

Навыки достижения межличностной трансформации

Рон Крэйбилл

www.berghof-handbook.net

Civil Society • Conflict Settlement • Conflict Resolution • Crisis Prevention •
Development Cooperation • Human Rights • Humanitarian Assistance • Just Peace •
Multi-Track • Peacebuilding • Peace Constituencies • Peacekeeping • Peacemaking •
Post Conflict Rehabilitation • Civil Society • Conflict Settlement • Conflict Resolution
• Crisis Prevention • Development Cooperation • Human Rights • Humanitarian
Assistance • Just Peace • Multi-Track • Peacebuilding • Peace Constituencies •
Peacekeeping • Peacemaking • Post Conflict Rehabilitation • Civil Society • Conflict
Settlement • Conflict Resolution • Crisis Prevention • Development Cooperation •
Human Rights • Humanitarian Assistance • Just Peace • Multi-Track • Peacebuilding
• Peace Constituencies • Peacekeeping • Peacemaking • Post Conflict Rehabilitation
• Civil Society • Conflict Settlement • Conflict Resolution • Crisis Prevention •
Development Cooperation • Human Rights • Humanitarian Assistance • Just Peace •
Multi-Track • Peacebuilding • Peace Constituencies • Peacekeeping • Peacemaking •
Post Conflict Rehabilitation • Civil Society • Conflict Settlement • Conflict Resolution
• Crisis Prevention • Development Cooperation • Human Rights • Humanitarian
Assistance • Just Peace • Multi-Track • Peacebuilding • Peace Constituencies •

Навыки достижения межличностной трансформации

Рон Крэйбилл

1. Введение

Концепция “трансформации” конфликта предполагает, что фасилитатор предпринимает попытку структурировать его ситуацию, опираясь на ту или иную программу. Что она включает и как предлагается? Я считаю, что конфликт необходимо использовать, в частности, как момент, точнее, ряд моментов, позволяющих внести значительный вклад в развитие людей. Фасилитаторы, я имею в виду миротворцев, работающих с одной или несколькими конфликтующими группами, структурируют свои действия на две основные категории:

- помощь людям в активизации своих возможностей, т.е. содействие тому, чтобы люди, затронутые конфликтом, смогли наиболее полно раскрыть свой потенциал;
- развитие “правильных взаимоотношений”, т.е. таких, которые характеризуются признанием другой стороны, справедливостью, уважением, взаимностью и подотчетностью.

Проще говоря, миротворцы подталкивают стороны к тому, чтобы они стали лучше понимать как свои потребности, так и потребности оппонента. Я согласен с идеей, предложенной Барухом Бушем и Дж. Фолгером (*Bush, Folger, 1994*), что трансформация отношений происходит тогда, когда людям удается как воспитать уверенность в себе, так и построить отношения с другими.

2. Навыки трансформации в поступенчатом взаимодействии

Какими должны быть действия фасилитатора, чтобы достичь трансформирующего эффекта? Чтобы найти ответ на этот вопрос, я оцениваю часто используемые навыки фасилитации по двум критериям: в какой степени они а) активизируют участников процесса и б) помогают им признать позиции противоположной стороны.

На тренинг-семинарах мне часто приходится наблюдать, как начинающие миротворцы пытаются решить задачу перехода к переговорам. Какой подход выбрать, чтобы привлечь стороны конфликта к совместному обсуждению? Многие начинают первый контакт со сторонами с кратко описания благородного процесса достижения мира и призыва к сторонам инициировать этот процесс. Стороны-“объекты” этих выступлений часто шокируют фасилитаторов своей гневной реакцией. “Что вы тут пришли и учите нас, что делать!” – говорят они сердито. Когда мы разбираем эти ролевые игры, стороны указывают миротворцам на более простой метод: “Не пытайтесь подсунуть нам тот или иной процесс. Просто скажите, что вас беспокоит происходящее и что вы хотите лучше понять наш взгляд на ситуацию”.

На этих обсуждениях используется чрезвычайно важный навык фасилитации: способность поддерживать контакт таким образом, чтобы это само по себе активизировало собеседников, т.е. повышало их уверенность в себе. Если стороны не будут чувствовать подобного отношения со стороны миротворцев, они вряд ли станут открыто говорить о своих взглядах, о себе как группе и о том, как они принимают решения. Термин “активизация” означает в данном случае не “повышение влияния”, а скорее следующие моменты:

- повышение у людей самосознания;

- укрепление уверенности в том, что их воспринимают серьезно как личностей, у которых есть история, своя идентичность, достойная уважения, и свои потребности, которые требуют удовлетворения;
- постоянная демонстрация уважения и поддержка ресурсов, которыми они располагают для принятия решений и поиска решения проблем.

Чтобы активизировать стороны, фасилитатору вовсе не требуется во всем соглашаться с ними или одобрять их действия. Просто необходимо дать понять – выражением глаз, позами, тоном голоса, – что мы стремимся понять ситуацию так, как они ее понимают, что не станем осуждать за их взгляды и что мы видим в них важный потенциал для решения конфликта. Уметь слушать – это важный навык, необходимый, чтобы передать это понимание и отношение. Особенно часто фасилитаторами используются три следующих приема: парафразирование, резюмирование и переформулирование.

2.1. Парафразирование

Парафразирование как результат внимательного слушания, может быть проиллюстрировано нижеприведенным примером из переговоров двух коллег в общинной организации, проходивших при участии фасилитатора.

Пример 1: Парафразирование

- Джон: С ней невозможно работать в группе. Она доминирует в обсуждениях и выходит из себя, если ей не удастся настоять на своем. Я просто не могу с ней дальше работать!
- Фасилитатор: Стало быть, тебя возмущает то, как она ведет себя в групповых обсуждениях, и на данный момент ты перестал даже пытаться работать с ней.
- Джон: Постой, я не имел в виду, что вообще не могу с ней работать. Мы по-прежнему вместе выполняем общественную работу, и я готов сотрудничать с ней в исследовательском проекте. Но я не могу работать с ней в исполнительном комитете. Я просто не выношу этих постоянных стычек.
- Фасилитатор: То есть ты готов работать с ней в большинстве сфер, однако на заседаниях исполнительного комитета вам приходится довольно трудно.
- Джон: Да, я просто думаю, что с меня хватит.
- Фасилитатор: Ну что же, это позволило нам прояснить твою позицию. Мэри, давайте выслушаем тебя. Что ты думаешь по этому поводу?

