


Berghof Foundation



Mediation in Iran: A Course Manual.

Project Peace Education in Iran.
In cooperation with Tehran Peace Museum

Published by

Berghof Foundation Operations gGmbH
© Berghof Foundation Operations gGmbH
Lindenstraße 34
10969 Berlin
Germany
www.berghof-foundation.org
December 2019
All rights reserved.

Imprint

Yalda Khosravi / Isabella M. Bauer / Uli Jäger / Neda Pouryekta / Cora Bieß / Eva Sodeik-Zecha:
Mediation in Iran: A Course Manual.

Layout: Edenspiekermann, Christoph Lang
Photos: Eric Vazzoler/zeitenspiegel / Mahdieh Zavarfard / Omid Jafarnejad

With support from ifa (Institut für Auslandsbeziehungen) with funds
from the German Federal Foreign Office.

Content



1 Mediation as part of the project “Peace education in Iran”

Project Peace education in Iran 2015–2019

Mediation Course: Structure and Overview

Mediation in Iran

2. Mediation: Basics and experiences of the course

Conflict – Definition and analysis

Mediation – Definition, methods, types and phases

Mediator – Roles, competences and skills

1 Mediation as part of the project “Peace education in Iran”

Project “Peace education in Iran 2015–2019”

The Berghof Foundations Peace Education and Global Learning program, having a long history in educating children and young people in nonviolent communication and peaceful conflict transformation, partnered with Tehran Peace Museum (TPM) since 2014 in order to offer direct peace education to interested individuals.

After two years of working together sporadically, Berghof and TPM in 2016 designed a basic course on peace education together with input from Iranian professors, conducted it with a group of multipliers and published a 40 page accompanying training manual in English and Persian which is available for free in Tehran Peace Museum for Iranian trainers.

After basic and professional peace education workshops and courses held by Berghof Foundation in cooperation with Tehran Peace Museum and Allameh Tabataba’i University (ATU), there was high demand for methods of conflict resolution. During trainings and conversations with local partners, the topic of mediation as a specific method for nonviolent conflict management came up repeatedly. Since there is no formal mediation training in Iran, Berghof Foundation and TPM together with colleagues from ATU and German mediation experts decided to develop a basic qualification course on mediation. In 2018, using networks from previous years, Berghof Foundation and Tehran Peace Museum were able to assemble a group of 15 highly dedicated social and peace activists from different fields; namely the legal system, the education sector and (non-) governmental organisations. All of them are in positions where they can act as multipliers, thereby spreading mediation as a method of out of court- conflict resolution in society. Throughout one and a half year, the group underwent a qualification course that was taught by trained German mediators and experts in the field, partly in Iran and in Germany. The goal was to give participants a basic training in mediation theory, methods and skills through discussions, role-plays and simulations. The course helped them to develop their own understanding as mediators and assist them in identifying how to use mediation in their environment and the Iranian society as a whole. At the same time, the approach aimed at the development of a strong group coherence and high level of trust among the group members. The self-identification as one group with a common purpose will help to sustain the project in the long run. Additionally, Berghof supported the training of individual group members in German mediation institutions.

“Qualification Course Mediation”: Structure and Overview

The “Qualification Course Mediation” was implemented in five units between June 2018 and November 2019. Three units took place in Tehran, two course units were held in Tübingen, Germany. Experts in the theory and practice of mediation gave lectures, facilitated workshops and discussed case studies. During the course different methods were presented, applied and tested, for example roleplays or specific exercises as “mixed double” or “frozen images”. Between the course units, the participants formed subgroups at Tehran Peace Museum focusing on specific contexts: Community, Environment, Family and Children and Business. In these subgroups the participants provided real life cases and held simulation sessions to practice their knowledge on mediation. They also gained some experience in mediation in the context of their family or professional environment.

Location and time schedule of the course units

≡ Unit I:	3 days, June 2018,	Iran /Tehran
≡ Unit II:	6 days, July 2018,	Germany / Tübingen
≡ Unit III:	2 days, October 2018,	Iran / Tehran
≡ Unit IV / Simulation sessions:	10 days, November 2018 – October 2019,	Iran / Tehran
≡ Unit V:	4 days, November 2019,	Germany / Tübingen

Content of the “Qualification Course Mediation” (Overview)

Conflict (Basic)

- ≡ Personal conflict styles (Kilmann) & connection with mediation
- ≡ Conflict escalation and de-escalation (Glasl); Conflict analysis
(Prof. Uli Jäger & Isabella M. Bauer, Berghof Foundation Tübingen)

Mediation (Basic)

- ≡ Definition of mediation; other forms of conflict resolution
- ≡ Principles and characteristics of mediation
- ≡ Mediation in different conflict phases; contexts of mediation
- ≡ Methods, types and phases of mediation
(Prof. Uli Jäger & Isabella M. Bauer, Berghof Foundation Tübingen)

Mediator (Basic)

- ≡ Characteristics, competences, skills and roles of a mediator
(Prof. Uli Jäger & Isabella M. Bauer, Berghof Foundation Tübingen)

Traditional mediation (Basic)

- ≡ Experiences from Iran
(Yalda Koshravi & Team, Tehran Peace Museum)

Insider & Faith based Mediation (Specialization)

- ≡ Case studies & exercises
(Mir Mubashir, Project Manager, Dialogue, Mediation and Peace Support, Berghof Foundation, Berlin)

Business Mediation (Specialization)

- ≡ Insights of a Training Institution
(Andrea Hartmann-Piraudeau, CEO Consensus Campus, Stuttgart)

Mediation – Experiences from Practice (Specialization)

(Prof. Hanne-Margret Birckenbach, former Prof. of Peace Studies and Certified Mediator, Hamburg)

Mediation in family conflicts (Specialization)

(Lara Schmidt-Rüdt, Lawyer, Konfliktoren, Tübingen)

Mediation in Germany – Experiences, history and institutionalization (Specialization)

(Christoph Besemer, Mediator and Trainer for Mediation, Workshop for Nonviolent Action, Freiburg)

Mediation methods in difficult situations (Specialization)

(Christoph Besemer)

Peer Mediation in Schools – experiences from Jordan (Specialization)

(Cassandra Schützko, Berghof Foundation)

Mediation Practice (Specialization)

(Andrea Hartmann-Piraudeau, CEO Consensus Campus, Stuttgart)

Case studies and Simulations: Examples and Experiences by the participants

(Isabella M. Bauer, participants)

Mediation in Iran

Dealing with conflict in a constructive way as an inseparable part of life requires different tools and each country and community has come up with different methods for that. Traditional mediation has been used as such a tool in Iran for hundreds of years. The people engaging in this process are mostly trusted elders called “white beard” or “white hair” if they are men or women accordingly. Having women as traditional mediators is more common in the northern and western parts of Iran. These “traditional mediators” have roots in their community; they are the most trusted and they know the people. Most of the time they are religious dignitaries or have a religious knowledge and background. All these make them the perfect alternative to court and that’s why parties choose to take their dispute to them. They use their status in their community and the content of religion (the rules regarding the behaviors that are encouraged and the ones that are forbidden or frowned upon) to guide the parties of a dispute to reach a settlement. They even paint a picture of the possible outcome of taking their dispute to the court; the time and resources spent and the little satisfaction gained. This way they get the parties to agree on a deal that they’ll both be satisfied with. Since these elders actively participate in the process and offer suggestions directly, it can be said that these approaches are not Mediation in its contemporary meaning in which self-determination is one of the main principles.

However, traditional mediation has been going on in Iran for many years and is still a method for peaceful resolution of disputes in rural areas and small communities.

There was an effort in the year 2001 to bring the concept of mediation to the judiciary system and that gave birth to “Dispute Resolution Councils”. The idea was to ask experienced and elder members of the society to deal with low level cases before taking them to the court and try to help the parties to resolve the disputes in a friendly manner.

The code of establishing these Councils was revised in 2016. According to the revised code, the Councils have jurisdiction for the following cases:

For conciliation:

- ≡ All civil cases
- ≡ All pardonable crimes
- ≡ Private aspect of unpardonable crimes

For proceedings

- ≡ Cases regarding transportable properties valued up to 200,000,000 Rials
- ≡ Cases regarding tenant eviction
- ≡ Cases regarding rent adjustment
- ≡ Cases regarding probate
- ≡ Minor crimes punishable by 3 months jail time or fine up to 10,000,000 Rials

The interesting waver in this code is that the Councils located in villages can only rule for reconciliation.

Today these councils act as semi-judiciary body that deal with low profile cases.

As for Mediation in the contemporary sense, there have been some efforts to introduce it to the judiciary system. The revised Criminal Procedure Code (CPC) brought mediation to the courts. According to article 82 of the CPC, for the minor crimes which the sentence can be suspended, the judge could refer the case to the Dispute Resolution Council, a mediator or a mediation institution and if the parties accede. They would have three months to reach a settlement; if not, the court engages the case. The application of this article required some preparation from Educational Deputy of the Judiciary. In the year 2019, they started the process of enrolment of interested people and the training will happen in the near future.

Currently, there are no mediation services offered by the private sector. Since Iran has signed the Singapore Convention recently, there is a potential of development of this field in the near future.



2 Mediation: Basics and experiences of the course

Conflict – Definition and analysis

Understanding conflict is a preliminary before entering into mediation. The basic knowledge for a better understanding of conflicts includes the following aspects:

Nature of Conflict

A conflict is a clash between antithetical ideas or interests within a person or involving two or more persons, groups or states pursuing mutually incompatible goals. Like all social phenomena, conflicts are usually complex and may emerge on different levels. As such, there are several characteristics for understand conflicts:

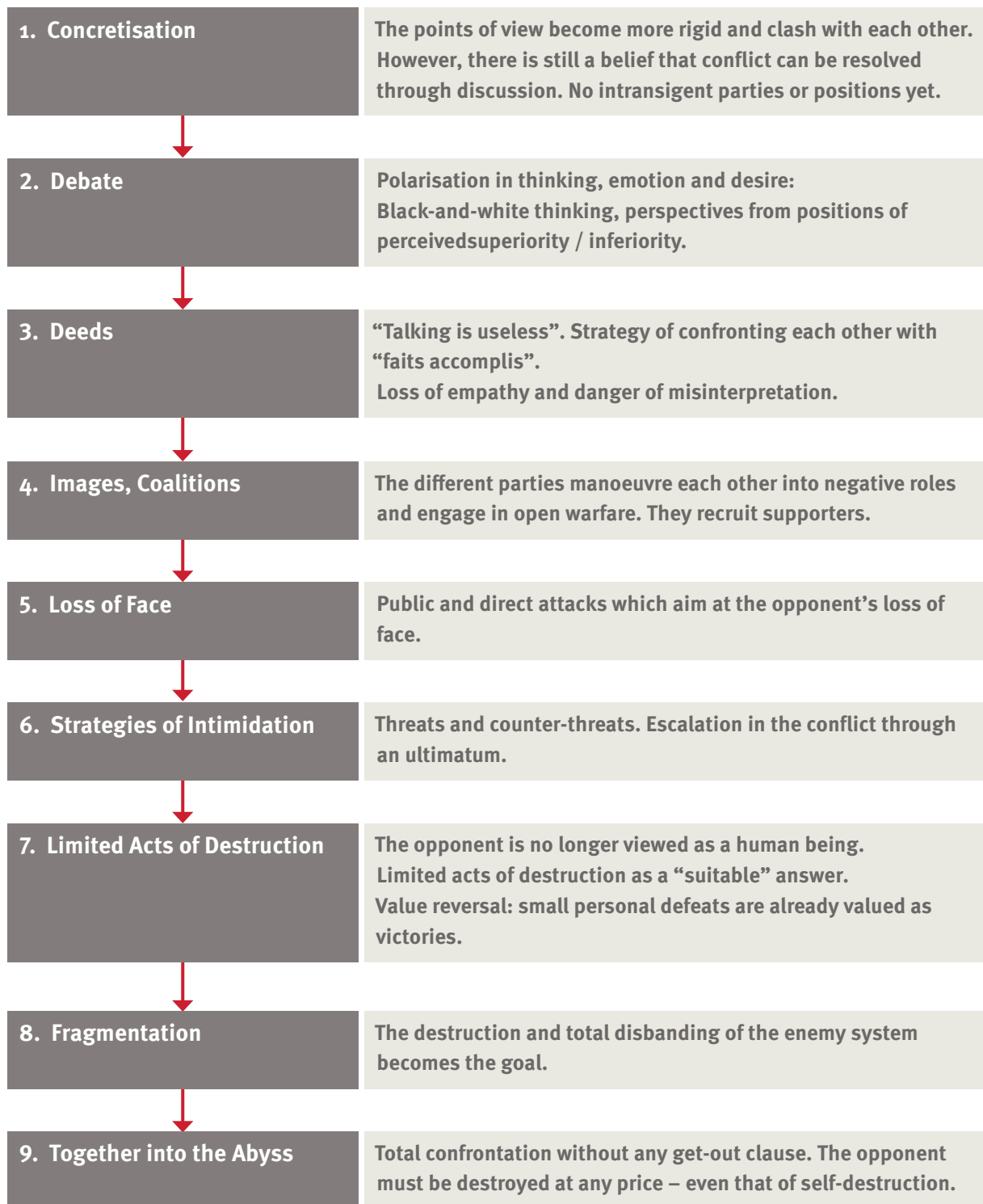
- (1) Conflicts are natural. They are dynamic, not inherently negative or positive and an inevitable part of everyone's daily experience.
- (2) The core of each conflict are differences, whether in terms of values, interests, goals, wishes, etc. The parties (or at least one of them) feel or think, that these values, interests, etc. can't meet.
- (3) It is difficult to conceive of a situation which is conflict-free. Every human being is familiar with this concept and has dealt with it during her/his life. The notion of eliminating conflict is somewhat idealistic.
- (4) Conflicts are everywhere and can happen at many different levels:
 - ≡ **Intra-personal;** Conflicts within a person. Though these conflicts may have impacts on social conflicts, they're the subject matter of therapy or counselling.
 - ≡ **Inter-personal;** Conflicts between two persons or a small number of people without being shaped into a group.
 - ≡ **Intra-group;** Conflicts within groups, small or large in which the dynamics of the group can add to the normal dynamics of inter-personal conflicts.
 - ≡ **Inter-group;** Conflicts between groups, small or large.
 - ≡ **International or inter-state;** Conflicts between two or more countries, states.

Intra-personal and international conflicts are not the focus of this manual.

Stages of Conflict

A crucial dynamic of conflict is the risk of escalation. The deeper the tensions, the fiercer the combat, the more difficult it is to keep a conflict under control. As the Austrian scientist Friedrich Glasl has pointed out, escalation occurs in stages and effective intervention as mediation must be adapted to the relevant stage. His model of nine stages of escalation is useful as a diagnostic tool for sensitising people to conflict dynamics. Sensitisation may enhance awareness of potential and necessary actions to resist the risk of escalation.

Nine Levels of Conflict Escalation



From the beginning of polarization (stage 2) and before the initiation of destruction (stage 7), there is a window of opportunity for recourse to mediation. The earlier a mediation process is initiated, the greater the chances that both parties to the conflict benefit (win-win).

Conflict analysis (“Questioning conflicts”)

To understand a conflict thoroughly, it is helpful to question it systematically. This applies to personal, societal and international conflicts.

