

Александр РЕДЛИХ, Евгений МИРОНОВ

МОДЕРАЦИЯ КОНФЛИКТОВ В ОРГАНИЗАЦИИ



Санкт-Петербург
2009

А. Редлих, Е. Миронов
P33 Модерация конфликтов в организации. — СПб.: Речь, 2009. — 240 с.

ISBN 978-5-9268-0790-5

Там, где люди работают вместе, часто возникают конфликты. Пока усилия каждого направлены на общее «дело» — продукт, услуги или решение проблемы — эти конфликты бывают полезны, даже при недовольстве друг другом. Они улучшают результаты работы и отношения благодаря новой информации, учету противоположных интересов, появлению креативных решений. Но если энергия сторон конфликта обращена друг против друга, конфликты эскалируют и могут стать разрушительными как для самих участников, так и для организации в целом.

Как направить энергию конфликта в плодотворное русло и избежать их губительных последствий? Для ответа на этот вопрос и написана книга, которую Вы держите в руках. В ней представлена концепция модерации группового конфликта как путешествие через неизведанную местность. Группа может пройти этот путь лишь с помощью опытного проводника — модератора конфликта, который знает подстерегающие опасности и методы их преодоления. Концепция обобщает опыт профессиональных модераторов конфликтов, содержит метод диагностики группы (Социальная Архитектура Группы), метод анализа конфликтной коммуникации, стратегию модерации конфликта, базис модерации, а также большое количество методик для каждого этапа модерации конфликтов в группах. Вооружившись этими технологиями, модератор может смело отправляться в путь и довести группу до конечной цели — сотрудничества конфликтующих сторон, преодолев густой туман ложных представлений, иссушающую пустыню фасадов, топкое болото бесцельности, колючие заросли аргументов, крутые горы упрямства и бесконечную равнину бездействия.

ББК 88.4

ISBN 978-5-9268-0790-5

© А. Редлих, 2009
© Е. Миронов, 2009
© Издательство «Речь», 2009
© П. В. Борозенко, обложка, 2009

ОГЛАВЛЕНИЕ

Преодоление конфликтов и развитие организации..... 5

Глава 1

Посредничество в разрешении конфликтов: третья сила..... 7

Глава 2

Модерация конфликта: практический пример..... 16

Задачи модерации: уточнение и согласование 16

Подготовка руководителя: тренинг обратной связи 19

Начало модерации: контакт и постановка цели..... 20

Сбор пожеланий..... 22

Прояснение ситуации: модерация в диаде..... 23

Обсуждение в группе: возвращение к основной теме 29

Понимание и решения: прояснение точек зрения и фиксация договоренностей..... 31

Выполнение договоренностей: оценка рисков и контроль 38

Комментарий 39

Глава 3

Основные понятия..... 41

Задачи, проблемы, конфликты 41

Конфликт 46

Позиции 48

Интересы..... 48

Медиация 52

Модерация конфликта 53

Глава 4

Социальная Архитектура Группы..... 55

Основные измерения личности 55

Эволюция группы 56

Дифференцирование поведения в группе 61

Баланс позитивных противоположностей 64

Четырехмерная модель группы	66
Тематические области коммуникации	75
Анатомия высказывания	78
Функция модерации: прозрачная коммуникация в конфликте	82
Диагностика групп	85
Развитие команды	110
Модель эскалации конфликтов: основа для планирования интервенций	114

Глава 5

Модерация конфликта: путешествие по пересеченной местности	122
Стратегия модерации: ориентация на взаимопонимание	122
Дизайн модерации: обсуждение с использованием визуализации	123
Базис модерации: баланс открытия и закрытия	125
Шесть этапов модерации конфликта: от постановки задачи до планирования реализации решений	130
Заключительный аккорд: отношения между участниками	202

Глава 6

Что должен уметь модератор	205
Установки профессионального модератора: между «хочу» и «должен»	205
Команда внутри нас: хаос и идентичность	206
Компетенции профессионального модератора: от знаний к умениям	211

Глава 7

Заключение. Рекомендации для модератора конфликта	233
Литература	237

Глава 5

МОДЕРАЦИЯ КОНФЛИКТА: ПУТЕШЕСТВИЕ ПО ПЕРЕСЕЧЕННОЙ МЕСТНОСТИ

Успешное разрешение конфликта способствует развитию группы и проходит шесть этапов, кратко описанных в самом начале книги. Модератор должен знать эти шесть этапов — мы называем их «стратегия модерации конфликтов» — и последовательно проходить их в процессе модерации конфликта. Стратегия модерации конфликтов задает жесткую структуру модерации, но требует гибкости исполнения. В данной главе эта стратегия будет подробно описана и проиллюстрирована на примерах. Но вначале мы хотели бы пояснить, почему мы рассматриваем стратегию модерации конфликта не как технику, а как диалог.

СТРАТЕГИЯ МОДЕРАЦИИ: ОРИЕНТАЦИЯ НА ВЗАИМОПОНИМАНИЕ

Говоря упрощенно, в общем, стратегия модерации конфликта соответствует модели решения проблем. Так, широко распространенная модель разрешения конфликта Гордона [Gordon, 1986] опирается на классическую модель решения проблем:

- 1) определение проблемы;
- 2) формулирование вариантов решения;
- 3) оценка вариантов;
- 4) принятие решения.

Однако, как мы уже говорили, в случае конфликтов речь идет не только о *содержательных проблемах*, которые могут быть объективно разрешены с помощью определенных техник, но и о *межличностных проблемах*. Взаимодействие участников конфликта направлено не только на достижение содержательной цели, но и на установление взаимопонимания. Речь идет не только о результате, но и о процессе. Для последующего взаимодействия участников важно то, как они субъективно воспринимают процесс. Просто «техническое» решение

проблемы не приводит ни к устойчивым изменениям в группе, ни к развитию сотрудничества [Bush, Folger, 1994].

По нашему мнению, модерация конфликта — это профессиональная форма обычного ежедневно происходящего между людьми процесса установления взаимопонимания, диалог членов группы друг с другом, управляемый профессионалом в данной области. Он опирается на те же правила, что используются людьми в этом процессе, но более целенаправлен, структурирован и последователен, чем интуитивная коммуникация в повседневной жизни.

Несмотря на то что в основном формальная структура разрешения конфликта совпадает со структурой решения проблем [см.: Миллер, Галантер и Прибрам, 1965], наличие в конфликте межличностной составляющей приводит к тому, что мы оказываемся без объективных критериев, позволяющих модератору точно оценивать переход от одной стадии процесса к другой. В процессе разрешения конфликта как модератор, так и участники должны постоянно согласовывать свое понимание ситуации и достигать согласия на каждом этапе. Поэтому модерация, по определению, ориентирована на достижение взаимопонимания. Участники постоянно должны достигать консенсуса по поводу понимания ситуации, целей, методов, но при этом они лишены опоры на объективные критерии. На практике это означает, что модератор только тогда может предложить завершить некоторый этап и перейти к следующему, когда все участники согласны с этим. Поэтому, с нашей точки зрения, классическая схема решения проблем не применима для разрешения конфликтов.

Классическая схема решения проблем в случае модерации конфликта должна быть переформулирована в терминах коммуникации. Поэтому вместо «диагностики проблемы» используется термин «прояснение конфликта».

Рассмотрим теперь более подробно модерацию конфликта как стратегию действий, ориентированную на установление взаимопонимания.

ДИЗАЙН МОДЕРАЦИИ: ОБСУЖДЕНИЕ С ИСПОЛЬЗОВАНИЕМ ВИЗУАЛИЗАЦИИ

В последние годы в практике модерации активно используется разработанная Клебертом, Шрадером и Штраубом [Klebert, Schrader und Straub, 2002] концепция модерации работы групп, основанная на

взаимопонимании. Особенно часто она применяется для модерации организационных сессий по решению проблем организации. Данный подход направлен на то, чтобы предоставить всем участникам равную возможность для высказывания своих идей и мнений. Он изменяет структуру обычной коммуникации в группе, когда говорит лишь руководитель или несколько наиболее активных участников, а остальные присутствуют лишь в качестве наблюдателей. Подход основывается на том, чтобы вовлечь в обсуждение тех участников, которые не были включены в процесс постановки цели и принятия решения и поэтому оказались менее информированными и менее мотивированными и, как следствие, менее ответственно и активно работающими над их реализацией. При этом для структурирования обсуждения в группе используются визуальные средства: флипчарт, пинборд, карточки метатлана.

Основная идея заключается в том, чтобы *обсуждать письменно*. Члены группы представляют свои идеи в письменном виде и лучше понимают и запоминают идеи других, поскольку все мысли, возникающие в ходе обсуждения, визуализируются. Визуализация помогает зафиксировать все предложения и договоренности, а также наглядно представить процесс и структуру обсуждения.

Такая форма модерации используется как в учебных, рабочих и проблемных группах, так и для разрешения конфликтов. Модель модерации включает три основных элемента:

1. *Профессиональный модератор*, который, во многом интуитивно, управляет процессом взаимодействия с помощью структурирования коммуникации и регулирования отношений.
2. *Группа* — руководитель и сотрудники, которые поставляют информацию, необходимую для решения проблемы.
3. *Средства визуализации*, такие как флипчарт, пинборд, карточки, которые позволяют представить содержание коммуникации в визуальной форме.

Эти три элемента образуют треугольник, структурирующий процесс коммуникации.

Каждая модерация нуждается в особом дизайне — в целенаправленном и структурированном процессе взаимодействия участников. Например, модерация обсуждения процесса перехода к использованию новой компьютерной программы для организации администрирования в компании выглядит следующим образом. Модератор предлагает участникам зафиксировать на карточках свои ответы на

вопрос о цели изменений («Что должно улучшиться в результате перехода на новую программу?») или об их предпочтениях («Какие модули программы наиболее важны для Вас лично?»). Прикалывая на пинборд карточки с ответами, модератор с помощью уточняющих вопросов («Поясните, что конкретно имеется в виду?») добивается того, чтобы все ответы оказались понятными остальными участниками. Затем он просит сгруппировать карточки по содержанию таким образом, чтобы выявить основные темы, важные для группы. (Например, «формулирование критериев выбора» или «приоритизация дополнительных модулей программы».)

Если модератору удается выделить тематическую структуру ответов, он может сформировать подгруппы для работы над определенными темами. Он предлагает участникам выбрать темы и распределиться для работы над ними. Так образуются подгруппы, работающие параллельно над разными задачами. Модератор следит за тем, чтобы подгруппы визуализировали результаты своей работы для их презентации всем остальным участникам. После завершения работы в подгруппах участники собираются вместе и представляют друг другу результаты своей работы. Модератор управляет процессом принятия решения в группе по каждой из представляемых тем, обеспечивая вовлеченность всех и максимальное согласие участников.

Описанный процесс модерации представляет собой пример коммуникации, ориентированной на достижение взаимопонимания.

БАЗИС МОДЕРАЦИИ: БАЛАНС ОТКРЫТИЯ И ЗАКРЫТИЯ

Эффективная модерация групповых процессов основывается на балансе двух противоположных систем ценностей.

Первая система ценностей опирается на *быстрое принятие решения*. Приверженцы данной системы не склонны к долгим обсуждениям. Решения принимаются руководителями и спускаются сверху вниз. Типичным примером такой системы является военная организация. Ее преимущество — быстрое принятие и реализация решений. Недостаток системы заключается в том, что может быть принято неверное решение, которое будет без колебаний реализовано. Однажды принятое решение либо вовсе не корректируется, либо корректируется слишком поздно. Критика руководителей не поощряется. Наоборот, распространена тенденция затушевывать ошибки.

На противоположном полюсе находится система ценностей, которая ориентирована на *детальный анализ*. В рамках этой системы приняты долгие дискуссии с обстоятельным обоснованием и аргументацией. Обсуждаются и оцениваются все предложения, преобладает стремление к установлению взаимопонимания и достижению консенсуса. Ошибки в принятии решения очень редки и сразу же замечаются, поскольку решения подробно обсуждаются. Но при таком подходе возникает опасность начать действовать слишком поздно либо вообще не начать.

Метод модерации, представленный в нашей концепции, основан на объединении обоих подходов. Он стремится включить в обсуждение и принятие решения всех участников. Одновременно с этим он стремится ускорить процесс обсуждения с помощью визуализации и структурирования мнений и аргументов, что уменьшает количество повторений. Письменная фиксация идей помогает дисциплинировать любителей поговорить.

Основой данного подхода является совокупность действий модератора, которую мы называем «базисом модерации». На пути от фиксации конфликта до его окончательного разрешения модератор *открывает* каждую тему (каждый этап) обсуждения, предоставляя всем участникам возможность высказать свое мнение, и *закрывает* обсуждение темы (этап), достигая договоренности участников по данной теме (данному этапу). Базис модерации в определенном смысле состоит из двух элементов: *открытия* и *закрытия* — обмена мнениями, ориентированного на установление взаимопонимания, и принятия решения, ориентированного на действие.

Этот базис можно представить в виде ромба, стороны которого символизируют открывающие и закрывающие действия. Каждая тема открывается с помощью вопросов и закрывается с помощью резюме решения, фиксации его понимания и согласия с ним.

На *стадии открытия* собираются мнения и предложения участников. При этом могут обсуждаться все четыре тематические области коммуникации:

- ситуация (что соответствует действительности, а что нет);
- чувства участников (какие эмоции аутентичны, а какие нет);
- отношения между участниками (что приемлемо, а что нет);
- действия (что эффективно для достижения цели, а что нет).

Как уже было сказано, не существует объективного критерия, когда следует открывать новую тему для обсуждения, а когда закрывать.

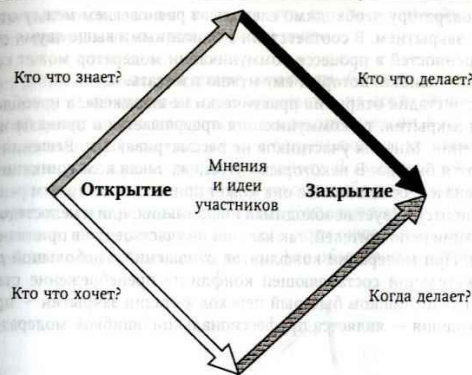


Рис. 29. Базис модерации

Есть лишь один принцип — спросить об этом группу и получить ее согласие. То есть открыть «тему открытия новой темы» и закрыть ее принятием решения об открытии новой темы обсуждения.

При этом у модератора появляется еще одна задача. Он должен вместе с участниками не только четко определять тему обсуждения, но и каждый раз показывать им, на какой стадии находится обсуждение — на стадии открытия или на стадии закрытия.

Типичными вопросами для стадии открытия могут быть, например:

- «Я прошу всех высказать свои мнения по данной теме».
 - «Что вы можете сказать по данной теме?»
- Вопросы закрытия могут выглядеть таким образом:
- «Я предлагаю перейти к обсуждению сказанного».
 - «Давайте подведем итоги».

При этом модератор должен постоянно уточнять понимание и согласие участников, поощряя их высказывать свое мнение. Его задача — фиксировать мнения, избегая повторений: «У меня такое впечатление, что основные точки зрения зафиксированы и аргументы повторяются. Или есть еще предложения?»

Модератору необходимо следить за равновесием между открытием и закрытием. В соответствии с описанными выше двумя системами ценностей в процессе коммуникации модератор может совершить две ошибки, которых ему нужно избегать.

Если стадия открытия практически не выражена, а преобладает стадия закрытия, то коммуникация превращается в приказы и распоряжения. Мнения участников не рассматриваются. Решения принимаются быстро. В некоторых ситуациях такая коммуникация эффективна и необходима. Но она может привести к неверным решениям, если отсутствует необходимая информация, или к недостаточной мотивации исполнителей, так как они не участвовали в принятии решения. При модерации конфликтов отношений с небольшой долей содержательной составляющей конфликта пренебрежение стадией открытия и слишком быстрый переход к стадии закрытия — принятие решения — является профессиональной ошибкой модератора.



Рис. 30. Форма коммуникации «Приказ»

Руководитель небольшой проектной группы по внедрению новой системы обслуживания клиентов открыл заседание словами: «Мы знаем проблему. Все жалуются на старую систему обслуживания. Но если мы предложим новую систему, все будет так же недовольны. Поэтому, я думаю, нам нужно придумать что-то, что мотивировало бы сотрудников работать в рамках новой системы». После этого он был удивлен низкой активностью участников. Очевидно, что стадия открытия была в этом случае слишком короткой. Не была обсуждена ситуация, не согласовано ее понимание в группе. Руководитель сразу же перешел к сбору предложений по решению проблемы, что относится к стадии закрытия. Это привело к тому, что после

важного обсуждения он был вынужден взять все решения на себя, жалуясь на бездарность членов своей проектной группы.

С другой стороны, существует опасность бесконечного обсуждения. Если не фокусировать коммуникацию на достижении практической цели, можно потерять очень много времени в приятном обмене мнениями. Такое обсуждение больше похоже на совместное чаепитие, чем на целенаправленную работу. В завершение все окажется в цейтноте, не успев прийти к какому-либо результату и даже не понимая, какой результат ожидался. Как следствие, все решается спонтанно и не составляется никакого логичного плана действий, либо решение перекладывается на тех, кто обычно их и принимает.



Рис. 31. Форма коммуникации «Чаепитие»

Как и в случае со стадией открытия, не существует объективного критерия для завершения стадии закрытия. В качестве критерия может выступать согласие участников. Исходя из принципа баланса стадий, модератор должен следить за тем, чтобы в процессе обсуждения не возникло асимметрии, каждый раз согласуя с участниками, что уже сделано, на какой стадии находится процесс модерации и что еще предстоит сделать. Тем самым достигаются необходимая открытость и гибкость.

Этот фундамент взаимопонимания повторяется во всех более мелких фазах процесса модерации.

ШЕСТЬ ЭТАПОВ МОДЕРАЦИИ КОНФЛИКТА: ОТ ПОСТАНОВКИ ЗАДАЧИ ДО ПЛАНИРОВАНИЯ РЕАЛИЗАЦИИ РЕШЕНИЙ

В Гамбургском университете под руководством Александра Редлиха был проведен опрос более 100 профессиональных модераторов, супервизоров, консультантов и тренеров. Им задавался вопрос о том, каким образом они структурируют процесс преодоления конфликтов в группах. Каждый участник опроса должен был привести пример типичного случая из своей практики и объяснить свои действия.

В другом исследовании А. Редлиха 50 опытным модераторам предъявлялись типичные ситуации групповых конфликтов. Ситуации моделировались в ролевых играх, где модераторы проводили модерацию конфликтов на основе своего подхода. В ходе этого исследования выявилось большое разнообразие методов, которые были обобщены в стратегии модерации конфликтов, состоящей из шести этапов. Эта концепция кратко излагалась в начале книги в виде путешествия по пересеченной местности. Этапы такого путешествия описывают действия модератора конфликта на пути к успеху. Модератор конфликта должен:

- 1) **рассеять туман ложных представлений:** сформулировать и согласовать задачу модерации;
- 2) **избежать пустыни фасадов:** сформировать межличностный контакт;
- 3) **обойти болото неясных целей:** зафиксировать темы и предмет конфликта;

- 4) **расчистить заросли аргументов:** прояснить точки зрения, предпосылки и мотивы конфликта;
- 5) **преодолеть горы упрямства:** сдвинуть позиции сторон с «мертвой точки» и согласовать решение;
- 6) **пройти через равнину бездействия:** обеспечить реализацию принятых решений.

Далее мы опишем эти шаги более подробно и приведем примеры методов модерации для каждого из них.

1. СОГЛАСОВАНИЕ ЗАДАЧИ МОДЕРАЦИИ: ЦЕЛИ, РОЛИ, УСЛОВИЯ

Еще до начала модерации в группе обычно уже произошло много событий. Процесс преодоления конфликта в узком смысле этого слова, то есть прояснение и разрешение спорных моментов в группе, опирается на предысторию, в той или иной степени определяющую дальнейшие действия.

Какой-либо представитель организации вступает в контакт с модератором и просит его разрешить групповой конфликт. Это может быть руководитель группы или ее член. При этом у него есть свои интересы и мотивы в конфликте, даже если он занимает позицию посредника между противоположными лагерями и просит помощи профессионального модератора, поскольку сам не может справиться с ситуацией. Или же он хочет обезопасить свою позицию и фактически просит защиты. И т. д.

Представления о ситуации и цели модерации, которые имеет этот представитель группы, часто не совпадают с представлениями остальных ее членов. Их необходимо обязательно еще раз уточнить и скорректировать вместе с группой. Так, например, модератор нередко планирует свою работу на основе информации, полученной в предварительной беседе с руководителем, которая оказывается недостаточной или даже неверной. Сама эта беседа модератора с руководителем может стать камнем преткновения для остальных членов группы, которые хотят знать, о чем же там шла речь, и подозревают, что руководитель искажил информацию «в свою пользу». Особенно часто такое встречается, когда предварительная беседа проводится с тем, кто непосредственно участвует в конфликте.

На данном этапе речь идет о заказе на модерацию — о постановке задачи для модератора. Постановка задачи модерации — существенная

часть процесса разрешения конфликта, которому, к сожалению, часто не уделяется достаточного внимания.

Независимо от того, кто первым осветит задачу модерации конфликта, первая содержательная беседа *должна* состояться со спонсором — тем, кто платит за модерацию. Как правило, это один из руководителей организации или несколько руководителей. Даже если первая беседа состоялась с заказчиком модерации, это еще не означает, что первый из шести шагов пройден. Члены группы захотят к этому еще что-нибудь добавить.

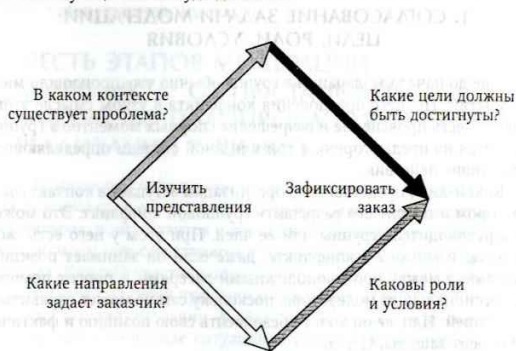


Рис. 32. Первый шаг путешествия: постановка задачи

Здесь в самом начале пути через пересеченную местность конфликта модератору угрожает туман ложных представлений: часто заказчик имеет размытые представления о ситуации. Модератор может рассеять этот туман, формулируя задачу модерации таким образом, чтобы получить возможность целенаправленно работать с ожиданиями участников конфликта.

Постановку задачи модерации можно представить в виде пирамиды, углы которой образуют роли участников модерации. Как правило, кроме модератора, в ней присутствуют еще три группы людей, участвующие в постановке задачи модерации и имеющие свои, часто различные, интересы:

- заказчик, который одновременно является спонсором и представляет интересы организации в целом: например, выполнение плана работы;
- руководитель группы, который представляет интересы группы, связанные с ее целями в организации: например, эффективная работа, хороший климат;
- члены группы, которые имеют свои личные интересы: например, удобное время отпуска, интересные задания.

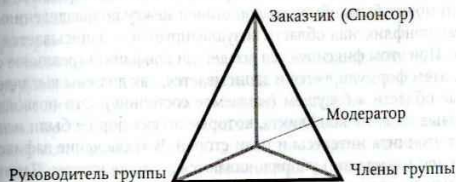


Рис. 33. Пирамида ролей участников постановки задачи модерации

Взаимодействие модератора с перечисленными тремя группами представлено на рис. 33 серыми линиями. Прежде чем сформулировать задание на модерацию, нужно провести беседу с заказчиком и с руководителем группы. Процесс формулирования задания завершается после согласования обсуждаемых тем конфликта со всеми членами группы. Модератору следует постоянно помнить, что все три группы клиентов имеют свои взаимоотношения в структуре организационных ролей, что ставит его в определенные рамки. Эти взаимоотношения отображаются на рисунке черными линиями. Модератор должен обходиться с ними очень бережно, стараясь их не нарушить.

Вопрос для формулирования задачи модерации:

«Допустим, модерация прошла успешно. Что должно измениться? Что должно стать по-другому, чем сейчас?»

Для того чтобы получить от заказчика четкое задание, бывает недостаточно его ответов на вопросы модератора. Многие могут ясно

сформулировать, что им не нравится и что они хотели бы изменить, но порой им трудно четко сформулировать, чего они конкретно хотят. Это приводит к недостаточной фокусировке и размытости целей модерации.

Для получения требуемой информации модератору необходим свой репертуар методов, позволяющих конкретизировать и визуализировать представления клиентов.

Одним из них является метод «Сценарий будущего». При его использовании вначале формулируются различные конфликтные области — виды групповой работы, в которых возникают конфликты. Например, это может быть обмен информацией между подразделениями. Выявленная конфликтная область визуализируется — записывается на флипчарте. При этом фиксируются все детали конфликта (реальное состояние). Затем формулируется и записывается, как должны выглядеть отмеченные области в будущем (желаемое состояние). Это позволяет увидеть новые аспекты конфликта, которые до сих пор не были ясны, и помогает уточнить интересы и цели сторон. В заключение зафиксированные цели (ожидания) упорядочиваются по приоритетам. Данный метод применим для прояснения ситуации и задачи модерации с любым из трех типов клиентов.

Прояснение задачи требует времени, поэтому в краткой беседе или разговоре по телефону трудно достичь хорошего результата. Метод «Сценарий будущего» помогает не только уточнить задачу, но и задает конкретный стиль коммуникации, помогает клиенту лучше понять роль и функции модератора. Использование описанного метода действует на него гораздо лучше, чем клятвенные заверения в нейтральности и действительности модерации, и снимает сомнения в некомпетентности модератора.

Прояснение задачи модерации часто состоит из трех этапов: первый — беседа с заказчиком (спонсором), второй — беседа с руководителем группы, на третьем этапе модератор в самом начале модерации проясняет с группой ее пожелания и цели. Правда, в некоторых случаях возможно отклонение от этой «стандартной схемы». Можно проводить беседу с заказчиком и руководителем одновременно. Иногда перед этим происходит встреча с представителями группы. Либо первый разговор происходит с руководителем службы персонала и т. д. Но в любом случае три группы клиентов, представленные на рис. 33, должны участвовать в уточнении задачи модерации. При этом следует помнить, что в процессе работы сама задача может изменяться. Поэтому происходит ее постоянное уточнение.