Парафразировка служит одним из серьезных инструментов в фасилитации по целому ряду причин:

- она демонстрирует понимание;
- хорошая парафраза часто подталкивает к более вдумчивым репликам со стороны собеседника, т.е., как показал приведенный пример, переводит разговор на более глубокий уровень;
- парафразировка замедляет разговор между сторонами и создает некий буфер между их высказываниями;

- парафразирование помогает “снять” недоброжелательные или оскорбительные формулировки, устраняя, таким образом, возможность спровоцировать противника на дальнейшие выпады и при этом сохраняя важные пункты высказывания.

Парафразирование должно проводиться по следующим правилам:

Парафразировать – значит повторить своими словами то, что, по вашему мнению, сказал ваш собеседник. Это означает, что центр парафразы представляет говорящий, а не вы, слушатель. Например, фасилитатор может сказать:

- “Вы считаете, что...”
- “По вашему мнению, это...”
- “Если я вас правильно понял, вы хотите сказать, что...”

Однако не стоит говорить следующее:

- “Я прекрасно понимаю ваши ощущения. Я и сам бывал в подобной ситуации”.
- “Знаете, пару недель назад с моей сестрой произошло нечто подобное. Она...”

Парафраза должна быть короче, чем было высказывание.

Парафраза должна отражать смысл высказывания, а не повторять слова говорящего. Например, говорящий сказал: “Я очень разозлился, когда обнаружил, что они пошли обсудить этот вопрос с директором за моей спиной. Почему они не подошли ко мне и не попытались разрешить это со мной?” Конструктивной здесь была бы следующая парафраза: “Вас задело то, что они не пошли к вам напрямую, чтобы уладить вопрос”.

Парафраза не судит и не оценивает; она просто передает ситуацию, демонстрируя умение поставить себя на место другого. Например, при парафразировании можно использовать следующие формулировки:

- “Ваша точка зрения состоит в том, что...”
- “То есть, по вашему представлению...”
- “Вам не понравилось, когда он...”
- “Значит, когда он вставал и уходил с заседаний, у вас создавалось впечатление, что он просто пытался вами манипулировать...”
- “Если я правильно вас понял, вы воспринимаете это как...”

Но не стоит говорить следующее:

- “Мне эта позиция кажется не очень конструктивной”.

Небольшому проценту людей, похоже, не нравится, когда их парафразируют. Внимательно наблюдайте за их реакцией и адаптируйте свои действия.

2.2. Резюмирование

Парафразирование представляет прием, при котором слушатель повторяет то, что, в его понимании, сказал говорящий. Резюмирование похоже на парафразирование лишь с той разницей, что оно подытоживает ряд реплик, которые могли быть высказаны на протяжении нескольких минут. С помощью резюмирования миротворец может суммировать все те ключевые положения, которые высказала сторона. Это позволяет фасилитатору продемонстрировать, что он хорошо понимает данную ситуацию в том виде, как ее представил человек. Регулярное резюмирование реплик всех говорящих позволяет также сосредоточить внимание во время дискуссии на основном.

Пример 2: Резюмирование

При обсуждении полиции с представителями общины сложностей их взаимоотношений фасилитатор резюмировала итоги так:

“Насколько я понимаю, здесь был обозначен ряд вопросов, касающихся отношений между полицией и общиной. Как утверждают представители послед-

ней, у них сложилось впечатление, что полиция неспособна их защитить и что она предвзято относится к членам общины. Полиция же заявляет, что число патрулей в общине было значительно увеличено, что она прилагает все усилия, чтобы улучшить свои отношения с общиной, но при этом не чувствует достаточной поддержки со стороны общинных лидеров, в которой она нуждается, чтобы завоевать доверие членов общины”. Произнося это, миротворец внимательно наблюдала за лицами людей обеих сторон, желая удостовериться, что они согласны с ее резюме. Увидев несколько одобряющих кивков, она продолжила: “Похоже, обе стороны согласны, что взаимоотношения между полицией и общиной должны быть улучшены”. Когда головы снова закивали, она спросила: “Как вы думаете, имеет ли смысл обсудить этот вопрос и выслушать, что каждая группа хотела бы предложить для решения этой проблемы?” Таким образом, фасилитатор сформулировала резюме, чтобы сфокусировать внимание групп на конкретном вопросе и, оттолкнувшись от этого резюме, умело пригласила обе группы предлагать идеи для его решения.

2.3. Навык выявления и суммирования точек пересечения

На самом деле в вышеприведенном примере фасилитатор сделала больше, чем просто дала резюме. Она услышала и выявила точку пересечения – навык, который может быть весьма трансформативным в своем воздействии. В вышеприведенном примере точка пересечения оказывалась таковой: обе группы одинаково определяли проблему. В других ситуациях ими могут оказаться небольшие уступки и допущения, упомянутые в разгар спора. Фасилитатор должен это внимательно отслеживать и напоминать о них, чтобы улучшить атмосферу в группе.

Пример 3: Точки пересечения

В двух организациях, А и Б, которые осуществляли сходные проекты в одной общине, происходил конфликт между сотрудниками на местах. Когда была организована их встреча с участием фасилитатора, то в числе обвинений, которые они выдвигали друг против друга, было то, что противоположная сторона распространяет слухи в общине. Произошел следующий разговор:

Директор организации А:	Единственный способ предотвратить подобные ситуации – проводить регулярные встречи сотрудников на местах и постоянно стремиться координировать свою работу.
Директор организации Б:	Да, это как раз и было проблемой с самого начала. Я здесь соглашусь с вами, но как я упоминал раньше, до тех пор, пока вы и ваши эксперты не измените своего отношения, мы никогда не сможем решить эту проблему.
Фасилитатор:	Представляется, что организации пришли сегодня на встречу, поскольку обе хотят решить эту проблему. Из того, что сейчас было сказано, вырисовывается идея проводить регулярные встречи сотрудников обеих сторон, которые позволяли бы им координировать свою работу. Но что нужно сделать, чтобы эти встречи стали эффективными?

Если бы фасилитатор не вмешался таким образом, эта важная возможность согласия осталась бы без внимания, поскольку директор организации Б начал при обсуждении вновь обращаться к критическим замечаниям по поводу руководства организации А. К счастью, фасилитатор оказался внимательным и удачно воспользовался этой ситуацией. Спустя полчаса, после того как директора в деталях разработали план ежемесячных встреч своих сотрудников, атмосфера улучшилась, и стало легче перейти к более серьезным вопросам, разделявшим организацию.