1. Conflict object

- ≡ What is the core of the conflict: Is it a structural conflict, data conflict, conflict of values, conflict of interests, relationship conflict?
- ≡ What level is the conflict on: personal level, interpersonal level, community level, societal level, international level?

Notes from the course

Conflict analysis might happen before the mediation session or during it. Therefore, the mediator must have a prepared mind to break down the conflict to its particles while listening to the parties.

By evaluating a conflict according to the five categories below, we can begin to determine the causes of a conflict and design resolution strategies that will have a higher probability of success.

Type of Conflict	Causes
Data conflict	Lack of information necessary to make decisions; misinformation; disagreement on the relevance of data; different interpretations of data
Relationship conflict	Misinterpretation of other people’s behavior or feelings; prejudices and stereotypes; misunderstandings or problems in interpersonal communication; impulsive actions
Conflict interests	Seemingly contradictory interests and/or needs; perceived or real competition that can be over substantive issues (e.g. money, resources, time ...); procedural issues (the way the dispute is to be resolved); psychological issues (perceptions of trust, fairness, desire for participation, respect ...)
Structural conflict	External constraints such as limited resources and authority; geographic constraints; time constraints; organizational frameworks; asymmetric power relations; destructive behavioral patterns
Value conflict	(perceived) incompatible belief and value systems such as ideology and religion; ways of life; the attempt of one party to force a value system on the other party or claim exclusiveness over their value system; not allowing for divergent beliefs to exist alongside.

2. Conflict parties

It may seem rather easy to identify the parties since they are the one present at the mediation session but usually, it's more complicated than that, especially in intra-group and inter-group conflicts. By identifying the parties, the mediator could clarify the status of parties' relationship and its balance.

- ≡ Who are the main conflict parties?
- ≡ Are they equally strong (symmetrical) or is one stronger than the other (asymmetrical)?
- ≡ How does each party see the other?
- ≡ Which support does each of the conflict parties have?

While determining the parties to a conflict, efforts should be made to identify those who might be affected by the outcome of the conflict. This can be beneficial for reaching a lasting agreement.

Notes from the course

Even when parties reach an agreement, if there is an influential person out there that can change the mind or question the decisions of one party, this can lead to unstable results. While analyzing the parties, it is important to identify these influential people on each side.

3. Analysis of positions, interests and needs (PIN)

One of the mediator's main challenges is to identify each party's PIN.

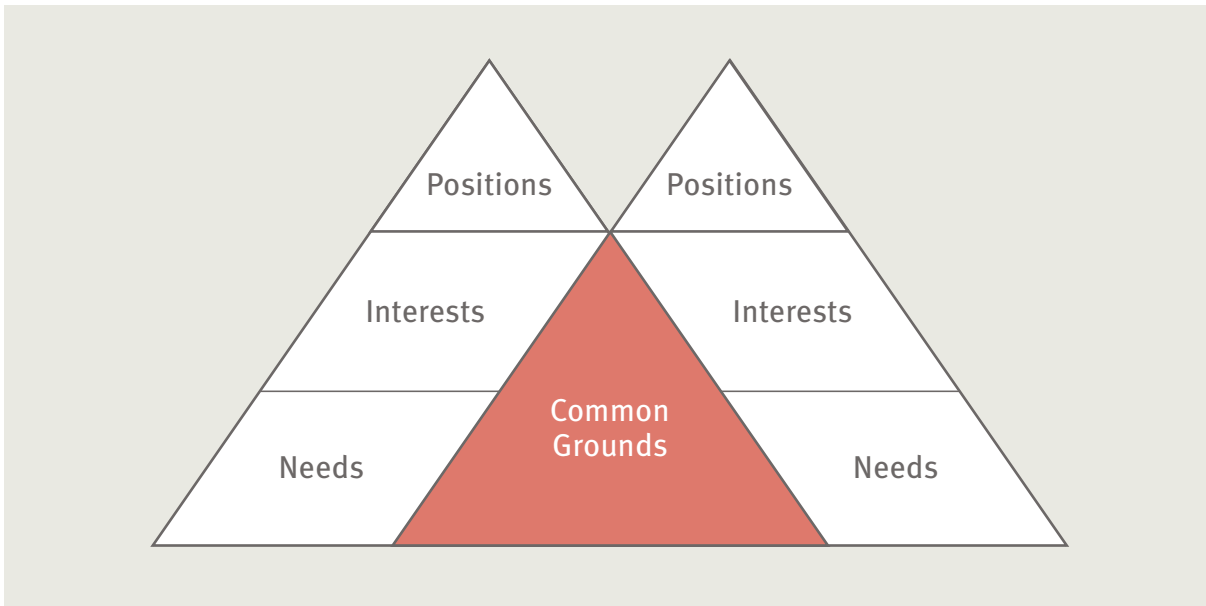
- ≡ **Positions** are the most visible part in each party since it is the stance taken on an issue by a conflict party. However, they are based on underlying interests rooted in core issues defined as needs. Perception of each party from their interests and needs reflects in their position.
- ≡ **Interests** are aspirations that each party is motivated to achieve in order to meet one's needs. It might be difficult to distinguish between interests and needs and subjective analysis plays an important role in this determination.
- ≡ **Needs** are the goals pursued by an individual (e. g. respect, security, ..). They are not necessarily linked to basic needs for survival. Needs can also be assessed objectively or subjectively.

The mediator endeavors to shed light on each party's PIN. This can be done with the help of these questions:

- ≡ Which positions, interests and needs are visible?
- ≡ Who is interested in the result of the conflict? Why?
- ≡ Who is interested in the process of the conflict? How?
- ≡ Who is affected by each?
- ≡ Whose authority and whose support might be necessary for a solution?

Discovering the PIN, including the invisible parts of interests and needs, helps parties to understand their conflict better. Moreover, it offers opportunities to identify the potential common ground, which in turn can serve as a basis for possible solutions to the conflict.

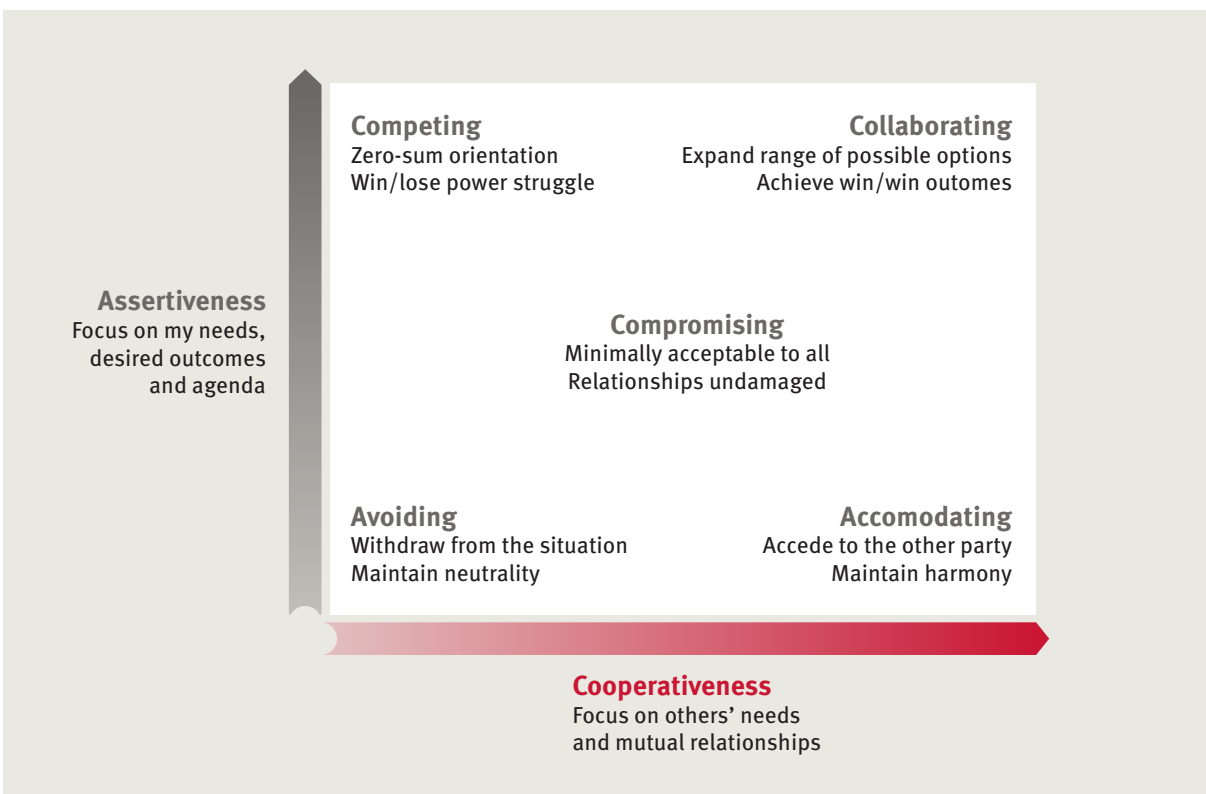
Iceberg Model of Positions, Interests, Needs



4. Personal Conflict Style

According to Thomas Kilmann's theory of Conflict Modes, people have different conflict styles and it is important to know what is the current conflict style of each party to the conflict.

Thomas-Kilmann Conflict Modes



Notes from the Course

All these styles are not inherently good or evil. They all stem from a person's background. The important point for the mediator is to recognize this style and the reasons behind it in order to facilitate the road to collaboration.

Different conflict styles of parties should be taken into account in the mediation process, choosing an appropriate approach and methods (see chapter on Mediation).

5. Conflict process

The assessment of conflict stages mentioned above could also be used in analyzing the process the conflict is at.

Each conflict has its own dynamics and yet common stages exist in almost all conflicts. Analysis of a conflict process can explain the development of relationships at different phases following changes in each party's perceptions of the other's intentions and goals. Referring to the nine stages of Glasl (see above), the following questions can guide the analysis of the conflict at hand:

- ≡ Is the conflict hot or cold?
- ≡ Which behaviors have been shown by the parties??
- ≡ How far is the conflict escalated?
- ≡ What would have to happen for the conflict to escalate further?
- ≡ Has violence occurred? If so, which consequences did it have?

6. Conflict history

Conflicts do not originate in a vacuum and each one's history provides its context. Understanding the roots of a conflict could help the mediator in recognizing the current status of the conflict.

- ≡ When and how has the conflict started?
- ≡ Which phases did the conflict pass through?
- ≡ Are the topics still the same or did they change over the course of the conflict?
- ≡ Do the conflict party tell different conflict histories? If so, how?

7. Solutions

Sometimes, parties recourse to other methods of conflict resolution before mediation. It is important to know about these efforts and the reasons why they haven't been effective. This is also useful to identify each party's Best Alternative to a Negotiated Agreement (BATNA) and Worst Alternative to a Negotiated Agreement (WATNA) in order to help the parties in the process of mediation in reaching an agreed-upon solution.

- ≡ What has been done so far to solve the conflict?
- ≡ Is there an agreement about possible steps towards a solution?
- ≡ What are the obstacles to an agreement?
- ≡ What do the conflict parties lose if the conflict is gone?
- ≡ What do the conflict parties gain if the conflict is gone?

Mediation – Definition, methods, types and phases

During the course, participants discussed the different definitions and types of mediation and learned about methods to be used in the different phases of a mediation process.

Mediation can be understood as the intervention of a skilled and impartial intermediary working to facilitate a mutually acceptable negotiated settlement on the issues that are the substance of the dispute between the parties. Mediation is a pacific, non-coercive and non-binding approach to conflict management that is entered into freely by the concerned parties, who at the same time maintain control over the substance of the agreement. Thus, mediation is primarily a task-orientated method directed toward solving a shared problem of the parties; it is not directly concerned with the nature of the relationship between the parties. Mediation can be directed toward disputes between two parties in its bilateral form, but can also involve multiple parties when it is called upon to assist in complex multilateral negotiations.

Principles of Mediation

Neutrality/Multipartiality: Through an effective communication strategy, the mediator ensures that the process and treatment of the parties are fair. The mediator demonstrates neutrality through balanced behaviour towards the conflict parties

Voluntary nature: Participation is voluntary; parties can leave at any time they want.

Self-determination: The parties are considered to be the experts of their conflict and of their own appropriate solutions

Impartiality: Being impartial means not to accept conditions for support from external actors that would influence the mediation process in favour of one party.

Confidentiality: The parties set the limits for this principle.

Transparency: The parties agree to share the information at their disposal and be open regarding the facts of the conflict.

The above-mentioned principles as well as some further characteristics separate mediation from other alternative dispute resolution methods such as arbitration and litigation:

	Litigation	Arbitration	Mediation
Procedure	Ruled by a judge Binding and formal	Ruled by an arbitrator Binding-agreed upon rules of procedure	Facilitated by a mediator Non-binding and Informal
Main focus	Justice	Rights	The relationship
Cost	Most expensive	Medium	Least expensive
Time	Years	Months – years	Weeks
Publicity	Public	Usually private	Private
Result	Win–lose	Win–lose	Win–win
Compliance	By force of law	By force of law	By the will of the parties

Context of Mediation

The participants learned that mediation can be used in various contexts. This means that mediation has to be a very flexible approach that can be helpful in conflicts of different levels and in a variety of fields. Typical fields of application are:

- ≡ Mediation in schools: peer mediation
- ≡ Family and couple mediation
- ≡ Community level mediation: e. g. conflicts between neighbors or families
- ≡ Business mediation
- ≡ Political mediation: e.g. on the communal level, national mediation in civil wars or during political crises, international mediation in international conflicts and wars
- ≡ Victim-offender mediation

Phases of Mediation

There are four phases for the mediation process once it has started. However, the first contact with the parties, e.g. exchanging emails, might happen before the beginning of the mediation session. The mediator must have in mind that gaining trust of the parties could happen through these pre-mediation encounters. A thorough preparation in advance is therefore recommended. This includes the selection of tailor-made methods that support the handling of the conflict in the respective phase and in a specific context.

Phase 1 – Introduction

Setting: Mediation sessions could take a couple of hours; therefore, it is important to arrange for a comforting setting for the room. The light, the temperature and comfort of the seating arrangement are among the things that the mediator should take into consideration. The parties could either sit face to face or side by side. The seats could be assigned before or the mediator could let them choose freely. All these arrangements have an impact on the dynamic of the process. When parties sit side by side, the mood for cooperation is enhanced but it is important to make sure that the parties are feeling comfortable. The mediator should be aware of the ambiance between the parties to provide a safe and cooperating space that the parties could keep their private space as well.

Introduction: Introduce each other. The mediator introduces himself/herself, tells his/her name and asks for the names of the conflict parties. From the first encounter the mediator's behavior, tone of voice and facial expressions have the potential for gaining the trust of the parties.

Clarify objectives: The aim of the mediation is identified, especially it is stressed that the disputants themselves seek solutions that satisfy both sides. For this process, the mediator offers assistance, e.g. asking the parties for their commitment to a common goal. In this way, the mediator makes sure that the responsibility for finding a solution is on the shoulders of the parties. During the process, the mediator can refer the parties to the initial commitment.

Identify principles: The mediator secures the conflict partners confidentiality and multipartyity.

Explain the mediation process: The mediator explains the next steps of the process: exchange viewpoints, seek solutions and find understanding, write down the agreements. It is utmost important to make sure that the parties have a clear vision of the mediation process. If there are any misunderstandings or vague points, the mediator must address them before the beginning of the process.

