с родителями всех участников. Родители знали, что в школе действует программа медиации, потому что Мелхун разослал в сентябре письма, в которых сообщалось о программе и возможности запретить детям участвовать в ней. Только трое из родителей воспользовались этой возможностью, причем среди них не было родителей участников конфликта.

Первая встреча: групповое первичное собеседование или первая личная встреча?

Если принимается решение о проведении первичного собеседования отдельно с каждой группой, то тогда возникает еще один важный и тонкий вопрос. Каковы варианты этой встречи? Первичное собеседование, или предварительная личная встреча, или то и другое разом? В конфликтах между двумя участниками *координатор*, как правило, проводит предварительное собеседование с каждой стороной. Первичная цель такого собеседования – оценить, подходит ли конфликт для медиации, и определить, хотят ли стороны участвовать в процессе. Если да, то назначается дата проведения медиации с участием *медиаторов*.

Однако в медиациях групповых конфликтов, если первоначальная встреча проводится в качестве первого собеседования и если стороны принимают решение участвовать в медиации, то тогда координатор может вновь созвать этих людей для первой личной встречи. С точки зрения организации данного процесса это нетрудно - собрать большое количество участников во время занятий. По этой и иным причинам координаторы часто совмещают первичное собеседование и предварительную личную встречу до начала медиации групповых конфликтов.

Решающим фактором в поддержку возможности проведения такой процедуры является наличие медиаторов. В связи с тем, что предварительное собеседование проводят координаторы, проведение предварительной встречи - *обязанность медиаторов, которые будут работать с этим конфликтом*. Во время этих личных встреч можно достичь больших результатов, начиная от создания атмосферы доверия, заканчивая сбором информации и составлением плана действий. Следовательно, важно, чтобы такие встречи вели медиаторы.

При совмещении первичного собеседования и предварительной личной встречи одна следует сразу за другой. Медиаторы могут провести сами первичное собеседование или при помощи координаторов, которые иногда сами являются медиаторами. И хотя для новичков практически не видна разница между двумя видами встреч, следует подчеркнуть, что у них совершенно разная цель.

Групповые предварительные собеседования

Цели *группового* предварительного собеседования схожи с целями *индивидуального* предварительного собеседования. Во время групповых предварительных собеседований координаторы:

- рассказывают о процессе медиации;
- создают атмосферу доверия к программе медиации;
- определяют природу конфликта (как участники видят ситуацию; в чем проблема; каковы отношения между сторонами; как срочно необходимо вмешаться в ситуацию);
- определяют, подходит ли конфликт для медиации (возможно ли точно определить стороны; существует ли угроза насилия; можно ли обсуждать проблемы; есть ли участники, которые смогут взять на себя обязательства, соответствующие возрасту; можно ли разрешить конфликт без медиации);
- предлагают участникам воспользоваться процессом медиации, если конфликт приемлем для проведения такой программы;
- направляют участников к другим специалистам и на другие программы, которые могут содействовать решению проблемы.

Участники группового конфликта при индивидуальном предварительном собеседовании иногда не соглашаются на медиацию. Групповое предварительное собеседование предоставляет возможность встретиться с друзьями и союзниками и принять решение *в группе*. Они могут принять решение отказаться от медиации. Динамика группового общения, в особенности между молодыми людьми, может увеличить их браваду и, скорее всего, они не согласятся на медиацию. Участники могут не захотеть расстаться с пользой, которую они получили от конфликта (престиж, влияние, поддержка одноклассников, чувство превосходства). Возможно, медиация также будет не в интересах группы с точки зрения закона. В подобных случаях, особенно если есть опасность возможных стычек между группами, координаторы возвращают дело обратно администрации школы.

Даже если стороны *отказались* от медиации, то первичное собеседование в группе все равно будет для них полезно. Во время собеседования участники проясняют возникшее недопонимание и обсуждают слухи, связанные с конфликтом. Они выражают свои мысли и приходят к новым заключениям о ситуации. Участники-школьники чувствуют, что их уважает, слушает вся школа, а такое случается редко. И хотя это не решит все проблемы, связанные с конфликтом, простое участие в групповом предварительном собеседовании может рассеять страхи и прекратить эскалацию конфликта между группами.

Большинство групп воспринимают медиацию как средство помощи их интересам, даже если они изначально настроены скептически. Участники постепенно начинают испытывать растущее доверие к медиаторам и этому необычному процессу, а природное любопытство подталкивает их попробовать. Очень часто те, кто хочет поучаствовать в медиации, убеждают других согласиться. И в этот момент начинается предварительная личная встреча.

Предварительные личные встречи

Предварительные личные встречи знаменуют собой начало официальной медиации группового конфликта. Большинство аспектов и задач данных встреч специфично для конкретного группового конфликта. На предварительной личной встрече медиаторы:

- **изучают глубину проблемы.** Сюда относится выявление истинных интересов и чувств участников, определение наиболее важных для них проблем, выяснение, на какие уступки готовы будут они пойти в отношении другой группы.
- **изучают характер каждой группы.** Когда люди собираются в группы, они могут вести себя совершенно иначе, чем в одиночку. Медиаторы должны быть знакомы с особенностями каждой группы. Спрашивая напрямую и наблюдая за участниками, медиаторы отвечают себе на следующие вопросы:
 - кто в группе является лидером?
 - кто из участников поддерживает идею примирения?
 - кто из участников пытается саботировать процесс медиации и с кем тогда медиаторам лучше провести индивидуальную встречу?
 - какие союзы, группировки, коалиции существуют внутри группы и между участниками противостоящих друг другу групп?
 - кто из участников состоит в явном межличностном конфликте с представителями другой группы?
- **поощряют общение внутри группы.** Для участников одной и той же группы вполне нормально владение лишь частью информации о конфликте или даже противоречивой версией событий. Медиаторы приглашают стороны рассказать друг другу свое видение конфликта, чтобы устранить недопонимание. Легче узнать информацию друг от друга, чем от участников другой группы. А с участниками, которые располагают информацией, работать гораздо легче.
- **изучают целесообразность проведения совместной встречи.** Наблюдая за поведением группы на предварительной личной встрече, медиаторы должны стараться определить, возможно ли и разумно ли сводить группы вместе, и если да, то в какой форме.
- **готовят участников к совместным встречам.** Медиаторы помогают участникам определить их общие интересы, а иногда даже учат их говорить о своих проблемах перед другими участниками.
- **выбирают представителя.** Если медиаторы решают воспользоваться помощью представителя, о чем мы расскажем далее, то именно на предварительной личной встрече вполне уместно выбрать такового и подумать, как можно его включить в процесс. Например, решить, когда представитель будет рассказывать о событиях своим товарищам.

Некоторые медиаторы составляют краткое резюме проблем каждой группы и раздают его участникам после предварительной личной встречи. Это является демонстрацией внимания медиаторов и дает участникам возможность исправить неточности. Этот документ также помогает медиаторам составить повестку дня будущих встреч. Однако с этим подходом связана одна проблема: с таким количеством копий будет тяжело сохранить конфиденциальность сторон.

И еще очень важно учитывать, что участниками являются подростки. Нахождение в среде разгневанных и ранимых одноклассников может усугубить тенденцию к грубости и асоциальному поведению со стороны школьников. Это особенно характерно до того момента, пока у них нет доверия к процессу медиации. Возможны изощренные словесные нападки на медиаторов со стороны участников, что действительно подвергнет проверке способность медиаторов грамотно отвечать на агрессивные реплики. Если взрослые медиаторы скатываются до снисходительного нравоучения «не смей так больше делать», скорее всего, они натолкнутся на критицизм со стороны школьников, что, в свою очередь, приведет к провалу медиации. Вместо этого медиаторам следует признать гнев участников, но поддержать процесс и соблюдение правил достаточно уверенным и не обвиняющим тоном: «Я понимаю, что всех это очень огорчает, но не следует нападать на

нас. Мы просто пытаемся помочь». Включение в список помощников знакомых школьникам людей, которых они уважают, - один из вариантов минимизации этой проблемы.

Предварительные личные встречи в йорквилльской школе были очень конструктивными, и обе стороны проявили интерес к продолжению медиации. На первой встрече с «червяками» Кристин сквозь слезы рассказала о том, как все вышло из-под контроля и как обижает ее своими репликами и действиями брат. Билли сказал, что с его стороны это была самозащита, если бы Нейт не заварил эту кашу, то проблем бы не было. Гомес не был разговорчивым, а Гарфилд объяснил, что с расизмом он столкнулся не только при общении с учащимися, но и с учителями, и за пределами школы. Треть из 48 учеников, что пришли на встречу, не были замешаны в групповом конфликте, но они пришли только для того, чтобы выразить свое беспокойство по поводу расизма в школе.

На второй личной встрече, с «качками», большинство школьников были друзьями и сказали, что они просто стояли друг за друга. Некоторые пожаловались, что «черные» дети портили общественное имущество, называли их «босьяками» и давали другие негативные клички. Нейт сказал, что ему просто не нравится Билли, которого он назвал «аморальным», и что его сестра должна общаться с себе подобными. Выраженный расизм Фрэнка («Я терпеть не могу черных, и точка») позабавил Нейта, Мэтью и некоторых других, но несколько участников, в частности Итан, стали дистанцироваться от Фрэнка. Итан сказал, что лично для него вопрос цвета кожи не проблема, что он не планировал вчера драться и что, по его мнению, Фрэнк просто дурак. Учитывая будущее судебное разбирательство, он выглядел достаточно зрелым и осмотрительным. Тони, извинившись, сказал Нейту, что, может, ему стоит оставить сестру в покое и позволить ей жить своей жизнью. Тони просто хотел узнать, кто разбил его лобовое стекло, а потом забыть все это.

Определение скрытых межличностных конфликтов и работа с ними

Почти со всеми групповыми конфликтами связаны межличностные конфликты, которые, как катализатор, запускают уже групповой конфликт. Слухи, намеки приводят к тому, что друзья участников небольших конфликтов постепенно присоединяются к ним. Эти друзья начинают предпринимать действия, которые служат ухудшению ситуации, и все больше людей втягивается в конфликт. Как только достигается критическая масса, ситуация становится неконтролируемой, и на свет выходит то, что мы называем групповым конфликтом.

Хотя число участников конфликта растет, скрытые межличностные проблемы по-прежнему остаются центром конфликта. Это могут быть и относительно незначительные споры, участники которых быстро забывают о них, как только к конфликту присоединяется все больше людей. Однако в отношении более серьезных межличностных конфликтов медиаторам важно поработать с их участниками отдельно от большой группы.

Когда люди способны разрешить свой межличностный конфликт, то это может принести пользу и попыткам урегулировать групповой конфликт. Особенно это касается тех участников, которые пользуются уважением своей группы. Как только конфликтующие заключают мир, это показывает их сторонникам, что примирение возможно и может создать хорошее условие для разрешения всего конфликта. Напротив, если такие межличностные конфликты не разрешаются, то даже если удастся снизить трения между

сторонами, сохраняется вероятность, что межличностный конфликт опять разожжет групповой.

Определите эти скрытые межличностные конфликты, опросите участников, тех, кто передал вам дело и других людей, знающих о конфликте: «Были ли у вас длительные конфликтные отношения с кем-то из противоположной группы?» Можно также выделить межличностный конфликт, наблюдая за общением между участниками и группами во время предварительного собеседования и предварительных личных встреч. Хотя этим способом и можно выделить большинство таких конфликтов, будьте готовы к тому, что возникнут и другие, даже на совместных встречах.

