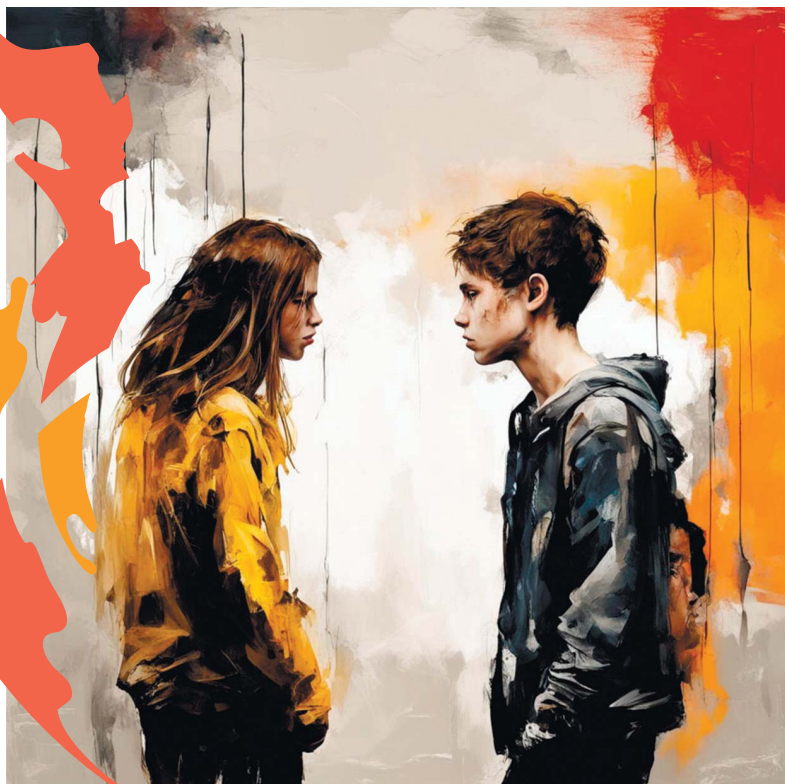


КОНФЛИКТЫ В ДЕТСКОЙ И ПОДРОСТКОВОЙ СРЕДЕ

РУКОВОДСТВО ПО РАБОТЕ
СО СЛОЖНЫМИ СИТУАЦИЯМИ

Хейкки Туркка, Юлия Саархольм



ИЗДАТЕЛЬСКИЙ ДОМ

ГОРГОДИЕШ

УВАЖАЕМЫЕ ЧИТАТЕЛИ!

Представляем вам серию книг, необходимых как специалистам, так и всем, кто хочет найти себя в нашем сложном противоречивом мире. Это:

- классические монографии и учебники;
- современные работы по психиатрии и психологии;
- учебные пособия по актуальным психологическим дисциплинам;
- популярная и просветительская литература по психологии.

Предлагаемые издания расширят научные горизонты практикующих специалистов, а также познакомят с возможностями психологической науки всех тех, кому интересна данная тематика. Не замыкайтесь в себе, не оставайтесь со своими внутренними проблемами, которые кажутся порой неразрешимыми!

Эти книги позволят вам открыть для себя методы психоанализа, аналитической психологии, гештальт-анализа и каждому выбрать близкое направление, подскажут выход из сложной жизненной ситуации, помогут справиться с тревогой, депрессией, внутриличностными конфликтами и изменить свою жизнь к лучшему.

Наш издательский проект создан для вас.
С радостью представляем новую книгу проекта!



*Треушникова Наталья Валериевна,
президент Союза охраны
психического здоровья*



Союз охраны психического здоровья — общественная организация, ставящая своей задачей улучшение психического здоровья россиян, повышение субъективно воспринимаемого качества жизни и рост психологического комфорта для всего населения России.

В рамках своей деятельности Союз поддерживает:

- проекты в области повышения квалификации специалистов, работающих в психиатрии и психологии;
- проекты, способствующие адаптации и повышению качества жизни людей с психологическими и психическими особенностями и направленные на профилактику психических расстройств;
- проекты по изданию и переизданию книг отечественных и зарубежных авторов, близких темам программной деятельности Союза.

LASTEN JA NUORTEN KONFLIKTIT

OPAS HAASTAVIEN RISTIRIITOJEN RATKAISEMISEEN

Heikki Turkka ja Julia Saarholm

PS-KUSTANNUS

КОНФЛИКТЫ В ДЕТСКОЙ И ПОДРОСТКОВОЙ СРЕДЕ

РУКОВОДСТВО ПО РАБОТЕ
СО СЛОЖНЫМИ СИТУАЦИЯМИ

Хейкки Туркка, Юлия Саархольм



Москва
2024

Издательский дом «Городец» благодарит за оказанную помощь в
выходе издания независимую частную российскую производственную
компанию «Праймлайн» (www.prime-l.ru)
ПРАЙМЛАЙН: КОМПЛЕКСНЫЕ ЕРС-ПРОЕКТЫ

Научный редактор — Карнозова Людмила Михайловна, кандидат психологических наук, доцент кафедры юридической психологии и права факультета юридической психологии Московского государственного психолого-педагогического университета, руководитель магистерской программы «Восстановительный подход и медиативные технологии в образовании и системе профилактики социальных рисков».

Хейкки Туркка, Юлия Саархольм

Т 88 Конфликты в детской и подростковой среде. Руководство по работе со сложными ситуациями. — М.: ИД «Городец», 2024. — 248 с.

Книга «Конфликты в детской и подростковой среде» написана специалистами финской службы примирения «Aseman Lapset ry:ssä». Она содержит основные принципы, которыми, в идеале, должны руководствоваться все специалисты, работающие с детьми в государственных организациях — службе защиты ребенка, полиции, детской поликлинике, школе, опеке, а также в некоммерческих организациях. Авторы говорят о конфликтах с точки зрения экономической модели Кеневин, изобретенной «гуру управления знаниями» Дэйвом Сноуденом. Чтобы разрешить конфликт, надо понять, в какой зоне он находится. Все конфликты делят на простые, сложные и комплексные. Последние — конфликты, для которых нет простых готовых решений, их придется находить в процессе, путем проб и ошибок, и они будут подходить только для этой конкретной ситуации.

Свой многолетний опыт работы с конфликтами и государственными организациями, отвечающими за работу с детьми, авторы излагают простым и легким языком со множеством примеров и цитат. Особую роль они уделяют тому, как распознать скрытый конфликт, учесть такие факторы, как уязвимость подростка — социальная, языковая, психическая, — которые могут сделать его более склонным к конфликтному поведению. Рассматривается феномен «проблемных» детей, которых сложно любить; даются практические советы для специалистов, работающих с детьми, как задавать открытые ресурсные вопросы, ведущие к восстановительному диалогу; подчеркивается исключительная важность умения слушать подростка и выстраивать с ним и с его родителями доверительные отношения.

АВТОРЫ

Хейкки Туркка — руководитель команды «Aseman Lapset ry: ssa», которая занимается уличной медиацией, а также проектов К-0, «Пасила», «Дьявольская пляска» и «Рипа», участвует в проектах по работе с подростками, склонными к преступному поведению и злоупотреблению психоактивными веществами, также является председателем и владельцем компании «Edusignali Oy».

У Хейкки большой трудовой стаж. Он работал как спецпедагог в начальной и средней школе, в службах защиты ребенка, в детских приютах, вел социальную работу с молодежью в муниципальных службах, НКО (Некоммерческая организация) и в собственной компании. Он опытный и уважаемый коуч и руководитель, автор нескольких общественно важных проектов в области развития. Хейкки — востребованный лектор, тренер и фасилитатор, работает в Финляндии и Эстонии. Выступал на конференциях в России (Московский психолого-педагогический университет).

Хейкки Туркка верит в сотрудничество и диалог, в то, что стремление разрешить самые сложные проблемы и противоречия сделает мир лучше.

Юлия Саархольм — медиатор команды «Aseman Lapset ry: ssa», координатор исследовательского проекта «От дьявольской пляски служб помощи — к партитуре, где ведущие голоса отданы молодежи» и директор компании «Edusignali Oy».

Ее сфера работы — преступления и конфликты. Юлия начинала свою карьеру с бездомными, освободившимися после отбытия уголовного наказания, потом использовала полученные знания в государственном центре медиации по уголовным делам и гражданским спорам, а затем перешла в социальную работу с молодежью. В сфере НКО занималась подростками,

долгое время находившимися в конфликте с законом, случаями серьезной травли в школе и медиацией подростковых конфликтов. Юлия — опытный специалист по разрешению конфликтов, а также востребованный коуч не только в Финляндии, но и в Эстонии и России.

Юлия Саархольм заинтересована в диалоге, непрерывном обучении, командной работе, содействии обеспечению безопасности и благополучия в обществе.

ПРЕДИСЛОВИЕ

Работники полиции, школы, службы защиты ребенка и службы по работе с молодежью, а также родители подростков и лица, их замещающие, часто обращаются к нам за консультацией и просят совета, как быстро разрешить сложные подростковые конфликты. Честный ответ таков: затяжные и сложные конфликты решаются за счет их тщательного изучения, тут нужны настойчивость, любознательность, интуиция, основанная на опыте, временной ресурс и умение направить работу разных служб на разрешение ситуации. Решение можно найти путем экспериментирования, случайно, пережив долгий период неопределенности. Мы искренне верим, что любую ситуацию можно превратить из невозможной в сложную, — тщательно проанализировав и выяснив детали, ее можно будет решить.

Эта книга предназначена для широкого круга специалистов, работающих с молодежью в разных сферах, она для тех, кто ищет инструменты, кто хочет понять, как разрешать сложные конфликты, проблемы и ситуации. Книга предлагает специалистам и просто взрослым, которым приходится сталкиваться с подростками, инструменты и модель для решения, казалось бы, неразрешимых конфликтов. Книга основана на более чем сорокалетнем мультидисциплинарном опыте работы с семьями подростков, которых трудно любить, и с самими подростками. Во время работы в «Aseman Lapset ry: ssa» и в собственной компании «Edusignali Oy» авторы наладили на территории Финляндии и Эстонии сотрудничество со службами помощи и другими организациями, смогли поддержать их в работе по урегулированию конфликтов и профилактике преступного поведения среди несовершеннолетних.

За эти годы мы пережили успехи и неудачи, учились на ошибках, много говорили, рефлексировали вместе с участниками конфликтов, коллегами и сотрудниками из разных сфер. В книге собрана вся эта информация, представлена общая картина конфликтов, считающихся сложными, даны инструменты для их решения. Каждый успешно разрешенный конфликт способствует развитию у подростков новых эмоциональных навыков и навыков выживания в обществе, способности брать на себя ответственность, а также снижает риск совершения новых правонарушений. За каждым конфликтом стоит много разных историй, точек зрения, масса эмоций. Следует помнить, что универсальных ответов, как разрешить конфликт, не существует, и каждый случай должен быть тщательно проанализирован, а решение должно быть подобрано для данной конкретной ситуации. Конфликты, которые удалось заметить и успешно разрешить, — важный ресурс, который обогащает нас новым жизненным опытом.

В книге мы приводим много примеров из реальных кейсов, анонимные описания процессов, истории, которые показывают, как по-разному можно подойти к конкретным ситуациям. Авторы — сотрудники организации «Aseman Lapset ry: ssa» — занимаются уличной медиацией, ведут проекты К-0 («Травли ноль» — интервенция в случаи травли) и «Пасила» (работа с полицией в случаях преступного поведения подростков), в которых сталкиваются с затянувшимися случаями школьной травли и связанным с ней физическим и психическим насилием, со случаями насилия в семье, они работают с подростками, неоднократно совершавшими преступные деяния, и анализируют другие явления, связанные с молодежью. Такого рода опыт мешает нормальному психологическому развитию ребенка, его родителям, усложняет работу сотрудников школ, других молодежных организаций, местным магазинам, сотрудникам правоохранительных органов, соседям и другим людям. Сотрудники «Aseman Lapset ry: ssa» вмешиваются в ситуации и предотвращают возникновение новых проблем — таким образом осуществляется профилактика и противодействие культуре подростковых группировок, чтобы не дать межличностному конфликту перерасти в конфликт между разными группами населения, — предотвращают изоляцию некоторых подростков от общества. Успешное

разрешение конфликта — это лучшая профилактика и самый хороший урок.

Эта книга — первая научная работа авторов. В данный момент они пишут вторую, в которой более подробно расскажут о проблеме молодежной преступности, о междисциплинарной сетевой работе с несовершеннолетними правонарушителями, их близкими и сетью служб помощи, работе, направленной на то, чтобы разорвать порочный круг преступности и повысить уровень благополучия подростков и их близких.

БЛАГОДАРНОСТИ

Благодаря работе в «Aseman Lapset ry: ssa» мы изучили теорию и структуру разрешения конфликтов, различные этапы этого процесса. Мы хотим выразить благодарность специалистам и экспертам нашей замечательной команды. Тесная командная работа и партнерское сотрудничество за пределами проекта позволили нам думать шире, это стало для нас источником идей и инноваций.

Работа нашей команды была возможной благодаря доверию нашего исполнительного директора Кристиана Венцеля, его вере в наши экспериментальные решения комплексных ситуаций, которые не всегда удавалось объяснить словами. Кроме того, «Aseman Lapset ry: ssa» дала нам возможность посетить учебный лагерь Дэйва Сноудена в Лондоне и Рединге, а также пройти онлайн-обучение во время пандемии, чтобы мы могли глубже проникнуть в суть модели Кеневин, понять принцип комплексности. Модель Кеневин — это мыслительная модель, разработанная Дэйвом Сноуденом, которая облегчает принятие решений в сложных ситуациях. Мы развили эту модель и сделали из нее инструмент урегулирования конфликтов. Нам удалось поделиться тем, чему мы научились, с коллегами в разных регионах Финляндии и Эстонии, помогая местным междисциплинарным сетям решать проблемы, связанные с подростками.

Мы благодарим коллег из «Aseman Lapset ry: ssa» и Тимо Линносуу, который был коучем нашей команды в 2018–2019 годах, а также руководителя проекта из Министерства юстиции Эстонии Лайди Сурва за ее поддержку, веру в нашу работу, за возможность поделиться нашими знаниями с коллегами по всей Эстонии. Путешествие в Эстонию, общение с коллегами стали для нас уникальным источником новых знаний.

Мы благодарим Дэйва Сноудена за расширение нашего понимания, за подаренный метод разрешения комплексных конфликтов с использованием модели Кеневин, за его поддержку на нашем непростом пути, за прекрасные слова, которые он написал для нашей книги. Мы также благодарим доцента специальной педагогики Таню Ээреля, пионеров в области подростковой медицины Элину Хермансон и Силью Косола, доцента юриспруденции и ведущего исследователя конфликтов Финляндии Кайюс Эрваста, исполнительного директора «Fenix ry» Уйуни Ахмед, инспектора Катю Ниссинен, доцента педагогики Яакко Хеландер, главу церковной общины Илкку Туркка и магистра образования и социальных наук, профессионального медиатора Мириам Аттиас. Мы благодарим Аннели Портман и Энн Тамме за помощь в переводе.

Благодарим всех друзей, родственников и коллег, которых мы встретили на пути, за то, что были с нами и решали сложные ситуации. Наша работа в НКО, проект с книгой и предпринимательская деятельность в «Edusignali Oy» были бы невозможны без вашей поддержки и поощрения. В будущем мы хотим распространить знания и навыки, приобретенные в процессе работы с конфликтами, по всей Финляндии и за ее пределами, чтобы все больше и больше людей с готовностью встречали трудные ситуации, справлялись с ними и распространяли вокруг благополучие. Мы надеемся, что книга придаст вам смелости погрузиться в самую гущу конфликтов, разрешение которых таит в себе много новых знаний. Тогда в нашем процветающем обществе станет больше справедливости.

*Хельсинки, 01.03.2021
Хейкки и Юлия*

ПРОЛОГ

5 февраля 2019 года в 8:10 утра я приземлился в аэропорту Хельсинки Вантаа — ранний рейс из берлинского аэропорта Тегель. Эти два аэропорта стали моими любимыми в Европе.

В тот момент я уже мысленно жалел, что согласился встретиться с Хейкки Туркка и его коллегой для обсуждения использования мыслительной модели Кеневин. Впереди у меня был долгий день, много встреч и тренингов с финским госфондом инноваций «Sitra». На выходных до поездки я участвовал в сложной и политически заряженной стратегической сессии. Мне пришлось встать в 4 утра, чтобы успеть на рейс, и, честно говоря, я хотел одного: глотнуть кофе, свернуться калачиком где-нибудь в углу и немного вздремнуть. Но договор есть договор. Меня встретили, отвезли на главный вокзал Хельсинки в офис «Aseman Lapset ry: ssa», угостили кофе, в котором я так отчаянно нуждался.

Я постоянно участвую в различных встречах и с годами научился ни от чего не отказываться, ведь никогда не знаешь, какая встреча будет стоить затраченных усилий, — реализация принципа комплексного мышления в жизни! Предварительно за неделю до поездки я встретился в Амстердаме с Тимо Линносуо, коучем детской команды из «Aseman Lapset ry: ssa», он рассказал, как они работают с конфликтами, и это меня заинтересовало. Обычно вероятность успеха таких встреч менее десяти процентов, поэтому у меня не было больших ожиданий. Однако через несколько минут я стал слушать внимательнее, чем обычно. Интересно было не только то, что они вообще использовали модель Кеневин для разрешения подростковых конфликтов, но то, что это, как ни странно, полностью отвечало моей теории. Это действительно редкость!

Одно из лучших решений, которые я сделал, когда работал в IBM, — это то, что по совету вице-президента и при его

поддержке мы выложили первую версию модели Кеневин в общий доступ, чтобы все желающие могли скачать ее и использовать. В целом этот способ продвижения работал хорошо, но в некоторых случаях мою модель использовали не совсем верно, а иногда и откровенно «еретически». Я всегда придерживаюсь принципа: любой человек должен суметь нарисовать умную схему по памяти, пусть даже на обратной стороне салфетки, и использовать ее как базу для нового разговора. Модель Кеневин не стала исключением, и на протяжении многих лет я считал, сколько салфеток, флипчартов, досок и листов бумаги было изрисовано моими не слишком художественными каракулями.

Мне было интересно узнать, что Хейкки и Юлия пришли к модели Кеневин после того, как Тимо сделал для них такой набросок. Они прошли мой базовый курс, а сам я познакомился с ними уже на мастер-курсе в Рединге за неделю до того, как мне сделали срочную операцию, — до этой встречи наше общение было коротким, но интересным!

Ценность сенсмейкинга, или осмысления коллективного опыта, заключается в том, что он дает человеку шанс понять собственную жизнь, чтобы выбрать, как поступить в той или иной ситуации. Работа по решению конфликтов играет в здесь ключевую роль.

Слишком много в этом процессе определяет сфера деятельности, что может мешать актору найти собственные решения, использовать свое критическое мышление при поиске новых вариантов решения. Одним из центральных принципов мыслительной модели Кеневин является то, что мы называем ограниченной применимостью, то есть понимание того, что в разных ситуациях работают разные подходы. Слишком часто менеджмент изменений пытается применить подходы, не зависящие от контекста, в мире, который на самом деле очень чувствителен к контексту и довольно непредсказуем. В комплексной системе не существует лучшего пути к правильному решению, есть лишь набор гипотез о том, что может сработать. Усвоив этот принцип и реализуя его в жизни, мы можем изменить свои действия.

Любую гипотезу можно проверить с помощью экспериментов, и если они не сработают, ничего страшного не случится. Изучая возможные варианты решений, полученные благодаря экспериментированию и наблюдению за взаимодействием сторон, можно получить новые жизнеспособные решения.

Закон Голла¹ от 1975 года гласит: *«Работающая сложная система, как правило, развивается из простой работающей системы. Система, изначально задуманная как сложная, никогда не будет работать, и ее нельзя скорректировать так, чтобы работала. Вы должны начать с простой работающей системы»*.

Несмотря на то что закон Голла возник раньше научного понимания комплексных адаптивных систем, он по-прежнему остается главным практическим правилом, эвристикой при проектировании всех систем, в том числе социальных.

Теперь, когда мы знаем теорию комплексности, мы можем подтвердить гипотезу Голла и посмотреть, как ее можно применить на практике. Одна из ключевых идей заключается в том, что, согласно теории комплексности, мы начинаем процесс изменения, двигаясь в определенном направлении, а не сосредотачиваемся на достижении заранее определенных целей. Тогда мы готовы для новых открытий, которые ждут нас на пути. Мыслительная модель Кеневин позволяет действовать в соответствии с теорией комплексности, но еще она помогает понять, когда возможно применить традиционные схемы. С помощью модели Кеневин мы лучше видим, когда от экспериментальной деятельности можно будет перейти к долгосрочной масштабируемой практике.

Было очень приятно видеть, как Хейкки, Юлия и их коллеги не только использовали модель Кеневин, но расширили и укрепили ее в теории и на практике. Эта работа значима и за пределами их непосредственной сферы деятельности. Я не просто рекомендую эту книгу — я с нетерпением жду следующих глав этой потрясающей истории, которые пишутся, пока мы с авторами идем по жизни, учась быть более эффективными в ситуациях неопределенности, используя эту неопределенность в своих целях.

13.01.2021

Дэйв Сноуден,

создатель мыслительной модели Кеневин (оригинал на английском сайте организации «Edusignali Oy»: www.edusignali.fi)

¹ Джон Голл (John Gall, 1925–2014) — американский писатель, педиатр. Закон Голла — одно из утверждений из его книги 1975 г. «Общая теория систем: эссе на тему того, как системы работают, и особенно того, как они дают сбой» (General systemantics: an essay on how systems work, and especially how they fail). — Прим. пер.

ВВЕДЕНИЕ

Масштабный человеческий конфликт — это всегда исследование. Никто не может знать заранее, как его разрешить.

В этой книге описываются сложные детские и подростковые конфликты и способы их урегулирования. Конфликты начиная с 1960-х годов были предметом растущего интереса ученых. К ним подходили с точки зрения разных дисциплин, им давали разные определения. Конфликты можно рассматривать как несовместимость потребностей сторон, как напряженную ситуацию или противоречие между двумя или более участниками или как сложное взаимодействие, когда у субъектов разные представления и потребности, так или иначе ограниченные действиями другого. (Ervasti 2017, 92–93) Практики разрешения конфликтов и медиации в последние десятилетия стали очень популярны в Финляндии и прочно закрепились при рассмотрении преступлений и конфликтных ситуаций.

Слово «конфликт» происходит от латинского слова «conflictus», что означает «столкновение» или «удар». На практике конфликт означает проблему, возникшую между двумя или более людьми или группами. Как правило, стороны хотят решить конфликт в свою пользу, что может привести к умалению интересов другой стороны, к их игнорированию и даже к насильственным действиям. Эскалация конфликта в кругу друзей проявляется в виде словесных перепалок, между фирмами — в виде судебных исков, а между странами в худшем сценарии в виде войн. Однако можно все-таки прийти к конструктивному решению, если уметь договариваться, учитывать потребности всех сторон. (СМІ: разрешение конфликтов, 3–4) В нашей книге особое внимание уделяется комплексной природе подростковых конфликтов и факторам, которые необходимо учитывать при их

урегулировании. Книга начинается с описания случаев затяжных и сложных конфликтов, возникших между подростками или между подростками и взрослыми, и переросших в действия преступного характера.

«Комплексность» происходит от латинского слова «complexus», что означает «сплетение». В Финляндии это понятие часто используется как синоним слова «сложный», но комплексность — это скорее что-то состоящее из множества взаимосвязанных частей, влияние которых друг на друга трудно объяснить. В книге мы использовали слово «комплексность», так как этот термин применяют во всем мире. В основе комплексного мышления лежит совокупность явлений, которая больше, чем просто сумма частей. (Puustinen & Jalonen 2020, 17) Поскольку в комплексности все влияет на все, комплексную структуру конфликта помогают понять истории и описание ситуации, а отсюда уже рождаются понимание и навыки, необходимые для успешного решения. Комплексное мышление, на котором основана разработанная нами гибридная модель разрешения конфликтов, базируется на модели Кеневин, созданной Дэйвом Сноуденом (см. рис. 1). В модели Кеневин основное внимание уделяется тому, как улучшить понимание конкретной ситуации, чтобы можно было принять решения, которые подходят именно для нее. (Snowden 2020a, 58) Ключевым тут является способность определить, можно ли легко и быстро разрешить ситуацию с помощью известных методов, при помощи специальных навыков, или же мы имеем дело с ситуацией, вызванной множеством причин, и готового решения просто не существует.

В книге мы открываем читателю наш способ работать с комплексными конфликтами и дополнительными факторами их успешного разрешения. Мы говорим о конфликтах, потому что это та работа, на которую нас приглашают в качестве нейтральных внешних акторов и которую мы ведем уже много лет. Это не означает, что мы считаем, что конфликты, с которыми мы работаем, окончательно разрешены или что только мы отвечаем за их урегулирование. Мы видим работу с конфликтами как живой меняющийся процесс, чтобы работа была успешной, требуется своевременное взаимодействие нескольких специалистов и наличие диалога.

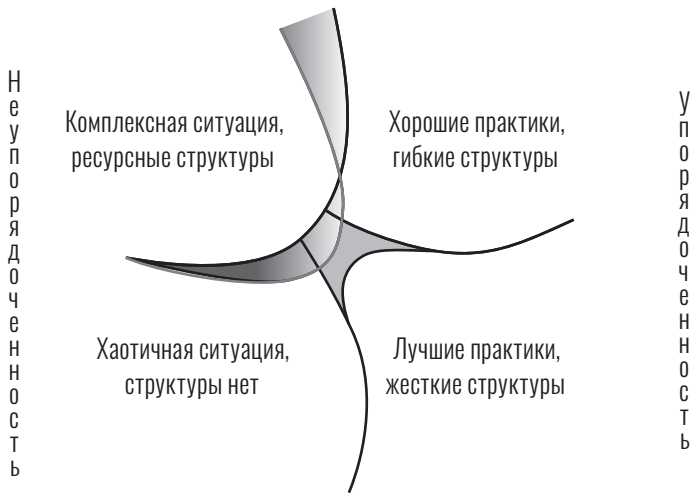


Рисунок 1. Мыслительная модель Кеневин, разработанная Дэйвом Сноуденом

Управление процессом разрешения конфликта требует понимания предыстории, природы конкретного явления и контекста, в котором мы работаем. Чтобы «приручить» конфликт, нужно также понимать, как работает государственная система служб помощи, как работают наши сети контактов и кто чем там занимается. Под процессом разрешения конфликта мы подразумеваем работу на сензитивном этапе острого кризиса и ведение диалога на аналитическом экспериментальном этапе. Дальше управление конфликтом переходит к самим сторонам и службам помощи, сторонам конфликта обеспечивают долгосрочную поддержку и помогают справиться со сложной ситуацией. Мы называем последний этап рефлексивным этапом оценки и мониторинга.

Говорят, что мир становится все более и более комплексным. Вот почему надо больше внимания уделять комплексности. В развитии комплексного мышления большое место отведено теории. (Vartiainen & Raisio 2020, 10, 289) Наша книга предлагает практический путь к пониманию и разрешению комплексных конфликтов.

Первая часть «Комплексные конфликты» разделена на две главы. В первой описываются факторы, определяющие контекст возникновения подростковых конфликтов, такие как возрастное развитие и среда, в которой растет подросток. Мы рассказываем об особенностях, неравенстве, групповых феноменах,

важности соцсетей, которые играют огромную роль в конфликтах. Мы слегка касаемся этих обширных тем, чтобы читатель лучше понял факторы, влияющие на подростков и подростковые конфликты. Во второй главе мы пытаемся объяснить понятие комплексности конфликтов в приложении к подросткам, к травле в школе, описать проблемы, возникающие на пути разрешения конфликтов и связанные со службами помощи, участвующими в жизни подростков. Даем краткий обзор того, какие последствия несут неурегулированные конфликты для экономики страны и человечества в целом. Первая часть книги призвана заинтересовать читателя тем, как много разных причин у подростковых конфликтов, мотивировать его узнать об этом больше и набраться смелости работать с ними.

Ядро книги — вторая часть, «Гибридная модель разрешения конфликтов». Здесь представлены как теория, так и практический опыт, даются конкретные рекомендации по разрешению детских и подростковых конфликтов. Ее цель — облегчить работу со сложными, затяжными и комплексными конфликтами, описать различные этапы работы. Вторая часть начинается с описания принципов и практик разрешения конфликтов, затем идет описание каждого этапа: сензитивной кризисной работы, диалогического анализа и экспериментирования, рефлексивной оценки и мониторинга.

Книга пошагово объясняет процесс, начиная со знакомства с ситуацией и заканчивая мониторингом взаимоотношений сторон после медиации, при этом внимание уделяется всем участникам конфликта. Описываются различные инструменты и методы, такие как диалогический способ анализа конфликта и экспериментирование. В книге даются подсказки, как вести себя при урегулировании конфликтов, как брать на себя ответственность за процесс, организовывать сетевую работу, поддерживать во время работы детей, семьи и специалистов из разных структур. При разрешении комплексных конфликтов бывает нужен внешний менеджер процесса, кто-то не из сообщества, чтобы он поддерживал как стороны, вовлеченные в конфликт, так и специалистов, которые по долгу службы или профессии работают с ситуацией. Центральный момент каждого этапа гибридной модели разрешения конфликтов — действия внешнего менеджера процесса. Менеджер процесса должен менять свою позицию и действовать на разных этапах в качестве то кризисного

работника, то медиатора, то менеджера процесса, то поддерживать сеть служб помощи и, наконец, в качестве специалиста, осуществляющего мониторинг и подводящего ситуацию к завершению. Эти ролевые трансформации мы называем сменой и занятием новых позиций, необходимых на переходных этапах процесса разрешения конфликта. Говорят, что смена позиции позволяет профессионалу адекватно выстраивать и анализировать свою деятельность на разных этапах процесса.