Illustrate discussion rules: The mediator explains the most important rules for the mediation discussion: Do not interrupt each other; if necessary, instead, write down your own thoughts. Do not offend each other

or raise your voice. The mediator asks for the parties' consent regarding the following: that these rules apply during the whole mediation process, that the conflict parties are willing to follow the rules of discussion, and that the mediator may ask for compliance with the rules when necessary. The mediator can write down the rules on a board visible to everyone. In general, participation reduces resistance. Transparency is also of decisive importance for the willingness of the conflict parties to engage in mediation. Transparency reduces anxiety and is beneficial for any kind of counselling situation.

Notes from the course

While setting the rules of the session, the mediator can set them in a plural and positive manner: "we are going to let each person finish her/his statement without interruption".

The mediator should also consider how to enforce the rules during the session and how to react if they are broken. If a situation goes out of control (e.g. parties do not cooperate, violate rules or become emotional beyond acceptable limits) the mediator has the right to stop the process, in order to avoid harm to parties or him/herself.

Beginning the discussion: Either the parties can agree on who will start, or they can draw/toss a coin. Mostly since the parties are in a middle of a conflict, it is best to choose a neutral method for starting the process; letting parties decide can lead to disagreement and argument at the very beginning of the session.

The mediator must make sure that both parties are heard equally. It is not necessary to give each party the exact fix time for explaining their side, but it is vital that none of the parties would feel left out or neglected. It is important to be aware of asymmetric power relations.

Phase 2 – Raise topics

The main objective of this phase is to identify the topics of the parties' conflict. The mediator asks each party to talk about the conflict from their perspective. At this phase, the parties mostly talk to the mediator and there is little direct communication between them.

Report: The conflict parties explain their view of the conflict and of the current situation (when and how did the conflict evolve, timeline of events, etc.).

Summarize: The mediator repeats the essential points and sums up the views on the conflict by paraphrasing, but without judging, to make sure he understood correctly. The mediator can use expressions like:

"From what I understood, the following has happened ..."

"If I understand you correctly, you ...",

"What I hear is that ...",

"It sounds like ...",

"Is it correct to say that ...",

"You appear to be angry/sad/hopeful ... about ..."

It is important to focus on the big picture: enquire about the topics, but not go into details of each of them at this stage. The mediator should write the topics mentioned by each party on a board and check with them on the correct formulation of the topics. This can lead to shared topics that may be the starting point for the next phase. Visualizing the topics at this phase is vital to keep track of the discussions and the road ahead.

Phase 3 – Working on topics

In this phase, the mediator guides the parties to go deeper into the identified topics. Ideally, all topics raised should be dealt with in the course of the mediation process; the order has to be determined by the parties themselves.

Enquiry:

The mediator should find out positions, interests and needs of the parties, linked to this concrete conflict, as well as facts about the conflict (remember the conflict analysis). You can use phrases like:

“Why did you ...?”

“What did you think when ...?”

“Why is it important to you that ...?”

“What were you trying to do when ...?”

“What exactly happened before ... after ... during ...?”

- ≡ Express emotions: To continue the mediation process or as a form of feedback on the expressed ideas and emotions, the mediator asks for the mood of the conflict parties:
- ≡ “We might progress if you could tell us how you are doing at the moment.”
- ≡ “What are your feelings right now?”

The point in sharing emotions is to provoke a change of perspective in the parties and reach a state where they put themselves in the other’s place. When this moment happens, the chance for finding a solution reveals itself.

Notes from the course

Mediator’s choice of words and language must be in a way that both parties could understand her/him without problem.

When summarizing the points made, it is possible to bring the focus to what the parties have in common and emphasize on that.

The mediator can use the power of pauses and silences happening during the session and let the parties reflect; it is not necessary to have constant talks.

-
- ≡ Articulate shares in conflict: Parties should be led to critically assess their own contribution to the conflict. This might help in taking over (partial) responsibility for the conflict and identifying potential solutions. Shares in the conflict can be discussed easier if blame can be avoided.
“Can you say what you have contributed to the conflict or its escalation?”
 - ≡ Leading to the conclusion: At the conclusion of this phase, new perspectives on the conflict should be accessible to the parties, allowing for new responses and solutions in the subsequent phase. Key points can be summarized or visualized in order to put stress on the common understanding. The focus should then be redirected on identifying next steps and solutions:
 - ≡ “Now we can think about how to make up for the damage and ways out of the situation”

Afterwards, you should be able to tell:

- ≡ Type & level of the conflict, conflict object
- ≡ Conflict parties, power relations, view of each other
- ≡ Positions, needs and interests of each party
- ≡ Conflict style of the parties

- ≡ Conflict process, escalation/ de-escalation dynamics
- ≡ Conflict history and changes
- ≡ Attempts for a solution

Notes from the course

The mediator might have separate meetings with the parties (caucus). If this is happening during the joint session, the mediator:

- Must make sure that both parties are comfortable with the idea of separate meetings.
 - Must set the confidentiality of the content.
 - Has arranged for a proper waiting room in advance.
-

Phase 4 – Solutions/Agreement

After phase three of the mediation, the roots of conflict become vivid. This can lead the parties to solutions that they haven't thought about. The mediator assists parties to think outside of the box and endeavor to create a new reality and hence a solution that both parties can agree upon. This phase can only begin if the parties have reached a good level of mutual understanding in the previous phase.

During this phase, the parties to the conflict:

- ≡ Create a pool of possible options for solutions
- ≡ Discuss and assess possible solutions
- ≡ Find consensus and decide on actions

If the phase three has been successful, the parties would talk about the solutions among themselves. The mediator can help with the formulation and makes sure that the fairness and the feasibility of the solutions are assured.

Depending on the context, it might be important that the solutions are transformed into a (written) agreement which

- ≡ Must be formulated by the parties
- ≡ Must mention who will do what by when
- ≡ Will be signed if the parties agree.

Depending on the context and the solution agreed upon, it might be useful to prepare the agreement with the assistance or supervision of lawyers. The legal consult can either be from the legal department of the mediation institution offering mediation services or from the parties' lawyers.

Notes from the course

At the end of the mediation, it is suggested to:

- ≡ Acknowledge the parties dedication for finding a solution.
 - ≡ Have some sort of celebratory ceremony to mark the solution.
 - ≡ Reminding the parties of the obstacles ahead of them and that their agreement could be fragile for a while and would need delicate care.
-

Mediation Techniques

During the process of mediation, there are a couple of tools and techniques at the mediator's disposal. She/he can use them according to the context and vibe of the conflict and the mood of the parties. Some tools apply only for a specific phase, others have a more general scope and can be used flexibly throughout the process.

Active listening

Active listening is the core method in mediation and especially an attitude of respect and appreciation towards the other; while listening, the other person receives one's full attention. Not only the content of what is said but also the other's needs, feelings, body language, the unsaid and what is said between the lines should be paid attention to.

"I will try to see things with your eyes for a moment and put myself in your shoes, no matter what I think and feel about it." (Thomann; Schulz von Thun 2005: 93)

Active listening includes

- ≡ Posture and body language of the mediator who should be attentive, interested, curious, appreciative, present, keeping eye contact and turning the body towards the person speaking.

Mirroring:

- ≡ Repeating in my own words what I have understood from the other (paraphrasing):
"You are saying that you are disagreeing with Ms./Mr. X's actions"
- ≡ Name feelings: "You feel that you were ignored and you are offended by and disappointed by Ms./Mr. X about that."
- ≡ Slow down or interrupt a conversation/monologue: "If I may interrupt, I want to make sure I understood you correctly" or "... I haven't quite understood..."
- ≡ Inquire: "It is not quite clear to me what happened when ..." or "What did you mean when you said ...?"

Notes from the course

Some people are not comfortable with too much eye contact.

In Islamic culture, eye contact with the opposite gender is not encouraged. An option could be to have a female and male mediator working as a team.

Empathetic Summarizing:

Summarizing the most important points after a conversation/monologue block.

"To make sure I understood correctly, I would like to summarize what you just said ..." or

"What I understood so far is ..." or "For you the most important thing is ..."

When mirroring and summarizing, it is always important that I make sure that I understood the other person correctly: "Is this correct?" "Did I get that right?"

The mediator should avoid to:

- ≡ Add own assessments and comments to what you heard
- ≡ Give suggestions, advice and solutions
- ≡ Add own stories

Notes from the course

While mediator is paraphrasing or mirroring, it is very important to be mindful of her/his own posture and facial expressions to make sure that she/he is not saying something else with these expressions. This also applies to the parties; the mediator must observe their posture and facial expressions to see if there is an untold issue or if one party is feeling uncomfortable with the process.

Change of perspective

The change of perspective is an important tool in mediation as it enables conflict parties to understand the conflict from the other side and allows a deeper exploration of the other's perspective. In addition, it reveals how much conflict party A has understood about the conflict from B's perspective. If one party succeeds in retelling the conflict from the other's perspective, this exercise strengthens mutual understanding and builds trust between the conflict parties.

The simple change of perspective

- ≡ The mediator asks conflict party A what he/she understood about the concerns of conflict party B. The mediator asks further: "If you consider this issue through the eyes of B, can you understand B's perspective?" "How would you feel in B's position?"
- ≡ The mediator asks B if A's narration was correct
- ≡ If not, the narration must be corrected by A
- ≡ The same procedure has to be conducted for B

The change of perspective plus switching seats (role reversal)

The conflict parties are asked to switch seats, in order to take on temporarily the role and the perspective of the other. Hereby they can empathize the other's perspective and experience more intensively.

Approach:

- ≡ Announcing: "... now I would like to propose switching seats as this will help you to understand how the other party is seeing and experiencing the situation."
- ≡ Explain the procedure and ask for permission to continue.
- ≡ One party might not agree with your suggestion completely, therefore start with the agreeing party.
- ≡ The mediator puts another empty chair in the middle, between the parties.
- ≡ The mediator asks A to sit on the empty chair in the middle and asks B to sit on A's chair.
- ≡ The mediator helps B to take on the role of A: "Imagine that you are A. There were conflicts on ... How do you see the situation (from A's perspective) and what do you wish...?"
- ≡ B replies by assuming A's role using the first person.
- ≡ A is listening and at the end A is allowed to correct B: "What was right in your opinion and what did you see differently when B was taking on your role?"
- ≡ The mediator might ask B (in the role of A) to add something.
- ≡ A and B go back to their chairs. The mediator helps B to find back into his/her own role.
- ≡ Afterwards, the same procedure is conducted for the other party. B is sitting on the empty, neutral chair in the middle and A sits on B's chair in order to take on his/her role.
- ≡ After both parties are back in their own chairs, a joint reflection takes place: "How did you feel being in the role of your counterpart? What did you feel in doing so? Did you gain new insights about yourself or your counterpart?"

Duplication

Duplication is a method of Jacob Levy Moreno's psychodrama. It is also used in mediation and it can help to clarify and intensify mutual understanding. Duplication slows and intensifies the conversation, yet because of this, it can offer a shortcut. Similar to summarizing, the method of duplication represents a transfer or a translation.

When to use?

- ≡ If the mediator has the impression that Ms./Mr. X is not coming out with something.
- ≡ If the conversation stops or gets stuck.
- ≡ If something important is present implicitly but remains unsaid.
- ≡ If reasons or emotions are not clear yet.
- ≡ If the conflict parties speak different languages.

How to use?

- ≡ The mediator asks for permission to use the method of duplication.
Ms./Mr. X may I stand beside you and say something in your stead?
Afterwards, you let me know whether it was correct or not."

Often the conflict party does not understand the explanation of duplication immediately. In this case, just ask another time. It is very important to ask for permission before using the method of duplication.

- ≡ The mediator stands up from his/her seat and goes to Ms./Mr. X to stand beside her/him. The mediator might have to crouch down in order to match with Ms./Mr. X's size and talks from the perspective of Ms./Mr. X as a kind of "internal dialogue", or addresses the other conflict party. The mediator always uses the first person in speaking.

"I really do not know what to say right now. I am shocked and surprised by what I have heard. Yes, it also hurts me that Ms./Mr. Y sees me like that."

- ≡ The mediator asks Ms./Mr. X either after each sentence but definitely at the end of the duplication exercise: "Is this right? / Is this correct?" In case the answer is a clear "yes" there is no need for further comment. In case the answer is "no" or if Ms./Mr. X hesitates, the mediator has to ask him/her to correct.
- ≡ The mediator goes back to his/her seat and only then asks Ms./Mr. Y about his/her reaction.

Risks:

- ≡ The conflict party might be confused while you are informing him/her about using the method of duplication. In this case, keep calm, formulate it once again and start with a summary.
- ≡ The other conflict party might feel neglected; therefore, always mind the balance between the conflict parties.

General guideline: do not duplicate a person more than two times in close succession, and then duplicate the other person.

- ≡ If you duplicate too long or too often, it might put the parties in a passive position (the mediator says it in a better way than I do) or overwhelm them (yes, it is probably all right).

Miracle question

This method invites the parties to creative imagination. With the help of the mediator, they imagine a hypothetical situation and then react to it.

How to use?

First the mediator prepares the parties for it by saying: “I have a rather unusual question to ask which I think your answer to it could help with the process. Would like to hear that?”

The mediator asks a hypothetical question regarding an imaginary future in which their conflict is miraculously solved:

“Imagine tonight while you’re asleep, a miracle happens and the conflict you both explained is no longer there. How would you know this miracle has happened? What are the signs of it? How will other people realize this miracle? What is the first thing you do when the conflict is gone?”

Answering this question could stimulate some solution and let out the parties’ creativity.

Other methods

There are many other methods that can be used during the mediation process which were discussed during the last course unit: Storytelling, SWOT analysis, Fractionation, Brainstorming, Normalizing, Neutralizing etc. For more information how to use these techniques refer to the CONSENSUS Script.

Depending on a mediator’s creativity, a combination or new methods could be used during the process.



Mediator – Competences, skills and styles

The origin of mediation comes from the Latin word *media/medios*, which means “being in the middle”. Therefore, a mediator’s task is understood as “taking a middle position”. The mediator can have different characteristics and roles, depending on the context and its demands.

Competences and skills of a mediator

Proper training and regular practice are important conditions to assure the mediators’ command of mediation methods and skills. Moreover, a combination of various personal qualities contribute to make someone fit for conducting mediations. Among them are:

- ≡ Being aware of her/his strengths and weaknesses
- ≡ Able to keep neutrality throughout the process
- ≡ In control of his/her emotions
- ≡ Capable of inspiring confidence and trust
- ≡ Familiar with social psychology
- ≡ Objectivity
- ≡ Patience
- ≡ Able to maintain confidentiality
- ≡ Creativity
- ≡ Being empathetic
- ≡ Flexibility
- ≡ Having analytical skills
- ≡ Sensitive to power imbalance
- ≡ Comprehensive communication skills

Challenges for the mediator

Mediation is an excessively stressful social role; therefore self-control but also self-care is needed. The following reflections could be useful when mediating:

- ≡ Maintain realistic expectations
- ≡ Develop an awareness of your own role and stylistic preferences
- ≡ Become a reflective practitioner
- ≡ Responsibility for the solution lies with the parties

If a situation goes out of control (e.g. parties do not cooperate, violate rules or become emotional beyond acceptable limits) the mediator has the right to stop the process, in order to avoid harm to parties or him/herself.