Беседа с заказчиком (спонсором)

Согласования с заказчиком бывает вполне достаточно, чтобы определить основное направление изменений. Оно задается, например, такими типичными высказываниями: «Я не знаю, что Вы будете делать с отделом, но я не хочу больше слышать их постоянных взаимных упреков и обвинений». Или: «Я хочу, чтобы сотрудники улучшили обмен информацией друг с другом. Я не понимаю, почему они этого не делают». Эти пожелания следует уточнить и конкретизировать, сравнив их с высказываниями самих сотрудников.

С заказчиком (спонсором), как правило, согласуется гонорар модератора.

Часто кроме решения основной задачи заказчик ожидает от модератора дополнительных результатов. Например, оценки некоторых сотрудников или описания причин конфликта. Такие запросы для модератора весьма проблематичны, поскольку ответы на них подрывают доверие к нему со стороны группы. С другой стороны, возникает опасение потерять будущие заказы, если не ответить на вопросы заказчика. И это опасение не безосновательно. Однако наш опыт говорит, что самым лучшим решением является доброжелательный, но твердый отказ. При этом часто за подобными вопросами можно увидеть скрытую потребность заказчика в индивидуальном консультировании или коучинге.

Довольно часто в обсуждениях с заказчиком модератор узнает «тайную» информацию, которая не предназначена для группы. Он не должен поддерживать обсуждение таких тем своими рассказами или проявлением любопытства. Более конструктивно сразу же поставить вопрос о возможности раскрытия ее перед другими участниками конфликта.

Тем самым модератор, с одной стороны, подтверждает свою роль нейтрального посредника, с другой стороны, посылает четкий сигнал о том, что «секретная» информация может усложнить и без того непростую ситуацию. Существование секретов опасно тем, что преувеличивает значение некоторых несущественных деталей и подрывает доверие всех участников конфликта друг к другу.

Предварительная беседа с руководителем группы

В беседе с руководителем группы цель модерации уточняется более подробно: «Я хочу, чтобы сотрудники А и Б так взаимодействовали друг с другом, чтобы знать все детали работы другого». Или: «Я хочу такого улучшения отношений в отделе, чтобы сотрудники захотели собираться вместе вне работы».

Во время этой беседы важно подготовить руководителя к предстоящей модерации и объяснить ему, как он должен себя вести и какова его роль во всем процессе. Наиболее эффективно, если руководитель будет больше, чем он это обычно делает, слушать то, что говорят его сотрудники. Он должен быть готов спокойно воспринять негативную обратную связь по отношению к себе и не торопиться с ответами и выводами. Он должен проявить терпение, когда будут открыто названы скрытые аспекты конфликта и атмосфера станет напряженной. Важно дать понять руководителю, что может произойти во время модерации, чтобы он был готов к эффективному исполнению своей роли. Его первая задача — понять другие точки зрения и не торопиться с высказыванием своего мнения.

С руководителем необходимо согласовать условия, время и длительность модерации. С ним нужно также обсудить необходимость последующих поддерживающих сессий группового коучинга.

В одном из отделов организации возникли проблемы информационного обмена между двумя секторами. Для решения проблемы потребовалась однодневная модерация. В другом случае для разрешения затяжного конфликта в отделе маркетинга понадобилось два с половиной дня модерации. Но при этом были запланированы еще две двухчасовые встречи после проведения основной модерации.

Позже, на третьем этапе модерации, с участниками будут обсуждаться конкретные темы конфликта. Там произойдут дополнение и еще большее уточнение задачи модерации. Руководителю следует пояснить, что с ним обсуждается лишь предварительная задача модерации, которая должна быть дополнена, скорректирована и согласована с остальными участниками. Конечно, при этом речь не идет о полном изменении задачи, согласованной между модератором и руководителем. Речь идет о достижении общегруппового консенсуса в постановке задачи модерации.

На этом этапе модератор обсуждает с руководителем также и то, каким образом сотрудники будут проинформированы о предстоящем мероприятии и состоявшейся беседе. Кроме того, важно определить, кто и как обеспечит, чтобы все участники имели об этом одинаковую информацию.

Здесь следует также определить, насколько сам руководитель мотивирован заниматься данным конфликтом. В некоторых случаях руководители стремятся остаться в стороне от него, полагаясь лишь на внешнего модератора. Такое отношение существенно затрудняет

разрешение конфликта. Явно выраженное желание руководителя лично дистанцироваться от разрешения конфликта — сигнал для того, чтобы отказаться от заказа на модерацию. В определенном смысле это противопоказание для модерации, поскольку снижает и без того обычно недостаточную мотивацию участников. Немотивированные руководитель и группа стремятся снять с себя ответственность за процесс и результат модерации и переложить ее на модератора. Здесь можно упомянуть известный девиз консультантов: «Не работай больше, чем клиент!» («Don't work harder than the client!»).

С другой стороны, мотивированный и заинтересованный руководитель, имеющий четкие представления о цели модерации и готовый открыто говорить с подчиненными, — мечта любого модератора. Он дает высказаться сотрудникам и пытается их понять, основываясь на рекомендациях модератора.

Для беседы с руководителем группы на предварительном этапе модерации могут быть полезны следующие вопросы:

Вопросы для уточнения задачи модерации с руководителем:

1. Цель модерации конфликта / Представления руководителя: что было бы желательным результатом, что должно измениться, в чем конкретно это должно проявиться? Что не должно произойти ни в коем случае?
2. Организационная структура (например, органограмма): кто за что отвечает, кто с кем взаимодействует, кто кому подчиняется, кто кому передает результаты работы?
3. Предыстория: проводились ли уже в прошлом мероприятия по развитию команды, по какой причине, каковы были их результаты?
4. Ожидания от модератора: что он должен делать, что он не должен делать?
5. Ожидания модератора по отношению к руководителю и сотруднику.
6. Условия: кто будет принимать участие, где и когда будет происходить модерация, какова ее длительность, как будет обеспечиваться реализация принятых решений и договоренностей?
7. Согласование следующих шагов: с кем еще нужно встретиться перед началом модерации, нужно ли подготовить руководителя к модерации, как будут проинформированы и подготовлены участники модерации?

Можно сказать, что критерием хорошего прояснения и постановки задачи модерации является положительный ответ модератора на вопрос о том, ясны ли ему обсуждаемые темы, участники, их роли и цели модерации.

Если после этого модератор решает принять заказ на модерацию, он должен сформулировать свое предложение:

- цель модерации;
- условия (участники, время, место, стоимость);
- четко определить свою роль и ответственность;
- четко определить роли и ответственность руководителя и членов группы

и надеяться, что он этот заказ получит.

На этом мы завершаем описание первого этапа — уточнения задачи и заключения контракта на модерацию конфликта — и переходим к описанию собственно процесса модерации разрешения группового конфликта.

2. ФОРМИРОВАНИЕ КОНТАКТА: ПОВЫШЕНИЕ ДОВЕРИЯ И ОТКРЫТОСТИ В ГРУППЕ

Задача модерации уже сформулирована в предварительных беседах с заказчиком и руководителем. На втором этапе пути по пересеченной местности конфликта модератор впервые встречается с группой. Вначале члены группы ведут себя осторожно, избегая обсуждать тему открыто и честно. Закрытость участников проявляется в их невербальном поведении — в скованности мимики, отсутствии жестикуляции, закрытых позах. Открытое выражение эмоций отсутствует. Проявляются разве лишь скепсис и настороженность. Здесь возникает опасность всем вместе — модератору, руководителю и членам группы — попасть в пустыню фасадов, способную засушить всю модерацию.

Задача модератора на этом этапе — повысить доверие в группе за счет более открытой коммуникации.

Модель Социальной Архитектуры Группы показывает важность выражения эмоций для взаимодействия в группе. Аутентичное выражение эмоций представляет собой баланс между открытой спонтанностью и эмоциональным контролем. В самом начале модерации конфликта участники склонны к чрезмерному контролю эмоций. Каждый боится негативных последствий, если он открыто выскажет свои мысли и чувства по поводу ситуации.

Однако спонтанность и открытость — это основа взаимопонимания. А именно взаимное понимание является предпосылкой для разрешения конфликта. Исследования конфликтов показали, что та сторона конфликта, которая раскрывает себя, существенно влияет на его деэскалацию. Но риск использования слабостей раскрывшейся стороны другими участниками конфликта, а значит и опасение раскрыться, все же остается. Поэтому модератор своим поведением должен демонстрировать открытость и аутентичность и помогать участникам проявлять себя все более и более открыто, но делать это весьма дозировано. Он должен также защищать участников, проявляющих большую открытость, от негативных реакций других и позитивно подкреплять их, тем самым поощряя такое поведение.

Его задача — повысить готовность участников к открытому выражению своих мыслей и чувств и обезопасить их от негативных последствий самораскрытия.

Критерием успешности данного этапа является рост количества открытых и честных высказываний в группе, оцениваемых участниками нейтрально или положительно. Это повышает доверие и достоверность обсуждаемого содержания.

Модератор начинает первым: представление себя и предыстория модерации

Если модератор впервые встречается с группой, он должен вначале представить себя. Многие из опрошенных модераторов сообщают участникам, объединяя с представлением себя, краткую предысторию этой встречи и этапы модерации. В исследовании А. Редлиха, моделировавшем ситуации модерации, выявилось, что открытое и четкое изложение предыстории данного мероприятия — обязательный пункт второго этапа. Модератор должен открыто сообщить то, что было согласовано в беседах с заказчиком и руководителем, и каковы цели модерации. Это необходимо для повышения доверия к модератору и согласования целей и представлений участников с целями и представлениями руководителей и самого модератора. Часто это довольно трудно сделать, поскольку в беседах могли обсуждаться темы, которые не предназначены для группы. Если модератор их не упомянет, это может понизить доверие к нему. Поэтому уже в обсуждении с руководителями следует избегать таких тем, чтобы не оказаться в подобной ситуации.

Члены группы: их ожидания по отношению к проблеме и по отношению друг к другу

Существенно меньше, но все же большинство опрошенных модераторов считает необходимым достичь более глубокого контакта в группе с помощью представления участников. Для этого модератор чаще всего обращается к группе со словами: «Представьтесь, пожалуйста, и расскажите о вашем отношении к данному мероприятию, ваших ожиданиях и опасениях».

Вопрос модератора конфликта к группе на втором этапе:
«Что (нового) могут сообщить о себе участники всем остальным?»

В начальной фазе второго этапа темой группового обсуждения можно сделать ожидания и опасения участников. Но это рискованно. Гораздо более эффективно и безопасно для участников разбить их на пары, в которых они смогут обсудить данные темы, а затем сообщить результаты этих бесед всей группе. В этих беседах каждый может сравнить свои чувства и мнения с чувствами и мнениями партнера. При этом происходит уточнение мыслей и чувств участников. Это помогает более четко сформулировать их прежде, чем высказывать «в общем кругу». В парных беседах одновременно достигается и увеличение открытости, что улучшает межличностный контакт в группе в целом. Впрочем, формирование контакта на этом не заканчивается. Здесь оно только начинается, и его необходимо поддерживать и развивать на последующих этапах.

Несколько минут для бесед в парах достаточно, чтобы обменяться индивидуальными ожиданиями и опасениями. В последующей презентации ожиданий и опасений модератор вступает в краткий диалог с каждым участником.

При этом от модератора требуются терпение и настойчивость, чтобы противостоять попыткам некоторых участников ускорить процесс («Давайте же, наконец, ближе к делу!»). Опытные модераторы спокойно выдерживают их напор. Они уделяют уточнению высказываний участников достаточно времени, чтобы понять их мнение, отношение и пожелания и тем самым сделать их понятными всем остальным. Кроме того, они честно и открыто отвечают на все вопросы, задаваемые прямо или косвенно. Необходимо удовлетворить

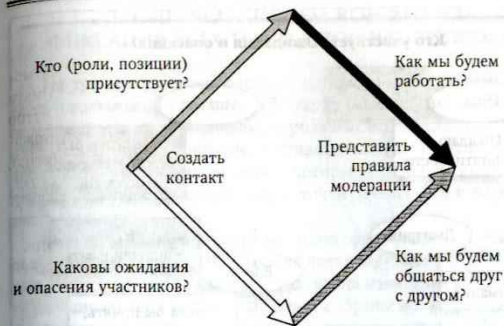


Рис. 34. Второй этап: формирование контакта

потребность участников в информации, которой в начале модерации они имеют очень мало.

В этих коротких контактах модератор в определенном смысле заключает «индивидуальные договоры» с каждым участником, поддерживая или корректируя ожидания, снимая опасения и согласуя представления и цели.

Для более эффективной фиксации этих договоренностей полезно визуализировать их, записав на флипчарте или на карточках метаплана высказывания каждого участника.

Например, в начале однодневной модерации одной из проектных групп модератор спросил членов группы: «Представьтесь, пожалуйста. Какие ожидания и какие опасения есть у вас по отношению к сегодняшнему мероприятию?» Все высказывания были визуализированы с помощью карточек на пинборде.

Модератор кратко обсудил с каждым участником его ожидания и опасения, чтобы лучше понять их и определить его стиль коммуникации. На рис. 35 представлены результаты визуализации его бесед.

После окончания такого опроса модератор уточняет у группы, все ли понятно и есть ли дополнения, не упущено ли что-то. Если дополнений нет, то на этом этапе он комментирует свое отношение

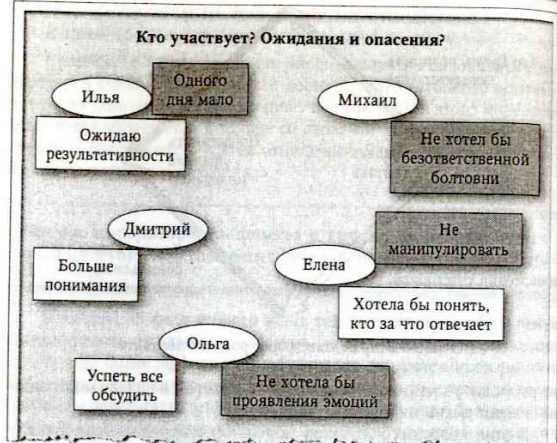


Рис. 35. Начало модерации: ожидания и опасения участников модерации

к высказанным ожиданиям и опасениям и кратко сообщает, что он собирается делать дальше в соответствии с ними.

При этом он корректирует неадекватные ожидания (например, что он уже имеет решение конфликта), отклоняет нереалистические пожелания, подтверждает реалистичность некоторых опасений (например, возможность проявления эмоций) и снимает неоправданные опасения.

В приведенном примере модератор обсудил опасение манипулирования с его стороны. Он четко объяснил участникам, что каждый сам выбирает, как он будет себя вести и что будет говорить. То, что одного дня мало, он понимает, но пока на мероприятие отведено столько времени, и «нам нужно постараться использовать его продуктивно». Поэтому мы должны выбрать и обсудить только две-три темы.

Когда темы данного этапа прояснены и участники готовы идти дальше, модератор делает следующий шаг — переходит к третьему этапу модерации.

3. ОПРЕДЕЛЕНИЕ ТЕМ КОНФЛИКТА: ФИКСАЦИЯ ВСЕХ ТЕМ И СПОРНЫХ ВОПРОСОВ

На третьем этапе мы рискуем попасть в болото неясных целей. Здесь часто можно услышать: «В сущности, проблема заключается в том, что другая сторона...» Такого рода высказывания ведут нас прямо в самую топь — к неконструктивным спорам о сути конфликта. Часто спор идет по таким темам, которые при ближайшем рассмотрении не являются спорными, а точки зрения вовсе не противоречат друг другу.

Модератор должен уточнить и четко сформулировать темы и точки зрения участников. О чем именно идет спор? При ответе на этот вопрос существует опасность того, что группа начнет обсуждать первую же названную тему до того, как будут собраны *все темы конфликта*. Нужно уделить достаточно времени и терпения тому, чтобы собрать, четко сформулировать и зафиксировать все важные темы. Это является одной из важнейших предпосылок разрешения конфликта.

На данном этапе пути в первую очередь должны быть собраны все те аспекты и темы конфликта, с которыми участники согласны. Это оказывается гораздо более сложным, чем кажется на первый взгляд, поскольку сам конфликт влияет на то, что и как формулируется. Стороны считают, что то, как они определяют аспекты конфликта, может усилить или ослабить их позиции.

Важные различия

Выше мы уже обсудили, чем конфликт отличается от проблемы. На данном этапе их различие очень важно для того, чтобы выявить действительные пункты конфликта и не работать над ложными. Поспешность на этом шаге может привести к краху всей модерации.

Слова «конфликт», «проблема», «интересы» и «тема» часто используются так, что больше запутывают, чем проясняют ситуацию. Например, участник выражает свое желание равноправного рассмотрения всех позиций словами: «Наша проблема в неравноправии. В том, что некоторые «более равны, чем другие»». Другой участник мог высказать то же самое следующим образом: «Мои интересы заключаются в том, чтобы мы все здесь имели равные права». Третий мог сказать: «Меня волнует тема равноправия». И т. д. Поэтому, чтобы не запутаться, модератор должен четко различать и адекватно использовать эти понятия.

Проблемы и конфликты

В литературе, посвященной модерации, понятия «конфликт» и «проблема» часто отождествляются.

В третьей главе мы уже отмечали, что для нас важно различать эти два понятия. При этом мы говорим о содержательных проблемах в том случае, когда человек или группа хочет изменить существующее положение дел (предмет, ситуацию), поскольку оно отличается от желаемого. Речь идет о различии между актуальным и желаемым состояниями по отношению к предметам или объективным ситуациям, а не по отношению к другим людям.

Например, выпускник факультета менеджмента пытается найти работу в качестве руководителя. Его цель — получить работу на такой должности. Не один раз он проходил собеседования в разных компаниях, но безуспешно. Он пытается решить проблему: как себя презентовать, чтобы получить желаемую работу? До тех пор пока на достижение его цели не влияет другой человек, а его волнует только вопрос, как достичь этой цели, мы имеем дело с проблемой — различием между желаемым и актуальным состоянием. Было бы неверно говорить в этом случае, что имеет место конфликт между выпускником и работодателями.

Межличностный конфликт возникает в том случае, когда какой-либо человек начинает мешать другому реализовать его цели или удовлетворять его интересы. Например, отец выпускника может предъявлять высокие требования к своему сыну и упрекать его в неудачах на собеседованиях, тем самым оказывая на него постоянное давление. Сын уже готов искать место работы на не столь высокой позиции, но отец против. Между ними возникает спор, который перерастает в конфликт. Это конфликт по поводу цели. Цель сына не совпадает с целью отца. Их представления о желательном состоянии противоречат друг другу. Спор может возникнуть и по поводу путей достижения цели. Например, если отец требует, чтобы сын проходил больше собеседований и был активнее. В обоих случаях их интересы находятся в противоречии. Конфликт может эскалировать дальше, если в него будут вовлечены другие участники (например, мать) или новые темы (например, недовольство друзьями сына или излишней строгостью отца).

В большинстве конфликтов содержательные проблемы и конфликты противоположных интересов встречаются одновременно.

Различение понятий помогает нам отделить проблемы от интересов участников конфликта и четко их зафиксировать, что создает условия для прояснения самого конфликта.

Индивидуальные интересы и общие темы

Как уже говорилось, при выяснении сути конфликта часто возникает опасность путаницы понятий. Если один из участников конфликта утверждает, что «наша проблема — в неравноправии: одни больше равны, чем другие», то он фактически выражает свое желание иметь равные права с другими. То есть он говорит не о проблеме, а об интересах. При этом его личные интересы выражаются в такой форме, словно это общая проблема для всех, которую следует обсуждать в группе именно как проблему. Его индивидуальное желание, чтобы с ним обращались более равноправно, становится надиндивидуальной проблемой. Если модератор неправильно идентифицирует данное высказывание участника, это может привести к спорам о том, общая ли это проблема, проблема ли это и т. д. И все силы и время участников будут потрачены ими на защиту своих позиций по данному частному пункту обсуждения.



Рис. 36. Процесс центрирования темы: от индивидуальных интересов через организацию группы к общей теме

Рис. 36 описывает процесс перехода от личных интересов к общей теме в рамках модели темоцентрированной интеракции, разработанной Рут Кон [Cohn, 1972]. Согласно этой модели, индивидов с их личными интересами, группу с ее групповой динамикой и содержательную тему во всех ее аспектах следует рассматривать как единую систему в конкретном социальном контексте для того, чтобы обеспечить реальную, а не фиктивную работу и развитие как группы в целом, так и каждого ее члена. В модели темоцентрированной интеракции важен баланс между всеми названными аспектами. Для достижения этого баланса модератор должен предпринять следующие действия:

1. *Управление группой* — здесь модератор конфликта помогает участникам сформулировать их индивидуальные интересы (желания, требования, намерения, проблемы), которые он должен зафиксировать и визуализировать.

2. После того как все интересы зафиксированы, модератор направляет группу на формулирование общей темы. Этот содержательный и одновременно *групповой динамический процесс* позволяет не только определить общую для всех тему конфликта, но и способствует самоорганизации группы. Группа приобретает свое место в пространстве социальной архитектуры (см. главу 4).

3. Если процесс протекает успешно, группа формулирует *общие темы*. Члены группы ориентируются на достижение согласованной цели и имеют одинаковые представления о ситуации и условиях.

Общая тема задает всем участникам одинаковый угол зрения на ситуацию. В случае конфликта мы имеем дело с противоположностями или противоречиями. Например, это могут быть противоположные *взгляды* на ситуацию: «У нас существует несправедливость» против «Наоборот, ко всем относятся одинаково». Или это могут быть противоположные *позиции* и их *оценка*: «Да, у нас существует некоторое несправедливое, но это не изменить и это не так уж и важно» против «Нет, это очень важно, и это можно и нужно менять».

Любая тема конфликта содержит по крайней мере два противоположных интереса. Поэтому в самой формулировке темы конфликта это противоречие должно быть зафиксировано очень четко. Например, в случае различного восприятия ситуации темой может стать прояснение различий в восприятии: действительно ли в группе существует несправедливое, так ли это?

Сама тема также может стать предметом разногласий («Да, это наша основная тема». «Нет, я не хочу ее обсуждать. Это совсем не

важно»). В этом случае модератору следует сформулировать метатему: «Тогда нам нужно обсудить, будем ли мы обсуждать тему равноправия или нет. Все ли согласны с этим?»

Желания и требования

Необходимо прояснить один вопрос, который касается поведения модератора на третьем этапе модерации межличностных конфликтов.

Высказывания типа «нужно больше уважения» или «следует улучшить обмен информацией» не являются ни ожиданиями, ни тем более требованиями высказавших их участников. Они скорее выражают *желания* их авторов, которые вовсе не обязательно должны быть удовлетворены.

При модерации конфликтов очень важно различать понятия «требование» и «желание». Требование имеет смысл притязания, справедливого в правовом отношении. Если такое справедливое требование не удовлетворяется теми, к кому оно обращено, его «носитель» чувствует несправедливость по отношению к себе и считает себя вправе жаловаться на это. Он считает других виноватыми как в моральном, так и в юридическом смысле. Поэтому требования тесно связаны с моральными проступками и обвинениями в их совершении. Неудовлетворенное требование ведет к фрустрации, которая мотивирует к действиям и часто вызывает агрессию. Если кто-то из участников конфликта рассматривает свое желание как справедливое требование, он обычно более нетерпелив и в меньшей степени готов рассматривать и учитывать интересы другой стороны. Зона его толерантности очень узка.

Желание, наоборот, имеет очень широкую зону толерантности. Если мое желание не удовлетворяется, то я не ищу виноватого, а испытываю чувство разочарования, злости или неудовлетворенности, то есть аутентичные чувства.

Впрочем, понимание интереса как желания или как требования является достаточно субъективным. Если кто-то выдвигает свои интересы не как желания, а как требования, то вероятность развития конфликта повышается, поскольку они сопровождаются личными обвинениями в нарушении моральных норм и часто дополняются официальными жалобами. В этом случае участники конфликта обсуждают не возникшие между ними чувства и ситуацию, чтобы найти взаимно приемлемое решение, а говорят о нарушении моральных

норм и вине другой стороны, а значит, речь в большей степени идет о наказании, чем о поиске решения.

Если в группе имеется конфликт, то высока вероятность того, что он затрагивает и неудовлетворенные желания (например, потребность в признании, в принятии группой, в справедливой оценке личных заслуг), которые воспринимаются как требования. В частности, требование равномерного распределения работы, оплаты по индивидуальным результатам труда и т. д. Еще при сборе тем модератор должен определить, какая культура присуща данной группе: культура мышления в терминах требований или в терминах желаний.

Одним из качеств профессионального модератора является умение увидеть, что при формулировке интересов за высказываниями, выраженными в форме требований, стоят индивидуальные желания. Это, впрочем, не означает, что при модерации конфликта требования переформулируются в желания или не рассматриваются вовсе. Но они задают рамки модерации, которые ограничиваются юридическими аспектами требований.

Позиции и интересы

Основой гарвардской концепции переговоров [Фишер, Юри, 2008] является различение позиций и интересов. Позиция — это, как правило, вариант решения проблемы, который удовлетворяет интересы стороны, представляющей эту позицию, но не учитывает интересы другой стороны. В переговорной стратегии позиционного торга стороны умышленно завывают свои позиции, чтобы достичь более выгодного для себя компромисса. Типичный пример — переговоры между продавцом и покупателем, когда один завывает, а другой занижает цену, надеясь договориться «посередине».

В межличностных конфликтах люди также склонны к использованию стратегии позиционного торга, основанного на отстаивании своих первоначальных позиций с постепенными уступками. Например, в группе может существовать невысказанная позиция, что новички должны выполнять неприятную работу; эта позиция разделяется высокостатусными сотрудниками, но оспаривается низкостатусными.

Стороны конфликта часто считают, что только другая сторона должна что-то сделать или измениться, но не они сами. Конфликтная ситуация осложняется тем, что именно этого те делать не желают.

