

Диалог в науке и обществе. ДИАЛОГИЧЕСКИЕ РЕШЕНИЯ

Автор: А. И. ПРИГОЖИН

Кажется, история снова подсела к постели нашего общества. В последних событиях сконцентрировано столько надежд и рисков, что необходимо обратиться к таким ресурсам модернизации России, которые до сих пор недооценивали и даже не опознавали ни власть, ни общество, ни наука, ни бизнес.

Высочайшая в современной истории концентрация власти, действительно, есть важнейшее условие для модернизационного рывка, поскольку инерция и сопротивление назревшим реформам слишком велики. Масштаб и болезненность предстоящих реформ сопоставимы с началом 1990-х гг. В то же время авторитаризм - это соблазн, от которого у нас всегда трудно отказаться, даже если он себя исчерпал. Авторитаризм есть и необходимое, и опасное средство, привыкание к нему в российских условиях наступает очень быстро. Новый авторитаризм способен стать просвещенным, культурным, грамотным, если нам удастся встроить в него такие технологии поиска решений, которые смогут обогатить сложившуюся и, надо признать, все еще необходимую вертикаль власти сильными горизонтальными механизмами, процессами, структурами. Будем исходить из того, что пока наш неавторитаризм открыт для такого просвещения и окультуривания.

Диалогический потенциал социума

Диалог понят как общецивилизационная ценность в философии, искусстве, политике, экономике, праве, психологии, социологии, культурологии. По мере созревания человечества, усиления интенсивности взаимодействия, при безграничном разнообразии частей социума эта ценность становится все более актуальной, прямо-таки неотложной, постоянно необходимой в совершенно практическом смысле. Способность к диалогу стала постоянным вектором совершенствования человечества. Ее нехватка - одна из самых уязвимых точек человека как рода, абсолютная угроза его существованию.

Однако признание и распространение этой идеологемы - диалогичности - совершенно недостаточно. Более того, она "повисает" в стороне от повседневности, оставаясь в философии, церковных проповедях, политических декларациях и т. п. Не будучи способной достичь практического взаимодействия, проникнуть в человеческие, организационные, этнические, государственные отношения, эта идеологема обрастает признаками недостижимости и даже циничным восприятием. Ибо чем больше мы про-

Пригожин Аркадий Ильич - доктор философских наук, профессор, заведующий кафедрой управления персоналом и организационного развития Академии народного хозяйства при Правительстве Российской Федерации.

возглашаем ее на доктринальном уровне, тем заметнее ее оторванность от человеческой практики и тем подозрительнее становятся апелляции к ней.

Итак, **проблема** в следующем: мы диагностируем неприемлемую конфликтность современной истории как дефицит диалогичности, усиленно провозглашая потребность в диалоге. Но одновременно не умеем реализовывать данную идею в личных и социальных отношениях. Дистанция между провозглашаемой ценностью и способностью следовать ей удлиняется, утончается до безнадежности.

Как разрешить эту проблему? Надо найти средства перевода идеологемы "диалогичность" в культуру реального поведения. Такие средства разрабатываются, все чаще практикуются. Правда, с большим трудом осваиваются. Значит, перед нами стоит **задача** не только разработки все большего разнообразия таких средств, но и методов их освоения.

Диалогический потенциал социума и есть его способность использовать различные средства, методы ведения диалога при согласовании интересов, целей и действий, будь то осуществление сделок, разрешение конфликтов, ведение диспутов и т. д. Иначе говоря, диалогический потенциал может наращиваться, подкрепляться методически (если не сказать - технологически). Можно утверждать, что здесь мы имеем не только ресурс развития общества, государства, народа, организации, семьи и иных социальных институтов, но и критерий оценки их цивилизационной зрелости.

Известно, что предприятия, регионы, страны подлежат оценке по международно принятым критериям. Так, страны делятся на развитые и слаборазвитые (политкорректный эвфемизм - развивающиеся). Гораздо более точный, численно измеряемый критерий - инвестиционный рейтинг или степень инвестиционной привлекательности завода, области, отрасли, страны и группы стран. Думаю, что мы постепенно подойдем к расширению международно признанных критериев оценки цивилизационной зрелости разных частей социума. Среди этих критериев, наверное, займет свое место и диалогический потенциал социума. Слишком уж велика цена диалогического невежества; слишком сильна корреляция между этим последним и нищетой, воинственностью; слишком велика дистанция между преуспевающими и отстающими народами и организациями, чтобы и дальше пренебрегать подобным критерием. И подобно тому, как одни страны передают высокие технологии, опыт, законодательство, научные знания другим, передача *диалогической компетенции* также возможна, хотя и менее технологизирована, более условна и длительна.