Self-reflection for mediators

In order to keep updated and continue improving his/her skills, the mediator must conduct periodic self-assessment, either alone or together with colleagues/supervisors. Answers to these questions could assist the mediator in this regard:

- ≡ What are my strengths? How can I bring them into mediation?
- ≡ What are my weaknesses? What effects could they have in my mediation style?
- ≡ Which situations frighten me or intimidate me?
- ≡ What could I do in such situations to feel safer or cope better?
- ≡ What is my personal conflict style?
- ≡ How do I feel after each mediation session?
- ≡ What are my techniques for keeping calm and patient?
- ≡ What’s the first impression I make while interacting with new people?

Styles of mediator

There are different criteria for categorizing mediator's styles. From one point, they can be divided between active and passive: Active mediators share more from themselves during the process whereas passive mediators always try to keep a distance between themselves and the parties.

There is also the task-oriented vs. the socio-emotional style:

Task-oriented style

The task-oriented mediator prioritises the examination of the topics in the form of shaping and making proposals. This style is often used in mediation settings where the time available is limited.

Socio-emotional style

The social-emotional oriented mediator opens up communication channels and focuses on underlying feelings and perceptions. The focus is on self-reflection, mutual recognition and on strengthening the autonomy of the conflicting parties.

Another categorization is Facilitative, Evaluative and Transformative

Facilitative mediator style:

A facilitative mediator emphasizes the role of the parties for conflict resolution and their personal evaluation. She/he endeavours to provide a safe space for the parties so that they can find their own solution.

Evaluative mediator style:

An evaluative mediator has hypothesis about the case and checks the reality through the process. He/she has a more active presence in reaching to solutions. This style is also known as "muscle mediator" and is comparable to settlement conferences.

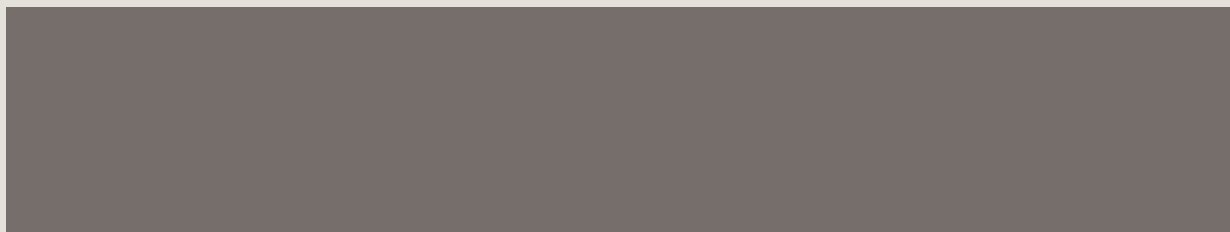
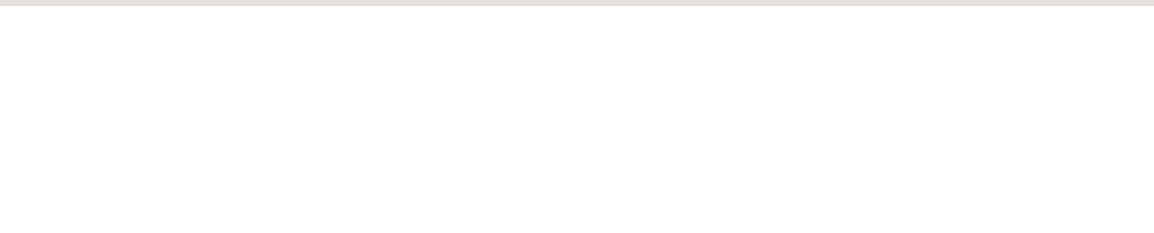
Transformative mediator style:

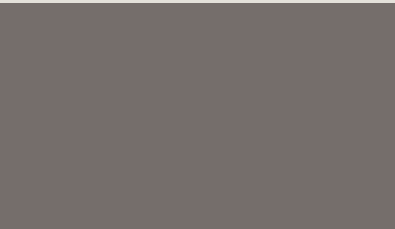
A transformative mediator assists parties to focus on their relationship instead of problems. They try to bring the communication issues to the front because they believe other issues will be resolved if there is an open communication.

While there are many different styles for mediators, it is important for every mediator to discover his/her own style. This requires being aware of different aspects of one's personality and social behaviour. A professional mediator is aware of her/his strengths and weaknesses and knows how to use them in his/her way of mediating.

Sources:

- Austin, B., Fischer, M; Giessmann; H. J. (eds.) (2011):** The Berghof Handbook II. Opladen/Framington Hills: Barbara Budrich Publishers
- Bercovitch, J., Kremenjuk, V., & Zartman, I. W. (Eds.) (2008):** The SAGE handbook of conflict resolution. Sage.
- Berghof Foundation (2012):** Berghof Glossary on Conflict Transformation.
- Besemer, Chr. (2009):** Mediation – Die Kunst der Vermittlung in Konflikten, Gewaltfrei Leben lernen e. V., Karlsruhe
- Centre for Multiparty Democracy (2001):** Conflict management and resolution manual.
<https://www.undp.org/content/dam/malawi/docs/demgov/Conflict%20Management%20and%20Resolution.pdf>
- Conflict Sensitivity Community Hub (2015):** Conflict Analysis tools. <http://www.conflictsensitivity.org/conflict-analysis-tools/>
- CONSENSUS Campus:** Course for the Certified Mediator, Module 2 and 3, Consensus GmbH, Stuttgart
- Deutsch, M., Coleman, P. T., & Marcus, E. C. (Eds.) (2011):** The handbook of conflict resolution: Theory and practice. John Wiley & Sons.
- Exon, S. N. (2007):** The effects that mediator styles impose on neutrality and impartiality requirements of mediation. USFL Rev., 42, 577
- Irenees.net (2011):** Positions, Interests and Needs; A classic tool used in conflict transformation,
http://www.irenees.net/bdf_fiche-experience-770_en.html
- Jeong, H. W. (2008):** Understanding conflict and conflict analysis. Sage.
- Giessmann, Hans / Wils, Oliver (2011):** Seeking Compromise? Mediation Through the Eyes of Conflict Parties. Berghof Handbook. Berlin
- Glasl, Friedrich (1999):** **Confronting Conflict:** A First-Aid Kit for Handling Conflict. Stroud: Hawthorn Press
- Mason, Simon (2009):** Insider Mediators. Exploring Their Key Role in Informal Peace Processes. Berghof Foundation for Peace Support/swiss peace/ CSS an ETH Center. Schöne drucksachen. Berlin
- Mason, Simon and Rychard, Sandra:** Conflict Analysis Tools. Swiss Agency for Development and Cooperation, Bern <http://www.css.ethz.ch/content/dam/ethz/special-interest/gess/cis/center-for-securities-studies/pdfs/Conflict-Analysis-Tools.pdf>
- Melamed, James:** Mediating Divorce Agreement. Course Manual for the Online Training,
<https://www.mediate.com/divorce/docs/DivorceTrainingManual.pdf>
- Stadtler, Ch., Kern, S. (2010):** Psychodrama – Eine Einführung, VS-Verlag, Wiesbaden
- Thomann, Ch., Schulz von Thun, F. (2005):** Klärungshilfe 1, Rowohlt, Reinbeck bei Hamburg
- Thomas, Kenneth / Kilmann, Ralph (1997):** Thomas-Kilmann Conflict Mode Instrument. New York: Xicom
<http://www.kilmanndiagnostics.com/overview-thomas-kilmann-conflict-mode-instrument-tki>
- United Nations (2012):** United Nations Guidance for Effective Mediation. New York, https://peacemaker.un.org/sites/peacemaker.un.org/files/GuidanceEffectiveMediation_UNDPA2012%28english%29_o.pdf
- United Nations (2016):** Conflict Analysis Practice Note, <https://undg.org/wp-content/uploads/2016/10/Conflict-Analysis-Practice-Note-13-May-2016-Version.pdf>
- Zeintlinger-Hochreiter, K. (1996):** Kompendium der Psychodrama-Therapie. Köln: Inscenario Verlag.





سبک‌های میانجیگر

ضابطه‌های متنوعی برای دسته‌بندی سبک‌های میانجیگر وجود دارند. از یک منظر می‌توان آن را به فعال و منفعل تقسیم کرد. میانجیگرهای فعال طی فرآیند میانجیگری از خودشان صحبت می‌کنند لیکن میانجیگرهای منفعل همواره فاصله خودشان را با طرفین حفظ می‌کنند. تقسیم‌بندی دیگر سبک‌های کار-محور و اجتماعی-احساسی است:

میانجیگر سبک کار-محور

میانجیگر کار-محور برای بررسی موضوعات درگیری برنامه‌ریزی و آن‌ها را اولویت‌بندی می‌کند. این سبک اغلب در مواردی که زمان اندکی در اختیار است استفاده می‌شود.

سبک اجتماعی-احساسی

میانجیگر دارای سبک اجتماعی-احساسی راه‌های ارتباطی را باز می‌کند و بر احساسات و ادراکات نهفته متمرکز می‌شود. در این سبک درون-اندیشی، درک متقابل و تقویت قابلیت‌های طرفین درگیری در حل اختلاف‌شان مدنظر قرار دارند.

تقسیم‌بندی دیگری از سبک‌ها عبارت است از سبک‌های تسهیل‌گرایانه، ارزیابانه، تحول‌گرایانه:

سبک میانجیگر تسهیلگر:

میانجیگر تسهیلگر بر نقش طرفین در حل درگیری و ارزیابی شخصی آنها تأکید دارد. او تلاش می‌کند فضایی امن برای طرفین فراهم کند تا آنها بتوانند راه‌حل خودشان را پیدا کنند.

سبک میانجیگر ارزیاب:

میانجیگر ارزیاب فرضیه‌هایی راجع به پرونده دارد که صحت آن‌ها را طی فرآیند میانجیگری می‌سنجد. او در رسیدن به راه‌حل نقش فعال‌تری دارد. این سبک با نام «میانجیگر عضلانی» نیز شناخته می‌شود و با «کنفرانس برای توافق» قابل مقایسه است.

سبک میانجیگر تحول‌گر:

میانجیگر تحول‌گر به طرفین کمک می‌کند تا به جای مشکلات بر رابطه‌شان تمرکز کنند. چنین میانجیگرهایی سعی می‌کنند قبل از هر چیز به مشکلات ارتباطی پرداخته شود زیرا بر این باورند که چنانچه راه‌های ارتباطی هموار باشد، سایر مسائل برطرف می‌شوند.

علی‌رغم اینکه سبک‌های مختلفی برای میانجیگرها وجود دارد، هر میانجیگر باید سبک خودش را کشف کند. این امر مستلزم اشراف شخص بر ابعاد گوناگون شخصیتی و رفتار اجتماعی‌اش است. یک میانجیگر حرفه‌ای نسبت به نقاط قوت و ضعف خودش آگاه است و می‌داند چگونه از آن‌ها در سبک خودش برای میانجیگری بهره‌برد.

میانجیگر - صلاحیت‌ها، مهارت‌ها و سبک‌ها

اژه Mediation از کلمه لاتین media/medios به معنی «در میانه بودن» ریشه می‌گیرد. به همین دلیل کار میانجیگر «در میانه قرار گرفتن» است. میانجیگر حسب زمینه و اقتضائات این نقش می‌تواند ویژگیها و نقش‌های متفاوتی داشته باشد.

صلاحیت‌ها و مهارت‌های یک میانجیگر

برای تضمین اشراف میانجیگر به فنون و مهارت‌ها آموزش مناسب و تمرین مداوم بسیار اهمیت دارد. همچنین ترکیبی از ویژگی‌های شخصی فرد را مهیای انجام میانجیگری می‌کند که برخی از آن‌ها عبارت‌اند از:

■ اشراف بر توانایی‌ها و ضعف‌ها

■ حفظ بی‌طرفی در طول فرآیند میانجیگری

■ کنترل داشتن بر احساسات شخصی

■ ایجاد اطمینان و اعتماد

■ آشنایی با روانشناسی اجتماعی

■ عینیت‌گرایی

■ شکیبایی

■ رازداری

■ خلاقیت

■ همدلی

■ انعطاف

■ داشتن مهارت‌های تحلیلی

■ حساس به نابرابری قدرت

■ مهارت‌های ارتباطی جامع

چالش‌های پیش روی میانجیگر

میانجیگری نقش اجتماعی بسیار پرفشاری است لذا نیازمند کنترل و مراقبت از خود است. بهتر است هنگام میانجیگری موارد زیر را مدنظر قرار دهید:

■ انتظارات واقع‌گرایانه داشته باشید.

■ از نقش و ترجیحات سبکی خودتان آگاه باشید.

■ همواره در مورد عملکردتان تأمل کنید.

■ به یاد داشته باشید که مسئولیت یافتن راه‌حل بر دوش طرفین است.

ارزیابی خویشتن برای میانجیگران

میانجیگر باید برای به‌روز بودن و تقویت مهارت‌هایش، خودش را خواه به‌تنهایی، خواه با کمک همکاران یا ناظران، به‌صورت دوره‌ای ارزیابی کند. پاسخ دادن به پرسش‌های زیر به میانجیگر در این راه کمک میکند:

■ نقاط قوت من چه مواردی هستند؟ چگونه می‌توانم از آن‌ها در میانجیگری استفاده کنم؟

■ نقاط ضعف من چه مواردی هستند؟ ممکن است چه تأثیراتی بر سبک میانجیگری من بگذارند؟

■ چه موقعیتهایی موجب ترس یا وحشت من می‌شوند؟

■ برای احساس امنیت کردن یا سازگاری با چنین موقعیتهایی چه کاری می‌توانم انجام دهم؟

■ سبک درگیری شخصی من چیست؟

■ بعد از هر جلسه میانجیگری چه احساسی دارم؟

■ روش‌های حفظ آرامش و شکیبایی من چیست؟

■ در اولین برخورد با افراد، چه تأثیری روی آنها می‌گذارم؟

سایر فنون و روش‌ها

روش‌های متعدد دیگری وجود دارند که طی دوره مورد بحث قرار گرفتند و میتوان از آنها در فرآیند میانجیگری روش‌های متعدد دیگری وجود دارند که طی دوره مورد بحث قرار گرفتند و می‌توان از آنها در فرآیند میانجیگری استفاده کرد: قصه‌گویی، تحلیل SWOT، انکسار، جلسات بارش ذهنی، عادی‌سازی، خنثی‌سازی و غیره. برای اطلاعات بیشتر درباره نحوه استفاده از این روش‌ها به جزوه کانسنسوس مراجعه فرمایید. حسب خلاقیت میانجیگر می‌توان از ترکیبی از این روش‌ها و یا روش‌های جدیدی طی فرآیند میانجیگری استفاده کرد.



«من الان واقعاً نمی‌دانم که چه باید بگویم. من از چیزی که شنیدم شوکه و متعجب شدم. اینکه شخص ب چنین تصویری از من دارد بسیار ناراحت‌کننده است.»

- ≡ میانجیگر یا بعد از هر جمله و یا پس از پایان روش تکرار از شخص الف می‌پرسد: «آیا این حرف درست است؟/ آیا این حرف صحیح است؟» چنانچه پاسخ به صراحت «بله» باشد نیازی به صحبت دیگری نیست. چنانچه پاسخ «خیر» باشد یا شخص الف مردد باشد، میانجیگر باید از او بخواهد که عبارت گفته‌شده را تصحیح کند.
- ≡ سپس میانجیگر به جای خودش برمی‌گردد و واکنش شخص ب را جویا می‌شود.