Позиционное мышление опирается на ошибочную мыслительную модель, содержащую три основные предпосылки:

1. Каждый конфликт имеет только одну причину.
2. Причина находится в противоположной стороне, то есть вне нашего влияния.
3. Для того чтобы найти правильное решение, нужно знать эту единственную причину конфликта.

Из этих предпосылок делается вывод: разрешать конфликт должна другая сторона. Мы ничего сделать не можем. Мышление контрагентов, основанное на этой модели, монокаузально, экстерналино и одномерно. Использование данной модели в конфликтах не только неэффективно, оно способствует их эскалации, поскольку вина и ответственность перекладываются на другую сторону.

Эта мыслительная модель могла быть полезна для выживания первобытных племен наших предков, так как помогала объединить силы всех на борьбу с врагом в опасных конфликтных ситуациях. Но в современных условиях она явно не работает.

Гарвардская концепция, наоборот, рекомендует концентрироваться на интересах, стоящих за позициями, для того чтобы достичь приемлемой для обеих сторон договоренности. Аналогичный подход используется в системной модели, основой которой является циркулярное мышление в противовес линейной причинности. В системной модели учитывается множество взаимосвязанных факторов и, как правило, принимаются лишь те решения, которые используют как внутренний, так и внешний потенциал. Системный вариант интервенции, направленной на поиск решения [De Shazer, 2006], вообще не предполагает выяснения причин. Он направлен только на поиск решений по принципу: «Представьте, что вы достигли цели. Опишите, как вы это сделали».

Упомянутое многообразие факторов охватывает не только содержательные причины, но и субъективные элементы, такие как «образ „Я“», ошибки восприятия, отношения с другими, чувства (зависть, доверие, страх...) и др. Как мы уже упоминали, люди хотят реализовать свои субъективные представления и быть уважаемыми. Поэтому модерация должна учитывать эти субъективные интересы в процессе прояснения конфликта и поиска его решения. Для этого модератору следует выявить и зафиксировать все интересы всех участников.

Как и в гарвардской концепции переговоров, модератор должен больше концентрироваться на интересах, чем на позициях. Как это

реализовать, более подробно изложено в описании четвертого этапа модели модерации конфликта. На данной же стадии модерации вполне достаточно фиксации позиций сторон.

Завершение формулирования задачи модерации

На данном этапе модерации происходит не только фиксация тем конфликта, требующих дальнейшего прояснения и обсуждения, но и согласование этих тем с участниками. Это является частью формулирования задачи модерации. Именно здесь модератор имеет последнюю возможность отказаться от модерации или изменить ее задачу (например, если темы сотрудников не совпадают с представлениями руководителей). Модератору не остается ничего другого, как отказаться от модерации, если группа не в состоянии договориться о темах конфликта и не хочет обсуждать метаконфликт по поводу невозможности согласовать темы конфликта.

Относительно формулирования задачи модерации и задания на модерацию были уже сделаны три шага. На первом этапе путешествия по местности конфликта, во-первых, между модератором и заказчиком (спонсором) было согласовано задание на модерацию. Во-вторых, это задание было согласовано и скорректировано в беседе с руководителем. В-третьих, в начале встречи с группой модератор познакомил с этим заданием всех участников. В этом пункте для всех участников окончательно проясняется, что модерация должна состояться и что является ее темами. Однако не стоит забывать, что во время группового обсуждения может возникнуть сопротивление попыткам разрешить конфликт, особенно когда участники поймут, какие конкретные темы будут обсуждаться. Поэтому модератор должен помнить, что заказ на модерацию и задача модерации окончательно формулируются лишь тогда, когда собраны и согласованы все темы конфликта, причем в форме конкретных требований и пожеланий всех участников.

Как уже было сказано, заказ на модерацию — это результат согласования между заказчиком, руководителем, сотрудниками и модератором. Согласование с заказчиком и руководителем уже достигнуто, остается достичь согласования с группой. Это не абстрактная задача. Последняя часть заказа на модерацию заключается в том, чтобы собрать все темы, которые следует обсудить, и договориться с группой, что модерация конфликта необходима. Этот последний шаг формулирования заказа и задачи модерации наряду с распределением ответственности между участниками и модератором помогает

прояснить ситуацию и играет координирующую роль. Здесь расставляются приоритеты. Конкретное соглашение о модерации, разделяемое всеми участниками, — уже половина успеха.

Необходимо отметить, что это соглашение в ходе модерации может быть скорректировано и часто существенно дополняется и детализируется.

Следующий вопрос данного этапа — как собрать темы конфликта в группе?

Список тем: выбор адекватных тем

В архитектурном бюро одной строительной компании возник конфликт. Руководство было недовольно большим количеством больничных листов и плохой атмосферой в коллективе. Модератор был удивлен, когда во время его присутствия в качестве наблюдателя на совещании сотрудников он увидел довольно жесткие споры по поводу того, стоит ли внедрять новый модуль компьютерной программы, позволяющий представлять интерьеры помещений в трехмерном пространстве с точки зрения летающей мухи. После получасового наблюдения он понял, что спор идет не о стоимости модуля, которая была довольно низкой, а о том, полезны ли такие «игрушки» в серьезной работе. Модератор почувствовал, что это лишь побочная тема, и задал группе вопрос о том, какая тема стала бы обсуждаться, если бы решение о покупке было принято. Выяснилось, что в коллективе присутствовал большой страх сокращений в связи с реорганизацией бюро, и каждый пытался выглядеть лучше других, чтобы сохранить свое место.

Этот пример показывает, насколько важно выявить все желания участников, чтобы не обсуждать нерелевантные темы. Здесь может быть полезным метод системных вопросов [De Shazer, 2006]: «Представьте себе, что проблема решена. Что изменилось бы?» В случае модерации конфликтов данный вопрос может звучать следующим образом: «Если бы мы успешно разрешили конфликт, какую тему вы стали бы обсуждать после этого?»

Наряду со сбором всех тем конфликта, модератор должен определить те темы, задачи и зоны конфликта, которые не подлежат обсуждению, поскольку решения по этим пунктам принимаются или уже приняты на другом уровне организационной иерархии. Даже опытные модераторы иногда только после многочасовой модерации какой-либо темы узнают, что решение по ней либо уже принято, либо назначены ответственные за ее организационное решение.

Чтобы избежать такой ситуации, на данном этапе модерации нужно разбить все собранные темы конфликта на три класса:

1. Темы, которые не следует обсуждать, поскольку решение по ним уже принято.
2. Темы, которые еще не нашли своего решения, но их обсуждение необходимо для разрешения конфликта.
3. Темы, включение которых в список обсуждаемых тем также является темой обсуждения. (То есть требующие выяснения их принадлежности к темам конфликта.)

Так, например, при объединении двух отделов в компании тема объединения не нуждалась в обсуждении, хотя вначале большинство сотрудников считало, что их мнение могло повлиять на решение руководства о слиянии. В то же время проблемы распределения обязанностей и ресурсов относились к темам, которые необходимо было обсудить вместе. Здесь существовала некоторая свобода для принятия решения внутри нового подразделения. Но в ходе сбора тем дополнительно выявилась еще одна спорная тема, по поводу которой возникли сомнения, стоит ли вообще ее обсуждать. Это тема, связанная со структурой управления. Одна часть группы считала, что решение о структуре управления — это прерогатива руководства компании, другая думала, что группа сама может предложить вариант структуры. После короткого обмена мнениями данная тема была оставлена, как неясная. Во время обсуждения других тем от руководства компании была получена дополнительная информация, разрешившая спор, — структура управления будет определена «сверху», но на основе распределения ответственности в подразделении.

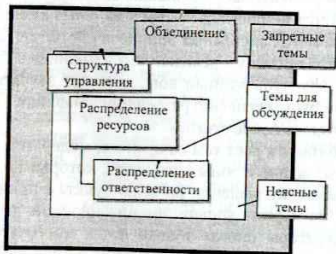


Рис. 37. Темы для обсуждения

Методы

Третий этап, как и все этапы процесса модерации, включает в себя в первую очередь *открытие*, в котором собираются и сопоставляются по принципу противоречия друг другу пожелания и ожидания участников, включая и руководителя. Если пожелания участников противоречат друг другу, то это становится общей темой группового обсуждения независимо от того, сколько человек их высказывают.

Основной вопрос третьего этапа модерации конфликта:
«Что и с какой целью стоит здесь обсуждать, если бы это было только нашим внутренним делом?»



Рис. 38. Третий этап модерации: определение тем конфликта

Для сбора пожеланий участников полезно использовать коммуникационный квадрат Шульц фон Туна. Для этого участников просят либо индивидуально, либо в парах ответить на вопросы, представленные на рис. 39. После завершения модератор просит каждого сформулировать и высказать свои пожелания в общем кругу. При этом участники самостоятельно решают, насколько подробно и глубоко они готовы описать свои личные чувства, важные для них содержательные проблемы или отношения с другими.



Рис. 39. Сбор пожеланий с помощью коммуникационного квадрата

Во время сбора пожеланий модератору очень важно не торопиться и запланировать время на то, чтобы противостоять давлению доминантных членов группы, которые «уже знают», что является центральной темой и причинами конфликта.

Можно осуществить *открытие* третьего этапа с помощью матрицы пожеланий (рис. 40). При использовании этого метода каждый участник пишет на карточках, какие пожелания по отношению к другим у него есть. Например, на серых карточках: «Кто и что должен изменить в будущем?», на белых: «Кто и что должен сохранить?». Все пожелания должны 1) быть описаны как можно более конкретно и 2) быть реализуемыми. Перед тем как обнародовать свои карточки, каждый участник еще раз проверяет, не преувеличены ли или, наоборот, не смягчены ли его формулировки. Затем он выбирает два-три наиболее важных своих пожелания и прикрепляет их на пинборд в соответствующую клетку матрицы. Теперь каждый может видеть: кто, к кому и какие пожелания имеет. При появлении вопросов карточки поясняются их авторами.

Обсуждение карточек — а оно происходит на четвертом этапе — осуществляется по следующей схеме:

- (✓) Тот, к кому обращено пожелание, может и хочет его удовлетворить, — выполнено.
- (?) Он хочет удовлетворить пожелание, но не знает, как это сделать, — требует решения.
- (d) Он воспринимает ситуацию иначе — требует прояснения.
- (o) Он не желает удовлетворять пожелание, поскольку оно противоречит его личным интересам, — требует переговоров.

		Пожелания			
		Сохранить	Изменить		
К кому	Кто	Сергей	Мария	Елена	...
Сергей					
Мария	Юмор		Открытость		
	Ответственность		Целеустремленность		
Елена					

Рис. 40. Матрица пожеланий (пример)

Этот метод помогает быстро и конструктивно перейти к обсуждению содержания конфликта, но создает значительное напряжение в группе, поскольку требует от участников открытости в прояснении ситуации и поиске решения. А это вызывает фрустрацию, порой приводящую к агрессии.

Плодотворным оказывается также сбор пожеланий в парах или тройках участников. Они образуются на основе случайного выбора, чтобы избежать формирования «групп по интересам». Эти подгруппы вначале собирают все пожелания, которые имеются у их членов. Затем выбираются только три наиболее важные, которые максимально конкретно записываются на флипчарте или на карточках. Когда подгруппы заканчивают свою работу, они представляют и поясняют сформулированные пожелания всем остальным членам группы, обосновывая их. В завершение процедуры сбора пожеланий определяется их окончательный список, по поводу которого должно быть достигнуто понимание и согласие всех участников.

На данном этапе лишь небольшая часть группы в состоянии четко ответить на основной его вопрос: «Что и с какой целью стоит здесь обсуждать, если бы это было только нашим внутренним делом?» Возможно, каждый интуитивно чувствует, что он хотел бы обсудить, но сформулировать это в приемлемом для всех виде бывает очень непросто. Участники конфликта должны иметь возможность *постепенно*, шаг за шагом прояснять конфликтную ситуацию. Некоторые модераторы не спешат перейти к обсуждению содержания, а предлагают участникам представить свои пожелания в виде рисунков. Это дает возможность вначале выразить пожелания косвенно, а затем последовательно уточнять их, чтобы подготовить участников к открытому обсуждению.

Например, в одной из модераций сотрудники нарисовали свой отдел так, как они его себе представляют. Их рисунок изображал две шестерни, которые не могли крутиться, поскольку их зубья не совпадали. Эти шестерни символизировали два бюро, из которых состоял отдел. Руководитель отдела также был представлен в виде шестерни, которая находилась между двумя другими. Но руководитель использовал неисправные инструменты управления, что изображалось в виде сломанного гаечного ключа. Поэтому несопадающие зубья шестеренок было нечем отрегулировать. Сердце, которое было изображено на рисунке, символизировало хорошие отношения, существующие внутри отдела, несмотря на его неэффективную работу.

Используя «технику панорамы», применяемую в гештальттерапии, можно произвести реконструкцию истории конфликта: на пинборде рисуется линия времени, концы которой обозначаются как «начало конфликта» и «сегодня». Участники модерации при помощи карточек, на которых записываются происходившие события, отмечают на этой линии важные вехи в истории конфликта. Таким образом можно выделить все факты и факторы, в той или иной степени связанные с развитием конфликта. Во время этой процедуры участники не должны разговаривать друг с другом и оспаривать другие точки зрения. Каждый участник может представить свое видение ситуации, даже если оно не совпадает с мнением остальных. Цель метода заключается не в том, чтобы реконструировать согласованную со всеми историю конфликта. Его цель — собрать полный перечень тем конфликта. Преимущество метода состоит в том, что такая реконструкция выявляет и фиксирует информацию о конфликте, которая может проясниться и обсуждаться на последующих этапах



Рис. 41. Рисунок отдела с точки зрения сотрудников (пример)

работы. Если продолжить линию времени в будущее, то можно попросить участников так же на карточках описать возможные решения конфликта.

После того как все пожелания собраны, модератор начинает фиксировать обсуждаемые темы и последовательность их обсуждения. Это означает одновременно и завершение согласования задачи модерации и заказа на модерацию. Здесь окончательно определяется ее направление. И здесь модератор имеет последнюю возможность обоснованно отказаться от модерации.

Один из модераторов рассказал нам, что отказался от модерации, когда понял, что речь идет о конфликте между одним сотрудником и всеми остальными. Ему показалось, что из этого сотрудника делают козла отпущения, и он сам уже при сборе пожеланий встал на его сторону.

В другом случае в предварительной беседе с проектной группой выяснилось, что основной проблемой является соперничество между двумя ее руководителями. После этого модератор отказался от групповой модерации и предложил двум руководителям консультирование и свое посредничество для разрешения этой проблемы. Те согласились. Результатом стал уход одного из руководителей, но модератор помог им принять такое решение и облегчить этот процесс.

От (открывающего) сбора пожеланий можно перейти к (закрывающему) определению тем модерации с помощью вопросов:

- «Какие из тем являются основными?»
- «Как следует их обсуждать?»

Этот шаг модерации можно проиллюстрировать на следующем примере.

Директор школы пригласил модератора для обсуждения темы «Конфликт по поводу распределения рабочей нагрузки» в группе, состоящей из 35 учителей. Он объяснил ситуацию следующим образом: более половины учителей работают с неполной нагрузкой, а учителя, работающие на полную ставку, жалуются, что почасовики недостаточно ответственно выполняют свою работу.

Модератор договаривается о предварительной беседе с директором и несколькими учителями, представляющими разные точки зрения. Он начинает встречу с раскрытия той информации, которой он обладает. При этом он честно говорит, что пока еще не определил задачу модерации, поскольку не знает пожеланий всех сторон конфликта, и просит собравшихся рассказать ему свое видение ситуации и раскрыть свои ожидания по отношению к планируемой модерации.

Директор школы начинает первым. Он рассказывает, что во время обсуждения каких-либо новых мероприятий и провектов постоянно происходят конфликты между почасовиками и теми, кто работает на полную ставку. Последние жалуются, что первые не проявляют активности и относятся к этой работе формально. Конфликты между ними ухудшают атмосферу в коллективе. Он очень хочет открыто обсудить и окончательно разрешить эту проблему. Модератор спрашивает, есть ли у него уже какая-либо идея по поводу возможного решения. Директор отвечает, что нет.

Учителя согласны с директором в описании ситуации. При этом высказываются различные пожелания. «Я хотел бы, наконец, услышать, что думает „молчаливое большинство“»; «Я не желаю больше слышать упреки в безответственности. Я работаю даже больше положенного количества часов»; «Я и так работаю на полную ставку и не хочу делать работу за других»; «Нам нужно так организовать работу, чтобы все были довольны».

Модератор подводит заключительный итог: «Насколько я понял, в коллективе существует проблема справедливого распределения работы между почасовиками и постоянными учителями. И это ухудшает психологический климат. Модерация данного конфликта в составе 35 учителей должна 1) обеспечить обмен мнениями между двумя противоположными сторонами и 2) привести к решению по поводу справедливого распределения работы между двумя группами учителей. Соответствует ли это вашим ожиданиям?» После получения согласия от обеих сторон он открывает новую тему: «Но для этого запланированных четырех часов недостаточно. Придется выбирать. Что из этого для вас наиболее важно?»

В конце этого предварительного обсуждения фиксируется задача модерации: модератор должен обеспечить свободный и полный обмен мнениями между всеми учителями. Окончательное решение конфликта должно произойти в ходе следующей модерации.

Критерий завершения третьего этапа модерации конфликта: третий этап может быть завершен, когда в группе определены, поняты и согласованы все темы конфликта, а также последовательность их обсуждения.

После этого можно переходить к следующему этапу пути по местности конфликта, на котором происходит прояснение конфликтных противоречий. Это относится как к содержательным, так и к эмоциональным аспектам конфликта.

4. ПРОЯСНЕНИЕ ТОЧЕК ЗРЕНИЯ: ВЫЯСНЕНИЕ ПРЕДПОСЫЛОК И МОТИВОВ КОНФЛИКТА

Во время сбора тем конфликта участники прямо или косвенно называют и его предпосылки. Это позволяет модератору перейти к следующему этапу — прояснению противоположных точек зрения. Условием перехода к данному этапу является полное согласование в группе всех тем конфликта, которые должны быть обсуждены в ходе модерации.

Четвертый этап, по мнению многих модераторов, выступает ключевым для всего процесса модерации. Каждый аспект конфликта должен обсуждаться спокойно и не спеша, до тех пор, пока не станет ясным всем участникам. Это означает, что каждая сторона конфликта

не только раскрывает свою позицию, но и поясняет свои чувства и желания так, чтобы это стало понятно другой стороне. В идеальном случае понимания другая сторона должна быть готовой сказать: «На вашем месте я чувствовала бы себя (действовала бы) точно так же».

Основной вопрос четвертого этапа:

«Какие предположения, эмоции и мотивы стоят за точками зрения и предъявляемыми позициями сторон?»

Наряду с модератором для прояснения конфликта бывает полезно привлечение третьей стороны, третьей точки зрения. Эту функцию могут выполнять нейтральные члены группы. Практика показывает, что даже между самыми непримиримыми противниками существует что-то объединяющее, что-то общее, что может стать фундаментом взаимопонимания и решения конфликта. Модерация помогает сторонам осознать и сформулировать эту общность.

Рис. 42, представляющий стороны конфликта в виде двух айсбергов, демонстрирует данную мысль: чем глубже мы погружаемся, тем больше сходства между сторонами обнаруживается. Если мы остаемся «на поверхности» событий, мы видим лишь различия — «надводную часть айсберга». Сходство сторон в области мотивов и чувств оказывается гораздо больше, чем кажется на первый взгляд, поскольку вначале мы замечаем лишь различие позиций. Задача четвертого шага модерации конфликта заключается в прояснении этого и в достижении понимания сторонами областей сходства и различия. Именно сходство сторон является тем ресурсом, который необходим для разрешения конфликта.

Если модератору удастся инициировать открытое обсуждение «подводных» областей, участники начинают лучше понимать друг друга и видеть сходство между собой. Часто одного понимания мотивов друг друга и сходства сторон оказывается достаточно для готовности идти навстречу друг другу и вместе искать пути разрешения конфликта.

Такое взаимопонимание и называется *прояснением конфликта*. Оно создает основу для нахождения решения, примиряющего существующие противоречия. Буш и Фолджер [Bush, Folger, 1994] считают, что обсуждение эмоций развивает социальную компетентность участников настолько, что они оказываются в состоянии в будущем самостоятельно прояснять и разрешать возникающие между ними конфликты.



Рис. 42. Прояснение точек зрения: позиции и предпосылки

«Диалог истины»

Во время обсуждения предпосылок и причин конфликта возникает опасность «заблудиться в зарослях аргументов»: все факты оказываются взаимосвязанными, участники вспоминают прошлые события, говорят одновременно, перебивают и не слушают друг друга. Для того чтобы не запутаться в этих «зарослях», нужно замедлить коммуникацию: дать возможность каждому по очереди высказаться, не спеша выслушать, прояснить «теоретизированные» и расплывчатые высказывания, уточнить и зафиксировать выявленные мотивы и чувства. Швейцарский конфликтолог Томанн называет этот этап «диалогом истины» [Thomann, 2003] и визуализирует его рисунком 43.

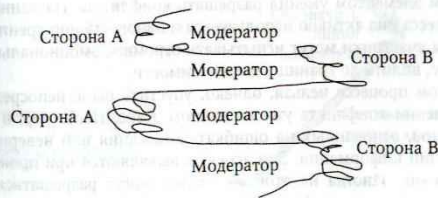


Рис. 43. «Диалог истины»: прояснение позиций сторон конфликта

Этот диалог происходит поочередно между модератором и конфликтующими сторонами А и В. Модератор довольно подробно обсуждает с А его чувства и мысли по поводу конфликтной ситуации, а затем обращается к В, проясняя его видение и эмоции. Затем он снова обращается к А, потом — к В, и так далее. Тем самым высказывания сторон разделяются во времени. Им запрещается прерывать друг друга. Это дает каждому из них возможность высказаться подробно без эскалации эмоций и способствует тому, что стороны начинают слушать друг друга. При этом в качестве участников такого диалога могут выступать представители конфликтующих сторон, если стороны представлены группами.

В более сложных конфликтных ситуациях с сильными негативными эмоциями можно использовать метод «челночной дипломатии», когда стороны конфликта разделены пространственно и находятся в разных помещениях. Модератор встречается с каждой из них отдельно, выступая в качестве канала передачи информации от одной стороны к другой. Поэтому ему следует согласовывать с каждой стороной, какую информацию он имеет право передавать другой стороне, а какую нет. В данном случае только он обладает всей полнотой информации о ситуации, что помогает ему планировать свои действия.

Условие модерации конфликта: замедление процесса решения

Несмотря на то что большая часть пути уже пройдена, мы еще не подошли к решению конфликта. От участников конфликта требуется достаточно терпения: несмотря на их желание как можно быстрее найти решение, они должны быть готовы не торопиться с ним. Готовность и способность к отсрочке принятия решения является центральным элементом умения разрешать конфликты. На данной стадии процесса она активно используется и одновременно тренируется. При этом участники могут испытывать огромное эмоциональное напряжение, вплоть до границ непереносимости.

В этом процессе нельзя, однако, упустить шанс непосредственного решения конфликта уже на данном этапе. Например, в случае конфликтов, основанных на ошибках понимания или неверной интерпретации информации. Эти аспекты выявляются при прояснении точек зрения. Иногда на этой же стадии могут разрешаться и социально-эмоциональные конфликты, когда проясняются эмоции сторон и восприятие ситуации сторонами. Напряжение спадает, негативные

эмоции исчезают и отношения улучшаются сами по себе только на основе эмоционального понимания друг друга. И все же стадия прояснения конфликта предназначена не для того, чтобы разрешить серьезный конфликт. Она необходима для подготовки следующего шага — системного поиска решения.

Прояснение конфликта между двумя участниками

Основной задачей фазы открытия четвертого этапа модерации конфликта является поощрение участников к раскрытию межличностных и интрапсихических оснований конфликта. Модератору необходимо помочь сторонам достичь большей открытости и улучшить контакт между ними.

Наиболее практичной для «диалога истины» оказывается рассадка участников в форме круга. Однако когда участники конфликта сидят в общем кругу и общаются друг с другом из этого круга, вся группа «сваливается» в привычную схему коммуникации. Модератор вынужден постоянно вмешиваться, корректируя взаимодействие, что мешает процессу прояснения конфликта.

Четкое отделение конфликтующих сторон от остальных участников группы помогает модератору контролировать процесс коммуникации (см. рис. 45). Модератор по очереди концентрируется на диалоге



Рис. 44. Четвертый этап — прояснение точек зрения

с каждым участником конфликта. Остальные члены группы выступают в роли слушателей. При необходимости они могут быть своеобразными «резонаторами» обсуждения, высказывая свои мысли, чувства или идеи по поводу конфликта. Модератор должен просить их четко осознать, с кем из участников конфликта они себя идентифицируют или, наоборот, не могут идентифицировать.

В то же время такое отделение участников конфликта от остальной группы для многих оказывается чуждым и неприятным. Они воспринимают его как «психологические манипуляции».

Члены группы в качестве наблюдателей

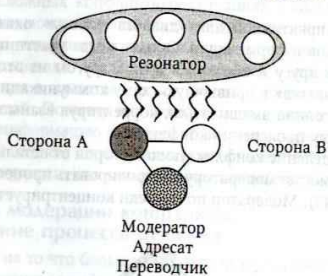


Рис. 45. Групповое прояснение точек зрения в парном конфликте (раздельный вариант)

Поэтому многие модераторы избегают использовать этот прием. В нашей практике гораздо более успешным оказывался другой метод. Члены группы, включая модератора, сидят в общем кругу, а непосредственных участников конфликта просят сесть справа и слева от модератора (рис. 46). Таким образом, он оказывается ближе к каждому из них и может общаться индивидуально с каждым. Члены группы видят их всех перед собой. Тем самым их внимание концентрируется на процессе прояснения конфликта в большей степени, чем если бы конфликтующие стороны сидели среди всех остальных. Это изменяет характер коммуникации между членами группы, и они реже вмешиваются в диалоги между модератором и участниками конфликта.