Есть несколько способов словесного взаимодействия оппонентов:

- **полемика** - борьба до победы одного над другим. Из двух сторон одна берет верх, противоположная "падает". Тут не выясняется истина, и даже не интересно само мнение противника. Главное - нанести ему ущерба больше, чем он тебе;

- **дискуссия** подразумевает заинтересованность оппонентов в привлечении противника в споре на свою сторону, стремление убедить в своей правоте. Для этого, конечно, надо приводить доводы сильнее, доказательнее и ярче тех, что выдвигает другой;

- **диалог** означает обмен знаниями, ценностями, переживаниями. Тут каждый прав по-своему, и участники стремятся понять друг друга, принять то, что собеседник находит разумным, обоснованным. Главное при этом - вслушаться, вчувствоваться в состояние другого, взглянуть его глазами на предмет обсуждения. Искать то, что близко обоим, те моменты, где мнения, интересы могут совпасть, сблизиться. Готовность изменить свою позицию под влиянием полученных от другого сведений и доводов.

Итак - **победить, убедить, понять.**

Да, полемика усиливает, преувеличивает истинные расхождения, делает невозможными позитивные контакты сторон, нагнетает в атмосферу негатива и черноту. Приписывая другому нереальные крайности, отвечая за него на актуальные вопросы, полемист уходит от действительности, точнее - синтезирует какую-то свою искусственную "реальность". А в ней можно бесконечно сражаться с вымышленными или искаженными образами врагов. Полемика может дать выигрыш одной из сторон, но ухудшает положение в среде, вносит в нее ожесточение.

Разумеется, полемика не может исчезнуть вообще, в некоторых сферах взаимодействия она весьма органична. Вспомним обвинителя и адвоката в суде, публичные диспуты политических партий. Однако полемический способ общения действует дезорганизующе в сферах управления, семьи, соседства, межгосударственных отношений.

Диалог - антипод полемики. Он исходит из того, что каждый в чем-то по-своему прав; что собеседник заведомо интересен своими знаниями, мнениями; что необходима уважительность в отношениях и т. д. Такой подход реализуется через соблюдение участниками диалога следующих правил:

- не давать друг другу оценок, не выдвигать обвинений и упреков (типа "вы не правы", "ошибаетесь", "это наивно" и т. п.);
- непонимание собеседником сказанного вами относить на свой счет (вместо: "Вы меня не поняли" говорить: "Я неудачно объяснил...");
- стремиться понять доводы, сведения и состояние партнера;
- выделять точки совпадения мнений, информации;
- избегать "пороков полемики" по отношению к партнеру (подмены тезиса партнера, доведения какого-то его тезиса до абсурда, использования ошибок или обмолвок партнера, эмоционального подавления - сарказма, угроз, форсирования голоса, фокусирования на второстепенных частностях).

Совершенно недостаточно понимать диалог лишь как средство взаимодействия по горизонтали, то есть между равными, взаимонезависимыми партнерами. Высокий уровень диалогического потенциала может быть обнаружен или, напротив, отсутствовать также и во взаимодействии по "вертикали", хотя и в специфических, дозированных вариантах: в отношениях руководства с подчиненными, в юридических процедурах (например, при допросе следователем обвиняемого), в педагогическом процессе (преподавателя и учащегося).

Еще одно свойство диалога: он рассчитан на отношения "взрослый - взрослый" (по Э. Берну), в то время как полемика и дискуссия предполагают такое соотношение субъектов взаимодействия, которое больше напоминает отношение "родитель-дитя". При этом "родитель" может выступать как контролирующий или опекающий, но все равно несколько выше, значительнее, чем тот, кого он ставит в "детскую" позицию. Диалог же выравнивает субъектов взаимодействия, ведь быть "взрослым" - значит, принимать на себя ответственность за свою позицию, делать сознательный выбор, видеть в другом партнера. Для "родительско-детских" отношений характерно манипулирование. Отношения между "взрослыми" манипулирования не исключают, но подводят их субъектов к открытости и доверию как к наиболее выигрышной и выгодной тактике. Иначе говоря, диалог "взрослизует" социум, ибо "родительствовать" становится не эффективно, как и "ребячествовать".