خطرات احتمالی:

- ≡ ممکن است هنگام توضیح دادن روش تکرار، طرفین درگیری گیج شوند. در چنین شرایطی آرامش خودتان را حفظ کنید و با عبارت‌بندی جدید یک بار دیگر توضیح دهید.
- ≡ طرف مقابل درگیری ممکن است احساس کند ضمن انجام این روش نادیده گرفته شده است لذا همواره مراقب برقراری تعادل میان طرفین باشید.

راهنمای عمومی:

- ≡ بیش از دو بار پشت سر هم از روش تکرار برای یک شخص استفاده نکنید و حتماً سراغ طرف دیگر درگیری بروید.
- ≡ اگر بهمدت طولانی یا چندین بار از روش تکرار استفاده کنید ممکن است طرفین در وضعیت انفعال قرار بگیرند (میانجیگر بهتر از من حرفم را می‌زند) یا تحت فشار قرار بگیرند (بله، احتمالاً! صحیح است دیگر).

پرسش معجزه‌آسا

این روش طرفین را به تجسم خلاق دعوت می‌کند. آن‌ها با کمک میانجیگر یک موقعیت فرضی را تصور می‌کنند و نسبت به آن واکنش نشان می‌دهند.

چگونگی استفاده

ابتدا میانجیگر طرفین را با گفتن چنین عبارتی آماده می‌کند: «من می‌خواهم یک سؤال عجیب از شما بپرسم و تصور می‌کنم پاسخ شما به آن می‌تواند به این فرآیند کمک کند. آیا تمایل به شنیدن این سؤال دارید؟» میانجیگر از طرفین یک سؤال فرضی ناظر بر آینده‌های فرضی می‌پرسد که در آن درگیری آنها به‌طور معجزه‌آسایی حل شده است:

«تصور کنید امشب که خواب هستید معجزه‌های رخ می‌دهد و درگیری شما که توصیفش کردید دیگر وجود ندارد. چگونه متوجه می‌شوید این معجزه اتفاق افتاده است؟ نشانه‌های آن چیست؟ دیگران چگونه متوجه این معجزه می‌شوند؟ اولین کاری که پس از آن انجام می‌دهید چیست؟» پاسخ دادن به چنین سؤالی می‌تواند راه‌حلهایی را به ذهن متبادر کند و موجب بروز خلاقیت طرفین شود.

- ≡ ممکن است یک طرف با پیشنهاد شما کاملاً موافق نباشد لذا از طرف موافق شروع کنید.
- ≡ میانجیگر یک صندلی خالی میان طرفین قرار می‌دهد.
- ≡ میانجیگر از شخص الف می‌خواهد روی صندلی خالی بنشیند و از شخص ب می‌خواهد روی صندلی طرف الف بنشیند.
- ≡ میانجیگر به شخص ب کمک می‌کند که در نقش الف قرار گیرد. «تصور کن شما شخص الف هستی. درباره ... اختلافاتی وجود داشت. وضعیت را (از منظر طرف الف) چگونه می‌بینی و آرزو می‌کنی که ...؟»
- ≡ شخص ب با گرفتن نقش شخص الف پاسخ می‌دهد.
- ≡ شخص الف گوش می‌دهد و در پایان اجازه دارد اظهارات شخص ب را تصحیح کند: «به نظرت کدام موارد درست بود و هنگامی که شخص ب جای شما بود چه چیزی به نظر تان متفاوت رسید؟»
- ≡ میانجیگر می‌تواند از شخص ب (در نقش شخص الف) بخواهد نکات خود را اضافه کند.
- ≡ هر دو طرف به صندلی‌های خودشان بازمی‌گردند. میانجیگر به شخص ب کمک می‌کند که به نقش خودش بازگردد.
- ≡ سپس کل این فرآیند برای طرف مقابل انجام می‌گیرد. شخص ب روی صندلی بی‌طرف می‌نشیند و شخص الف روی صندلی شخص ب می‌نشیند تا نقش او را بگیرد.
- ≡ پس از اینکه هر دو طرف به صندلی‌های خودشان بازگشتند، باز خورد مشترک انجام می‌گیرد: «از بودن در نقش طرف مقابلتان چه احساسی داشتید؟ در حین انجام این کار چه احساسی داشتید؟ آیا به بصیرت جدیدی نسبت به خودتان یا طرف مقابلتان دست یافتید؟»

تکرار

روش تکرار بخشی از نمایش‌درمانی جیکوب لوی مورنو است که در میانجیگری نیز استفاده می‌شود و می‌تواند به شفافیت و تقویت درک مشترک کمک کند. تکرار مکالمه را آرام و عمیق می‌کند و درعین حال راه میانبری در این میان ایجاد می‌نماید. این روش مانند خلاصه کردن برای «خود را به جای دیگری گذاشتن» یا «به بیان دیگر گفتن صحبت طرف مقابل» استفاده می‌شود.

زمان استفاده:

- ≡ چنانچه میانجیگر تصور کند خانم/آقای الف موضوعی را مطرح نمی‌کند.
- ≡ چنانچه مکالمه متوقف شود یا به بن‌بست برسد.
- ≡ چنانچه موضوع مهمی به صورت غیرمستقیم وجود دارد لیکن کسی درباره آن صحبت نمی‌کند.
- ≡ چنانچه دلایل یا احساسات هنوز شفاف نشده باشند.
- ≡ چنانچه طرفین درگیری به زبان‌های متفاوت صحبت کنند..

چگونگی استفاده:

- ≡ میانجیگر برای استفاده از روش تکرار کسب اجازه می‌کند.
- ≡ «خانم/آقای الف آیا می‌توانم پشت سر شما بایستم و به جای شما صحبت کنم؟ و سپس شما به من بگویید که صحبت‌م درست بود یا خیر.»

اغلب طرفین درگیری بلافاصله متوجه فرآیند روش تکرار نمی‌شوند. در چنین وضعیتی مجدداً پرسش را مطرح کنید. کسب اجازه پیش از انجام روش تکرار بسیار مهم است..

- ≡ میانجیگر از جای خودش بلند می‌شود و پشت سر شخص الف می‌ایستد. ممکن است میانجیگر مجبور باشد قدری خم شود تا با شخص الف در یک راستا قرار بگیرد و بتواند از زاویه شخص الف به‌مثابه صحبتی درونی حرف بزند یا طرف مقابل را خطاب قرار دهد. در این روش میانجیگر همیشه از منظر اول شخص صحبت می‌کند.

خلاصه کردن همدلانه:

خلاصه کردن مهم‌ترین نکات پس از یک گره در مکالمه/صحبت یک‌نفره:
 «برای اینکه مطمئن شوم که حرف‌هایتان را درست فهمیده‌ام، می‌خواهم آنچه را گفتید خلاصه کنم ...» یا
 «آنچه را تاکنون فهمیدم این است که ...» یا «مهم‌ترین نکته برای شما این است که ...»

بسیار مهم است که هنگام انعکاس دادن یا خلاصه کردن مطمئن شویم طرف مقابل را به‌درستی فهمیده‌ایم: «آیا آنچه می‌گویم درست است؟» یا «آیا درست متوجه شدم؟»

میانجیگر باید از موارد زیر اجتناب کند:

- ❑ افزودن ارزیابی‌ها و نظرات خودش به آنچه شنیده است.
- ❑ دادن پیشنهاد، نصیحت و راهکار.
- ❑ نقل داستانهای خودش.

نکته‌هایی از دوره آموزشی

میانجیگر باید هنگام بازگو کردن یا انعکاس دادن مراقب حالت بدن و چهره‌اش باشد تا مبدا از این طریق پیام دیگری را انتقال دهد.
 این امر در مورد طرفین نیز صادق است؛ میانجیگر باید حالت بدن و چهره آنها را در نظر داشته باشد تا بفهمد مسأله نگفته‌ای باقی مانده یا نه یا یکی از طرفین در جلسه ناراحت است یا نه.

تغییر منظر

تغییر منظر ابزار بسیار مهمی در میانجیگری است چراکه طرفین را قادر به دیدن درگیری از نگاه دیگری می‌کند و فرصتی برای عمیق شدن در منظر دیگری به دست می‌دهد. به‌علاوه نشان می‌دهد که طرف الف تا چه حد دیدگاه طرف ب به درگیری را درک کرده است. چنانچه یک طرف موفق شود درگیری را از منظر دیگری روایت کند، این تمرین درک مشترک را تقویت و میان طرفین درگیری اعتمادسازی خواهد کرد.

۱. تغییر منظر ساده

- ❑ میانجیگر از طرف الف می‌پرسد که درباره دغدغه‌های طرف ب چه فهمیده است. میانجیگر در ادامه می‌پرسد: «اگر این مسأله را از منظر ب ببینید، آیا می‌توانید دیدگاهش را درک کنید؟» «اگر جای ب بودید چه احساسی داشتید؟»
- ❑ میانجیگر از طرف ب صحت روایت الف را جویا می‌شود.
- ❑ اگر صحیح نبوده، طرف الف می‌بایست روایت را اصلاح کند.
- ❑ همین فرآیند برای شخص ب طی خواهد شد.

۲. تغییر منظر با جابه‌جایی (جابه‌جایی نقش‌ها)

از طرفین درگیری خواسته می‌شود برای اینکه به‌صورت موقت نقش و دیدگاه طرف دیگر را بگیرند، جای خود را باهم عوض کنند. بدین‌وسیله می‌توان دیدگاه طرف دیگر را برجسته کرد و آن را با دقت بیشتری تجربه نمود.

شیوه کار:

- ❑ اعلام: «... اکنون پیشنهاد می‌کنم که جایتانرا باهم عوض کنید چراکه این امر به شما کمک خواهد کرد آنچه طرف مقابل می‌بیند و تجربه می‌کند را درک کنید.»
- ❑ فرآیند را توضیح دهید و برای ادامه آن کسب اجازه کنید.

نکته‌هایی از دوره آموزشی

- در پایان میانجیگری توصیه می‌شود که:
- از تعهد طرفین به یافتن راه‌حل قدردانی کنید.
- مراسمی برای به یاد سپردن راه‌حل تمهید کنید.
- وجود موانع پیش روی را به طرفین یادآور شوید و اینکه توافق آنها ممکن است تا مدتی شکننده و نیازمند مراقبت باشد.

فنون میانجیگری

میانجیگری طی فرآیند میانجیگری با توجه به زمینه و فضای درگیری و حالوهای طرفین از ابزارها و فنونی که در اختیار دارد استفاده میکند. برخی از این روش‌ها صرفاً برای مرحله خاصی هستند و برخی دیگر کاربردی عمومی دارند و می‌توان در کل فرآیند از آنها استفاده کرد

گوش دادن فعال

گوش دادن فعال فن اصلی میانجیگری است و روشی برای نشان دادن احترام و قدردانی خود نسبت به دیگری محسوب می‌شود؛ هنگامی که به دیگری گوش می‌دهیم، آن شخص توجه کامل ما را دریافت می‌کند. علاوه بر توجه به محتوای آنچه شخص می‌گوید، باید به نیازها، احساسات، زبان بدن و آنچه گفته نمی‌شود یا بین خطوط قرار می‌گیرد نیز توجه شود.

«برای یک لحظه بدون در نظر گرفتن آنچه فکر یا احساس می‌کنم، تلاش خواهیم کرد با چشمان تو ببینم و خودم را جای تو بگذارم.»

گوش دادن فعال عبارت است از:

- حالت و زبان بدن میانجیگر که باید پیگیر، علاقه‌مند، کنجکاو، قدردان، حاضر، با تماس چشمی قوی و بدنش به سمت شخص گوینده باشد

انعکاس دادن:

- تکرار آنچه شنیده‌ایم به زبان خودمان (بازگو کردن): «شما می‌گویید که با عمل خانم/آقای الف مخالف هستید»
- نام‌گذاری احساسات: «احساس می‌کنید که دیده نشده‌اید و از جانب خانم/آقای الف مورد توهین واقع شده و در نتیجه ناامید شده‌اید.»
- کاهش سرعت یا قطع کردن صحبت یک نفر/گفتگو: «اگر اجازه بدهید صحبتتان را قطع کنم چون می‌خواهم مطمئن شوم که درست فهمیدم» یا «من درست متوجه نشدم که ...»
- پرس‌وجو: «برای من دقیقاً مشخص نیست زمانی که ... چه اتفاقی افتاد» یا «منظورتان از این جمله چه بود: ...؟»

نکاتی از دوره آموزشی

برخی در برابر تماس چشمی طولانی معذب می‌شوند. در فرهنگ اسلامی، تماس چشمی با جنس مخالف ستوده نیست. یک راهکار می‌تواند این باشد که یک میانجیگر زن و یک میانجیگر مرد در قالب تیم کار کنند.

کرد یا نوشت تا بر درک مشترک تأکید شود. سپس باید طرفین را به سمت شناسایی گام‌های بعدی و راه‌حل‌ها هدایت کرد:

«اکنون می‌توانیم به جبران خسارات وارده و برون‌رفت از این وضعیت فکر کنیم»

در پایان این مرحله شما باید موارد زیر را بدانید:

نوع و سطح درگیری، هدف درگیری

طرفین درگیری، موازنه قدرت، نگرش نسبت به یکدیگر

مواضع، منافع و نیازهای هر طرف

سبک شخصی درگیری هر طرف

فرآیند و تشدید/تضعیف درگیری

پیشینه و تغییرات درگیری

تلاش‌های انجام‌شده برای یافتن راه‌حل

نکاتی از دوره آموزشی

میانجیگر ممکن است جلساتی جداگانه با طرفین داشته باشد. چنانچه این مورد حین جلسات مشترک پیش آمد، میانجیگر باید:

اطمینان حاصل کند که هر دو طرف با ایده جلسات جداگانه موافق هستند و همچنین باید محدوده محرمانگی در این جلسات را مشخص کنند.

تمهیدی برای اتاق انتظار مناسب از قبل اندیشیده باشد.

مرحله ۴ - تمهید راه‌حل‌ها

پس از سه مرحله میانجیگری ریشه‌های درگیری قابل‌مشاهده خواهند بود و این امر طرفین را به سوی راه‌حلی که تابه‌حال به آن‌ها نیندیشیده بودند، رهنمون خواهد شد. میانجیگر طرفین را در اندیشیدن و رای محدودیت‌ها و خلق واقعیتی جدید یاری می‌دهد که نتیجه آن دستیابی به راه‌حلی است که هر دو طرف با آن موافق خواهند بود. این مرحله را صرفاً هنگامی می‌توان آغاز کرد که در مرحله قبلی حد مطلوبی از درک مشترک به‌دست آمده باشد. در این مرحله طرفین درگیری:

گزینه‌های مختلف به‌عنوان راه‌حل را در یکجا گردآوری می‌کنند.

در مورد راه‌حل‌های ممکن گفتگو و آنها را ارزیابی می‌کنند.

به اجماع می‌رسند و در مورد اقدامات لازم تصمیم می‌گیرند.

چنانچه مرحله سوم با موفقیت به انجام رسیده باشد، طرفین با یکدیگر راجع به راه‌حل‌ها گفتگو خواهند کرد. میانجیگر می‌تواند در صورت‌بندی کمک کند و از منصفانه و قابل‌انجام بودن راه‌حل‌ها اطمینان حاصل کند. با توجه به زمینه اختلاف، شاید ضرورت داشته باشد که راه‌حل‌ها در قالب توافقی نوشته تدوین شود. در این صورت این توافق باید:

توسط طرفین تنظیم شود.