В третьей части книги «Идеи развития системы служб помощи» мы делимся мыслями о том, как можно изменить, направить или усилить работу служб, чтобы предотвратить эскалацию конфликтов, и как лучше реагировать на комплексные молодежные конфликты, развивая меры по профилактике и исправлению. Мы также рассказываем о нашем опыте внедрения расширенного посредничества (конференций). В третьей части мы перечисляем аспекты, которые помогут учесть особенности конфликта при столкновении разных языковых, культурных и религиозных сообществ. Последняя часть также напоминает читателю об опасности возомнить себя героем, пока помогаешь другим разрешить их конфликт.

Идеи, представленные в книге, призваны поддержать такой способ разрешения конфликтов, при котором усиливаются ресурсы самих участников конфликта и специалистов из служб поддержки, увеличивается резильентность, или способность справляться с невзгодами, вовлеченность, способность самостоятельно решать проблемы. В Финляндии много прекрасных служб помощи мирового уровня, надо использовать их возможности для разрешения конфликтов. Наша цель не предложить отдельную службу в виде менеджера по разрешению конфликтов, а в том, чтобы навык работы с конфликтами сделал работу существующих служб более эффективной, облегчил всем и работу, и жизнь, и чтобы менеджер процесса вовремя выходил из ситуации. Ни один конфликт не должен разрешаться быстро, он должен рассматриваться как процесс, при этом важно уважать и ценить подростков и молодежь. Этот процесс включает несколько этапов, человек перемещается между ними и учится.

Завершается книга историей Лайди Сурва, Тимо Линносуу и Йоонаса Лайне. В своем выступлении министр юстиции Эстонии Лайди Сурва рассказывает об опыте переноса представленных в этой книге навыков разрешения конфликтов и руководства

процессом на эстонский контекст. Затем Тимо Линносуу, который был коучем в нашей команде в 2018–2019 годах, и его коллега Йоонас Лайне дают теоретический обзор модели Кеневин. Последняя за эти годы стала для нас источником вдохновения и непрерывного обучения. В нашей книге мы передаем идеи модели Кеневин в практическом применении как часть гибридной модели разрешения конфликтов. В последней части мы даем теоретическое описание модели Кеневин с отсылкой к разным главам книги. Таким образом, заканчивая книгу, читатель сможет соединить практику и теорию.

Часть 1

КОМПЛЕКСНЫЕ КОНФЛИКТЫ

В этом разделе рассматриваются фоновые факторы, влияющие на возникновение затяжных и сложных подростковых конфликтов. Среди них выделим такие, как стадии развития подростков, их окружение, проблемы с учебой, вниманием и распознаванием социальных кодов. Наша цель не в том, чтобы исследовать всю глубину темы, а в том, чтобы выделить те факторы, которые мы сами научились распознавать в процессе работы с различными подростковыми конфликтами. Конфликты — важная часть жизни. Однако некоторые молодые люди более склонны к конфликтному поведению, чем другие. Факторы, о которых мы говорим, редко являются основной причиной конфликта, однако они играют важную роль при возникновении конфликтов, преступлений и остракизма. Так, школьная травля, насилие/агрессия в школе и другие подростковые конфликты могут иметь разную подоплеку: трудности с учебой, проблемы с вниманием и управлением эмоциями, склонность к экспериментам и преступному поведению, групповые феномены и индивидуальные способы родителей защитить своих детей. Беспомощность родителей часто добавляет конфликтам остроты. Родители, которых затронул конфликт, могут стремиться улучшить положение своего ребенка или, как львы, броситься на защиту, но это совершенно не помогает построить сотрудничество и наладить взаимопонимание. Работники госучреждений и специалисты, работающие с семьей, часто не понимают, что ситуация является для родителей серьезным кризисом со всемиотягчающими последствиями. Почти всегда, когда мы участвуем в разрешении затянувшихся или серьезных подростковых конфликтов, сотрудники разных служб описывают нам семьи одной или нескольких конфликтующих сторон как проблемные.

В этом разделе мы также рассмотрим, какую роль играют в разрешении затяжных и сложных конфликтов структуры служб помощи. Почему некоторые конфликты переходят в разряд серьезных с колоссальными последствиями для одного человека или целого сообщества? Мы также выясним, почему некоторые подростки — участники конфликта бывают настроены против взрослых и против сотрудников

служб. При помощи данных статистики мы проверим, насколько распространено жестокое поведение в школах, проследим, насколько оно влияет на дальнейшую жизнь подростка. Мы расскажем, какой серьезный вред наносит остракизм самому ребенку и обществу в целом.

1.1 ФАКТОРЫ, ВЛИЯЮЩИЕ НА КОНФЛИКТЫ СРЕДИ ДЕТЕЙ И ПОДРОСТКОВ

Помимо развития мозга, в подростковый период решается много различных задач: в юности мы отрываемся от родителей, теснее сближаемся с друзьями, формируем собственную сексуальную идентичность, взрослость. Эти задачи вызывают в подростке разнообразные эмоции, являются источником стресса, и со всем этим подросток учится жить. Взрослеть нелегко, каждый пятый подросток имеет проблемы психического характера. Важно различать душевные страдания как элемент нормального процесса развития подростка и проблемные симптомы. (См. Aalto-Setälä & Marttunen 2007) Проверка взрослых людей, чужих границ и норм на прочность — неотъемлемый процесс становления подростка. Повзрослев, мы забываем те чувства и мысли, которыми жили в юности и которые были для нас важным ресурсом, помогающим нам сформироваться. В этой главе мы расскажем про некоторые факторы, проявляющиеся в детских и подростковых конфликтах. Речь пойдет о среде, в которой ребенок воспитывается, и других фоновых факторах, таких как групповое поведение, соц-сети и расизм.

1.1.1. Среда и другие фоновые факторы

Более 30 лет работы с детьми, которых трудно любить, и их семьями — и я все еще пытаюсь понять феномен юности и родительства.

Хейкки Туркка

Широкий спектр мелких и крупных конфликтов является частью повседневной жизни детей, подростков и нас, взрослых. Конфликты — это ситуации, где дети и подростки могут тренироваться в выражении своего мнения, работать в команде и развивать эмоциональные навыки. Конфликты сами по себе не являются злом, хотя в этой книге мы расскажем о печальных последствиях затяжных и серьезных конфликтов.

Мы дадим краткий обзор факторов, вызывающих затяжные и серьезные подростковые конфликты, они, как правило, связаны со средой, в которой растет ребенок, и с другими фоновыми обстоятельствами. Мы будем рассказывать об этих факторах по мере их появления в нашей работе с конфликтами. Фоновые факторы среды в некоторых случаях бывают связаны с маргинальной симптоматикой подростков. Мы надеемся, что первая часть книги повысит у читателя уровень понимания подростков и самого явления юности. Это поможет взрослым правильно вести себя в ситуации конфликта и вдохновит через литературу разных жанров глубже познакомиться с периодом юности и с особенностями, которые ставят подростка в неравное положение. Мы, взрослые, должны понимать эти «особенности» и «своеобразие», уметь работать со всеми подростками так, чтобы им было хорошо и в школе, и дома. Благополучие детей и подростков является общей ответственностью взрослых.

Некоторые конфликты могут иметь признаки преступления. Многие в юности совершали противоправные действия: воровали, рисовали на стенах и участвовали в различных драках или в серьезных словесных перепалках, в остракизме и сплетнях за спиной. В юном возрасте совершается большинство преступлений, по мере взросления случаи преступного поведения естественным образом снижаются. (Kivivuori ym. 2018, 114)

Подростковые конфликты, с которыми нам приходилось работать, возникали как в школе, так и в свободное время и часто имели признаки преступного деяния. Но преступное деяние, как правило, является лишь частью сложного конфликта, затрагивающего несколько сторон. С 1995 года при помощи метода опросов в Финляндии исследуют преступное поведение молодых людей и опыт жертв, чтобы сделать преступность видимой, потому что полицейские и сотрудники служб помощи

узнают далеко не обо всех преступлениях (см. Salmi 2009; Näsi 2016). Есть много исследований, в которых описаны причины преступного поведения и виктимизации подростков. Среди них распавшаяся семья, отсутствие родительского контроля и родительской поддержки, слабый самоконтроль и поведенческие расстройства. (См. Elo Tribe 2010; Honkatukia & Kivivuori 2006) Конечно, никто не будет гладить по головке за плохие поступки, совершенные подростками, но каждого подростка и его ситуацию можно попытаться понять.

Неравенство в повседневной жизни финских детей и подростков

Юность — этап человека, который сам по себе предрасполагает к конфликтам, поскольку в этот период развитие мозга находится в эпицентре серьезных потрясений. На становление подростка влияют и среда, в которой он растет, и предыдущий опыт, и личные особенности. Личные особенности и свойства организма могут препятствовать нормальному возрастному развитию, замедлять его. От них зависит, насколько сильно проявляются в подростковом возрасте склонность к конфликтам или симптомы преступного поведения. Подросток без нужной поддержки, без понимания своих сильных сторон, возможного диагноза, без медикаментозного лечения и помощи специалиста может проявлять симптомы вовне, когда у него не получается действовать так, как другие и как требует окружение. Именно тогда у него возникают частые столкновения с другими подростками и со взрослыми.

На рисунке 2 показано, как по-разному неравенство проявляется в повседневной жизни финских подростков, сколько подростков из ста сталкиваются с различными факторами, усиливающими это неравенство. Социальное неравенство тоже естественным образом делает подростков более склонными к конфликтам. Мы не будем подробно останавливаться на всех факторах, перечисленных на рисунке, хотим только отметить, что не все подростки имеют одинаковые исходные ресурсы для выживания в обществе. Также стоит отметить, что у одного подростка может быть несколько факторов неравенства.



Рисунок 2. Неравенство в повседневной жизни финских подростков (Опрос состояния здоровья школьников, 2019)

Известно, что юность — трудный период, но с возрастом подростковые проблемы часто стираются из памяти. Чем незащищеннее подросток в повседневной жизни и чем более неравноправно его положение, тем больше у него неуверенности и сомнений в себе, навязываемых средой и обществом. В 2020 и 2021 годах мы пережили сложный период, последствия которого затронули всех. Однако сильнее всего пандемия ударила по тем, кто и без того находился в слабой позиции. Согласно онлайн-опросу молодых людей (N = 2200), проведенному весной 2020 года в разгар пандемии, коронавирус вызвал переживания у 68% опрошенных, ответы оказались полярными: для одних дистанционное обучение имело положительный эффект, другие же испытали огромный стресс. Серия статей разных авторов, опубликованная Обществом исследования молодежной проблематики (Nuorisotutkimusseura), исследует опыт молодых людей в период пандемии. (Alli.fi 2020; см. также «Что остается молодежи в Финляндии в разгар пандемии?» — оригинал на финском) В нашей работе с молодежью мы заметили положительный эффект от дистанционного обучения, особенно для тех подростков, которые подвергались длительной травле, однако были и негативные последствия из-за того, что

подростки были вынуждены прервать обучение или долгое время отсутствовать на занятиях. Для некоторых учащихся дистанционное обучение оказалось просто невозможным. Что касается профилактики травли, дистанционное обучение как постоянное решение тоже не выход, поскольку идентичность подростка формируется именно во взаимодействии с другими.

В этой книге мы старались расширить понимание того, что в основе сложных подростковых конфликтов лежит неравенство, и что качественное и своевременное разрешение конфликтов — важный инструмент, чтобы сделать подростковый период как можно более безопасным для всех.

Развитие мозга и склонность к конфликтному поведению

Юность — прекрасное, интересное время, которое иногда заставляет нас совершать опасные поступки, вредящие и нам, и другим. Такие фразы, как «я не думал» и «это был просто прикол», часто заставляют взрослых нервничать. Однако, благодаря ювенальной медицине и исследованиям мозга, этот период теперь можно очень точно описать и даже встать на защиту подростковой глупости. Подростки, как правило, до конца не понимают, что они натворили, пока не увидят последствий уже причиненного вреда.

Последние исследования показали, что мозг ребенка имеет ряд особенностей, которых уже нет на МРТ мозга взрослого. Мозг развивается во взаимодействии ребенка с другими людьми, в детстве нейронная сеть мозга закладывает основу для будущего (см. Parviainen 2019). В детстве на развитие мозга большое влияние оказывает среда, в которой живет и воспитывается ребенок. Взросление в небезопасной среде, естественно, негативно влияет на развитие ребенка.

Ученые Хермансон и Саяниemi (Hermanson and Sajaniemi, 2018) опубликовали в журнале «Duodecim» статью о развитии мозга в юности. В этот период идет самое интенсивное после детского возраста развитие нервных клеток мозга. Количество клеток серого вещества головного мозга сокращается по мере того, как количество белого вещества в мозге увеличивается,

а это означает, что, говоря медицинским языком, ускоряется миелинизация и происходит распад синапсов², не говоря уже о том, что увеличивается объем гиппокампа и миндалевидного тела. В подростковом возрасте центр удовольствия особенно сильно реагирует на возбуждение и поощрение, при этом контролируемые зоны в лобных областях менее активны, чем в детстве или во взрослом возрасте. Ситуации взаимодействия в социуме сильно активизируют области мозга, отвечающие за эмоции, а миндалевидное тело легко возбуждается. Задача юности — воспринимать все, реагировать и действовать быстро, без тщательного обдумывания. Быстрота реакции и незапланированность действий особенно характерны для молодежных групп, где стремление быть частью коллектива вытесняет все остальные потребности. Отсюда, видимо, древний афоризм: «В толпе глупость только усиливается» (аналог: «У толпы много голов и ни одного мозга». Томас Фуллер. — *Прим. пер.*). Только к 25 годам мозг человека становится достаточно зрелым и начинает контролировать свои импульсы и минимизировать риски. Надо заметить, что подростки утомляются от когнитивной деятельности быстрее, чем взрослые, что усугубляется от недостатка сна, малой подвижности и однообразного питания. Склонность к рискам в подростковом возрасте объясняется тем, что основные отделы мозга — так называемый «рептильный мозг» и лимбическая система — созревают раньше лобных долей. В лимбической системе эмоциональные стимулы активируются в миндалевидном теле, а от поощрения в мозговой центр удовольствия поступает большое количество дофамина. А вот передний отдел мозга, который отвечает за контроль собственных действий и предварительную оценку рисков, развивается позже. (Hermanson & Sajaniemi 2018, 13–16)

Кратце мы бы описали вышеизложенные тонкости подростковой медицины следующим образом: 1) в подростковом возрасте в мозге молодого человека происходит большое потрясение; 2) у подростков еще нет способности предсказать последствия своих действий; 3) мозг подростка ищет сильных

² Область контакта (связи) нервных клеток (нейронов) друг с другом и с клетками исполнительных органов (Энциклопедический словарь. — *Прим. пер.*).

эмоциональных переживаний и впечатлений, ради чего подростки идут на риск; 4) подростки быстрее, чем взрослые, устают от учебы, домашних дел и другой работы. Ювенальная медицина и исследования мозга помогают понять поведение молодых людей, и эта информация должна быть доступна всем специалистам, работающим с подростками, их родителям или лицам, их замещающим.

Споры, ссоры и стычки с родителями и другими подростками учат детей и молодых людей отстаивать собственное мнение. Учитывая особенности развития мозга в детстве и особенно в подростковом возрасте, важно конструктивно говорить с детьми и подростками о конфликтах для профилактики их возникновения и после случившегося. Полученный в юности горький опыт следует использовать как полезный ресурс, чтобы поддержать эмоциональные навыки подростка, а не наказывать его, заставляя чувствовать стигматизирующий стыд за содеянное. Наказания часто заставляют подростков пережить ощущение несправедливости и могут только усилить конфронтацию и углубить конфликт. Существует множество исследований неэффективности наказания в случаях преступного поведения (см. Naikkola, Hästbacka & Pekkarinen 2019). Умение выслушать, чтобы лучше понять, обсудить ситуацию, разрешить конфликт, провести медиацию — вот эффективные способы поддержания здорового роста и развития подростка. Подробнее об этом мы расскажем во второй части книги — «Гибридная модель разрешения конфликтов».

Домашнее насилие в повседневной жизни молодых людей

В книге мы рассматриваем некоторые виды домашнего насилия с участием подростков. Речь идет о случаях домашнего насилия/агрессии, которые могут иметь место между родителем / лицом, его заменяющим, и подростком, между братьями и сестрами, это может быть насилие в паре и когда участвуют другие близкие люди, например, родственники. Министерство здравоохранения и социального обеспечения выпустило материал о концепции насилия и различных его проявлениях. (Bildjuschkin 2020, 3–11) Действительно, домашнее насилие может иметь различные формы: оно может быть физическое, психологическое,

в виде игнорирования потребностей, экономическое, химическое³ и сексуальное.

С 2009 по 2018 год более чем в два раза выросло число случаев домашнего насилия в отношении несовершеннолетних. Самый высокий рост произошел в группе 5–9-летних детей. Частично это объясняется внесением в 2015 году поправки к Закону о защите детей — об обязанности сообщать о нарушениях. 7% детей подвергались насилию со стороны родителей или лиц, их замещающих. (Korpilahti et al. 2019, 59–60)

Если ребенок стал свидетелем домашнего насилия, для него это может иметь такие же или даже более серьезные последствия, чем если бы он сам стал жертвой. Видя насилие со стороны родителей в отношении друг друга или его последствия, ребенок перенимает эту модель и внедряет аналогичное поведение в свои близкие отношения. Если ребенок длительное время видит насилие в семье, это становится серьезной угрозой его эмоционально-психологическому и физическому развитию. (Korpilahti *um.* 2019, 212–213) Мы не утверждаем, что каждый подросток, который ведет себя агрессивно и склонен к конфликтам, испытал домашнее насилие, однако важно понимать, что некоторые подростки часто действуют согласно той модели, с которой сами столкнулись.

Говорят, что по статистике домашнего насилия в отношении женщин Финляндия в печальном положении — она занимает второе место в мире. Существует множество различных форм домашнего насилия, это не только побои в отношении детей. Жестокое обращение с ребенком, вызванное нехваткой у родителей ресурса (психологического, финансового и др.), может иметь эффект, аналогичный физическому насилию. Например, наказание молчанием, оставление без внимания, необщение о важном, когда родители замечают только плохое и игнорируют достижения. Все это бесспорно влияет на развитие детей и подростков, их обучение эмоциональным навыкам.

Само по себе домашнее насилие необязательно является корнем всех проблем, но проблемы в семьях имеют свойство накапливаться. Среди них, например, бедность, нездоровая психика и злоупотребление психоактивными веществами. Домашнее

³ Использование в качестве инструмента насилия химического вещества (алкоголь, наркотики, лекарства).

насилие встречается во всех социально-экономических классах. Естественно, ребенок и подросток, который испытывает или является свидетелем насилия, может быть более склонен к агрессивному поведению и конфликтам. Внешние взрослые могут и не заметить, что происходит домашнее насилие, поскольку дети обычно склонны выгораживать своих родителей.

Каждый из нас, людей, способен на зло. Важно распознавать в себе агрессивные поступки и случаи бездействия. Удар причиняет боль. Обидные слова причиняют боль. Но больно и когда игнорируешь человека, который с тобой разговаривает. Мы, взрослые, не только поступками и словами, но жестами и мимикой умело используем свою власть в отношении друг друга. Всякий раз, когда применение власти причиняет другому боль, мы имеем дело с насилием. Дети берут с нас пример, считают, что взрослые всегда правы.

Некоторые формы насилия легче назвать, увидеть и зафиксировать, чем другие. Если мы будем утверждать, что насильственные действия совершают только какие-то нелюди, ничего не изменится. Мы, взрослые, предлагаем подросткам реальность, в которой они учатся жить. Зло изначально исходит не от детей, а от среды, которую мы для них создаем. Смелый шаг — увидеть и распознать зло внутри себя и те случаи, когда мы злоупотребляем властью. Только тогда мы сможем воспитать своих детей или детей, с которыми работаем, в направлении жизни без насилия. Тема власти и то, как люди ею пользуются, часто всплывала в процессе разрешения конфликтов. Неосознанное или сознательное злоупотребление властью часто вызывает конфликты.

Приведем один пример насилия с использованием химических веществ, потому что это тоже форма домашнего насилия, и для нас она была новой, мы ее не сразу распознали.

В ходе медиации по делу о драке между подростками на предварительной встрече выяснилось, что родитель отказывался давать ребенку лекарство для регуляции концентрации внимания. Это выяснилось, когда речь зашла о том, что подростку трудно учиться и он легко ввязывается в конфликты. Сам подросток говорил, что лекарства сильно облегчали ему жизнь и учебу. Позже мы отдельно обсудили это с родителем, тот сказал, что был категорически против лекарств вообще, и отметил очень редкий побочный эффект в описании препарата — внезапную смерть. Мы проконсультировались с врачом, и тот объяснил родителю, что в реальности это

означает, что во время испытаний лекарства фармацевтическими компаниями какой-то человек мог, например, попасть под машину. В таких случаях производитель обязан упомянуть смерть как редкое побочное явление. Несмотря на это родитель покупать ребенку лекарство отказался, не говоря уже о том, чтобы давать его. Врач напомнил родителю, что применение препарата в подростковом возрасте может скорректировать нейронные каналы головного мозга, тогда во взрослом возрасте можно будет отказаться от терапии. Ситуация была сложной, нам не оставалось ничего иного, как заявить об этом в орган защиты, чтобы дальше уже его сотрудники действовали в интересах ребенка.

Некоторые формы агрессии и домашнего насилия трудно идентифицировать.

Тут все вместе: искренняя, благая обеспокоенность родителя эффектом от лекарств, личное желание подростка принимать препарат и информация от доктора, что прием лекарства сейчас наилучшим образом поддержит растущий организм. Внешнему человеку трудно распознать формы психологического насилия или жестокого обращения. Недостаток похвалы, заботы, ухода или постоянное игнорирование ребенка или подростка вербально или поступками — все это заметить нелегко. Если не произошло ничего конкретного, вроде удара кулаком или словесного оскорбления, то как подросток может это описать, если даже нам, взрослым, это трудно? В главах, посвященных медиации, мы вернемся к теме домашнего насилия (см. с. 120).

Особенности в обучении и фокусировке внимания

Особенности ребенка часто вскрываются в конфликтах, поэтому их важно обозначить. Было бы очень полезно везде, где готовят специалистов по работе с детьми и молодежью, уделить повышенное внимание специальной педагогике.

У многих школьников проявляются различные особенности внимания и обучения, которые делают процесс адаптации к школе еще более сложным. Существует множество систем оценки того, как проявляются трудности в обучении. В 2019 году каждый пятый школьник в Финляндии получал специальную или усиленную помощь в обучении. (Официальная статистика Финляндии

(OSF): Специальное образование, 2019) Среди подростков, плохо посещающих школу, процент тех, кто имеет трудности с обучением, выше, чем среди тех, кто регулярно посещает школу. (Määttä *um.* 2020, 19)

Для нашей книги мы взяли интервью у Илкки Туркка, он один из первых в Финляндии в 1976 году использовал данные зарубежных исследований о трудностях в обучении и основал организацию, помогающую людям с такими проблемами. Сегодня Туркка — священник на пенсии, один из создателей проекта «Icehearts»⁴, в свое время он был активным разработчиком системы дошкольного образования в городе Вантаа. По его словам, самая распространенная проблема — это обучение чтению, которая появляется только с началом обучения в школе, когда в жизнь ребенка входит алфавит. В этот момент самое главное — поддержать ребенка и его самооценку.

25% детей, то есть каждый четвертый, испытывают трудности с чтением, это должны знать все, кто работает с детьми. Чтение ни в коем случае не является единственным способом обучения. Часто дети знают, что чтение у них идет не так гладко, как у сверстников, они всячески скрывают эту свою проблему — и делают это слишком хорошо. Им стыдно. Взрослый должен уметь распознать, когда ребенок уклоняется от выполнения задания, «наезжает» на других или выдумывает предлоги, чтобы не читать. Для этих детей в школе должен быть найден подход, чтобы ребенок почувствовал себя учеником, настоящим школьником и мог учиться дальше.

Умение читать требует точного и быстрого распознавания букв, а также свободного воспроизведения собственной речи и понимания речи другого. Часто забывают, что для понимания речи другого ребенок должен обладать хорошим чувством ритма. Интонация может затруднять понимание фразы. С помощью ритма мы вносим в речь знаки препинания: одно дело «учитель сказал: мальчик — осёл», а совсем другое «учитель, — сказал мальчик, — осёл». Если вы не услышите в нужном месте запятую, вы неправильно поймете смысл, засмеетесь не в том месте. А интонация? Вы правильно слышите, когда взрослый

⁴ Проект, сплачивающий подростков через совместные занятия спортом.

кричит «иди сюда»? Если ударение на втором слове, ребенок должен бежать. Если ударение на слове «иди», то время еще есть. Эти мелкие нюансы могут стать ямами и преградами на пути многих школьников.

Вышеперечисленные проблемы можно обнаружить и начать работать с ними уже в дошкольном возрасте. Поэтому важно, чтобы детская поликлиника, дошкольные институты, сады и школа были в курсе, что образование — это длительный процесс, требующий долгосрочного сотрудничества. Иерархию факторов, влияющих на обучение, исследуют с начала прошлого века. Ученые Лурия, Выготский и Пиаже говорили, что трудности в начале обучения усложняют процесс. Самое худшее последствие — стыд. Если ты не научишься читать в первом классе, все двенадцать лет в школе ты проведешь в стыде.

(Ilkka Turkka 2020)

Последние исследования травли подтвердили, что существует связь между регуляцией внимания, симптомами СДВГ и превращением ребенка в агрессора или в жертву. (Murray et al. 2020) Травли удастся избежать, если на ранней стадии заметить вызывающие ее факторы риска и защитные факторы. (Zych et al. 2020) Согласно школьному опросу состояния здоровья 2019 года, 37,6% школьников испытывали трудности в обучении. Трудности с учебой были у многих, кто сидит в тюрьме, и у тех, кто был замешан в различных конфликтах. Согласно статистике, у заключенных чаще, чем у обычного населения, нет аттестата об окончании средней школы и старших классов. (См. Koski & Miettinen 2007)

В финальном отчете Фонда поддержки лиц, оказавшихся в заключении, и их близких (KRITS.fi) у 181 представителя с криминальным прошлым моложе 30 лет были выявлены трудности с обучением, и 70% из них испытывали трудности с чтением и письмом. У 80% были проблемы с контролем внимания. По разным оценкам, с такими же проблемами сталкивается 20–25% всего населения Финляндии. (Gullman, Sunimento & Poutala 2011, 11) Исследования показали, что около половины заключенных испытывают трудности с регуляцией внимания. Для нас это вполне ожидаемо: молодые люди с различными особенностями чаще всего являются участниками конфликтов. (Leppämäki 2017)

Может быть, ученику трудно дается учеба, он импульсивен, у него СДВГ и другие особенности, и за это его дразнят. Взрослея, он будет драться. То есть тот, кого травили, — это тот, кто будет применять насилие, потому что не может себя контролировать, а другим ребятам будет прикольно его провоцировать.

(«Многопрофильная сетевая работа и школьная травля», Hästbacka 2018, 48)

Для предотвращения затяжных подростковых конфликтов очень важно сделать так, чтобы сотрудники системы служб помощи понимали специфические особенности обучения и внимания у подростков, как можно раньше брали эти особенности на заметку и решали их самыми передовыми методами. Это сделает работу служб более эффективной. Мы верим, что если сам подросток и работающие с ним взрослые смогут заметить эти особенности, окажут подростку необходимую поддержку, то снизится число подростковых конфликтов и сами конфликты будет легче разрешить.

Проблема понимания социальных кодов

Проблемами понимания социальных кодов мы называем особенности подростка, связанные с поведением, коммуникацией и ситуациями социального взаимодействия. Социальные навыки важны для всех. Некоторые дети и подростки испытывают трудности в формировании социальных отношений, понимании социальных ролей и социальных ситуаций, возникающих между сверстниками и в среде. При анализе случаев школьной травли у нас бывали ситуации, когда один подросток пытался копировать поведение другого, что не подходило к конкретной социальной среде. Это могло привести к тому, что подростка избивали.

При выяснении обстоятельств драки учитель рассказал, что находился рядом, но сначала не заметил ничего особенного в действиях подростков. Один подросток не из компании, смеясь, толкнул другого, обозвав его толстяком, на что второй в ярости оттолкнул обидчика к стене так, что пробил ему голову. При опросе сторон выяснилось, что пострадавший видел, как обидчик ранее поступал так же, и остальным ребятам было весело. Но в том случае те, кто в шутку обзывался, были хорошими друзьями, а тут подросток пришел со стороны и думал, что может вести себя так же, не будучи другом.

В затяжных школьных конфликтах периодически всплывает проблема овладения социальными навыками. Не то, что агрессор выбирает конкретных ребят в качестве постоянной жертвы, просто некоторые ребята часто оказываются в ситуациях, когда другие подростки не понимают их социальных особенностей. Такие конфликты трудно урегулировать, так как ни жертва, ни ее ближайшее окружение не понимают, что травля может и не носить систематический характер, что ребенка делают изгоем в разных ситуациях абсолютно разные подростки. В затянувшиеся конфликты сложно вмешиваться, так как для жертвы последствия могут быть уже очень серьезными, а для других участников это первая такая ситуация. Лучше всего, чтобы каждая конфликтная ситуация была сразу же прояснена и конструктивно проговорена. Это поможет подросткам отработать социальные навыки для будущих случаев социального взаимодействия.