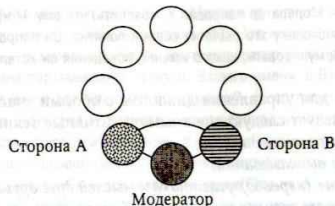


Рис. 46. Групповое прояснение точек зрения в парном конфликте (интегрированный вариант)

Взаимное понимание. Самый простой и эффективный путь к достижению взаимопонимания — использование известных техник активного слушания. Эти техники будут подробнее описаны в главе 6.

Дублирование. Более глубокой, по сравнению с техниками активного слушания, является *техника дублирования*, заимствованная из психодрамы. При использовании данной техники модератор спрашивает участника конфликта, который распылчато, формально или поверхностно описывает свою точку зрения, можно ли ему попробовать высказаться от его имени. Если участник разрешает, то модератор высказывает предполагаемые им у участника конфликта чувства и мотивы в более четкой и конкретной форме. При этом он остается в рамках слов и смыслов, высказанных участником, и старается максимально точно соответствовать тому, что им было сказано. Эта техника особенно эффективна в случае прояснения парных конфликтов, когда остальные члены группы отсутствуют. Но ее можно применять и в присутствии группы.

Следующий пример описывает модерацию конфликта в группе консультантов, где ряд предшествующих событий привел к ухудшению отношений, мешающему совместной работе.

При определении тем конфликта на третьем этапе модерации между Н. и К. возникло взаимное недовольство. Группа вместе с модератором решила начать прояснение конфликта с этих «напряженных отношений». Участники, оставаясь в общем кругу, поменялись местами и сели так, как это изображено на рис. 46. При этом расстояние между Н., модератором и К. было значительно меньше, чем расстояние до этой тройки остальных членов группы. Они могли выступать в качестве резонаторов процесса

просьнения. Модератор попросил К. пояснить, что ему не нравится в поведении Н., поскольку это было не совсем понятно. Он попросил как можно точнее сформулировать, какого именно поведения он хотел бы от Н.

При этом для управления диалогом с обоими участниками модератор использует следующие коммуникативные техники:

- *структурирование диалога;*
- *утожнение высказываний;*
- *разъяснение (перевод) участникам мыслей друг друга и*
- *защита их от взаимных нападок и обвинений с помощью переформулирования высказываний сторон.*

Часто для контроля эмоций участников и обеспечения рациональной коммуникации в начале такого обсуждения необходимо, чтобы участники обращались только к модератору (то есть модератор становится адресатом всех их высказываний).

В разговоре с модератором К. описывает разногласия с Н. по поводу одного проекта, который он выполнял самостоятельно. Н. спросил его, как идут дела, но не высказал прямого желания участвовать в проекте. Его ужасно разозлило, когда Н. после этого разговора пошел к шефу и сообщил тому, что К. недостаточно кооперативен и не хочет брать его в свой проект. К. хотел бы, чтобы Н. был более открытым и честным в своих высказываниях и поступках. Ему не нравится, что тот в непосредственном контакте ведет себя доброжелательно и никогда не выражает своего недовольства открыто, а за спиной высказывает негативно.

Когда начинает говорить Н., он сначала соглашается с тем, что не всегда открыт. Но это не имеет никакого отношения к описанному проекту. В самом начале он четко и открыто выразил свое желание участвовать в проекте, но К. никак на это не отреагировал. Наконец, он заставил себя пойти к шефу и четко разъяснить сложившуюся ситуацию. Это привело к тому, что он все же был привлечен к работе над проектом.

К. не согласен с таким описанием ситуации Н. «Я считаю, что следует открыто высказывать свое недовольство, чтобы другие знали об этом». Тут он обращается непосредственно к Н.: «А ты избегаешь открытого противостояния, пытаешься все сплести. Даже сейчас ты высказываешься расплывчато, неконкретно, пытаешься обойти острые углы. И так всегда — ты изворачиваешься и стараешься ускользнуть от ответственности».

Н. отвечает: «Да, я стараюсь избегать ненужной конфронтации. Но я стремлюсь высказываться четко и ясно. К сожалению, все мы не без недостатков».

К. строит скептическую мину. Модератор спрашивает: «Насколько я понимаю, ответ Н. тебя не устраивает?» Тот неуверенно отвечает: «Не знаю...» — и замолкает. После этого модератор снова обращается к К.: «Можно мне поразмышлять вслух от Вашего имени, а Вы скажете потом, соответствует ли это тому, что Вы думаете?» К. согласно кивает головой. Модератор дублирует К., становясь за его спиной, и говорит от его имени: «Это несколько успокаивает меня». И смотрит на К. вопросительно.

Тот кивает головой (модератор держит паузу) и после некоторого колебания добавляет: «Но я оцениваю это иначе. Эта нечеткость — не просто человеческая слабость. Я воспринимаю ее как неискренность и не верю многому из того, что он говорит». Модератор спрашивает, что конкретно К. понимает под неискренностью. К. объясняет, что в аналогичных ситуациях, когда Н. совершает какую-то ошибку и начинает абстрактные объяснения, он уже не верит этим объяснениям и не отвечает на них. Он считает, что Н. не собирается ничего менять в своем поведении.

Тут модератор поворачивается к Н., который говорит: «Я что, должен есть землю, чтобы ты убедился, что я говорю правду?»

К. (успокаивающе): «Нет, я вовсе не это имел в виду. Я хотел, наконец, высказать то, что накопилось».

Н. реагирует с негодованием: «И я должен все это терпеть?!» — и с ожиданием смотрит на модератора. Тот отвечает: «Нет». Н. оглядывает всех присутствующих с ожиданием помощи.

Модератор вмешивается: «Можно мне порассуждать вслух от Вашего имени?» Н. кивает головой. Модератор продолжает: «Я чувствую себя словно в ловушке». Н.: «Да! Если я соглашаюсь с ним, он мне не верит. Если я оправдываюсь, он мне тоже не верит. В любом случае я оказываюсь плохим. Но какая мне разница, верит он мне или нет? Я не хочу никого ни в чем убеждать». И добавляет, обращаясь к К.: «Это твоя проблема. Если ты меня не принимаешь таким, как я есть, то я ничем не могу тебе помочь».

К.: «Хорошо, я рад, что наконец высказал то, что давно хотел сказать. И ты тоже наконец-то открыт. И это нравится мне гораздо больше, чем вежливая неискренность».

Н.: «Я не знаю, как мне на это реагировать...»

Модератор чувствует, что некоторые участники начинают проявлять нетерпение. Разговор между ним и участниками конфликта еще не завершен, и решение еще не найдено, но выкристаллизовался основной момент в конфликте отношений между Н. и К. Поэтому он спрашивает обоих, не хотят ли они послушать, что скажут другие.

Оба соглашаются. Тогда модератор уточняет, что именно они хотели бы услышать. Н.: «Как остальные смотрят на все это...» Модератор: «Почтнее, пожалуйста?» Н.: «Я хотел бы знать, так ли видят меня остальные, как К.?» К. согласно кивает головой. Его это тоже интересует.

Один из участников говорит, что он вообще не воспринимает Н. как неискреннего, а скорее как открытого и всегда пытающегося понять других. Другой участник тоже не считает Н. закрытым, но при этом согласен с К. — Н. порой выражается не совсем четко и слишком уж стремится к сглаживанию углов. Но его самого это так сильно, как К., не задевает. Третьему непонятно, почему К. делает из этого так много шума. К. пожимает плечами. Четвертый участник — Ф. — добавляет: «Я думаю, что К. особенно злит то, что он делает всю работу, а весь почет достается Н., потому что он умеет подать себя и заразить других своими идеями. Так было в проекте по оценке системы мотивации в компании «SoloWay» в прошлом году. Разработка опросника, проведение интервью сотрудниками и очень сложная обработка данных — всю эту кропотливую работу проделал К. Результаты проекта были представлены Н., который и собрал все плоды успеха. То же самое было в проекте по оценке персонала — рутинная работа выполнялась К. и другими, а Н. заслужил благодарность руководства, поскольку результаты снова презентовал только он. Поэтому я очень хорошо понимаю К.». К. реагирует на это: «Ф., это твоя проблема в отношениях с Н., а не моя».

Модератор вмешивается: «Как я вижу, здесь гораздо больше проблем, чем на первый взгляд кажется...»

Ф. сразу же отвечает: «Да, я воспринимаю Н. так же, как К. В наших совместных проектах я не могу полностью доверять Н. Часто он просто не выполняет своих обещаний...»

Тут вмешивается модератор: «Мне кажется, что мы затронули новую тему в отношениях между Вами и Н. — выполнение обещаний. Я хотел бы обсудить эту тему спокойно и не торопясь, но после того, как все выскажутся на предыдущую тему — по поводу отношений К. и Н. — и мы закроем ее. А перед обсуждением новой темы стоит сделать перерыв. Вы согласны с этим?»

Эта *открывающая* фаза этапа прояснения конфликта должна помочь всем участникам высказать личностные и содержательные основания конфликтных тем. Одновременно с этим модератор должен стремиться улучшить отношения между участниками конфликта с помощью открытой и поддерживающей коммуникации.

В *закрывающей* фазе этого этапа модерации необходимо прояснить состояние конфликта и добиться одинакового его понимания

конфликтующими сторонами. Ключевой вопрос четвертого этапа звучит следующим образом: «После того как мы лучше поняли основания конфликта, что, по вашему мнению, необходимо сделать, о чем нужно договориться?»

При этом не следует упускать из виду те элементы, которые сторонами не оспариваются. Они формируют общий базис для решения конфликта. Обычно модератор склонен концентрироваться на спорных и конфликтных моментах, поэтому упускает из виду позитивные и объединяющие темы. Но темы, по которым стороны согласны друг с другом, должны фиксироваться и проговариваться так же четко, как и главные темы конфликта.

В случае с Н. и К. дальнейшее прояснение конфликта привело к тому, что продолжение их совместной работы в проектах оказалось невозможным, поскольку они очень сильно отличаются друг от друга по стилю работы и общения. Хотя в целом оба хорошо относятся друг к другу и дополняют друг друга в работе. Более глубокое обсуждение помогло обоим понять, что они очень разные: К. скорее стремится к прямому обсуждению, упрощению задачи и не склонен к самопрезентации, тогда как Н. избегает прямой конфронтации, любит анализировать и рассматривать проблему детально, получает удовольствие от публичных выступлений. На этой основе было выработано правило взаимодействия в совместных проектах, по которому оба консультировали друг друга, но работали самостоятельно или с другими коллегами.

Содержание или отношения — что важнее?

Здесь следует сделать замечание, которое дополняет фундаментальное различие между содержательным конфликтом и конфликтом отношений. В приведенном примере речь шла о конфликте отношений между двумя участниками, который разрешался в группе в присутствии других ее членов. Это позволяет всем более глубоко понять суть конфликта и найти решение, которое будет принято всей группой.

В то же время такой метод является для двух участников конфликта очень рискованным, поскольку они должны после этого работать не только друг с другом, но и с остальными членами группы. В таком обсуждении могут выявиться личные проблемы и личная информация, которые важны для участников, но обсуждение которых в группе может вызвать дополнительные сложности, вовлекая в конфликт остальных. Такой метод требует высокого уровня доверия участников, позитивных установок всех членов группы и высокой квалификации

модератора. Часто не хватает либо первого, либо второго, либо третьего. Иногда члены группы не имеют достаточного такта, чтобы острожно высказываться на личные темы, затрагивающие участников конфликта. В этом случае модератор оказывается не в состоянии контролировать все факторы, влияющие на процесс. В нашей практике мы не раз сталкивались с ситуациями, когда даже опытные модераторы не справлялись с молниеносно развивающейся групповой динамикой.

Поэтому для большей безопасности модератор может без всяких колебаний выбрать вариант обсуждения конфликта отношений только между двумя участниками и вместе с ними решать, что из этого может быть сообщено группе.

Некоторые из модераторов используют на этом этапе в группе численности до восьми человек следующий метод.

Условием для применения этого метода является согласие всех участников с тем, что напряженные межличностные отношения мешают эффективной работе коллектива и что они согласны обсудить их. Кроме того, важно, чтобы модератор уже работал с этой группой и достиг в ней (и с ней) определенного уровня контакта и доверия.

Каждый член группы вначале пишет на карточках, какого поведения он ожидает от каждого другого члена группы. При этом на карточке указываются «отправитель» и «адресат». Каждый член группы получает карточки, адресованные ему. Никто не видит, что написано на карточках других участников. Все знакомятся с содержанием своих карточек индивидуально и выбирают одного партнера, с которым они хотят побеседовать по поводу содержания написанного. Вначале встречаются те, кто выбрал для этого обсуждения друг друга, остальные участники разбиваются на пары по предпочтениям. Эти парные обсуждения продолжаются до тех пор, пока не завершатся все важные беседы. Однако время для обсуждений необходимо ограничить и организовать таким образом, чтобы беседы в парах начинались и заканчивались одновременно.

В парных беседах участники принимают решение, что именно и насколько глубоко они готовы представить остальным членам группы. Тем самым можно осуществить дополнительное прояснение обсуждаемой ситуации или темы в общей группе.

При использовании данного метода модератор не может оказывать влияния на происходящее в парах и контролировать изменение отношений в них. Поэтому этот метод довольно рискован при недостаточном знании группы и в сложных межличностных конфликтах.

Прояснение конфликта, как мы уже говорили в предыдущих главах, может относиться как к содержательной области, так и к нарушению отношений. Основой прояснения, как и любого другого этапа, является последовательность фаз открытия и закрытия темы. При этом каждый этап модерации конфликта состоит из совокупности мелких шагов, которые следует рассмотреть более подробно.

Так, многие модераторы предлагают обсуждать содержательные конфликты и конфликты отношений раздельно. В случае содержательных конфликтов речь часто идет о распределении ограниченных ресурсов: кто, какую работу должен выполнять или кому выделить служебный автомобиль.

В случае конфликтов отношений участники конфликтуют по поводу своей идентификации в отношениях друг к другу: кто, каким образом ведет себя по отношению к другому; кто виноват; чья точка зрения (метод, идея, мировоззрение...) верна. Здесь речь идет не о ресурсах, а об отношениях. Споря об отношениях, участники, по сути, обсуждают социальные нормы и правила, которые должны определять их поведение (и иногда даже мысли).

Тот, кто определяет социальные нормы и правила, имеет большое преимущество перед другими в группе. Он не должен приспосабливаться к остальным. Наоборот, он чувствует себя правым и интегрированным в группу. Член группы, имеющий другие нормы, находится в нестабильном положении. Он должен постоянно приспосабливаться к группе. Конфликты отношений в группе имеют место тогда, когда стороны упрекают друг друга в нарушении групповых норм.

Впрочем, часто оба типа конфликтов тесно объединены в одно неразрывное целое. Содержательный конфликт перерастает в конфликт отношений под девизом: «Он делает то, что хочет, не обращая внимания на других, — ведет себя нагло!». Или наоборот: «Он ведет себя нагло, поэтому он не получит от меня то, что хочет!»

Когда конфликты обоих типов тесно переплетены друг с другом, многие модераторы считают, что вначале необходимо прояснить конфликт отношений, а затем — содержательный конфликт.

Прояснение отношений означает, что участники описывают свои мысли и чувства по поводу отношений друг к другу. При этом конфликт еще не устраняется, но отношения могут существенно улучшиться, и участники начинают «смотреть в глаза друг другу». Существенным моментом такого прояснения отношений является

«преодоление прошлого» — того события в прошлом, которое вызвало ухудшение отношений, но так и осталось непроговоренным.

Процесс прояснения конфликта в случае такого «преодоления прошлого» подробно описан Томанном [Thomann, 2003].

Прояснение содержательных конфликтов заключается в том, что стороны описывают общие и противоположные интересы в рамках темы конфликта, после чего происходит спокойное и рациональное обсуждение фактов конфликта и аргументов сторон.

Смешанное дублирование. Для прояснения точек зрения партнеров в случае парного конфликта эффективно использовать метод «смешанного дублирования», предложенный австрийским конфликтологом Ватке [Watzke, 1999]. Условием применения данного метода является одновременная работа двух модераторов. Вначале параллельно оба модератора говорят со своими контрагентами («индивидуальная беседа»). Затем все четверо встречаются вместе, и посредники сообщают друг другу о том, что они узнали в этих беседах («отражение истории»). Стороны конфликта (контрагенты) слушают их беседу, не вмешиваясь. Потом рассказанные истории корректируются сторонами и снова пересказываются модераторами. Так происходит до тех пор, пока пересказываемые истории не будут соответствовать представлениям контрагентов («коррекция отражения»). Следующая фаза названа Ватке «наблюдением». В этой фазе стороны говорят друг с другом о своих версиях событий и их различиях. Модераторы наблюдают за тем, как происходит их взаимодействие. Беседа прерывается после завершения каждого логического этапа. В следующей фазе модераторы рассказывают друг другу, что они наблюдали во время беседы контрагентов («рефлексивная команда»). Эти рассказы не отражают объективную истину. Они содержат их идеи и размышления (даже фантазии) по поводу данного конфликта. Затем снова следует фаза наблюдения, во время которой участники конфликта обсуждают услышанное. Далее фазы «рефлексивная команда» и «наблюдение» повторяются до тех пор, пока не станет ясно, где имеется согласие, а где — различия между сторонами.

Включение группы: аквариум. В случае вовлечения в конфликт большого числа участников, чем двое (например, при формировании конфликтующих лагерей), используется классический метод аквариума. Как рыбы в аквариуме, участники конфликта, представляющие один из лагерей, сидят в кругу и описывают свою

точку зрения на конфликт. В это время все остальные члены группы (включая представителей противоположного лагеря) сидят «снаружи» и внимательно слушают. Модератор находится в кругу вместе с участниками конфликта и управляет обсуждением с помощью проясняющих вопросов, поощряет их к высказываниям, уточняет сказанное и переформулирует обвинения и резкие высказывания в более приемлемом виде. Через некоторое время участники, сидевшие в кругу, уступают место другой стороне конфликта для представления их точки зрения, а сами занимают место наблюдателей. Тем самым обсуждений происходит несколько раз, пока не будут окончательно прояснены все аспекты конфликта. Нейтральные члены группы, не вовлеченные в конфликт, также занимают место в кругу в качестве «третьей силы», чтобы представить свой взгляд на ситуацию. Данный метод можно видоизменять. При строго структурированном варианте каждой из сторон дается задание обсудить между собой свой взгляд на ситуацию, резюмировать и визуализировать его для презентации другой группе. Неструктурированная версия метода заключается в том, что группам предоставляется 15-минутная пауза для обсуждения ситуации между собой, чтобы затем они могли более точно изложить свое видение, находясь в «аквариуме».

Пример модерации конфликта

По мнению многих модераторов, конфликты отношений, приводящие к возникновению группировок, наиболее трудны для разрешения. В завершение данного раздела мы хотим привести пример прояснения латентного конфликта такого типа. Речь идет о конфликте между двумя подгруппами в группе слушателей МВА.

В группе, состоящей из 12 руководителей, обучающихся по программе МВА, после изучения общих тем начался практический курс, на котором каждый должен был представить свою конкретную управленческую проблему для совместного анализа и обсуждения. Два участника представили свои управленческие ситуации, которые были подробно проанализированы с использованием описанных выше методов модерации. На следующей групповой сессии ни один из членов группы не стал предлагать свою ситуацию для совместного рассмотрения. Ни у кого больше не было управленческих проблем. Модератор сделал «отсутствие проблем» темой обсуждения в группе и стал спрашивать участников о причинах сложившейся ситуации. Участники

ответили, что это никак не связано с двумя предыдущими обсуждениями проблем. Напротив, они были очень интересны. Но в группе нет достаточного уровня доверия для обсуждения заявленных тем. Участникам неясно, как будут реагировать другие на раскрытие ими своих ошибок и проблем.

Модератор попытался копнуть глубже, но ничего больше не выявил. Поэтому он поставил перед участниками вопрос о том, готовы ли они совместно обсуждать тему доверия: попробовать прояснить, что мешает большему доверию в группе и что можно сделать для его повышения. Некоторые участники выразили готовность обсудить данную тему. Другие промолчали. Один из них после некоторого колебания сказал: «Как я могу решить, готов я или нет, если я не знаю, о чем идет речь и на что я соглашаюсь». В ответ модератор кратко описал дальнейшие действия: «Вначале я хочу попросить каждого из вас расположиться в пространстве этой комнаты таким образом, чтобы между вами и другими участниками было такое расстояние, которое отражает степень вашего сходства или различия. Это займет некоторое время, пока все взаимные расстояния не придут к некоторому равновесию. После этого каждый пояснит свое местоположение по отношению ко всем остальным. Таким образом прояснятся те различия, которые мешают сближению. Это позволит выявить напряженные области, затрудняющие достижение большего доверия в группе». После такого пояснения участники согласились сделать то, что предлагает модератор.

Примерно через 20 минут группа образовала в пространстве комнаты некоторую конфигурацию из ее членов. Вначале не было заметно ничего необычного. Но при объяснении своего положения отдельными участниками стало ясно, что в группе существуют несколько подгрупп, которые были обозначены как «производственники», «продавцы» и «администраторы». Двое объявили себя «независимыми», находящимися между «фронтами». При этом не все участники в действительности имели отношение к данным областям деятельности. Некоторые присоединились к описанным группам по личным предпочтениям, а не на основе своей профессиональной принадлежности.

После этой процедуры модератор предложил всем образованным подгруппам, включая двоих «свободных» участников, собраться отдельно друг от друга и подумать над тем, какие особенности поведения и представлений их групп мешают формированию большего доверия. После этого каждая группа должна представить остальным результаты своего анализа.

Через 45 минут все подгруппы встретились для презентации своих результатов. «Производственники» сообщили, что они мыслят очень конкретно и ожидают четких формулировок и практических решений в то время, как остальные предпочитают выражаться в общем виде и забалтывать

проблему. Наверное, это мешает остальным более подробно анализировать проблемы. Но как только эта группа начинает излагать свои предположения о том, что «администраторы» находятся под давлением «продавцов», модератор прерывает их и предоставляет слово другой группе.

«Продавцы» в своей презентации подтвердили это предположение «производственников». Они вовсе не хотят выглядеть снобами, но чувствуют, что держатся несколько независимо и отдельно от остальных, понимая, что их больше интересуют свои проблемы. Обсуждение проблем других групп кажется им неинтересным и не дающим ничего полезного. Тем не менее они не против рассматривать и их. Возможно, они смогут найти там что-то полезное для себя, хотя свое критическое отношение так просто они изменить не могут. Но готовы принять советы других, если таковые будут. (Эти искренние высказывания были признаны позднее самыми важными для формирования доверия.)

«Администраторы» довольно долго обсуждали в своей группе, чем же они похожи, и пришли к выводу, что они больше интересуются проблемами взаимоотношений между сотрудниками, чем организационными проблемами. Они сделали вывод о том, что, наверное, это мешает другим, которых больше интересуют проблемы организационного развития. Они предпочитают искать сложные решения, учитывающие интересы многих людей, а обсуждать только организационные решения им не так интересно. Но готовы обсуждать то, что важно другим...

В конце обсуждения группа пришла к выводу, что в будущем имеет смысл открыто говорить друг другу о том, что мешает доверию и вызывает напряженность по отношению друг к другу, не обижаясь на такую обратную связь.

Этот пример показывает, как латентные «субкультуры» могут быть выявлены с помощью совместного анализа ситуации. (К сожалению, не всегда удается добиться такого удачного результата, как в данном примере.) Неподчинительный метод *смены перспективы* (каким образом я могу мешать другим?) позволяет избежать взаимных обвинений и достичь большей открытости участников. Неудивительно, что после такого совместного прояснения ситуации данная группа достигла высокой степени доверия, смогла очень качественно обсудить свои проблемы и сформировала высокую толерантность каждого к критике. Не говоря о том, что в ней сложились прочные дружеские отношения между участниками, которые продолжались и после завершения обучения.

Критерий завершения этапа прояснения конфликта:

независимо от методов, использованных на данном этапе, задача прояснения точек зрения сторон может считаться решенной только тогда, когда всем стало понятно, кто, почему и какую точку зрения отстаивает. Одновременно с этим следует достичь уважения сторон друг к другу и их готовности работать над поиском решения конфликта.

Уже само прояснение конфликта может привести к его решению, основанному на изменении отношений между сторонами в процессе понимания точек зрения сторон. Но чаще всего это чувство взаимного понимания остается недолгим. Сквозняки повседневной рутины выветривают его в том случае, если не были достигнуты конкретные договоренности по поводу дальнейшего взаимодействия сторон. В то же время решение конфликта и содержательные договоренности становятся более прочными, если каждому понятны точки зрения и их причины.

5. ПОИСК РЕШЕНИЯ КОНФЛИКТА:**НОВЫЕ ПУТИ И КОНКРЕТНЫЕ ДОГОВОРЕННОСТИ**

Если прояснение точек зрения прошло успешно, то конфликт отношений в большой степени превращается в содержательный конфликт. По крайней мере, эмоциональная составляющая обычно уменьшается, а отношения улучшаются. Каждая сторона высказала свое видение ситуации и поняла противоположную точку зрения. Участники готовы принимать друг друга такими, как они есть. Межличностный контакт еще недостаточен, но он заметно лучше, и появилась надежда на его развитие. Однако на этом этапе, несмотря на понимание и принятие другой стороны, часто довлеет желание навязать свое решение. Это состояние можно образно описать как *горы упрямыства*. Для того чтобы их преодолеть, участники должны быть готовы проявить гибкость. Эта гибкость требуется для сохранения достигнутого уровня отношений и поиска содержательного решения, с которым смогут согласиться все стороны конфликта. При поиске решения возникает опасность увязнуть в деталях, в которых, как известно, «прячется дьявол». Кроме того, следует учитывать существование тех же самых групповых динамических процессов, которые уже привели к перерастанию содержательного конфликта в конфликт отношений.