2.4. Переформулировка конфликта

В конфликте важную роль играет то, как каждая сторона понимает или формулирует суть конфликта, позицию противоположной стороны и те проблемы, которые их разделяют. Например, если одна из сторон (или обе) воспринимают противоположную группу как беспринципных убийц, стремящихся уничтожить их, они будут формулировать ситуацию конфликта в терминах борьбы за выживание, требующей от них агрессивного ответа. Если конфликт рассматривается как борьба за спорные территории, то стороны скорее всего будут пререкаться по поводу каждого квадратного сантиметра. В такой ситуации следует помочь сторонам увидеть конфликт по-новому. Это, возможно, выявит для них новые методы реагирования и возможности их кооперирования возрастут. Миротворцы обычно стремятся так переформулировать конфликт, чтобы это способствовало его разрешению.

Пример 4: Переформулировка конфликта

Фасилитатор может попытаться помочь сторонам осознать, что насилие в действительности представляет трагический результат сложной, но доступной пониманию борьбы за сохранение культурных традиций и чувства идентичности; борьбы, происходящей между двумя группами, живущими в одном и том же регионе. Фасилитатор может попытаться это выразить следующим образом:

“Мы знаем, что с обеих сторон погибло очень много людей, которые верили, что в этой борьбе на карту было поставлено будущее их сообщества. Давайте попросим каждую сторону рассказать об ожиданиях и опасениях, которые они связывают с будущим своего народа”.

Как и в вышеприведенном примере конфликта, фасилитатор внимательно выслушал высказывания противоположных сторон и переформулировал часть их дискуссии, показав, что у обеих сторон общая цель.

Как видно на примерах, переформулировка не означает, что миротворец пытается проинструктировать стороны о том, каковы их реальные проблемы. Он берет за основу высказывания самих сторон и задает вопросы, которые позволили бы сторонам увидеть те аспекты ситуации, которых они раньше не замечали или не подвергали анализу. Переформулировка побуждает стороны по-новому взглянуть на свои и чужие потребности и цели, на глубинные интересы и намерения и тем самым помогает им увидеть проблемы с такой точки зрения, которая выявила бы новые возможности для взаимовыгодного разрешения конфликта.

2.5. Что дает реакции фасилитатора трансформирующее значение?

Вышеописанные навыки – это обычные нормы общения, которые обычно не считаются трансформативными. Когда и как они становятся таковыми? В свете определения трансформации, приведенного в начале статьи, они становятся трансформативными в той степени, в которой они активизируют соответствующие стороны и побуждают их правильно строить отношения с другими. Следовательно, хотя навык слушания является важным инструментом активизации сторон, он приобретает трансформативные свойства только в той степени, в которой способствует и активизации сторон, и развитию отношений между ними. Миротворец, который внимательно выслушивает каждую из сторон в индивидуальных сессиях, постепенно движется в сторону трансформации, поскольку укрепляет у сторон уверенность в своих возможностях. Навыки слушать полностью реализуют свой трансформативный потенциал тогда, когда помогают каждой стороне услышать и серьезно воспринять точку зрения другой стороны. Это может происходить, например, если фасилитатор выслушивает обе стороны в совместных сессиях или осторожно рассказывает сторонам о вопросах, которые вызывают беспокойство их оппонентов. Прием высвечивания точек соприкосновения может оказать особенно трансформативное воздействие, поскольку одновременно активизирует обе стороны (когда фасилитатор выслушивает мнение сторон и демонстрирует серьезное отношение к ним) и укрепляет их взаимоотношения (когда фасилитатор указывает на взаимосвязи, общие проблемы или общие цели). Переформулирование заставляет стороны модифицировать свое восприятие так, чтобы оно учитывало также и восприятие и потребности другой стороны.

3. Приемы трансформации для поддержания диалога

В предыдущем разделе мы рассмотрели индивидуальные навыки взаимодействия, которые часто используются фасилитаторами в групповых конфликтах. Однако фасилитация этим не исчерпывается. Необходим также набор приемов, который помогал бы людям общаться и вести переговоры в формате группы. Ниже нами описываются несколько приемов, которые я считаю наиболее эффективными для налаживания диалога в рамках трансформации.

3.1. Самоанский круг

“Самоанский круг” – это, пожалуй, для меня наиболее предпочтительный метод групповой работы, который включает большую группу людей. Он представляет собой “открытый аквариум”, где действует запрет на любые коммуникации, кроме общения между сидящими в нем. Самоанский круг позволяет большой группе людей обсудить их противоречия, не раскалываясь на враждующие лагеря.

Метод 1: Самоанский круг

Ядро Самоанского круга составляют один-два представителя каждой из существующих точек зрения. Они сидят полукругом на протяжении всей дискуссии, а вокруг них стоят 2–4 “свободных” стула. Ядро обсуждает между собой поставленный вопрос, а остальная группа их слушает. Фасилитатор, прежде чем начать обсуждение, рассказывает о правилах работы. Любой участник общей группы

может присоединиться к обсуждению. Для этого он в любой момент может сесть на “свободный” стул в любой точке полукруга. Если все стулья заняты, желающие высказаться могут стоять за “свободным” стулом до тех пор, пока он не освободится. К участию приглашаются все присутствующие, однако необходимо соблюдение одного основного правила: вести обсуждение можно только внутри полукруга; не разрешается разговаривать, выражать неодобрение или аплодировать, если участник находится вне полукруга. Фасилитатор должен удостовериться, что все готовы следовать этому правилу, попросив участников группы поднять руку или кивнуть. Обсуждение начинается с краткого изложения каждым представителем своего видения ситуации, другие в любой момент могут присоединиться к дискуссии. Фасилитатор может отойти от участия и молча наблюдать или же сидеть в кругу и активно смягчать дискуссию, используя приемы, описанные в предыдущей секции.