Сложность адаптации к социальным ситуациям особенно часто встречается у подростков с расстройством аутического спектра разной выраженности. Оно представляет собой нейробиологическое нарушение развития центральной нервной системы, вызывающее различные функциональные ограничения. Помимо ограничений, у детей, имеющих расстройства аутического спектра, есть много сильных сторон, речь идет не о болезни, которую надо вылечить, а о нетипичной реакции на сенсорную информацию и ее интерпретацию (см. веб-сайты Ассоциации аутизма). Само расстройство аутического спектра имеет общие идентифицируемые черты, но его проявления очень индивидуальны.

Нарушение развития речи, ранее называвшееся дисфазией, может вызывать аналогичные сложности в понимании социальных ситуаций (см. Нарушения развития речи. Текущие рекомендации по лечению. Kehityksellinen kielihäiriö. Käypä hoitosuositus). Это может проявляться в том, что молодой человек не способен за определенное время расставить кадры комикса в правильном порядке, или ему очень трудно уловить причинно-следственные связи.

У подростков довольно рано можно заметить множественные симптоматические расстройства поведения, основными проявлениями которых являются длительная агрессия, асоциальность и вызывающее поведение. Для диагностики поведенческих расстройств требуется обширная информация о подростке и его окружении. Помимо мнения родителей, для постановки диагноза

необходимы также данные и заключения специалистов, работающих с ребенком. Развивая у ребенка эмоциональные навыки, навыки взаимодействия и решения проблем, можно предотвратить появление симптомов и скорректировать их. (Поведенческие расстройства. Текущие рекомендации по уходу)

Выявление и лечение поведенческого расстройства требует очень большого профессионализма и терпения. Часто ребенок с расстройством поведения сталкивается с осуждением, так как у работающего с ним взрослого просто не хватает времени, нужных навыков или понимания ситуации. Понимание ситуации не означает, что ребенка гладят по головке за плохое отношение к другим, а то, что конфликтные ситуации должным образом разрешаются внутри сообщества или между сторонами.

Взрослые, работающие с детьми, часто забывают, что трудный ребенок, оказавшийся в системе служб помощи, — он трудный и дома. Тут главное — партнерство в воспитательном процессе, а не обвинение родителей в том, что с их ребенком сложно работать. Что хорошего вы заметили в ребенке сегодня? Как вознаградить его за хорошее поведение? Как вместе с родителями сделать так, чтобы этого хорошего было больше?

Подросток особенный или обычный?

Исследования работы служб помощи детям и подросткам показывают, что опрошенные подростки оценивают свои индивидуальные особенности в школьной среде и как нечто положительное, и как нечто отрицательное. С одной стороны, специальные классы воспринимаются ими как безопасное пространство, в котором тебя принимают таким, какой ты есть, с другой стороны, в более широком школьном пространстве, если ты особенный, ты можешь стать жертвой травли. Дети и подростки хотят, чтобы к ним относились не как к особенным, а как к обычным детям с обычными потребностями. (Peltola & Moisio 2017, 39–40)

Один подросток продолжал ходить к нам и после медиации, мы время от времени встречались. Конфликт был разрешен, напряжение снято, но в жизни у него были еще проблемы в отношениях со сверстниками и семьей. После полугода работы, когда мы обратились к нему за обратной связью, он сообщил, что не может прочитать текст. Так вышла на поверхность правда,

заклучавшаяся в том, что у ребенка есть трудности в чтении, социальных отношениях и успеваемости в школе. По словам отца, дома каждый раз разгорался скандал, когда подростку говорили, что надо делать уроки. Когда подростку поставили медицинский диагноз, он отказался передавать его в школу, хотя это значительно облегчило бы ему сдачу экзаменов и прохождение практики.

Описанный случай очень хорошо отражает желание подростков не выделяться. Поэтому рекомендуем уделять внимание диагнозам и особым потребностям в детском, а не в подростковом возрасте, когда молодому человеку очень важно быть принятым среди сверстников, принадлежать к группе. Мы, взрослые, должны дать каждому подростку почувствовать, что он нормальный, уникальный, принятый и любимый таким, какой он есть. Следуя диалектике признания Акселя Хоннета, подросток должен испытать, что: 1) его любят таким, какой он есть, 2) его принимают и признают как члена сообщества и 3) его признают за его умения (см. Heikkinen & Huttunen 2002).

1.1.2. Групповое поведение, лежащее в основе конфликта

Согласно Акселю Хоннету (Honnet, 1996), человеческая жизнь — это борьба за признание в качестве личности, члена общества и члена группы. Эта примитивная потребность в принятии и признании, а также желание быть частью группы объясняют, почему возникают конфликты и борьба за место — как внутри группы, так и между группами. Нам нужно одобрение для себя и для той группы, к которой, как нам кажется, мы принадлежим.

Принадлежность к группе как базовая потребность

В юности друзья являются друг для друга важным социальным капиталом и ресурсом (см. Korkiamäki 2013). Для подросткового возраста естествен поиск собственного места путем сравнения себя с другими, присоединения к тем, кто подходит к собственной ищущей идентичности. Социальные мотивы заставляют молодых людей пить алкоголь, курить и ругаться матом, а также ходить в школу, ходить друг к другу в гости и заниматься различными

хобби. Принадлежность к группе является базовой потребностью, а эмоциональная поддержка, которую подростки оказывают друг другу, является самой важной социальной поддержкой после семейной. Чувство причастности, которое подталкивает к запретным действиям и оправдывает их, взрослым кажется проблемой, возникающей в компаниях или группировках, созданных молодыми людьми. Но эти группы дают подростку ресурсы и поддержку. (Korkiamäki 2018) Любое черно-белое разграничение вредно — и тут тоже.

Взрослые могут грубо разделять молодежные круги на хорошие и плохие: те, чье общество, как они считают, негативно влияет на их ребенка или подростка, с которым они работают, и те так называемые хорошие общества, в которых, как считают взрослые, можно проводить время. Если взрослые хотят понять поступки подростков или даже как-то повлиять на вредные групповые проявления, неразумно говорить подростку, что какие-то его друзья плохие, или запрещать общение. Лучше познакомиться с его компанией и понять, почему она ему важна.

Молодые люди собираются в группы в школе и там, где проводят свободное время. Собственная группа считается лучше, чем остальные. Образование групп и деление на своих и чужих вполне естественно. Проблемным это становится только тогда, когда групповое мышление становится слишком сильным (см. Attias & Kangasoja 2020). Противостояние между молодежными группами, так же, как противостояние молодежи и взрослых, с одной стороны, необходимо, так как способствует развитию собственной идентичности и укрепляет чувство сопричастности. С другой стороны, за усилением чувства принадлежности группе может последовать эскалация конфликтов, причиняющих боль другим.

Естественно, когда люди действуют как члены сообщества, в молодежных группах и между группами могут возникать столкновения. Главный вопрос — как взрослые могут поддержать стабильный уровень благополучия молодежных групп и подростков и помочь конструктивному разрешению конфликтов. Запреты, запугивание и наказание не работают (см. Naikkola et al. 2019), а отделение подростков от сообщества, скорее всего, только усилит их привязанность к запретным вещам или людям. Таким образом, усилится противостояние взрослого и подростка. Но ведь задача подростка в том и состоит, чтобы оторваться от родителей, восстать против них и против других взрослых.

Согласно исследованиям, 50% насильственных преступлений совершаются несовершеннолетними из мести за себя или за друга. (Kivivuori et al. 2018, 175) Это говорит о том, какую важную роль для подростков играют друзья и сообщество. Они готовы взять защиту собственной группы в свои руки, пусть даже потребуется применить силу. Цифры говорят сами за себя: большую часть конфликтов между подростками не успевают урегулировать, потому что обидчику уже отомстили.

Социальная психология группового поведения

Помимо индивидуальных особенностей и интересов возникновение конфликтов в молодежных группах обусловлено еще и групповым поведением. В таких случаях поступки совершаются в качестве членов группы, их нельзя объяснять свойствами одного конкретного человека. Групповое поведение имеет место, когда группа резко отличается от других групп: поведение ее членов становится одинаковым и предсказуемым по отношению к другим людям или группам в силу групповой принадлежности, а не личных черт. Согласно теории реального конфликта, если группы конкурируют за ограниченные ресурсы, столкновение между ними становится неизбежным. Соперничество может привести к враждебному и стереотипному отношению к тем группам, которые действуют солидарно, пытаясь вместе найти решение. Однако некоторые исследователи обнаружили, что соперничество возникает и в ситуациях, когда группы заточены на сотрудничество, а не на соперничество. (Helkama, Myllyniemi & Liebkind 2013, 303–307)

В подростковом возрасте легко изменить стиль одежды, внешний вид и прическу, чтобы они соответствовали имиджу группы, или встроиться в группу того же стиля. Преступное поведение в подростковом возрасте — это в большей степени групповое поведение, и риск совершения преступлений выше, если преступления совершает круг друзей (см. Salmi 2006; Korkiamäki 2018). Если кто-то в группе — будь то школьный класс или спортивная команда — отличается внешне или идеологически, группа может его изгнать. Спортивная команда может вести себя агрессивно по отношению к группе противника. Для юношеского возраста конфликты между группами — обычное явление. В истории Финляндии были

широко распространены столкновения между различными молодежными группировками, например, между разными районами, группами разного языкового и культурного происхождения или между молодежными субкультурами, например, между рокерами и хиппи в Хельсинки в 1980-х. На сегодняшний день эти группы довольно хорошо контролируются полицией и другими организациями, но необходимо и дальше развивать и расширять сотрудничество и обмен информацией между различными профессиональными сферами. Чем больше неравенства в обществе, тем чаще возникают подобные явления, люди стремятся стать частью сообществ, в которых они получают признание.

Исключение из группы

Говоря о групповых явлениях, важно отметить механизмы власти, такие как остракизм. В коллективах, где больше одного человека, всегда существует вероятность стать объектом преследования, игнорирования или остракизма. (Junttila 2018, 55) Согласно школьному опросу состояния здоровья 2019 года, ребята, подвергшиеся травле, считали что 45,2% издевательств проявлялись в виде игнорирования или исключения их из группы друзей. Остракизм преднамеренно или непреднамеренно причиняет социальную боль, сравнимую с насилием. (Laitinen et al. 2020, 9) Исключенный из группы чувствует себя неслышным, невидимым, незамечаемым, социально непригодным, ненужным, аутсайдером. (Junttila 2018, 63)

Остракизм легко замечают и взрослые, и другие подростки. Объекты остракизма — это дети и подростки, сидящие в одиночестве в коридорах, стремясь слиться со стеной или скамейкой. Мы пошли в одну школу, чтобы разрешить насильственный конфликт между подростками, и, пока искали сотрудника школы, заметили подростка, сидящего в коридоре, в то время как другие подростки громко общались и смеялись в группах. Мы сели рядом с этим подростком на пол (чтобы быть на одном уровне. — Комм. пер.), сказали, что пришли в гости, и спросили, не мог бы он рассказать нам немного про школу и где находится учительская. Подросток смутился оттого, что мы сломали стену его невидимости, и еле-еле смог направить нас в правильном направлении. Он полностью проигнорировал первый вопрос. Мы с улыбкой поблагодарили его за помощь.

1.1.3. Социальные сети как сильный стимул к конфликтам

Социальные сети по понятным причинам сегодня являются ключевой платформой, где люди встречаются друг с другом, проводят время, знакомятся и обмениваются информацией. Исключительные условия во время пандемии перевели большую часть учебы, работы и других совместных мероприятий в сеть. Для подростков социальные сети являются естественной частью повседневной жизни, неправильно отзываться о них только в негативном ключе. Однако для того, чтобы разрешать конфликты, необходимо знать роль, которую соцсети и некоторые игровые платформы играют в конфликтах.

Сегодня подростки часто обсуждают и делятся своими конфликтами в соцсетях. В ряде затяжных и серьезных случаев травля тоже перемещается туда. Это видеофиксация избиений, распространение интимных фотографий, а также угрозы, оскорбления и остракизм в соответствующих группах. Последствия отдельных случаев кибертравли могут быть очень ранящими. (Marini & Volk 2017, 95) Это не новое явление, но, естественно, его сложно понять старшему поколению, которое в большинстве своем хуже владеет современной техникой, чем те, кто родился в 1990-х годах и позже. Типы соцсетей быстро меняются, что усложняет их понимание и освоение.

Первая онлайн-полиция Финляндии и уже легендарный Марко «Фобба» Форсс пришел в эту сферу в 2008 году⁵. Он опубликовал руководство по использованию соцсетей для каждого мужчины и женщины, из которого видно, что в 2010 году Facebook упоминался в криминальных сводках около 2000 раз (см. Forss 2014). С тех пор появилось много разных новых соцсетей, и почти невозможно подсчитать, во скольких криминальных сводках упоминают какую соцсеть. Сложно предсказать, как будут выглядеть социальные сети в будущем. Согласно информации, полученной от Марко Форсса (2021), за последние три года в базе данных полиции увеличилось количество упоминаний Facebook, Snapchat и Instagram.

⁵ Марко Форсс был назван «полицейским года» в 2011 году, он также известен как интернет-полицейский Фобба. Впервые «виртуальный полицейский» появился в 2008 году в социальной сети rc-galleria, где и был создан профиль полицейского Фоббы. — *Прим. пер.*

В 2020 году Facebook упоминался 12 160 раз, Snapchat — 2612 раз, а Instagram — 2556 раз. Форсс замечает, что не всегда речь идет об уголовных преступлениях, часть упоминаний — это просто информация, полученная через данные сети. (Forss 2021) С другой стороны, в базу данных попадают далеко не все действия, происходящие в соцсетях и имеющие признаки преступления, которые совершают подростки в повседневной жизни. Стоит отметить, что сегодня взрослое население использует Facebook больше, чем молодежь.

По социальным сетям конфликты распространяются быстро и охватывают широкую публику. Бывает, это приводит к тому, что один подросток может получать оскорбления, брань, диффамацию, угрозы убийства от большой группы незнакомых людей. В СМИ могут распространяться карикатуры или интимные изображения, что, естественно, вызывает у подростка сильный стресс и чувство стыда. Сами представьте, каково это — идти на работу, зная, что в соцсетях висят твои «обнаженные» фотографии.

Около двухсот подростков участвовали в групповой драке в Мальми, Хельсинки, на место пришлось вызвать несколько полицейских отрядов.

Причина потасовки на улице Ноткокуя, Мальми, пока неизвестна.

 **Поделиться**

Петри Турунен
01.06.2020 21:02

Улица Ноткокуя, Мальми, Хельсинки. В понедельник произошла драка с участием более ста молодых людей.

Газета Ilta-Sanomat спросила в полицейском участке, что на самом деле произошло.

— Это была потасовка или групповая драка с участием около ста несовершеннолетних, — ответили в пресс-центре полиции г. Хельсинки.

Рисунок 3. Репортаж о массовых драках (газета Ilta-Sanomat 01.06.2020)

Подростковые конфликты легко привлекают внимание СМИ, например, случай, когда на драку двух подростков пришли поглазеть сотни сверстников, потому что предварительно информация была опубликована в Snapchat⁶. О стычках могут написать в новостях как о массовой драке (см. рис. 3). Драка и правда может на первый взгляд показаться массовой, создать чувство небезопасности в обществе. Но впоследствии окажется, что это просто выяснение отношений между двумя подростками, на которое из любопытства пришли посмотреть совершенно незнакомые молодые люди (см. рис. 4). Подростков тянет собираться там, где другие, для этого не нужен конфликт, и Snapchat дает такую возможность при помощи карты.

В случаях затянувшейся школьной травли соцсети опасно осложняют конфликт. Пострадавшие, если они пользуются смартфоном или компьютером, не могут защититься даже дома, в свободное время. В 2018 году консалтинговая фирма «Prior Konsultointi» по заказу оператора мобильной связи «Elisa» провела опрос, в котором приняли участие 617 финских подростков в возрасте от 15 до 17 лет. 63 процента из них подвергались оскорблениям в интернете, а 4 процента подвергались кибербуллингу. Наиболее частыми платформами для буллинга были популярные среди молодежи Snapchat, Instagram и WhatsApp. Большинство подростков были обеспокоены самим явлением кибербуллинга и считали, что достаточно одного случая, чтобы сильно ухудшить их состояние. При этом подростки отметили, что положительный эффект от социальных сетей (поддержка, похвала) был в десять раз больше, чем негативный. (Kauppinen & Kivikoski 2018)

Демонизация социальных сетей — это бесполезное черно-белое мышление. Будучи взрослыми, мы должны быть в курсе, что существуют соцсети, что делают в соцсетях наши дети или подростки, с которыми мы работаем. В случае оскорблений в интернете или злонамеренных действий в соцсетях следует отнестись к ситуации серьезно и помочь подростку справиться с ней во всей ее полноте. В ходе школьного опроса состояния здоровья 2019 года те, кто подвергался травле, сказали, что в 28,9 процента случаев это делалось через мобильный телефон или интернет.

⁶ Snapchat — мобильное приложение обмена сообщениями с прикрепленными фото и видео — *Прим. пер.*

РОДИНА

Выяснили причину массовой подростковой драки: несовершеннолетняя девочка взломала пароль Snapchat другой девочки.

Старший комиссар Яри Тапонен доложил, что полиция выясняет подробности вместе с родителями несовершеннолетних и сотрудниками службы защиты ребенка.

 **Поделиться**



В самой драке участвовало лишь несколько девочек. Полиция приняла заявление о нанесении побоев. Фото: Онни Ояла

Олли Сёдеркулталаhti
02.06.2020 14:21

Старший комиссар **Яри Тапонен** рассказал газете Ilta-Sanomat, что в понедельник групповая драка подростков стала продолжением ссоры, разгоревшейся несколько недель назад между двумя девочками.

Рисунок 4. Массовая драка оказалась дракой двух девушек (газета Ilta-Sanomat, 02.06.2020)

Запрет социальных сетей или других вещей, связанных с молодежной культурой, не поможет решить ситуацию. На соц-сети и время, проведенное в них, надо смотреть с учетом их негативного и позитивного эффекта. В то же время необходимо

понимать, что в ситуациях, связанных с распространением материалов деликатного характера, подростку может быть так стыдно, что говорить об этом ему будет очень сложно. Обвиняя, мы только заставим его молчать или оправдываться. В худшем случае травля и стыд так деструктивно повлияют на подростка, что его мир рухнет, не найдя выхода, ребенок станет разрушаться изнутри. В таких ситуациях надо всегда общаться с подростком принимающим тоном и побуждать его рассказывать, если в соцсетях появится что-то, чего он не знает и его это смущает. Подросток может и сам распространять в соцсетях информацию, классифицируемую как преступная: просто наказанием проблему не решить, нужно обсудить с ним ситуацию и извлечь из нее урок. Как это сделать, мы расскажем во второй части книги.

В этой книге мы концентрируемся на решении видимых и ставших видимыми конфликтов, но нельзя забывать и о тех подростках, которые прячут свои негативные эмоции. Причины, почему ребенок закрылся, могут быть разными, один из вариантов — постоянная травля или остракизм. Самое плохое в соцсетях — то, что для некоторых подростков они представляют собой платформу для травли и дискриминации. Значение социальных сетей в жизни молодых людей огромно, и трудно описать словами гнетущее чувство, если ребенок постоянно подвергается травле и дискриминации. Жизнь общества с каждым днем ускоряется, происходит глобализация. Появляется огромное количество информации, в том числе и ложной. Взрослым трудно даже представить, в какой реальности живут современные дети и подростки. Мы слышали, как многие говорят: хорошо, что в мое время не было соцсетей. Это создает для взрослых новые вызовы, именно поэтому общей междисциплинарной целью должно стать создание безопасной среды там, где находятся подростки, — в школе, на досуге и в соцсетях.

Газета Helsingin Sanomat называет 2020 случаев травли в соцсетях и случаев предотвращения попыток самоубийства. В 2018 году в Финляндии 99 человек в возрасте до 25 лет погибли в результате суицида. Количество самоубийств в целом по стране удалось снизить, но есть различные группы риска — например, подростки, тут количество не удалось уменьшить. Есть основания полагать, что большую долю среди них составляют

подростки из языковых меньшинств, сексуальных меньшинств (гомосексуалы) и гендерных меньшинств (трансгендеры). Конкретные представители этих групп более вероятно подвергаются насилию или кибер-дискриминации. (Газета Helsingin Sanomat от 25.09.2020. «Распространившееся в интернете видео стало таким позором, что подросток не мог больше ходить в школу в своем районе. Таково школьное насилие сегодня») Исследования также показали связь между травлей и суицидальными мыслями, особенно у девочек (см. Klomek, Sourander & Elonheimo, 2015). В следующей главе мы расскажем, что думаем о расизме и неравенстве, факторах, оказывающих влияние на возникновение конфликтов.

Рефлексия: Какой была бы ваша жизнь в подростковом возрасте, если бы все ваши юношеские глупости, конфликты и разные эксперименты были бы сняты и опубликованы в интернете?

11.4. Расизм и недостаточное равенство

Этой главы в книге не должно было быть вовсе, что естественно и по-человечески понятно, поскольку ни один из нас, авторов этой книги, не сталкивался с расовой дискриминацией по цвету кожи, вероисповеданию или культуре. Однако мы все чаще задумываемся о влиянии расизма на молодежь и его роли в возникновении конфликтов. У Хейкки есть опыт структурной дискриминации в школьной системе, Хейкки пытался быть успешным в средней школе, несмотря на трудности в обучении. Он научился читать в пятом классе благодаря своему отцу Илкке Туркке, который в 1970-х изучал немецкий язык и обратился за советом к немецким специалистам Гельмуту Брейеру и Марии Войффен, которые первыми в мире вывели феномен трудности в обучении.

В этой главе под расизмом мы понимаем дискриминацию, основанную на языковом, культурном или религиозном происхождении меньшинства или влиянии происхождения на возможности, предлагаемые подростку. Равенство означало бы, что подростки имеют одинаковые возможности в обществе, независимо от их происхождения или индивидуальных особенностей.

Расизм — как сложно об этом говорить

«Я не расист. Я всех терплю».

В различных подростковых конфликтах мы сталкивались с расизмом и узнавали его: оскорбления или физические действия, указывающие на цвет кожи, культуру, бэкграунд (происхождение) или религию, связанные с происхождением человека. Но сказать, что тот или иной поступок или действие является расистским, для нас тоже было трудно. Мы имели дело с очень разными конфликтами, но не уделяли особого внимания опыту переживания расизма и его влиянию на подростка.

Общественное мнение легко поляризуется, когда разговор заходит о финнах с иммигрантским прошлым или финнах в первом поколении. Осенью 2020 года темой общественных дискуссий стали агрессивные действия финнов с иммигрантским прошлым и первого поколения. Эти споры ни к чему не привели и не обсудили вопрос о том, какая поддержка нужна подросткам, проявляющим свои проблемы через агрессию, для их роста и развития.

О расизме трудно говорить без эмоций. Поэтому профессионал просто избегает этой темы. Проще пользоваться привычными словами, действовать, как заведено. Марью Ринне в своей магистерской диссертации собрала все исследования по расизму в Финляндии и считает их очень немногочисленными. Согласно магистерской диссертации, неспособность профессионалов говорить о расизме связана с очень узким восприятием расизма и страхом перед тем, что конфронтация может только усилиться. Она также предлагает варианты, как подойти к этой теме, например, вместе со школьниками разобраться в вопросе, обсудить темы идентичности, используя новые типы критических вопросов (см. Rinne 2019, 1 — «Финляндия — самая расистская страна ЕС. По пути к антирасистскому воспитанию).

Влияние расизма на человека

Исследование Ринне выяснило, что показатели здоровья у населения русского, сомалийского и курдского происхождения в Финляндии хуже, чем у остального населения. Кроме того, те, кто испытал прямую или косвенную дискриминацию, более

подвержены риску ухудшения здоровья, длительным заболеваниями, травмам, а также симптомам нарушения психического здоровья, чем основная масса местного населения (см. Rask 2018). Кроме внутренних психических симптомов, одним из следствий расизма безусловно являются и внешние симптомы — склонность к конфликтам. Если ребенок или подросток подвергается прямой или косвенной дискриминации из-за цвета кожи или религии, его естественная реакция — восстать против этого тем или иным образом. Трудно даже представить, как бы мы ощущали себя в ситуации расовой дискриминации в подростковом возрасте, когда у человека еще даже не завершен процесс формирования собственной идентичности и развития.

В Финляндии очень мало социологических исследований точки зрения молодежи. Основываясь на данных этих исследований, мы, на самом деле, недостаточно хорошо знаем, как влияет на ребенка в Финляндии проживание между двумя культурами. Однако отсутствие данных не должно мешать нам развиваться как обществу, которое обязано помогать всем подросткам. Если молодые люди теряют работу, школу, идут по пути преступности или каким-либо иным образом изолируются от общества, мы знаем, как дорого это будет нам стоить.

В 2021 году мы сотрудничали с одной школой, где подростки, родители / лица, их замещающие, и работники школы планировали создание равноправной школы без расизма. Подростки вместе со школьным персоналом прочитали этот раздел нашей книги, и мы отредактировали его с учетом комментариев, полученных от молодых людей. Ребята подчеркивали, что если не говорить о расизме, то он никогда не прекратится. Они считали, что в школе говорить о расизме очень важно. Для молодых людей, столкнувшихся с расизмом, очень важна была поддержка друзей. Мы получили для книги комментарии от молодых людей о том, что они думают о расизме и как они к нему относятся.

Чиома, 13 лет: Когда я сталкиваюсь с расизмом, я чувствую лишь гнев внутри.

Наима, 12 лет: Если я сталкиваюсь с дискриминацией и рассказываю об этом, мне не верят, если кто-то уже успел рассказать о ней до меня.

Пис, 13 лет: Мне не всегда верят, когда я говорю, что сталкиваюсь с расизмом.

Хадиджа, 12 лет: Иногда о расизме боятся рассказывать взрослым, поэтому было бы хорошо, если бы в школе был, например, ящик, куда можно было бы бросать анонимные записки, если столкнулся с дискриминацией или расизмом.

Рефлексия: Что вы думаете об этих комментариях подростков? Что каждый из нас может сделать, чтобы расизм исчез?

Рефлексия: как веду себя я или моя организация: действую ли я расистски?

Мы, авторы, всегда считали себя людьми без предрассудков. Однако терпимость и толерантность — это опасные термины и опасная точка зрения, потому что она побуждает нас непреднамеренно совершать расистские действия, если мы не осознаем нашу позицию, с которой на самом деле игнорируем опыт тех, кто испытал на себе расизм. Если мы имеем право выбирать позицию, при которой мы терпимо относимся к другим, мы автоматически ставим себя выше других.

Ранее мы говорили о домашнем насилии и о том, что изменение начинается с себя. Каждый может вспомнить за собой ситуации, когда он проявлял насилие: физическими действиями, словами, бездействием или иным способом применял силу и власть. То же самое касается расизма. Можно невольно усилить и поддержать расизм, руководствуясь самыми благородными намерениями. Тут вопрос в разных позициях и ролях: вы позиционируете себя выше или ниже другого?

Кроме того, мы выявили проблемы в работе структур, в том, учитываются или игнорируются особенности подростков и их семей, как в учебной деятельности, так и в других сферах. Мы не стали тогда называть это прямо структурным расизмом и дискриминацией. Для растущего подростка постоянно сталкиваться с расизмом и неявными намеками на то, что ты не принадлежишь группе, очень тяжело.

Правильно было бы рассматривать опыт каждого подростка. Даже малейший знак, что подросток столкнулся с расизмом, следует воспринимать всерьез. Ничего, если вы не знаете правильные термины, самое главное — попытаться услышать точку зрения человека и его пожелания, как разрешить ситуацию. Можно стараться научиться правильным терминам и образовывать себя.

Однако, чтобы искоренить расизм из самих структур, потребуется больше усилий, чем наклеить на стены организаций наклейки, гласящие, что это территория, свободная от расизма. Недостаточно, чтобы люди относились друг к другу с уважением, уважение должно быть заметно и в госструктурах. Тогда возможности для работы, учебы, жилья и жизни будут равными, независимо от происхождения человека.

Если мы хотим предотвратить рост неравенства в обществе, общественные структуры должны учесть перечисленные в этом разделе факторы, влияющие на жизнь подростков. Если не будут приниматься во внимание особые потребности подростка — связанные или с трудностями в обучении, или с концентрацией внимания, или с учетом индивидуальных языковых навыков ребенка в процессе обучения, — мы неизбежно приведем подростков к категориям «справляется» — «не справляется»). В 2035 году, согласно демографическим прогнозам, более четверти жителей Хельсинки будут иностранцами (см. «Ulkomalaiset Helsingissä» — «Иностранцы в Хельсинки»). Доля носителей иностранных языков в Финляндии различается по регионам, но в любом случае значительная часть — это финское население. Если мы не дадим детям одинаковые возможности добиться успеха в обществе, цикл неравенства продолжится, а финансовые и человеческие затраты станут огромными. Кто будет платить за вашу пенсию?

1.2. КОМПЛЕКСНОСТЬ И РАЗРОЗНЕННЫЕ СТРУКТУРЫ

В этой главе мы более подробно определим, что такое комплексные конфликты, и опишем, как разрознённые структуры нашего общества мешают их разрешению. Сначала мы поможем читателю понять, чем отличается комплексный конфликт от сложного. В модели мышления Кеневин это тесно связано с понятиями «complex» и «complicated», о которых вы можете подробнее прочесть в статье Линносуо и Лайне (с. 212). Но в нашей интерпретации речь идет о том, можно ли разрешить конфликт каким-либо методом или специальными навыками или же ключ к разгадке еще находится где-то в тумане, и ситуация требует многих одновременных действий после тщательного знакомства с ней.