Рис. 47. Пятый этап модерации конфликта: поиск решения

Задача пятого этапа состоит в том, чтобы привести в движение ригидные позиции сторон, а затем на этой основе найти решение и зафиксировать договоренности, которые разрешают конфликт и уменьшают возможность его возникновения в будущем. Для этого требуются креативность и достаточный уровень оптимизма — надежда на то, что решение, устраивающее всех, возможно.

Основной вопрос пятого этапа разрешения конфликта:

«Что должна сделать каждая сторона для разрешения конфликта и устранения причин его возникновения в будущем?»

**Интересы сторон:
материал для конструирования решения**

На пятом этапе участники опираются не только на отношения, сформированные до этого, но и на тот потенциал, который заложен в интересах конфликтующих сторон. При выяснении потребностей, стоящих за позициями участников конфликта, значительно расширяется спектр возможных решений, поскольку появляются новые,

отличные от первоначальных позиций варианты, позволяющие удовлетворить эти потребности.

Здесь уместно привести известную историю о трех детях, конфликтующих по поводу апельсина. Каждый из детей хочет получить апельсин целиком, и никто не хочет уступать. Вошедший в комнату отец задает вопрос о том, для чего им нужен апельсин. Старший сын отвечает, что он хочет сделать себе сок, дочери нужна апельсиновая цедра для того, чтобы испечь кекс, а младший сын хочет посадить апельсиновые зерна, чтобы посмотреть, как из них вырастет дерево. После этого каждый получает то, что ему нужно. В данном примере апельсин (то, что хотел изначально получить каждый) — это лишь позиция, то есть один из вариантов решения, с помощью которого участники конфликта хотели удовлетворить свои потребности. Позиция предполагает лишь один из вариантов удовлетворения потребности. Не прояснив потребности сторон, а сконцентрировавшись лишь на позициях, невозможно было найти решение, устраивающее всех. В этом смысле прояснение интересов участников конфликта позволяет расширить поле возможных решений, выходящих за пределы изначально заявленных позиций.

Аналогично в примере с парковкой для автомобилей, приведенном в главе 3, мог быть найден вариант, удовлетворяющий интересы сторон, стоящие за первоначальной позицией «занять место на парковке сейчас же».

Успешное прояснение точек зрения сторон помогает одновременно определить и интересы, сделав их понятными всем участникам. На этой основе можно обсуждать возможные решения, позволяющие согласовать интересы сторон. При этом мы вступаем в процесс, который традиционно называется переговорами. Фактически речь идет о совместном поиске соглашения и планировании дальнейших действий по его реализации. Совместный поиск решения и планирование сами по себе уже являются хорошей профилактикой возникновения новых конфликтов, поскольку при этом участники обучаются сотрудничать, то есть преодолевать различия и находить общее.

На данном этапе модератор становится посредником при проведении переговоров между сторонами. Для успешного посредничества в данной ситуации наиболее эффективной представляется гарвардская концепция переговоров, разработанная Р. Фишером и У. Юри.

Часто переговоры рассматриваются лишь как борьба аргументов и рациональных решений. Но в большинстве случаев участники неосознанно стремятся к соблюдению некоторых социальных норм

и ценностей. Даже при однократных сделках люди хотят (хотя бы в своих глазах) выглядеть честными и справедливыми, но при этом не быть обманутыми. Самооценка и образ самого себя являются неотъемлемыми элементами переговоров; их поддержание на высоком уровне представляет собой одну из потребностей, требующих реализации в переговорном процессе.

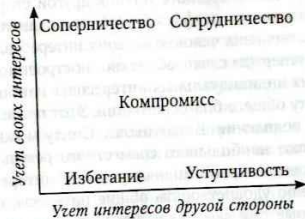


Рис. 48. Стратегии поведения в конфликтной ситуации (по Томасу)

При проведении переговоров выделяются пять стратегий поведения. В зависимости от того, насколько сторона конфликта отстаивает свои интересы и учитывает интересы другой стороны, можно выделить следующие стратегии: «соперничество», «сотрудничество», «компромисс», «избегание» и «уступчивость».

В идеальном случае, когда участник демонстрирует высокую степень отстаивания своих интересов и учета интересов другой стороны, мы имеем стратегию сотрудничества. Это приводит к достижению соглашения, учитывающего интересы обеих сторон, и поэтому более устойчивого во времени и улучшающего отношения между ними. А значит, способствующего долгосрочному и взаимовыгодному сотрудничеству. При средней степени настойчивости в отстаивании своих интересов и учете интересов другой стороны — стратегии компромисса — находится менее привлекательное и достигается менее устойчивое соглашение. Каждый что-то приобретает, но и что-то уступает другому. Стратегия избегания встречается тогда, когда участник уклоняется от открытого обсуждения и конфронтации, не предпринимает попыток разрешения конфликта и избегает переговоров. Конечно, при этом он ничего не теряет (и в первую очередь не испытывает неприятных эмоций от конфронтации). Но он ничего и не приобретает.

При отстаивании только своих интересов — стратегия соперничества — существует вероятность достижения своих целей. Но такая стратегия провоцирует другую сторону на аналогичное поведение, что приводит к безрезультативной борьбе с испорченными отношениями или полным их разрывом. Иногда такая конкурентность провоцирует оппонента использовать стратегию уступчивости, что позволяет ему не испортить отношения за счет односторонних уступок другой стороне. Стратегия уступчивости оказывается неэффективной, если оценивать результат по степени удовлетворения человеком своих интересов.

Адам Смит утверждал, что общество, построенное на отстаивании каждым своих индивидуальных интересов, в наибольшей степени способствует росту общего благосостояния. Этот принцип оспаривался с момента его появления. В противовес Смиту можно утверждать, что люди достигают наибольшего совместного результата, если они стремятся согласовывать свои индивидуальные интересы друг с другом и одновременно удовлетворять общие интересы, относящиеся к системам, в которые они сами включены (группа, организация, общество). Критерием, позволяющим оценить успешность разрешения конфликта, должна быть совокупность удовлетворенных интересов всех участников. Этот закон был подтвержден в многочисленных исследованиях, в том числе и лауреатов Нобелевской премии по экономике [Simon, 1978; Nash, Harsanyi & Selten, 1994; Aumann & Schelling, 2005]. Любая организация стремится сформировать кооперативную организационную культуру, направленную на поддержание отношений сотрудничества и достижение общих целей. Корпоративные нормы такой культуры, выраженные, в частности, в честности и справедливости, позволяют сотрудникам регулировать свое поведение во взаимодействии друг с другом. Интериоризация этих норм превращает их в самостоятельные мотивы, что приводит к развитию способности понимать интересы других и находить решения по их согласованию.

Кооперативная стратегия разрешения конфликтов основана на способности понять интересы всех сторон и найти такое решение, которое максимально их удовлетворит. Поэтому решение конфликта — это креативный процесс совместного поиска варианта, удовлетворяющего все стороны. Модератор конфликта должен исходить из того, что конфликт представляет собой шанс для нахождения нового, неожиданного и лучшего решения.

Однако никакая, даже самая компетентная, модерация не гарантирует идеального решения. Она не гарантирует ни улучшения отношений,

ни наилучшего варианта урегулирования содержательной проблемы. Она обеспечивает лишь открытую коммуникацию между участниками конфликта и четкую структуру обсуждения тем конфликта. Для этого модератор должен уметь использовать все стратегии поведения, а не только сотрудничество. При необходимости он может обращаться к другим стратегиям и варьировать их в зависимости от ситуации.

Эта вариативность стратегий может быть использована в определенной логической последовательности. Поскольку модератор в начале своей работы не знает, какая из стратегий в наибольшей степени подходит к содержательным переговорам на этой стадии модерации конфликта, он должен начинать со стратегии сотрудничества. Если в процессе модерации переговоров выясняется, что участники не владеют данной стратегией или не готовы к ее использованию, модератору следует изменить стратегию. При этом чаще всего он переходит к стратегии компромисса. Стратегия компромисса применима также для ситуации, когда участники пытаются найти идеальное решение на основе стратегии сотрудничества, но это им не удается. Если не получается найти компромиссное решение, то стоит перейти к стратегии избегания в том смысле, что участники стараются избегать столкновения в будущем. Если не удается и этот вариант, то остаются стратегии соперничества или уступчивости — «победа или поражение». Такая последовательность применяемых стратегий помогает модератору быть более гибким. Одновременно с этим расширяется спектр возможных решений, когда степень удовлетворенности сторон может быть различной. Участники согласны с решением, которое не идеально, но приемлемо на данном этапе.

Стоит отметить, что стратегия компромисса предоставляет две альтернативы. С одной стороны, возможно такое решение, когда никто не выигрывает и не проигрывает. Например, имеющиеся ресурсы распределяются таким образом, что никто не получает преимуществ, но при этом нет и проигравших. Такое решение воспринимается как справедливое, поскольку сохраняет status quo, существовавшее до начала конфликта. Возврат к предыдущему положению вещей может быть приемлемым решением для всех, если любой другой вариант оказывается худшим по сравнению с ним. Другая альтернатива — классический компромисс, когда каждая сторона что-то выигрывает и что-то проигрывает. Но каждый проигрывает и выигрывает одинаково, что воспринимается как справедливое решение.



Рис. 49. Последовательность использования различных стратегий переговоров в процессе модерации конфликта

При модерации процесса переговоров существует опасность превращения модератора из посредника в судью. Он обладает довольно большой властью над процессом. Но его власть основана не на лучшем знании содержания и умения находить правильные решения, а на обеспечении открытой коммуникации сторон и репрезентации власти социальных норм, таких как честность, справедливость и равноправие. А также на профессиональном структурировании процесса поиска решения.

Для сохранения статуса посредника стоит апеллировать к общим интересам сторон и к интересам организации, которую они представляют, напоминая о том, что решение ищут участники, а не модератор. К тому же это мотивирует стороны к более активному поиску решения.

Как говорилось выше, поиск решения требует креативности. Для того чтобы сдвинуть позиции сторон с мертвой точки, вначале можно использовать испытанный метод мозгового штурма: структурированное совместное генерирование идей — вариантов возможного решения. Это помогает участникам отвлечься от защиты первоначальных позиций и взглянуть на них со стороны, как только на один из возможных вариантов решения конфликта.

При организации мозгового штурма следует придерживаться некоторых основных правил:

- Постановка задания для мозгового штурма должна быть предельно конкретна и представлена в письменной форме. Самая общая формулировка задания выглядит так: «Каким образом в будущем

мы можем взаимодействовать при... (ситуация взаимодействия), избегая... (опасение одной из сторон) и избегая... (опасение другой стороны)?

- Критика идей должна быть запрещена. Разрешаются лишь вопросы, направленные на их понимание. Иначе участники будут скованными и безынициативными.
- Если наступает спад в продуцировании идей, модератор должен задать новое направление, активизировать и инициировать участников к продолжению штурма.
- Во время мозгового штурма должны чередоваться фазы индивидуальной работы, работы подгрупп и общего обсуждения в группе.

Использовать результаты мозгового штурма во время модерации конфликта в группе можно с помощью метода сбора подписей. Согласно этому методу, вначале участники продуцируют как можно больше идей по решению конфликта, которые записываются на карточках металла. Все идеи участников образуют множество вариантов разрешения конфликта. Из этого множества каждый участник выбирает те, которые он хотел бы реализовать. Затем он ищет участников, которые готовы присоединиться к этому решению, и просит их поставить на карточке свои подписи. Во время таких обсуждений между участниками формулируется аргументация вариантов и фиксируются условия, при которых другие готовы согласиться с предлагаемыми решениями. В конце процедуры отбираются идеи, собравшие наибольшее количество подписей. Работа по их уточнению и развитию продолжается в общей группе.

Когда стороны стали более гибкими и открытыми к новым идеям, модератор направляет их на обсуждение тех решений, которые кажутся наиболее реалистичными. В гарвардской концепции переговоров для этого предлагается метод общего текста: участники совместно формулируют текст, который детально описывает решение.

Харрисон [Harrison, 1971] предлагает метод, объединяющий персональную обратную связь и изменение поведения участников в группе в ситуации, когда оно является темой конфликта. При использовании этого метода участники пишут друг другу письма, в которых формулируется: 1) что адресат должен сохранить в своем поведении; 2) что он должен делать больше и 3) что он должен делать меньше или совсем перестать делать. Кроме того, можно добавить: 4) что еще хотел бы сказать пишущий. Письма передаются адресатам. На первой фазе участники распределяются по парам для обсуждения ожидаемого друг от друга поведения. В конце обсуждения они письменно фиксируют свою

договоренность. Затем формируются новые пары и фиксируются новые договоренности. Так продолжается до тех пор, пока не будут обсуждены все важные темы и достигнуты договоренности между участниками.

Согласование решения между двумя большими группами можно реализовать с помощью метода делегирования переговоров. Суть метода заключается в том, что каждая сторона решает, в чем она готова пойти навстречу другой стороне и каких встречных уступок или условий она ожидает. Затем группы посылают с этими предложениями одного-двух выбранных делегатов на переговоры с делегатами другой группы. На переговоры отводится определенное время. Если в это время делегатам договориться не удается, они возвращаются в свои группы для уточнения и коррекции своих предложений. При этом они учитывают пожелания другой группы. Через некоторое время делегаты встречаются вновь. Такое чередование работы в группах и переговоров между делегатами происходит до тех пор, пока не будет найдено решение, устраивающее обе стороны.

Модератор может ставить перед сторонами вопросы, помогающие им найти решение конфликта: «В каком направлении, как и при каких условиях вы можете изменить свои требования?», «Кто и в чем может уступить?», «Какие варианты решения вы можете предложить?».

Рубин с коллегами [Rubin et al., 1994] предлагают задавать вопросы, помогающие повысить креативность сторон и расширить поле возможностей.

«Увеличение пирога»: каким образом можно «увеличить пирог» (увеличить имеющиеся ресурсы)?

При этом вместо переговоров о том, как разделить ограниченные ресурсы, стороны концентрируются на задаче их увеличения.

При распределении помещений между двумя отделами в одной организации возник конфликт между ними. В качестве решения было предложено обменяться одним из помещений с третьим отделом, где были излишки площади. Таким образом был увеличен ресурс (вначале ограниченный) и решение устроило все стороны.

«Взаимные уступки»: в каких аспектах конфликта, имеющих для сторон разные приоритеты, могут быть достигнуты взаимные уступки?

Для этого каждая сторона в перечне аспектов конфликта расставляет приоритеты по степени их важности. Если какой-либо аспект для одной стороны имеет высокую степень важности, а для другой — низкую,

то вторая сторона легче пойдет на уступки по этому аспекту. Первая сторона поступит аналогично в похожей ситуации. При большом количестве таких констелляций гораздо легче достичь компромисса.

Вариант данного метода, использованный во время секретных переговоров между ООП и Израилем в Осло, был описан Джейн Корбин [Corbin, 1994]. В самый критический момент переговоров, когда противоречия достигли апогея и казалось, что соглашения достичь не удастся, был предложен следующий метод. Каждая сторона из 16 спорных пунктов должна была выбрать 8 наиболее важных для нее. В результате этой процедуры выкристаллизовались компромиссные решения, содержащие взаимные уступки. Например, для израильской стороны признание Организацией Освобождения Палестины права Израиля на существование было важнее, чем официальное признание Израилем права ООП на существование. Для палестинской стороны приоритеты были полностью противоположными. Тем самым количество критических пунктов переговоров было сокращено, что облегчило переговорный процесс.

«Неспецифическая компенсация»: включение в перечень обсуждаемых тем новых потребностей и целей. (Существуют ли новые аспекты и темы, которые могут стать предметом переговоров?)

При использовании этого подхода можно «подсластить пилюлю» для той стороны, которая оказывается в большем проигрыше. Это подход позволяет найти пакетное соглашение, более приемлемое для каждой из сторон.

Так, при распределении учебной нагрузки в школе учителю музыки достались только первые и последние уроки, что вынуждало его находиться в школе в промежутке между ними. В качестве компенсации неудобства ему был выделен ноутбук, который тот мог использовать по своему усмотрению.

«Снижение издержек»: каким образом можно уменьшить издержки для одной из сторон?

Этот подход применим в ситуации, когда предлагаемое решение приводит к увеличению субъективных или объективных затрат для одной из сторон.

В одном из колл-центров возникла конфликтная ситуация, когда из-за увеличения штата сотрудникам пришлось «уплотниться». Они стали жаловаться на духоту в помещении и возросший уровень шума. В качестве решения было

предложено поставить более мощные кондиционеры и разбить общее помещение на несколько секций дополнительными перегородками. Это несколько уменьшило влияние негативных факторов, на которые жаловались сотрудники.

«Специфическая компенсация»: можно ли удовлетворить потребности или достичь целей какой-либо из сторон с помощью других средств или другим способом?

При обсуждении увеличения штатного расписания одного из подразделений компании, объем работы в котором вырос в два раза, было принято решение увеличить количество сотрудников в 1,5 раза, но при этом закупить новый программный продукт, увеличивающий производительность в 2 раза. Таким образом была уменьшена нагрузка на сотрудников, а организация сэкономила фонд заработной платы.

«Наведение мостов»: какие мотивы лежат в основе предъявляемых тем переговоров и каким образом можно удовлетворить их?

Выяснение мотивов, лежащих за предъявленными позициями сторон, позволяет лучше понять их смысл и найти новые варианты решения, которые удовлетворяют потребности другим способом.

В одной из компаний возник конфликт между торговым представителем и его руководителем. Торговый представитель считал себя достойным занять должность менеджера, а его руководитель полагал, что тот еще не готов к этому по уровню развития своих компетенций, да и должность уже занята. В результате выяснения потребностей торгового представителя оказалось, что он хочет занять эту должность, чтобы повысить уровень своего материального вознаграждения. То есть целью было не занятие должности, а повышение уровня своего дохода. После обсуждения было найдено решение, при котором, оставаясь в прежней должности, сотрудник мог существенно повысить уровень своего вознаграждения.

В приведенном выше примере с апельсином, по поводу которого спорили трое детей, был применен именно этот метод: отец выяснил интересы каждого, и каждый ребенок получил все, что ему нужно.

Конечно, перечисленные подходы трудно оторвать один от другого. В практической работе они переплетены друг с другом, поэтому следует комбинировать их в разных сочетаниях. Главная рекомендация в *фазе открытия* пятого этапа модерации конфликта — нужно максимально

увеличивать количество вариантов решения и мотивировать участников конфликта как можно больше концентрироваться на поиске решения, приемлемого для всех сторон, а не на защите своей позиции.

Все описанные методы помогают «снять участников с якоря их позиций», повысить их гибкость и сформулировать пакеты возможных решений. Часто стороны отвечают на поставленные вопросы отдельно друг от друга. Это позволяет избежать ненужной критики и повышает эффективность процесса в целом. На этой стадии модератор следит за тем, чтобы соблюдались правила мозгового штурма, а также последовательность групповой работы и обмена предложениями.

В *фазе закрытия* данного этапа модерации осуществляются оценка предложений, поиск окончательного решения и фиксация договоренности. Типичные вопросы модератора в этой фазе: «Какие правила взаимодействия (распределения ресурсов) вы можете принять?», «Какое решение вы готовы выбрать?». Чтобы договоренности не были абстрактными словами, следует формулировать их в конкретных и оцениваемых действиях, допускающих проверку их выполнения. Опытные модераторы видят здесь опасность в стремлении к гармонизации отношений, что приводит к избеганию детализации и конкретных договоренностей. Это похоже на тайный стговор модератора с группой участников, уставших от процесса и готовых согласиться с любой формальной договоренностью.

Некоторые модераторы говорят о том, что при обсуждении содержательных конфликтов бывает продуктивным предоставить участникам возможность для свободного обмена мнениями между ними. Это позволяет сторонам заново осмыслить свои интересы и переформулировать свои цели. Иногда в таком свободном обсуждении возникают новые предложения, которые затем детализируются в группах, представляющих разные стороны конфликта. При этом модератор может быть посредником, поочередно разбирающим варианты с каждой из сторон с помощью вышеперечисленных вопросов. В этом случае, однако, существует опасность, что модератор возьмет на себя слишком большую ответственность за принятие решения. Поэтому следует как можно раньше переходить к прямым переговорам между сторонами.

При выработке решения модератор должен обладать определенным уровнем смелости, чтобы противостоять перфекционизму и быть готовым предложить для обсуждения «сырые» решения, то есть подготовить участников к осознанию своих границ и поиску согласия в рамках возможного.

В приведенном ниже примере речь идет о конфликте по поводу ограниченных ресурсов.

Действие происходит в проектной группе по планированию строительства новых зданий больничного комплекса. На протяжении многих лет в клинике проходит расширение существующего комплекса. Кроме того, запланировано дальнейшее строительство новых зданий. Стройка очень мешает работе существующих медицинских отделений. Некоторые из них уже переехали в другие здания, другие пока еще находятся недалеко от основного источника шума и грязи. Проектная группа поставила цель так спланировать оставшееся строительство, чтобы как можно меньше мешать работе медицинского персонала.

В группу входят директор комплекса, исполнительный директор, архитектор, три заведующих самыми большими отделениями и в качестве приглашенного гостя заведующий гериатрического отделения, самого маленького в клинике. На заседание в качестве модератора приглашен психолог из службы персонала медицинского комплекса. Гериатр приглашен для выступления на проектной группе потому, что при встрече с исполнительным директором он в очень резкой форме возмутился тем, что его отделение постоянно притесняется и больше всех страдает от строительства. Впредь он не намерен терпеть подобное обращение с его отделением. А тут он еще и узнал, что по плану строительства именно его отделение должно в течение двух последующих лет три раза переезжать из одного здания в другое. Ситуация перерастает в конфликт, который грозит разгореться еще больше.

Попутно следует отметить, что модератор сам является сотрудником комплекса и в существующей иерархии стоит ниже всех участников заседания. Это значительно затрудняет его работу и снижает вероятность успеха модерации. Но он имеет хорошую репутацию как специалиста, который уже успешно модерировал ряд сложных конфликтов в клинике.

После краткого представления участников была согласована тема заседания: «Жалобы отделения гериатрии в связи со строительством». Модератор предлагает заведующему отделением гериатрии изложить свои жалобы. Тот в страдальческой манере рассказывает о бедствиях, преследующих отделение в последние несколько лет в связи со строительством. В начале своей работы — а он работает уже более 10 лет — отделение временно находилось в нежилом здании. Многие годы руководство утешало его предстоящими изменениями к лучшему. Но ничего не происходило. Наконец ему временно были выделены новые помещения, но очень маленькие по площади. Это произошло пять лет назад, и с тех пор ничего не изменилось. В начале строительства он надеялся получить новые построенные помещения, но так ничего и не дождался. Все достается другим отделениям. Похоже, руководство клиники совсем не

заинтересовано в работе его отделения. Само строительство не доставляет ему хлопот, но он возмущен отношением руководства к нему и его коллегам.

Тон, в котором все это было высказано, вызвал у присутствующих смешанные чувства вины, сочувствия и раздражения. Особенно недоволен был исполнительный директор: «Не так громко, пожалуйста. До сих пор Вы меньше всех остальных пострадали от строительства. До Вас там, на краю, не доходит никакого шума. Мы и так предприняли очень много мер, чтобы Вам легче работалось...» Тут вмешивается модератор: «Я понимаю ваше желание сразу же ответить на это выступление, но вначале хотел бы уточнить у заведующего отделением несколько моментов. Может быть, нам стоит вначале поподробнее разобраться во всем, что вызывает недовольство заведующего и лучше понять его точку зрения, а затем дать высказаться всем». Исполнительный директор недовольно опускается в свое кресло.

Модератор продолжает прояснять ситуацию, задавая вопросы о том, что хотел бы получить заведующий отделением гериатрии от членов проектной группы, что для него самое главное во всей этой ситуации и есть ли что-то в действиях руководства, чем он доволен. Ему удается изменить тон высказываний заведующего и помочь ему четко сформулировать свои требования и пожелания. Заведующий слышал, что по плану в следующие два года его отделение придется трижды переезжать с места на место. Этого он не хочет делать ни в коем случае. И это самое важное для него. Недовольство тем, как к его отделению относится руководство, скорее, имеет второстепенное значение.

Наконец наступает очередь исполнительного директора. Он согласен с тем, что длительное пребывание отделения гериатрии в нежилом помещении — это несправедливо. Он тоже считает, что нынешние помещения слишком тесны для отделения, но они находятся в очень удобном месте. Он рассказывает также о том, сколько усилий он лично приложил к тому, чтобы улучшить помещения отделения гериатрии, но, к сожалению, это ему не удалось. Однако отделение является самым маленьким в клинике, поэтому в этих помещениях может поместиться только оно. Кроме того, и другие отделения страдают от недостатка площадей. Так что все находится в равных условиях.

Возможность высказать обе точки зрения без помех приводит к тому, что первоначальное напряжение снижается, а взаимное понимание постепенно увеличивается. В конце заведующий отделением говорит, что он понимает усилия исполнительного директора и благодарен ему за это, но все равно не готов создавать столько сложностей своим сотрудникам и пациентам, три раза переезжая из одного здания в другое. Нужно найти другое решение. (Здесь заканчивается прояснение и урегулирование отношений, и модерация переходит к стадиям прояснения интересов сторон и поиска вариантов решения.)

Тут в игру вступает молчаливый до сих пор архитектор. Он подробно объясняет, почему нужно три раза перевозить: это минимизирует расходы и нагрузку на персонал и пациентов. И если перевозить будет какое-либо другое, гораздо большее отделение, то все это приведет к значительному возрастанию затрат и неудобств. Поэтому никакой альтернативы принятому решению нет.

Заведующий отделением с этим не согласен, поскольку в этих расчетах не учтено, что из-за такого положения из его отделения уже уволились квалифицированные сотрудники, которых очень трудно заменить. А новые сложности приведут к тому, что уволятся и последние. И где он будет искать замену? Так что отделение придется закрыть совсем. И это гораздо большие затраты, чем сокращение расходов предлагаемым образом.

После слов заведующего участники совещания задумались. Модератор использовал этот момент для начала процесса переговоров и предложил всем разбиться на пары, в которых в течение 15 минут должны быть сформулированы возможные варианты решения проблемы. При этом модератор напомнил, что стоит рассматривать все идеи, даже кажущиеся невероятными и выходящими за пределы возможностей. Задача — расширить пространство вариантов решения.