Можно довести ценность диалога до культа, но все равно эта ценность будет выглядеть абстрактно, а потому и утомительно без отработки особо чувствительной стадии диалога - его завершения. Что есть продукт и результат диалога? К чему он может и должен стремиться? Как управлять диалогом, продвигая его к полезному завершению? Именно об этом дальше пойдет речь. Ибо диалог ценен, конечно, и сам по себе, как социальное состояние. Но еще больше он ценен своим завершением.

Сделка есть взаимосогласованный обмен какими-либо ценностями, при котором каждый участник получает нечто большее или лучшее, чем имел. Сделка есть универсальная форма социального обмена в сфере деловых отношений и шире - согласования интересов. Если можно говорить об элементарной и универсальной клеточке рынка в самом широком его смысле, то это, конечно, сделка. Возможности сделки колоссальны и разнообразны. Механизм сделки таит в себе множество неизвестных возможностей согласования разнородных интересов.

Когда-то в пограничных войсках обострилась следующая проблема: на отдаленных и изолированных природными условиями погранпостях с двумя- тремя военнослужащими участились дезертирства, самоубийства, конфликты, и никто не хотел идти туда служить. Разумеется, служить на эти посты посылали принудительно. Психологи

предложили другой подход: был объявлен набор добровольцев для службы на таких постах. Исходили из того, что среди срочных военнослужащих есть какое-то количество людей, по своему психотипу, так сказать, складу характера, склонных как раз к таким условиям службы. И действительно, таких людей нашли достаточное количество. Принуждение было заменено сделкой, согласованием интересов.

Еще показательный пример. Областной парламент, точнее, его комитет по здравоохранению, решает, где разместить новую туберкулезную больницу. Жители деревень и поселков в местах предполагаемого строительства протестуют против такого соседства. Предыдущий опыт показал, что сопротивление местных жителей может действительно блокировать стройку. Разъяснения врачей, политиков, что подобные больницы не представляют опасности заражения земли, воды, воздуха, местными жителями не воспринимаются. Решение, к которому приходят депутаты, - употребить власть, силу для осуществления намеченного плана в жизнь (милицейские посты, ОМОН, прокуратура, суды для преследования саботажников). С большим трудом и после долгих неудач приходит другое решение: давайте предложим жителям сделку. Выяснилось, что они страдают от бездорожья, им трудно добираться до районного центра, а в сырую погоду просто невозможно обойтись без трактора. Областная власть предложила сопроводить дислокацию больницы строительством качественной шоссейной дороги с регулярным автобусным маршрутом. Люди не только перестали возражать, но и поддержали такое решение.

Итак, сделка диалогична. Диалог завершается в сделке.

Теперь можно предложить определение **сделки как диалогического решения**.

Много веков в западной политической и деловой культуре *переговорный процесс* отработывался стратегически и в деталях, специфично для разных задач. Переговорность очень глубоко вросла не только в межгосударственные (что теперь характерно и для самых мрачных деспотических режимов), но и в межорганизационные, межэтнические, межкультурные, межклассовые отношения.

Постепенно совершенствуясь, переговорные технологии в странах европейской культуры стали средством не столько разрешения, сколько предупреждения конфликтов. Главное - люди научились добиваться не столько одностороннего подавления партнера (противника, конкурента, соперника), сколько находить вариант соглашения по принципу "выиграл - выиграл". Эта интегративная модель разрешения противоречий стала одним из величайших достижений европейской цивилизации и господствующей установкой во всех формах социального обмена. Прежде чем отыгрывать свой интерес - покажи другой стороне ее выгоду. Можно сказать, что это - диалогичность высшего порядка: я пытаюсь не только понять другого, но и обеспечить его интерес. Всеобщая формула "выиграл - выиграл" может быть расшифрована следующим образом: *решать свои проблемы через решение проблем другого*.

А разве не то же можно сказать о конкретных правительствах, местных администрациях, деловых организациях и отдельных людях? Их переговороспособность также составляет их социальный капитал, ресурс жизнеспособности, показатель зрелости и привлекательности для своей среды. Мы видим, как отличаются по этому признаку руководители предприятий, их подразделений.

Именно в переговорах происходит обмен настоящего на будущее с заведомым приращением ценности последнего по отношению к первому. Переговоры есть средство взаимного обогащения с возрастанием разнообразных ценностей для их участников (материальных, социальных, психологических). Сама переговорная деятельность есть производство улучшений жизненной среды и новых достижений для участвующих в ней. Креативный потенциал переговорных отношений все еще явно недооценен человечеством, но даже сейчас можно признать бесспорным критерием зрелости любого общества его переговороспособность. Здесь следует видеть безусловное лидерство европейской цивилизации, одно из важнейших превосходных отличий ее от тех, где все еще господствует формула "выиграл - проиграл".