Мы уже говорили о школьном буллинге, но выделим его в отдельный подраздел, где опишем различные точки зрения, которые объясняют комплексность этого явления. Поскольку в конфликтах важную роль играют истории из жизни, объяснения причин, ниже мы отдельно рассмотрим наши соображения по поводу важности историй для понимания конфликта. В предыдущей главе мы говорили о групповом поведении с точки зрения подростков, в этой главе мы расскажем о коварных последствиях группового поведения с точки зрения как подростков, так и организаций.

Начнем рассказывать о нашем опыте с конфликтов, потонувших в отделах и подразделениях структур, и приведем краткие примеры из сфер, которые оказывают наибольшее влияние на жизнь подростков. Мы надеемся, что каждый читатель сможет почувствовать эту разрознённость в работе структур и оценить ее в приложении к своей организации. Разрознённость структур имеет место в работе всех служб и особенно при переходе от одной к другой.

1.2.1. Комплексный или сложный конфликт?

Вартиайнен, Оллила, Райсио и Линделл (2014) в своей работе «Быть директором на грани хаоса. Как справиться с чертовыми проблемами?» говорят, что, чтобы увидеть комплексную ситуацию в целом, нужно использовать «линзы комплексности». Многие проблемы в организациях происходят из-за того, что они рассматриваются как отдельные легко решаемые задачи, а не как комплексное целое. Под «линзами комплексности» имеется в виду, что нет одного правильного способа увидеть или решить комплексную ситуацию. Суть в том, чтобы найти способ конструктивно продвинуться вперед в решении ситуации. Сами решения не могут быть правильными или неправильными, потому что они неокончательные. Тут вообще можно поставить под вопрос само понятие «решить» проблему, скорее, надо говорить о том, как справиться с конкретной чертовски сложной ситуацией. (Vartiainen et al. 2014, 15–16, 22–23)

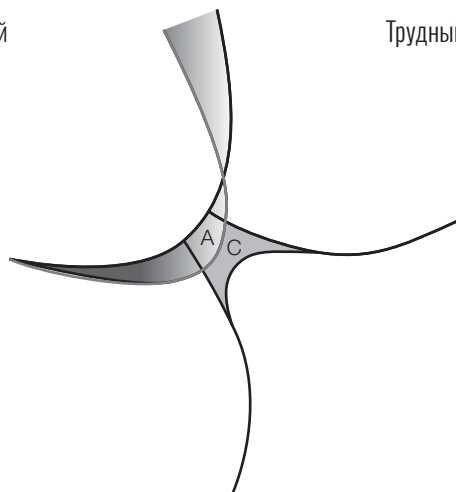
В этой книге мы представляем нашу «линзу комплексности», через которую мы замечаем, проверяем и разрешаем комплексные конфликты. Вместо термина «решаемые проблемы» мы используем термин «трудные», «сложные» или «комплексные» конфликты, потому что конфликты, связанные с человеческими отношениями, часто, мягко говоря, трудны, и их разрешение требует времени и опыта.

Отправные точки в выявлении конфликтов по модели Кеневин

Модель Кеневин выступает для нас в качестве карты, помогающей понять наши действия и действия сообществ, вовлеченных в конфликт, в процессе урегулирования ситуации. Часто отправной точкой является то, осознают ли участники, что имеют дело с трудным или комплексным конфликтом. Ядро модели Кеневин делится на зону апории и зону заблуждения (см. рис. 5 и статью Linnossuo и Laine, с. 212). Концепция апории восходит к древним временам и относится к сократовским вопросам о ситуациях, для которых нет решения. Таким образом, апория означает состояние сознательного удивления. «Мы знаем, что не знаем». Зона заблуждения

Комплексный

Трудный/сложный



А — АПОРИЯ. Общее понимание сложной ситуации, для которой у нас нет решения. Мы знаем, что не знаем.

С — ЗАБЛУЖДЕНИЕ (confusing). Мы не знаем, что у нас есть нерешенная проблема, или у нас отсутствует общее видение проблемы. Мы не знаем, что мы не знаем.

Рисунок 5. Зоны апории и заблуждения по модели Кеневин

означает состояние, при котором сообщество еще не знает, что оно не знает. В такой ситуации может оказаться кто-то из подростков, являющихся участниками конфликта, их родители (лица, их заменяющие) или акторы из разных организаций, которые с ними работают и могут не понимать, что имеет место комплексный или сложный конфликт, а в худшем случае вообще не признают наличие конфликта. Его могут попытаться решить точечными мерами, охватывающими только часть конфликта, некое «заметание конфликтов под ковер», когда директор говорит: «В нашей школе травли нет», — или когда родитель утверждает: «Мой ребенок никого не обижает».

Первым ключевым шагом в разрешении конфликтов часто является достижение состояния общего осознанного удивления (рис. 5), т.е. апории (А). Это тот момент, когда участники имеют какое-то общее представление о сложившейся ситуации, например, понимают, что пока нет решения. Если достигнуто первичное единое понимание ситуации, дальше будет легче

определить, какой это конфликт — комплексный или сложный. Во второй части книги мы покажем на примерах, как можно добиться общего понимания в проблемных ситуациях (см. главу «Sensemaking — осмысление коллективного опыта»).

В комплексной ситуации важно помнить, что для ее решения не существует стандартных методов или запатентованных решений, особенно если конфликт широко распространился в сообществе. В такой ситуации причину и следствие выявить невозможно; у тех, кто работает с конфликтом, должно быть время, терпение и структуры, обеспечивающие ему поддержку в трудной ситуации, здесь же мы находимся в мире порядка, где определенный метод или какой-то определенный навык могут со временем решить проблему. Сложную проблему, в отличие от комплексной, распознать и очертить легче. В сложной ситуации тоже нужна гибкость структур или хорошее междисциплинарное сотрудничество (см. рис. 29, с. 214).

Вспомогательные вопросы для определения конфликта

Мы с актерами часто долго обсуждаем, каких действий требует конкретная ситуация. Является ли конфликт настолько запутанным, что лучше привлечь внешнего специалиста, или достаточно обсудить ситуацию в кругу коллег — и решение найдется? С помощью уточняющих положений (см. рис. 6) вы можете попытаться определить тип конфликта. Является ли ситуация сложной, когда достаточно консультации, применения хороших практик и направления в определенные службы помощи, или же необходим внешний эксперт? Иногда даже коротко прибегнув к внешней помощи, можно лучше познакомиться с ситуацией и частично или полностью перевести комплексный конфликт в сложный. Если границы конфликта нельзя четко определить, он живет и развивается, трудно найти причины его возникновения, тогда необходимо признать, что тут есть только лучшие или худшие, но не «оптимальные», пути решения, и что для каждого конкретного случая придется искать свое конкретное. В сложных конфликтах, наоборот, часто удается найти практики или службы, с помощью которых будет достигнут ожидаемый результат, решение найти легче.

ЯВЛЯЕТСЯ ЛИ КОНФЛИКТ КОМПЛЕКСНЫМ ИЛИ СЛОЖНЫМ?

КОМПЛЕКСНЫЙ

Конфликт не может быть точно определен.
Пути разрешения конфликта постоянно развиваются и меняются.
Пути решения не «оптимальны», они могут быть либо хуже, либо лучше.
Решения подбираются для конкретного случая.
Коренные причины конфликта трудно найти.

СЛОЖНЫЙ

Конфликт можно точно определить.
Мы заранее знаем, когда конфликт будет решен.
Есть либо правильные, либо неправильные пути решения.
Несколько конфликтов можно решить одним методом.
Коренные причины конфликта очевидны.

Рисунок 6. Является ли конфликт комплексным или сложным? (См. Vartiainen, 2014, 20–26)

Утверждения, перечисленные на рисунке 6, помогают понять, имеем мы дело с комплексным или сложным конфликтом или ситуацией. Ответы в левой колонке указывают на то, что потребуются помощь извне, при этом, чтобы добиться устойчивого урегулирования конфликта, она должна быть длительной. Ответы в правой колонке означают, что после небольшого изучения ситуации придет понимание, как разрешить данный конкретный конфликт.

1.2.2. Комплексная природа школьной травли

Молодые люди проводят в школе огромную часть своего времени, заводят там дружеские отношения, учатся в разных группах. Естественно, при этом возникают конфликты, а установленные в школе взаимоотношения со сверстниками могут переноситься и на свободное время. Большинство примеров в нашей книге взяты из школьной среды, но мы надеемся, что читатели смогут использовать их применительно к своей работе и среде. По этой причине теме травли и насилия отведено в книге довольно много места.

Травля или насилие?

Мы вместе с коллегами расследовали множество затяжных и серьезных случаев школьной травли. О некоторых сообщили в полицию, о некоторых нет. В одних случаях имело место физическое насилие, в других — психологическое. В одних было всего две стороны конфликта, в других — несколько классов. Некоторые ограничены школой, некоторые касались свободного времени и более широких отношений со сверстниками вне рамок школы. Ситуации часто по многим причинам бывают затянутыми по времени. Для нас не так важно определить, что это было — травля или насилие, главное — вмешаться в ситуацию и разобраться в ней.

Травля — сложное понятие, и некоторые специалисты как в публичных обсуждениях, так и в исследованиях (например, Kiilakoski 2009; Äärelä 2012) придерживаются мнения, что надо говорить не о травле, а о школьном насилии. Понятие «травля» широко используется и всем известно, поэтому в нашей книге мы будем говорить о травле, насилии, преступлениях и конфликтах. Бывает такой тип травли, который вроде как не несет признаков насилия, но при этом наносит большой вред человеку, ставшему ее объектом, например, в случае исключения из группы сверстников (см. главу «Исключение из группы», с. 41).

Какие могут быть разговоры о травле, когда ребенок или подросток уже стал жертвой ряда действий, имеющих признаки преступления? При длительной травле может иметь место преследование, при котором жертве неоднократно угрожали и выслаживали ее, вызывая страх. Отдельные акты травли, при наличии физического насилия, оскорбления достоинства, противозаконных угроз, распространения информации о частной жизни тоже могут иметь признаки преступления.

На наш взгляд, травля как явление похоже на насилие со стороны ближайшего окружения, когда подросток постоянно оказывается в конкретном месте, где знакомые плохо к нему относятся. Когда мы говорим о травле, бывает сложно распознать в ней насилие в отношении подростка. Ситуация осложняется еще и тем, что школьники, не достигшие 15-летнего возраста, находятся вне зоны уголовной ответственности, тут полиция ограничена в средствах воздействия. Но наша цель в том, чтобы предложить снизить возрастной предел уголовно-правовой ответственности. Как мы выяснили в предыдущей главе, подростки еще не способны

понять последствия своих действий и испытывать эмпатию. Роли жертвы и преступника часто не так очевидны, как это представляется в дискуссиях. Однако в работе с подростками важно знать, какие есть признаки преступных действий, чтобы правильно разговаривать с полицией, говорить с подростками о травле и поддерживать их и их семьи, если будет начат уголовный процесс.

Факторы риска при травле

Некоторые подростки больше других рискуют стать виновниками или жертвами конфликтов в школьной среде. Травля в школе ставит под угрозу права детей и их право на получение образования, особенно это касается уязвимых детей, таких как дети с ОВЗ, дети из числа беженцев, представители меньшинств или иным образом отличающиеся от доминирующей группы. (Menesini & Salmivalli 2017, 240) Согласно исследованиям, среди факторов, определяющих роль агрессора или жертвы травли, называют: СДВГ, половую принадлежность (мужскую), употребление психоактивных веществ и низкий самоконтроль. А факторы, которые не позволяют подростку стать агрессором или объектом травли, — это позитивное отношение к посещению школы, хорошие отношения с учителями и одноклассниками, а также сильная поддержка и контроль со стороны родителей. (Zych et al. 2020)

Второго января 2018 года газета «Helsingin Sanomat» опубликовала опрос, который должен был объяснить причины травли. В опросе приняли участие более 300 взрослых. Ответы анализировала коррекционный психолог, психотерапевт и супервайзер Нина Пююккёнен. Ответы она разделила на четыре группы:

1. Если не можешь победить, встань на сторону агрессора.
2. Агрессору плохо дома.
3. Травля объединяет группу.
4. Отличие раздражает.

Когда нас раздражает что-то в другом человеке, мы неосознанно видим в нем себя. У другого человека есть какое-то качество, которое мы ненавижим в себе. Обычно мы сразу его не распознаем. Мы похоронили это наше качество где-то глубоко в подвалах своего сознания.

(Газета «Helsingin Sanomat», 2 января 2018 года)

Размышления: Факторы риска, ведущие к травле, выявляются при помощи исследований, опросов и личного опыта. Есть ли более эффективные методы предотвращения травли и конфликтов среди детей и подростков, чем те, что используют сейчас?

Болезненные точки в выявлении травли

Ноора Хэстбака (2018), изучавшая серьезные случаи затянувшейся школьной травли, в своем исследовании «Сетевая многопрофильная работа и школьная травля», подчеркивает, что эти случаи довольно сложно распознать (пример из проекта «Aseman Lapset ry: ssa» K-0):

Возможно, я выросла с определением, что при буллинге всегда есть определенная иерархия, жертва травли всегда и систематически является подчиненной стороной, это всегда большая группа против одного ученика. А в школе ты видишь, что группа может работать как-то по-своему, и ты не найдешь ее по этому определению. (Hästbacka 2018, 41)

Часто в обсуждениях темы травли акцент делается на поиске виновного и наказании. В исследовании Хэстбака возникает проблема выделения агрессора и жертвы травли, поскольку роли детей и подростков в группах сверстников и в ситуациях травли не постоянны и не являются черно-белыми. Человек, в данный момент подвергающийся травле, мог до этого выступать инициатором травли и таким образом вызвать травлю. (Hästbacka 2018, 44)

То, что я заметила, и что общеизвестно, это то, что те, кого травят, часто сами являются агрессорами. Поведение как бы меняется, то есть если тебя травили, ты будешь травить следующего. (...) Возможно, отсюда была перенята модель, что именно так надо действовать. Если со мной так обращались, я тоже буду так обращаться с другими. Так что это все совсем не черно-белое. (Hästbacka 2018, 44)

Травлю распознать бывает трудно по нескольким причинам. Иногда жертвы не решаются сказать об этом взрослым, опасаясь возмездия. С другой стороны, если взрослые знали, что ребенок

раньше подвергался травле, но это не привело к действиям по прекращению травли, подросток больше не будет доверять тому, как взрослые решают эти вопросы. Подростки не всегда осознают последствия своих действий, так что травля может перерасти в насилие/агрессию. Иногда отдельные агрессивные поступки могут быть реакцией жертвы на длительную травлю, иногда роли жертвы и агрессора в подростковой группе быстро меняются, и взрослым трудно за ними уследить. Бессилие взрослых выходит на первый план при расследовании затянувшихся случаев травли. Взрослые могут думать, что решили конфликт, сделав виновнику выговор или оставив его в наказание после уроков. Родителей (лиц, их заменяющих), возможно, как следует не привлекли к выяснению причин конфликта. Есть много причин для нераспознавания конфликта и невмешательства, например, законная защита конфиденциальности, которую не умели обойти, нехватка времени для выяснения обстоятельств и непонимание взрослыми масштабов и последствий конфликта.

Узлы сотрудничества между домом, школой и другими экспертами

Распределение общего контроля и ответственности между различными акторами затрудняет разрешение ситуаций травли.
(Hästbacka 2018)

Одним из ключевых выводов исследования Нооры Хэстбака (2018) было то, что распознать травлю сложно, а сотрудничество между специалистами оставляет желать лучшего. В разрешении конфликта подчеркивается важность поддержки внешней, беспристрастной стороны, ведение мониторинга ситуации, доведение ее до разрешения, а также вовлечение родителей.

Бывают также ситуации, когда родители отказываются: мол, я не буду встречаться с родителем другого ребенка. И тогда действительно трудно действовать в такой ситуации, когда родители не хотят сотрудничать, тогда как можно требовать от детей, чтобы они сотрудничали в школе.

(Hästbacka 2018, 54)

Хэстбака пишет о важности сотрудничества между специалистами и болевых точках, о том, что рассредоточение общей ответственности и контроля над ситуацией в целом по разным акторам затрудняет разрешение ситуаций травли. Для решения может потребоваться принятие мер на уровне одного человека, группы или всего школьного сообщества, а в законодательстве четко не прописано, как происходит процесс интервенции и кто за нее отвечает. (Hästbacka 2018, 55) Естественно, что в подростковых конфликтах часто фигурирует школа. Школа — это рабочее место подростков, где они ежедневно сталкиваются с бесчисленным количеством коллег. Согласно школьному опросу о состоянии здоровья, школьная травля чаще случается в младших классах и реже в средней школе. По нашему опыту, в средней школе травля просто переходит в зону свободного времени и в соцсети. По ретроспективным подсчетам уличных медиаторов оказалось, что в 2017 году в Хельсинки из более чем 100 случаев, когда подростки обратились с госслужбу медиации, работающую вместе с уличными медиаторами и волонтерами, причина, вызвавшая травлю, находилась в школьном сообществе. О государственной службе медиации подробнее расскажем в части 2.

Нерешенные конфликты давят и на школьный персонал, и на подростков и их семьи. Родители чувствуют бессилие, так как их влияние на события в школьной среде ограничено. Обеспокоенный родитель может бурно выплеснуть свою озабоченность по отношению к школе — в форме плача, обвинений, отказа от сотрудничества или даже угрожая привлечь адвокатов и обратиться в суд. (Turkka 2019) Школе может казаться, что она уже испробовала все, чтобы решить проблему с травлей. Напористое поведение родителей может создать в школе впечатление, что с ними невозможно или сложно сотрудничать как с партнерами. Когда полиция, служба защиты детей или школа направляют нам материал для работы с конфликтом, о родителях часто пишут как о проблемных. Однако, познакомившись с ситуацией и с семьями, сразу понимаешь, что конфликты, часто с применением насилия, имеющие длительные, напряженные и даже серьезные последствия, вызвали в семье кризис и соответствующее поведение.

Понятно, что из-за обязанности соблюдать конфиденциальность службы не могут сообщать расстроенным родителям о том, что касается других подростков. С другой стороны, это говорит

о том, что выбор методов слишком заточен на индивида, что не помогает разрешению конфликта в целом. Перед тем как приступить к разрешению конфликта, надо было пригласить родителей в качестве партнеров по воспитанию, общаться не только с подростками, но и с их родителями. Это особенно важно, когда подростковые конфликты затронули эмоции родителей и близкого окружения, а информация о развитии ситуации поступает только со стороны ребенка. Хотя взрослые почти всегда желают своим детям самого лучшего, но по незнанию или неправильно выбрав способ реагирования, они могут быстро сделать конфликт более масштабным с далеко идущими последствиями. Если потребности родителей в решении конфликта не удовлетворяются, они часто могут невольно и с добрыми намерениями поддерживать конфликт, даже если подростки уже помирились. Во второй части книги даны советы по конструктивному разрешению конфликтов с учетом всех вовлеченных сторон и родителей.

Различные решения

Школьная травля каждые полгода становится обсуждаемой темой дома, в школах и в средствах массовой информации. При подготовке закона были рассмотрены такие решения, как перевод в другую школу обидчика, а не потерпевшего (см. Lakialoite LA 81/2016), обязать школу компенсировать ущерб потерпевшему, если сотрудники школы не смогли прекратить травлю (см. Toimenpidealoite TPA 10/2019). Однако меры, которые кажутся простыми, логичными и хорошими, сами по себе не решают проблему и могут привести к неожиданным последствиям. Так, перевод агрессора в другую школу в провинции, где ближайшая школа находится за 200 километров, вряд ли реально осуществить. Расследуя один школьный конфликт, мы заметили, что большая часть класса травит одного мальчика. В какую школу перевести весь класс? В Швеции школы обязали выплачивать компенсацию за травлю жертве, мы слышали, что это привело к тому, что школы организовали себе страховку от таких случаев. Изменения в законодательстве имеют благие намерения и могут создать ощущение, что было сделано что-то конкретное, но тут полезно задать себе вопрос: как это влияет на повседневную жизнь детей и подростков, подвергающихся травле?

Во многих школах принимают меры по предотвращению травли. Город Хельсинки запустил амбициозную программу по борьбе с травлей KVO-13, которая будет реализована во всех школах (см. 13 keinoja kiusaamisen torjuntaan — «13 способов борьбы с травлей»). В Финляндии используется множество различных программ по борьбе с травлей. К ним относятся, например, регулярное проведение группирования⁷ в классах, различные программы развития эмоциональных навыков, такие как программа «Friends» («Друзья») (Barrett 2010; Aseman Lapset ry: ssa), «Verso» — обучение подростков школьной медиации (см. Финский форум медиации)⁸, а также регулярное повседневное общение с учителями и другими работниками школы по поводу образования и воспитания детей. Кроме того, в школах для работы с эскалированными случаями травли есть сотрудники школьной службы помощи в обучении⁹ и команды KiVa Koulu (<http://www.kivakoulu.fi>).

Теория рутинной деятельности¹⁰ описывает риск стать жертвой преступления при наличии трех элементов — мотивированного преступника, подходящей жертвы и места, над которым не ведется контроль. Теория основана на том, что преступления происходят в определенных, подходящих условиях времени и места. Исследователи считают, что снижение преступности можно объяснить тем, что большая часть человеческого взаимодействия

⁷ Группирование — это техника, направленная на повышение культуры взаимодействия, взаимного доверия и понимания среди членов коллектива, которая позволяет создать ощущение благополучия. — *Прим. пер.*

⁸ Форум медиации Финляндии — организация, созданная в 2003 году для развития практики медиации в разных сферах: восстановительное правосудие, третейский суд, межличностные и международные отношения. Форум работает со школами и другими учебными заведениями в рамках Национальной программы школьной медиации «Verso». — *Прим. ред.*

⁹ Школьная служба, также помогающая в поддержании физического и психического здоровья ребенка. Это может быть помощь конкретному ребенку или обеспечение благополучия всей школы/класса, например, путем предотвращения травли. В школе этим занимаются тьютор, школьный психолог, школьная медсестра и врач. При необходимости школьные службы сотрудничают с другими поставщиками услуг для детей и подростков (<https://www.lastensuojelu.info/ru/glossary/>). — *Прим. пер.*

¹⁰ Также «Теория повседневных действий», авторы Коэн и Фельсон (1979). Фокусируется на характеристиках преступления, а не на характеристиках преступника, одна из основных теорий экологической криминологии. — *Прим. пер.*

переместилась в интернет, который создал платформу для новых видов преступлений. (Kivivuori ym. 2018, 406–407) Что касается профилактики школьной травли, то бесконтрольными пространствами могут считаться школьные коридоры, школьный двор и столовая, когда там нет взрослых. Размещение взрослых в этих местах может предотвратить многие случаи травли, но не защищает подростков от травли в свободное время, например, по дороге в школу или в социальных сетях. Этот пример наглядно показывает, что решение проблемы только с одной точки зрения не решает ее в целом.

Незначительная часть случаев травли так и остаются нерешенными, несмотря на профилактические меры, хорошо зарекомендовавшие себя как работающие. 6,4 процента школьников, принявших участие в опросе о состоянии здоровья 2019 года, еженедельно или чаще подвергаются травле (см. рис. 7). Они считают, что травлю либо никто не замечает, либо не может остановить.

Проблема школьной травли регулярно обсуждается в общественных дискуссиях, но до сих пор не найдено универсальное решение. Это объясняется комплексностью школьной травли. При помощи рабочей модели K-011, разработанной «Aseman Lapset ry: ssa», в течение четырех лет удавалось решать затянувшиеся случаи серьезной школьной травли, но одного универсального решения не существует. Гибридная модель решения конфликтов, описанная во второй части этой книги, а также мыслительная модель Кеневин и некоторые инструменты помогают рассмотреть и разрешить комплексные конфликты, такие как длительная травля.

Если взять эту статистику буквально, то получим интересный результат. Всего в 2018 году в финских начальных школах обучалось 560 503 ребенка. Согласно опросу, 6,4 процента из них, или 35 872 ребенка, считают, что они подвергались травле раз в неделю или чаще. Учебных недель в учебном году 38. Если умножить еженедельные случаи травли на 38 недель, получится, что сотрудники школы могли бы в течение учебного года вмешиваться в случаи травли 1 363 136 раз как минимум. Комментарии излишни.

¹¹ На момент написания книги четыре региона Финляндии приняли метод работы K-0, наняв муниципальных служащих для работы со случаями длительной травли, — Хельсинки, Лохья, Ярвенпяя и Рованиemi.



Рисунок 7. Сколько финских детей считают, что были жертвами травли. На диаграмме показаны общие результаты школьного опроса здоровья 2019 года, проценты рассчитаны с помощью регистров Статистического управления Финляндии, проценты соответствуют количеству детей (включая учащихся начальной и средней школы)

Разрушительные последствия нерешенной травли

Каждый подросток-изгой за свою жизнь обходится обществу примерно в 1,2 миллиона евро.

(Hilli et al. 2017)

Школьная травля является основным фактором остракизма в нашем обществе. В ходе долгосрочного исследования были опрошены молодые люди, оказавшиеся вне системы образования и работы. Общими негативными факторами в жизни этих молодых людей оказались: травля в старших классах, недостаточная эмоциональная поддержка со стороны родителей, требования общества к быстрому получению образования и началу работы, несмотря на то что, например, здоровье подростка этого не позволяло. (Gretschel & Myllyniemi 2020, 7)

Травля по природе своей является комплексным феноменом, ослабляющим психосоциальное благополучие подростка, всячески влияющим на тех, кто подвергается травле, на инициаторов травли и на их ближайшее окружение. Для жертв постоянной травли характерно проявление различных психологических и соматических симптомов, суицидальных наклонностей, чувства неполноценности, пропуски занятий в школе и плохие оценки. В худшем случае ребенок может отказываться ходить в школу и пытаться покончить жизнь самоубийством. (Ruutu 2019, 169) Конфликты между подростками ослабляют психологическое и физическое здоровье ребенка и часто ложатся тяжелым бременем на их близких и ближайшее окружение. В самых сложных случаях последствия травли отражаются даже на жизни родителя — ему приходилось брать больничный.

Последний вариант — обучение в госпитальной школе, либо в палате, либо в амбулаторных условиях. Стоимость такого обучения варьируется от 94 до 279 евро в день в зависимости от численности персонала, количества помещений и услуг, включенных в учебный день. Средняя цена — 153 евро. В 2018–2019 учебном году 3449 школьников обучались в госпитальных школах разное по продолжительности время. (Äärelä & Huusko 2021, 18) По результатам диссертационного исследования Пии Рууту, 73 школьника оценили госпитальную школу как хорошую, в плане межличностных отношений подростки указали школьных друзей, то, что нашли новых друзей и завязали важные отношения со взрослыми. («Psykiatrisessa erikoissairaanhoidossa hoidettujen lasten ja nuorten koulunkäynnin tukeminen perusopetuksessa ja sairaalaopetuksen koetut vaikutukset koulunkäyntii» — «Поддержка посещения школы для детей и подростков, находящихся на особом психиатрическом учете, и сложности, связанные с посещением школы после обучения в госпитальной школе». (Ruutu, 2019, 31, 199–199–199, 200) В соответствии со статьей 23 Закона об общем образовании (628/1998) учебный год в Финляндии длится 190 дней. Если подсчитать, например, что 3000 учащихся посещали бы госпитальную школу в течение всего учебного года, то, исходя из средней стоимости этой услуги (190 x 153 € x 3000) расход бюджета составил бы в общей сложности 87 210 000 евро. Госпитальная школа — дорогая цена за то, что раньше не удалось обеспечить благополучие подростка.

Последствия нерешенной длительной школьной травли в течение жизни могут быть огромными. Исследователи говорят о связи между опытом пережитой травли и маргинализацией. Это тревожный сигнал, школьная травля становится одним из важных факторов вытеснения ребенка из общества. (Gretschel & Myllyniemi 2020, 7) В многоступенчатом когортном исследовании, которое проводили Ану Гретшел и Сами Мюллиниemi, было опрошено более сотни молодых людей в возрасте от 15 до 29 лет в категории «не учатся, не работают». Из более чем сотни опрошенных только один не сказал, что не подвергался травле в школе. На основе этого материала Йенни Симонен (2019) провела исследование, целью которого было услышать голос молодежи из этой категории. Один из ключевых посылов молодых людей заключался в том, что в случае травли в школе надо вмешиваться более действенно. Почти все опрошенные испытывали, что травля повлияла на их благополучие, ослабив его, у некоторых был опыт, когда взрослые недостаточно вмешивались в случае травли. Это был опыт длительной травли: в основном в старших классах, но началось все уже в начальной школе. Травля сказывалась на психологическом благополучии подростков, затрудняла создание социальных отношений, вызывала ощущение одиночества и отверженности, снижалась посещаемость школы. Некоторым подросткам отсутствие компании сверстников заменил безопасный взрослый, это могла быть школьная медсестра или специалист по работе с молодежью. Некоторые из-за травли перестали ходить в школу, и их оценки сильно ухудшились. (Simonen 2019, 22–24, 26–27) К сожалению, в формате работы К-0 (работа с травлей) мы столкнулись с несколькими случаями, когда подросток с раннего детства подвергался разным издевательствам, но к нам службы обратились только в последних классах школы — восьмом — девятом классе.