Выявив скрытые межличностные конфликты, медиаторы решают, важно ли провести по ним отдельную медиацию. Исчезнут ли эти мелкие споры по мере снижения напряженности между группами или они останутся? Воспользуйтесь нижеприведенными критериями, которые помогут вам сделать выбор. Если присутствует хотя бы один из этих критериев, то рассмотрите возможность проведения отдельной медиации конфликта.

1. У конфликта своя уникальная и длительная история, хотя по хронологии он и совпадает с групповым конфликтом.
2. Конфликт затрагивает вопросы, которые непосредственно влияют на этих участников.
3. Участники испытывают сильные чувства, направленные друг на друга.
4. Конфликт представляется препятствием для ключевых участников и их сторонников в деле разрешения группового конфликта.

Если медиаторы пытаются отдельно работать с межличностным конфликтом, то возникает закономерный вопрос: *когда?* Попробуйте провести отдельную встречу как можно раньше в ходе общего процесса. В идеале, медиаторы помогают участникам решить свои скрытые межличностные конфликты во время проведения предварительных собеседований и предварительных личных встреч. Однако часто участники предпочитают ждать до начала проведения совместных встреч. И когда они чувствуют себя уверенно с медиаторами, понимают процесс медиации, узнают дополнительную информацию о конфликте во время совместной сессии, они скорее согласятся на медиацию своего скрытого межличностного конфликта.

Как только начались совместные встречи, все еще сохраняется ряд возможностей для медиации межличностных конфликтов:

- **Проведите медиацию во время совместной встречи.** Хотя и заманчиво, но сложно проводить медиацию межличностного конфликта в присутствии ровесников-участников. Конфликтующие испытывают слишком большое давление, им надо «сохранить лицо». Проведение настоящих личных встреч тоже невозможно. Альтернативный метод – медиация скрытых межличностных конфликтов в отдельном помещении во время проведения встречи большой группы. Конечно, для этого необходимы дополнительные медиаторы, а может, и координатор. Однако отсутствие участников межличностного конфликта на общей встрече не в пользу этого варианта.

- **Проведите медиацию между совместными встречами.** В виду того, что возможно проведение нескольких совместных встреч по групповым конфликтам, медиация мелких конфликтов между основными встречами представляет прекрасную возможность для согласившихся участников.

- **Проведите медиацию сразу после разрешения группового конфликта.** Это наиболее распространенный вариант, потому что стороны часто не соглашаются на участие в

медиации межличностного конфликта до этого момента. Как только групповой конфликт разрешен, то на поверхности остаются межличностные трения.

При проведении отдельной работы со скрытым межличностным конфликтом помните, что необходимо помочь участникам решить, каким образом они будут представлять результаты личных обсуждений своему окружению. Возможно, они захотят поговорить с друзьями и сторонниками в неформальной обстановке, или им просто достаточно будет сказать приятелям, что «все отлично».

Если скрытый межличностный конфликт лежал в основе группового конфликта, рассмотрите возможность обсуждения прогресса во время совместной сессии в присутствии всех. Часто после разрешения своего межличностного конфликта на медиации эти участники хотят выступать в качестве примирителей/медиаторов на совместной встрече, что может представлять собой существенный прорыв в разрешении группового конфликта.

Независимо от времени проведения медиации скрытого межличностного конфликта и от того, как участники делятся своими успехами со своими сторонниками, это время потрачено не напрасно.

В Йорквилле медиаторы выявили ряд скрытых межличностных конфликтов, в частности, между Нейтом и Кристин, Нейтом и Билли, Итаном и Гомесом. Команда медиаторов чувствовала, что межличностные конфликты с участием Нейта были тесно связаны с общим групповым конфликтом. Г-н Мелхун в конце предварительной личной встречи предложил Нейту встретиться с каждым участником лично. Но Нейт отказался встречаться с ними, даже со своей сестрой, до завершения работы с групповым конфликтом.

Поскольку во время проведения предварительной личной встречи с «качками» медиаторам показалось, что Итан настроен на примирение, то в конце встречи они спросили его, не хотел бы он встретиться с Гомесом лично. Итан с радостью согласился. Вечером во вторник удалось поговорить с Гомесом, и он тоже согласился. Г-н Мелхун попросил обоих школьников принести от родителей официальное разрешение, поскольку дело их находилось на рассмотрении в суде. В среду они сообщили ему, что письменное разрешение от родителей получено, и встреча была назначена на четверг, за день до проведения совместной встречи по групповому конфликту.

По совету полиции и родителей, после драки Итан и Гомес не разговаривали друг с другом. В начале встречи Итан сразу же извинился перед Гомесом. В ходе беседы они осознали, что напряженность в их отношениях началась еще в пятом классе из-за девочки! Слухи и предположения только усугубляли их разногласия. Гомес сказал, что они были с Итаном друзьями в начальных классах, даже ходили постоянно друг к другу в гости поиграть. К концу встречи отношения между ними наладились, и они пообещали поговорить с друзьями о «безумстве» текущего группового конфликта.

Оформление официального согласия на участие

В групповых конфликтах с большим числом участников очень сложно получить согласие участников на программу медиации. Проблема не только в том, что участников много, но и в том, что конфликтующие, принадлежащие даже к одной группе, могут прийти к разногласиям по вопросу, участвовать в медиации или нет. И хотя медиацию можно провести и с привлечением только части конфликтующих, все же предпочтительно было бы участие всех. Это особенно касается организованных групп, таких как банды или

спортивные команды, и в подобном случае отказ школьников от участия в медиации может навредить прогрессу, достигнутому теми, кто участвовал в процессе.

Более того, часто для проведения медиации группового конфликта могут потребоваться дни, а подчас и недели, поэтому необходимо заручиться официальным согласием участников. Есть определенное время, в ходе которого происходит процесс урегулирования конфликта, но при этом конфликт пока не разрешен. Если участники ведут себя так, что конфликт только усугубляется в течение этого времени, то это может перевести к краху всей программы медиации. Согласие участников соблюдать основные правила медиации, следовательно, увеличивает время, отведенное на медиацию. Большинство медиаторов и координаторов решают эту проблему, включая в процесс официальную составляющую: подписание «согласия на участие» всеми участниками процесса медиации. Подобное соглашение похоже на договор о прекращении огня или временное перемирие, в ходе которого стороны готовы поддерживать мирные отношения друг с другом до завершения процесса медиации. Как только такое соглашение принято участниками, записано и подписано, все участники уверены, что эскалации конфликта не произойдет, пока будет идти процесс медиации.

Подумайте о включении в согласие на участие следующих пунктов:

- Стороны понимают, что добровольно соглашаются на участие в программе и в любой момент могут выйти из нее.
- Стороны соглашаются выполнять основные правила процесса медиации, например, пытаться решить проблему, выслушивать друг друга, не перебивать, не унижать, не обзывать и не угрожать, не применять физического насилия и т.п.
- Стороны соглашаются воздерживаться от каких-либо действий, способствующих эскалации конфликта на время проведения процесса медиации.
- Стороны соглашаются минимизировать контакты с участниками другой группы, за исключением случаев, когда это необходимо для достижения прогресса по делу.
- Стороны соглашаются присутствовать на всех встречах.
- Стороны соглашаются хранить конфиденциальность того, что происходит на встречах, до завершения процесса медиации.
- Присутствие дополнительных участников возможно только с согласия всех сторон.

Помимо данных требований медиаторы могут добавлять пункты соглашения, которые касаются непосредственно разбираемого конфликта. Спросите у участников, что они хотели бы добавить: они лучше знают, как наиболее эффективно составить согласие на участие. Можно включить, например, такие пункты для конкретного конфликта:

- Стороны соглашаются не унижать других по расовому признаку.
- Стороны соглашаются не приносить оружие любого вида на встречи.
- Стороны соглашаются держаться подальше от окна кафетерия (спорная территория) до завершения процесса медиации.
- Стороны соглашаются держаться подальше от кварталов друг друга до урегулирования ситуации.

Постарайтесь составить соглашение так, чтобы оно было сбалансированным, касалось специфики конфликта и было реалистичным.

Медиаторы способствуют проведению разговора внутри группы, чтобы создать консенсус относительно того, стоит ли «ратифицировать» согласие на участие. Подобные обсуждения обычно происходят во время предварительных личных встреч, и согласие на участие официально принимается либо на этих встречах, либо в начале первой

совместной встречи. После того, как медиаторы разъясняют, что при участии всей группы шансы на успех увеличиваются, участники конфликта, кто уже хочет принять участие в медиации, начинают «давить» на других и, в конце концов, убеждают тех, кто в начале сопротивлялся. Часто медиаторы выходят из помещения, где участники принимают решение, стоит ли подписывать согласие на участие. Достижение между группами первого «осязаемого» соглашения представляет собой огромный шаг вперед к разрешению группового конфликта.

Последнее примечание: все же стоит провести медиацию группового конфликта, даже если немного участников согласилось на медиацию. Можно снизить напряжение и достигнуть большего взаимопонимания в результате обсуждений с теми учениками, кто хочет участвовать в медиации. Решение стоит принимать в зависимости от конкретного случая.

В йорквилльской школе согласие на участие в медиации было получено достаточно быстро. В него вошли все стандартные пункты, указанные выше, и стороны также согласились не отпускать негативные комментарии друг о друге и держаться подальше от домов друг друга во время проведения программы медиации. Совместная встреча была назначена на пятницу, на этой же неделе. Хотя медиаторов и беспокоил перерыв в три дня, но школьное расписание не предполагало выделения другого времени.

Проконтролируйте тех, кто будет выступать, в соответствии с основными правилами, а также представителей

Когда в конфликте участвуют только двое, то вопрос о том, кто будет выступать на встрече, не является актуальным. Под руководством медиатора обоим участникам предоставляется возможность высказать то, что они считают важным в связи с конфликтом и своих отношений с противоположной стороной. В этом есть смысл: люди могут урегулировать свои разногласия только тогда, когда у них есть возможность сказать свое мнение.

По мере роста числа участников в конфликте медиаторы не могут пускать на самотек вопрос о том, кто будет выступать. Если на встрече с участием тридцати пяти человек говорить будет каждый, то один день уйдет только на то, чтобы выслушать точку зрения каждого⁷. Другие трудности могут быть связаны со слишком большим количеством желающих выступить. Процесс может зайти в тупик, если участники будут выходить из себя, перебивать друг друга, выкрикивать обвинения. Или дискуссия может привести к обилию лишних тем, стороны потеряют концентрацию, заскучают. Следовательно, медиаторы должны держать в своих руках контроль над тем, кто выступает в медиации группового конфликта.

В данном случае цель медиаторов — достичь баланса между возможностью всех участников высказаться в процессе и сохранением продуктивности дискуссии. Для достижения этого необходимо создать и претворить в жизнь определенные основные правила. Хотя использование основных правил является ключевой характеристикой всех встреч медиации, следует уделять им большее внимание при работе с групповыми конфликтами. Их можно включить в официальное согласие на участие и/или вывесить на

⁷ Интересно отметить, что в различных культурах существует разное представление о понятии «время». Например, у коренных американцев посвящение целого дня пониманию конфликта участниками групп не представит проблему, а, скорее, важную и очень нужную составляющую процесса. В главе 5 содержится информация о влиянии культуры на медиацию.