Основной механизм производства сделки - переговорный процесс. К тому же обнаружилось и укрепились многообразные функции переговорного взаимодействия, имеющие для его участников самостоятельную ценность. Дам им краткую характеристику.

Во-первых, переговоры выступают как **исследование действием**. Переговорный процесс дает возможность участникам **понять интересы, цели партнера**, его возможности. Для этого сторонами предпринимаются некоторые пробные ходы (предложения, варианты, отрицания и частные соглашения), которые с неизбежностью приводят к раскрытию не только интересов, но и личных качеств партнера. Переговорный процесс дает возможность взаимного проникновения партнеров в положение друг друга. Такому исследованию способствует большое разнообразие **ситуаций**, которые возникают в ходе переговоров: трудности взаимопонимания, противоречивость предложений и вариантов решений. Так или иначе, выход из конкретных ситуаций сторонам приходится искать совместно. Подобное исследование действием дает сторонам возможность более глубокой и предметной **саморефлексии**, то есть лучшего понимания собственных интересов, целей, ценностей, преимуществ и слабостей в своих позициях на разных стадиях переговоров. Саморефлексия приводит к развитию понимания своих интересов и качеств, стимулирует их совершенствование или пересмотр. В этом смысле переговоры выступают как средство ускоренного накопления жизненного опыта.

Во-вторых, переговоры есть **общение**, куда вовлекаются личностные способности и качества с проявлениями индивидуальных особенностей: взглядами, опытом, знаниями, эмоциями, манерами и т. д. Такой вид общения неизбежно сближает участников переговоров как личности, делает их более открытыми и понятными друг другу, а их реакции и возможные шаги - более предсказуемыми. Кроме того, у каждого участника переговоров появляется возможность обучения у своих партнеров каким-то навыкам, стилю, приемам ведения переговоров. Сравнивая свое поведение с тем, что делает другой, они в порядке саморефлексии корректируют собственное поведение, пытаются перенять некоторые сильные стороны другого, подражать им в наиболее удачных их проявлениях. Разумеется, тут складывается противоречие между отношением к партнеру как к личности и отношением к нему как к представителю иного, иногда и противоположного интереса. Личное и представительское не совпадают в принципе, хотя и в разной мере. Это особая задача, которую приходится решать в процессах переговоров.

В-третьих, переговоры как **игра** означают неизбежную состязательность сторон - интеллектуальную, стилистическую, силовую, риторическую и др. Игровой элемент в переговорах проявляется в стремлении достичь превосходства, превзойти партнера по силе аргументации, комбинаторике ходов. Переговоры вызывают азарт, увлеченность разгадыванием намерений и аргументов иной стороны. Время от времени участники пытаются войти в роль партнера, поставить себя на его место: как бы я поступил в его положении, смог бы избежать такого-то затруднения? Конечно, игра строится на непрерывной взаиморефлексии, проникновении в планы друг друга.

В-четвертых, у переговоров своя **технология**. Раз за разом переговорщики нарабатывают наиболее ценные приемы, методики, процедуры. Например, стадирование переговорного процесса и распределение аргументов по стадиям, распределение в нужной последовательности требований и уступок, эмоциональное окрашивание отдельных заявлений, использование языка телодвижений и др. На этот счет уже имеется обильная литература, в том числе и манипулятивного порядка.

В-пятых, нельзя забывать, что переговоры - это **искусство**. Давно была замечена прямая связь успешных переговоров с личными особенностями их участников. Сформировались даже представления об успешном переговорщике как человеке, наделенном убедительностью, обаянием, способностью вызывать доверие к своим словам. Обычно это экстраверты с качественной речью и сединой.

В-шестых, переговоры не обходятся без **сотрудничества**. Ведь решение может быть найдено только совместно. Поэтому сюда включается обмен информацией, советами, знаниями, а иногда вполне целесообразной может быть взаимная помощь, поддержка.

Иначе говоря, переговорные отношения развивают и обогащают не только самих участников, но и социальную среду. Обогащение это происходит через формирование определенной культуры соглашений и через выработку конкретных решений. Развитие переговорной культуры делает переговоры все более и более опосредованными. В качестве опосредующих элементов выступают специфические роли и правила, которые повышают качество и результативность переговорных процессов. Подобно тому как адвокаты, юрисконсульты, поверенные принимают на себя все большую нагрузку клиентов, специалист по ведению переговоров все больше внедряется в процесс взаимодействия между заинтересованными сторонами.