Для конструктивного группового обсуждения наиболее опасной обычно является ситуация, когда люди начинают со всех сторон выкрикивать свои мнения. Они могут вскочить выкрикнуть оскорбление и затем сесть, скрывшись за стеной анонимности и безопасности среди своих сторонников. В такой обстановке быстро накаляются эмоции. Самоанский круг блокирует подобный ход событий. Каждый, кто хочет высказаться, делает это только с одного установленного фасилитатором места. Если делаются провокационные заявления, миротворец может прибегнуть к их нейтрализации, задавая вопросы для уточнения, используя навыки перефразирования, переводя внимание на более существенные вопросы и т.д. Свободно текущая групповая дискуссия, как представляется, выявляет все самое худшее в ее участниках, в то время как Самоанский круг выявляет все самое лучшее.

Я считал этот метод эффективным задолго до того, как стал рассматривать его с трансформативной точки зрения, и утверждаю, что он содержит сильные элементы обоих требований трансформации: повышение уверенности в своих возможностях – это центральный компонент, причем не только для каждой из групп в отдельности, но и для всех присутствующих. Он поощряет каждую группу через своих представителей открыто выражать свои взгляды, но при этом позволяет участникам выразить и свою личную точку зрения, заняв место в полукруге. В Самоанском круге важную роль также играет признание других и следующее за этим налаживание отношений. Этот метод способствует проведению глубокой и интересной дискуссии; участники начинают по-новому слушать друг друга и лучше понимать взгляды своих оппонентов.

Подспудно они двигаются в направлении лучшего взаимопонимания и построения взаимоотношений даже тогда, когда таких новых открытий немного. Подобная структурированная работа представляет собой общий ритуал, социальное действие, направление которому задают всеобщие признанные правила с несколькими смысловыми уровнями. Разумеется, правила здесь минимальны и смысловые уровни весьма поверхностны и недолговечны. Результат же всегда содержит трансформативный потенциал тогда, когда в определенное время оппоненты взаимодействуют лицом к лицу на общей территории, созданной совместно благодаря их решению ограничить собственные наиболее деструктивные импульсы и вступить в разговор.

3.2. Спектр конфликта

Спектр конфликта – это метод, позволяющий инициировать разговор между сторонами организационных и общинных конфликтов. Он дает участникам возможность увидеть, какую точку зрения занимают другие участники по тому или иному вопро-

су, больше узнать об их взглядах и определить, сколько людей придерживается того или иного взгляда. Поскольку при этом методе необходимо, чтобы каждый участник открыто высказывал свое мнение, его можно использовать только тогда, когда люди в группе чувствуют себя достаточно комфортно.

Метод 2: Спектр конфликта

Взяв как пример какое-то определенное мнение, предложите участникам представить условную линию, делящую комнату на две части, причем на концах этой линии находятся крайние позиции: полное одобрение данного мнения или наоборот, полное его отрицание. Обратите внимание участников, что между крайними позициями может существовать бесчисленное множество промежуточных позиций. Попросите, чтобы каждый занял определенное место на этой линии, а затем вкратце объяснил, почему он выбрал это место. Далее (но не обязательно) можно разделить всех на три группы – две крайние группы и одну посередине (если таковая имеется). Дайте каждой группе 20 минут на то, чтобы составить список сильных и слабых сторон своей позиции, а затем предоставьте каждой группе возможность рассказать о них остальным. Можно пойти еще дальше, предложив участникам снова занять место на условной линии, и если кто-то выбрал новую позицию, попросить его объяснить, почему он это сделал.

При этом приеме даже те участники конфликта, которые в предыдущих обсуждениях вели себя агрессивно или оскорбительно, высказываются обычно в конструктивном плане. Видимо, именно ситуация задает более позитивный тон, когда требуется объяснить, “почему я стою в данной точке помещения”, а не доказать, “почему мой оппонент неправ”.

С точки зрения трансформации конфликта, идея спектра, т.е. физическое пространство и конкретное, выбираемое в нем участниками – соответственно своим взглядам – место помогает им, с одной стороны, лучше осознать свою позицию, а с другой – понять позицию противостоящей стороны.

3.3. Интервью

Другой простой метод, способный привести к трансформационным процессам при групповом конфликте, – это интервьюирование человека в присутствии его оппонента. В использовании этого метода важно соблюдать тон дружеского неформального разговора, при котором миротворец проявляет максимум внимания и регулярно дает парафразы к сказанному.

Метод 3: Интервью

В начале интервью необходимо установить контакт с каждым из собеседников. Иногда полезно начать с личных вопросов:

- “Расскажите немного о себе” (если миротворец раньше с этим человеком не общался);
- “Как поживает ваша семья?”
- “Что вам нравится в группе, в которую вы входите?”
- “Что у вас нового?” (вопрос к тому, с кем фасилитатор уже знаком).

Затем переходите к проблемам, стоящим на повестке дня:

- “Что вы сами думаете об этих вопросах?”
 - “Расскажите мне, что именно с вашей точки зрения здесь произошло?”
 - “Что вас в этом больше всего беспокоит?”
- Ключевой момент в проведении интервью – навык интервьюера преодолеть склонность говорящих к простому изложению ситуации со своей точки зрения. Чтобы избежать этого, на каждое высказывание миротворец должен реагировать вопросами такого типа:

- *“Объясните мне поподробнее...”*
- *“Помогите мне понять, почему это вас так затрагивает?”*
- *“Расскажите, что вы думали и чувствовали по мере того, как ситуация развивалась? Расскажите, какие люди или события в прошлом заставляют вас так остро переживать данную ситуацию...”*

Интервью как метод фасилитации создает атмосферу интенсивного взаимодействия, однако без напряженности, которая часто сопровождает непосредственный контакт между сторонами. Если интервью проводится с применением соответствующих навыков слушания, оно повышает уровень доверия между миротворцем и собеседниками и позволяет сторонам высказать такие тонкие детали, которые редко всплывают во время прямого их противостояния.

Интервью можно проводить с каждой из сторон по отдельности с целью заложить основу для дальнейшего контакта с противоположной стороной. Оно может также использоваться в сочетании с Самоанским кругом, чтобы помочь интервьюированным более глубоко понять ситуацию. В контексте начатых переговоров интервью может помочь уловить суть позиций сторон, застрявших в тупике. Оно приобретает трансформирующие качества только в том случае, если проводится в рамках совместных сессий с участием сторон-противников. В этом случае оно одновременно повышает собственную значимость собеседника и заставляет его понять позиции противоположной стороны. Поддержка квалифицированного фасилитатора предоставляет сторонам возможность выразить себя полно и логично. Это обычно трудно сделать, если стороны лишь излагают свои старые требования к оппонентам. Более того, если тебя слушает человек, который не стремится противоречить каждому твоему слову, это умеряет пыл и позволяет противникам по-настоящему услышать другого и признать его потребности.