Сам модератор беседует с заведующим отделением. Результаты обсуждения в парах записываются на флипчарте в виде открытого списка идей, который в любое время может быть дополнен. Предложения были самыми разными: от «отделение вообще не перевозят» до «администрация перевозит три раза». Неожиданная перспектива нового решения возникла тогда, когда один из участников заметил, что одно из отделений не обязательно должно перевозить целиком. На некоторое время оно может размещаться в трех разных зданиях. Он пояснил, что раньше он сам работал в таком отделении. Правда, он не знает, приемлемо ли данное решение в нашем случае. Это должны оценить другие. Вначале предложение вызвало протест у других заведующих отделениями: «Это может привести к хаосу и потере контроля!» Но спокойное и терпеливое обсуждение и сравнение этого варианта со всеми другими показало, что он более приемлем, чем трехкратный переезд отделения. В конце заседания было принято решение, что отделение гериатрии будет разделено на две части, которые разместятся в разных зданиях и в таком состоянии дождутся ввода в действие своего отдельного здания через два года. При этом ему придется перевозить лишь один раз.

Принятое решение со стороны кажется тривиальным и вызывает вопрос, почему оно не было принято раньше. Швейцарский конфликтолог Кристоф Томанн (Christoph Thomann) в этой связи

говорит о «пространстве легких решений», которые внешний консультант без труда обнаруживает, но которые не замечают участники конфликта. В каждой субкультуре имеются свои ограничения и табу, кажущиеся самоочевидными. Поэтому они не замечаются и осознанно не формулируются. В описанной ситуации модератор заметил, что он тоже не додумался до этой идеи, поскольку сам был элементом системы — сотрудником данной организации, где подразумевалось, что отделение представляет собой одно целое.

В приведенном примере речь шла о распределении ограниченного ресурса. Территориальные конфликты оказываются гораздо сложнее, чем это может выглядеть на первый взгляд. Обладание территорией или помещением имеет для людей большую ценность, поскольку предоставляет защиту, является символом статуса и дает власть на данной территории. Поэтому конфликты по поводу обладания помещением (например, при переездах подразделений в организации) — это часто борьба за власть и статус. В переносном смысле право определять структуру взаимодействия и принимать решения — это власть над «территорией взаимоотношений и решений».

В следующем примере, наоборот, речь идет о согласовании групповых норм и в определенном смысле о развитии культуры команды. Члены группы вынесли из этого конфликта большую терпимость по отношению друг к другу, большую готовность понимать и слушать друг друга и, наконец, интегрировались в команду.

В отделе одной из компаний обсуждается отношение сотрудников к совместной работе. В предварительной беседе модератор получил от руководителя отдела задание повысить степень сотрудничества в коллективе, улучшить взаимопонимание и взаимодействие между сотрудниками. Причиной обращения к модерации стали частые жалобы сотрудников друг на друга. Руководителю надоело все это слушать, и он хочет раз и навсегда разобраться в ситуации. Кроме того, руководитель заметил, что сотрудники очень различаются по своему отношению к совместной работе.

Уже в самом начале, на стадии прояснения ситуации, проявились различия в отношении к командной работе. Тогда группа была разделена на две подгруппы по их отношению к сотрудничеству. Каждая группа должна была сформулировать свои предложения для совместной работы. Все рекомендации были записаны на карточках, прикреплены на пинборд и объяснены. Противоположные рекомендации были соединены стрелками, чтобы обсудить их на следующей стадии работы.



Рис. 50. Формирование культуры команды: рекомендации подгрупп

Для этого модератор сформировал смешанные подгруппы и поставил перед ними задачу найти приемлемые сочетания противоположных рекомендаций. Из предложений этих подгрупп было создано «колесо правил», объединившее кажущиеся противоположными требования в два полюса одного измерения, которые в команде должны быть сбалансированы, чтобы держать ее в равновесии. Это колесо помогло объединить команду на основе единых и сбалансированных ценностей.

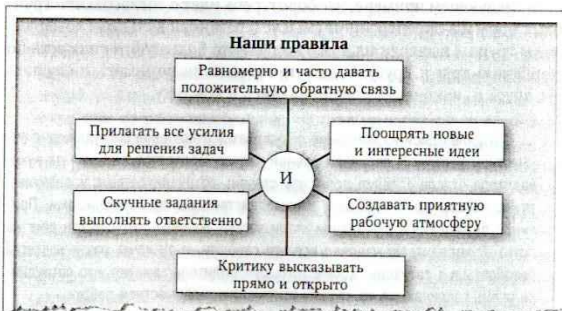


Рис. 51. Формирование культуры команды: колесо правил

Достижение договоренностей

Чаще всего при разрешении конфликтов в группе необходимо достичь договоренностей о совместной работе в будущем. Для этого можно использовать известную схему составления каталога задач

и действий: «Кто, что, когда, с кем вместе делает и кто это контролирует?» Результатом становится план действий.

Правда, по поводу распределения задач при составлении каталога могут возникнуть новые конфликты, которые придется так же последовательно обсуждать и разрешать. Поэтому для заключительной фазы модерации следует оставлять резерв времени на случай возникновения подобных ситуаций.

На пятом этапе модерации часто возникает вопрос: как можно оценить, что достигнутые договоренности действительно будут выполняться? На этот вопрос нельзя ответить однозначно, поскольку никакая самая хорошая договоренность не гарантирует ее соблюдения. Но мы можем сказать, как выглядят плохие договоренности, вероятность соблюдения которых очень невелика.

Плохие договоренности размыты и не содержат временных рамок и методов контроля их соблюдения. Они имеют абстрактные пожелания и намерения, а не конкретные действия и описание поведения каждого участника в будущем. Плохие договоренности учитывают только потребности наиболее влиятельной части группы, игнорируя интересы всех остальных. Кроме того, при достижении таких договоренностей в группе ощущается настроение скорее вынужденного согласия, чем бодрого оптимизма. (Модератор очень хорошо чувствует это, если он честен сам с собой.)

Договоренности

Кто	Что делает	С кем	Когда	Контроль

Рис. 52. Каталог действий

Во время обсуждения договоренностей нужно снова и снова задавать вопросы, которые требуют конкретных ответов. Чтобы улучшить формулировку договоренности, не нужно бояться даже в последний момент указывать на отсутствующие критерии, перечисленные в таблице 3.

Таблица 3

Критерии оценки договоренностей

№	Критерий	Вопрос
1	Результат	Что конкретно должно быть достигнуто?
2	План	Кто, что и когда делает?
3	Мотивация	Учтены ли основные мотивы и потребности конфликтующих сторон?
4	Новизна	Отличаются ли достигнутые договоренности от старых, существовавших до начала модерации?

Последовательность критериев и задаваемых вопросов соответствует их важности. Целесообразнее пренебречь новизной, чем четкой формулировкой ожидаемого результата, который можно оценить. Новизна — не самоцель. Практика показывает, что многие старые договоренности не соблюдаются потому, что не были четко сформулированы оцениваемые результаты, планы или они не удовлетворяют потребностям некоторых участников конфликта. Ясно сформулированная цель является свидетельством серьезности намерений сторон добиться разрешения конфликта и позволяет направить все остальные усилия на совместное ее достижение, то есть создает дополнительный мотив для сотрудничества.

Критерий завершения этапа поиска решения:

этот этап — преодоление гор упрямства — можно считать завершенным, если согласована и принята всеми система действий, направленная на достижение четко определенного результата.

6. ОБЕСПЕЧЕНИЕ РЕАЛИЗАЦИИ РЕШЕНИЙ: СНИЖЕНИЕ РИСКОВ И КОРРЕКЦИЯ ДЕЙСТВИЙ

После успешного преодоления гор упрямства, завершившегося составлением плана действий, мы попадаем на равнину бездействия. Достигнув договоренностей и распределив задачи, участники полны желания выполнить свои обещания. Но после завершения сессии модерации они попадают под мощный пресс повседневной рутины, способный перештамповать любые новые идеи в старые формы привычного поведения. Поэтому модератор должен помочь им справиться с предстоящими трудностями.

Последним этапом путешествия через сложную местность конфликта является создание системы, обеспечивающей соблюдение принятых договоренностей и выполнение планов. Прежде всего, это прогноз возможных препятствий (рисков) и новых шансов, и планирование действий в случае их возникновения. Эта стадия начинается с анализа рисков и шансов, а завершается разработкой методов обнаружения проблем (системы контроля) и составлением плана реагирования на них (альтернативного плана действий).

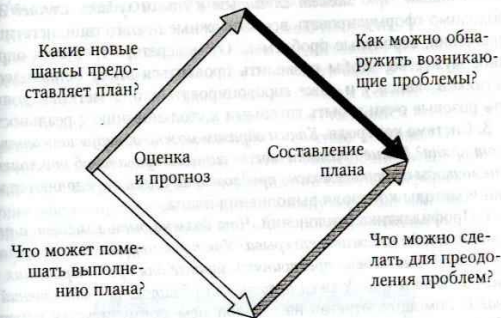


Рис. 53. Шестой этап модерации конфликта: обеспечение реализации принятых решений

План кризисного реагирования или альтернативный план действий является частью общего плана действий.

Основной вопрос последнего этапа модерации конфликта — этапа обеспечения реализации принятых решений: что может помешать реализации плана и как можно устранить или преодолеть эти помехи?

На данном этапе необходимо пройти следующие шаги и задать следующие вопросы:

1. Анализ шансов. *Какие новые шансы предоставляет нам принятое решение? На этот вопрос необходимо ответить для того, чтобы не потерять из виду то позитивное, что может принести реализованное решение.* Составление списка ожидаемых позитивных результатов повышает мотивацию выполнения плана. Кроме того, мы выходим за рамки разрешения конфликта и создаем перспективу для более широкого сотрудничества.

2. Анализ рисков. *Какие пункты плана кажутся наиболее уязвимыми? Что может помешать реализации плана? Какие препятствия могут возникнуть? Какие негативные последствия возможны при реализации плана? Что может случиться в самом худшем случае?* Здесь необходимо сформулировать все возможные препятствия, негативные последствия, вероятные проблемы... От модератора требуется определенное мужество, чтобы позволить проявиться всему оставшемуся у участников скепсису и даже спровоцировать его. Участники должны снять розовые очки и быть готовыми к столкновению с реальностью.

3. Система контроля. *Каким образом можно обнаружить отклонение от плана? Какие признаки могут сигнализировать об отклонении? Какие методы контроля можно предложить?* Здесь определяются критерии и методы контроля выполнения плана.

4. Профилактика отклонений. *Что должно быть изменено в плане действий, чтобы избежать его срыва? Как повысить надежность слабых мест плана? Что можно предпринять заранее для предотвращения отклонений? Кто и что должен делать при обнаружении отклонений от плана?* С помощью ответов на эти вопросы формулируется перечень профилактических действий по предотвращению отклонений от плана.

5. Альтернативный план. *Кто и что должен делать, если выполнение плана срывается? Нужно ли разработать альтернативный план действий? Что должен включать в себя альтернативный план?* Здесь составляется план новых действий на случай отклонения от старого плана. Если анализ рисков показывает, что может возникнуть новая кризисная ситуация, то составляется кризисный план. Само наличие таких планов повышает ответственность участников за выполнение своих обязательств, а «страшные картины возможного будущего» являются дополнительным мотивом.

6. Интеграция отсутствующих участников. *При модерации конфликта в группе часто встречается ситуация, когда некоторые члены группы по той или иной причине отсутствуют. Возникает задача их присоединения к принятым решениям и вовлечения в их реализацию.* Даже если приняты самые лучшие решения, отсутствовавшие участники с

большой вероятностью склонны следовать старым, привычным образцам поведения и взаимодействия, поскольку не принимали участия в обсуждении. Они хуже понимают сформулированные планы и менее мотивированы, так как эмоционально и рационально не прожили эту часть совместной жизни группы. Поэтому они часто выступают в качестве противников новшеств и могут активно сопротивляться им. Их сопротивление может стать тем землетрясением, которое разрушит всю с таким трудом возведенную конструкцию решения конфликта.

Анализ шансов: энергия позитивного решения

При анализе шансов для начала можно попросить участников назвать все новые возможности, которые предоставляет выполнение плана реализации принятого решения. Это могут быть в том числе и последствия реализации, которые никак не связаны с самим конфликтом.

Часто лишь в этот момент участникам становится ясно, насколько решение конфликта способствует развитию команды. В качестве типичных шансов называются не только такие общие вещи, как улучшение рабочей атмосферы или улучшение обмена информацией, но и более эффективное взаимодействие между подразделениями, четкое распределение зон ответственности, уменьшение степени бюрократии и формализма и т. д.

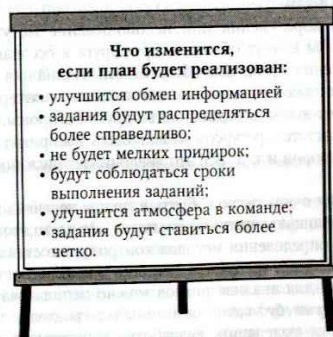


Рис. 54. Анализ шансов

Все названные шансы фиксируются на пинборде или флипчарте, которые выставляются на видное место до конца работы. То, что позитивные аспекты постоянно находятся перед глазами участников, уменьшает степень негативных эмоций при анализе рисков и мотивирует их на преодоление трудностей.

Анализ рисков: честный взгляд на опасности

На втором шаге фиксируются все слабые стороны плана, риски и трудности, которые могут возникнуть при его реализации.

Основной вопрос модератора на стадии анализа рисков:

Что может помешать претворению плана в жизнь?

Замалчивание недостатков плана и возможных трудностей при его выполнении может создать видимость гармонии, но никак не поможет группе при столкновении с реальностью после модерации. Любое решение конфликта изначально не является идеальным. Его нужно адаптировать к повседневной рутине, которая, «по определению», мешает реализации новых идей. После напряженной работы и успешного ее завершения участники расслабляются и возвращаются к старым привычкам.

Простые недоразумения или недопонимание могут привести к тому, что стороны начнут обвинять друг друга в осознанном уклонении от выполнения принятых обязательств. Излишняя поспешность при выполнении тех пунктов плана, в которых заинтересована одна из сторон, может вызвать недовольство другой стороны. Неожиданно возникший недостаток ресурсов может быть воспринят как саботаж какой-либо из сторон и т. д. Все это увеличивает риск новой вспышки конфликта.

Методически очень легко собрать в группе перечень всех возможных рисков с помощью карточек метаплана. Но часто этого бывает недостаточно для определения методов контроля и составления альтернативного плана. Здесь требуются точность и конкретность.

В частности, для анализа рисков можно использовать *метод составления сценария будущего*, описанный в разделе, посвященном уточнению задачи модерации. Разработка конкретного сценария будущего автоматически включает в обсуждение и повседневную рутину.

Для этого группа разбивается на смешанные подгруппы, состоящие из любого, но не очень большого числа участников. Каждая подгруппа должна описать ситуацию, наглядно демонстрирующую, каким образом конкретное препятствие может помешать реализации принятого решения. После представления этих ситуаций все выявленные помехи, трудности и препятствия фиксируются, систематизируются и анализируются. На этой основе составляется перечень действий по профилактике трудностей и модификации имеющегося плана, или составляется альтернативный план на случай возникновения описанных ситуаций.

Например, в одной из модераций в ходе анализа рисков была описана ситуация, когда один из членов группы (А) предоставлял другому (Б) необходимую информацию с запозданием. Причиной было то, что он сам не получал ее своевременно. При этом поведение А интерпретировалось Б как намеренное. В результате обсуждения было принято решение, что, если возникнет такая ситуация, Б вместо разных интерпретаций и домыслов должен обратиться к А с вопросом о статусе информации, а А в случае задержки информации должен предупредить об этом Б как можно раньше.

Система контроля: обнаружение отклонений

Четко сформулированные и понятные риски одновременно содержат признаки, по которым можно своевременно обнаружить возникающую проблему. Эти признаки могут стать элементами системы контроля.

Основной вопрос модератора при создании системы контроля:

по каким признакам мы можем обнаружить проблему или препятствие для реализации плана?

Участники обычно имеют достаточно опыта, чтобы определить слабые места разработанного плана действий и сформулировать возможные проблемы его реализации.

В одной из модераций на последнем этапе в качестве возможного препятствия было названо игнорирование ошибок друг друга, чтобы не испортить отношения. Модератор спросил группу: «Какие признаки могут указывать на это?» Участники не смогли дать ответа на этот вопрос. Тогда модератор

переформулировал его: «Как вы раньше замечали, что такое происходит?» Тут же последовали ответы: «Если говорится неконкретно и расплывчато...», «При возникновении ошибки вдруг вообще нет никакой реакции...» После этого модератор задал уточняющий вопрос: «А какие приемы или хитрости используются, чтобы скрыть ошибки?» Участники с удовольствием стали описывать все известные им методы, используемые, чтобы снять с себя ответственность за ошибку. Были названы разделение ответственности с руководителем, ссылка на технические проблемы или излишнюю бюрократизацию организации, преувеличение ошибок и недостатков других, непонимание и неточность в постановке задачи и т. д. Выяснилось, что общей причиной является перфекционизм, недоверие и слишком критичное отношение руководства даже к мелким ошибкам подчиненных. Чем больше руководство указывает на ошибки, тем больше сотрудники стремятся к тому, чтобы обезопасить себя от критики, а не достичь результата. Ошибки рано или поздно обнаруживаются, что делает руководство еще более недоверчивым, поскольку сотрудники обманывают его. Это приводит к ужесточению контроля и усилению наказания за ошибки, что, в свою очередь, вынуждает сотрудников прибегать к еще более изощренным методам избегания наказания. Этот замкнутый круг начинает напоминать игру в «казачи-разбойники», только с более серьезными последствиями для всех сторон. Как только было принято решение о том, что руководство готово понимать и прощать ошибки, «поскольку без этого не бывает», но будет строго наказывать за их сокрытие, климат в отделе значительно улучшился, а работа стала эффективнее.

Профилактика и альтернативный вид коррекция отклонений

После того как самые важные риски определены и разработана система контроля, необходимо определить, что делать при возникновении препятствий. Здесь рекомендуется вначале методом мозгового штурма собрать все возможные идеи. Затем их следует разбить на две группы: профилактические меры и альтернативные действия. Первые нужно включить в существующий план, а на основе вторых составить альтернативный план действий. Тем самым мы обеспечиваем коррекцию плана реализации решений при изменении ситуации.

Интеграция отсутствовавших членов группы

Причины отсутствия тех или иных членов группы различны. Это могут быть объективные основания, такие, например, как отпуск или болезнь. Но часто само отсутствие либо является признаком страха

перед открытым обсуждением конфликта, либо свидетельствует о несогласии с проводимым мероприятием или о нежелании разрешить конфликт. Возможно даже, что это сигнал о личной заинтересованности в продолжении конфликта. Именно от таких членов группы следует ожидать активного сопротивления и саботажа принятых решений. Поэтому очень важно при подготовке модерации максимально прояснить, кто отсутствует и почему.

Иногда сопротивление отсутствующих вызывает то, что решение принято без них. Поэтому они, часто неосознанно, стремятся его дискредитировать. Впрочем, бывает и наоборот, когда члены группы, не во всем согласные с решением большинства, неверно информируют вновь присоединившихся.

В любом случае модератор должен уделить особое внимание их интеграции в процесс изменений. Обычно, когда он открывает обсуждение данной темы, некоторые участники считают, что это обязанность самих отсутствующих — получить нужную информацию и присоединиться к группе. Но по нашему опыту, нельзя «пускать этот процесс на самотек»; информирование отсутствующих — задача присутствующих.

Для этого модератор должен помочь им спланировать процесс интеграции. На эту часть модерации нужно запланировать достаточно времени, чтобы не оказаться в цейтноте и не решать столь важную задачу «в чemoданном настроении». В первую очередь следует определить, кто будет информировать отсутствовавших. Чаще всего эту функцию выполняет руководитель. Но можно передать ее и авторитетному члену группы, который в конфликте занимал нейтральное положение. Затем нужно определить, когда и каким образом он выполнит возложенное на него поручение. Вместе с остальными членами группы стоит обсудить, как присоединившиеся могут реагировать на то, что им будет сообщено. Если они будут настроены, скорее, критически, одного информирования о принятых решениях недостаточно. В этом случае мы рекомендуем использовать ролевую игру для моделирования будущей беседы по интеграции. Например, руководитель играет роль самого себя в предстоящей беседе, а один член группы (или несколько членов группы) играет (играют) роль отсутствующего (отсутствующих). Во время такого моделирования выявляются наиболее критичные пункты и возможные возражения. (Часто присутствующим только после этого становятся понятно, что интеграция может представлять собой серьезную проблему.) После разбора ролевой игры можно обсудить и более четко спланировать

форму передачи информации, расставить акценты и подготовить ответы на возможные возражения. Кроме подготовки к предстоящей беседе по интеграции, данная часть модерации помогает всем участникам еще лучше понять возможные трудности, подготовиться к ним и больше сплотиться вокруг принятого решения. В любом случае тематизирование процесса интеграции уменьшает вероятность возможных отклонений от намеченного плана и повышает степень сотрудничества в группе.

Критерий завершения шестого этапа модерации:

«Все ли предусмотрено для реализации принятых решений?»

ЗАКЛЮЧИТЕЛЬНЫЙ АККОРД: ОТНОШЕНИЯ МЕЖДУ УЧАСТНИКАМИ

Лишь после того, как разработаны система контроля, альтернативный план действий и план интеграции отсутствующих, модерация может считаться законченной. Но при этом процесс модерации конфликта завершён еще не полностью. Точно так же, как модератор начинал процесс модерации с установления контакта, он должен и завершить его установлением контакта.

Для этого снова можно использовать коммуникационный квадрат. Модератор просит всех дать обратную связь, но не себе, а по прошедшему процессу. Он заранее записывает на флипчарте вопросы к группе и дает время на подготовку ответов. Иногда участникам требуется некоторое время на размышление или для записи своих мыслей. Не стоит проводить эту процедуру формально. Она очень важна как заключительный аккорд модерации, имеющий интегрирующее значение для всей группы. В то же время здесь остается последний шанс обнаружить какие-либо несоответствия и недоработки в принятых решениях. Нужно предоставить участникам возможность честно высказать свое мнение и нарисовать весь спектр настроений и отношений к завершившемуся процессу и планам на будущее, избегая приукрашивания и излишней эйфории. Это могут быть разные чувства: удовлетворение, скепсис, любопытство, задумчивость, сомнения, восторг, решительность, надежда, опасения, разочарование и удивление... Все они имеют право на существование.

Для модерации конфликта такое завершение имеет значение начала практической работы, является «переходом в реальность». Так, модератор может сказать в завершение о своем состоянии и отношении к группе. Например, что он устал (или наполнен энергией), хотел бы продолжить работу (или вернуться домой), получил удовольствие от группы (или испытал трудности во взаимодействии). По поводу обсуждавшейся проблемы он может, например, сказать, что группа вначале была хорошо (или плохо) подготовлена к обсуждению, что ей предстоит очень многое сделать для достижения результатов, которые не самоочевидны (или что принятые решения — уже почти гарантируют достижение цели)...

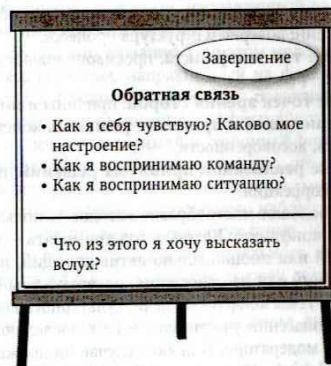


Рис. 55. Вопросы к обратной связи

Возможно, здесь у читателя возникнут опасения, что такая открытость может дать повод для новых напряженностей и конфликтов. Но именно с этим опасением нужно справиться самому модератору. Все, что сказано в этот момент, является «правдой реальности», даже если будет сказано, что «все мероприятие ничего не дало», «наконец-то только сейчас мы, действительно, затронули важную тему», «отношения стали понятнее, но от этого не лучше»... Вполне возможно, что восторг и удовлетворенность от результатов, с которыми участники

покидают модерацию, являются реальным состоянием группы. Но очень вероятно, что в таких группах все красивые планы рушатся как песчаный замок на пляже после первой же волны. Модератор не должен принимать участие в таких неконкретных высказываниях и превеличенных восторгах. Ему следует демонстрировать модель честного и открытого поведения, конкретность и точность в высказываниях. Конфликты могут дать очень многое для развития группы, но они не могут разрешаться легко и безболезненно.

В этом разделе речь шла о процессе модерации конфликта, состоящем из шести этапов. Еще раз сформулируем эти этапы.

- 1. Согласование задачи модерации** (задания на модерацию) с заказчиком и руководителем группы: цели, условия, роли.
- 2. Формирование межличностного контакта** и объяснение метода модерации: доверие и структура процесса.
- 3. Определение тем конфликта:** противоположности и противоречия.
- 4. Прояснение точек зрения сторон:** причины и мотивы.
- 5. Изменение позиций и принятие решений:** конструктивность, креативность, договоренности.
- 6. Обеспечение реализации принятых решений:** шансы, риски, контроль и коррекция.

Существует большое многообразие методов, используемых в процессе модерации конфликта. Какой метод применять — содержательно-рациональный или эмоционально-активирующий, направленный больше на проблему или на отношения, поверхностный или глубокий — зависит от темы конфликта, цели, культурного контекста группы, ожиданий и опасений участников, и не в последнюю очередь от личности самого модератора. В любом случае он должен уметь тонко чувствовать процесс и четко понимать, что и для чего он делает. Все методы — это лишь вспомогательные средства. Главный инструмент — сам модератор.