Противоконфликтные методики в мире уже давно начали использоваться на межличностном, межгрупповом уровнях в семейных и трудовых отношениях. Чего нельзя сказать об организационных и политических конфликтах, где преобладают усилия, часто огромные, но исходящие из здравого смысла, жизненного опыта, интуиции тех, кто пытается предупредить, остановить или преодолеть конфликт. Между тем в противоконфликтных методиках содержится значительный ресурс дееспособности субъектов, заинтересованных в мирном прекращении конфликта. Особенно это относится к использованию переговорной технологии.

Диалогическое разрешение конфликта

Введение диалогического подхода к разрешению межличных конфликтов имеет свои особенности, прежде всего, в деятельности *медиатора* - посредника и организатора диалога между конфликтующими сторонами.

Начнем с того, что профессиональное разрешение конфликтов в организациях, семьях, иных группах в России распространено на минимальном уровне. На это просто нет спроса. В конце 1980-х и начале 1990-х гг. с помощью западных конфликтологов у нас возникли не менее сотни фирм и подразделений, специализирующихся на этих задачах. До сего дня никто из них не дожил. Спрос есть только на тренинги, но не на прямую помощь. Объяснения этому я дать не могу. Надеюсь только, что это всего лишь этап в развитии нашей управленческой и консультационной практики.

Предлагаю следующее понимание структуры и основных компонентов конфликта. Предпосылкой его обычно становится противоречие интересов. Однако во многих случаях это к конфликту не приводит, поскольку носители противоречивых интересов не взаимодействуют. Другое дело, когда они вынуждены оставаться на общем поле и приступают к контрдействиям одного против другого (попытки изъятия ресурсов, введение ограничений, дискредитация и т. д.). Контрдействия всегда вызывают негативные эмоции (гнев, жажду мщения, взаимную неприязнь и т. д.). Негативные эмоции приводят к усилению контрдействий, усиление контрдействия обостряет противоречие интересов, то же происходит и в обратном направлении - обострение противоречий интересов приводит к усилению контрдействий, а значит, и усугубляет негативные эмоции. Так что конфликт обычно имеет склонность заикливаться, превращаться в самонарастающий процесс.

Из способов разрешения конфликта чаще всего называют *компромисс*, хотя он чреват возобновлением конфликта, ибо требует от участников отступления от своих непосредственных интересов до тех пор, пока новые позиции не окажутся взаимоприемлемыми. Стало быть, каждая сторона при таком разрешении конфликта что-то теряет. На практике часто мы встречаем другой способ разрешения конфликта - *одностороннее подавление*, когда одна сторона полностью выигрывает, другая полностью проигрывает. Однако есть третий, самый совершенный способ разрешения конфликта - *интегративный*, когда удается найти такой вариант, который каждая сторона считает своим и который отличается от изначальных двух.

О чем свидетельствует все сказанное? Первое: очищение конфликта от эмоциональных и вторичных наслоений может открыть возможность для создания новой "технологии" отношений. А сама эта технология при достаточной заинтересованности сторон способна помочь преодолеть прежний антагонизм. Второе: следует стремиться к интегративному варианту разрешения конфликта, где каждая сторона получает достаточное удовлетворение без уступок другой стороне в предмете конфликта. Этот вариант самый желательный, в сравнении с компромиссом или односторонним подавлением, но его труднее всего найти. Увы, в реальной практике консультирования, насколько мне известно, он достигается реже всего. Третье: большую роль в разрешении конфликта может сыграть третья сторона, роль которой сводится к предложению правил взаимодействия и контролю за их соблюдением, если они будут приняты.

Я убедился в том, что в конфликте есть три зоны. Одна из них - **содержание совместной работы** (взгляды на стратегию организации, цели работы, способы ее исполнения, оценку эффективности и пр.). Другая - **взаимное восприятие** участниками друг друга (симпатия, антипатия, взаимооценки личностей и конкретных поступков, соотношение ценностных ориентации, совместимость типов личности и пр.). Наконец, третья - "**технологии**" **взаимодействия** (нормы и правила взаимодействия, этикет, ритуалы, распределение функций, ответственности, ролей).

В организациях зарождение конфликта, по-моему, чаще всего начинается с первой зоны и при обострении отношений в ней "воспалется" вторая зона. И уже как следствие - разрушается третья зона. Но вот что главное - "лечить" конфликт вернее всего с третьей зоны.