دربرگیرنده این باشد که چه کاری توسط چه کسی و در چه زمانی انجام خواهد گرفت.

در صورت رضایت طرفین امضاء شود.

نظر به زمینه و راه‌حل توافق شده، شاید کمک یا نظارت وکیل/وکلا بر توافق مفید باشد. مشاوره حقوقی می‌تواند از طریق بخش خدمات حقوقی مؤسسه میانجیگری (در صورت وجود) یا توسط وکلای طرفین انجام بگیرد.

در اینجا تمرکز بر تصویر بزرگ‌تر مهم است: موضوعات را کشف کنید لیکن در این مرحله وارد جزئیات نشوید. میانجیگر باید موضوعات اشاره‌شده توسط هر طرف را روی تخته بنویسد و با کمک هر طرف آن‌ها را به‌درستی صورت‌بندی کند. انجام این کار موضوعات مشترکی به دست می‌دهد که می‌تواند نقطه آغاز مرحله بعد باشد. نوشتن موضوعات در این مرحله بسیار حیاتی است چراکه بدین‌وسیله موضوعات قابل‌پیگیری و نقشه راه مشخص می‌شود.

مرحله ۳ - واکاوی موضوعات

در این مرحله میانجیگر طرفین را به سمت بررسی عمیق‌تر موضوعات مشخص‌شده هدایت می‌کند. ایده‌آل این است که همه موضوعات اعلام‌شده در فرآیند میانجیگری مورد بررسی قرار بگیرند؛ ترتیب بررسی موضوعات را باید طرفین مشخص کنند.

تحقیق:

میانجیگر باید مواضع، منافع و نیازهای مرتبط طرفین به این درگیری و همچنین وقایع آن را بفهمد [تحلیل درگیری را به یاد داشته باشید]. می‌توان از چنین عباراتی استفاده کرد:

«چرا شما...؟»

«وقتی که ... به چه فکر میکردید؟»

«چرا برایتان مهم است که...؟»

«وقتی که ... چه کاری میخواستید انجام دهید؟»

«دقیقاً قبل ... بعد ... هنگام ... چه اتفاقی افتاد؟»

- ≡ بیان احساسات: میانجیگر برای ادامه فرآیند میانجیگری و نشان دادن شکلی از بازخورد نسبت به ایده‌ها و احساسات بیان‌شده، احساس طرفین را از آنها جویا می‌شود:
- ≡ «اگر بگویید اکنون چه حسی دارید به ما در ادامه دادن فرآیند کمک میکند.»
- ≡ «در این لحظه چه احساسی دارید؟»

هدف از به اشتراک‌گذاری احساسات تغییر نگاه طرفین و رسیدن به نقطه‌ای است که آن‌ها بتوانند خودشان را جای دیگری بگذارند. هرگاه چنین شود، شانس یافتن راه‌حل خود را نمایان می‌کند.

نکاتی از دوره آموزشی

میانجیگر باید واژگان و زبان را به‌گونه‌ای انتخاب کند که هر دو طرف منظورش را به‌راحتی متوجه شوند. هنگام خلاصه کردن نکات می‌توان تمرکز را بر اشتراکات قرار داد و بر آن‌ها تأکید کرد. میانجیگر می‌تواند از قدرت وقفه و سکوت طی جلسه استفاده کند و به طرفین فرصت تأمل بدهد؛ ضرورتی ندارد که طرفین بی‌وقفه صحبت کنند.

- ≡ تحلیل سهم هر کس در درگیری: بایستی طرفین را به سمت تحلیل انتقادی نقش خودشان در درگیری سوق داد. این کار به بر عهده گرفتن (بخشی از) مسئولیت و شناسایی راه‌حل‌های ممکن کمک میکند. اگر از تقصیر اجتناب شود، صحبت کردن درباره سهم هر کس در درگیری تسهیل می‌شود.
- ≡ «آیا می‌توانید بگویید شما چه سهمی در درگیری یا تشدید آن داشته‌اید؟»
- ≡ هدایت به سمت جمع‌بندی: در جمع‌بندی این مرحله باید چشماندازهای جدیدی نسبت به درگیری برای طرفین گشوده شود تا راه را برای پاسخ‌ها و راه‌حل‌های جدید در مرحله بعدی هموار کند. می‌توان نکات کلیدی را خلاصه

- مشخص کردن قواعد صحبت کردن: میانجیگر مهم‌ترین قواعد گفتگو ضمن میانجیگری را متذکر می‌شود: صحبت یکدیگر را قطع نکنید، در عوض چنانچه ضروری است، نکات مورد نظرتان را یادداشت کنید. به یکدیگر توهین نکنید و صدای خود را بالا نبرید. میانجیگر رضایت طرفین را نسبت به این موارد کسب می‌کند: این قواعد در طی فرآیند میانجیگری حاکم باشند، طرفین خود را نسبت به این قواعد ملزم می‌دانند و میانجیگر در صورت ضرورت، طرفین را به رعایت آنها فرامیخواند. میانجیگر می‌تواند این قواعد را بر روی تخته‌ای قابل مشاهده بنویسد. در مجموع مشارکت طرفین، مقاومت آن‌ها را کاهش می‌دهد. همچنین شفافیت برای تمایل طرفین درگیری به مشارکت در فرآیند میانجیگری ضروری است. شفافیت، اضطراب را کاهش می‌دهد و برای هر نوع وضعیت رایزنی مفید است.

نکاتی از دوره آموزشی

میانجیگر می‌تواند در هنگام تعیین قواعد جلسه از افعال جمع و جملات مثبت استفاده کند: «ما اجازه خواهیم داد هرکسی صحبتش را تمام کند بدون اینکه حرفش قطع شود.» میانجیگر باید چگونگی التزام طرفین به قواعد را در جلسه و نحوه واکنش به نقض این قواعد را بداند. سبک هر میانجیگر واکنش‌های متفاوتی را در اینگونه موقعیتها در پی دارد. چنانچه وضعیت از کنترل خارج شود (مثلاً طرفین همکاری نکنند یا قواعد را رعایت نکنند یا بیش از حد احساساتی شوند) میانجیگر حق دارد برای اجتناب از آسیب رسیدن به طرفین و یا خودش فرآیند را متوقف کند.

آغاز صحبت‌ها: طرفین می‌توانند درباره اینکه چه کسی صحبت را آغاز کند توافق کنند یا اینکه با سکه مشخص شود. اغلب بهتر است روشی بی‌طرفانه برای شروع صحبت انتخاب شود چراکه طرفین در میانه یک درگیری هستند و تصمیم‌گیری خودشان در این رابطه می‌تواند منجر به مخالفت و بحث در ابتدای جلسه شود. میانجیگر باید اطمینان حاصل کند که دو طرف به مساوات شنیده شوند. این بدین معنا نیست که به هر طرف دقیقاً زمان مساوی برای توضیحاتش اختصاص داده شود. صرفاً نباید هیچ‌یک از طرفین احساس کند کنار گذاشته شده یا مورد توجه قرار نگرفته است. در نظر داشتن نابرابری روابط قدرت میان طرفین بسیار مهم است.

مرحله ۲ - مشخص کردن موضوعات

هدف اصلی این مرحله شناسایی موضوعات درگیری طرفین است. میانجیگر از هر طرف می‌خواهد درگیری را از منظر خودش توضیح دهد. در این مرحله طرفین بیشتر خطاب به میانجیگر صحبت می‌کنند و ارتباط مستقیم اندکی میان طرفین برقرار است.

گزارش دادن: طرفین درگیری، وضعیت فعلی را (چه زمانی و چگونه درگیری ایجاد شد، سیر وقایع و غیره) از نگاه خودشان توضیح می‌دهند.

- خلاصه‌سازی: میانجیگر نکات ضروری را بدون قضاوت تکرار و خلاصه نظرات را بازگو می‌کند تا اطمینان حاصل کند که همه چیز را به‌درستی فهمیده است. عبارات میانجیگر می‌تواند چنین باشد:

«آن‌طور که متوجه شدم، این اتفاق افتاد ...»

«اگر درست متوجه شده باشم شما ...»

«آنچه من شنیدم این بود که ...»

«به نظر می‌رسد که ...»

«درست است که ...»

«به نظر می‌رسد که شما در رابطه با ... عصبانی/ ناراحت/ امیدوار هستید ...»

زمینه‌های میانجیگری

شرکت‌کنندگان طی دوره آموزشی با زمینه‌های مختلفی که میانجیگری می‌تواند در آن‌ها استفاده شود آشنا شدند. این امر بدین معناست که میانجیگری می‌بایست رویکردی بسیار منعطف داشته باشد تا بتواند در زمینه‌های متنوع و سطوح مختلف درگیری به کار آید. زمینه‌های رایج برای میانجیگری عبارت‌اند از:

- ≡ میانجیگری در مدارس: میانجیگری همتایان
- ≡ میانجیگری خانواده و زوجین
- ≡ میانجیگری در اجتماع: همچون میانجیگری میان همسایه‌ها یا خانواده‌ها
- ≡ میانجیگری در حوزه تجارت
- ≡ میانجیگری سیاسی: در سطح جامعه، میانجیگری در جنگ‌های داخلی یا به هنگام بحران‌های سیاسی، میانجیگری بین‌المللی در درگیری‌ها و جنگ‌های بین‌المللی
- ≡ میانجیگری میان بزه‌دیده و بزه‌کار

مراحل میانجیگری

میانجیگری از ابتدا تا پایان دارای چهار مرحله است لیکن اولین ارتباط با طرفین مانند تبادل ایمیل، ممکن است پیش از آغاز جلسه میانجیگری برقرار شود. میانجیگر باید همواره به یاد داشته باشد که کسب اعتماد طرفین از همین مراحل پیش از میانجیگری آغاز می‌شود. به همین دلیل توصیه می‌شود که پیش‌تر تمهیداتی از جمله گزینش روش‌های متناسب برای مواجهه با درگیری در هر مرحله و در زمینه خاص خودش در نظر گرفته شود.

مرحله ۱ - معرفی

آماده‌سازی: جلسه میانجیگری ممکن است چندین ساعت به طول انجامد به همین دلیل آماده کردن محیطی راحت بسیار اهمیت دارد. میانجیگر باید نور، دما و راحتی محل نشستن را در نظر داشته باشد. طرفین می‌توانند روبه‌روی یکدیگر یا در کنار یکدیگر بنشینند. می‌توان پیش‌تر جای هر کس را مشخص کرد یا اینکه اجازه داد هر کس آزادانه محل نشستنش را انتخاب کند. هریک از این چیدمان‌ها تأثیر مجزایی بر روند میانجیگری می‌گذارد؛ هنگامی که طرفین در کنار یکدیگر می‌نشینند، تمایل به همکاری تقویت می‌شود لیکن باید اطمینان حاصل کرد که طرفین از وضعیت نشستنششان احساس راحتی می‌کنند. میانجیگر باید از حال و هوای میان طرفین آگاه باشد تا فضایی امن و متناسب برای همکاری برایشان تمهید کند که در عین حال طرفین فضای خصوصی لازم را نیز داشته باشند.

معرفی: همه خودشان را معرفی می‌کنند. ابتدا میانجیگر خودش را معرفی می‌کند و نام طرفین درگیری را می‌پرسد. از لحظه آغاز فرآیند رفتار میانجیگر، آوای صدا و حالت چهره او ظرفیت جلب اعتماد طرفین را دارد.

مشخص کردن اهداف: هدف از میانجیگری مشخص می‌شود، به‌ویژه بر این نکته تأکید می‌شود که خود طرفین اختلاف راهکاری خواهند یافت که هر دو طرف از آن راضی باشند. بدین‌منظور میانجیگر می‌تواند پیشنهاد یاری دهد، مثلاً از طرفین بخواهد نسبت به یک هدف واحد متعهد شوند. بدین‌وسیله میانجیگر اطمینان حاصل می‌کند که مسئولیت پیدا کردن راه‌حل بر عهده خود طرفین قرار گرفته است. طی فرآیند میانجیگری، میانجیگر می‌تواند به این تعهد اولیه طرفین ارجاع دهد.

شناسایی اصول: میانجیگر محرمانگی و چندجانبه‌گرایی خودش نسبت به طرفین درگیری را تضمین می‌کند.

توضیح فرآیند میانجیگری: میانجیگر گام‌های پیش‌رو و فرآیند میانجیگری را توضیح می‌دهد: تبادل نظر، جستجوی راهکار و رسیدن به درک متقابل، نوشتن توافق. اینکه طرفین تصویر روشنی از فرآیند میانجیگری داشته باشند بسیار مهم است. چنانچه سوء تفاهم یا نقطه ابهامی باقی مانده باشد میانجیگر باید آن‌ها را پیش از شروع فرآیند برطرف کند.

میانجیگری – تعریف، روش‌ها، انواع و مراحل

شرکت‌کنندگان طی دوره آموزشی به بحث و تبادل نظر پیرامون تعاریف و انواع مدل‌های میانجیگری پرداختند و درباره روش‌های مورد استفاده در مراحل مختلف میانجیگری آموختند. در ادامه مبانی میانجیگری آمده است.

میانجیگری را می‌توان این‌گونه تعریف کرد: ورود شخص ثالث متخصص و بی‌طرف برای تسهیل دستیابی به راهکاری توافق شده در رابطه با مسائلی که موضوع اختلاف طرفین است. میانجیگری رویکردی مسالمت‌آمیز، اختیاری و غیرالزام‌آور به مدیریت درگیری دارد که طرفین با اراده آزاد به آن ورود می‌کنند و اداره موضوع توافق در دست آنها خواهد بود. به همین دلیل، میانجیگری فرآیندی با هدفی مشخص یعنی حل کردن اختلاف مشترک طرفین است. این فرآیند به‌طور مستقیم با ماهیت ارتباط میان طرفین سروکار ندارد. میانجیگری در اختلاف میان دو طرف به صورت دوجانبه و همچنین در تسهیل مذاکرات چندجانبه پیچیده میان طرفین متعدد کاربرد دارد.

اصول حاکم بر میانجیگری

بی‌طرفی / چندجانبه‌گرایی: میانجیگر با استفاده از مهارت‌های ارتباطی مؤثر منصفانه بودن فرآیند و رفتار با طرفین را تضمین می‌کند. بی‌طرفی میانجیگر در رفتار متعادل نسبت به طرفین درگیری نمود پیدا می‌کند.

ماهیت داوطلبانه: شرکت در میانجیگری داوطلبانه است؛ طرفین می‌توانند هرزمانی خواستند کناره‌گیری کنند.

مبتنی بودن بر اراده: طرفین متخصصان درگیری خودشان و راه‌حل‌های متناسب برای آن هستند.

بی‌غرضی: بی‌غرضی میانجیگر به این معناست که وی هیچ‌گونه حمایتی را از افرادی غیر از طرفین درگیری برای تأثیرگذاری بر فرآیند میانجیگری به نفع یک طرف درگیری نپذیرد.

شفافیت: طرفین توافق می‌کنند که اطلاعات در دسترس خود را به اشتراک بگذارند و نسبت به حقایق درگیری گشوده باشند.