Глава 6

ЧТО ДОЛЖЕН УМЕТЬ МОДЕРАТОР

Модератор конфликта не является руководителем группы, который в спорных ситуациях имеет право решать, что правильно, а что нет и что кому следует делать. Он не судья, выносящий вердикт о том, кто прав, а кто — нет, и принимающий решения, обязательные для исполнения. Он нейтральная сторона, которая организует процесс взаимодействия участников конфликта, направленный на *самостоятельное* прояснение ими конфликтной ситуации и мотивов сторон и поиск приемлемого для всех решения. При этом модератор инициирует в группе процесс обучения, направленный на формирование новой ролевой структуры, отношений и образцов поведения, улучшающих групповую атмосферу и повышающих эффективность работы.

Уже само наличие независимой и сторонней фигуры производит позитивный эффект. Он влияет на группу как объективный внешний фактор, в присутствии которого остальные начинают смотреть на себя со стороны, «глазами объективного наблюдателя» и больше контролировать свое поведение при обсуждении. Но этого недостаточно для конструктивного и последовательного разрешения конфликта. Профессиональный модератор должен делать что-то больше, чем просто присутствовать. Он должен «принести с собой» личностную зрелость, мотивы и образцы поведения, знания и методы.

УСТАНОВКИ ПРОФЕССИОНАЛЬНОГО МОДЕРАТОРА: МЕЖДУ «ХОЧУ» И «ДОЛЖЕН»

Эффективное посредничество в конфликте предполагает зрелую личность посредника, которая вызывает доверие конфликтующих сторон за счет своей нейтральности, умения слушать и понимать, мягкой настойчивости и уверенности в себе. Хана с коллегами [Hanna et al., 1999] считает, что зрелость означает сочетание десяти качеств, среди которых называются как достаточно известные способности (эмпатия, толерантность к неопределенности), так и мало-знакомые (например, деавтоматизация и метакогниции).

Для того чтобы участники модерации чувствовали, что их мнение действительно принимается, важна терпимость к ошибкам. Эта способность принимать ошибки и неточности в поведении и высказываниях других основана на таком же отношении к своим ошибкам и на принятии себя со всеми своими достоинствами и недостатками.

Глаз отмечает, что продуктивное разрешение конфликта базируется на постоянном колебании между тремя разными аспектами: между дифференциацией и обобщением содержательной проблемы, между полным принятием модератором всей ответственности на себя и полным отказом от нее, между объединением и разъединением конфликтующих сторон. В связи с этим важна способность к пониманию противоречий. Эта способность относится к основным качествам модератора, которая вместе с толерантностью к ошибкам и неопределенности характеризует зрелую личность, умеющую сохранять вовлеченность в процесс, несмотря на многозначность ситуации. Для этого требуется умение мыслить диалектически — в одновременном принятии противоположностей. Это умение помогает справиться с неопределенностью, противоречиями и непредсказуемостью, которыми отличаются конфликтные ситуации. Оно необходимо и для того, чтобы уметь замедлять процесс принятия решения при модерации конфликта, не торопиться «уйти» от неопределенности, а позволить ей существовать, несмотря на неприятные эмоции участников.

Зрелая личность имеет четкую позицию по отношению к людям и проблеме. Такая позиция является результатом работы «внутренней команды», члены которой разобрались со своими интересами и ролями и с уважением относятся к достоинствам и недостаткам друг друга.

Ниже мы более подробно изложим концепцию «внутренней команды», предложенную Шульц фон Туном [Schulz von Thun, 1998], для того, чтобы использовать данную метафору при описании позиции модератора.

КОМАНДА ВНУТРИ НАС: ХАОС И ИДЕНТИЧНОСТЬ

Многие психологические концепции, имплицитно или эксплицитно, исходят из того, что личность состоит из разных внутренних компонент (инстанций, субличностей, частей и т. д.), которые не всегда находятся в гармонии друг с другом и часто конфликтуют между собой. Шульц фон Тун объединил эти идеи в метафору «внутренней

команды». При этом он не только визуализировал модель личности, но и открыл возможность для ее развития.

Основная мысль концепции проста. Каждая личность в процессе своей социализации узнавала и училась любить или ненавидеть разных других людей, тем самым моделируя их. Накапливая опыт взаимодействия, она формировала свои стратегии поведения и приобрела свои качества, склонности, предпочтения, ценности и нормы. С чем-то из этого личность себя идентифицирует, а что-то считает чуждым. Но социализация не прекращается с завершением детства, она продолжается и во взрослом состоянии, хотя и медленнее. Новые контакты, новые требования и новые цели, новый опыт и новые роли — все это продолжает процесс обучения, развивает новые потребности и изменяет личность в целом. Говоря кратко, в процессе социализации личность накапливает и развивает совокупность мотивов и личных стратегий, которые, в свою очередь, определяют ее поведение.

Эта совокупность — не случайный набор. Некая управляющая инстанция внутри личности объединяет структурно и функционально близкие элементы в единые комплексы. Эти комплексы можно сделать более наглядными, «очеловечив» их: рассматривая каждый такой комплекс качеств в виде отдельной личности. Эти личности отличаются друг от друга и находятся внутри нас.

Такой подход позволяет метафорически рассматривать внутрипсихическую жизнь каждого человека как жизнь «внутренней команды», состоящей из разных людей. При этом части совокупной личности представляют собой членов команды, а совокупная личность — ее руководителя. Все феномены, наблюдаемые в реальных группах, — конфликты, коалиции, групповое давление, распределение групповых ролей, соперничество, стремление к гармонии и т. д. — в полной мере присутствуют и в этой команде. Такова метафора «внутренней команды», предложенная Шульц фон Туном. Эта метафора имеет большое эвристическое значение для практики работы с личностью, выступая в качестве стратегии анализа и разрешения внутриличностных конфликтов.

При этом, как и в реальных рабочих группах, решение какой-либо задачи руководитель поручает наиболее способному члену команды. Наиболее успешные члены команды, которыми руководитель гордится, получают задания чаще остальных и работают больше других. Членов команды, которые имеют социально неприемлемые мотивы или не обладают достаточными способностями, руководитель,

наоборот, старается спрятать подальше от людских глаз, чтобы не портить имидж команды и не подводить руководителя.

Некоторые «внутренние команды» так долго прячут нелюбимых членов, что вообще забывают об их существовании. Говоря психоаналитическим языком, они становятся жертвами вытеснения. Такие члены живут внутри команды без всякого контроля и часто действуют на нее более негативно, чем если бы они были на виду и их желания были бы известны, а поведение заметно. Их действия могут приводить к иррациональному поведению и даже к психическим отклонениям.

Концепцию «внутренней команды» можно визуализировать следующим образом. Совокупная личность, как *руководитель* своей команды, должна принять решение о том, что ей делать в определенной *ситуации*. В этой команде имеется *образцовый член* команды, который хорошо решает проблемы, особенно в ситуациях стресса или конфликта. Но в команде есть и другие ее члены, о которых руководитель уже почти забыл после того, как «отправил их в ссылку». «*Ссылные*» члены находятся за более или менее контролируемой *границей*.

Шульц фон Тун говорит о формировании из членов «внутренней команды» различных временных команд для различных ситуаций на основе их способностей решать соответствующие проблемы.

Что означает формирование эффективной «внутренней команды» для модератора конфликтов? Мы попробуем объединить модель «внутренней команды» с идеей баланса ценностей в установках личности.

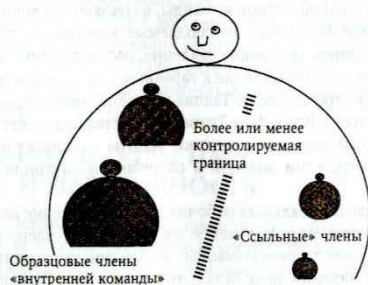


Рис. 56. Схема «внутренней команды» в некоторой ситуации

БАЛАНС ЦЕННОСТЕЙ ВО «ВНУТРЕННЕЙ КОМАНДЕ»

На переднем плане команды находится профессиональный проводник через сложную местность конфликта, который обладает способностью к структурированию ситуации. Он следит за тем, чтобы все делалось по плану, сверяет действия с целью, контролирует время и обеспечивает продвижение по всем шести этапам процесса модерации. Рядом с ним располагается его антипод — гибкий и креативный специалист по процессу, который ориентирован на потребности участников и может находить обходные пути при возникновении препятствий.

Оба этих члена команды состоят в напряженных отношениях друг с другом, поскольку они представляют различные ценности. Поэтому модератор должен сохранять баланс противоположных ценностей и регулировать его в зависимости от ситуации. С одной стороны, он должен структурировать процесс модерации. Кто, как не он, четко спланирует работу, уточнит все темы конфликта, выявит все противоречия, соберет варианты, зафиксирует принятое решение и распределит роли для его реализации? Умение структурировать является одной из главных компетенций модератора. Если эта компетенция отсутствует, то, вряд ли возможно достичь успеха в модерации вообще и в модерации конфликта, в частности.

Однако проблемы в модерации возникают не только при отсутствии способности к структурированию. Излишнее структурирование может привести к профессиональной деформации. Чтобы структурирование не превратилось в ригидность как черту личности, его необходимо уравновесить гибкостью. Гибкость позволяет реагировать на изменение ситуации в ходе модерации. Основная особенность планов заключается в том, что они нарушаются. Процесс модерации имеет свою динамику, отклоняющуюся от запланированной структуры. Эту динамику часто, увы, невозможно предсказать. Чем большее число людей с различными интересами принимает участие в модерации, тем больше отклонений от плана возможно. Но и для гибкости существует та же самая опасность: слишком большая гибкость приводит к хаосу и неуправляемости. Гипертрофированная гибкость, если она не уравновешена структурированием, превращается в безразличие и бесцельность.

Таким образом, модератор должен обладать обеими компетенциями: уметь структурировать ситуацию и быть достаточно гибким

для изменения структуры. Это сочетание образует фундамент профессионализма в модерации. Но не любая модерация есть модерация конфликта. Модератору конфликта нужно кое-что еще. Следующие пары противоположных компетенций составляют фундамент профессионализма в модерации конфликта.

Оба описанных выше актера на сцене «внутренней команды» сопровождаются *контролером нейтральности*, который замечает, когда модератор перестает быть нейтральным и переходит на чью-либо сторону, и возвращает его обратно. Ему противостоит *согласующий друг*, который сочувствует то одной, то другой стороне конфликта, рискуя при этом потерять доверие одной из сторон. Этот член «внутренней команды» исходит из того, что каждая точка зрения, несмотря на кажущуюся иногда абсурдность, имеет свои объяснения и причины, которые он и хочет понять. Он представляет собой доброжелательного человека, который может и готов понять и простить ошибки других. Баланс между сохранением нейтральности и одновременным пониманием каждой из сторон является одной из важнейших компетенций модератора конфликта.

Во «внутренней команде» модератора конфликта есть еще *терпеливый* член команды, который способен переносить неприятное состояние неразрешенного конфликта и не торопиться с поиском решения. Он работает рука об руку с *согласующим*. Чтобы это терпение не затягивалось надолго, позже к ним присоединяется более активный член команды, настаивающий на принятии решения и призывающий конфликтующие стороны к большей гибкости и креативности. Это конкретно мыслящий *решатель*, обеспечивающий все необходимые условия для принятия окончательного решения и фиксации четких договоренностей. Оба названных участника «внутренней команды» модератора конфликта должны очень хорошо взаимодействовать друг с другом, чтобы соблюсти баланс между динамикой процесса и достижением результата, между «замедлением» и «ускорением».

И наконец, мы назовем еще двух актеров, играющих важную роль во «внутренней команде» модератора конфликта. Это *рациональный* и *эмоциональный* члены команды. Рациональное описание конфликта позволяет построить мост между конфликтующими сторонами. Мост взаимопонимания строится с помощью эмпатического слушания и четких формулировок мотивов, желаний и эмоций сторон, что переводит обсуждение в содержательную плоскость. В той степени, в какой модератор понимает мотивы сторон, они становятся

понятными и участникам конфликта. Но одного рационального понимания для установления контакта с ними недостаточно. Для этого необходим такой член «внутренней команды», который может установить эмоциональный контакт, не погружаясь в глубину содержания. Он в состоянии сопереживать эмоциям каждой из сторон, понимает и принимает их, что позволяет выявить и сделать видимыми глубинные запреты и табу, существующие в группе.

Таким образом мы можем описать зрелую личность модератора конфликта с помощью модели «внутренней команды». Некоторые из ее членов проявляют постоянную активность, другие появляются только в нужный момент. Но все они постоянно готовы к действию в зависимости от требований ситуации в процессе модерации конфликта.

КОМПЕТЕНЦИИ ПРОФЕССИОНАЛЬНОГО МОДЕРАТОРА: ОТ ЗНАНИЙ К УМЕНИЯМ

Однако и зрелого поведения недостаточно для того, чтобы стать успешным модератором конфликта. Он должен обладать широким спектром знаний, а также методических и коммуникативных компетенций.

Глазл отмечает, что, наряду со знаниями методов и техник модерации, необходимо иметь теоретические знания о таких понятиях, как «личность», «группа», «организация», и владеть прикладными технологиями развития персонала, команды и организации. К ним относятся и методы оценки, и методы целенаправленных изменений.

ЧЕТЫРЕ БАЗИСНЫЕ КОММУНИКАТИВНЫЕ КОМПЕТЕНЦИИ МОДЕРАТОРА

Сотрудники социальной службы выразили желание пройти супервизию. Для этого был приглашен психолог, не работающий в социальной службе. Сеансы супервизии длительностью два часа каждый проводились один раз в месяц. Вначале в группе обсуждались сложные ситуации и проблемные клиенты. Участники спрашивали психолога о том, что делать в том или ином случае, например, во взаимодействии с трудными детьми, алкоголизированными подростками, насилием в семье и т. д. Тот с удовольствием отвечал на их вопросы, и супервизия постепенно превратилась в обучение. Но участники были очень довольны.

Примерно через год в группе стали заметными противоречия между двумя подгруппами: теми, кто доступен для своих клиентов и готов помогать им даже после окончания официального рабочего времени (назовем их условно «помощниками»), и теми, кто строго разграничивает рабочее и личное время (назовем их «формалистами»). Супервизор тематизировал этот конфликт в группе и предложил поработать над ним. Участники согласились.

Вначале он предложил высказать свою точку зрения первым — «помощникам». Но их рассказ так и не был доведен до конца. Супервизор сам прерывал его своими вопросами. Например: «Должен ли тот, у кого есть своя семья, создавать ей трудности из-за клиентов? Не мешает ли это другим членам семьи, когда клиент в любое время звонит домой?» «Помощники» постоянно ощущали себя в положении оправдывающихся и стали спрашивать супервизора о том, что он сам считает правильным. Супервизор уклонился от прямого ответа, но сделал некоторые предположения о возможных вариантах поведения в такой ситуации. Это придало уверенности другой части группы, которая начала предлагать свои варианты решения, считая их абсолютно правильными. «Помощники» стали возражать им, те, в свою очередь, усилили свои аргументы. Громкость голосов повысилась, все говорили одновременно, никто уже не слушал друг друга... Когда атмосфера накалилась, супервизор попытался взять ситуацию под контроль. Он начал строго регламентировать высказывания участников. Но неожиданно это обернулось против него самого. Большинство участников были удивлены его авторитарным стилем и высказали свое недовольство этим. Супервизор начал оправдываться: «Я хотел только помочь организовать процесс обсуждения, сделать его более спокойным!» Группа внешне успокоилась, но сложившаяся атмосфера говорила скорее о боязни продолжения конфликта, чем о его разрешении: «Лучше ничего не говорить, чем начать все сначала». С этим настроением все разошлись по домам. На последующие сессии приходило все меньше и меньше участников. О продолжении супервизии уже не говорилось. Постепенно встречи прекратились и все бесследно «рассосалось».

В описанном случае супервизор не обладал достаточным уровнем коммуникативных компетенций. Пока сессии носили характер семинара, все протекало более или менее гладко. Но как только возник конфликт, обнаружились границы его компетентности.

Он:

- говорил очень много сам, вместо того чтобы слушать конфликтующие стороны;
- задавал гипотетические и закрытые вопросы вместо открытых;

- действовал так, словно он знает рациональные аргументы сторон, вместо того чтобы дать их высказать и прояснить всем вместе;
- оставил мотивы поведения сторон непроясненными, вместо того чтобы выявить и понять их;
- слишком поздно попытался структурировать дискуссию, вместо того чтобы с самого начала задать правила обсуждения и следить за их выполнением;
- стал предлагать варианты решения, вместо того чтобы организовать их поиск всеми участниками;
- занял позицию одной из сторон, вместо того чтобы сохранять нейтральность;
- проигнорировал сигналы нарушения отношений между ним и группой, вместо того чтобы честно обсудить это нарушение отношений. Если бы супервизор все сделал правильно, сессия могла бы закончиться для него не так печально.

Для модерации конфликта необходимы достаточно хорошо развитые коммуникативные компетенции. Речь идет не только о способности модератора самому слушать и понимать стороны конфликта, но и о его способности делать участников способными слушать и понимать друг друга. Он должен не только уметь эффективно коммуницировать сам, но и уметь управлять коммуникацией как между сторонами, так и внутри конфликтующих сторон.

Можно выделить четыре базисные коммуникативные компетенции модератора конфликта:

- **«Структурирование»:** модератор создает четкую и понятную структуру процесса разрешения конфликта на основе постановки цели, этапов модерации, открытия и закрытия каждого из этапов и управляет этим процессом с помощью созданной структуры.
- **«Активное слушание»:** модератор с помощью открытых вопросов, уточнений и резюмирования помогает сторонам конфликта сформулировать их точки зрения, интересы, глубинные мотивы и понять друг друга.
- **«Поиск решения»:** модератор организует процесс креативного поиска новых решений, сам предлагает возможные варианты и обеспечивает четкую фиксацию договоренностей.
- **«Деполаризация»:** модератор замечает негативные оценочные высказывания сторон в адрес друг друга и реагирует на них, смягчая их и одновременно обучая стороны использовать безоценочные высказывания.

СТРУКТУРИРОВАНИЕ: ОТКРЫТОСТЬ И ГИБКОСТЬ МЕТОДОВ

Важнейшая компетенция модератора состоит в том, чтобы различать:

- истинную и ложную информацию;
- искреннее и манипулятивное поведение;
- приемлемые и неприемлемые отношения;
- эффективные и неэффективные решения (предложения).

Модератор должен структурировать процесс разрешения конфликта. Важнейшие элементы структуры — это шесть этапов процесса продвижения по местности конфликта. Каждый этап имеет фазы открытия и закрытия.

Структурирование должно быть понятным. Это подразумевает, что все участники знают:

- какова общая цель;
- на каком этапе процесса модерации группа находится и
- что будет делаться дальше.

1. Я хочу резюмировать. Итак, мы сделали...
Воспринимаете ли вы это так же?
2. Наша цель на следующем этапе... Согласны ли вы с этим?
3. Я предлагаю следующий порядок действий...
Как вы на это смотрите?

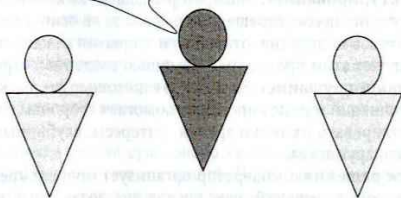


Рис. 57. Три шага завершения одного этапа и перехода к следующему

Задача модератора — обеспечить открытость процесса, понимание и согласие всех участников с предложенной структурой. Это достигается с помощью периодического резюмирования этапов работы

и предложения задач следующего этапа. Резюмирование необходимо всегда, когда модератор переходит от одного этапа работы к другому или от одной темы к другой. Если этого не делать, возникает опасность потери понимания происходящего и уменьшения согласованности действий участников.

Структурирование процесса осложняется, когда участники спешат предложить варианты решения конфликта. В этом случае модератор должен замедлить процесс: «Вы пытаетесь уже перейти к обсуждению решения. Мы сделаем это, но чуть позже. Сначала я хотел бы дать слово X, чтобы понять его точку зрения». Или: «Прежде чем перейти к деталям, я хотел бы договориться о правилах и последовательности обсуждения...» и т. д.

К сожалению, не существует общего критерия для определения завершения какого-либо этапа или темы при модерации конфликта. Единственное, на что стоит опираться, — это согласие участников. Модератор резюмирует предыдущий этап, спрашивает согласие участников и предлагает следующую тему или этап работы.

Тем самым обеспечивается необходимая структура и одновременно гибкость процесса, понятные всем участникам.

Основные принципы структурирования

Модератор гибко и открыто для участников структурирует обсуждение конфликта с помощью открывающих предложений и закрывающих резюмирований.

Структурирование обсуждения важно:

- в начале и в конце обсуждения;
- при переходе от темы к теме или от этапа к этапу;
- когда тема, цель или метод неясны или спорны;
- когда участники поднимают различные темы.

АКТИВНОЕ СЛУШАНИЕ И ПОНИМАНИЕ

Нарушение отношений: динамика двух «внутренних команд»

Выше мы описали концепцию «внутренней команды» и использовали ее для визуализации компетенций модератора. Но эту модель можно применить и для представления конфликтующих сторон.

В конфликтной ситуации сталкиваются также «внутренние команды» участников конфликта. Обычно «внутренние команды» партнеров по коммуникации достаточно хорошо контролируются и адаптируются друг к другу. Члены «внутренних команд», которые совместимы друг с другом при достижении общей цели, хорошо работают вместе. Несовместимые члены команд время от времени спорят друг с другом, но в основном держатся в сторонке. Они ждут момента, когда другие члены «внутренней команды» дадут им больше свободы, чтобы защитить свои интересы.

Но все может протекать не так гладко. Встречаются конфликты, где один из участников позитивно оценивает и разрешает свободно проявляться именно тем членам своей «внутренней команды» (желаниям, действиям), которых другой участник держит под контролем. Иногда это может происходить взаимно. Часто такое случается во взаимодействии между партнерами по совместной работе, имеющими различные и взаимно дополняющие качества, которые компенсируют друг друга.

Например, структурированные и любящие порядок, но боящиеся публичности люди могут сотрудничать с артистичными и спонтанными коллегами, поскольку те помогают им донести до других их идеи и результаты работы. А креативный и творческий сотрудник нуждается в структуре и порядке как способе компенсации хаоса своей креативности и реализации своих идей. К сожалению, иногда такая противоположность им надоедает.

Комплементарная поляризация

В случае классической комплементарной поляризации стороны конфликта обвиняют друг друга как раз в таком поведении, которое они себе запрещают. Если пользоваться метафорой «внутренней команды», то это означает, что те члены своей «внутренней команды», которые отдвигаются на задний план, замечаются во «внутренней команде» другой стороны в первую очередь.

Одно из следствий диалектического закона единства и борьбы противоположностей гласит: любое позитивное качество, не имеющее уравновешивающей его противоположности, может превратиться в отрицательное. По отношению к личностным ценностям это означает, что любая ценность может перестать быть ею, если не будет компенсирована противоположной ценностью. Одновременное наличие сбалансированной пары противоположных ценностей необходимо для предотвращения гипертрофии одной из них.

Это следствие действительно и для индивидуальных ценностей. Если использовать его для рассмотрения конфликтов, можно достаточно точно описать поляризацию между конфликтующими сторонами. Конфликты провоцируют участников резко поляризовать качества друг друга, считая свои качества очевидными ценностями, а качества другой стороны — противоречащими этим ценностям. Посредник должен уметь вовремя увидеть и прояснить эту поляризацию, пока она не эскалировалась до «войны не на жизнь, а на смерть».

Следующий пример описывает подобную поляризацию между двумя партнерами.

Два члена проектной группы — маркетолог и разработчик — спорят друг с другом по поводу того, что делать вначале. Конструктор говорит, что сначала нужно разработать продукт и довести его качество до требуемого уровня, а затем представлять на рынок. Он отстаивает позитивную ценность «качество». Маркетолог, напротив, предлагает рекламировать продукт, не дожидаясь, пока он достигнет нужного уровня качества. «Тем более что есть время на его доработку: вначале нужно продать, а затем в отведенные сроки довести качество до нужного уровня. Иначе мы отстанем от конкурентов и потеряем долю рынка». Маркетолог защищает ценность «готовность к риску», которая также необходима для успешного бизнеса. На его аргументы разработчик отвечает, что при некачественном продукте возникает риск потерять клиентов навсегда... Обе стороны отстаивают позитивные ценности, но в данном случае они противоположны. Конфликт эскалирует. Разработчик обвиняет маркетолога в безответственности, а маркетолог разработчика — в ограниченности. Каждый считает свою ценность «правильной», а ценность другого «неправильной».

Упреки в адрес друг друга следуют, как правило, не сразу. Эскалация конфликта проходит несколько этапов, в ходе которых постепенно усиливается острота в оценках другой стороны.

В другом примере два продавца спорят о разнице стилей взаимодействия с покупателями. Один из них защищает ориентацию на клиента, другой — ориентацию на прибыль. Оба представляют взаимодополняющие ценности, но каждый считает поведение оппонента неприемлемым. Конфликт начинается с недовольства тем, как оппонент взаимодействует с клиентами. И лишь тогда, когда они доходят до стадии преувеличения ценностей друг друга, появляются взаимные упреки. Второй из них начинает с обвинений

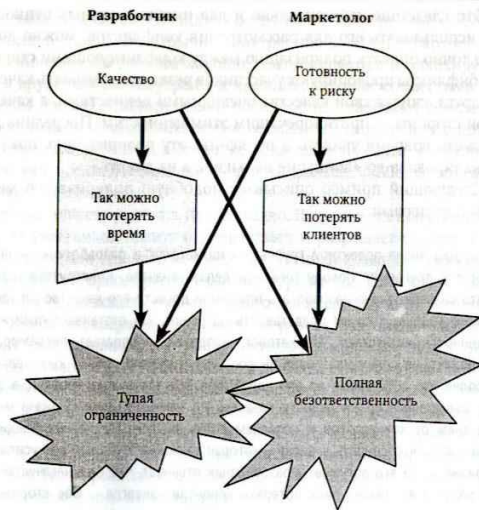


Рис. 58. Постепенная поляризация

первого в том, что тот позволяет собой манипулировать, когда клиент получает от него хорошую консультацию, а покупает в другом месте. Аналогично, первый обвиняет второго в игнорировании покупателей. Модератор должен вовремя распознать конфликт ценностей и вмешаться как можно раньше.