В диссертации Тани Яреля («Очень важно, какое у учителя выражение лица». Молодые люди в местах лишения свободы рассказывают о школе, диссертация, 2012) были опрошены 29 заключенных в возрасте от 17 до 21 года, они были осуждены за насильственные преступления, и половина из них вначале была жертвами школьной травли, а потом инициаторами. Исследование проекта «Vamos» (работа с молодыми людьми 16–29 лет, которые не ходят в школу и не работают) также показало, что половина из 120 молодых людей страдали от школьной травли. Они сказали, что тоже не получали помощи в этих случаях. (Alanen, Kainulainen & Saari 2014) Если конфликты, возникшие в базовых службах помощи (школа,

служба защиты ребенка. — *Прим. пер.*), не были решены, человек теряет доверие к государству и обществу в целом. В случаях школьной травли часто бывает, что родители потеряли доверие к школе, фоновой причиной может быть их личный опыт школьной травли или других случаев жестокого обращения.

Помимо страданий, травля приносит и финансовые издержки. Сложно рассчитать их напрямую, поскольку затраты часто носят косвенный характер и проявляются, например, в том, что ребенок прогуливает, бросает учебу, обращается в службу охраны психического здоровья. Орган контроля госбюджета Финляндии подсчитал, что каждый подросток-изгой за свою жизнь обходится обществу в 1,2 миллиона евро. (Hilli et al. 2017) По последним данным Финского института здравоохранения и благополучия нации, непосредственные траты государства только на школьную систему составляют около 370 тысяч евро.

Крайней формой школьного насилия являются школьные убийства (см. Kiilakoski 2009). По данным материалов предварительного расследования, нападение на школу в Куопио в 2019 году связано с продолжительной, начавшейся еще в начальных классах травлей. (Газета Iltalehti, 8 сентября 2020 года) Нерешенные конфликты, насилие/агрессия и травля приводят к человеческим трагедиям и экстремальным актам насилия, которые дестабилизируют все общество. Они съедают общие ресурсы и убивают в людях способность работать и учиться.

Закончим эту главу цитатой одного уставшего и очень обеспокоенного родителя. Цитата взята из статьи, рассказывающей о серьезно затянувшемся случае школьной травли, его последствиях и бессилии родителей, когда семья не чувствует себя частью воспитательного процесса наряду со школой.

Я как родитель чувствую огромную обессиливающую ярость и глубокую печаль попеременно, одновременно и постоянно. Мне снятся кошмары, я на грани срыва.

Мы, родители, много трудимся помимо основной работы. Ищем помощи, боремся и требуем лучшего для нашего ребенка. По мере сил поддерживаем нашего ребенка и его братьев и сестер, которые теперь уже боятся, что с ними может случиться то же самое. Они боятся за старшего, который сильно изменился как внешне, так и внутренне и который страшным образом наносит себе вред.

(Газета Aamulehti, 6 января 2021 года)

1.2.3. Многоликие истории конфликтов

Наша книга во многом основана на деликатных историях из жизни людей. При решении затяжных многофакторных конфликтов от участников часто требуют рассказать о своем болезненном опыте. В этой книге мы описываем эти случаи в виде историй, чтобы показать комплексную природу конфликтов. Люди видят и описывают реальность с помощью историй. Истории — это не объективные картины реальности, а личные субъективные представления о мире.

Научная этика в изучении историй людей дает нам ряд принципов, которые могут быть применены в решении практических конфликтов. Вэлли и Антола (Valli and Aaltola, 2015) считают, что, когда людей просят рассказать историю из их жизни, это тоже может ранить. Истории из жизни составляют часть нашего «я», поэтому они особенно болезненны и драгоценны. Неверно истолковав чужую историю, вы можете нечаянно глубоко обидеть человека. Человек может уже после удивиться, как он позволил увлечь себя рассказом и в итоге рассказал то сокровенное, которое, может, и не хотел рассказывать. (Valli & Aaltola 2015, 181)

Часто конфликты — это результат столкновения историй разных людей, неслышанности историй или того, что мы осознанно или нет обижаем человека и пережитую им историю. Тут мы снова можем вернуться к Акселю Хоннету (1996) и его диалектике признания и исконной потребности человека быть принятым и любимым таким, какой он есть — через его собственную историю. Бывает также, что история изнашивается, к чему может привести разрозненность служб поддержки. Так, если человеку приходится бесконечно повторять одну и ту же историю, подчеркивающую его идентичность в качестве жертвы или преступника разным специалистам, которые при этом не нацелены на решение проблемы, это только подпитывает конфликт и связанные с ним эмоции.

Рассказывание истории само по себе может способствовать решению конфликта. Например, в нарративной криминологии, истории часто трактуются как возможность для человека измениться, т.е. пройти поворотные моменты преступления, которые помогли бы ему пересмотреть свои стратегии и таким образом

построить новую идентичность. (Presser & Sandberg 2015, 4, 8)¹² Кроме того, быть услышанным в ходе разрешения конфликтов, рассказать предысторию конфликта — все это является важной частью того, чтобы сам человек, а лучше вместе с другими участниками ситуации, дистанцировался от эмоций, вызванных конфликтом, и его последствий.

Мы это понимаем так: в нерешенных конфликтах представители разных госслужб и просто люди часто бессознательно обижают других именно тем, что неверно истолковывают их историю. Это может проявляться, например, в характеристике родителя как человека, с которым сложно сотрудничать, в то время когда на самом деле обеспокоенный родитель просто кричит о помощи. Это может проявляться и в случаях школьной травли, когда человека с его историей не принимают в сообществе. Из одного и того же события можно слепить несколько разных историй, и они тоже могут измениться сейчас или когда их расскажут через год, ни одна история не может исчерпывающе объяснить всю жизнь человека. (Morgan 2005, 16) Разрешение конфликтов во многом и есть — слушание истории и создание вместе альтернативных историй, которые помогают снять конфронтацию.

Авторы книги «Опасность историй — критические голоса в нарративной экономике» скептически относятся к нарративу и отмечают, что истории, дошедшие до широкой публики, часто находятся где-то между реальностью и вымыслом. Общество превратилось в нарративную экономику, где личные эмоциональные истории становятся валютой во многих сферах жизни. (Mäkelä и др. 2020, 16–17) Можно критически отнестись к нашему решению использовать в книге много описаний конкретных кейсов. Это наши личные интерпретации, сделанные из позиции сотрудников, это интерпретации процессов, связанных с конкретными случаями, находящиеся где-то между реальностью

¹² Нарративные практики — подход в социальной работе, психотерапии и работе с сообществами, использующий метафору повествования, рассказывания истории, возникший на рубеже 1970–1980 годов. Создатели — Майкл Уайт (Австралия) и Дэвид Эпстон (Новая Зеландия). Цель нарративных практик — создание вокруг клиента пространства смыслообразования для развития предпочитаемых историй, альтернативных проблемной истории, которые дадут ему возможность почувствовать себя способным занять позицию автора в отношении к собственной жизни (см. <https://narrlibrus.wordpress.com>). — *Прим. ред.*

и вымыслом, — из них пришлось убрать данные, указывающие на конкретных людей. Но этапы процесса и основные проявления конфликта, описанные в кейсах, — это реальные ситуации, с которыми столкнулись мы, наши коллеги и наша сеть контактов. Их так много, что некоторые явления и механизмы повторяются, и мы описываем их с помощью рассказывания истории. В описаниях кейсов мы анализируем ситуации, затрагивающие множество участников, сам процесс разрешения конфликта. Может быть, в конфликт вовлечены или затронуты двое, десять или даже сто человек, и у каждого из них свои смыслы, которые остаются за пределами наших интерпретаций. Это также указывает на комплексность ситуаций. Вовлеченные в конфликт подростки, родители и специалисты по-разному переживают одну и ту же ситуацию.

Истории, индивидуальная позиция каждого участника и ее признание являются ключевой частью не только предотвращения конфликтов, но и построения стратегии разрешения конфликтов в сложных случаях. Мы вернемся к ним во второй части книги.

1.2.4. Коварные последствия групповых феноменов

Если не вы, то кто? Если не сейчас, то когда?

(Неизвестный)

Понятно, что в разобщенном обществе конфликты и феномены часто не рассматриваются как единое целое. Групповые феномены мешают организациям и командам решать комплексные ситуации. В своей книге «Опыт работы с группами» Бион¹³ выделяет три предпосылки, которые, будучи бессознательными, мешают функционированию группы. К ним относятся зависимость, борьба-бегство и парные феномены. В ситуации зависимости появляются еще и чувства беспомощности, собственной неполноценности, которые заставляют членов группы следовать за лидером, что

¹³ Уилфред Рупрехт Бион (1897–1979) — представитель британской школы психоанализа, последователь Мелани Кляйн, президент Британского психоаналитического общества в 1962–1965 годах, внес существенный вклад в теорию групповой динамики. — *Прим. ред.*

может привести к падению инициативы и потере способности к критическому мышлению. Феномен борьбы-бегства заставляет организацию и человека делить мир на друзей и врагов (ср. Attias & Kangasoja 2020). В этом случае проблемы списываются на других. Объединение в пары означает, что внутри сообщества образуются меньшие, более безопасные группы, и это разрушает более крупное сообщество (см. Bion 1979, 76, 81, 105, 118, 129).

Эти три предпосылки блестяще объясняют природу феноменов, возникающих при решении комплексных ситуаций. Чувство беспомощности и бессилия парализует людей. Наверняка каждому знакомы мысли «с этим ничего не поделаешь, это невозможно». Борьба-бегство, напротив, заставляет самого человека и его собственную группу полагать, что вина лежит на других, и из-за этого мы не можем исправить ситуацию или повлиять на изменение ситуации к лучшему. Третье явление разрушает и сообщество, и организацию, еще сильнее сбивая людей с толку. Эти феномены свойственны всем группам и хорошо объясняют неразрешимость комплексных конфликтов. Мы все нужны, кто-то должен взять в свои руки бразды правления и начать работу. Чем дольше проблемой не занимаются, тем дольше кто-то другой потом должен работать над ее решением и устранением последствий.

На рисунке 8 показан пример комплексного подросткового конфликта. Не нужно пытаться понять рисунок, рисовать можно бесконечно. Мы хотели изобразить реальные события, конкретное происшествие, о котором узнали разные группы друзей и родители, оно привело к тому, что кто-то обратился в полицию и запустил колесо мести. Конфликт разрастался, и его все сложнее было решать. В таких ситуациях можно обвинить всех и легко заявить: «Мы ничего не можем с этим поделать. Это не наша работа».

В группах легко заражаются как положительными, так и отрицательными эмоциями и мыслями. Феномен группового мышления¹⁴ опасен, когда внутри группы не принимаются мнения, отличные от мнения группы, и не общаются с людьми,

¹⁴ «Гипотеза о существовании группового мышления происходит из того факта, что группа часто функционирует как целое, даже несмотря на то, что ее члены могут этого и не предполагать, и не осознавать». (Гринберг Л., Сор Д., Де Бьянчеди Э. Т. Введение в работы Биона: группы // Психоаналитический журнал, № 1–2 Харьковского областного психоаналитического общества. <https://psyjournal.ru/articles/vvedenie-v-raboty-biona-gruppy>). — Прим. ред.

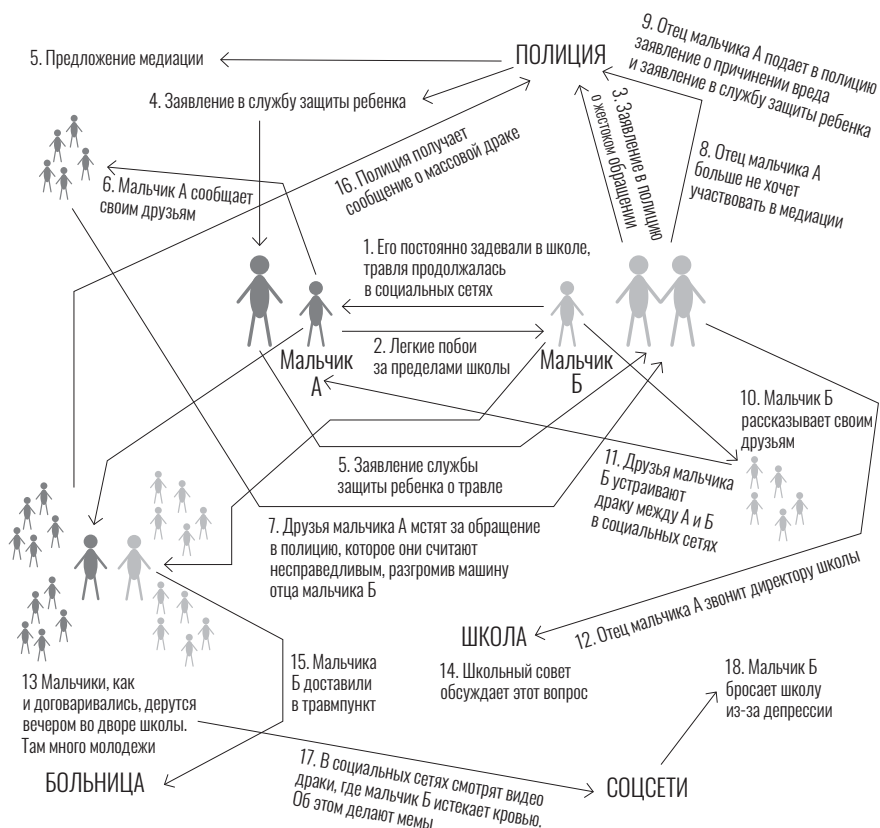


Рисунок 8. Комплексный подростковый конфликт. Рисунок основан на реальной ситуации, он должен быть непонятным и запутанным. Комплексность увеличивается за счет того, что у участников конфликта разные реакции на ситуацию и разные потребности, которые на рисунке не показаны

представляющими другие группы. Тут помогает создание открытой и доверительной атмосферы, получение разносторонней информации, наличие демократичного лидера и членов группы, представляющих разные взгляды (см. статью «Феномены, влияющие на принятие решения» на сайте Kielikompassi).

Групповое мышление может привести к дискриминации и травле отдельных лиц, препятствовать развитию, изучению нового и решению проблем, а в худшем случае проявляться в виде столкновений между группами. Если человек не уверен в себе, страдал от несправедливого отношения к себе со стороны

других, оказывал сопротивление властям под влиянием группового мышления, испытывает чувство превосходства собственной группы над другими, отдаляется и дистанцируется от тех, кто вне группы, оправдывает насилие — эти предпосылки прекрасно подходят для формирования радикальной модели мышления. (Turunen 2019, 31)

Каждый человек нуждается в признании, чтобы его любили таким, какой он есть, за его поступки и умения, а также за принадлежность к определенному сообществу. Что делать, если подросток склонен к преступному поведению, бросает вызов взрослым и конфликтен? Что, если подросток объединяет других в группу, ищет себе единомышленников, которые могут бросить вызов другим группам? Речь идет о детях, которых трудно любить, которые в разных коллективах имеют стигму «подростки с вызывающим поведением». Подростков всегда в первую очередь следует рассматривать как ценных самих по себе, а не только через призму их поступков или заслуг. Школа — центральное место, где оцениваются качества и достижения подростка и где он может получить признание за свои действия. В школе дети и подростки могут получить признание и выражение симпатии от взрослых за пределами дома. В своей диссертации Яреля подчеркивает потенциал школы в предотвращении дискриминации и утверждает, что забота и признание — это самое важное, что школа может дать ученику. Опрошенные ею молодые люди, осужденные за насилие, столкнулись с тем, что учителя в школе относились к ним не так, как к другим, из-за поведения и личных особенностей. (Яреля 2012, 4, 246–247) Мы призываем каждого взрослого и каждого специалиста, который работает с детьми и подростками, принимать их такими, какие они есть. Если мы не разглядим их потенциал и не выразим им это признание, дети и подростки будут искать признание в тех группах, где они его получают.

Один подросток пришел на медиацию уже шестой раз. Жертвы менялись, но все его проступки были одинаковы — угрозы насилия и запугивание. Во время медиации молодой человек вел себя очень адекватно и соблюдал договоренности. Жертва данного конфликта могла больше ничего не бояться, к тому же ситуацию мониторили согласно договору о примирении. Молодой человек обратился к нам, в уличную службу примирения, мы с ним познакомились ближе. Выяснилось, что ранее он был вовлечен в группу взрослых, которые публично выражали радикальные взгляды, и получал деньги за свою

активность в группе. А вот из школы его исключили. Юноша страдал неким заболеванием, из-за чего на несколько лет отставал в развитии и часто вел себя импульсивно. Об этом знали и в социальных службах, и в школе, но при этом его побаивались. Во время медиации потерпевшие смогли отнестись к нему с пониманием и увидеть за этим двухметровым страшным мужчиной ребенка.

Важно обращать внимание на роль межличностного взаимодействия и коварное влияние групповых феноменов, думать о том, как каждый из нас может своими действиями помочь здоровому развитию детей и подростков, их интеграции в общество. Также важно рефлексировать по поводу нашего собственного поведения в группе и феноменов, происходящих в группе нам подобных. Когда мы являемся частью группы, мы не ощущаем, как в нас проявляется некий групповой феномен и как наше поведение сказывается на функционировании всей группы, например, рабочего коллектива. Проиллюстрируем это следующим примером.

Мы были фасилитаторами на тренинге по развитию связей внутри рабочего коллектива. Мы обсудили, как каждый может развивать свою деятельность как индивид, как команда, как организация, как преодолевать разрыв между структурами служб, чтобы более эффективно решать подростковые конфликты. Мы не предлагали участникам никаких готовых решений, а направляли их, давая разные техники, чтобы они самостоятельно проработали тему. Возникло много замечательных идей. В конце мы провели мозговой штурм, и после нескольких восторженных речей кто-то прокомментировал: «Теперь кто-нибудь передаст эти предложения руководству, и оттуда нам спустят одно-два задания, которые руководство предложит нам опробовать. Так обычно бывает». В комнате воцарилась тишина, и на этом возбужденные речи закончились.

Часто за межгрупповыми конфликтами тоже стоят групповые феномены. Групповые феномены могут стать препятствием для решения комплексных ситуаций. Чем сложнее, шире и длительнее конфликтная ситуация и чем больше вовлечено в нее сторон, тем труднее одному человеку взять на себя ответственность за ее решение. Существует также риск того, что при встрече специалистов разных профессий они не придут к общему решению, если только кто-то не возьмет на себя общее руководство процессом. В противном случае рабочие группы будут много раз встречаться, но между встречами не будут приниматься никакие меры. Более подробно о менеджменте процесса мы поговорим во второй части книги.

1.2.5. Конфликты, вязнущие в структурах

Конфликты — это лучший способ для нас, людей, узнать новое о себе, о мыслях и ценностях, стоящих за нашими эмоциями. Конфликты позволяют лучше понять других людей. Разрешенные конфликты, оценка эффективности работы по их урегулированию помогают развивать систему служб помощи и структуру внутри этой системы, чтобы службы были более гибкими в работе со сложными случаями. Мы вернемся к ним позже, во второй и третьей частях книги.

Если конфликт затягивается и не рассматривается, он, скорее всего, разрастется и обострится. На наш взгляд, многие подростковые конфликты затягивались именно из-за раздробленности структур в нашем обществе. При отсутствии ответственного лица, которое следит за развитием конфликта, если вовремя не вмешаться, ситуация может пойти очень далеко. Бывает в запутанной цепочке событий трудно увидеть весь конфликт целиком, иногда бывает непонятно, кто должен был заниматься решением той или иной ситуации. В худшем случае люди долгое время живут в ситуации конфликта, оставшись один на один с проблемой, при этом за решение проблемы отвечает уже не один конкретный служащий, а вся система.

Фрагментированная система служб помощи часто стремится предложить для конкретных ситуаций простые решения и методы, но без понимания общей картины не удастся решить конфликт целиком. Это порой приводит к необоснованной критике отдельных методов. Урегулирование затянувшихся конфликтов требует времени, чтобы лучше узнать саму ситуацию и вовлеченных людей. В системе служб помощи этого времени часто не хватает, ведь каждый сосредоточен на выполнении своей конкретной задачи. Редко бывает, чтобы было понимание, кто конкретно отвечает за целое. Далее мы опишем границы сферы деятельности официальных структур, которые напрямую связаны с конфликтными ситуациями, случающимися у детей и подростков каждый день, с точки зрения службы защиты ребенка, полиции и школы. Те же структурные проблемы можно увидеть и в других секторах, так что мы не претендуем на полноту описания всех проблем системы служб поддержки.

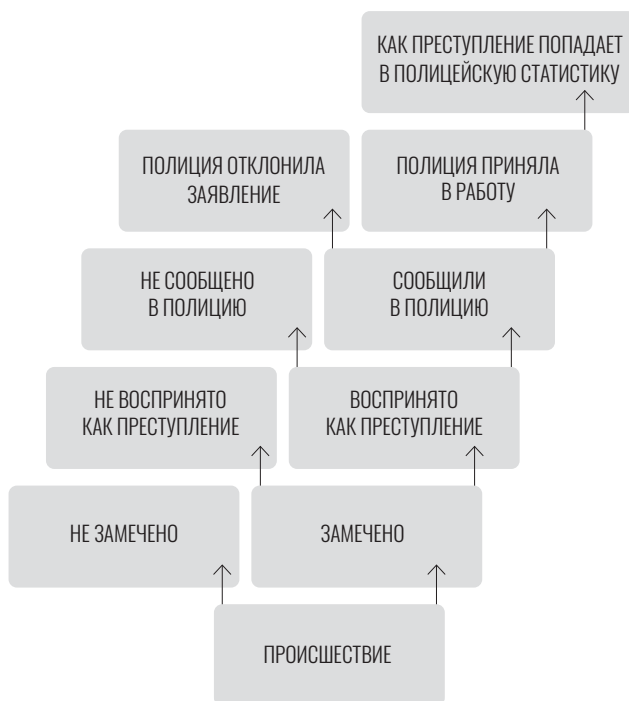


Рисунок 9. От происшествия к статистике преступлений. (Kivivuori et al. 2018, 71–72)

Согласно теории Селлина¹⁵, на статистику влияют непреднамеренные и преднамеренные факторы, таким образом нельзя достоверно судить о наличии преступного поведения исходя из статистики преступлений. Это иллюстрирует диаграмма в работе «Криминология» (см. рис. 9), показывая путь преступления от заявления в полицию до попадания в полицейскую статистику. (Kivivuori et al. 2018, 71–72) О преступлении могут так никогда и не узнать, если о нем не сообщили в полицию, либо в том или ином деянии могут не увидеть признаков преступления, если полиция сочла, что нет оснований для возбуждения

¹⁵ Йохан Торстен Селлин (26 октября 1896 года — 17 сентября 1994 года) — американский социолог шведского происхождения, один из пионеров научной криминологии.

дела. С 1930-х годов делаются попытки с помощью опросов выявить и латентную преступность. (Kivivuori et al. 2018, 29–30) Под методом опросов мы имеем в виду ранее упомянутые анонимные опросы жертв и преступников. В них люди могут честно рассказывать о преступлениях, о которых потерпевший не сообщил в полицию из-за стыда или других причин, или о преступлениях, в которых они виновны, но из-за страха перед наказанием молчат.

Аналогично рисунку 9 мы описали процесс перехода от простого беспокойства к моменту, когда подросток попадает в службу защиты ребенка и получает помощь (см. рис. 10). Другие люди могут беспокоиться о благополучии ребенка или подростка, когда его семья с трудом справляется с повседневными заботами. По той или иной причине проблему или не замечают, или не знают, что можно попросить помощи в службе защиты ребенка или иной помогающей организации. Если все же сигнал о неблагополучии удастся донести до служб, это еще не значит, что будут приняты меры — ведь может оказаться, что данная служба эту проблему решить не может. Делами одной семьи могут заниматься одновременно несколько разных организаций, например, школа, служба защиты ребенка, служба медиации и полиция, а в худшем случае может случиться так, что решение вопроса выходит за пределы компетенции всех этих служб, и ситуация не будет рассмотрена вовсе. В таком случае родитель из пострадавшей семьи, борясь за получение помощи, может сам оказаться в роли менеджера процесса (ср. Särkikangas 2020a). Теория Селлина и вероятность попадания преступления в полицейскую статистику, чья-то обеспокоенность по поводу безопасности ребенка и вероятность, что им займутся в службе защиты ребенка, — это примеры разрозненности и функциональной разобщенности (отсутствие принципа одного окна. — *Прим. пер.*) системы. Когда речь идет о конфликте между несколькими сторонами, возможно, связанном с несколькими различными преступлениями и потребностью семьи в помощи разных служб, таких схем будет несколько подряд (*несколько событий*). В этом случае сложный конфликт между людьми может остаться вообще не рассмотренным, и ни одна организация не возьмет на себя общую ответственность за разрешение конфликта.

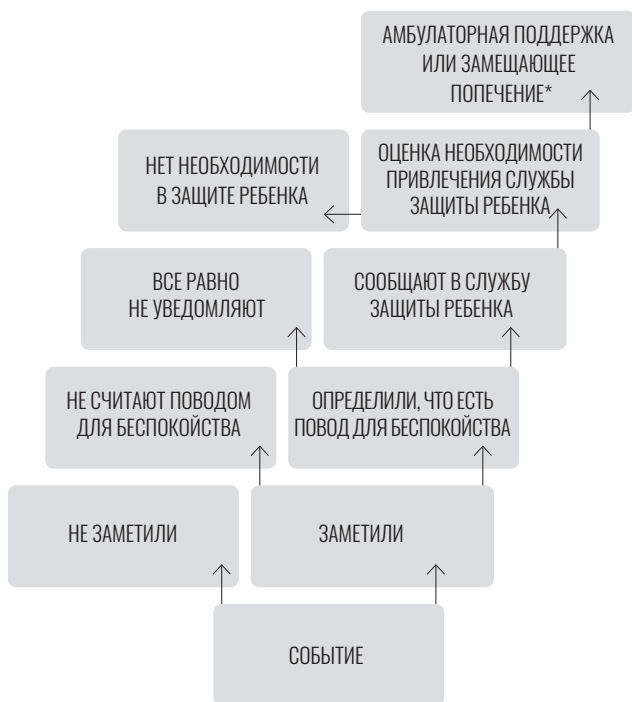


Рисунок 10. Адаптация предыдущей схемы, иллюстрирующая, как потребность в защите может быть потеряна в структурах служб помощи ребенку. (На основе схемы Kivivuori et al. 2018, 71–72)

* Замещающее попечение — организация ухода за ребенком и его воспитания вне семьи, когда над ребенком установлена замещающая опека, когда ребенок экстренно или по особому постановлению изъят из семьи. Замещающее попечение ребенка может быть организовано в форме семейного устройства, устройства в учреждение или иным образом, соответствующим потребностям ребенка.

Разобщенность в работе социальных служб и здравоохранения

Не существует единого метода или пути решения комплексных ситуаций, требующих обращения в службу защиты. Зачастую для выстраивания доверительных отношений требуется время, несколько разных методов и комплексный подход, учитывающий всю семью. (Heino 2020, 9) Служба защиты, как правило,

интересуется отдельным конкретным подростком, а не его друзьями или другими сторонами других конфликтов, в которые он вовлечен, и даже не положением других детей в семье. Мы считаем, что для клиента службы защиты должна быть создана такая процессуальная стратегия, чтобы служба официально работала со всеми его братьями и сестрами, иначе его братом или сестрой будет заниматься другой соцработник, а не тот, что работал со старшим, и это плохо. Подросток, долгое время уже являющийся клиентом службы защиты ребенка, может проходить через различные отделы внутри службы: от отдела оценки потребности в защите к отделу поддерживающего амбулаторного попечения и далее в отдел замещающего попечения. В таком случае специалисты, работающие с семьей, из-за особенностей самой структуры внутри службы постоянно меняются. При этом в общественном дискурсе часто поднимается вопрос о нехватке социальных работников, о их скромной заработной плате при большой нагрузке и текучести кадров. Проблемы внутри этих структур ослабляют возможность построения доверительных отношений с клиентом, что вообще-то является основополагающим принципом при работе с физическими лицами. Лонгитюдное исследование показало, что в результате программы «Casey» для подростков 14–18 лет, находящихся в сложной ситуации с замещающего попечения, их психологическое и соматическое благополучие улучшилось по сравнению с контрольными группами. В рамках программы сотрудников, работающих с подростками, больше обучали, они получали более высокую заработную плату и меньшее количество подростков. (Laajasalo & Manninen 2020, 123)

«Особые семьи» не всегда распознаешь. Часто семьям приходится самим узнавать о доступных услугах. Пользование услугами возлагает на семью множество задач по управлению информацией и распределением времени, которые скрыты от внимания разрозненно работающих поставщиков услуг (система фрагментирована, и поставщики услуг не понимают, что они тратят время родителей. — Комм. пер.).

(Ulla Särkikangas 2020a)

У нас был опыт работы с несколькими прекрасными специалистами в области соцработы с детьми. Они защищают интересы детей с душой и часто переживают, когда не получается выполнить

работу так хорошо, как хотелось бы. Вот некоторые проблемы, которые мы заметили в организации работы этой службы: например, то, что она действует согласно чиновничьей логике — слишком сосредоточена на ситуации вокруг одного подростка, разбивает работу на разные уровни, сотрудники постоянно меняются на этапах оценки и на этапах амбулаторного попечения¹⁶ и замещающего помещения. Бывают случаи, когда симптомы проблемного поведения проявляются у младших братьев и сестер подростка-клиента, но ими никто не занимается, а когда на них откроют дела, им дадут, скорее всего, совсем другого соцработника. Так, на обсуждении кейса подростка, не посещавшего школу, они сказали: «Посещение школы не входит в круг обязанностей службы защиты ребенка». В другой раз мы были на встрече, когда родитель, не говорящий по-фински, просил службу защиты помочь его второму взрослому ребенку с нарушением развития. Ему посоветовали самому обратиться в службу по работе с такими детьми.