Почему? Во-первых, она более доступна для воздействий извне, ибо просто нагляднее и очевиднее поддается наблюдению. Во-вторых, там легче всего производить изменения, так как правила взаимодействия в основном конвенциональны, и с участием третьей стороны о них вполне можно договориться; а их соблюдение или отклонение от них могут фиксироваться всеми участниками конфликта.

Некоторое упорядочение технологической зоны облегчает взаимное восприятие сторон, а улучшение этого восприятия существенно повышает эффективность совместной работы. Таким образом, получается кольцевое развитие конфликта: как взаимообострение, так и взаимопогашение его зон.

Как консультант я нередко брал на себя роль третьей стороны, то есть становился медиатором, методически обеспечивающим разрешение конфликта. Но что это значит - методически? Я много искал и ошибался, пока не нашел тот вариант методики разрешения организационных конфликтов, который теперь работает вполне удовлетворительно. В его рамках задачи медиатора сводятся к следующим.

1. Не столько преодолеть противоречие интересов, сколько снять конфликтную форму их проявления. Противоречия интересов чаще всего сохраняются, редко их можно упразднить. Но давайте считать конфликт разрешенным, если удастся снять проявления части конфликтных признаков.
2. Произвести отчуждение конфликта от его носителей, объективировать его вовне. Например, на некий планшет, флип-чарт, ватман, доску. Психологически очень важно создать иллюзию перемещения конфликта от конкретных лиц на бумагу, на плоское пространство. Участники конфликта тогда смотрят на него как бы со стороны, дистанцируясь от него.
3. Постепенно очищать совместное со сторонами рассмотрение конфликта от эмоций. Для этого медиатор интерпретирует высказывания сторон максимально нейтрально, то есть заменяет эмоционально окрашенные выражения на более рациональные по схеме: "Правильно ли я вас понял, что вы хотите сказать следующее..?". И только тогда наносить "разряженное" высказывание на планшет.

Как это происходит практически? Конечно, конфликтантов необходимо подготовить к самой процедуре разрешения конфликта. Следует объяснить им следующие *правила поведения*:

- участники не должны общаться между собой до специального приглашения медиатора;
- общение предполагается только с медиатором;
- им следует избегать оценок друг друга и прямо, и намеком;
- надо обязательно контролировать свои децибелы, то есть не форсировать голос, не пытаться перекрыть другого силой звука;
- до специального приглашения медиатора нужно отвечать только на его вопросы. И еще одно, что, конечно, трудно назвать правилом, но без этого условия не обойтись: участники не могут рассчитывать на успех без доверия медиатору. Даже если какие-то действия последнего кажутся им странными, им стоит исходить из того, что позднее все прояснится и получит свое оправдание.

Теперь, читатель, проследите за порядком и характером действий медиатора: я сажаю конфликтантов перед стеной, на которой развешиваю восемь одинаковых листов. Они сидят параллельно в креслах на расстоянии 1,5 - 2 метра друг от друга. У каждого из них по одинаковому блокноту и шариковой ручке. Желательно, чтобы они вошли в комнату одновременно; здесь не должно быть телефонов.

Без всяких предисловий медиатор задает им первый вопрос: *"Напишите, пожалуйста, себе в блокнот - как другой видит ситуацию, в чем суть конфликта?"*. Как правило, этот вопрос звучит неожиданно для конфликтантов, они удивлены и озадачены, видно, что им, сосредоточенным на собственных чувствах и интересах, трудно отвлечься от них и войти в состояние другого. Трудно, но интересно. Иногда они переспрашивают, - разве не свое понимание я должен изложить? На что рассчитана такая постановка вопроса? Первое и главное - эмпатия, вчувствование в состояние другого (другой) есть способ преодоления дистанции между ними, уводящий от крайностей восприятия другого (другой), хотя бы относительная настройка на его (ее) волну.

Для конфликтантов ответ на этот вопрос - огромное напряжение и совершенно непривычный модус видения ситуации. Затем попросите кого-нибудь из них зачитать вслух свои ответы на данный вопрос. После каждого ответа дайте свою интерпретацию, ибо там могут содержаться эмоциональные "шлаки", которые через вашу интерпретацию могут быть безобидно вымыты из ответа. Кроме того, ответы иногда бывают очень длинными, с ними трудно работать. Вам нужны краткие и емкие формулировки. Поэтому переспросите вашего клиента, пусть он подправит вашу формулировку его ответа, но постарайтесь, чтобы она была краткой и максимально близкой к рациональной. Однако ни в коем случае не следует спорить. Что касается содержания формулировок ответов - уступайте вы. Что касается правил этой методики - чаще всего уступить придется клиенту.