Такая поляризация характеризуется не тем, что стороны упрекают друг друга, а тем, что негативно оценивается личность в целом, происходит обобщение и перенос негативного отношения к какой-либо ценности, выраженной в поведении, на личность оппонента в целом.

Ситуация значительно осложняется, когда начинается поиск и преследование в своем партнере тех членов его «внутренней команды», которые в своей команде считаются изгоями. В этом случае мы имеем дело с ярко выраженным конфликтом отношений.

Использование модели «внутренней команды»

Модель «внутренней команды» позволяет лучше понять суть конфликта отношений. Главный вопрос заключается не в том, приемлемо поведение одного из партнеров или нет. В таком случае модератор втягивается в спор об определении понятия «отношения» и тем самым неосознанно допускает идентичность целой личности и ее «внутренней команды». Главный вопрос — понять взаимоотношение различных форм поведения каждого из партнеров. Модель Шульц фон Туна указывает на то, что для обоих участников конфликта важную роль играют различные мотивы и нормы («члены команды»), поэтому необходимо прояснить, какие аспекты личности каждого из них находятся в противоречии друг с другом.

В связи с этим модератор должен помочь участникам:

- увидеть многообразие своего визави (его «внутреннюю команду») и
- увидеть и принять «нелюбимых» членов своей «внутренней команды» (вызволить их из «ссылки» и предоставить им больше свободы).

Тогда неприемлемые качества и представления другого участника конфликта («члены его команды») будут лучше поняты и приняты, а взаимодействие между конфликтующими сторонами станет более свободным, гибким и личностным.

Для этого модератор может использовать модель Шульц фон Туна в общем виде. Но он может работать и непосредственно с «внутренней командой». Правда, изучать «внутренние команды» обеих сторон одновременно довольно трудно. Поэтому стоит делать это раздельно, обсуждая их с каждым участником по очереди.

При использовании такой схемы уже на этапе прояснения задачи модерации нужно договориться об индивидуальной предварительной беседе с каждым из участников конфликта, во время которой можно помочь ему в спокойной обстановке прояснить свое представление о ситуации и разобраться в своей «внутренней команде». Затем организуется совместная встреча участников, сценарий которой модератор готовит на основании результатов индивидуальных бесед.

Во время индивидуальной беседы модератор предлагает участнику представить в виде «внутренней команды» свои желания и чувства по отношению к другой стороне конфликта. Он визуализирует членов «внутренней команды» с помощью символов или образов и тем самым помогает участнику более глубоко проанализировать ситуацию и себя в ней.

После этого модератор спрашивает его, какие члены команды принимают участие в конфликте, какие ведут себя нейтрально и т. д. С помощью структурирования беседы, активного слушания и позитивной обратной связи модератор постепенно «выводит на сцену» «нелюбимых» членов команды. Он может предложить участнику идентифицировать себя с тем или иным членом «внутренней команды» и из этой позиции вступить в диалог с ним.

В заключение модератор согласует с участником, что из сказанного и в какой форме он может сообщить другой стороне конфликта. При этом участник имеет право решить ничего не сообщая оппоненту. Но уже само то, что конфликтующие стороны лучше понимают себя и членов своей «внутренней команды», позитивно влияет на разрешение конфликта. Поэтому передача информации другому участнику часто необязательна.

Основной темой следующего совместного обсуждения должно стать согласование правил взаимодействия и отношений в будущем. Обсуждение прошлых событий можно позволить лишь при желании всех участников разобрать какой-либо эпизод из истории их отношений. Но делать это следует только в форме прояснения его влияния на каждого из них. Новые правила взаимодействия должны относиться не только к «примерным» членам «внутренней команды», но и к остальным, скрытым в тени. Для этого имеет смысл использовать матрицу пожеланий, описанную выше.

В работе с «внутренней командой» модератор должен учитывать следующие основные принципы:

- Конфликт отношений между двумя участниками нужно рассматривать как столкновение двух «внутренних команд». В каждой команде присутствует гораздо больше разнообразия, чем это видно на первый взгляд. Необходимо помочь участникам увидеть и понять это многообразие.
- Надо исходить из того, что участники конфликта склонны «выставлять на сцену» наиболее сильных и способных членов своей команды и прятать «за кулисами» слабых и менее способных. Нужно постепенно «вывести на свет» последних и предоставить им слово.
- Конфликт становится личностным конфликтом, когда участники полностью идентифицируют друг друга только с одним — успешным — членом «внутренней команды» и навешивают друг на друга ярлыки. Модератор должен прояснить такое обобщение и помочь увидеть и принять личность друг друга во всем ее многообразии.

- Следует помочь участникам увидеть себя в роли руководителей своей команды, отвечающих за всех ее членов, включая отвергнутых.

Предостережение

Модель «внутренней команды» можно применять для очень глубокого анализа. Модератор должен учитывать, что участникам конфликта после завершения модерации предстоит работать вместе в одной организации. Поэтому ни в коем случае не следует настаивать на раскрытии «нелюбимых» членов «внутренней команды» или оказывать давление при их интерпретации. Участники должны сами определять темп и глубину анализа. Модератор выступает лишь в роли помощника, который острожно и бережно следит за тем, чтобы участники имели возможность в любой момент остановиться и не чувствовать неловкость от сказанного.

При использовании модели нужно работать либо только с двумя участниками конфликта, либо с каждым из них отдельно. Даже опытные модераторы сталкиваются с трудностями при модерации таких парных конфликтов в команде, когда участники не хотят раскрываться перед другими. При этом остальные члены команды, напротив, охотно высказывают свои интерпретации, поднимают свои темы или, наоборот, скучают и чувствуют себя лишними, как только обсуждение погружается в глубину отношений. В целом команде часто не хватает достаточной степени терпения и самообладания. Поэтому модерация парного конфликта отношений в команде, как правило, малоэффективна.

Концепция «внутренней команды» помогает модератору лучше понять и прояснить интрапсихические аспекты в случае конфликта отношений.

В описанном выше примере конфликт между двумя участниками рассматривается как взаимодействие между их «внутренними командами». Поведение обоих участников конфликта характеризуется тем, что они «посылают в бой» одного-двух наиболее стойких и неуступчивых членов своих команд, упорно защищающих свои позиции и не проявляющих никакой гибкости. Поэтому задача модератора — обнаружить и «вывести на сцену» игнорируемых членов команд и тем самым повысить гибкость и креативность «внутренних

команд», а значит, и самих участников. Это позволяет найти приемлемое решение, которое нацелено на интересы всей «внутренней команды», а не только отдельных ее членов.

При этом модератор получает более полную и объемную картину личности участников конфликта, а не только совокупность их высказываний, мнений и позиций. Сами конфликтующие стороны также лучше понимают себя и друг друга.

Успешный модератор должен обладать способностью обнаруживать игнорируемых членов «внутренней команды» (или «скрытые мотивы», как они часто называются при анализе конфликта), точно их идентифицировать и помогать им проявиться. Для этого необходимо такое умение, как активное слушание, позволяющее понять и сформулировать скрытые чувства, желания и интересы сторон конфликта. В этом модератор похож на врача, чутко выслушивающего дыхание пациента с помощью фонендоскопа.

Понимание не следует путать с диагностикой. Отнесение внутренних проявлений личности к какой-либо категории по принципу «Ты являешься тем, кто...» чаще всего обобщает и очень упрощает ситуацию, что не совсем корректно, и никак не помогает разрешить конфликт. Чаще всего такая диагностика вызывает психологическую защиту. Понимание означает эмпатию — восприятие внутреннего состояния участника как собственного — и умение сформулировать это состояние от своего имени так, чтобы другой увидел в этом самого себя.

Эмпатическое слушание

Самым важным условием для открытого, доверительного и конструктивного обсуждения является способность к *эмпатическому слушанию*, то есть способность понимать мысли, чувства и желания партнера по коммуникации. Слушание — фундамент любой коммуникации. На первый взгляд умение слушать кажется несложным. Но в ситуации дефицита времени или эмоционального стресса, вызванного разногласиями, бывает довольно трудно сконцентрироваться на том, что говорит партнер, и еще сложнее понять его мотивы и намерения. Участники спора говорят одновременно, перебивают друг друга и неверно интерпретируют сказанное.

Поэтому модератору необходимо не только умение слушать самому, но и умение организовать взаимное слушание сторонами друг друга. Если участники замечают, что модератор не слушает их, то они легко прячутся в «пустыне фасадов», где не видят никого, кроме себя. Если модератор

«не слышит» едва заметные сигналы, указывающие на глубинные темы участников, он рискует завязнуть в «болоте отсутствия цели». На стадии прояснения конфликта он может запутаться в «зарослях аргументов», если не будет внимательно слушать каждую сторону. На стадии поиска решения и согласования новых правил взаимодействия во время всеобщего воодушевления модератор может пропустить слабые сигналы сомнения и несогласия, что приведет позже к невыполнению принятого решения. Слушание требует высокой концентрации внимания, которое возможно лишь тогда, когда модератор мало говорит сам, спокойно наблюдает за участниками и прислушивается к своим внутренним ощущениям («внутреннему резонансу») в ответ на то, что они говорят.

Открытые вопросы и поощрение к высказываниям

Для эффективной модерации одного слушания недостаточно. Если что-то непонятно, нужно задавать вопросы. Непонятными бывают абстрактные высказывания, противоречивые суждения или невербальные сигналы. Вопросы следует задавать только в том случае, когда действительно есть желание понять и прояснить что-то. Схематичные и формальные вопросы снижают доверие и уменьшают контакт.

Вопросы — это техники активного управления коммуникацией. При их использовании существует опасность того, что модератор направит обсуждение в сторону «любимых» тем и интерпретаций. Вопросы обладают суггестивной силой, провоцирующей участников говорить о том, о чем они хотели бы промолчать, или говорить то, что ожидает от них задающий вопрос. В этом случае вопросы могут стать вариантом манипуляции.

В некотором смысле модератор балансирует между непониманием, если он задает недостаточно вопросов, с одной стороны, и давлением на личность участника, если он задает много вопросов, — с другой. Самый распространенный вопрос, вызывающий неприятные чувства: «Почему Вы сделали (не сделали)...?» Такая формулировка может восприниматься как косвенно обвиняющая, вызывать желание оправдаться. При этом есть опасность возникновения порочного круга, когда продолжение вопросов увеличивает сопротивление им, что приводит к новым вопросам, в свою очередь, еще больше усиливающим сопротивление... Если модератор, имея благие намерения разобраться в сути, вовремя не остановится, готовность участников конфликта к самораскрытию, прояснению ситуации, поиску решения и продолжению модерации в целом резко снижается.

Равновесие между ошибочной интерпретацией ситуации и давлением вопросов можно сбалансировать с помощью так называемых открытых вопросов. Открытые вопросы оставляют много свободы для выбора вариантов ответов и индивидуального проявления участников. Они поощряют к более глубокой рефлексии и самораскрытию. Ответы на них дают гораздо больше косвенной информации о скрытых мотивах, чувствах и темах конфликта, чем другие виды вопросов.

Модератор не ошибется, если начнет свой вопрос со слов «как...?» или «какой...?».

По поводу содержательной информации: «Как вы видите ситуацию? Как она возникла?»

По поводу чувств: «Как вы чувствовали себя в этой ситуации? Как вы ее восприняли?»

По поводу отношений: «Как вы воспринимаете ваши отношения? Как вы относитесь к...?»

По поводу предложений: «Как вы собираетесь действовать? Каковы ваши намерения?»

Ту же функцию, что и открытые вопросы, выполняет просьба прояснить какой-либо аспект более подробно: «Расскажите, пожалуйста, об этом поподробнее...» Люди чувствуют при этом искренний интерес к ним и охотно раскрываются в ответ на просьбу. Открытые вопросы и просьба пояснить — ключ к пониманию другого. Но при условии, что они используются искренне.

Активное слушание: просьянение интересов, мотивов и чувств

Внимательное слушание, открытые вопросы и уточнения — известные техники коммуникации, используемые в повседневной жизни. Для формулирования мыслей и чувств профессиональными консультантами используются техники активного слушания, не так часто встречающиеся в обычном общении. В ходе модерации они помогают прояснить ситуацию и выявить скрытые чувства и мотивы участников конфликта, а также повысить гибкость коммуникации. При формулировании глубинных чувств сторон конфликта не следует торопиться. Нужно начинать с «поверхности» и «настоящего», постепенно «погружаясь» глубже и «уходя» в прошлое.

Каждому знакомы ситуации, когда за позициями партнеров с большим трудом угадываются их мотивы. В таких ситуациях бывает непонятно, чего они, собственно говоря, хотят. Высказывания сторон

кажутся неполными и противоречивыми. Понять скрытые мотивы и реконструировать связи между ними можно с помощью техник активного слушания: проговаривания вслух высказываний участников, резюмирования услышанного и высказывания предположений о мотивах и мыслях с получением обратной связи о правильности понятого.

«Правильно ли я понял, Вам не хотелось бы выполнять эту неприятную работу одному?» Таким образом модератор может помочь участнику четко сформулировать то, что тот не решался сказать вслух, проверить правильность своей интерпретации и дать ему шанс реализовать свои желания. Если интерпретация оказывается неверной, участник всегда может ее скорректировать.

Своим пониманием модератор помогает сторонам конфликта понять друг друга и самих себя. Высказывая свое понимание чувств, мотивов и мыслей оппонентов, он не только проясняет ситуацию, но и поощряет их к большему самораскрытию.

За лежащими на поверхности позициями участников конфликта стоят не только неназванные потребности и интересы, такие, например, как потребность в признании или желание большей самостоятельности в принятии решений. Концепция модерации конфликта исходит из того, что за позициями скрываются и более глубокие чувства, такие как страх предательства, зависть к успеху, агрессия в ответ на превосходство и т. д. В ситуации конфликта стороны склонны скрывать эти мотивы и чувства, что приводит к ригидности их позиций.

Осторожно помогая участникам высказать свои чувства, модератор, особенно на стадии прояснения позиций сторон, повышает их гибкость и готовность изменять свою точку зрения. Он может формулировать их предполагаемые чувства, каждый раз уточняя правильность своей интерпретации. Именно чувства образуют «ядро» внутренней жизни человека. Конфликты часто затрагивают такие «мягкие» чувства, как беспомощность, вина, стыд, которые бывают связаны со скрытыми мотивами. В ходе конфликта на поверхности оказываются не эти глубинные чувства или скрытые мотивы, а содержательные аргументы и социально приемлемые обвинения.

И если конфликт заходит достаточно далеко, то участники начинают проявлять неконтролируемую агрессию: злость, ярость, гнев. Эти, более «жесткие», чувства выполняют функцию (так же, как аргументы и обвинения) защиты человеком своих глубинных «мягких» чувств.

Резюмируя, можно сказать, что участники конфликта стремятся прятать свои наиболее ранимые чувства как можно глубже.

Для их понимания одного внимательного слушания недостаточно. Открытые вопросы действуют в этом случае слишком грубо и вызывают усиление психологической защиты. Формулирование модератором предполагаемых чувств сторон в ненавязчивой форме приглашает участников к осознанию и проговариванию своих переживаний. Это повышает доверие и формирует новую модель поведения, открытую к более глубокому пониманию и самовыражению.

В ходе модерации модератор попросил участника поподробнее рассказать о своем отношении к неприятной работе. После рассказа он попросил сформулировать свою интерпретацию его скрытых чувств: «Когда вы делаете неприятную работу, Вам кажется, что тем самым Вас оценивают ниже, чем других сотрудников. Да?» Участник, словно сняв с себя груз опасений сказать правду, облегченно согласился с этим.

Открытое выражение чувств ведет к более глубокому пониманию сторонами самих себя. Проговаривание вслух скрытых чувств участников помогает им увидеть то, что они «не позволяли себе сами», и осознать свои скрытые мотивы.

Совместный поиск решения: мозговой штурм

Если модератору удастся перевести межличностный конфликт в область обсуждения содержательной проблемы, требующей креативного решения, он уже многого достиг. Конфликт превращается в переговоры по поиску варианта, устраивающего все стороны.

Для этого, как уже говорилось, часто используется метод мозгового штурма, который применяется не только для работы в группах, но и для поиска решения в паре.

Традиционной целью мозгового штурма является повышение креативности участников. Но еще более он важен для того, чтобы сдвинуть ригидные позиции сторон с мертвой точки и повысить их готовность обсуждать другие варианты. Кроме этого, применение мозгового штурма, как и всякая процедура, помогает уменьшить эмоциональность процесса, отделяя стадию генерирования идей от стадии их оценки. В неструктурированном обсуждении идей в ответ на предложение одной стороны другая сторона часто сразу же выступает с его критикой, что вынуждает первую защищать свою идею. Возникает спор, который опасен не тем, что неконструктивно используется время, а новой эскалацией конфликта. В этом смысле

мозговой штурм полезен вдвойне: как метод поиска вариантов решения и как метод контроля эмоционального напряжения и отношений при модерации конфликта. Он не только «освещает» путь к успеху, но и «согревает» участников на этом пути.

При использовании мозгового штурма вначале нужно четко определить его цели. Модератор, который при модерации проблемы распределения некоторого ресурса вначале собрал все пожелания участников, может таким образом формулировать цель следующего этапа работы: «Давайте, соберем все возможные идеи по поводу того, как можно распределить ресурс, учитывая интересы каждого».

Классический метод мозгового штурма содержит две фазы:

- 1) фаза генерирования идей;
- 2) фаза анализа и обсуждения идей (включая их трансформацию).

Для сбора идей в первой фазе мозгового штурма важно соблюдать следующие правила, которые модератор должен четко проговорить, добившись понимания и согласия всех участников:

- Необходимо собрать как можно больше идей.
- Фиксируются все, даже самые невероятные и «глупые» идеи.
- Идеи не оцениваются и не обсуждаются.
- Все идеи в дальнейшем могут быть развиты или трансформированы.

В фазе генерирования идей модератор должен следить за соблюдением этих правил. Особенно за тем, чтобы участники не критиковали высказанные идеи, выискивая их недостатки. При этом ему следует проявить твердость, апеллируя к согласованному вначале правилам.

Модератору нужно провоцировать участников на высказывания, особенно на стадии, когда спадет первая волна потока наиболее простых идей и наступит пауза, за которой могут появиться более креативные предложения.

После того как идеи действительно иссякли и модератору не удастся вызвать ничего нового, можно переходить ко второй фазе мозгового штурма — анализу и обсуждению собранных вариантов. Для этого нужно использовать критерии оценки, также согласованные с участниками.

Анализ вариантов может осуществляться с помощью следующих вопросов:

- Позволяет ли вообще данный вариант достичь цели?
- Какие затраты необходимы для реализации данного варианта?

- Какие позитивные или негативные последствия может вызвать данный вариант?

Наконец, мы переходим к решению. Иногда очевидно, какой из вариантов наиболее приемлем. Но чаще всего бывает трудно выбрать из нескольких предложений, кажущихся равнозначными. Особенно трудно сравнивать варианты и принимать рациональное решение по разным критериям, которые несравнимы между собой.

В таких случаях не остается ничего иного, как принимать субъективное решение. В это решение должны быть вовлечены те, кто будет его реализовывать. Вместе с решением они принимают на себя и ответственность за его выполнение. Для этого предлагается разбить группу на более мелкие подгруппы, задача которых — сделать и обосновать свой выбор. Теперь ответственность лежит на команде. Совместный поиск и выбор решения мотивирует участников и повышает уровень сотрудничества.

Совместный поиск решения развивает отношения в группе.

При этом следует учитывать:

- принципы мозгового штурма: креативность, безоценочность и открытость;
- целесообразные критерии: достижение цели, затраты, последствия;
- субъективные критерии: должны выбираться лишь те решения, с которыми согласны и за которые готовы нести ответственность их исполнители.

КОРРЕКТНОЕ ОБСУЖДЕНИЕ: БОРЬБА С КОММУНИКАТИВНЫМИ «ФОЛАМИ»

Обычно во время конфликта стороны не щадят самооценку друг друга. Поэтому у модератора появляется дополнительная задача — следить за соблюдением корректности обсуждения. Он должен вмешиваться и пресекать взаимные обвинения и негативные оценки друг друга. Но при этом ему не следует выступать в роли полиции нравов или учителя начальных классов. Нужно позволить эмоциям, даже негативным, проявиться. Модерация конфликта требует

толерантности к выражению эмоций как своих, так и чужих, и гибкости по отношению к ним.

Конфликты предполагают яркие эмоции. Стороны обвиняют, унижают и оскорбляют друг друга, ведут себя агрессивно. Иногда такое выпускание пара имеет позитивные последствия, особенно если чувства долго держались под запретом и наконец были высказаны. Но чаще всего оно ведет к поляризации и дальнейшей эскалации конфликта.

Модератор должен предотвратить такое развитие событий, поскольку оно может разрушить отношения между участниками на много лет. Для этого ему необходимы готовность и способность «показать им желтую карточку».

Как распознать коммуникативные «фолы»

Существуют два признака: «коммуникативные фолы» — это либо обобщенные, либо негативные высказывания по отношению к другой стороне. Если участники навешивают ярлыки друг на друга, особенно негативные, они поляризуют ситуацию, и происходит эскалация конфликта.

Коммуникативные «фолы» заявляют сами о себе. Вначале стороны критикуют поведение друг друга, затем негативно оцениваются личные качества, и, наконец, осуждается вся личность противника в целом. В приведенном ниже примере наглядно описывается эскалация поляризации в семейной ссоре.

Таблица 4

Эскалация семейной ссоры от недовольства ситуацией до генерализации личностных свойств и навешивания ярлыков

Муж	Жена
Почему дети до сих пор не в постели? И бегают неумытые по квартире.	
	Пусть немного порезвятся. Ничего страшного.
Детская комната выглядит как помойка. Почему бы не навести там хоть немного порядок?!	
	Ну, где дети, там всегда немного беспорядок. Не стоит преувеличивать.

Окончание таблицы

Муж	Жена
Тут нет никакого преувеличения! Нужно уже сейчас воспитывать в них чувство ответственности и самостоятельность. Иначе они вырастут непригодными к жизни.	
	Самостоятельность! Я и так даю им слишком много свободы!
Ты просто не уделяешь им достаточно внимания и пускаешь все на самотек!	
	Я достаточно о них забочусь, в отличие от тебя, который вспоминает, что у него есть дети, только тогда, когда они его раздражают!
Тебе вообще на все наплевать, ты ничего не делаешь основательно!	
	А ты напоминаешь мне своего отца с его занудством и стремлением к порядку!

Обратная связь по поводу коммуникативных «фолов»

Если стиль коммуникации участников содержит коммуникативные «фолы» и создает проблемы, нужно попытаться изменить его. При этом не стоит концентрироваться на них слишком долго, но нужно ясно показать, что модератор негативно их оценивает и будет следить за тем, чтобы они не появлялись. Вначале достаточно краткого замечания: «Пожалуйста, избегайте негативных высказываний в адрес друг друга» или: «Постарайтесь высказываться в уважительной форме». Иногда в качестве сигнала со стороны модератора участникам бывает достаточно невербальных жестов.

Обратная связь при повторении коммуникативных «фолов»

Если коммуникативный «фол» допускается, не стоит заострять на нем внимание. Нужно кратко указать на него. Но если после этого он повторяется вновь, следует решительно напомнить правила коммуникации и потребовать избегать повторений. Участникам нужно дать понять, что:

- 1) решение конфликта и дальнейшая совместная работа возможны только на основе честной и уважительной коммуникации, а коммуникативные «фолы» усиливают конфликт;
- 2) никто из участников не должен оцениваться негативно в целом (мы обсуждаем поведение и проблему, а не личность);
- 3) дальнейшие нарушения правил коммуникации будут рассматриваться не как простая невнимательность, а как осознанное действие, чтобы спровоцировать или оскорбить другую сторону и тем самым затянуть разрешение конфликта.

Если участники соблюдают правила коммуникации, стоит отметить это, но не в поучительной манере, а с благодарностью оценив их усилия: «Я понимаю, что трудно оставаться спокойным в данной ситуации, но я благодарен вам за терпение».

Если после всех предыдущих действий модератора негативные высказывания возникают снова, нужно «показать желтую карточку»: «Если такое повторится, я вынужден буду прервать модерацию!» Например, он может сказать: «Стоп, уже в третий раз за последние 15 минут я слышу от вас высказывания, которых мы договорились избегать. Я не смогу качественно исполнять мои функции, если так будет продолжаться дальше. Такие высказывания мешают разрешить конфликт. Если это повторится, я буду вынужден прервать модерацию. Поэтому я прошу вас постараться сдерживать себя и высказываться в более приемлемой форме».

Если, несмотря на это, участники не изменяют своего стиля коммуникации, модерацию нужно действительно прервать, предложив сделать перерыв или перенести ее на другое время, но с просьбой справиться со своими эмоциями. Это требует от модератора способности вступать в конфронтацию с участниками и твердости в отстаивании правил.

Сочетание способности к конфронтации и способности к пониманию и принятию образует пару взаимно дополняющих компетенций модератора, без которых бывает трудно достичь результата. Необходимо соблюдать баланс этих компетенций, который специфичен для каждой конкретной ситуации. Излишняя строгость может привести к закрытости участников, усилению защитных механизмов и отказу от продолжения модерации. Чрезмерный акцент на понимании и приводит к упрощению проблемы и видимости разрешения конфликта.

Адекватный баланс этих компетенций в каждой конкретной ситуации является искусством модерации и вырабатывается только на опыте.

Действия модератора, когда участники допускают коммуникативные «фолы»

Обобщая все сказанное о коммуникативных «фолах», можно сформулировать рекомендации для модератора по их преодолению. Самое главное, модератор должен распознать «фол», а затем действовать последовательно:

1. При первом нарушении указать на «фол» и апеллировать к правилам.
2. При вторичном нарушении четко описать, к каким деструктивным последствиям могут привести подобные высказывания, и потребовать соблюдения правил.
3. В третий раз серьезно предостеречь («желтая карточка»).
4. При дальнейшей эскалации «фолов» прервать модерацию и перенести ее на другое время, когда стороны будут более готовы к конструктивному обсуждению.