Мы интенсивно работали с одним подростком, который долгое время находился на амбулаторном попечении службы защиты ребенка. Помимо этого, из-за симптомов преступного поведения он стоял на учете в нескольких других службах. Когда детский сад обратился в службу защиты по поводу его младших братьев и сестер, по ним начали отдельный процесс оценки потребностей с новым социальным работником. Некоторыми из детей из-за их особых потребностей уже занимались службы помощи через другие каналы. У единственного родителя были финансовые трудности, он рассчитывал в будущем возобновить трудовую деятельность, и ему предоставили отдельного соцработника для взрослых. В повседневной жизни родителю пришлось постоянно оценивать собственную и детскую потребность в помощи, и ни один сотрудник не был в курсе всей совокупности предусмотренных законом услуг, а родитель в стрессе бегал по разным службам, чтобы разобраться со своими собственными и детскими проблемами. В таком случае возникает вопрос: туда ли направлены силы родителя, блуждающего в дебрях госуслуг? Можно ли объединить усилия и всесторонне поддержать семью так, чтобы одинокий родитель мог позволить себе, например, работать или учиться, а не бегать все время по разным службам?

¹⁶ Меры амбулаторного попечения осуществляются добровольно и в сотрудничестве с ребенком и его родителями, опекунами или другими лицами, ответственными за уход за ребенком и его воспитание. — *Прим. пер.*

Чем разнообразнее особые потребности внутри семьи, тем больше вероятность того, что ей придется взять дела в свои руки, что увеличивает нагрузку и ослабляет благополучие (см. Särkikangas 2020b). При существующей системе отсутствие целостной работы можно оправдать, списав все на ограничение должностных обязанностей. Дело не только в отдельных сотрудниках, но и в самих организациях и структурах.

В одном переданном нам кейсе дело касалось нескольких преступлений, совершенных одним подростком, потерпевшие были разные. Подросток проявлял агрессию и насилие, в конце концов его поместили на замещающее попечение. Службы помощи полностью прекратили поддержку первой семьи, так как дело ребенка было передано из службы защиты ребенка в службу, осуществляющую замещающее попечение. Соцработники, к которым семья привыкла, которые ей помогали, не могли больше с ней работать, потому что фактический клиент, то есть подросток, был переведен из амбулаторной социальной службы в замещающую. В этом регионе замещающее попечение не предполагало возможности амбулаторной социальной работы с семьей. Родители устали. У других детей не было никаких симптомов, и они не стояли на учете в службе защиты ребенка, но беспокойство о ребенке, переведенном в другой муниципалитет, сказывалось на благополучии всей семьи.

Некоторые симптомы у подростка появились еще в раннем детстве. Диагноз не ставили, но в школе он получал специальную помощь, чтобы успевать за учебной программой. С началом подросткового периода симптомы усилились, подросток часто попадал в больницу из-за разных психических атак. Однако его всегда возвращали домой или в лечебное учреждение, не ставя диагноз. Конфликты, которые нас просили разрешить, возникли уже в позднем подростковом возрасте, и их нельзя было урегулировать, так как этого не позволяло его состояние здоровья. Мы старались поддерживать семью и вместе искать формы комплексной помощи. Как вариант — обратиться в службу защиты ребенка и в службы защиты семьи за оценкой потребностей, чтобы помочь другим их детям, проживающим дома. Однако семья была очень привязана к конкретным соцработникам, которые работали с ними в течение нескольких лет, и от которых они чувствовали, что получали поддержку в отношении других детей. Они не хотели обращаться к новым незнакомым соцработникам. В замещающем попечении все специалисты были новыми как для подростка, так и для его семьи, которую они знали только по документам.

Как при такой системе сотрудники могут работать комплексно и эффективно? Очереди длинные, а служб по работе с психическим здоровьем ребенка не хватает ни на стадии профилактики, ни на стадии лечения. Семьям, нуждающимся в помощи, вероятно, придется бегать между несколькими социальными и медицинскими учреждениями. Кому хочется, чтобы новые незнакомые люди постоянно расспрашивали о болевых точках твоей семьи? Для успешной работы службы важно установление доверия и получение достоверной общей картины ситуации. Если даже сама служба защиты ребенка настолько функционально разобщена, как быть подросткам и их семьям, когда появляется потребность в нескольких службах? Социальная работа, здравоохранение, другие органы — и с каждым разом этих подразделений становится все больше и больше. НКО во многом заполняют переходные зоны между службами, но услуги третьего сектора не во всех регионах в равной степени доступны по сравнению с государственными услугами, к тому же НКО часто работают на уровне проектов всего нескольких лет, и их хорошие практики не получается по-настоящему внедрить в структуру служб помощи. Мы считаем, что государственные службы должны более всеобъемлюще и на более долгосрочной основе отвечать потребностям подростков и их семей.

Школа как закрытая организация

Школа обычно не имеет возможности проследить течение комплексного конфликта, особенно если стороны учатся в разных школах. В исследовании, проведенном Советом по образованию Финляндии, спросили преподавательский коллектив, как они пытаются повлиять на ситуации, когда подростки пропускают занятия в школе. Преподаватели отвечали, что мало что удастся сделать, потому что все слишком привязаны к старым методам решения проблем, и что у учеников бывают свои проблемы. Главными препятствиями для решения они называли то, что многие конфликты выходили за рамки школы, и то, что сотрудникам школы сложно вести долгосрочную работу с подростками. (Määttä *ym.* 2020, 25) Среди вариантов решения предлагали увеличить в школе количество специалистов по работе с молодежью или специалистов по социальной работе. Сама по себе эта

идея неплохая, и, конечно, хорошо, что подростки смогут получить помощь там, где они бывают ежедневно. Такая практика была введена в нескольких школах в разных частях Финляндии: школа нанимала специалиста на должность консультанта по вопросам воспитания и школьного коуча, и, как правило, отзывы были только положительными.

Проблема в том, что мы пытаемся решить сложности с передачей информации и структурой внутри нашей и так очень фрагментированной системы, добавляя в существующие структуры дополнительные специальности. Это не поможет автоматически построить сотрудничество между школой и внешкольным молодежным центром или психиатрическими службами. Создавая рабочие места по принципу мультипрофессионализма, мы создаем еще больше отдельных ячеек, при этом структуры, в рамках которых живет большинство подростков, остаются такими же раздробленными, как и были.

В общественных дискуссиях финские школы часто сравнивают с мини-обществами. Это во многом верно, ведь услуги, предоставляемые школой, служат удовлетворению основных потребностей человека, но это может вызывать трудности тогда, когда ребенок или его ближайшее окружение нуждаются в особой помощи. Возникающие проблемы школа часто решает только своими силами, хотя ей было бы очень полезно получить поддержку на более раннем этапе от соответствующих служб. Особенно сложно обращаться за помощью в ситуациях, которые сложно как-то категоризовать. Сегодня школы более открыты, но изменения в них происходят медленно. Основной задачей школы считается обучение, поэтому в потоке дел у нее нет времени прибегать к помощи каких-то внешкольных акторов.

Ниже приведены две истории о том, как школа реагирует на ситуацию, выходящую за ее рамки.

Над одним подростком в школе часто издевались. Это выражалось в сплетнях за спиной, оставлении в одиночестве и обзывательствах. К счастью, у подростка были друзья вне школы. Однажды эти друзья тайно пришли за него отомстить, напав во дворе школы на одного из ребят, который, как они знали, участвовал в травле. Это привело к тому, что обе стороны написали в полицию заявления о нападении и распространении информации, нарушающей частную жизнь, о чем школа сообщила родителям по внутришкольному чату. Школа закрыла вход на свою территорию, боясь, что снова возникнет угроза

из внешнего мира. Учеников провожали до классов под присмотром взрослых, при открытии входной двери всегда присутствовал кто-то из работников. Несмотря на благие цели, эти действия только усилили у детей чувство незащищенности дома и в школе. В результате конфликт был разрешен путем медиации случая первоначальной травли и группирования внутри школьных классов. Служба защиты ребенка не была извещена о случившемся, со школой, в которой учились пришлые ребята, тоже не общались.

Мы пошли разбираться со случаем школьной травли по просьбе полиции, потому что родители уже подали новые заявления о стычках между теми же подростками. Конфликт произошел давно, но школа все еще никак не отреагировала на напряженные отношения, вызванные травлей. Школа подала заявление о первом случае применения насилия, которое она заметила, в службу защиты ребенка и в полицию. В процессе анализа ситуации мы выяснили, что служба защиты решила, что стороны не нуждаются в защите, а полиция наложила ограничение на расследование предыдущего конфликта, поскольку участникам не было 15 лет. Школа, служба защиты и полиция не синхронизировали информацию, все были уверены, что кто-то другой занимается этим вопросом.

В обоих случаях школа отреагировала на ситуацию, служба защиты ребенка и полиция тоже выполнили свои обязательства. В одном случае школа приняла жесткие меры по защите детей перед лицом внешней опасности, в другом передала решение проблемы другим службам. В обеих ситуациях много позитивных аспектов, но для полного решения проблемы нужна была синхронная и скоординированная совместная работа нескольких акторов.

Роль полиции в разрешении конфликтов

Традиционно считается, что при работе с преступлениями полиция ориентирована на расследование и раскрытие конкретных преступлений, а не на историю их возникновения и не на других лиц, которые оказались задеты. Проблемными бывают ситуации, когда подозреваемый моложе 15 лет, а материалы дела направляют на стандартное рассмотрение. В этом случае дело могут прекратить на основании возраста, потому что юридически

ничего невозможно сделать. Но в некоторых регионах Финляндии полиция проводит профилактическую работу, например, организуя в полугосударственных и общественных пространствах, в том числе в школах, занятия по правовому воспитанию. Профилактические службы полиции могут на месте решить некоторые проблемы, которые еще не имеют статуса преступления, но вызывают уже беспокойство. В тесном сотрудничестве с разными акторами можно повлиять на конфликт и предотвратить преступление. Некоторые полицейские используют социальные сети, через которые подростки могут напрямую с ними связаться.

Объем профилактической работы полиции сильно варьируется от региона к региону, не везде она одинаково развита. Однако хорошие результаты профилактической работы за последние годы привели к тому, что в разных уголках Финляндии якорным бригадам¹⁷ и профилактической работе стали уделять намного больше внимания. В профилактическую работу полиции входят многопрофильные якорные бригады, которыми руководят полицейские, проводится работа с подростками — участниками конфликтов. Профессиональный состав якорных бригад и их задачи сильно различаются по регионам, в команде, как правило, работают полицейские служащие, соцработники, специалисты из организаций психиатрической помощи и сотрудники по работе с молодежью. Якорные бригады беседуют с подозреваемыми в преступлении, встречаются с подростками и их семьями, направляют их в различные службы: в районную службу защиты ребенка или другую профильную организацию. Считается, что деятельность якорных бригад уменьшает рецидив подростков лучше, чем следственные действия и система штрафов. (Степанов 2017)

В гибридной модели решения конфликтов, представленной в этой книге, полиция играет важную роль при идентификации эскалированного конфликта и феномена, вызывающего беспокойство: она может выступать инициатором урегулирования конфликта и участником различных интервенций. Однако полицейским редко удастся сохранять беспристрастность и нейтральность при разрешении конфликта, быть поддерживающими

¹⁷ Якорная бригада — группа многопрофильных соцработников, включая полицию, которая занимается профилактикой возможных правонарушений среди подростков. На государственном уровне их работу координирует Группа по развитию якорных бригад при Министерстве внутренних дел.

наблюдателями, поэтому исключительно важно, чтобы они работали в тесном сотрудничестве с другими акторами. Мы, как НКО, считаем, что взаимодействие с полицией оказалось очень плодотворным и сработало на благо подростков и их семей. Наш опыт показал, что рабочие методы «Aseman Lapset ry: ssa», которые используются по всей Финляндии, помогли наладить сотрудничество между городскими службами по работе с молодежью, полицией, школой и социальными службами, вмешиваясь в случаи длительной школьной травли и правонарушающего поведения несовершеннолетних. Ресурсы полиции для такого рода сотрудничества различаются по регионам Финляндии и везде чрезвычайно ограничены. Практика сотрудничества должна быть разработана таким образом, чтобы служба защиты ребенка, школа, полиция, службы по работе с молодежью и организации, работающие в разных областях, могли в каждом городе более эффективно работать на общую благую цель.

Часть 2

ГИБРИДНАЯ МОДЕЛЬ РАЗРЕШЕНИЯ КОНФЛИКТОВ

Вы делаете из невозможного трудное.

(Яакко Хеландер 6/2020)

Эта часть содержит принципы, практики и пошаговое руководство по эффективному разрешению и урегулированию конфликтов. Она состоит из четырех глав, первая из которых описывает отправные точки разрешения конфликтов в комплексных ситуациях, а начинается с определения и понимания конкретных шагов в разрешении конфликтов и построения доверия, поскольку это ключевой элемент успеха. В первой главе мы затронем также роль внешнего менеджера процесса в комплексных и критических ситуациях. Будет рассмотрено изменение позиции менеджера процесса и его этапы как часть процесса разрешения конфликта, а также особенности коммуникации при кризисном управлении. Навыки медиации играют важную роль на всех этапах разрешения конфликта. Это не только проведение самой медиации, но и различные методы. Глава заканчивается общим описанием принципов медиации, а также критическим замечанием о рисках использования медиации в особо сложных конфликтах.

В последующих трех главах мы представим содержание гибридной модели разрешения конфликтов. Главы названы в соответствии с тремя основными этапами: сензитивная кризисная работа, диалогический анализ и эксперимент, рефлексивная оценка и мониторинг. Мы рассмотрим действия менеджера процесса и его/ее позиции на разных этапах в отношении к сторонам конфликта и к сети контактов, с помощью которой рассматривается каждый конкретный случай.

Изменяющиеся позиции специалистов по разрешению конфликтов и его участников, многоаспектность ситуаций и раздробленность системы служб помощи — все это вместе образует некую комплексность, поэтому в гибридной модели нам

приходится комбинировать разные методы, навыки и мыслительные модели. Часто приходится выбирать гибридные процедуры с применением разных методов разрешения конфликтов, когда в конфликт вовлечено множество разных сторон и позиций. (Ervasti 2020, 88, 91)

В разрешении конфликтов большую роль играют истории. Как собрать историю воедино? Когда стоит обратиться за помощью в разрешении конфликта и к кому? При решении комплексных проблем важно эффективное сотрудничество, поэтому следует включить в профессиональное меню специалиста всех, кто работает с несовершеннолетними, работу с семьей, нетворкинг и профессиональные навыки работников других сфер. Может быть, у кого-то из взрослых уже сложились доверительные отношения с подростками, находящимися в конфликте, или с их семьями. Можно ли передать доверие другому — и как? Как решать сложные и комплексные ситуации эффективно? Всегда ли неудача — это плохо? Можно ли из нее извлечь пользу? В этой части вы найдете ответы на вопросы.

2.1. ОТПРАВНЫЕ ТОЧКИ ДЛЯ РАЗРЕШЕНИЯ КОНФЛИКТА В КОМПЛЕКСНЫХ СИТУАЦИЯХ

Своевременность этапов, действий и экспериментирование при разрешении конфликтов намного важнее, чем кажется. Часто «хорошие методы» могут стать разрушительными, если их применить в неподходящее время. Человека и сообщество надо подготовить к ситуации, в которой методы будут применяться. Понимание отдельных этапов разрешения конфликтов поможет специалистам вовремя предпринять правильные шаги.

При разрешении конфликтов главное — построить доверительные отношения. Это означает, что специалист по разрешению конфликтов выстраивает определенные отношения со сторонами конфликта, отношения между сторонами или людьми, затронутыми конфликтом, улучшаются, растет доверие к разным участникам, таким как служба защиты детей и школа. При описании этапов гибридной модели разрешения конфликтов описывают действия менеджера процесса и различные факторы, которые необходимо принимать во внимание. Кризисное управление, коммуникация и изменение позиции менеджера процесса занимают центральное место на различных этапах процесса, поэтому мы и начнем с них.

Медиация как социальная услуга и метод является эффективным способом создания и укрепления доверия между сторонами. Мы кратко расскажем о различных видах медиации в Финляндии, о восстановительном методе и успешных практиках проведения медиации.

2.1.1. Этапы разрешения конфликтов

Наша гибридная модель разрешения конфликтов целостно представлена на рисунке 9 в виде 11 шагов. Гибридная модель состоит из трех основных этапов: сензитивная кризисная работа, диалогический анализ и экспериментирование и этап рефлексивной оценки и мониторинга. Заметим, что в данной модели процесс искусственно разбит на этапы. Каждый конфликт уникален и не может быть втиснут в одну известную форму решения. Мы надеемся, что это искусственное разделение поможет лучше понять концепцию и облегчит решение комплексных ситуаций.



Рисунок 11. Гибридная модель разрешения конфликта. Конфликт, в который вовлечено несколько человек, всегда имеет комплексную структуру. Решение проблемы ненасильственным путем требует времени, доверия и менеджера процесса. Термины «сензитивный» (S), «диалогический» (D) и «рефлексивный» (R) на рис. 11 следует сравнить с рис. 12 (с. 96)

Сензитивный этап

1. Информация о конфликте, начинается управление процессом. Конфликт перерастает в какое-то общее столкновение и становится видимым. Ситуация становится кризисной, обращаются за внешней помощью или же приходит кто-то извне, чтобы помочь прояснить и разрешить ситуацию. Внешним помощником может быть, например, полицейский или специалист по разрешению конфликтов.
2. Точки зрения специалистов. Внешний актор собирает у специалистов, которые уже работали с конфликтом, информацию о том, что произошло и что было сделано.
3. Кризисная помощь. Лицам, пострадавшим от конфликта, будет либо оказана экстренная кризисная поддержка внешним менеджером процесса, либо их направят в кризисные службы. Главное — убедиться, что стороны были услышаны.

Этап диалогического анализа и экспериментирования

4. Формирование общего видения. Собирая точки зрения от разных сторон, менеджер процесса помогает сторонам и их близкому окружению нарисовать общую картину конфликта. На данном этапе уже можно включить в рассмотрение конфликта других лиц, затронутых ситуацией. Конфликт обретает определенность.
5. Опробуются разные способы решения проблемы. Эксперименты подбирают на основании предположений сторон и сети контактов. Все время мониторят эффекты от экспериментов.
6. Внедрение работающих решений. Продолжаем использовать практики, которые конструктивно продвинули процесс, отказываемся от неэффективных.

Этап рефлексивной оценки и мониторинга

7. Поддержка сетей. Менеджер процесса постепенно уходит от руководящей роли в управлении ситуацией, но продолжает поддерживать действия локальной сети контактов и сторон конфликта.
8. Мониторинг и оценка ситуации. Вместе со сторонами конфликта и вовлеченными в конфликт сетями оцениваем ситуацию и при необходимости предпринимаем дальнейшие действия.

9. Проверка стратегии действий. На основании экспериментов, оценок и событий в процессе решения конфликта смотрим, можно ли как-то менять стратегию действий сообщества и действия отдельных лиц.
10. Мониторинг ситуации и анализ действий. Продолжаем проверять эффективность с учетом изменений стратегии и динамики конфликта, при необходимости возвращаемся на предыдущие этапы.
11. Рефлексия, запись истории и извлечение уроков. Рефлексируем с партнером, командой и разными сетями о том, какие уроки извлечены. Создаем из комплексной ситуации историю, учимся на ошибках и успехах.

Подробнее о каждом этапе мы расскажем в соответствующих главах. Хотим отметить, что сензитивность, диалогичность и рефлексивность присутствуют как при разрешении комплексных конфликтов при помощи гибридной модели, описанной в этой книге, так и в работе с более простыми ситуациями. В этой части мы рассмотрим оба случая.

2.1.2. Построение доверительных отношений и диалог

Разрешение конфликтов часто замедляется или затрудняется тем, что стороны конфликта утратили доверие к таким официальным структурам, как полиция, школа или служба защиты детей, которые раньше играли ключевую роль в разрешении конфликтов и оказании помощи. Это, конечно, осложняет вмешательство в ситуацию и само разрешение конфликта. Даже если вы как профессионал хотите помочь, вы не сможете этого сделать, если человек потерял доверие к организации, которую вы представляете. В этом случае возрастает роль внешнего менеджера процессов.

Отношения между сторонами серьезных затянувшихся конфликтов часто бывают взрывоопасны: они либо избегают друг друга, либо обвиняют и провоцируют конфликт. Стороны легко ищут и находят тех, кто им кажется единомышленником, и очень быстро ссора двух подростков может превратиться в большой запутанный клубок, в котором завязаны как друзья подростков, так и их родители. Тут кажется естественным решением дать людям возможность поговорить друг с другом. Но на этом этапе быстро

организованные и плохо подготовленные встречи часто только обостряют конфликт, он растет как снежный ком.

Умение создать условия для диалога — ключевой навык специалиста по разрешению конфликтов. Вступление в диалог требует предварительной работы со сторонами. Диалоговые составляющие по Уильяму Айзексу (2001)¹⁸ хорошо знакомы специалистам социальной, образовательной и медиационной сфер: уважительное прямое высказывание, слушание, умение ждать, когда говорит другой. Так себе радость выстраивать диалог в ситуации, где не удалось построить доверие. Мало кто захочет вступать в разговор, когда нет ощущения безопасности. Если речь идет о темах и конфликтах, затрагивающих личные эмоции и потребности, вообще сложно требовать от сторон какого-либо диалога. Возьмем для примера назначенный прием в наркологической, психиатрической службе или даже в службе защиты детей. У них всегда слишком мало времени, и в кризисной ситуации это почти не дает возможности для смелого открытого общения, что, естественно, мешает построить доверие к специалисту. Если мы хотим добиться устойчивого изменения ситуации, если хотим, чтобы участники открыто говорили о самой сути проблемы и вызовах, между ними должны быть отношения доверия.

Слишком мало у нас обсуждается, почему диалог не состоялся. Доверие никогда не строится само по себе, оно требует времени и искренней вовлеченности специалиста. На этапе укрепления доверия ожидается, что специалист будет говорить правду и давать обещания, которые можно сдерживать. Это очень деликатный и важный этап.

Так, специалист может сказать: «Я обещаю сделать все возможное, чтобы разрешить конфликт. Вы можете звонить мне в любое время. Если я не смогу ответить, я обещаю перезвонить вам как можно скорее». Последнее предложение, в котором он обещает быть рядом и быть легко доступным, является важным сообщением для того, кому нужна поддержка. В работе менеджера процесса в кризисной фазе ключевым качеством является создание у сторон чувства безопасности и доверия.

¹⁸ Уильям Айзекс (William Isaacs) — основатель консалтинговой фирмы «Dialogos», базирующейся в Кембридже. Автор книги «Диалог: искусство мыслить вместе» (Dialogue: The Art Of Thinking Together) (см. https://books.google.ru/books?id=cBbxXWEUFsoC&redir_esc=y). — *Прим. ред.*

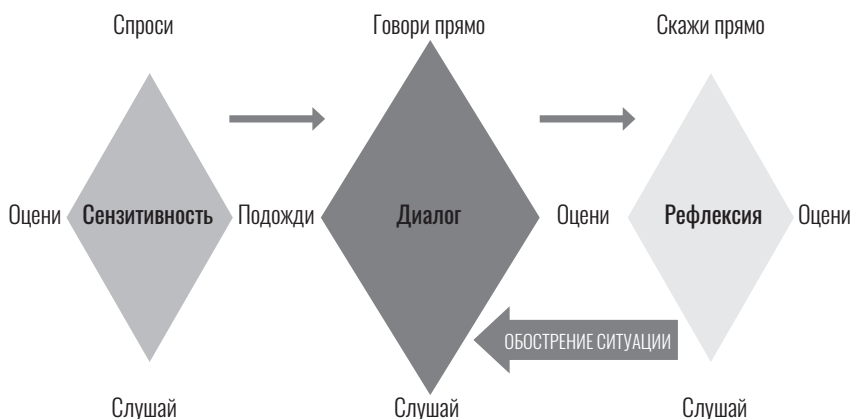


Рисунок 12. Умение вести диалог и своевременность

На рисунке 12 показано, как построить доверие, как перейти к диалогу и как выбрать своевременные действия. Эта схема расширяет концепцию диалога Уильяма Айзекса (2001), мы добавили в нее сензитивный и рефлексивный этапы. Уважительная встреча формируется во время сензитивного этапа, когда вы относитесь к другому на равных, искренне слушая, цените его, давая ему пространство, не предлагая никаких ответов, объяснений или мнений; вы заинтересованы в том, чтобы узнать, что думает другой. Для нас диалог в разрешении конфликтов — это некий этап рассмотрения ситуаций и выработки мер и рефлексивной оценки, на которой складывается доверие, обеспечивающее возможность согласованного решения. Кризисные ситуации происходят преднамеренно или непреднамеренно. В таких случаях вряд ли можно ожидать доверия между сторонами, особенно если на карту поставлены безопасность ребенка или подростка или его развитие.

Мы называем преддиалоговый этап сензитивным. На этом этапе ситуация зачастую обостряется, и мы должны оказать поддержку как сторонам конфликта, так и потенциальным сотрудникам служб и другим акторам, которые уже какое-то время работали над конфликтом. На данном этапе работа в основном ведется с отдельными людьми и их семьями. Внешний менеджер процесса не приходит как знаток — решатель проблем или как источник информации. Его работа состоит в том, чтобы спрашивать

и выслушивать истории людей, их взгляды на ситуацию. Менеджер процесса дает сторонам конфликта время, которого, как показывает наш опыт, часто не хватало, чтобы поговорить о ситуациях, которые, собственно, и привели к кризису.

Сотрудникам служб и актерам, которые давно активно работали с конфликтом или его последствиями, задают почти те же вопросы, что и сторонам конфликта. Это позволяет составить представление, какие меры уже были приняты и как они повлияли на ситуацию с точки зрения разных людей. Сотрудники служб часто могут сами быть сторонами конфликта, если они вовлечены в него эмоционально. Быть услышанным почти так же важно для работающих с конфликтом, как и для самих сторон конфликта. Например, если отношения специалистов с родителями или подростками уже давно напряженные, редко даже железный профессионал способен объективно подойти к ситуации и отделить свои собственные чувства от чувств семьи. Это очень по-человечески, поскольку профессионал может выбиться из сил, пытаясь разрешить ситуацию, которая в результате заходит в тупик или видоизменяется. По нашему опыту, в таких ситуациях надо иметь возможность проработать чувства с коллегой, начальником, руководителем проекта или внешним специалистом по разрешению конфликтов. Без умелого специалиста по разрешению конфликтов не удастся достигнуть важной цели, а именно: чтобы к молодым людям и семьям, находящимся в кризисе, смогли отнестись должным образом. Сотрудник службы поддержки тоже может быть стороной конфликта, несмотря на его объективное отношение — просто потому, что семья не верит, что он способен решить проблему. Отсутствие доверия может передаваться из поколения в поколение, например, когда у родителя был собственный неудачный опыт с официальными службами. В этом случае под влиянием эмоций неправильно истолковываются и действия служб, помогающих его ребенку. Во многих случаях меры могут быть сами по себе правильными, но, если стороны не были услышаны, им не доверяют или если меры применяются не вовремя, никакого результата не будет.

Крайне необходимо уделить достаточно времени встрече основных сторон конфликта. Тут важны вопросы, которые позволяют людям рассказать о событиях, значимых именно для них, об их последствиях. Уже на начальном этапе следует зафиксировать

пожелания и потребности каждой стороны и то, что они считали бы хорошим результатом. Внешний специалист по разрешению конфликта вселяет надежду, обещает быть рядом в поиске решений и помочь продвинуться на следующем этапе. Также полезно пообещать сторонам, что они смогут с вами легко связаться. Если у одной из сторон были особо сильные переживания и психические или соматические симптомы, следует направить и помочь записаться в соответствующую службу психосоциальной поддержки — по ситуации. Что касается подростков, сензитивный этап с подростком может проходить за пиццей или игрой в карты, потому что подростку часто проще разговаривать со взрослым за каким-то занятием.

На сензитивном этапе менеджер процесса урегулирования конфликта в роли кризисного специалиста получает много информации о событиях и связанных с ними фактах, у него начинает формироваться целостная картина. Важно понимать, что роль менеджера процесса в затяжном конфликте трудно исполнять, сидя за столом, тут придется походить ногами, встретиться с разными людьми.

Стоит отметить себе, в каких вопросах получается долгий и углубленный диалог, а что молодому человеку важно просто проговорить вслух. К этим вопросам можно будет вернуться в формате диалога между сторонами, когда между ними сложится достаточно доверия для разговора. И подросток, и взрослый должны иметь возможность сначала рассказать о ситуации со своей точки зрения, и лишь потом они будут готовы услышать другие точки зрения в диалоге с другой стороной. В таких ситуациях специалисты должны быть терпеливыми и не переходить к сложному вопросу слишком рано, если они хотят, чтобы рассмотрение вопроса на следующем этапе вообще получилось. Если сензитивная фаза будет пропущена, самое плохое, что может случиться, — молодой человек почувствует, что его не услышали, он дистанцируется и вообще откажется от обсуждения конфликтной ситуации. Нужно иметь опыт и навык, чтобы найти правильное время и место для каждого собеседника. Чтобы развивать эти навыки, важно анализировать проведенные встречи, проводить рефлекссию.