Многие методики, созданные для таких задач, предупреждают об опасности, именуемой "конфликт в конфликте". Он возникает как спор по поводу трактовок, правил или неадекватных действий кого-либо из участников таких процедур. Постоянно имейте в виду эту опасность.

Далее - идем на модерацию. Сверху того крайнего листа, который ближе всего к данному конфликтанту (лист первый), напишите его имя и вопрос, на который он отвечает. Пункт за пунктом, нанесите на один из крайних листов ответы одного из двоих конфликтантов. Нетрудно представить, что второй напряженно следит не только за текстом первого, но и за вашей интерпретацией, за ее стилем и направленностью. Теперь все то же и так же повторите со вторым конфликтантом на противоположном крайнем листе. Что же происходит на этой стадии:

- каждый из них мобилизует воображение и сначала образно старается понять оппонента;
- затем он образы переводит во внутреннюю речь, ведь ему необходимо свое понимание сформулировать;
- затем образная речь преобразуется в письменную;
- письменная переходит в устную;
- претерпевает интерпретацию медиатора;

- и снова переводится в письменную.

На этом пути чувства трансформируются в формулировки, и последние в какой-то мере освобождаются от эмоционального заряда. Кроме того, шаг за шагом происходит конкретизация, уточнение того, что имел в виду конфликтант. Заметьте: уточнение прежде всего для него самого. Медиатор ему в этом только помогает.

Чтобы тексты на листах читались легче, медиатору лучше каждый пункт записывать разными цветами. Обычно я использую сочетание черного и синего, а затем даю каждому из участников по красному маркеру, предлагаю подойти к листу оппонента и поставить плюс (+) слева от того высказывания, с которым данный конфликтант согласен, считает его соответствующим действительности. Значок полуплюс поставить напротив того высказывания оппонента, с которым он согласен частично (!). Напротив же тех высказываний оппонента, которые для данного конфликтанта составляют особую проблему, ставить длинный минус (-). Конфликтанты метят значками далеко не все высказывания своих оппонентов, в некоторых случаях плюс сочетается с минусом и полуплюсом. Это значит, что здесь их мнения полностью или частично совпадают, но для данного конфликтанта здесь кроется особая трудность (источник самых больших переживаний): слишком далеко зашло дело или мало надежды на преодоление конфликта.

Работа над листами взаимной рефлексии заканчивается некоторыми наблюдениями конфликтантов и медиатора над теми совпадениями, которые они видят по расставленным значкам. Не стоит акцентировать различия, речь идет именно о совпадениях. Будет продуктивнее всего, если сначала своими наблюдениями поделится с конфликтантами сам медиатор в таком стиле: "Довольно существенные совпадения; плюсов, оказывается, немало; не правда ли, здесь обнаруживаются определенные сходства в понимании ситуации". Затем, по желанию, конфликтанты могут продолжить такие наблюдения через свои высказывания, обращаясь, однако, только к медиатору. Иногда кто-то из конфликтантов склонен обращаться в никуда, то есть говорить как бы самому себе. По-моему, в таком случае консультанту все же стоит замкнуть контакт с этим конфликтантом на себя, даже если его высказывание нейтрально или положительно. Почему? Безадресные высказывания, обращения в никуда несколько разрушают контроль медиатора за происходящим, диалогичность взаимодействия со сторонами. Обращения персонально к медиатору больше дисциплинируют и обязывают конфликтанта по части содержания своих слов, тогда он рассчитывает на определенную реакцию и получает ее. И благодаря этому включенность его в процесс оказывается более полной.

Переходим ко второму листу. Теперь конфликтантам предлагается изложить свое понимание конфликта: как он сам, а не оппонент видит его суть? Поэтому предложите снова в том же порядке каждому написать в блокноте, затем сказать вам, и уже вы, пропустив эти высказывания, если необходимо, через интерпретации, наносите их на лист. И снова каждый подходит к листу другого (другой), расставляет соответствующие значки. Высказывания о совпадениях.