стене помещения, где проходит медиация. При создании правил пользуйтесь помощью участников. К основным правилам можно отнести:

- Говорите как можно четче и яснее.
- Не перебивайте друг друга.
- Не обзывать, не унижать и не угрожать.
- Попробуйте добавить что-то новое вместо повторения уже сказанного.
- Будьте максимально честным.
- По возможности, придерживайтесь регламента в столько-то минут.

Иногда только основных правил недостаточно для обеспечения плавного течения дискуссии. В подобных случаях медиаторы могут обратиться к «представителю группы», что является уникальным инструментом в работе с групповым конфликтом.

Участие представителя

В большинстве случаев стороны получают возможность разрешить свой конфликт благодаря непосредственному присутствию на встрече и участию в процессе медиации. Однако в групповых конфликтах с большим числом участников иногда невозможно достичь такого идеала. Участники могут оказаться недостаточно готовыми соблюдать основные правила, необходимые для создания безопасной для переговоров атмосферы. Или огромное количество участников окажется слишком косноязычным. Может, не будет подходящего места для встречи двух групп, или же просто недостаточно охранников для поддержания порядка. В подобных случаях используйте «представителей групп», что будет иногда единственным целесообразным способом для медиации подобного конфликта.

Группа выбирает представителя для озвучивания их проблем и проведения переговоров от их имени во время совместной встречи. Представители встречаются с медиаторами и с представителями другой группы как с участием, так и без участия своих сотоварищей. В промежутке между встречами с другой группой представители проводят личные встречи, на которых рассказывают своим друзьям о том, как идут дела и получают рекомендации от них. Преимущества использования представителей при медиации группового конфликта очевидны:

- упрощает обсуждение, экономит время и энергию, которые были бы растрочены, если бы всем предоставили слово;
- предоставляет конфликтующим возможность достичь определенного уровня сближения и понимания, которые были бы невозможны при присутствии всех участников конфликта;
- облегчает медиаторам задачу поддержания продуктивного тона дискуссии и выполнения основных правил;
- приводит к необходимому общению между участниками одной группы для того, чтобы подготовить представителя для озвучивания своих интересов;
- появляется аудио/визуальный центр дискуссии во время встречи, что дает участникам возможность выслушать и лучше понять друг друга;
- уменьшает пропуски занятий участниками за счет сокращения времени встречи и отсутствия необходимости участия всех.

При участии представителей школам удалось провести медиацию большого количества групповых конфликтов *без необходимости собирать всех участников в одном месте в одно время*. Сначала медиаторы проводят личные встречи со всеми участниками каждой

группы, во время которых выбирается представитель. Затем медиаторы проводят полную медиационную сессию, включая совместные и индивидуальные встречи, с присутствием только представителей. После этого избранники возвращаются к своим группам и с глаз на глаз рассказывают им о результате сессии. Конфликт считается разрешенным, когда представителю удалось ответить на все вопросы, которые беспокоили группу. Иногда процесс завершается проведением совместной встречи со всеми участниками, часть времени при этом отводится на церемонию подписания соглашения.

Не включайте представителя только потому, что у одной конфликтующей стороны больше участников, чем у другой. Очень часто встречается заблуждение, что при решении группового конфликта должно быть одинаковое количество участников с каждой стороны. Медиация — не позиционная война. Работа медиатора заключается в создании безопасной атмосферы, которая дает возможность контроля над ситуацией и приветствует изложение всех точек зрения. При выполнении этих факторов неважно, сколько человек участвует в споре с каждой стороны, потому что *все вместе* трудятся над решением совместных проблем. Кроме того, иногда группа из трех человек может в большей степени запугать десять противников во время встречи. Вполне нормально проводить медиацию конфликта, в котором семь участников против 15, 20, 80 человек или даже восемь против 26, против 60, когда в конфликте участвуют больше двух групп.

Однако существенная разница в количестве предполагает, что медиаторы должны проследить, чтобы меньшая группа не просто подчинилась требованиям большинства. Изложите всем намерение не допустить негативного влияния количества участников какой-либо группы на процесс, четко требуйте выполнения основных правил, предоставьте возможность высказаться каждому участнику, разбейте время, выделяемое для каждой группы, на относительно равные сегменты.

Выбор представителя

Совершенно необходимо, чтобы представитель пользовался уважением и доверием у всех участников группы. Следовательно, по возможности, именно участники выбирают себе представителя. Медиаторы и координаторы могут дать группам рекомендации, предложить, какое количество представителей необходимо выбрать (как правило, от трех до пяти), и помочь группам определить, какие черты необходимы их представителям: хороший оратор, внимательный слушатель, уверенный, хорошо знакомый с ситуацией, пользующийся доверием, кто понимает различные точки зрения и т.п. Как правило, участники выбирают кандидатов в зависимости от их характера, а не от статуса в группе. Если члены одной группы не могут договориться о том, кто будет представителем, медиаторам следует им помочь достичь согласия, или пойти на риск, если раздосадованные участники позже будут саботировать процесс.

В исключительных случаях представителей выбирают координаторы, медиаторы и/или работники школы. Подобное происходит, когда необходимо обеспечить техническую сторону процесса или из-за серьезности ситуации сами стороны не могут сделать выбор. Возможно, на следующий день начинаются школьные каникулы или медиаторам/координаторам стало известно, что школьники планируют драку через два часа. И если выбор падает на уважаемых, подходящих представителей, то результат будет замечательным.

При выборе представителя важно рассмотреть еще один момент, а именно: когда выбирать представителей. Большинство факторов говорят о том, что лучше это делать чем позже, тем лучше, поскольку:

- очень часто на ранней стадии медиации группового конфликта к процессу постоянно присоединяются новые участники, чье присутствие представляется важным. Следовательно, медиаторы дают участникам возможность выбрать своего представителя из большого числа наиболее решительно настроенных на разрешение конфликта людей;
- эта стратегия дает возможность большому количеству участников выбрать представителя и, следовательно, оказывать поддержку как представителю, так и процессу в целом;
- когда участникам предоставляется возможность понаблюдать друг за другом во время предварительных индивидуальных встреч, они в большей степени склонны к выбору представителей, основываясь на их заслугах, а не популярности;
- за несколькими исключениями, чем позже выбирают представителя в ходе программы медиации, тем больше вероятность, что участники выберут тех, кто способен скорее на сотрудничество, чем на агрессию.

Включайте представителей осторожно

Хотя участие представителей может оказаться огромной поддержкой для медиации группового конфликта, все же на практике доказано, что есть в этом и отрицательные моменты. К ним можно отнести:

- участие представителей дает возможность, прежде всего, именно представителям, а не их группе высказаться, и, возможно, в конце процесса «примириться»;
- включение представителей может непреднамеренно блокировать возможность других высказать свою точку зрения на ситуацию и примирение участников, которые могли бы сказать: «Ага, кажется, они говорят дело, давайте их выслушаем»;
- представители иногда могут неточно представить интересы группы;
- представители могут иногда неточно передать суть и тон совместной встречи своим друзьям.

Следовательно, необходимо благоразумно включать представителей в процесс. Для уравнивания относительного контроля над представителями и возможности остальных участников высказать свою точку зрения существует несколько стратегий. Например:

- **Используйте метод «свободного стула».** Все участники присутствуют на встрече, но выступать положено только представителям. В помещении перед участниками ставится стул для каждого представителя. Также медиаторы ставят еще один-два лишних стула на группу. Если кто-то вовремя встречи решит выступить, он может занять свободный стул своей группы и временно играть роль представителя. Когда он закончит говорить, то возвращается на свое место и освобождает стул для других.
- **Используйте представителей только в определенные моменты процесса.** Представитель может изложить проблему в начале совместной встречи, а затем можно дать возможность высказаться желающим. Или можно попробовать действовать наоборот: в начале встречи предложите всем высказаться при условии соблюдения основных правил, а позже используйте представителей для обсуждения деталей соглашения.
- **Меняйте представителей.** Можно использовать ротацию представителей после некоего периода времени, прошедшего с момента начала сессии, причем как в отношении одной встречи, так и нескольких встреч. Эта стратегия

поможет сохранить структуру и даст возможность участия большему количеству человек. Однако для встреч по определенным проблемам оставляйте одних и тех же представителей.

Постарайтесь сохранить гибкость в подходе и не слишком привязывайтесь к созданному формату. Иногда, если группы спорят или ненадолго воцарится замешательство, то это может помочь им снять напряжение и лучше понять мнение другого. Терпимость к тому, что кажется «нарушением» со стороны одной группы, может привести к неожиданному прорыву. Медиаторы создают канву дискуссии только потому, что участники не могут без нее двигаться вперед. Как только стороны спора придут к конструктивному общению, медиаторам стоит уйти в тень и позволить конфликтующим работать самим. Однако когда размер группы или природа конфликта требуют того, участие представителей может быть важным элементом для проведения эффективной медиации.

Для медиаторов и координаторов Йорквилля было достаточно легко заручиться согласием участников на выполнение основных правил. Они беспокоились, в какой-то степени, относительно «качков», особенно Фрэнка, смогут ли они воздержаться от оскорблений во время совместной сессии. Тем не менее, медиаторы чувствовали, что могут идти дальше.

Команда медиаторов не видела необходимости в выборе представителей. Большинство из присутствовавших на предварительной индивидуальной встрече «червяков» не участвовали в основном конфликте, и поэтому после беседы с медиаторами они отказались участвовать в совместной встрече. Со стороны «качков» предполагалось участие восемнадцати школьников. Сандра и Рэнди решили, что раз агрессивное поведение участников на встрече маловероятно, то лучшим вариантом было бы дать всем возможность извлечь пользу из непосредственного участия в процессе. Но все же медиаторы поставили свободные стулья напротив каждой группы и сказали участникам, что могут предоставлять слово и тем, кто сидит на этих стульях. В таком случае любой мог встать и подойти к стулу, сесть на него и высказаться, а потом освободить место другому.

Официально установите повестку дня

Очень часто медиаторы берут на себя обязанность по организации порядка рассмотрения проблем и обеспечения участия в обсуждении всех заинтересованных. В более простых конфликтах, с участием двух человек, обычно это происходит неофициально. Согласно своим заметкам, медиаторы направляют дискуссию участников в нужное русло и обеспечивают обсуждение каждого вопроса. Однако в отношении групповых конфликтов, в которых возникает гораздо больше проблем и где необходимо проведение нескольких встреч, следует придать официальный характер процессу определения повестки дня. Большинство медиаторов принимают решение сформировать повестку дня для ряда медиационных встреч, заранее определяя, какие вопросы обсуждать в ходе сессии и в каком порядке. Между сессиями участники выполняют соглашения, достигнутые на предыдущих встречах.

Создание повестки дня дает следующие преимущества:

- формирует реалистичные перспективы;
- создает позитивный импульс и ощущение достигнутого результата у сторон;
- помогает медиаторам в организации и контроле процесса;
- нацеливает участников на определенные темы;

- позволяет избежать враждебности, возникающей в результате смешения разных тем;
- обеспечивает разумное использование времени.

При создании повестки дня подумайте о следующих вопросах:

- Какие проблемы наиболее важны для участников?
- Какие проблемы необходимо решить незамедлительно из соображений безопасности?
- Какие вопросы проще решить вначале, и этим создать у участников доверие к процессу?
- Какие проблемы могут стороны сами решить эффективно, обсудив их вне медиационной сессии?
- Какие проблемы касаются незначительного количества участников и их лучше решать на отдельных встречах, а не в присутствии всей группы?