3.4. Интервью с использованием кресла для слушания

Использование в интервью “кресла для слушания” может оказать сильное влияние на участников.

Метод 4: “Кресло для слушания”

Каждый участник собеседования выбирает кого-нибудь из группы (желательно человека с отличающимися взглядами), кто будет его “слушателем”. Этот человек выходит и садится на место для слушания. Фасилитатор задает вопросы интервьюируемому, тот отвечает, а слушающий должен дать парафразу того, что сказал интервьюируемый. Для этого говорящий делает паузу каждые несколько минут. Возможно, миротворцу понадобится подать пример, побывав вначале первым слушателем.

Этот метод должен применяться выборочно. Сначала он может показаться громоздким и искусственным и предъявляет много требований к слушателю. Метод будет эффективным только в тех ситуациях, когда между фасилитатором и сторонами уже налажено некоторое доверие, когда у сторон высокая мотивация разрешить свои разногласия и когда участники обладают достаточной гибкостью, чтобы взаимодействовать с оппонентами в совершенно новом для себя стиле. В тех редких случаях, когда присутствуют все эти критерии, кресло для слушания, по-моему, пред-

ставляет собой один из наиболее эффективных методов трансформации качества взаимодействия сторон. Он сочетает интенсивное развитие уверенности, которое происходит благодаря фасилитатору, поддерживающему интервью и активно проводимой парафразировке речи оппонента.

4. Разработка трансформативного процесса

Мы рассмотрели два типа навыков фасилитации: микро-навыки для ступенчатого развития взаимодействия и методы налаживания глубокого и длительного общения. Фасилитация могла бы быть более легкой, если предполагала бы только их использование для налаживания общения между сторонами конфликта. Увы, все не так просто. Межгрупповые конфликты происходят на фоне более широких процессов и тенденций, которые не только подчас вызывают сам конфликт, но и оказывают значительное влияние на возможность его трансформации.

Пример 5: Индивидуальные жесты и структурная трансформация

В 1992 г. в ЮАР на конференции представителей разных вероисповеданий один белокожий профессор теологии публично принес извинения за свою роль в системе апартеида. Мне показалось, что извинение было искренним, и я ожидал, что чернокожее большинство конференции будет его приветствовать. Однако извинение вызвало лишь гнев. *“Они у нас отняли все”*, – сказал лидер одной из общин позже во время обсуждения. *“А теперь думают, что достаточно сказать, что они сожалеют о случившемся, и мы скажем – вы прощены, – и они дальше пойдут своим путем, свободные от любых обязательств”*. Другой участник высказался так: *“Я не хочу красивых извинений, они нужны лишь белым, чтобы чувствовать себя комфортно. Я хочу, чтобы белые присоединились к нам в борьбе за ликвидацию системы апартеида и восстановление справедливости”*. Чернокожие делегаты заявили, что исцеление ран, нанесенных конфликтом требовало большего, чем индивидуальные трансформативные жесты со стороны частных лиц; они не желали принять то, что считали лишь попыткой сузить внимание к этим проблемам.

Было бы неправильно разделять личную и структурную трансформацию: она не может быть осуществлена лишь посредством умело проведенного диалога. Поэтому мы предлагаем один из методов трансформации, который полезен при работе с более глобальными вопросами, присутствующими во многих конфликтах, – концепцию разработки процессов.

4.1. Принятие решений как основной факт фасилитации

Межгрупповые конфликты неизбежно сопровождаются борьбой за власть и ресурсы. Как миротворец может добиваться трансформации конфликта при наличии этих факторов? Чтобы ответить на этот вопрос, необходимо признать, что снижение напряжения в групповых конфликтах может помочь сторонам в принятии решений, относящихся к распределению власти и ресурсов.

Разумеется, во многих межгрупповых конфликтах речь идет и о других важных проблемах, включая потребность в идентичности. Принятие решений требует отве-

та на ключевые процессуальные вопросы и, следовательно, дает возможность влиять на факторы, которые имеют долгосрочное значение. Кто принимает решения? Другими словами, кто участвует в этом процессе и в каком качестве? Какие механизмы используются при принятии решения? Какая информация принимается во внимание, какие применяются критерии? Seriously задумываются над этими вопросами лишь немногие субъекты. Обычно же они просто делают это так, как их научили предшественники или как им подсказывают их ролевые модели. Задача трансформативной фасилитации состоит, среди прочего, в выявлении всех возможных вариантов. Помогая сторонам увидеть, какой выбор у них есть и каковы последствия того или иного пути, миротворец повышает вероятность того, что стороны выработают такие решения, которые в конечном счете будут способствовать гуманитарному развитию.

Конфликт может возникать из-за земель, доступа к ресурсам или власти. На первый взгляд, задача миротворца – помочь сторонам обсудить эти вопросы и найти решение. Однако главная роль фасилитатора более глубокая. То, как именно люди обсуждают спорные вопросы, т.е. процесс их взаимодействия, имеет далеко идущие последствия не только для самих сторон и их отношений в долгосрочной перспективе, но и для структур общества, в котором они живут. Миротворец должен оказывать трансформирующее воздействие на конфликт путем активного и открытого моделирования процесса, в рамках которого стороны конфликта взаимодействуют друг с другом при принятии решения. Фасилитаторы должны быть беспристрастны в стремлении сделать так, чтобы каждый участник процесса чувствовал себя комфортно, но не быть нейтральными. Они – привержены концепции гуманитарного развития и сознательно поддерживают процессы, которые развивают потенциал участников и налаживают между ними здоровые взаимоотношения.

4.2. Концепция разработки процесса

Для поддержки гуманитарного развития необходимо хорошо понимать все тонкости концепции разработки процесса. Она начинается с осознания различия между процессом и содержанием, между “как” и “что”. В частности, процесс должен отражать то обстоятельство, что методы принятия того или иного решения имеют больший вес, чем собственно решение, т.е. люди часто воспринимают процесс принятия решения более болезненно, чем содержание решения. Взгляните на этот будничны́й пример:

Пример 6: Разные процессы

На рабочей встрече настало время перерыва на кофе. Председатель предлагает провести 30-минутный перерыв. Он называет имена трех женщин и просит их приготовить кофе.