Могу свидетельствовать, что медиатору не дано проникнуть в те резоны, по которым конфликтанты сопоставляют свои тексты. Для них этот процесс очень напряженный, он полон разными чувствами, сомнениями и надеждами. Поэтому и медиатору не стоит сильно рационализировать, тут нет шансов для технологизации. Все, что можно тут "посчитать", - это преобладание каких-то значков (хорошо, когда много плюсов на обоих листах). То же можно сказать о смысловых совпадениях: конфликтанты часто сами удивляются, как много их появляется на листах.

Значки нужны прежде всего, чтобы преодолеть монотонность текстов, задать им некоторую рельефность. Тогда содержательность текстов для самих конфликтантов повышается. А взаиморефлексия по каждому листу будет завершать их поэтапное продвижение. Хотя главное происходит в их сознании и чувствах.

Если на предыдущей стадии мы анализировали деловую, содержательную часть конфликта, то теперь, переходя к третьему листу, мы начинаем анализ взаимодейст-

вия конфликтантов как личностей. Они уже достаточно вошли в стиль и логику этой, так сказать, работы и со все большей готовностью следуют за медиатором. Вопрос, который им предлагается на этой стадии, звучит так: *"Что вас не устраивает в другом?"*. По уже известной процедуре фиксируем те особенности каждого, которые являются проблемными для другого. Имеются в виду именно те личные особенности, которые проявлялись в данном конфликте и теперь выступают препятствием для его преодоления. Этот момент особенно нужно подчеркнуть, формулируя им третий вопрос.

Тут возникает совершенно неуловимая грань между выделением этих поведенческих особенностей оппонента и его личностной оценки. Четкой границы тут быть не может. Если помните, еще перед началом процедуры разрешения конфликта конфликтанты предупреждаются о необходимости избегать взаимных личностных, моральных оценок. Но на этой стадии им предоставляется возможность оценок поведенческих. Возникает ли риск перехода границы? Конечно. Но многое облегчается тем, что к этому моменту уже пройден некоторый путь отстранения от эмоционально-нравственных наслоений, что дает больше шансов на сохранение "гигиены" всего процесса. И все же медиатор тут должен быть настороже и опять-таки через свои интерпретации максимально удерживать процедуру в методическом русле.

С переходом к четвертому листу начинается конструктив, и вопрос медиатора звучит так: *"Что я готов сделать, чтобы пойти навстречу другому?"*. После нанесения ответов на четвертые листы медиатор предлагает расставить соответствующие значки с несколько иным смыслом: *"Отметьте, пожалуйста, на листах другого, что из предлагаемого им для вас приемлемо (плюс, полуплюс), а что вам особенно трудно будет сделать (минус)?"*.

Тут порядок взаимодействия радикально меняется. Медиатор приглашает стороны развернуть кресла навстречу, лицом к лицу и дальше общаться между собой напрямую. Что тут важно для медиатора? По возможности, следить за конкретикой формулировок, стараться переводить их в деятельностное выражение.

Так мы вступаем в технологическую зону конфликта. Таких договорных правил должно быть достаточно много, чтобы они начали разгружать конфликтную среду. Именно с ними в первую очередь предстоит работать в дальнейшем.

Посмотрите теперь на композицию листового ряда: не правда ли, заметно движение с двух флангов к центру? От двух крайних листов, расположенных на самой дальней дистанции между собой, медиатор ведет конфликтантов через сближение их листов. Ведь четвертые листы оказываются вплотную рядом, как бы касаются друг друга, почти тактильно примиряясь. Тут есть своя драматургия сближения. Метафора сближения создает дополнительную эмоцию.

Этот сеанс занимает примерно четыре часа, которые проходят стремительно. Завершая, нужно сдержанно поздравить участников с достигнутым, обратить их внимание на динамику, воплощенную на листах, жестом пригласить их проследить движение от периферии к середине. И дней через десять вновь собраться в таком же составе для обсуждения того, *что получалось, а что - нет?* Это важно оговорить сразу, чтобы прежние конфликтанты видели новые возможности, не чувствовали себя оставленными, готовились бы к следующему этапу.

На новой встрече дней через десять вы сразу же садитесь в кружок или треугольником. Предложите пройти по списку правил. И дальше - снова к модерации: правила действующие; правила, трудные для исполнения; правила не действующие; причины трудностей; необходимые изменения в правилах; новые правила. Обычно в ходе двух сеансов достигаются нужные изменения, остальное - по ситуации.

Итак, я хотел показать, что освоение диалогической парадигмы требует специального профессионального подкрепления в виде определенных ролей и правил. Через них можно довести ценность диалога до реального поведения гораздо надежнее, чем полагаясь лишь на спонтанные тенденции.