Созданная медиаторами повестка дня передается участвующим в медиации группам для одобрения до начала или в начале каждой встречи. Можно изменить повестку дня в зависимости от реакции участников. Если стороны сомневаются, стоит ли в принципе использовать повестку дня, объясните, что это дает медиаторам возможность сохранить контроль над процессом с самого начала и позже найти выход в случае замешательства или враждебности между участниками, что часто происходит в групповых конфликтах. Конечно, медиаторы действуют в соответствии с желанием сторон, но в той степени, в которой это не мешает их возможности провести эффективную медиацию. Поэтому повестка дня может оказаться полезным средством в разрешении сложных групповых конфликтов.

Создайте благоприятную обстановку

Последний штрих в подготовке к сложностям медиации группового конфликта заключается в обеспечении физической стороны процесса, особенно это касается рассадки сторон. Как и во всех процессах медиации, цель — рассадить участников таким образом, который позволил бы обеспечить им непосредственное общение при необходимости и дал бы медиаторам возможность контролировать ход встречи, снизить уровень агрессивности. Независимо от количества участников предпочтительно рассадить конфликтующих полукругом напротив медиаторов. Помимо соответствия указанному выше критерию, подобная рассадка очень четко демонстрирует участникам, что они должны вместе постараться решить свои общие проблемы. Также это дает медиаторам возможность держать в поле зрения всех участников, не поворачивая головы. Распространенная ошибка — посадить группы напротив друг друга за длинным столом, в торце которого сидят медиаторы. Такая рассадка создает атмосферу соперничества и затрудняет работу.

Некоторые медиаторы предварительно спрашивают у участников, где бы они хотели сидеть. Потенциальные миротворцы могут сидеть внутри полукруга, рядом с участниками из другой группы, а нестабильные «горячие головы» сидят по краям, и, таким образом, отделены как бы щитом из своих друзей. Автору книги известны случаи и другого подхода к рассадке. Некоторые считают, что выход должен располагаться за медиаторами, другие — за участниками, при этом у двери находятся помощники. Не нужно говорить, что необходимо изучить участников и, если представляется удачным, спросить их, как бы они хотели сами все расположить.

Однако при высоком риске насилия рассадка участников полукругом не будет удачной. В подобных случаях необходим физический барьер, как правило, стол, который помещают между группами для предотвращения физической конфронтации. Рассадка за столом дает участникам ощущение безопасности, которой не будет, если между группами будет открытое пространство. Столы также создают деловую, «рабочую» атмосферу.

Когда общее количество участников не больше двадцати человек, можно посадить участников *единым* полукругом за столами. Если же число участников превышает указанное количество, расставьте стулья широкими концентрическими полукругами. Центральная часть, пустая или со столами в качестве барьеров, и пара столов напротив каждой группы будут обозначать пространство. Одно из идеальных мест для проведения медиации группового конфликта — репетиционный зал, где ступеньки располагаются полукругом лесенкой, поднимаясь вверх. Стулья ставят на эти ступеньки, внизу устанавливают столы для представителей, все участники легко могут смотреть друг на друга, а первоначально внимание сосредоточено на медиаторах, которые находятся перед ними. Во время совместных встреч неизбежно возникнет вопрос о том, что участники хотят сидеть вместе со своей группой. По мере снижения враждебности и роста доверия между участниками, группы могут перемешаться, и участники одной стороны конфликта будут садиться с участниками другой. Это воодушевляет и означает прогресс в процессе медиации. Во время длительных встреч или в ходе ряда встреч подумайте о том, как поменять рассадку, чтобы она способствовала исчезновению барьеров между сторонами: в нужное время расставить стулья кругом, а не полукругом, убрать столы и другие препятствия, принять более расслабленные позы - все это может помочь продвижению процесса вперед.

Помимо рассадки есть и другие стратегии создания благоприятной обстановки для проведения медиации группового конфликта:

- использование лекционных плакатов или доски для записи важной информации во время встречи;
- составление таблицы с рассадкой для запоминания имен участников. Медиаторы просят участников садиться на одно и то же место на первых встречах, составляют диаграмму мест и записывают туда имена участников в соответствии с рассадкой. При решении большого количества задач в процессе медиации группового конфликта полезно заранее решить хотя бы одну проблему;
- поставьте «таблички» с именами на столах напротив представителей;
- используйте удобные стулья (можно занять в учительской), избегайте стандартных металлических стульев;
- поставьте графины с холодной водой и стаканчики на столы;
- на время перерывов подготовьте легкую закуску;
- дайте каждому участнику блокнот и карандаш.

Такие и подобные им действия задают определенный тон, сообщающий всем, что каждый значим и его уважают. А когда участники чувствуют уважение, то они более склонны уважать медиаторов, процесс и друг друга. Подобные действия особенно важны при работе с молодежью, которая постоянно чувствует отчуждение со стороны школы и взрослых. Помните, что демонстрация уважения к участникам во время процесса не означает попустительства в отношении их действий со стороны медиаторов.

В Йорквилле координатор расставил стулья полукругом. Так как было слишком много участников, то их рассадили в несколько концентрических полукругов. Итана и Гомеса попросили заранее сесть на границе соответствующей группы. Остальные сидели как хотели внутри своей группы. И хотя школьники-помощники расставили стулья в точности с требованием медиаторов, Нейт, Фрэнк и несколько других учеников сразу

же переставили свои стулья в дальний угол комнаты. Медиаторы произнесли вступление, затем попросили, чтобы указанные ученики вернулись к своим группам. Они выполнили просьбу, показав при этом недовольство. У каждой группы на столе были поставлены пластиковые бутылки с водой и содовой. Заранее для всех были заготовлены бейджи с именами, но большинство учеников отказались их надеть.

Часы, а может, и дни прошли с момента передачи конфликта на медиацию. Масштабная подготовительная работа, описанная выше, работа, которая будет служить всему процессу, сделана. И, наконец, пришла пора свести группы лицом к лицу и начать ту часть, которая и является центральным моментом процесса медиации - совместную встречу.

Фаза 3. Совместная встреча и за ее пределами

«Совместными встречами» мы называем встречи, на которых конфликтующие группы или их представители встречаются для обсуждения проблем в ходе диалога с помощью медиаторов. После проведения первой совместной встречи медиации группового конфликта процесс продолжается в более или менее заданном формате, схожем с медиацией межличностных конфликтов. Основа структуры, методы вмешательства и стратегии остаются неизменными. Индивидуальные встречи, в противоположность описанным выше предварительным личным встречам, могут проводиться между общими встречами или во время перерывов в ходе совместной встречи. Ниже мы приводим ряд вариантов.

Выделите необходимое время для встречи

Хотя все случаи и отличаются друг от друга, медиаторы обычно выделяют, по крайней мере, три часа на первую совместную встречу. Возможно, сторонам нужно сначала выпустить пар, прежде чем они смогут приступить к более спокойному обсуждению конфликта. Мы не советуем проводить медиацию, не располагая при этом достаточным временем, поскольку это может оказаться опасным: ученики, испытывающие эмоциональную боль, будут вынуждены преждевременно вернуться в школьное сообщество. Обычно предпочтительно не начинать проведение совместной встречи без наличия достаточного времени.

Медиаторы отвели на первую совместную встречу три с половиной часа с перерывом на пятнадцать минут в середине встречи. На деле встреча продлилась четыре часа двадцать минут.

Сделайте акцент на основных правилах участия в медиации

Скажите участникам, что, возможно, вначале они будут чувствовать себя неудобно, но по мере достижения прогресса на встречах это чувство рассеется. Здесь может помочь официальное согласие на участие. Если участники нарушают основные правила, например, угрожают друг другу, медиаторам необходимо тут же с уважением напомнить им о правилах. Пренебрежение этим может привести к нарушению процесса и вынудит медиаторов вести себя как обычные учителя, следящие за дисциплиной.

Медиаторы в Йорквилле повесили копию основных правил на стене за собой и до начала встречи повторили каждый пункт правил. В один из моментов во время совместной встречи Джоли и еще две девочки стали насмехаться над Кристин. Когда же она ответила в том же духе, Джоли вскочила и стала подстрекать ее к драке. В ответ встал Рэнди и спокойно попросил Джоли сесть. После длительной паузы он вновь перечитал основные правила и спросил девочек, могут ли они продолжить обсуждение продуктивным способом. Они ответили, что могут.

Четко определите ожидания

Во время первой совместной встречи представьте в общих чертах план всего процесса: сколько встреч планируется, дни, время и место проведения этих встреч, предполагаемая повестка дня каждой встречи и т.п. В начале каждой последующей встречи медиаторы рассказывают о том, как, по их мнению, должен дальше развиваться процесс, включая предполагаемую повестку дня и цели, какой процесс будет использоваться для высказывания своего мнения, продолжительность встречи, предполагаемые индивидуальные встречи и т.п. Убедитесь, что участники не только понимают и поддерживают этот план, но, по возможности, и участвуют в его создании.

Сандра, Рэнди и их команда не чувствовали необходимости официально определять повестку дня совместной встречи. Проблемы участников, как они их понимали, казались относительно специфичными и не требовали ограничения рамок обсуждения их учениками на данной стадии.

Позвольте каждой группе полностью представить свою версию событий

Хотя этот постулат и кажется вполне очевидным, но многие медиаторы часто этим пренебрегают, потому что *они* уже выслушали все о конфликте во время предварительных индивидуальных собеседований. Также медиаторов может отпугивать тот факт, что участников очень много, дело сложное и, возможно, его надо решить быстро, а здесь необходимо выслушать полную, часто запутанную историю, для чего потребуется много времени. И все же «история» противоположной стороны очень ценна для участников и потенциально ведет к преобразованиям. В большинстве случаев на первой совместной встрече участники так и не узнают полную версию событий с точки зрения другой стороны. Обязательно позвольте группам или их представителям полностью рассказать свою версию, не прерывая. Если длительность презентации становится проблематичной, ограничьте время для представления своей точки зрения каждой группой.

Все участники сомневались, выступать ли в начале совместной сессии. После паузы Кристин рассказала о своих проблемах. В заключении она сказала, что просто хотела, чтобы ее оставили в покое и дали жить своей жизнью. Ее примеру последовали и другие «червяки». Гомес сказал, что ему не нравятся возникшие предрассудки, и он надеется, что все постараются положить конец конфликту и «опять станут нормальными школьниками». Во время первой презентации Билли не сказал ни слова, даже после того, как медиаторы попросили его высказаться. «Качки», казалось бы, слушали, хотя медиаторам, а в какой-то момент и Рою Джонсону, пришлось попросить их прекратить хихикать друг с другом. Когда больше никто из «червяков» не захотел высказаться,

Сандра подытожила сказанное «червяками» и попросила «качков» представить их видение ситуации.

Фрэнк начал с объяснения своего мнения о том, почему необходимо разделять расы. Его речь вызвала ряд протестов со стороны «червяков». Итан, один из «качков», даже сказал: «Фрэнк, когда же ты заткнешься!» Рэнди пришлось просить всех не перебивать, а затем попросил, чтобы Фрэнк продолжал, сконцентрировавшись на главной теме. На что Фрэнк ответил: «Ну, это дело Нейта и его сестры».

Нейт сказал, что ему особо-то и нечего сказать, только что о Билли: «Я терпеть не могу этого парня». На вопросы медиаторов он давал короткие ответы. Получив возможность высказаться, Мэттью рассказал о надписи на своем доме, а Тони сказал, что хотел бы узнать, кто разбил стекло в машине. Некоторые из «качков» намекали, что «червяки» специально используют расовую тему, чтобы доставлять им неприятности. Когда Сандра подытожила сказанное «качками», уже прошел один час и двадцать минут встречи.