Лучше разобраться с ситуацией вам помогут вопросы на рисунке 13. Здесь отдельно выделены вопросы специалистам, работающим с конфликтом, и вопросы сторонам конфликта. Вопросы,

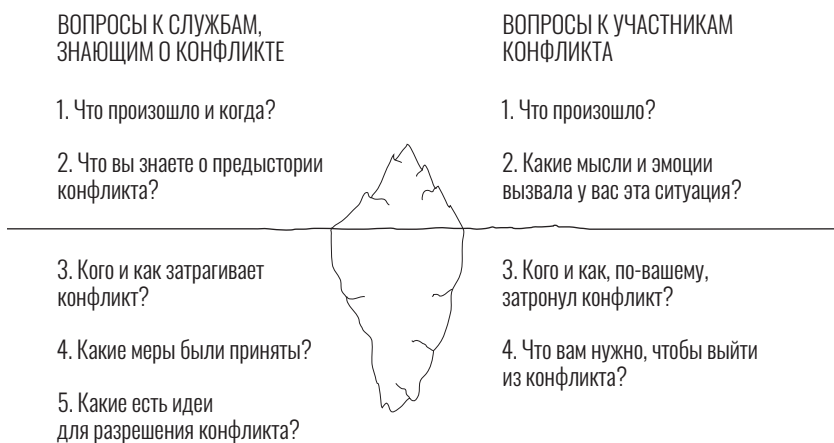


Рисунок 13. Вопросы, помогающие составить карту конфликтной ситуации на сензитивном этапе встречи

цель которых получить широкий обзор опыта каждой из сторон и информацию о конфликте и его последствиях, должны быть максимально открытыми и нейтральными. К этому рисунку полезно будет вернуться позднее, когда вы будете работать с наблюдениями профессионалов и кризисной помощью (см. с. 129–134).

На диалогическом этапе формируется доверие, и люди более склонны рассматривать ситуацию, а также принимать прямые критические высказывания. На данном этапе уже можно запланировать следующие шаги. Конфликтующие стороны можно усадить за один стол для совместного поиска решений. При личном подходе стороны будут более готовы принять помощь и попробовать разные способы договориться, чем на сензитивном этапе. Диалогический этап также можно назвать рабочим, так как у менеджера уже имеется достаточно информации о конфликте, чтобы пробовать различные решения и отслеживать их эффект. Просто собрать людей за одним столом и создать им безопасную атмосферу для общения — это один из экспериментов, который используют при разрешении конфликта. Но надо уделить довольно много времени на подготовку, поскольку срыв диалога сторон отбросит назад урегулирование конфликта.

На рефлексивном этапе доверие уже выстроено, и ситуацию можно совместно отразить и оценить в откровенном

разговоре. Этот этап можно также использовать для мониторинга, когда ведущий процесса по урегулированию конфликта начинает постепенно выходить из ситуации. Часто случается, что в трудных случаях на рефлексивный этап переходят слишком рано, например, когда сложно или почти невозможно построить доверие. В таких случаях поспешно принятые меры часто не дают эффективного результата — наоборот, они рожают сопротивление: стороны не приняли их как свои. На этапе рефлексии можно оценить разные варианты решений. При необходимости нужно вернуться назад, если выяснится, что конфликт снова разгорелся. На рефлексивном этапе для всех создается устойчивое ощущение безопасности в сообществе.

Центральное место в процессе разрешения конфликтов занимает использование диалогических методов. Рисунок 12 (см. с. 96) дает отличный вспомогательный инструмент для рефлексии относительно собственного умения общаться с людьми. В чем я особенно хорош? В чем мне нужно еще развиваться? На каком этапе в истории с этим подростком и родителем нахожусь я? Что хорошо получилось на встрече? Лучше всего проводить рефлексия по поводу этого умения вместе с другим человеком. Рисунок 14 помогает оценить, на каком этапе процесса пора привести стороны конфликта к совместному, без агрессии, урегулированию ситуации, а когда с каждым участником и их семьями лучше продолжить сензитивно выстраивать доверие и взаимопонимание. При этом в острых ситуациях задача менеджера процесса состоит в том, чтобы инициировать этап рефлексии путем обострения ситуации, хотя стороны не показали особой готовности к этому.

Обострение актуально тогда, когда под угрозой находятся безопасность, развитие или благополучие детей и подростков. В подобном случае необходимы срочные изменения в действиях либо служб, либо семьи, а также в тех случаях, когда благополучие и безопасность ребенка или подростка требуют срочных действий, например, вмешательства службы по защите ребенка или органов здравоохранения, когда семья или другие службы не видят проблемы. В таких ситуациях построение доверительных отношений откладывается на потом, и на роль менеджера процесса могут взять другого человека, чтобы стороны могли выстроить доверие уже к новому лицу, к которому оно не было подорвано.

Роль служб помощи часто как раз и заключается в обострении ситуации, например, подать заявление о защите ребенка, срочно обеспечить замещающее попечение, освободить от школы, рассмотреть заявление в полицию и другие вопросы, связанные с уголовным судопроизводством. Подобные случаи могут привести к глубокому недоверию к службам, если ситуация не будет тщательно проработана. В случае, если человек, который довел ситуацию до кризиса, пусть он поступил правильно, но не может потом проработать ситуацию с подростком и его семьей, мы рекомендуем, чтобы это сделал кто-то другой. Специалист и вообще любой взрослый при разрешении конфликта должны стремиться к открытости, но действовать конфиденциально. Это позволит избежать ситуаций, когда стороны обидятся. Мы никогда не подаем заявление в службу защиты, пока не проговорим это с ребенком и родителями: «Я очень обеспокоен, поэтому я должен обратиться в службу защиты». Членам семьи легче воспринять неприятную новость, до обострения с ними все время обращались уважительно. Хуже всего заявить, что все было сделано правильно, когда это не совсем так, и оставить человека наедине с ощущением несправедливости.

Сензитивный, диалогический и рефлексивный этапы не имеют четко очерченных границ, с одним и тем же человеком можно быть по одному вопросу на диалогическом этапе, по другому — на рефлексивном: в процессе вы можете заметить, что какая-то тема настолько болезненна, что для нее требуется деликатный сензитивный подход, и тогда придется вернуться к первому этапу.

Речь шла о том, чтобы встретиться с подростком у него дома, поговорить о его нападении на другого и о том, что в соцсети попали фотографии, наносящие вред частной жизни, в чем подросток, собственно, и обвинялся. Вначале молодой человек в группе WhatsApp грубил, проверяя взрослых на прочность, но он все-таки пришел на медиацию и образцово справился со своей ролью. Сензитивные встречи с подростками имеют свои тонкости, особенно если речь идет о подростке с симптомами проблемного поведения. Решение подростковых конфликтов требует не только понимания стадий развития подростка, — от взрослых требуется также умение подыграть подростку и дать ему возможность проверить, заслуживаете ли вы его доверие. Главное — правильно выбрать место и время для серьезного разговора. Общение с подростком помогло довести дело до примирения, при этом

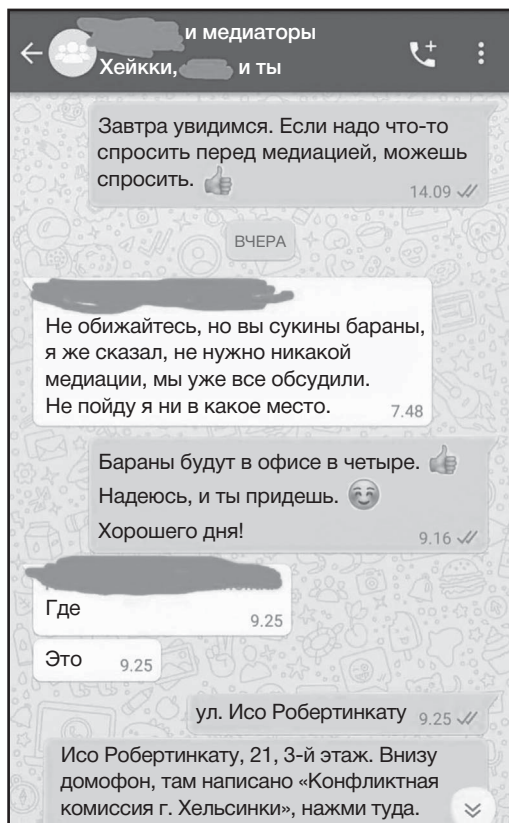


Рисунок 14. Скриншот Хейкки Туркка и Юлии Саархольм из WhatsApp-группы. Подросток и пара медиаторов общаются перед медиацией

на предварительных встречах и в переписке ему разрешалось провоцировать взрослых в самых разных формах, медиаторы не пытались повлиять на его поведение. Примирение прошло успешно, и молодой человек взял на себя ответственность за свои действия.

2.1.3. Кризисное управление и коммуникация

Важно сообщить всем вовлеченным сторонам и сети контактов о начале работы и регулярно делать апдейт информации: «Я начинаю решать этот вопрос со школой и другими сторонами

конфликта. Со мной можно связаться напрямую. Дам знать, когда узнаю больше». Часто эмоциональное состояние сторон и сам конфликт утихают, когда сторона узнает, что делом начали заниматься. Людям, находящимся в кризисной ситуации, часто помогает знание того, что они могут в любой момент обратиться к кризисному работнику. Также важно получить у главных участников разрешение помогать им по их делу и, если понадобится, обращаться для этого к другим людям. В нашей работе с молодежью, помимо близкого круга подростков, это полиция, служба защиты ребенка, службы здравоохранения, молодежные центры и школа.

Осторожно, отсутствие коммуникации!

Если люди не знают, что их конфликтом занимаются или его решают, стороны могут, так сказать, взять правосудие в свои руки. Были случаи, когда родители в эмоциях шли домой к другой семье — обычно это только усугубляет конфликт. Выяснение отношений между родителями часто занимает центральное место в процессе разрешения конфликтов. Если оно происходит бесконтрольно и не в тот момент, то есть когда стороны еще не готовы встретиться, дело может закончиться криками, обвинениями, угрозами и, возможно, новыми заявлениями в полицию и службу защиты ребенка.

При серьезном кризисе, конфликте и большой неопределенности менеджер процесса должен постоянно обновлять картину, управлять ситуацией и вести максимально четко коммуникацию со сторонами, не давая возможности для неправильного истолкования. В интернете множество информации о том, как действовать в кризисных ситуациях и что такое антикризисное управление. Показательно, что данные ниже рекомендации Центральной организации гражданской защиты Финляндии¹⁹ за 2020 год хорошо объясняют, как следует управлять затянувшимся конфликтом в условиях кризиса. Кризис есть кризис, вне зависимости от контекста.

¹⁹ https://www.spek.fi/wp-content/uploads/2020/03/kriisihohtamisyokaluja_SPEK.pdf

1. Создайте группу оперативного реагирования.
 - Кто помимо руководящей команды является ключевыми фигурами для разрешения ситуации?
2. Сразу же начните вести дневник.
 - Записывайте события и действия.

В случае кризиса расставьте задачи по приоритетности.

- Определите ключевых акторов, назначьте заместителей, при необходимости привлекайте их.
 - Найдите нужные собственные и внешние службы помощи.
4. Постоянно давайте новую информацию о ситуации.
 - Обеспечьте многостороннюю коммуникацию.
 - Подумайте, как минимизировать причиненный ущерб.

Эти четыре пункта хорошо подходят для работы с острыми, обширными и комплексными конфликтами и явлениями. Группа оперативного реагирования может, например, связаться с ключевыми фигурами в организациях — с теми, кто напрямую связан с данным конфликтом или ситуацией. Дневник — это могут быть личные заметки для работы на дальнейшем этапе или официальные отчеты. Очень важно организовать задачи так, чтобы для семьи в кризисе сложная ситуация не выглядела запутанной или казалось, будто никто не занимается проблемой целиком.

Многосторонняя коммуникация должна быть в приоритете в течение всего процесса работы с конфликтом: необходимо информировать о продвижении в ситуации как непосредственных участников, так и других задействованных лиц. Под минимизацией ущерба мы подразумеваем принятие быстрых решений в острой фазе, чтобы как-то улучшить состояние человека, оказавшегося в кризисной ситуации. В деликатных случаях, связанных с жизнью человека, есть вероятность, что этот вопрос попадет в поле зрения СМИ. Помимо работы со сторонами конфликта и специалистами менеджер процесса должен обладать базовыми навыками кризисной коммуникации.

Для усиления чувства безопасности людей желательно, чтобы один специалист руководил и непосредственно принимал участие в разрешении ситуации или конфликта. Если клиент вынужден постоянно рассказывать о своих проблемах разным людям, это вредит делу (см. главу «Многоликие истории конфликтов», с. 69). Тремя ключевыми факторами антикризисного управления являются (рис. 15): постоянная коммуникация, картина ситуации и управление. Простыми словами, это означает, что один и тот же

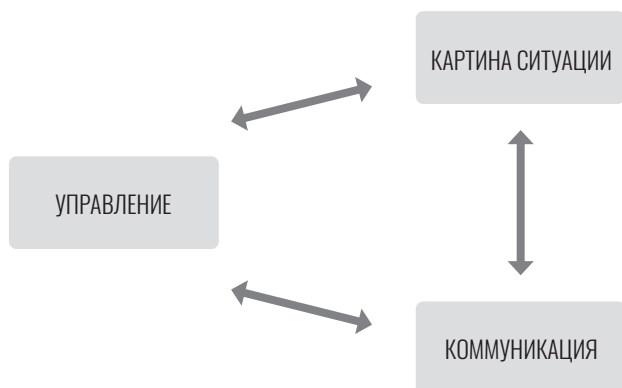


Рисунок 15. Три ключевых элемента антикризисного управления

специалист контактирует с различными службами и со сторонами конфликта, составляет картину ситуации и в нейтральной манере сообщает всем сторонам самое важное о различных этапах работы. На это не случайно обращают внимание во многих статьях по работе в кризисных ситуациях. Чем лучше вы будете работать в период кризиса, тем меньше будет ущерб от кризиса.

2.1.4. Смена позиций менеджера процесса

Основной принцип при разрешении конфликта, как было сказано ранее, — обеспечить беспристрастность. Если стороны чувствуют, что специалист по разрешению конфликта больше на стороне других, урегулировать конфликт будет сложно или даже невозможно. В конфликтных ситуациях менеджер процесса, работающий с конфликтом, должен в многосторонних конфликтах действовать, одинаково относясь ко всем сторонам. Это всегда нелегко, потому что конфликты могут включать и насильственные действия. Главное — уметь различать действие и деятеля. Дети, подозреваемые, обвиняемые или осужденные за деяния, связанные с насилием или угрозой его применения, — такие же люди, как и жертвы их действий. Насильственные действия нельзя оправдывать, но человек, который занимается разрешением конфликта, должен стремиться понять историю каждой стороны, понять, как они дошли до такой ситуации и чего хочет каждая из сторон.



Рис. 16. Тимо Киллонен, наш коллега, так изобразил то, каким должен быть баланс кризисного специалиста в работе со сторонами конфликта. Как не брать ничью сторону или, точнее, быть «многосторонним»

На рисунке 16 показаны точки беспристрастности, помогающие кризис-менеджеру сохранить нейтралитет и равное отношение ко всем.

В начале работы, на сензитивном этапе (подробнее см. следующую главу), менеджер процесса берет на себя роль кризис-менеджера. В острой ситуации он выступает как слушатель, понимающий, поддерживающий, возможно, направляющий в службы помощи. Затем, чтобы процесс урегулирования конфликта не перерос в долгосрочный кризис и работу с семьей, позицию необходимо сменить. Так, если работа полностью направлена на поддержку одной семьи, времени на комплексное разрешение конфликта уже не останется. Но это не означает, что менеджер процесса полностью уходит из жизни участников конфликта. Очень важно, чтобы у него была сеть контактов и были изучены сети контактов семей, чтобы впоследствии можно было распределить поддерживающую работу по разным специалистам. Менять позицию на разных этапах процесса — одно из ключевых требований (см. рис. 11, с. 92).

Итак, предварительно с точки зрения разных сторон и акторов были описаны различные аспекты конфликта, дальше потребуется сменить позицию. Менеджер процесса разрешения конфликта может организовать медиацию и выступать уже в роли медиатора. В этом случае главное быть беспристрастным и не столько самому вести диалог с каждой из сторон, сколько

дать возможность состояться диалогу между сторонами. По мере того как работа приходит к этапу диалогического анализа и экспериментирования, позицию кризис-менеджера нужно сменить на позицию ведущего процесса, сетевого фасилитатора и менеджера матричного менеджмента²⁰. Когда договорились по следующим шагам, начинается этап, на котором менеджер процесса дистанцируется от ситуации. Его задача — поддерживать работу сетей, а не самому выполнять активные действия. Ниже приводится краткое описание того, как меняется позиция менеджера процесса (см. рис. 11, с. 92):

- Менеджер процесса, если умеет, может вначале сам быть кризис-менеджером и руководителем процесса, но при переходе с сензитивного этапа на диалогический ему придется сменить позицию кризис-менеджера на позицию ведущего процессов.
- При переходе от диалогического этапа к рефлексивному позиция менеджера процесса меняется: теперь его задача состоит в поддержке работы других специалистов. Он должен передать имеющуюся информацию и целостную картину процесса задействованным акторам и сети контактов.
- На последнем этапе менеджер процесса должен убедиться, что найденные решения будут использованы акторами в их повседневной работе. Менеджер процесса отчитывается и остается на связи со сторонами, если ситуация по какой-либо причине опять ухудшится. В этом случае работу надо начать с того этапа, где, по мнению всех участников, они находятся.

2.1.5. Медиация как часть процесса разрешения конфликта

Теперь мы расскажем о медиации как части процесса разрешения конфликта. Мы кратко опишем разные типы медиации в Финляндии, объясним, что такое медиация, предусмотренная законом, в уголовных и гражданских делах и что такое уличная

²⁰ Матричное управление — это организационная структура, в которой работники подчиняются более чем одному руководителю. В более широком смысле это менеджмент кросс-функциональных групп, при котором нет строгой вертикальной иерархии или отдельных подразделений. — *Прим. пер.*

медиация для молодежи, разработанная организацией «Aseman Lapset ry: ssa». Одна конкретная медиация иногда может решить даже очень сложный конфликт во всей его целостности. В обширных запутанных конфликтах надо четко следить, когда стоит прибегнуть к медиации, и рассматривать медиацию скорее как единичное вмешательство, как часть большого процесса разрешения конфликта. Принципы и практики медиации, элементы восстановительного процесса заняли уже довольно прочное место. Иногда конкретная медиация становится пространством, в котором стороны и помогающие организации начинают больше понимать природу возникшего конфликта, и только после нее они могут планировать шаги по урегулированию общей ситуации.

Широкая сфера медиации и ее возможности

Медиация в Финляндии — очень широкая область. Она включает и установленную законом медиацию по уголовным и гражданским делам, и судебное примирение, где в качестве посредника выступает судья, медиацию в спорах об опеке, семейную медиацию, которую организуют городские службы, а также услуги по медиации, предоставляемые различными общественными организациями. К последним относится уличная медиация для молодежи от общественной организации «Aseman Lapset ry: ssa», и проект K-0 — междисциплинарное разрешение конфликтов, возникших в результате продолжительной школьной травли, Depolarize.fi — медиация случаев конфронтации между группами населения, а также медиация сверстников и соседская медиация в рамках Финского форума медиации. Кроме того, существуют платные службы медиации, такие как корпоративная медиация и медиация, предоставляемая Коллегией адвокатов.

Медиация постоянно развивается, ее позиции в финском обществе с 1980-х годов постоянно укреплялись, именно тогда в городе Вантаа был открыт первый офис службы медиации. В этой книге мы не будем описывать все формы посредничества, мы только осветим наш опыт разрешения подростковых конфликтов. Мы сосредоточимся на описании бесплатной государственной медиации, предписанной законодательством в уголовных и гражданских делах, а также на уличной медиации и проекте K-0,

разработанных «Aseman Lapset ry: ssa», которые работают с конфликтами между подростками.

Медиация является отличной возможностью для сторон самим разобраться и разрешить конфликтную ситуацию. В медиации по подростковым конфликтам обычно участвуют сами стороны конфликта, их родители и два беспристрастных медиатора. Медиаторы помогают сторонам конструктивно и уважительно рассмотреть ситуацию, будь то преступление или ссора. Главный принцип медиации — медиатор обеспечивает участникам безопасное пространство, где они могут спокойно рассказать о случившемся, о своих переживаниях и сами найти решение. Не все конфликты можно решить медиацией, но основные принципы можно использовать на различных этапах разрешения конфликта.

Медиация часто является частью более широкого процесса разрешения конфликта. Например, если в ситуации школьного бунта можно вначале провести медиацию с теми, кто больше всего пострадал от конфликта, и потом уже продумать другие пути, как снизить накал ситуации во всей школе. Иногда разрешению конфликта между подростками сильно помогает медиация с родителями. С другой стороны, иногда, чтобы восстановить эффективное сотрудничество и доверие, критически важно провести медиацию между школой и родителями. Только после того как это доверие укрепитя, можно будет договориться о сотрудничестве между семьей и школой, таким образом положительно вернуть ощущение безопасности в школе ребенку или подростку. У нас есть опыт проведения медиации между службами защиты ребенка и родителями детей, когда удалось восстановить доверие. В результате медиации родители и службы защиты ребенка выслушали позицию друг друга и пришли к общему пониманию в отношении замещающего попечения для ребенка. Не зря существует хорошая поговорка: «спорят не дела, а люди».

Процесс примирения, основанный на восстановительном подходе

Медиация, прописанная в финском законодательстве, уличная медиация и многие другие виды медиации, упомянутые ранее, в Финляндии и во всем мире основаны на восстановительном правосудии и восстановительном подходе.

Термин «восстановительный» происходит от английского слова «restorative», которое в свободной интерпретации на финском означает, среди прочего, — корректирующий, соединяющий, заново строящий, восстанавливающий, возвращающий в то, как было, укрепляющий и исцеляющий. В основе философии восстановительного правосудия лежит уверенность в способности людей самостоятельно разрешать собственные конфликты, уважительно вести диалог и вырабатывать примиряющие решения, улучшающие качество жизни. (Flinck & Elonheimo 2020, 8) Исчерпывающую информацию о восстановительном процессе и предусмотренной законом медиации можно найти в работах «*Rakennamme sovintoa — opas rikosten ja riitojen sovitteluun*» («Строим примирение — гид по медиации по уголовным делам и спорам», Flinck 2013) и «*Sovinnon mahdollistajat vaativassa vapaaehtoisuudessa*» («Те, кто помогает договориться. Нелегкая работа волонтера-медиатора», Flinck & Elonheimo 2020).

В Финляндии восстановительный подход способствовал тому, что в школах теперь относятся к конфликтам как к возможности извлечь урок, и сами дети могут выступать в роли медиаторов. При этом восстановительный подход позволил постепенно избавляться от привычки взрослых заранее приписывать тем или иным подросткам роли агрессоров или жертв травли. Многие отмечают, что руководству, работникам школ и родителям было довольно трудно принять восстановительный подход — они были настроены очень критически, некоторым было сложно отказаться от наказаний и поиска виновных (см. Gellin 2019). Обучение медиации — это постоянный процесс, в ходе которого не только осваивают приемы и навыки, но и рефлексировать по поводу собственного отношения вообще к конфликтам и к их участникам.

Медиация — это навык или приобретенная профессиональная идентичность, в которой человек постоянно учится и развивается. Кроме нас, медиации учат в муниципальных службах примирения, предусмотренных по закону, в различных регионах Финляндии, есть много общественных организаций, ассоциаций и фирм. Кроме диплома нужна еще смелость пробовать и упражняться в медиации. В этой книге мы постараемся кратко рассказать, что происходит в процессе медиации. Мы считаем, что даже без специального обучения можно задуматься и попробовать, каково это — в трудной ситуации говорить о вещах

немного иначе. Необязательно быть профессиональным медиатором, вы можете использовать принципы медиации в повседневной жизни.

Этапы медиации

Медиаторы подготавливают стороны к примирительной встрече, встречаясь с ними по отдельности и предоставляя информацию о ходе процесса и других вспомогательных услугах. С точки зрения успешности примирения часто именно спокойные предварительные встречи сторон являются самыми важными.

На сензитивном этапе медиации проводят предварительные встречи с каждой стороной, выясняют их потребности, детали конфликта — что кого оскорбило в поведении другой стороны. Это происходит до примирительной встречи. На предварительной встрече надо дать возможность человеку, не сдерживая себя, излить медиатору все мысли и чувства по поводу конфликта. Это поможет участнику конфликта потом, на примирительной встрече, проговорить все эти важные для него вопросы, а медиатор поймет, в каком состоянии находятся стороны конфликта и есть ли необходимость прибегать и к другим мерам помощи.

На примирительной встрече медиаторы выступают как фасилитаторы, чтобы все участники чувствовали себя в безопасности. Объяснение правил встречи в начале процесса медиации создает у сторон уверенность в том, что медиаторы смогут вмешаться в процесс, если он каким-то образом станет угрожать или будет неприемлем для одной из сторон. Искусство медиатора требует способности уравновесить дисбаланс сил между сторонами, имеющий место в большинстве конфликтов, и сделать видимыми те моменты в поведении одной из сторон, которые оскорбляют другую.

В большинстве случаев в ходе медиации стороны при поддержке медиаторов составляют соглашение, в котором оговаривают дальнейшие действия, компенсацию вреда или и то и другое. Мониторинговая встреча, прописанная в соглашении, придает процессу примирения вес, стороны понимают, что реализация соглашений будет контролироваться. После мониторинговой встречи медиатор может направить стороны в другие службы помощи или, если конфликт продолжается, изменить свою роль

в зависимости от ситуации и потребностей сторон. Правильно выстроенный процесс примирения сторон помогает создать доверительные отношения и прийти к общему видению конфликта. В муниципальных службах примирения обычно есть специальный сотрудник, который занимается мониторингом выполнения соглашений, он по телефону опрашивает стороны, были ли выполнены условия соглашения — например, была ли выплачена оговоренная компенсация на счет пострадавшей стороны. В ходе медиации специалисты из офиса службы примирения предоставляют сторонам информацию о различных дополнительных услугах.

Сензитивный этап процесса примирения состоит в том, что каждая сторона предварительно в спокойной обстановке встречается с медиатором, на протяжении всего процесса потребности сторон учитываются. Доверие к беспристрастному медиатору позволяет семье в сложной ситуации снова обратиться к нему за помощью или за направлением в другие службы. Возможные мониторинговые встречи представляют собой рефлексивный этап: благодаря выстроенному доверию и наличию соглашения сторон можно вместе оценить, насколько договоренности исполняются. На этом принципе основана уличная медиация, когда вместе с волонтером-медиатором муниципальной службы работает сотрудник образовательной или социальной сферы, он тоже выполняет функцию медиатора, но у него больше времени для работы на сензитивном и рефлексивном этапах, чем у волонтера. Профессиональные медиаторы муниципальных служб примирения, в отличие от волонтеров, могут вернуться к кейсу, если выяснится, что, несмотря на примирение, конфликт продолжается.

Из позиции медиатора ведущий может снова вернуться в позицию менеджера процесса и, опираясь на потребности сторон, пробовать новые методы по разрешению ситуации, привлекая к работе сеть других акторов.

Содержание примирительной встречи

Согласно методу восстановительной медиации (см. рис. 17) общая встреча начинается с того, что каждая сторона конфликта получает возможность изложить собственное видение и истолкование конфликта, а также причины, вызвавшие его, и последствия. Медиаторы делают так, чтобы каждый был

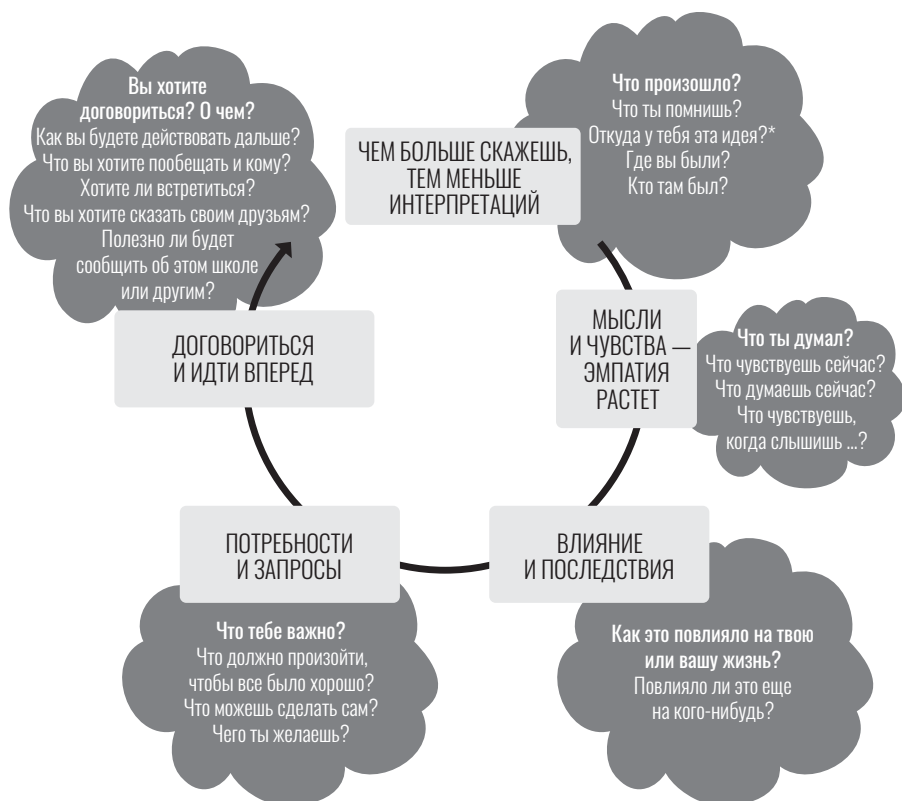


Рисунок 17. Восстановительный процесс и вопросы для ведения процесса. На рисунке собраны вопросы и темы, которые должны рассматриваться в равной степени с точки зрения всех участников. Сам процесс примирения может включать предварительные встречи, общую встречу сторон и последующие мониторинговые встречи, на которых можно использовать эти темы и вопросы. (Mirva Keinänen, Julia Saarholm, 2017)

* Устойчивое выражение в практике российских медиаторов. — Прим. пер.