اصول فوق‌الذکر به همراه مشخصه‌های دیگر، میانجیگری را از سایر روش‌های حل‌وفصل مسالمت‌آمیز اختلافات همچون داوری و رسیدگی قضایی متمایز می‌کند:

میانجیگری	داوری	رسیدگی قضایی	فرآیند
تسهیلگری توسط میانجیگر غیرالزام‌آور و غیررسمی	رسیدگی توسط داور الزام‌آور – قواعد توافق‌شده حاکم بر رسیدگی	رسیدگی توسط قاضی الزام‌آور و رسمی	
رابطه	حق	عدالت	تمرکز اصلی
ارزان‌ترین	متوسط	گران‌ترین	هزینه
هفته‌ها	ماه‌ها – سال‌ها	سال‌ها	زمان
خصوصی	معمولاً خصوصی	عمومی	علن بودن / نبودن
برنده-برنده	برنده-بازنده	برنده-بازنده	نتیجه
با اراده طرفین	با الزام قانون	با الزام قانون	تبعیت از نتیجه

نکاتی از دوره آموزشی

هیچ یک از این سبک‌ها لزوماً خوب یا بد نیستند. هر کدام از این‌ها در پیش‌زمینه هر شخص ریشه دارد. نکته حائز اهمیت برای میانجیگر شناسایی این سبک‌ها و علت‌های پشت آن است تا بتواند راه را برای همیاری هموار کند

در فرآیند میانجیگری باید سبک‌های متفاوت درگیری طرفین را لحاظ کرد و حسب آن، رویکرد و روش متناسب را برگزید (ر.ک. به بخش «میانجیگری»)

۵. فرآیند درگیری

مراحل درگیری فوق‌الذکر را می‌توان در تحلیل فرآیند درگیری استفاده کرد. هر درگیری فضای منحصر به خود را دارد لیکن مراحل تقریباً یکسانی در همه درگیری‌ها وجود دارند. تحلیل فرآیند درگیری توضیح میدهد که چگونه روابط طرفین در مراحل مختلف درگیری حسب تغییرات نگاه هر طرف نسبت به نیات و اهداف طرف دیگر دستخوش تغییر و تحول می‌شود. با توجه به ۹ مرحله درگیری در مدل گلازل (به بالا مراجعه کنید)، پرسش‌های زیر می‌توانند راهنمای تحلیل درگیری باشند:

- ☐ آیا درگیری در اوج است یا آرام گرفته است؟
- ☐ چه اعمال و رفتاری از طرفین سر زده است؟
- ☐ درگیری چقدر شدت گرفته است؟
- ☐ در صورت وقوع چه اتفاقی درگیری بیش از این شدت می‌گیرد؟
- ☐ آیا خشونت در درگیری روی داده است؟ اگر چنین بوده، چه تبعاتی داشته است؟

۶. پیشینه درگیری

درگیری در خلأ رخ نمی‌دهد و پیشینه هر درگیری زمینه آن را مشخص میکند. شناسایی ریشه‌های درگیری می‌تواند به میانجیگر در درک وضعیت فعلی درگیری کمک کند.

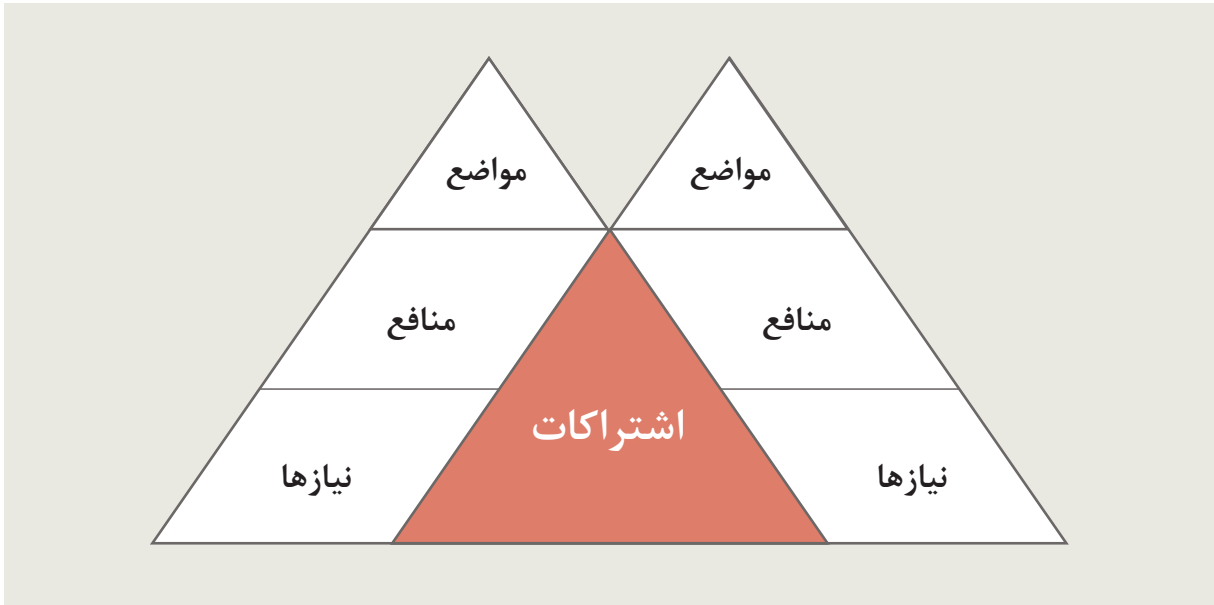
- ☐ درگیری چه زمانی و چگونه آغاز شده است؟
- ☐ درگیری از چه مرحله عبور کرده است؟
- ☐ آیا موضوعات همچنان باقی هستند یا طی فرآیند درگیری تغییر کرده‌اند؟
- ☐ آیا طرفین درگیری روایت‌های متفاوتی از آن دارند؟ اگر چنین است، این روایت‌ها چگونه‌اند؟

۷. راه‌حل‌ها

طرفین درگیری در برخی مواقع پیش از مراجعه به میانجیگری از روش‌های دیگر حل اختلاف استفاده می‌کنند. آگاهی از این تلاش‌ها و دلایل اینکه چرا مؤثر واقع نشده‌اند حائز اهمیت است. همچنین برای شناسایی بهترین جایگزین راهکار مذاکره‌شده (BATNA) و بدترین جایگزین راهکار مذاکره‌شده (WATNA) هر طرف نیز مفید است تا بتوان طرفین را در رسیدن به راه‌حل مورد توافق آنها یاری کرد.

- ☐ تا امروز چه اقداماتی برای حل اختلاف انجام گرفته است؟
- ☐ آیا توافقی در رابطه با گام‌هایی در جهت حل‌وفصل وجود دارد؟
- ☐ چه موانعی پیش روی توافق وجود دارند؟
- ☐ اگر درگیری از میان برود، طرفین چه چیزی را از دست می‌دهند؟
- ☐ اگر درگیری از میان برود، طرفین چه چیزی را به دست می‌آورند؟

مدل کوه یخ مواضع، منافع و نیازها



۴. سبک شخصی درگیری

طبق نظریه توماس کیلمان درباره حالت‌های درگیری، انسان‌ها سبک‌های متفاوتی حین درگیری دارند و شناخت سبک درگیری هر طرف اهمیت به سزایی دارد.

حالت‌های درگیری توماس کیلمان (نمودار)



۲. طرفین درگیری

شناسایی طرفین به ظاهر ساده است چراکه آن‌ها در جلسه میانجیگری حضور دارند لیکن اغلب قضیه پیچیده‌تر است، به‌ویژه در درگیری‌های درون-گروهی و بین‌گروهی. میانجیگر می‌تواند با شناسایی طرفین وضعیت روابط آن‌ها و موازنه آن را مشخص کند.

≡ طرفین اصلی درگیری چه کسانی هستند؟

≡ آیا آن‌ها قدرت برابر دارند یا یکی از دیگری قدرتمندتر است؟

≡ هر طرف دیگری را چگونه ارزیابی می‌کند؟

≡ هر طرف از چه حمایت‌هایی برخوردار است؟

ضمن شناسایی طرفین درگیری، ب باید تلاش کرد تا افرادی که ممکن است از نتیجه درگیری متأثر شوند نیز شناسایی شوند. این کار برای دستیابی به توافقی ماندگار مفید است.

نکاتی از دوره آموزشی

حتی هنگامی که طرفین به توافق می‌رسند، چنانچه افراد تأثیرگذاری وجود داشته باشند که بتوانند نظر طرفین را تغییر دهند یا تصمیمشان را زیر سؤال ببرند، نتیجه به دست آمده ناپایدار خواهد بود. به همین دلیل در زمان تحلیل طرفین درگیری، شناسایی افراد تأثیرگذار بر هر طرف بسیار مهم است.

۳. تحلیل مواضع، منافع و نیازها

شناسایی مواضع، منافع و نیازهای طرفین از چالش‌های اصلی میانجیگر است.

≡ مواضع هر طرف نسبت به درگیری بیشتر از سایر موارد به چشم می‌آیند. لیکن این مواضع بر منافع مستقر هستند که ریشه در نیازهایی پنهان دارند. درک هر طرف از منافع و نیازهایش در موضع اتخاذی وی انعکاس پیدا می‌کند.

≡ منافع، خواسته‌ها/آرزوهایی هستند که هر طرف درصدد به دست آوردن آن‌هاست تا نیازهایش را برآورده کند. تمیز دادن منافع و نیازها ممکن است دشوار باشد و تحلیل ذهنی (شخصی) نقش مهمی در این ارزیابی دارد.

≡ نیازها اهدافی هستند که شخص به دنبال آن‌هاست. آن‌ها لزوماً به نیازهای اساسی بقا مرتبط نیستند. نیازها نیز ممکن است عینی یا ذهنی ارزیابی شوند.

میانجیگر تلاش می‌کند که مواضع، منافع و نیازهای طرفین را شفاف کند. این امر با پرسش‌های ذیل تسهیل می‌شود:

≡ کدام مواضع، منافع و نیازها قابل مشاهده هستند؟

≡ چه کسانی از نتیجه درگیری منتفع می‌شوند؟ چرا؟

≡ چه کسانی از فرآیند درگیری منتفع می‌شوند؟ چرا؟

≡ چه کسانی از نتیجه و فرآیند متأثر می‌شوند؟ چگونه؟

≡ اقتدار و حمایت چه کسی/کسانی ممکن است برای رسیدن به راحل حل ضرورت داشته باشد؟

کشف مواضع، منافع و نیازها، شامل قسمت‌های پنهان منافع و نیازها، به طرفین کمک می‌کند تا درگیری خود را بهتر درک کنند. بعلاوه فرصتی برای کشف زمینه مشترک فراهم می‌کند که در ادامه می‌تواند مبنایی برای راه‌حل‌های محتمل درگیری باشد.

تحلیل درگیری

برای شناخت کامل یک درگیری باید ساختار آن را بررسی کرد. این امر در مورد همه درگیری‌های شخصی، اجتماعی و بین‌المللی مصداق دارد.

۱. هدف درگیری

- ≡ هسته اصلی درگیری چیست؟ درگیری ساختاری، درگیری ناظر بر داده‌ها، درگیری ارزش‌ها، درگیری منافع یا درگیری در روابط؟
- ≡ درگیری در چه سطحی است؟ (فردی، بین‌فردی، اجتماع، جامعه، بین‌المللی)

نکاتی از دوره آموزشی

تحلیل درگیری ممکن است پیش یا در حین جلسه میانجیگری انجام گیرد. به همین جهت میانجیگر باید ذهنی آماده داشته باشد تا بتواند حین شنیدن صحبت‌های طرفین، درگیری را تجزیه و تحلیل کند.

می‌توانیم علت‌های درگیری را با تحلیل آن بر اساس پنج دسته زیر تعیین کنیم و برای حل آن استراتژی مناسبی که می‌تواند مؤثر باشد، طراحی کنیم

علتها	نوع درگیری
کمبود اطلاعات لازم برای تصمیم‌گیری، اطلاعات نادرست، عدم توافق در رابطه با اطلاعات مرتبط، تفسیرهای متفاوت از داده‌ها	درگیری ناظر بر داده‌ها
تعبیر نادرست رفتار و احساسات دیگران، تعصب‌ها و کلیشه‌ها، سوء تفاهم یا مشکل در برقراری ارتباط بین‌فردی، رفتارهای هیجانی	درگیری در روابط
منافع و/یا نیازهای به‌ظاهر متضاد، رقابت واقعی یا فرضی درباره مسائل عینی (پول، منابع، زمان و غیره)، مسائل روبه‌ای (اینکه اختلاف چگونه باید حل شود)، مسائل روانی (اعتماد، انصاف، تمایل به مشارکت، احترام و غیره)	درگیری منافع
محدودیت‌های بیرونی همچون منابع یا قدرت محدود، محدودیت‌های جغرافیایی، کمبود زمان، چهارچوب‌های سازمانی، روابط نابرابر قدرت، الگوهای رفتاری و برانگیز	درگیری ساختاری
عقاید و ارزش‌های (به باور طرفین) ناسازگار همچون ایدئولوژی یا دین، سبک زندگی، تلاش یک طرف برای تحمیل ساختاری ارزشی بر طرف دیگر یا ادعای انحصار کردن بر یک ساختار ارزشی، ایجاد مانع برای همزیستی عقاید متنوع	درگیری ارزش‌ها

نه مرحله تشدید درگیری



از شروع جنبه‌گیری (مرحله ۲) و پیش از آغاز نابودی (مرحله ۷) فرصت برای مراجعه به میانجیگری فراهم می‌شود. هرچه فرآیند میانجیگری زودتر آغاز شود، امکان رسیدن به نتیجه‌ای رضایت‌بخش برای هر دو طرف (برد-برد) افزایش پیدا می‌کند.

۲. میانجیگری: مبانی و تجربیات دوره آموزشی

درگیری - تعریف و تحلیل

شناخت درگیری پیش‌نیاز ورود به میانجیگری است. مبانی پایه برای درک هر چه بهتر درگیری به شرح ذیل هستند:

ماهیت درگیری

درگیری عبارت است از برخورد میان ایده‌ها یا منافع متضاد درون یک شخص یا میان دو یا چند شخص، گروه یا دولت که اهداف ناسازگاری را دنبال می‌کنند. درگیری نیز مانند اغلب پدیده‌های اجتماعی پیچیده است و ممکن است در سطوح مختلف رخ دهد. ویژگی‌های متعددی برای درک و شناخت درگیری وجود دارند:

۱. امری طبیعی و پدیده‌ای پویاست که بالذات منفی یا مثبت نیست و بخشی از زندگی روزمره همه افراد محسوب می‌شود.
 ۲. هسته درونی هر درگیری تفاوت است. این تفاوت می‌تواند در ارزش‌ها، منافع، اهداف، آرزوها و غیره باشد. طرفین درگیری (یا حداقل یکی از آن‌ها) احساس یا فکر می‌کنند که این ارزش‌ها، منافع و غیره قابل جمع نیستند.
 ۳. تصور کردن وضعیت بدون درگیری دشوار است. هر انسانی با این مفهوم آشناست و طی زندگی‌اش با آن سروکار داشته است. ایده حذف درگیری تا حدودی کمال‌گرایانه است.
 ۴. درگیری‌ها در همه‌جا حضور دارند و ممکن است در سطوح مختلف رخ دهند:
- ≡ **درون-فردی:** درگیری فرد با خودش. هر چند ممکن است چنین درگیری‌هایی بر درگیری‌های اجتماعی تأثیر بگذارند لیکن صرفاً موضوع مشاوره یا روان‌درمانی محسوب می‌شوند.
 - ≡ **بین‌فردی:** درگیری میان دو شخص یا تعداد کمی از اشخاص که شکل گروه به خود نگرفته‌اند.
 - ≡ **درون-گروهی:** درگیری اعضای گروهی کوچک یا بزرگ با یکدیگر که در آن قدرت گروه بر قدرت درگیری بین‌فردی افزوده می‌شود.
 - ≡ **بین‌گروهی:** درگیری میان گروه‌های کوچک یا بزرگ.
 - ≡ **بین‌المللی یا بین‌دولی:** درگیری میان دو یا چند کشور یا دولت.