Затем медиаторы предложили группам поговорить непосредственно друг с другом. Несмотря на пылкость дискуссии, а подчас и ее хаотичность, казалось, что некоторый прогресс достигнут. Один из «червяков» извинился перед Мэттью за надпись, но сказал, что сам этого не делал да и никто из присутствовавших, по его мнению, тоже. Гомес и Итан объявили, что между ними больше не существует проблем. Однако Нейт и Билли по-прежнему молчали.

При необходимости проводите индивидуальные встречи и устраивайте перерывы

Даже если группы многочисленны и с организацией процесса существуют трудности, не сомневайтесь в необходимости проведения индивидуальных встреч и перерывов. Медиаторы делают это для того, чтобы:

- изучить слишком шаткие моменты или слишком щекотливые вопросы для обсуждения в группе;
- дать представителям время встретиться со своими группами и обсудить процесс;
- дать медиаторам время структурировать свои мысли, обсудить все в команде и продумать стратегию;
- дать участникам возможность обсудить вопросы, которые они не очень бы хотели обсуждать на совместной встрече;
- успокоить участников и дать им время поболтать и расслабиться;
- дать возможность и повод уйти тем, чье участие уже не так важно на встрече;
- дать медиаторам возможность вызвать к себе на разговор различные по составу подгруппы участников от противоположных «сторон». Медиаторы пользуются подобной стратегией для уравнивания сил, если с одной стороны гораздо больше участников, чем с другой. Для обсуждения вопросов, касающихся только отдельных участников, можно составить потенциальные союзы из учеников из разных групп. Последний момент заслуживает особого внимания. Некоторые участники, проявляющие агрессию друг к другу во время совместной встречи, часто на удивление быстро решают свои проблемы в разговоре наедине. Затем они играют роль миротворцев внутри своих групп. Однако медиаторам необходимо еще в начале совместной встречи предупредить участников, что их будут вызывать для беседы, причем в совершенно неожиданных комбинациях. В связи с этим

медиаторам также важно помнить о том давлении, которое будут оказывать на этих участников их друзья и союзники, не присутствовавшие на данной беседе.

Сандра и Рэнди провели несколько индивидуальных встреч. Первый перерыв был вызван необходимостью работы с оскорбительными комментариями Фрэнка, расстроившими «червяков» и приведшими к взаимным угрозам. Медиаторы решили объявить перерыв и провести свое совещание. «Червяков» попросили выйти из помещения в сопровождении Роя Джонсона, «качков» оставили с Джою Чином, а медиаторы ушли посоветоваться в коридор. Поскольку медиаторов беспокоило молчание Билли, они попросили Джою отозвать Билли и спросить, нормально ли он себя чувствовал на медиации. Он ответил, что да.

После перерыва медиаторы вызвали Фрэнка и Нейта по-одному, чтобы выслушать, что их беспокоит, попытаться завоевать их доверие и выяснить, хотели бы они продолжить участие в медиации. Оба выразили желание продолжать: Нейт вроде бы искренне, а Фрэнк с ухмылкой, вызвавшей сомнения медиаторов.

На вторую индивидуальную встречу пригласили баскетболистов из обеих групп. Гарфилд и еще несколько «червяков» играли в баскетбол вместе с Тони, и по услышанным во время медиационной встречи комментариям Сандра решила, что полезно будет поговорить с ними отдельно. Оказалось, действительно, полезно, потому что Гарфилд, Тони и другие согласились, что ситуация достаточно «глупая» и они просто хотят принимать друг друга как есть, «без разделения на группировки».

Активно выделяйте положительные моменты

Представьте воздушный шар: от укола маленькой булавки он очень быстро сдувается. Это сравнение подходит к большинству групповых конфликтов. Как только участники начинают работать над разрешением конфликта, враждебность значительно снижается. Один из способов для медиаторов «проколоть шар» - подчеркивать положительные моменты: обсуждать достигнутый прогресс, выясненные недоразумения.

Группы иногда сопротивляются прогрессу и заглушают тех, кто признает, что проблемы, названные другой стороной, имеют место быть. Каждый раз, когда одна сторона говорит нечто, способное привести к примирению, участник их же собственной группы может выкрикнуть: «Подожди, вспомни, они же нам сделали вот то и еще вот это!» Пресекайте подобную тенденцию, спрашивая участников, кто готов на совместную работу. Чтобы показать *на деле* свое желание к сотрудничеству, можно попросить всех заинтересованных в разрешении конфликта встать или пожать руки участникам противоположной стороны. Если подобный род вмешательства происходит вовремя, то это позволяет устранить напряжение за один миг.

Однако подобный поворотный пункт не означает, что конфликт исчерпан. Еще остаются вопросы для обсуждения, возможно, необходимо проведение медиации отдельных межличностных конфликтов. Однако в большинстве своем враждебность между группами, которая приводила к эскалации напряженной обстановки, исчезает и представляется возможность легче сконцентрироваться на других вопросах.

Примирение Гомеса и Итана стало как раз таким примером успеха, который медиаторы использовали для снятия напряжения в группе. Во время совместной встречи были выявлены и другие факторы, которые позже были отмечены медиаторами:

- *предположительно никто из «червяков» не писал оскорбительные слова на доме Мэттью;*
- *большинству «качков» не нравился агрессивный расизм Нейта и Фрэнка, и в этом отношении они поддерживали «червяков»;*
- *все участники, а особенно те, кто входил в состав баскетбольной команды, хотели прекратить конфликт между группами;*
- *большинство участников согласились с тем, что в основу конфликта легли личные проблемы семьи Джонс.*

Поддерживайте положительный настрой

В медиации групповых конфликтов очень часто процесс идет не так, как задумано. Иногда ситуация даже ухудшается, прежде чем будет достигнут положительный результат. Важный участник может отказаться от медиации или просто не прийти, или встреча может завершиться без особых видимых достижений, или же уровень враждебности между сторонами вырастет по сравнению с тем, который был до медиации. Медиаторам, координаторам и помощникам следует устраивать совещания до и после встречи, чтобы поддержать друг друга. Важно сохранять позитивное отношение и быть готовым к неудачам: от этого зависят и участники, и сам процесс в целом.

Вышесказанное не означает, что медиаторы должны быть неисправимыми оптимистами. Иногда возникают ситуации, когда медиатор может поспособствовать продвижению процесса должным образом, выразив искреннее беспокойство или разочарование текущей ситуацией. И, как всегда, важный ключ — четкое соблюдение временных рамок и восприимчивость.

Во время рассмотрения дела в Йорквилле была одна серьезная неудача: Фрэнк и его друг встали и ушли со второй совместной встречи. Г-н Мелхун пошел за ними и попытался убедить их вернуться, но они не захотели. Хотя этот инцидент и оказал на какое-то время негативное влияние на желание «качков» разрешить конфликт, в долгосрочной перспективе он все же принес положительные плоды. Оставшиеся «качки» с большей ответственностью отнеслись к примирению с «червяками», и через пятьдесят минут после ухода Фрэнка стороны составили хорошее подробное соглашение.

Обеспечьте реалистичность соглашения

Обычно школьные медиаторы помогают сторонам в завершении процесса составить письменное соглашение. И хотя точно также происходит и при разрешении групповых конфликтов, количество участников и сложность ситуации предполагают, что существует много факторов, которые могут дестабилизировать выполнение достигнутого соглашения. Участники конфликта, которые не принимали участия во встречах, особенно те, кто не ходит в школу, могут действовать как подстрекатели. Тогда растет негативное влияние со стороны ровесников: незначительные «искры» с участием нескольких подростков могут вновь разжечь костер конфликта между всеми участниками групп. Следовательно, важно помочь сторонам создать такое соглашение, которое было бы реалистично по отношению к существующим обстоятельствам.

Как правило, это приводит к тому, что медиаторы устанавливают некоторые ограничения для соглашения. Возможно установление временных рамок для соглашения, когда стороны договариваются сделать что-то до следующей встречи, или в течение недели, или учебного дня. Допустимо установить пространственные рамки, когда стороны договариваются воздерживаться от каких-то действий на территории школы или в своих кварталах. Можно ограничить и цели соглашения. Можно создать промежуточные соглашения и оценивать их выполнение на последующих встречах.

Также медиаторам следует обсудить со сторонами, каким образом участники предполагают реагировать на возможные дестабилизирующие факторы. Что случится, если они узнают какие-то слухи? Как они сообщат другим о том, что происходило на встречах по медиации конфликта? Если возникнет проблема, могут ли они сами решить ее или сначала им нужно будет обратиться за помощью к медиаторам?

В Йорквилле медиаторы помогли школьникам создать специальные пункты соглашения, которые обеспечивали его успешное выполнение (приведено далее). Участники договорились об испытательном сроке (одна неделя) для попытки выполнения соглашения, назначили через неделю контрольную встречу и напрямую указали, как они будут бороться с возможными проблемами и слухами. И хотя этого не было в соглашении, все участники договорились рассказать другим, что конфликт был разрешен. В завершении встречи г-н Мелхун предложил участникам содовую, пончики и фрукты, многие задержались в помещении, ели угощения и неформально общались.

Завершение третьей фазы медиации группового конфликта (совместных встреч) означает и конец непосредственного процесса медиации. Даже если в ходе медиации *не было достигнуто* примирения или соглашения между сторонами, велики шансы, что потраченные усилия приведут в значительной степени к затуханию конфликта. И теперь пришла пора перейти к последней фазе медиации групповых конфликтов - контролю.

Фаза 4. Контроль

В равной степени как «рождение» соглашения требует дополнительной скрупулезности при медиации групповых конфликтов, так необходим и особый тщательный подход к контролю. Даже если соглашения достичь не удалось, координаторам и/или медиаторам, скорее всего, придется проследить за судьбой участников. Вот некоторые из рекомендаций.

Убедитесь, что межличностные конфликты были разрешены

Как уже обсуждалось ранее, в большинстве случаев групповые конфликты состоят из целого набора межличностных конфликтов с двумя участниками. Точно так же, как разрешение межличностных конфликтов само по себе не разрешает групповой конфликт, так и в результате разрешения группового конфликта межличностные конфликты могут остаться открытыми. Возможно даже, в ходе групповых встреч участники узнали дополнительную информацию, которая привела к росту антипатии по отношению к определенному человеку. Эти участники, может быть, не захотят или не смогут объявить о новых возникших проблемах перед всеми во время процесса медиации, а вместо этого будут ждать «подходящего момента» где-нибудь завтра в коридоре.

Медиаторам и координаторам необходимо в завершении групповой медиации обратиться к участникам, между которыми все еще существует конфликт, и предложить им помощь. Сложность разговора с отдельными участниками на фоне контролируемого группового конфликта, как правило, предполагает, что медиаторам лучше это сделать после встречи.

После завершения процесса медиации группового конфликта Сандра, Рэнди и команда помощников выделили три межличностных конфликта, с которыми необходимо было поработать. Первый касался Даниелы, ученицы средней школы, которая, возможно, разбила лобовое стекло машины Тони. Оба участника конфликта проявили интерес к предложению встретиться, и на следующей неделе г-н Мелхун назначил медиацию с участием двух медиаторов-школьников. На индивидуальных встречах появилась возможность определить основные темы медиационной сессии. Только в ходе личного собеседования Даниела призналась, что «случайно» разбила стекло. Она сказала, что очень плохо себя чувствует из-за этого. В ходе индивидуальной встречи Тони объяснил, что хотел услышать от Даниелы только извинения, потому что замену стекла оплатила страховая кампания. Медиаторы помогли участникам поделиться друг с другом этой информацией на медиационной сессии, в итоге, и Тони и Даниель ушли со встречи с легким сердцем, готовые двигаться дальше.