Все три названные женщины принадлежат к одной и той же этнической группе, которая является меньшинством в данном обществе и в данной группе специалистов. Во время перерыва другие представители этой группы собираются в углу и сердито обсуждают двойное бремя сексизма и расизма. После этого они выражают председателю и всей группе свое возмущение.

В другой организации также подошло время перерыва на кофе. Здесь председатель также называет имена трех женщин – представительниц меньшинств, выбранных для подачи чая. Однако вставая, женщины добродушно смеются. Почему? Их имена выпали случайно, по жребию.

Задача в обоих случаях была одинакова: помочь провести перерыв и для этого сварить кофе. Была выбрана группа людей, которые изначально не имели этого по-

ручения. Во второй группе с решением все согласились, поскольку процесс выбора был справедливым.

Почему люди так остро воспринимают процесс? Почему их часто больше заботит то, как принимается решение, чем само содержание задачи? Интуитивно они чувствуют, что процесс затрагивает проблему человеческого достоинства, вопрос о том, с кем нужно считаться. Если участники будут считать, что процесс осуществлен по отношению к ним справедливо и уважительно, большинство из них будут готовы смириться с разочарованием и неудовлетворенностью, если и не будут достигнуты их задачи, – политические, финансовые, организационные или технические. Но те же самые люди начнут негодовать и бунтовать, если почувствуют, что решения принимаются несправедливо или с пренебрежением к ним.

Пример 7: Неправильный процесс

“Они ведут себя так, будто нас не существует!” – заявил возмущенный лидер общины после того, как городские чиновники без предварительной консультации с местными жителями огласили план продать строительной компании несколько акров территории, на которой стояла неиспользуемая школа. Лидер общины не говорил о том, что в принятии решения отразилась оценка человеческого фактора. Но он сразу, как и любой человек, увидел неправильность, незаконность того, как принято решение. Он увидел, что на карту было поставлено больше, чем просто решение об использовании земли, и понимал, что если власти не проконсультировались с местными жителями по поводу этого решения (которое серьезно изменит лицо их района), то это представляет собой серьезное ограничение их права участвовать в решениях, касающихся собственного будущего. Этот лидер вместе с десятками других разгневанных жителей, развернул кампанию, которая на следующих выборах лишила власти всех чиновников, имевших отношение к этому эпизоду.

Многие межгрупповые конфликты представляют собой ничто иное, как следствие неправильного процесса, т.к. люди часто отвергают даже самые лучшие идеи и предложения, если они возникли из сомнительно проведенного процесса. К сожалению, даже мыслящие, действующие из самых лучших побуждений лидеры неправительственных организаций, религиозных объединений или общественных институтов регулярно нарушают правильные принципы процесса, а потом с недоумением наблюдают реакцию окружающих. Они сосредоточивают все свое внимание на результатах (в большинстве случаев достойных лишь похвалы), но при этом не видят, какой ущерб взаимоотношениям наносят такие процессы, при которых люди чувствуют, что их не посчитали нужным спросить или привлечь к принятию решения. Многим из этих лидеров часто бывает трудно понять, почему так важен процесс и какова разница между правильным и неправильным процессом.

Большинству людей легче определить неправильно организованный процесс, чем правильный. В течение многих лет на семинарах мы давали участникам задания рассказать о ситуациях или периодах времени, когда они страдали от неправильно проходившего процесса. Мы просили их рассказать о случаях, когда они были расстроены не столько самим решением, сколько тем, как оно было принято, и объяснить, почему это их расстроило. Рассказы лились непрерывным потоком. Анализируя негативный опыт, группы смогли выработать принципы правильного проведения процесса принятия решений, которые отражали бы глубокое понимание того, что предполагает трансформативная реакция на групповые конфликты. Фасилитаторы могут затем использовать эти принципы в своей дальнейшей работе со сторонами конфликта.

4.3. Принципы правильной разработки процесса

1. Правильная разработка процесса начинается с вопроса “кто должен участвовать?”, а не “что мы собираемся сделать?”. Ответ наглядно показывает, кто “важен”. Если начать с вопроса “что мы собираемся сделать?”, мы рискуем упустить из внимания деликатный вопрос самого участия, а это может вызвать отчуждение людей, чья поддержка составляет необходимый компонент долгосрочного успеха. Трансформирующая ценность развития уверенности заключается в том, что первым шагом в принятии решений должно быть определение участия тех людей и групп, кого данное решение затрагивает, чтобы они могли иметь голос. Для подобного их выбора необходимо задать следующие вопросы:

- Для кого эти переговоры, проект или решение имеют важное значение? (Обычно эта группа должна занять центральную позицию в процессе принятия решений.)
- Кто в состоянии препятствовать реализации решений, если они ими недовольны? (С этими сторонами всегда следует консультироваться и регулярно предоставлять им возможность активно участвовать в процессе принятия решений.)
- Чьи советы и чья помощь были бы полезными? (Этот вопрос определяет группы, которые должны привлекаться для более общих консультаций.)
- Чье одобрение требуется для осуществления данного проекта?
- Каковы интересы, опасения и мотивы каждой из обозначенных выше групп?

2. *Правильно процесс должен проводиться под таким руководством, которое ни у кого не вызывает возражения.* Кто считается спонсором или руководителем процесса принятия решений или переговоров? Для сторон спонсор – это обычно тот, кто объявляет о мероприятии, приглашает участников, финансирует и фасилитирует процесс и, если он был успешным, может считать это своим достижением. Если между сторонами существует сильное недоверие, спонсорство должно быть беспристрастным, поскольку, как признают сами стороны, власть и влияние спонсоров в таких ситуациях повышаются. Беспристрастности в такой ситуации можно достичь либо заручившись участием действительно беспристрастного спонсора, либо пригласив нескольких, которые по совокупности создадут впечатление беспристрастности.

Еще одним примером правильной организации процесса может служить софинансирование. Например, в ситуации, когда община жалуется на жестокость со стороны полиции, диалог между полицией и общиной вряд ли сможет завоевать доверие последней, если будет финансироваться только полицией. Правильный подход требует, чтобы этот диалог финансировался независимой организацией или же совместно – полицией и общинной организацией, пользующейся доверием ее членов.