در این کتابچه آموزشی درگیری درون-فردی و درگیری بین‌المللی مورد مطالعه قرار نگرفته‌اند.

مراحل درگیری

خطر تشدید، دشوارترین مسأله در یک درگیری است. هر قدر تنش‌ها عمیق‌تر شوند، مبارزه شدیدتر می‌شود و کنترل آن دشوارتر. بر اساس نظر فردریش گلازل، دانشمند اتریشی، تشدید درگیری طی چند مرحله رخ می‌دهد و مداخله مؤثر همچون میانجیگری، باید حسب شرایط مرحله درگیری انجام بگیرد. مدل نه مرحله‌ای وی از درگیری، می‌تواند به عنوان ابزار تشخیص و حساس کردن افراد نسبت به وضعیت می‌تواند آگاهی آنها را در رابطه با اقدامات ضروری برای متوقف ساختن تشدید درگیری بالا ببرد.

در سال ۱۳۸۰ تلاش‌هایی برای وارد نمودن مفهوم میانجیگری به ساختار قضایی صورت گرفت و این امر سبب ایجاد «شوراهای حل اختلاف» شد. ایده اولیه این بود که پیش از رفتن به دادگاه، از افراد باتجربه و مسن جامعه برای حل و فصل پرونده‌های سبک بهره گرفته و حل و فصل دوستانه اختلاف برای طرفین تسهیل شود.

قانون موجد شوراها در سال ۱۳۹۶ بازنگری و صلاحیت آن‌ها بدین شکل مقرر شد:

برای سازش:

- ≡ کلیه دعاوی مدنی
- ≡ کلیه جرائم قابل گذشت
- ≡ جنبه خصوصی جرائم غیر قابل گذشت

برای رسیدگی:

- ≡ پرونده‌های ناظر بر اموال منقول تا ارزش ۲۰۰،۰۰۰،۰۰۰ ریال
- ≡ پرونده‌های ناظر بر تخلیه عین مستأجره
- ≡ پرونده‌های تعدیل اجاره‌بها
- ≡ پرونده‌های انحصار وراثت
- ≡ جرائم سبک با مجازات ۳ ماه حبس یا جریمه نقدی تا سقف ۱۰،۰۰۰،۰۰۰ ریال

استثنای جالب توجه در این قانون این است که شوراهای مستقر در روستاها صرفاً می‌توانند به سازش رأی دهند.

به نظر می‌رسد امروزه این سازوکار از هدف اولیه ایجادش قدری فاصله گرفته و شوراها در عمل به مرجعی شبه قضایی تبدیل شده‌اند که به پرونده‌های سبک رسیدگی می‌کنند.

در سال‌های اخیر تمهیداتی برای ورود میانجیگری در مفهوم معاصر آن به سیستم قضایی انجام گرفته است. در بازنگری قانون آئین دادرسی کیفری، میانجیگری به دادگاه‌ها راه یافت. مطابق ماده ۸۲ این قانون، برای جرائم خفیف با مجازات قابل تعلیق، قاضی می‌تواند در صورت رضایت طرفین، پرونده را به شورای حل اختلاف، میانجیگر یا مؤسسه میانجیگری ارجاع دهد. طرفین سه ماه برای رسیدن به توافق فرصت خواهند داشت. چنانچه این امر میسر نشود، دادگاه به پرونده رسیدگی خواهد کرد. اجرای این ماده قانونی مستلزم انجام تمهیداتی از سوی معاونت آموزشی قوه قضاییه است. در سال ۱۳۹۸ فرآیند ثبت نام افراد علاقه‌مند آغاز و آموزش افراد منتخب در آینده نزدیک انجام خواهد شد.

در حال حاضر، بخش خصوصی در ایران خدمات میانجیگری ارائه نمی‌دهد. با توجه به اینکه ایران اخیراً کنوانسیون سنگاپور راجع به میانجیگری را امضاء کرده است، امکان توسعه این عرصه در آینده نزدیک وجود دارد.



میانجیگری تجاری (تخصصی)

≡ تجربیات یک مؤسسه آموزشی

(آندرنآ هارتمان-پیرادو، مدیرعامل مؤسسه کانسنس کمپس، اشتوتگارت)

میانجیگری - تجربیاتی از فعالیت در این حوزه (تخصصی)

(پروفسور هانه مارگرت بیرکنباخ، استاد بازنشسته مطالعات صلح و دارای مدرک میانجیگری، هامبورگ)

میانجیگری در درگیری‌های خانوادگی (تخصصی)

(لارا اشمیت-رودت، کنفلیکتورن، توپینگن)

میانجیگری در آلمان - تجربیات، تاریخچه و ساختارمند شدن (تخصصی)

(کریستوفر بزاما، میانجیگر و مربی میانجیگری، کارگاه عملکرد بدون خشونت، فرایبورگ)

میانجیگری در شرایط دشوار (تخصصی)

(کریستوفر بزاما)

میانجیگری همتایان در مدارس - تجربیاتی از اردن (تخصصی)

(کاساندرآ شوتزکو-بنیاد برگهوف)

میانجیگری در عمل (تخصصی)

(آندرنآ هارتمان-پیرادو، مدیرعامل مؤسسه کانسنس کمپس، اشتوتگارت)

مطالعات موردی: نمونه‌ها و تجربیات شرکت‌کنندگان

(ایزابلا م. باوئر و شرکت‌کنندگان)

میانجیگری در ایران

حلول‌فصل درگیری به عنوان بخشی جدایی‌ناپذیر از زندگی مستلزم ابزارهای متنوعی است و هر کشور و اجتماعی روش‌های منحصر به خودش را در این راستا ایجاد کرده است. میانجیگری سنتی در ایران همواره به عنوان یکی از این روش‌ها طی سالیان زیادی مورد استفاده قرار گرفته است. افراد مسن و معتمد، متولی این فرآیند هستند که معمولاً به «ریش سفید» یا «گیس سفید» شناخته می‌شوند. فعالیت زنان در نقش میانجیگران سنتی بیشتر در نقاط شمالی و غربی ایران رایج است. میانجیگرهای سنتی ریشه در جوامع خود دارند؛ آن‌ها بسیار مورد اعتماد هستند و مردم را می‌شناسند. آن‌ها در اغلب موارد نقشی مذهبی دارند یا دانش و پیش‌زمینه مذهبی برخوردارند. به همین دلیل جایگزین بسیار مناسبی برای دادگاه‌ها محسوب می‌شوند و طرفین اختلاف مراجعه به آن‌ها را برمی‌گزینند. میانجیگرهای سنتی با استفاده از جایگاهشان در اجتماع و محتوای دینی (قواعد حاکم بر رفتار ستوده شده یا نکوهیده و مردود) طرفین اختلاف را به یافتن راه‌حل رهنمون می‌شوند. آن‌ها در برخی موارد تصویری از عاقبت رفتن به دادگاه برای طرفین ترسیم می‌کنند؛ اینکه چه وقت و هزینه‌ای باید صرف کنند و در نهایت چه میزان رضایت خواهند داشت. میانجیگران سنتی بدین‌وسیله طرفین را به توافقی سوق می‌دهند که هر دو طرف از آن راضی باشند. این شیوه از میانجیگری سال‌ها در ایران استفاده شده است و همچنان در مناطق روستایی و جوامع کوچک روش حلول‌فصل مسالمت‌آمیز محسوب می‌شود.

«دوره آموزش میانجیگری»: ساختار و بررسی اجمالی

دوره آموزش میانجیگری از ژوئن ۲۰۱۸ تا نوامبر ۲۰۱۹ در پنج مرحله (سه مرحله در تهران و دو مرحله در توپینگن آلمان) برگزار شد. طی دوره، متخصصان آلمانی در زمینه نظریه و رویه میانجیگری به ارائه سخنرانی، تسهیل‌گری کارگاه و بررسی مطالعات موردی پرداختند. همچنین برای آموزش از روش‌های مختلفی مانند ایفای نقش یا تمرین «دوگانه ترکیبی» یا «تصاویر یخزده» استفاده شد. شرکت‌کنندگان در بازه‌های زمانی میان مراحل دوره در زمینه میانجیگری در خانواده خودشان یا حوزه تخصصی‌شان تجربیاتی به دست آوردند.

مکان و برنامه زمانی مراحل دوره

مرحله ۱:	۳ روز، ژوئن ۲۰۱۸،	ایران / تهران
مرحله ۲:	۶ روز، جولای ۲۰۱۸،	آلمان / توپینگن
مرحله ۳:	۲ روز، اکتبر ۲۰۱۸،	ایران / تهران
مرحله ۴:	۱۰ روز، نوامبر ۲۰۱۸ تا نوامبر ۲۰۱۹،	ایران / تهران
مرحله ۵:	۴ روز، نوامبر ۲۰۱۹،	آلمان / توپینگن

محتوای «دوره آموزش میانجیگری» (بررسی اجمالی)

درگیری (مبانی)

- سبک شخصی درگیری (کیلمان) و ارتباط آن با میانجیگری
- تشدید و آرام‌سازی درگیری (گلازل)؛ تحلیل درگیری
- (پروفسور اولی یاگر و ایزابلا م. باوئر، بنیاد برگهوف توپینگن)

میانجیگر (مبانی)

- تعریف میانجیگری؛ سایر اشکال حل‌وفصل درگیری
- اصول و ویژگی‌های میانجیگری
- میانجیگری در سطوح مختلف درگیری؛ زمینه‌های میانجیگری
- روش‌ها، انواع و مراحل میانجیگری
- (پروفسور اولی یاگر و ایزابلا م. باوئر، بنیاد برگهوف توپینگن)

میانجیگر (مبانی)

- ویژگی‌ها، صلاحیت‌ها، مهارت‌ها و نقش‌های میانجیگر
- (پروفسور اولی یاگر و ایزابلا م. باوئر، بنیاد برگهوف توپینگن)

میانجیگری سنتی (مبانی)

- تجربیات ایران
- (یلدا خسروی و اعضای گروه، موزه صلح تهران)

میانجیگری درونی و مبتنی بر اعتقاد (تخصصی)

- مطالعات موردی و فعالیت
- (میر مباشر، مدیر پروژه، حمایت از گفتگو، میانجیگری و صلح، بنیاد برگهوف، برلین)

۱. میانجیگری، بخشی از پروژه آموزش صلح در ایران

پروژه «آموزش صلح در ایران ۲۰۱۹-۲۰۱۵»

برنامه آموزش صلح و یادگیری جهانی بنیاد برگهوف که سابقه‌ای طولانی در زمینه آموزش ارتباطات بدون خشونت و تحول صلح‌آمیز درگیری به کودکان و جوانان دارد، از سال ۲۰۱۴ با موزه صلح تهران (موزه صلح) همگام شده است تا آموزش درباره صلح را به افراد علاقه‌مند ارائه دهد.

بنیاد برگهوف و موزه صلح پس از دو سال اجرای برنامه‌های پراکنده، در سال ۲۰۱۶ دوره آموزش مبانی صلح را با همکاری یکدیگر و همچنین اساتید ایرانی طراحی و در قالب کارگاهی برای گروهی از فعالان اجتماعی برگزار کردند که نتیجه آن در قالب یک کتابچه آموزشی ۴۰ صفحه‌ای به فارسی و انگلیسی مدون شد. این کتابچه به صورت رایگان در موزه صلح برای مریبان ایرانی در دسترس است.

پس از برگزاری دوره‌های پایه و تخصصی در زمینه آموزش صلح توسط بنیاد برگهوف با همکاری موزه صلح و دانشگاه علامه طباطبایی، تمایل زیادی به روش‌های حل و فصل اختلافات بالاخص میانجیگری از جانب مخاطبان وجود داشت. طی دوره‌های آموزشی و گفتگو با فعالان اجتماعی، موضوع میانجیگری مشخصاً به عنوان یک روش برای مدیریت غیرخشونت‌آمیز درگیری بارها مطرح شد. از آنجایی که در حال حاضر آموزش میانجیگری به طور رسمی در ایران وجود ندارد، بنیاد و موزه به همراه همکاران دانشگاه علامه طباطبایی و متخصصان میانجیگری در آلمان بر آن شدند تا یک دوره آموزشی ناظر بر مبانی میانجیگری طراحی کنند. در سال ۲۰۱۸ از میان شبکه شرکت‌کنندگان دوره‌های قبلی، گروهی ۱۵ نفره از فعالان اجتماعی و صلح در زمینه‌های حقوقی، آموزشی و سازمان‌های مردم‌نهاد گرد هم آورده شدند. این افراد به دلیل موقعیت و جایگاهشان در اجتماع می‌توانند میانجیگری را به عنوان روش حل اختلاف خارج از دادگاه اشاعه دهند. این گروه طی یک سال در یک دوره آموزشی سه مرحله‌ای با حضور میانجیگرهای آلمانی و متخصصان این حوزه در ایران و آلمان شرکت کردند. هدف از این دوره، آموزش نظریه میانجیگری، روش‌ها و مهارت‌ها از طریق گفتگو، ایفای نقش و شبیه‌سازی بود و همچنین سعی بر آن داشت که شرکت‌کنندگان را در درک نقش خودشان به عنوان میانجیگر و شناسایی روش‌های استفاده از میانجیگری در حوزه فعالیت ایشان و جامعه ایران در کل یاری دهد. همگام با این هدف، رویکرد دوره توسعه همبستگی گروهی و اعتماد میان افراد گروه بود چراکه تعلق داشتن به یک گروه با هدف مشترک به ادامه حیات پروژه در بلندمدت کمک می‌کند. همچنین بنیاد برگهوف از آموزش برخی از افراد گروه در مؤسسات میانجیگری آلمانی حمایت کرده است.



۱. میانجیگری، بخشی از پروژه آموزش صلح در ایران
پروژه آموزش صلح در ایران ۲۰۱۹-۲۰۱۵
دوره آموزش میانجیگری، ساختار و بررسی اجمالی
میانجیگری در ایران

۲. میانجیگری: مبانی و تجربیات دوره آموزشی
درگیری - تعریف و تحلیل
میانجیگری - تعریف، انواع، مراحل و روشها
میانجیگر - نقشها، صلاحیتها و مهارتها

Published by
Berghof Foundation Operations gGmbH
© Berghof Foundation Operations gGmbH
Lindenstraße 34
10969 Berlin
Germany
www.berghof-foundation.org
December 2019
All rights reserved

نگاشته شده توسط:
یلدا خسروی / ایزابلا م. باوئر / اولی یاگر / ندا پوریکتا / کورا بایس / اوا سودایک-زکا:
میانجیگری در ایران: کتابچه دوره آموزشی.

طراحی: کریستوف لانگ
عکس‌ها: اریک فازولا، مهدیه زوارفرد، امید جعفرنژاد

حامیان: ifa، دفتر امور خارجه فدرال آلمان


Berghof Foundation

موزه صلح تهران



Tehran Peace Museum

میانجیگری: در ایران کتابچه دوره آموزشی

پروژه آموزش صلح در ایران
با همکاری موزه صلح تهران