Вторая, более сложная медиационная сессия состоялась с участием Кристин и ее брата Нейта. В конце совместной сессии медиации группового конфликта Кристин обратилась к брату с просьбой сесть и поговорить, на что он согласился, хотя и с неохотой. Г-н Мелхун назначил для них встречу на следующей неделе. Он спросил у них, хотят ли они присутствия матери, но оба отказались. Г-н Мелхун был одним из медиаторов этого дела, помогал ему школьник, с которым Нейт был в нормальных отношениях. Встреча была мучительная, с очень незначительным прогрессом в коммуникации, в результате которой Нейт согласился «дать Кристин жить своей жизнью». По просьбе Кристин, медиаторы также договорились для нее о встрече со школьным психологом.

Третья потенциальная медиация касалась Билли и Нейта. Г-н Мелхун обратился к Билли на следующий день, но тот отказался от медиации лично с Нейтом. Билли сказал, что раз они особо не встречались в школе, то лучше пока ничего не предпринимать в отношении Нейта. Оба неофициально согласились оставить друг друга в покое на время встреч по разрешению группового конфликта. Г-н Мелхун (Сандра Джойс уже напрямую больше не участвовала в процессе) очень расстроился, и объяснил Билли, что пока он встречается с Кристин, у него все равно будет какое-то общение с Нейтом. Но убедить Билли не удалось.

Сообщите администрации школы

Точно так же, как для медиаторов было важно заручиться поддержкой администрации до начала медиации группового конфликта, следует встретиться с администрацией и после завершения процесса медиации. Границы конфиденциальности обычно требуют, чтобы медиаторы и координаторы сообщили не больше, чем об исходе конфликта: разрешен или нет; и поблагодарили администрацию за их желание помогать процессу. В ходе встречи предоставляется возможность сообщить представителям администрации о том, какими действиями они могут помочь выполнению соглашения, какие действия с их стороны могут потребовать участники конфликта. Возможно, группа предпочтет, чтобы их перестали называть определенным именем, или участники захотят уведомить

администрацию об истинных причинах конфликта, чтобы рассеять заблуждения. Возможно даже, что ученики потребуют от администрации изменения школьной политики, которая, по их мнению, тоже внесла вклад в рост недоверия между ними, заставив группы сидеть на определенных местах в кафетерии, например. Встреча с представителями администрации способствует большей поддержке будущих медиаций, помогает обеспечить успех достигнутых решений и предупреждает, что конфликт требует их постоянного внимания.

Госпожа Арамян с облегчением узнала от господина Мелхуна в пятницу, что конфликт, кажется, разрешен. Стороны попросили господина Мелхуна сказать ей, что они пишут письмо с извинениями родителям Мэтью. Господин Мелхун также сообщил, по просьбе «червяков», что некоторых учеников беспокоит поведение отдельных работников школы, основанное на предрассудках по отношению к ученикам. Госпожа Арамян спросила, хотят ли ученики встретиться с ней непосредственно. Г-н Мелхун пообещал передать им ее приглашение.

Внимательно отнеситесь к тому, какое влияние оказал на школу конфликт

Иногда о групповом конфликте известно всей школе. Такие конфликты часто поднимают вопросы, которые волнуют других учеников, например, расизм, насилие, безопасность в школе. Следовательно, координаторам и медиаторам важно помочь справиться с последствиями конфликта людям, которые не участвовали в нем непосредственно. Обычно такая работа проводится в форме групповых дискуссий, которые организуют координаторы, медиаторы и учителя, обладающие соответствующим опытом, где в качестве аудитории выступают группы представителей администрации, сотрудников школы и учеников. Таким образом, медиация группового конфликта может привести к положительным изменениям в школе и способствовать хорошей рекламе программы медиации среди ровесников.

После завершения процесса медиации основная группа школьников с обеих сторон, среди которых были Гарфилд, Кристин и Итан, начали иногда встречаться и обсуждать свои разногласия. Медиаторы и добровольцы среди кураторов также стали изучать возможность организации специального тренинга для учителей и учеников о культурном многообразии.

Проводите встречи для проверки результатов

Запланируйте регулярные, полуофициальные встречи для оценки выполнения соглашения и внесения необходимых изменений. По возможности, включите проведение встреч в само соглашение, например: «Все участники согласны прийти на встречу третьего марта для обсуждения текущего положения». Также контролируйте участников по-отдельности, договариваясь с ними о личных встречах или о встречах в маленьких группах. В некоторых программах принято раздавать контрольные вопросники всем участникам через несколько дней или, максимум, две недели после завершения медиации. Особо многообещающей представляется практика проведения для заинтересованных участников тренинга по урегулированию конфликтов и навыкам общения. Эту работу могут проделать координаторы, медиаторы или помощники. Проявление бдительности в первые

несколько недель после составления соглашения обеспечивает своевременное преодоление незначительных трудностей и снимает угрозу для всего процесса примирения.

Господин Мелхун и другие координаторы провели большую работу по контролю над соглашением. Работа была, в основном, сконцентрирована на неформальных встречах с большинством участников в первые недели после медиационной сессии. Г-н Мелхун даже провел длительную личную беседу с Фрэнком, который рассказал ему немного о проблемах в семье, после чего г-н Мелхун почувствовал, что Фрэнк уже чуть-чуть доверяет ему.

Кристин однажды пришла в кабинет и заявила, что Джоли угрожала ее избить. Г-н Мелхун незамедлительно провел для них отдельную медиацию. Во время встречи Джоли призналась, что ее очень расстроили пренебрежительные комментарии Кристин в отношении нее, высказанные брату и матери. В конце медиации друзьями они, конечно, не стали, но договорились прекратить подстрекать друг друга.

Через неделю после медиационной сессии за помощью к господину Мелхуну обратился Гарфилд, который считал, что один учитель отпускает расистские ремарки в классе. Они долго разговаривали, и, в конце концов, решили вместе, что для Гарфилда было бы лучше самому подойти к учителю, оставшись с ним наедине, и объяснить свое беспокойство. Г-н Мелхун научил Гарфилда выражать свои мысли таким образом, чтобы учитель понял, что он хочет.

Также г-н Мелхун вел переписку с участниками. В понедельник после совместной встречи он направил всем участникам следующее письмо:

Всем школьникам, участвовавшим в медиации в пятницу!

Благодарю вас за вашу помощь и терпение. Процесс осознания и проявления уважения к другим совершил огромный прорыв. Мы надеемся в ближайшее время предложить программы, которые помогут нашему стремлению уважать других.

Я надеюсь, что вы покажете созданное вами соглашение своим родителям. К тому же, пожалуйста, пригласите их на контрольную встречу (встреча только для родителей) в понедельник в 19:00. Если они не смогут присутствовать, но хотели бы поговорить с директором школы, психологом или со мной по всем этим вопросам, они могут позвонить нам в школу по телефону 535-2900.

25 марта, в пятницу, медиаторы снова придут в школу для встречи со всеми вами, чтобы обсудить текущую ситуацию. Пожалуйста, не забудьте, встреча состоится в кабинете номер 342 в 11:00.

Я закончу свое письмо, напомнив семь пунктов из вашего соглашения. Если возникнут какие-либо проблемы, пожалуйста, сразу обращайтесь к госпоже Чин, господину Джонсону или ко мне.

- 1. Мы все согласны, что драка между группами не состоится.*
- 2. Мы все согласны уважать друг друга и не унижать других людей по причине цвета их кожи, вероисповедания, класса или принадлежности к определенной группе.*
- 3. На следующей неделе, если мы услышим слухи, то либо напрямую поговорим с человеком, если это возможно, без драки, или мы придем и расскажем все г-ну Мелхуну или г-ну Джонсону и попросим о помощи.*

4. *Мы согласны, что если и существуют конфликты между отдельными людьми, мы не будем раздувать их до группового конфликта.*
5. *«Червяки» соглашаются написать письмо родителям Мэтью и рассказать, что хотя они и сделали надпись на их доме, они очень сожалеют о содеянном. «Червяки» должны отправить письмо до следующего четверга.*
6. *Все соглашаются приложить усилия для сохранения мира и постараться улучшить обстановку в школе Йорквилля.*
7. *Мы снова соберемся через неделю, в пятницу, 25 марта в 11:00 в кабинете 342 для обсуждения ситуации.*

Медиация групповых конфликтов: подготовка, навык, гибкость

В данной главе рассмотрено идеальное течение процесса медиации групповых конфликтов. Необходимо потратить много времени и сил, особенно во время подготовки, но эти усилия вознаграждаются успешно проведенной медиацией, которая помогает сторонам полностью урегулировать их конфликты. Используйте эту главу в качестве руководства при разработке плана процесса медиации группового конфликта.

Однако необязательно включать все рекомендации из этой главы в канву разрешения каждого группового конфликта. Разногласия между группами или подружками по поводу слухов об их парнях требуют иных методов работы, чем скандал из-за места в кафетерии между белыми и афроамериканскими учениками. Иногда у школ нет ни времени, ни ресурсов для проведения обширной подготовки до медиации группового конфликта. Возможно, необходимо срочное вмешательство в ситуацию, или у медиаторов есть всего несколько дней в их графике, чтобы решить это дело. В некоторых случаях группы конфликтующих учеников доставляют на совместную встречу, заранее предупредив их, о чем пойдет речь, и на саму медиацию отводят только два часа – даже в этой ситуации достигается значительный, хотя и ограниченный, успех. Медиаторам стоит четко представлять, что нужно для каждого дела.

Очень важно помнить еще о таком моменте. Несмотря на все самые лучшие усилия координаторов и медиаторов, медиация групповых конфликтов всегда представляет собой контролируруемую импровизацию. Участники могут встать, бродить по комнате, соблюдать правила, нарушать их, соблюдать опять, спорить и кричать, могут появиться новые участники, а старые исчезнуть. Этого не только невозможно предотвратить, но и сам беспорядок иногда служит цели обнаружения проблем и эмоциональному вовлечению участников. Самые лучшие медиаторы, а для таких конфликтов важно иметь самых лучших медиаторов, отказываются от своих замечательных планов, если видят какую-то новую возможность, которая произведет лучший эффект. Вся важность работы медиатора в групповом конфликте, как и во всех видах медиации, заключается в чувствовании происходящего.

Глава 9 Медиация конфликтов с участием банд

Поколениями в североамериканских городах существуют банды несовершеннолетних. Однако за последние десять лет банды поменяли место дислокации или сформировались в небольших городках, в которых раньше подобного и не видели. В середине девяностых годов XX века возросло число школ, которым приходится бороться против того, чтобы их ученики вступали в банды, а также с участниками соперничающих банд на территории школы.

Причины возникновения банд несовершеннолетних достаточно сложны: неблагополучные семьи, туманные экономические перспективы молодежи, расизм, бедность - все в современном обществе ведет к тому, что ребенок заслуживает сострадания. В опубликованном недавно докладе Министерства юстиции США говорится, что «...отсутствие социальных возможностей для населения и степень социальной дезорганизации, существующая в современном сообществе, в значительной степени приводят к проблемам, связанным с подростковыми бандами». В большинстве самых неблагополучных сообществ проблемы, связанные с бандами: жестокое насилие, употребление наркотиков, прогулы школьных занятий - превращаются в эпидемию. Иногда членами банд являются старшие братья и сестры или даже родители школьников. И как немногие из квартала, кто вроде бы «добился чего-то», они становятся моделью для подражания в глазах молодежи.