3. *При правильном ведении процесса стороны конфликта (или их представители) должны участвовать не только в переговорах и принятии решений, но и в самой разработке процесса.* С ключевыми фигурами необходимо консультироваться уже на ранних стадиях, когда процесс принятия решений или переговоры находятся еще на стадии разработки и планы остаются предварительными и гибкими. Часто происходит обратное: небольшая группа людей с наилучшими намерениями планирует переговоры или процесс принятия решений и только затем связывается со сторонами, пытаясь навязать процесс и заручиться их участием. Этот подход не позволяет исправить даже самые мелкие огрехи стратегического планирования и подрывает цель трансформативного развития сторон.

Чтобы заручиться доверием основных сторон и обеспечить их участие в процессе, фасилитаторы должны начать консультироваться с ними уже на ранних стадиях

планирования миротворческих инициатив, чтобы они ощущали, что помогают создавать пространство для переговоров. Фасилитаторы могут обратиться к сторонам в таких формах: *“Нам кажется, что заслуживает внимания идея о создании некоего пространства, в рамках которого люди смогли бы пообщаться. Заинтересовала бы вас такая идея? Как это могло бы выглядеть? Кто должен там быть? Где и когда должна произойти встреча? Кто должен ее созвать? Нужно ли будет вести протокол, или встреча должна будет проходить неофициально, без протокола?* Фасилитаторы, которые придерживаются принципов трансформации, не будут единолично разрабатывать процесс и затем навязывать его сторонам. Наоборот, они будут разрабатывать его вместе со сторонами на постепенных, осторожных частных обсуждениях, прежде чем объявлять о своем плане начать переговоры. Для такой работы эффективными могут быть так называемые комитеты ведения процесса, состоящие из вдумчивых участников, которые представляли бы все ключевые стороны, и задачей которых было бы планирование, открытие и координация процесса переговоров и принятия решений.

4. *Хорошо организованный процесс четко представляет цели каждого шага и чего следует от него ожидать.* Часто причиной конфликтов служит разное толкование ключевых событий, что иллюстрирует нижеследующий пример:

Пример 8: Три примера нечеткого процесса

1. Правительственное учреждение назначает комитет по выбору места для нового жилого комплекса в районе с высоким уровнем межэтнической напряженности. Он предлагает рекомендации, которые правительственное учреждение позже не принимает во внимание. Это решение вызывает негативную реакцию в общине. Однако директор учреждения заявляет, что у комитета были исключительно консультативные функции и что он сам никогда не обещал принимать все рекомендации.

2. В общинной организации проводится голосование. Впоследствии несколько человек утверждают, что они не присутствовали на собрании, поскольку предполагали, что оно будет посвящено лишь обмену мнениями, и были уверены, что голосование будет проводиться только через месяц, во время ежегодного делового собрания. Они призывают провести повторное голосование; другие пытаются не допустить этого, считая первых нарушителями спокойствия.

3. Недавно сформированный комитет принимает решение, что некий весьма важный вопрос должен быть принят большинством голосов. Происходит голосование, 60% говорят “да”; по их мнению, они несомненно выиграли в этом голосовании. Остальные же утверждают, что для голосования был принят неправильный эталон, и настаивают, что для большинства требуется набрать 67%. Каждая из сторон обвиняет другую в попытках манипуляции правилами и результатами.

Многих разногласий можно избежать, если продумывать каждый шаг процесса. Процесс принятия решений должен быть распланирован заранее. Обе стороны должны быть осведомлены о таких вопросах, как:

- цель всего процесса и отдельных мероприятий внутри его;
- что произойдет и где (здесь полезно было бы составить график работы);
- кто будет принимать окончательное решение;
- какие правила будут использоваться для принятия решения (например, большинство в 51%, большинство в 67%, консенсус и т.д.).

Обычно в начале процесса невозможно принять решение для каждого шага, но надо попытаться добиться ясности по этим вопросам как можно раньше. Более то-

го, все эти вопросы должны решаться в непосредственных консультациях с теми людьми, которые наиболее серьезно участвуют в процессе (см. выше), и все решения необходимо сообщать этим людям. Если, как предложено в предыдущей секции, функционирует процессуальный комитет, его первой задачей должна стать разработка рекомендаций по этим вопросам в письменном виде.

5. *Хорошо организованный процесс предусматривает не одну*, а несколько возможностей рассмотрения имеющихся вариантов и обмена мнениями для того, чтобы все могли внести вклад в том формате, в котором они чувствуют себя комфортно. При работе в организациях можно сочетать обсуждения в общей группе и обсуждения в малых группах, а также голосование, опросы и анкеты, организацию оперативных групп для изучения того или иного вопроса и индивидуальные интервью. При работе с межобщинными или политическими конфликтами, помимо вышеназванных методов, можно также использовать конференции, открытые собрания, публикации и учебные материалы.

6. *Правильный процесс дает обратную связь всем, кто прямо или косвенно участвовал в программе.* Для этого в нем можно использовать *открытые дискуссии*, опросы, голосование для обмена мнениями (не для принятия решения), анкеты, промежуточные доклады и т.д., чтобы постоянно информировать людей о том, как протекает обсуждение, прежде чем будет принято окончательное решение. Если люди возмущены результатами процесса принятия решений, это, скорее всего, свидетельствует о том, что его разработчики не включили нужные механизмы промежуточной обратной связи. Разочарование не представляет чего-то необычного при принятии решений и не должно быть причиной беспокойства. Но неожиданное возмущение – это другое дело. Оно часто служит основанием для того, чтобы обвинить организаторов процесса в несправедливости, а значит, подрывает полученные результаты.

Обратная связь должна выполнять следующие функции:

- резюмировать идеи, мнения, предложения, которые были высказаны во время интервью, встреч и т.п., а также в письменном виде. Если собирать информацию и не делиться ею с людьми, это может производить впечатление манипуляции;
- информировать о решениях, принятых подгруппами;
- регулярно предоставлять людям возможность выражать свое отношение к процессу – насколько справедливым они его считают, насколько для них ясны его последующие стадии и т.д.

7. *Правильно проводимый процесс не может происходить без тщательного анализа, консультирования и планирования.* Спешка – это серьезный враг, которая обычно приводит лишь к бесполезной трате времени и усилий.

4.4. Взаимосвязь между разработкой процесса и трансформацией

Независимо от того, насколько внимательно люди ни относились бы друг к другу во время общения, шанс трансформировать конфликт останется незначительным, если организации, в которых работают эти люди, или традиции и структуры, которые определяют их взаимодействие, будут продолжать вызывать трения и недовольства. Поэтому миротворцы не должны упускать из внимания вопросы власти и социальных структур. Однако если встать на чью-то сторону или пытаться защитить собственные решения, фасилитаторы рискуют потерять доверие сторон.