Школьники вступают в банды для удовлетворения своих нормальных физических и психических потребностей, которые их ровесники удовлетворяют путем социально приемлемой принадлежности к семье, школе, религиозным институтам и, в меньшей степени, к спортивным командам, клубам, музыкальным группам или даже вовремя подработки после уроков. Молодые люди, которые с успехом удовлетворяют свои потребности подобными «нормальными» способами, обычно не становятся членами банд. Однако для тех школьников, которые не могут удовлетворить свои основные потребности через *любой* из указанных способов, банды могут предоставить то, чего им не хватает: безопасность и защищенность, дружеские отношения, общую цель, занятие, чувство семьи, долга, власти и даже любви. Очень показательно, что многие члены банд гордятся своей ролью, связанной со статусом преступника, показывают друг другу вырезки из газет, где написано об их преступлениях, и считают свои приводы в полицию своеобразной наградой.

Школьные конфликты, связанные с бандами, скорее всего, представляют собой наиболее сложные дела для школьных медиаторов. Это происходит потому, что подобные конфликты между членами банды и другими учениками, внутри самой банды или между соперничающими бандами выполняют социально-психологическую функцию для членов банды. Внешние враги создают чувство общей цели и лояльности внутри банды, определяя для членов банды, кто они такие и почему они существуют. В существующих десятилетиями бандах внутреннее соперничество уже давно продолжается и поддерживается даже теми членами, которые не в курсе того, с чего все началось.

В школах Северной Америки с успехом применяется медиация для сдерживания, а иногда и для урегулирования проблем, связанных с бандами. Однако подобное применение медиации еще совсем молодо, школьные медиаторы провели не так уж много медиаций конфликтов, связанных с бандами. И хотя те, кто работают в программах по работе с бандами, говорят о том, что они «проводят медиацию», в большинстве случаев эти люди не проходили тренинга по проведению медиации и не используют в работе процесс,

типичный для школьной медиации⁸. Тем не менее, явные преимущества медиации и известные на данный момент успехи говорят в пользу дальнейшего применения и исследования этого вопроса.

Что такое банды?

Когда на медиацию передается конфликт молодежной банды, важно выяснить у того, кто передает дело, что означает в данном случае слово «банда». В отношении определения сами «эксперты» расходятся во мнении о том, кто составляет банду. Как правило, это относительно небольшое количество молодых людей, подходящих под стереотипное описание членов банды, распространенное средствами массовой информации, а именно: вооруженные подростки, продающие наркотики для получения прибыли.

И все же ученые разработали для описания банды несовершеннолетних следующие критерии:

1. Официальная организованная структура.
2. Определяемый лидер.
3. Принадлежность к определенной территории.
4. Постоянное общение между членами.
5. Антиобщественное или насильственное поведение.

Большинство так называемых «социальных банд» отвечают всем указанным выше критериям за исключением последнего. Личные отношения между членами и есть суть существования банды, и основная ее функция — социальная, не экономическая. Подобные группы могут включать как друзей, проводящих время вместе и не входящих в официальную организацию, так и хорошо организованную группу, в которой есть определенные ритуалы инициации, традиции и собственная манера говорить и одеваться. Членов социальных банд легко определить, потому что они часто гордятся своей принадлежностью и своим рангом. Члены подобных банд могут совершать и насильственные поступки в отношении друг друга, незначительные преступления, но обычно они только защищают свою территорию, свою этническую/расовую принадлежность, личную или коллективную честь.

Банды несовершеннолетних, организованные с экономической целью, а не с социальной, называются «преступная группа» или «банда наркоторговцев». Они представляют собой хорошо организованные уголовные тайные организации, занимающиеся продажей наркотиков или совершающие иные тяжкие преступления. Члены преступной группировки никогда бы не стали привлекать к себе внимания, надевая специальную одежду. Они очень дисциплинированы и хранят кодекс молчания. В большинстве сообществ Северной Америки важно сначала изучить, является ли школьник, участвующий в конфликте с бандой, членом банды или нет. Во второй половине восьмидесятых годов и в начале девяностых XX века в городах зафиксирован рост популярности среди молодежи субкультуры банд, прежде всего, среди афроамериканского населения⁹. Например, рэп - изначально городская музыка темнокожего населения - стал одним из наиболее популярных музыкальных стилей США в девяностые годы. Вместе с подобной субкультурой в употребление вошел особый язык

⁸ Это не означает, что мы пренебрежительно относимся к чрезвычайно важной работе, которую проводят специалисты по работе с бандами, просто хотим указать, что их опыт невозможно напрямую применить в школьной медиации.

⁹ Это не подразумевает, что банды являются продуктом исключительно афроамериканской культуры или что большинство членов банд — темнокожие. В бандах встречаются подростки любых рас и национальностей.

и отношения между молодыми людьми, чуждые старшему поколению. В некоторых случаях различие между культурой подростков и взрослых привело к недопониманию в отношении понятия банд и их участия в конфликтах.

Показательным является слово «шайка». Сначала слово использовали члены городских банд для обозначения своего объединения, как, например, «шайка Х», а теперь некоторые школьники употребляют это слово для обозначения группы школьников, которые проводят вместе время. Живущие в одном квартале и имеющие общие интересы люди часто состоят в одной компании друзей, и про них тоже говорят иногда, что они из одной «шайки». Язык, когда-то связанный с бандами, стал, таким образом, частью ежедневного лексикона молодежи. Когда такой язык употребляется в горячке и бравате межличностного конфликта («мои друзья с тобой разберутся!»), взрослым иногда кажется, что школьники говорят о настоящих бандах, тогда как подростки просто имеют в виду своих приятелей. Многие из дел, переданных на медиацию как дела о бандах, не имеют к ним никакого отношения.

Последнее предостережение не должно привести к снижению серьезности проблем, связанных с бандами несовершеннолетних. Спросите школьников в большинстве городов, знают ли они подростков, которые погибли или были серьезно покалечены во время разборок между бандами, и очень многие поднимут руки. Вышесказанное предназначалось только для того, чтобы показать, что вам необходимо «выполнить домашнее задание» и четко определить характер группы, участвующей в конфликте. Банды занимаются разнообразной деятельностью. Что безвредно для одного сообщества, может оказаться угрозой для жизни в другом. Координатору медиации следует провести предварительную оценку, которая похожа на оценку, проводимую при медиации групповых конфликтов. Только после этого можно начинать процесс медиации.

По нашим данным, на текущий момент школьные медиаторы в основном работали с конфликтами с участием неформальных групп или социальных банд, которые, как правило, не обладают четкой организационной структурой. Большинство этих конфликтов касалось типичных школьных вопросов: слухи, оскорбленная гордость, поддразнивание и травля, проблемы с другом/подругой, проблемы территории. Благодаря медиации удалось предотвратить жесткие столкновения до их начала, а также снизить напряженную ситуацию, которая могла бы привести к насилию и ущербу. В одной школе, опережая возможные проблемы между соперничающими бандами, медиация была проведена в начале учебного года. Встречу проводили бывшие члены банд, которые прошли тренинг медиаторов. В завершении встречи участники договорились, что на территории школы нельзя устраивать какие-либо разборки, связанные с отношениями между бандами. Также участники согласились использовать процесс медиации в случае возникновения конфликта.

Преступные группировки обычно не вызывают проблем в школе, поскольку их участники в принципе не склонны ходить в школу. Если в школе обнаружена деятельность преступной группы, то, в первую очередь, это дело касается правоохранительных органов, а потом уже медиации. Конечно, необходимо всегда сообщать соответствующим органам о том, что в школе замечена незаконная или опасная деятельность, независимо от того, какие виды банд в ней замешаны.

Признаки наличия банды

Как узнать, действует ли в школе банда? Если школьные медиаторы достаточно сообразительны или им удалось установить доверительные отношения со школьниками, то велики шансы, что они уже обладают этой информацией. Ученики расскажут медиаторам, которые затем смогут наладить контакты с членами банд. Однако в школах, где проблема с бандами возникла недавно, взрослые и школьники могут находиться в неведении относительно присутствия в школе банды. Опытные школьные медиаторы рекомендуют заранее определять, есть ли в школе банда, в противном случае деятельность банды выйдет на поверхность только после возникновения конфликтной ситуации, в которой проявится враждебность между большим количеством учеников. Вот признаки, которые необходимо учитывать при выявлении наличия в школе банды или напряженных отношений между бандами:

- **Манера одеваться, надписи, жесты.** Хотя поведение многих банд специфично для конкретного места и времени, можно все же сделать некоторые обобщения. Один из признаков деятельности банды — ученики носят определенную одежду или одежду определенного цвета. Члены банд используют граффити для создания своего логотипа, и эти надписи можно обнаружить на партах, книгах, в туалетах или на стенах коридоров. Большинство банд используют определенные жесты для обозначения принадлежности к своей группе.
- **Банды набирают себе членов среди школьников.** Когда банды только создаются или готовят драку, они пытаются набрать себе новых участников. Ученики, входящие в банду, могут запугивать своих сверстников, заставляя их вступить в банду, а те могут жаловаться, что от них требуют вступления в банду. Возможно, на школьной территории или рядом проводятся ритуалы посвящения в банду. Медиаторы из центра по разрешению конфликтов Нью-Мексико рассказали об одном таком случае, когда члены банды избивали потенциального члена, чтобы посмотреть, насколько крепок он был. Если подросток мог вынести драку, то его принимали в члены банды. Если не мог, то его избивали еще сильнее.
- **Рост числа и определенная модель конфликтов между школьниками различных групп.** Кажется, это очевидно и даже не заслуживает упоминания, но очень часто педагогам ничего неизвестно о деятельности банд. И хотя конфликты могут касаться мелких насущных школьных проблем, все же в них вероятно участие банды.
- **Оружие.** Сам факт наличия оружия или рост числа случаев конфискации оружия на школьной территории — еще один из признаков наличия проблем с бандами. К оружию можно отнести даже предметы, которые, на первый взгляд, не связаны с дракой: палки, бейсбольные биты, столовые приборы. Их можно обнаружить у школьников, или в тайниках в кустах, или где-то рядом со школой.
- **Присутствие посторонних.** Присутствие или рост числа посторонних, приходящих в школу, особенно перед началом или после окончания уроков может быть одним из признаков эскалации конфликта между бандами. Школьники приглашают членов своей банды для защиты и помощи в случае возникновения драки.

Рекомендации по медиации конфликтов, связанных с бандами

Сам процесс медиации конфликтов с участием банд схож с процессом, применяемым к медиации групповых конфликтов. Сюда подходят все стратегии, которые медиаторы и координаторы используют для решения сложных групповых конфликтов, что обсуждалось в главе 8. Для начала ознакомьтесь с указанной главой. К особым

рекомендациям в отношении медиации конфликтов, связанных с бандами, можно отнести следующее:

- **Работайте в тесном контакте с представителями и организациями из сообщества.** Как сказал один специалист по бандам: «Все, что случается в квартале, происходит и в школе». В одном сообществе, где было шесть противоборствующих банд, узнали, что каждая из банд контролирует по этажу шестиэтажного здания школы. Если в квартале случалась драка или иные трагические события, связанные с бандами, педагоги на следующий день видели последствия этого в школе.

Для школьных медиаторов важно сотрудничать с представителями или организациями, которые либо работают с подростковыми бандами, либо банды уважают их и считают лидерами сообщества. Основные преимущества привлечения помощников для проведения медиации групповых конфликтов рассмотрены в главе 8. Что касается конфликтов, связанных с бандами, то здесь помощники могут:

- предоставить медиаторам информацию о том, что банда существует;
- помочь медиаторам создать с членами банды доверительные отношения, играя роль мостика между культурой школы и субкультурой банды;
- договориться о предварительных встречах с членами банды, что само по себе может оказаться трудной задачей;
- поговорить с членами банды, которые не посещают школу, и потребовать от них соблюдения соглашений, которые учащиеся-члены банды могут создать во время медиации;
- подключить банды к деятельности текущих программ и служб;
- помочь в контроле и содействовать выполнению соглашения;
- в зависимости от умений выступать в роли медиаторов или помощников медиаторов.

Координаторы медиации также сообщают, что иногда ученики, являющиеся членами банд, обращаются к ним за помощью, когда больше не хотят участвовать в банде. Координаторы могут передать этих школьников специалистам по работе с бандами из сообщества, которые могут помочь в этом сложном, и подчас опасном, деле выхода из банды.

- **Узнайте о бандах в районе.** У каждой банды свои нормы, требования к членам, цели, уровень организации. Например, широко известны различия в «культурах» банд, в состав которых входят представители одной и той же расы или национальности. Также существуют различия в степени участия банд в незаконной деятельности. Чем больше медиаторы узнают о конкретной банде, тем легче им будет завоевать доверие членов банды и в дальнейшем эффективно с ними работать.
- **Осторожно подходите к вопросу выбора медиаторов.** Медиация всегда связана с риском, но в конфликтах, связанных с бандами, правовая ответственность и риск возможного насилия возрастает. Медиаторы-школьники проводят медиацию по поводу конфликта между двумя участниками банд. Но в большинстве школ для конфликтов с большим количеством членов банд привлекаются взрослые медиаторы. Координатор медиации среди ровесников или медиаторы сообщества, умеющие работать с бандами и пользующиеся уважением банд (специалист по бандам, религиозные лидеры и т.п.), представляются очень вероятными кандидатами на эту роль. Бывшие члены банд, и даже действующие, если они прошли тренинги по медиации или

стороны считают их нейтральными в конфликте, также могут оказаться эффективными медиаторами. И хотя некоторые педагоги выражают беспокойство по поводу того, что привлечение членов банд для проведения медиации как бы является «вознаграждением» за их положение в банде, сама возможность предоставить члену банды внести конструктивный вклад в жизнь школы или сообщества говорит о пользе такого риска, и большинство координаторов идут на него. Как сказал один координатор: «Члены банд уже имеют определенный статус среди ровесников, и когда они играют роль медиатора, их статус приобретает положительные черты».

- **Сделайте акцент на процессе создания доверительных отношений.** Банды посвящают много времени и энергии для определения «своих» и «чужих». Это помогает им обеспечить однородность банды, сохранить тайны, обнаружение которых может привести к аресту, а иногда и к смерти членов банды. В связи с этим выражение «раз вступил в банду, то это на всю жизнь» на деле является девизом большинства банд.

Более того, члены банд, проживающие в постоянно депрессивных сообществах, привыкли к тому, что доброжелательные люди, как, например, школьные медиаторы, предлагают кратковременную помощь, а затем исчезают. Это способствует росту недоверия по отношению к посторонним.

Школьные медиаторы должны осознавать подобную динамику и понимать, что создание доверительных отношений с членами банд — процесс медленный. И хотя медиаторам не следует мириться с недолжным поведением банд, отношения стоит строить на взаимоуважении. Члены банд в большей степени согласны менять свое поведение, если взрослые верят им и, в первую очередь, видят в них людей, а не членов банд. Специалисты по работе с бандами в сообществе являются здесь хорошим примером: когда-то они были членами банд, живут в том же районе, что и банды, с которыми они работают.

Школьники, связанные с бандами, скорее всего, чувствуют отчуждение и стеснение в школе. Постарайтесь познакомиться с ними до того, как вам будет *необходимо* это сделать. Определив возможных членов банд, при первой же возможности, установите с ними контакт: здоровайтесь с ними в коридоре, болтайте с ними в очереди в кафе и т.д. Поскольку большинство членов банд ассоциируют вежливость со слабостью, первоначально будьте сдержанны. Простые жесты, даже если первоначально их игнорируют, могут начать процесс создания доверительных отношений.

Начиная рассказ о процессе медиации членам банд, объясните, что конфиденциальность гарантирована, что существуют ограничения на информацию как в процессе, так и в дальнейшем. Постарайтесь, чтобы члены банд сами принимали решение на каждой стадии, даже в отношении того, участвовать в процессе или нет. Иногда это означает, что медиация представляется ученикам как одна из возможностей, и затем им дается время подумать и, может быть, вернуться. Если согласие получено, то начните процесс медиации с проведения личных встреч - таким образом вы предоставляете участникам безопасное пространство, в котором юные члены банд могут обсудить свои проблемы.

- **Начните с выяснения потребностей членов банд.** Членам банд очень часто говорят как открыто, так и намеками, что все, что они делают — неправильно. Если они становятся участниками школьного конфликта, то школьная администрация оказывает на них огромное давление. Проблему всегда определяют посторонние, которые сами никогда не были членами банды.

Медиаторам следует отделить себя от этого. Прежде всего, необходимо «не оправдать» ожидания членов банды, а спросить их: «Что ты хочешь? Что тебя беспокоит? Что бы ты хотел изменить?» Такая тактика представляет собой полное отличие от того, к чему они привыкли, и сама по себе уже начинает создавать доверительные отношения и служит на благо процесса. Вопросы, поставленные администрацией школы, родителями и сообществом, можно обсудить и урегулировать, но, прежде всего, участники должны чувствовать, что процесс медиации действует в их интересах.

Вовлечение членов банд в процесс медиации не означает, что школа терпит их неподобающее, безнравственное или противозаконное поведение. Как и всегда, медиация не нацелена на компромисс с дисциплинарной системой школы, ни в коем случае. Ученики, нарушающие правила школы, должны получить соответствующее и незамедлительное наказание. В идеале, в значительной степени школьные медиаторы и участники конфликта работают координировано с эффективной дисциплинарной системой.

- **Создайте безопасную среду для переговоров.** Члены банд соглашаются участвовать в медиации и обсуждать свои проблемы, только если они чувствуют безопасность. Возможно, эти школьники уже испытали на себе физическое насилие от других членов банды, их могут переполнять эмоции. Опытные медиаторы ясно показывают (а иногда и специально подчеркивают), что жестко контролируют процесс медиации, хотя и в разумных рамках.

Начните с опроса тех, кто лучше знает ситуацию, с самих членов банды, чтобы дать им ощущение безопасности. Также необходимо проконсультироваться с администрацией. Школьные медиаторы предпринимали беспрецедентные меры для обеспечения безопасности во время встреч по медиации банд, такие как:

- применение политики «разоружения» и обыска каждого ученика перед входом в помещение, где проводится медиация;
- запрет ученикам надевать на встречи одежду, связанную с их принадлежностью к банде;
- организация встреч только между представителями групп, ни в коем случае не сводить вместе группы целиком в связи с нестабильностью ситуации;
- организация поста охранников, как правило, школьных охранников, сразу после проведения встречи или даже во время встречи¹⁰;
- препровождение членов банды в «безопасные зоны» после проведения встречи.

Постарайтесь получить согласие участников до введения этих мер. Доверие должно быть обоюдным. Если медиаторы ждут доверия от членов банды, а возможно, и их доверия друг к другу, то медиаторам необходимо показать, что они доверяют участникам. Был случай, когда члены банды, которые много усилий приложили к соблюдению перемирия, почувствовали полное неуважение к себе после требования администрации школы пройти через металлодетекторы и проверку сотрудниками охраны до проведения медиации. Получив надежные уверения сторон, что они отказываются от насилия, медиаторы встретились с администрацией школы и получили от них разрешение в дальнейшем не прибегать к металлодетекторам и обыскам охраны. Во время контрольных встреч члены банды подчеркнули, что доверие со стороны администрации сыграло важнейшую роль в успехе медиации.

И последний момент, касающийся обеспечения безопасности — это место проведения встречи. Иногда участников очень беспокоит, что на них нападут члены противоположной

¹⁰ Иногда медиаторы, в случае необходимости, прибегают к помощи муниципальной полиции, однако не стоит этого делать, если члены банды чувствуют от этого дискомфорт.

банды. Найдите такое помещение, в котором будет очень мала вероятность подобного происшествия. Очень часто участники считают нейтральными помещения вне стен школы.

- **Включите в процесс всех членов банды, особенно на стадии создания соглашения.** Если в медиации участвуют не все члены банды, то отдельные участники не смогут высказаться свободно или согласиться на какие-то действия. Вопрос усложняется еще тем, что некоторые члены банды могут ходить в разные школы или совсем не ходить в школу. Медиаторы должны постараться, чтобы в медиации приняли участие все члены банды, которые ходят в школу. Также им следует попросить доверенных взрослых связаться с членами банды, которые не посещают школу, и заручиться их согласием по поводу того, что они не будут оказывать негативное влияние на процесс.

Для обеспечения эффективности соглашения между бандами, в идеале, его должен подписать каждый член банды, посещающий школу. Иначе есть риск, что соглашение не будет выполняться. Если несколько участников не хотят подписывать соглашение, с которым согласно большинство, то тогда попросите этих нескольких человек обсудить то, что их беспокоит, со своими ровесниками. Возможно, они обнаружили какой-то важный момент, обсуждение которого принесет пользу всей группе. Рассмотрите возможность предоставления времени для личной беседы каждой группе, чтобы они смогли решить, как дальше действовать.

Избегайте создания впечатления, что вы требуете от членов банд подписи соглашения. Если соглашение содержит реалистичные условия, то, как правило, молодые люди подпишут его. Школьники, которые хотят «разрулить» ситуацию, могут подписать промежуточные соглашения, которые предотвращают эскалацию конфликта, пока банды обсуждают сложившееся положение. Банды не заинтересованы подписывать соглашение, которое не будет работать. Если только часть членов банды хочет подписать соглашение, медиаторам стоит решить, в зависимости от ситуации, имеет ли смысл создавать такое соглашение.

Процесс медиации далек от решения всех проблем, связанных с подростковыми бандами. Не эффективны и стратегии, связанные с подавлением. Скорее, «усилия всего сообщества помогут младшим школьникам стать лучше, а старшеклассников обеспечат тренингами и работой, - вот что принесет большой успех». Сотрудники правоохранительных органов, родители, педагоги, религиозные лидеры, представители деловых кругов должны взаимодействовать друг с другом для решения проблем подростковых банд.

Если школьники, связанные с бандами, оказываются замешанными в школьном конфликте, медиация может помочь разрядить напряжение и предотвратить эскалацию насилия. Если это сработает, то чувство облегчения, которое участники, как правило, чувствуют после проведения медиации, будет удивительным для членов банды, которые, возможно, никогда не участвовали в настоящем урегулировании конфликта. Однако нужно еще много чего узнать по поводу применения медиации к подобным случаям. Для приобретения более обширного опыта важно проводить медиацию аналогичных дел. А также необходим масштабный диалог между школьными медиаторами, специалистами по работе с бандами из сообщества и учеными, занимающимися вопросами банд.