Это не значит, что они должны отказаться от всех своих ценностей. Описанные выше принципы правильно проводимого процесса, несомненно, отражают

ценности трансформации. Они показывают разные стратегии, которые позволяют развивать уверенность среди тех, кто пострадал в результате конфликта, а именно: привлекать их к планированию и принятию решений, учитывать и принимать во внимание их опасения, предоставлять им исчерпывающую информацию. Эти принципы подчеркивают также, что необходимо помочь сторонам наладить такое взаимодействие, при котором они признавали бы потребности и восприятие противоположной стороны: планировщикам следует постоянно консультироваться с разными группами, участвующими в процессе, это уже само по себе часто заставляет стороны более серьезно относиться к своим оппонентам. Необходимо также поощрять стороны совместно планировать процесс принятия решений. Это можно делать путем создания форумов для обсуждения, где участники могли бы узнать о взглядах противоположной стороны и где они получали бы информацию о ходе мышления не только после принятия решения, но и на протяжении всей дискуссии.

Я уверен, что вероятность структурной трансформации напрямую зависит от того, в какой степени при разработке взаимодействия между сторонами соблюдались принципы правильного хода процесса. С этим положением не согласился бы Фредерик де Клерк, бывший президент ЮАР. Существует много свидетельств того, что де Клерк был уверен, когда в 1989 г. выпустил из тюрьмы Нельсона Манделу, что он сможет договориться о малых уступках и при этом сохранить по сути несправедливую систему апартеида. Однако де Клерк недооценил степени освобождающей силы переговорного процесса, который отражает принципы разработки правильного процесса. Было слишком поздно, когда он осознал, что не может контролировать силы, которые сам выпустил на свободу. Конечно, современную ЮАР вряд ли можно назвать полностью трансформированной, но нельзя отрицать, что эта страна сделала большой шаг в этом направлении, который потребует немало следующих шагов.

5. Заключение

Трансформация на личном и межличностном уровне в межгрупповых конфликтах требует от миротворцев применения трансформирующих методов работы в рамках ряда множественных подходов. В многоступенчатом взаимодействии с участниками конфликта необходимо постоянно использовать навыки трансформирующего общения. Для того, чтобы люди вступили в диалог друг с другом, должен быть использован целый набор методов. Фасилитатор должен также помочь сторонам разработать общий процесс переговоров и принятия решений, который помог бы трансформировать структурные аспекты их взаимоотношений. Во всех трех категориях должны применяться сходные концепции развития уверенности в своих возможностях и налаживания взаимоотношений, определяющие выбор методов и стратегий фасилитации.

Bush B., Robert A., Folger J.P., 1994. *The Promise of Mediation : Responding to Conflict Through Empowerment and Recognition*. San Francisco: Jossey-Bass Publishers.

Kayser T., 1955. *Mining Group Gold: How to Cash in on the Collaborative Brain Power of a Group*. NY: McGraw-Hill.

Kelsey D., Plumb P., 1997. *Great Meetings! How to Facilitate Like a Pro*. Portland, Maine: Hanson Park Press.

Lederach J.P., 1995. *Building Peace: Sustainable Reconciliation in Divided Societies*. Tokyo: The United Nations University.

- Mennonite Conciliation Service, *Mediation and Facilitation Training Manual: Foundations and Skills for Constructive Conflict Transformation*, Fourth Edition. Akron, PA: Mennonite Central Committee, 2000.
- Mindell A., 1995. *Sitting in the Fire: Large Group Transformation Using Conflict and Diversity*. Portland, Oregon: Lao Tze Press.
- Moore C.W., 1986. *The Mediation Process: Practical Strategies for Resolving Conflict*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Morrow D., Wilson D., 1996. *Ways Out of Conflict: Resources for Community Relations Work: Resources for Community Relations Work*. Belfast: Understanding Conflict Trust.
- Rothman J., 1992. *From Cooperation to Confrontation: Resolving Ethnic and Regional Conflict*. London, New Delhi, and Newbury Park, Calif.: Sage Publications.
- Schulz von Thun F., 1981. *Miteinander Reden 1: Störungen und Klärungen – Allgemeine Psychologie der Kommunikation*. Hamburg: Rowohlt Taschenbuch Verlag.
- Schulz von Thun F., 1989. *Miteinander Reden 2: Stile, Werte und Persönlichkeitsentwicklung – Differentielle Psychologie der Kommunikation*. Hamburg: Rowohlt Taschenbuch Verlag.
- Schulz von Thun F., 1998. *Miteinander Reden 3: Das “innere Team” und situationsgerechte Kommunikation – Kommunikation – Person – Situation*. Hamburg: Rowohlt Taschenbuch Verlag.
- Thompson Ch., 1992. *What a Great Idea: Key Steps Creative People Take*. NY: Harper Perennial.
- Winer M., Ray K., 1994. *Collaboration Handbook: Creating, Sustaining and Enjoying the Journey*. St. Paul, Minnesota: Amherst H. Wilder Foundation.

Ресурсы в Интернете

Group Facilitation Listserv (Список рассылки по фасилитации групп). Любой, кто планирует работать в сфере трансформации межгрупповых конфликтов, должен обладать хорошими навыками фасилитации групповых процессов. В этом может помочь данный бесплатный список рассылки по теме фасилитации групп, с участниками из десятков стран (хотя преобладают все же представители из северного полушария), который безусловно воодушевит любого, кто заинтересован в фасилитации. Чтобы подписаться, пошлите сообщение на адрес LISTSERV@ALBANY.EDU, оставив поле темы незаполненным, а в поле сообщения написав: SUBSCRIBE GRP-FACL Your Real Name

Essay on Empathic Understanding (Эссе об эмпатическом понимании), Steve Vincent, Southampton. England, found at <http://users.powernet.co.uk/bapca/Training/Empathy.htm>

Essay on The Person Centered Approach to Conflict Transformation (Эссе об индивидуально-ориентированных подходах в трансформации конфликтов) by Jere Moorman/Center for Studies of the Person. California. USA, at <http://users.powernet.co.uk/pctmk/papers/conflict.htm>

Несколько эссе о концепции трансформации конфликтов можно найти по следующему адресу: <http://www.colorado.edu/conflict/transform/tmall.htm>