услышан и мог спокойно поделиться своими чувствами и мыслями. В ходе медиации выносят на обсуждение последствия и влияние конфликта на каждую из сторон. Как правило, это помогает сторонам понять, почему предъявляются те или иные претензии. Ближе к концу сторонам помогают проговорить вслух ожидания, просьбы, потребности, которые должны быть учтены. Если удастся договориться, как должен быть разрешен

конфликт, это можно зафиксировать официальным соглашением. Однако самое главное в медиации не в том, чтобы составить соглашение и его исполнить, а в том, чтобы стороны встретились, выслушали друг друга и конфликт был рассмотрен. Даже если стороны не пришли к согласию, сам процесс медиации они часто описывают как полезный. Хороший способ сохранить нейтральность в восстановительной медиации — задавать одни и те же вопросы всем сторонам, независимо от их предполагаемой роли.

В арсенале медиатора могут быть и другие диалогические или ориентированные на решение методы. Мы также применяли метод NVC (Nonviolent Communication)²¹, сейчас он называется «конструктивное и эмпатичное взаимодействие». ННО — это способ взаимодействия, который помогает нам оставаться людьми в сложных ситуациях и формулировать свои мысли и чувства так, чтобы другим было легче относиться к нам с пониманием и сочувствием. Метод помогает распознать и высказать свои и чужие потребности. (Rosenberg 2001, 13–14) В ННО ключевым является умение отделить восприятие от интерпретаций и чувства от мыслей, а также за потребностями распознать чувства. После этих шагов можно обратиться к другой стороне с просьбами на понятном языке поступков так, чтобы к просьбам были добавлены чувства и потребности. (Розенберг 2001, 17, 54, 58, 61, 74, 93, 101) При столкновении с конфликтной ситуацией и ее анализе могут помочь и другие диалогические и ориентированные на решение методы. Восстановительный подход, конструктивное и эмпатичное взаимодействие дают нам инструменты, чтобы помочь другим людям, находящимся в напряженных отношениях или в конфликте, услышать друг друга. Надо признаться, что изучение и применение на практике этих принципов многое нам рассказало о нас самих. Мы изучили многие методы, а впоследствии осознали их еще глубже. Мы сознательно призываем вас заняться изучением диалога не только в конфликтных ситуациях, но и в других сферах.

²¹ ННО — метод ненасильственного общения Маршалла Розенберга. См. перевод книги на русский язык: Розенберг М. Язык жизни: ненасильственное общение. — М.: ООО «Книжное издательство “София”», 2018. — 288 с. — *Прим. ред.*

Применение медиации

Каждому специалисту, работающему с молодежью, надо знать, какие есть в районе городские службы медиации и их контактные данные.

Как было сказано выше, в Финляндии существует множество служб примирения. Законодательная медиация в уголовных и гражданских делах — право каждого гражданина. Каждый специалист, работающий с молодежью, теоретически должен знать о районных службах примирения и их контактные данные. Медиация — бесплатная услуга для сторон в уголовных делах и гражданских спорах. При любом конфликте люди и сотрудники учреждений могут обратиться в муниципальную службу примирения и попросить помощи в разрешении конфликта. У служб примирения есть свой процесс, который запускается тогда, когда к ним приходит обращение. Тогда уже сотрудники службы проговаривают со сторонами, преимущественно по телефону, саму ситуацию и условия проведения медиации. Служба примирения должна убедиться, что стороны добровольно хотят участвовать в примирении. Встречи по примирению в основном проводятся волонтерами-медиаторами, прошедшими специальное обучение, а в сложных ситуациях — волонтеру помогают и профессиональные сотрудники офиса. Для медиации по случаям домашнего насилия необходимо специальное обучение. (Более подробная информация — см. Департамент здравоохранения и социального обеспечения, 2021 г.)

«Aseman Lapset ry: ssa» с 2013 года тесно сотрудничает с различными службами примирения, в том числе обучая медиации местных специалистов в области образования и работы с молодежью, организация и сама выступает в качестве медиатора в сложных подростковых конфликтах, особенно в столичном регионе Хельсинки. В некоторых службах примирения есть обученные уличные медиаторы, умеющие разрешать молодежные конфликты вместе с волонтерами-медиаторами. (Для получения дополнительной информации посетите веб-сайт компании «Aseman Lapset ry: ssa» www.asemanlapset.fi.)

По нашему опыту, комплексные конфликты не всегда можно в полном объеме решить в муниципальной службе примирения: бывает, что стороны не согласны на медиацию или единичная

медиация не сможет полностью охватить весь конфликт и связанные с ним проблемы. Тем не менее в службах примирения разрешается много различных конфликтных ситуаций, связанных с преступлениями. Например, в 2018 году в службы примирения было передано 15 526 заявок на проведение посреднических процедур, по 65% из них начата медиация. В 75% из этих случаев было подписано соглашение между сторонами. (Rikos- ja riitaasioiden sovittelu 2019 — Медиация в уголовных делах и гражданских спорах, 2019 г.)

Комплексные ситуации и живые конфликты могут потребовать от медиатора быстрого реагирования, тесного взаимодействия со сторонами, работы с широкой сетью служб из разных сфер, гибкости, координации различных мероприятий. Иногда только чтобы построить доверие, когда стороны могут безопасно обсудить проблему за одним столом, требуется долгая предварительная работа. Метод медиации помогает укрепить уверенность сторон в том, что их вопрос будет решаться. Соглашение сторон не всегда является конечной целью, часто сам факт анализа конфликта в восстановительном ключе дает дополнительную информацию, что помогает продвинуться дальше.

Если специалисту по работе с молодежью удастся организовать сензитивный и рефлексивный этапы разрешения конфликта, диалогический этап может провести волонтер-медиатор муниципальной службы примирения. Но для этого специалисты по работе с молодежью и сотрудники других базовых служб помощи должны владеть навыками восстановительного подхода и посредничества. Мы надеемся, что в будущем это станет частью базового обучения в социальной, молодежной, образовательной сферах и сфере безопасности. О расширенном посредничестве мы поговорим в третьей части.

2.1.6. Риски медиации

Мы твердо верим в метод медиации, основываясь на собственном опыте и исследованиях. В большей части случаев он работает и почти никогда не приносит вреда, если все сделано правильно. Но надо четко следить за тем, насколько подходящий момент выбран для медиации. В некоторых случаях подходящий момент не наступает, тогда вопрос решается другими

средствами. Об условиях и препятствиях в процессе медиации много говорится в упомянутых ранее работах по теме. Однако мы хотим обсудить некоторые наши наблюдения о рисках медиации для подростков. При этом в наши намерения не входит представить исчерпывающий перечень условий, необходимых для примирения.

Что лучше: нейтральный медиатор или человек поддерживающий?

В процессе решения конфликтов очень важно определить свою роль и позицию на разных этапах. То же самое касается проведения медиации. Если на этапе кризисной работы слишком много сил пришлось уделить поддержке одной стороны или семьи, потом бывает невозможно выступать в этой ситуации нейтральным и справедливым посредником, даже если вы отлично владеете навыками медиатора. Важно честно признаться самому себе, какие чувства и мысли вызывает у вас ситуация и как это может повлиять на ваши собственные действия. Также подумайте, как другие могут отнестись к вашей роли и ощущать вашу нейтральность. Если одна из сторон сомневается в вашей нейтральности, вы больше не можете выступать в качестве медиатора.

Эту ситуацию также можно разрешить, задав сторонам конфликта восстановительные вопросы: как вы относитесь к тому, если я буду медиатором? как это повлияет на примирение? что бы вам хотелось, чтобы произошло? В процессе решения конфликта при помощи медиации ваша собственная роль может измениться, вы можете стать, например, поддерживающим лицом для одной из сторон, тогда вы можете участвовать в медиации в качестве его моральной поддержки. Если вы слишком заикливайтесь на своей роли решателя конфликта, вы можете испортить процесс между сторонами, которым неплохо было бы обсудить ситуацию между собой. Иногда полезно признаться себе, что вы слишком погрузились в разрешение ситуации, для успеха медиации тут лучше отойти в сторону. Это не значит, что вы плохо справились со своей работой или с работой медиатора, — это про умение распознать то значение, которое другие люди придают вашим действиям. Нас этому

научила медиация, и многие открытия мы сделали на собственном горьком опыте (см. главу «“Вот чёрт!” — На ошибках учатся», с. 157).

Если на различных этапах работы с конфликтом поддержку сторонам больше оказывали другие акторы, а не вы сами, вы можете сменить роль с кризисного работника и созидателя картины ситуации на медиатора. Эта роль охватывает весь процесс примирения: предварительные встречи, примирительные встречи и возможные последующие контрольные или мониторинговые встречи. Медиация помогает вместе с подростками и их родителями составить общую картину ситуации, которой в начале работы с конфликтом обычно нет. У каждой стороны есть только свой собственный опыт и истории, рассказанные детьми о том, что произошло, и, естественно, люди действуют на основе этих предположений. Медиация становится пространством, в котором представления всех участников о ситуации расширяются, ложные предположения и представления о действиях другого рассеиваются.

Игнорирование сензитивного этапа

Ранее мы рассмотрели схему «Сензитивность — Диалог — Рефлексия» (см. рис. 12, с. 96), проговорили, что для успешной встречи сторон важно построить доверие. При подготовке к медиации всегда присутствует некая чувствительность, сензитивность. Человеку нужно быть услышанным со всеми его взглядами, пусть это даже противоречит вашим личным ценностям. Пока сторону не выслушают, не произойдет ни изменений, ни сближения с другой стороной. Всем знакомо чувство, когда вы в чем-то страстно уверены или сильно обижены. Если вам не дают высказать свою точку зрения, вы не сможете от других ничего принять, тем более точку зрения, отличную от вашей. В большинстве случаев хорошая подготовительная работа обеспечивает успех медиации. На общей встрече сторон сензитивность все еще присутствует, вначале участники больше обращаются к медиатору, чем друг к другу. Дать быть услышанным — это волшебная палочка, которая впоследствии поможет конфликтующим сторонам посмотреть друг другу в глаза и услышать друг друга.

Организация медиации без навыков медиатора

Проблема в том, что медиацией иногда называют какое угодно мероприятие, в котором даже не используются инструменты медиации. Без правильно проведенного сензитивного этапа на общей встрече конфликты и ссоры только обостряются. Нам известны случаи, когда представители разных служб из лучших побуждений организовывали так называемую медиацию, не обладая при этом навыками медиатора. Это приводило к тому, что либо родители, либо подростки уходили, хлопнув дверью. После этого, как ни печально, и их вера в медиацию была сломлена. А бывает, что медиатором выступает лицо, к которому одна из сторон или родитель уже потеряли доверие, в этом случае навыки медиатора тоже не помогут.

В одной школе затянувшийся конфликт долго скрывали от взрослых. Когда конфликт эскалировался в драку, школа организовала свою медиацию. В примирительной встрече участвовали шесть девочек, одна из которых была жертвой долгой травли. Для жертвы это обсуждение было очень некомфортным (удушающим, давящим), и она бросила школу. Однако драку кто-то снял на видео, и оно попало в полицию. Детям было по десять лет, и полиция решила пригласить на встречу участников конфликта и их родителей. Семья пострадавшей сочла ситуацию давящей и несправедливой, так как на встрече говорилось только об одной конкретной драке и видео. После этого за дело взялись сотрудники проекта К-О. После интервью со всеми участниками и сотрудниками они предложили в качестве одного из решений попробовать медиацию. Однако жертва и родители наотрез отказались от участия. Они не верили в медиацию, потому что ранее получили негативный опыт.

И школьные работники, и полиция, желая сделать, как лучше, лишь усугубили ситуацию, от их так называемой медиации жертва и ее семья получили повторную травму. Они больше не хотели работать ни с каким специалистом по разрешению конфликтов, пришлось искать другое решение.

Нераспознавание ресурсов сторон

Иногда жизненная ситуация и ресурсы (энергия, время, психологическое состояние) сторон конфликта очень отличаются. В этом случае надо встретиться с каждой стороной отдельно

и оказать ей индивидуальную поддержку. Как правило, одна из сторон сама заявляет, что не готова встретиться с другой. Тут надо смириться, со временем это может измениться. В одном нашем кейсе подросток из-за затянувшейся травли боялся выходить из дома и отказался от медиации. Однако потом он все-таки встретился со специалистами, которые ранее предлагали ему медиацию, и согласился вместе пойти в молодежный кризисный центр. Подросток приходил туда несколько раз и постепенно вернулся в стабильное душевное состояние, сам связался со специалистами и сказал, что хочет пройти медиацию. Человек готов к медиации, если он умеет: 1) рассказывать свою историю и 2) выслушивать мысли и чувства другого.

Бывают ситуации, в которых власть сторон должна быть уравновешена. К ним относятся домашнее насилие и ситуации, когда стороны конфликта — это ребенок и взрослый, например, взрослый, виновный в аварии, жертвой которой стал ребенок. Мы полностью разделяем этот подход. Медиатор тут должен быть профессиональным, цепким, чутким к ситуации и уровню возрастного развития ребенка. Поэтому волонтеры-медиаторы для работы со случаями домашнего насилия проходят специальное обучение, в последние годы волонтеров отдельно обучают работе с подростками.

В наиболее сложных случаях это комплексные затяжные конфликты, вызванные не только применением насилия, но и различными особенностями подростков, родителей или же другими факторами, осложняющими взаимодействие. Мы считаем, что нашему обществу нужно больше профессиональных медиаторов, специализирующихся на случаях домашнего насилия и других сложных ситуациях. Нам часто попадались на медиацию случаи домашнего насилия, когда, несмотря на серьезные инциденты, семьи не получали никакой помощи от системы служб. К критике медиации в случаях домашнего насилия надо относиться критически. Например, на медиации обсуждается правонарушение, совершенное два года назад, за это время семья получила большую поддержку от службы защиты ребенка, проводилась и семейная работа. Поддержки было много и разной, но факт насилия и конфликт так и не были проработаны, — хотя как можно без этого идти дальше? Если по тем или иным причинам между сторонами не проводят медиацию, любой работающий с ними специалист должен уметь так проговорить сложный конфликт, чтобы стороны смогли честно и открыто рассказать свою историю, поделиться мыслями и чувствами. Нельзя

просто взять и проигнорировать конфликт. Хорошо организованная восстановительная встреча сторон или диалог с каждой стороной в отдельности очень укрепляет и исцеляет. Более подробно о медиации в случаях домашнего насилия см. главу «Расширенное посредничество (конференции)» в третьей части книги.

Игнорирование родителей при разрешении конфликтов

В работе с подростками один из рисков заключается в проведении примирительных встреч без родителей. Законом о медиации участие родителей в медиации предусмотрено, и только в исключительных и обоснованных случаях родители не участвуют. При этом при медиации в «свободной форме» — правильное сказать, в момент первичного рассмотрения конфликта — взрослые могут посадить за один стол пятерых подростков, назвать их сторонами конфликта и начать «примирять». Здесь не помогут даже навыки фасилитации. В отсутствие родителей подросткам легче выступать в той роли, которую они играют со сверстниками. В худшем случае такая ситуация приводит к дурачеству, все переводят в шутку, при этом положение подростка, оказавшегося в роли жертвы, еще усугубляется. Это не вина подростков, в юности естественно брать на себя определенные роли в группах сверстников. Если на встрече присутствуют родители, подростки приходят с более серьезным отношением и вначале часто бывают очень немногословны.

Во время примирительной встречи родители могут подталкивать подростка к разговору. Если родитель занимает слишком много места в процессе медиации, рассказывая о ситуации от имени подростка или даже обвиняя других детей, это может помешать примирению. Тут медиатор должен суметь сделать так, чтобы главную роль играли непосредственные участники конфликта. Самый простой способ — в начале медиации, когда озвучиваются правила встречи, сказать, на каком этапе подростки и родители смогут высказаться. Можно отвести родителей в другую комнату, дав подросткам при поддержке медиаторов обсудить вопрос среди сверстников. Такую раздельную медиацию можно использовать и в ситуациях, когда отношения между родителями настолько напряжены, что необходима отдельная медиация между взрослыми. В таком случае надо позаботиться, чтобы на медиации присутствовали три или четыре

медиатора, чтобы и подростки, и родители во время встречи получили поддержку от нейтральных специалистов.

С горячими эмоциями родителей лучше разбираться в другом помещении, а не там, где разбирают вопросы подростков. Родители часто лучше поддержат своих детей в возможном примирении, если сами перед этим в кругу других взрослых выпустят пар, высказав свои соображения по поводу ситуации. На примирительной встрече родители должны иметь возможность высказать свои мысли, которых у них, наверное, много, особенно о том, как конфликт сказался на их ребенке. Таким образом, ситуация будет рассмотрена и на эмоциональном уровне родителей, и после примирительной встречи они смогут лучше помочь своему ребенку.

Верить в то, что медиация разрешит конфликт

Одна медиация мало чем поможет, если в коллективе, будь то школа или кружок по интересам, имеет место длительная травля, насилие, дискриминация или конфронтация между членами группы, разбившимися на более мелкие группки внутри. Медиация может снизить градус конфликта, если удастся найти тех, с кого все началось, и тех, которые, например, собрали друзей в качестве группы поддержки. При медиации также договариваются о правилах: что мы рассказываем об этом друзьям? Таким образом, можно довести до сведения более широкого круга друзей позитивное сообщение о том, что вопрос решен. Тщательное изучение конфликтной ситуации — единственный способ оценить, насколько широкий арсенал приемов и экспериментов понадобится медиатору.

Мы проводили медиацию по нескольким разным конфликтам в одном классе. На одной из медиаций, когда мы обсуждали отношения между ребятами, они сказали: «Мы самый дерьмовый класс в школе, никто не хочет нас учить». Выяснилось, что в классе часто случались беспорядки и травля. После экстренной медиации мы стали тесно работать со школой. Директор был грамотный, он разрешил ребятам прервать учебу на целую неделю. На помощь пришла служба по работе с молодежью, через неделю мы провели группирование класса, на встрече присутствовали важные для ребят учителя и другие взрослые, работающие в школе. Неделя началась со знакомства взрослых и детей. В течение недели мы тренировали доверие к другому и эмоциональные навыки. Кульминацией стало совместное приготовление пиццы. После этого заметно улучшилась успеваемость всего класса.

2.2. СЕНЗИТИВНЫЙ ЭТАП КРИЗИСНОЙ РАБОТЫ

В конструктивном урегулировании конфликтов очень важный элемент — построение доверительных отношений, описанное в предыдущей главе. В этой главе мы объясним, как это реализуется на первом, или сензитивном, этапе решения конфликта (см. рис. 11, с. 92, шаги 1–3). Сензитивный этап кризисной работы включает в себя начало управления процессом, когда только получают информацию о конфликте, сбор мнений от специалистов, вовлеченных в конфликт, и оказание кризисной помощи сторонам, которые в ней нуждаются.

Прежде чем принимать какие-либо меры по урегулированию конфликта, надо тщательно познакомиться с ситуацией и ее участниками. Это не означает, что мы оказываем помощь медленно. В некоторых ситуациях сотрудники госструктуры могут сами выступать в качестве менеджеров процесса, а иногда внешнему человеку легче снизить интенсивность конфликта, задав уточняющие вопросы, вселить надежду и уверенность тем, что он скажет, что ситуация решается, и пообещает поддерживать стороны до тех пор, пока ситуация не сдвинется в лучшую сторону.

2.2.1. Информация о конфликте и начало руководства процессом

Часто перед эскалацией конфликта происходит скрытое тление и усиление конфронтации, что создает благоприятную почву для развития конфликта. Это часто происходит под влиянием феномена поляризации, философии «я и они», которая сама

по себе не вредна, но при обострении ситуации может иметь серьезные негативные последствия. (Attias & Kangasoja 2020, 19, 35) Поэтому важно научиться выявлять небольшие конфликты на ранней стадии, вмешиваться и поддерживать хорошие отношения в группе подростков как дома, в школе, так и в свободное время. Важно также понимать, что фрагментированные структуры служб помощи (см. с. 167) осложняют процесс разрешения конфликтов. Надо, с одной стороны, предотвратить, а с другой — проанализировать и найти устойчивое решение для скрытых конфликтов в жизни подростка. К профилактике, интервенции и исправлению мы вернемся более подробно в третьей части.

Комплексные конфликты могут всплыть на поверхность в разных контекстах: в школе, дома, на работе, в торговом центре, на досуге или в форме звонка или заявления в полицию. На первый взгляд конфликт может выглядеть как одна конкретная ситуация или действие, например, нападение на другого, распространение фотографий в соцсетях, угрозы или причинение вреда. Тут важно ухватиться за конфликт или его часть, как только они как-то проявились, и начать работу. Чаще всего то, что мы видим, — это лишь малая часть целого. В процессе разрешения конфликтов, описанных в этой книге, речь идет не о примирении сторон в отношении конкретных поступков, — мы описываем, что важно сделать, чтобы конфликт рассматривали целостно, особенно когда ситуация зашла в кризис или хаос.

В «Aseman Lapset ry: ssa» толчком к началу работы, как правило, бывает комплексный конфликт — эскалированная ситуация, по которой к нам обращаются из полиции, службы примирения, школы, из проекта К-0 (работа с затянувшимися случаями школьной травли) или уличной медиации (см. подробнее на сайте «Aseman Lapset ry: ssa»). В случаях, переданных нам полицией или службой примирения, как правило, вопрос не стоит о примирении по конкретному преступлению. Обычно этот случай — лишь фрагмент более широкого конфликта, возможно, клубка споров и преступлений, или отдельное событие, которое серьезно повлияло на стороны, либо это случай, когда подросткам и их семьям необходима помощь соцработника по делам молодежи и хорошие навыки разрешения конфликтов. Хотя основанием для работы по разрешению конфликта является заявление в полицию

или конкретная ситуация, важно отметить, что не всегда речь идет об одном только уголовном деле. Когда мы вмешиваемся в ситуацию и находим быстрое решение только для одной проблемы, мы, как правило, не разрешаем всю ситуацию, поскольку игнорируем комплексный характер конфликта, и в этом смысле решение является ошибочным. Бывает, достаточно одной медиации, чтобы разрешить весь конфликт, но, если конфликт зашел далеко, стороны часто отказываются вообще говорить о каком-либо примирении. Тут уже важен не столько конкретный метод или подход, сколько возможность самим познакомиться с участниками конфликта.

*Осенью 2020 года в СМИ прошла информация о нескольких серьезных актах насилия, совершенных подростками в школе и в свободное время, последний эпизод, который вышел в СМИ в начале декабря, — это избиение до смерти 16-летнего подростка, который был клиентом службы защиты ребенка, в районе Коскела, Хельсинки. В совершении преступления подозревали троих 16-летних подростков. Полиция открыто сообщила, что подозревает этих подростков, ранее проявлявших агрессию в отношении пострадавшего. По словам Хейкки Туркка, руководителя проектов организации «Aseman Lapset ry: ssa», которая интенсивно работает с подростками, имеющими симптомы преступного поведения, одной из самых больших проблем при интервенции в конфликт является отсутствие **менеджерского подхода к процессу** у акторов.*

(Äärelä & Huusko 2021, 54)

При работе с затяжными, крупномасштабными конфликтами или явлениями с участием многих сторон часто требуется вмешательство внешнего менеджера процесса. Под менеджером процесса мы подразумеваем не лицо на руководящей должности, речь идет об определенной позиции, предполагающей умение управлять целым и организовывать процессы, что важно при разрешении конфликтов, и это как раз навыки управленца. Необходимость во внешнем менеджере процесса обусловлена несколькими причинами. У сторон конфликта множество эмоций, связанных с ситуацией или явлением. Независимо от того, являетесь вы специалистом или частным лицом, если вы вовлечены в напряженную ситуацию, то при отсутствии внешнего менеджера

процесса есть риск, что разрешение ситуации не будет таким уж беспристрастным и ненасильственным.

Комплексный конфликт всегда требует присутствия ответственного лица, внешнего конфликт-менеджера, одной рабочей группы мало. Без менеджера процесса рабочая группа часто старается перебросить на кого-то выполнение основной работы (см. Bion 1979). Ни у кого в списке заданий не прописана ответственность за весь процесс. В сложных ситуациях естественно увиливать, уверяя, что тут ничего нельзя сделать. Так ситуация часто и выглядит, и чем запутаннее, тем труднее к ней подступиться и подумать, что можно сделать. Однако мы считаем, что практически всегда можно что-то сделать, и любую ситуацию можно облегчить. В обостренных и критических случаях не всегда получается словами сказать, что вы теперь будете руководить процессом, так как это может вызвать сопротивление, особенно если те, кто работал с ситуацией до вас, не понимают, что она находится в кризисе. Они могут посчитать, что вы угрожаете их позиции профессионала. Те, кто длительное время находился в кризисной ситуации, естественно, тоже видят ее не совсем объективно, а если затронуты их эмоции — тут вообще потребуются очень чуткий подход. На начальном этапе важно собирать и делиться информацией, а также оказывать кризисную помощь тем, кто в ней нуждается.

Чтобы управлять процессом, нужны официальные полномочия. Если запрос на разрешение конфликта исходит, например, от полиции Финляндии, всем все понятно, так как в нашем обществе очень сильно доверие к полиции. Согласно опросам, 91% финнов доверяют полиции (Министерство внутренних дел, 2020 г.). Если запрос исходит от руководства организации, официальные полномочия и поле для работы тоже ясны, тут уже несложно заставить сотрудников работать на достижение результата. Если разрешение конфликта инициируется на низовом уровне, например, по просьбе родителя, мы рекомендуем запросить разрешение на проведение работы у высшего руководства тех организаций, которых касается данный случай.

В зависимости от ситуации менеджером процесса может быть, например, ресурс-педагог (учитель, который помогает другим по мере надобности), школьный тренер, куратор, директор, полицейский из отдела профилактики, специалист по работе с молодежью, воспитатель, отвечающий за сплочение коллектива,

директор торгового центра, социальный работник или любой другой специалист. Самое главное — передать полномочия в работе с конфликтом тому, кто считает это дело важным и способен в определенный момент потратить на него свое время и умения. Главное, чтобы это был человек со стороны. Иногда достаточно привлечь другого сотрудника из той же организации, который не задействован в конфликте, а иногда требуется, чтобы специалист вообще был из другой сферы. Например, если сторона конфликта не доверяет службе защиты ребенка или школе, любой представитель этой организации, считающий себя внешним, нейтральным и благонамеренным, совсем не обязательно будет выглядеть нейтральным в глазах других. Стороны могут счесть рассмотрение конфликта предвзятым, что мешает устойчивому урегулированию ситуации. Стороны не захотят участвовать в процессе, если они не доверяют людям, которые его ведут.

Для решения конфликта может быть приглашен абсолютно сторонний специалист, например, сотрудник «Aseman Lapset ry: ssa», прошедший обучение по решению конфликтов и работе с затянувшимися случаями травли в рамках проекта К-0. Проект К-0 пытались распространить на муниципалитеты, где можно нанять внешнего специалиста в случаях травли. Так, в службы по работе с молодежью или в муниципальный отдел развития детских и молодежных служб брали специалиста по решению конфликтов — специально обученного менеджера процесса.

Для каждой комплексной проблемы есть решение — простое, быстрое и неправильное.

Х.Л. Менкен

В кризисных и хаотических ситуациях человеческий разум усердно работает, чтобы найти быстрое решение. Безусловно, быстрое реагирование и поддержка участников ситуации нужны, это позволит не допустить ухудшения ситуации и минимизировать ущерб. Часто, когда вспыхивает конфликт, эмоции берут верх, от директоров школы и полиции требуют наказания, от лиц, принимающих решения, — решений и новых законов. И стороны конфликта, и те, кто с ними работает, требуют быстро разобраться с ситуацией, принять меры, действовать. С одной стороны, это правильно, с другой — нет. За ситуацию необходимо

взяться и вмешаться немедленно, чтобы главные пострадавшие получили облегчение. Но для важных решений нужно все-таки дождаться глубокого анализа. Приходится бороться с человеческой природой, которая хочет быстро узнать причины, получить объяснения и решение ситуации. Это один из факторов, почему внешний менеджер процесса облегчает анализ конфликта. Однако слишком масштабное решение проблемы и меры, принятые на ранней стадии, могут иметь непредвиденные последствия. Об этом рассказывает классическая история об эффекте кобры:

Англичане обнаружили, что развелось слишком много кобр. Чтобы избавиться от ядовитых змей, губернатор назначил награду за каждую сданную голову змеи. Вначале количество змей быстро снизилось в результате их уничтожения. Однако потом индийцы быстро приспособились разводить кобр, чтобы получать премию. В конце концов, когда премия за убитую кобру была отменена, заводчики кобр выпустили обесценившихся змей на волю, и оказалось, что количество ядовитых кобр не только не уменьшилось, но даже возросло.

Snowden, 2015 г.

При работе с конфликтом существует реальный риск скатиться на такое решение, как с кобрами. Конфликты давят, от разных сторон могут поступать требования немедленно решить проблему. Например, если в классе беспокойно, много конфликтов между подростками, в качестве быстрого решения могут предложить перевести учеников в другие классы. Это поможет разрядить обстановку, но непредвиденным последствием может стать распространение беспорядков на все классы. Вместо этого рекомендуем внимательнее присмотреться к ситуации и, если вы не уверены, что меры сработают, провести предварительно небольшие эксперименты (см. Вартиайнен и др. 2014).

Менеджер процесса должен иметь терпение и понимать риски, сопутствующие быстрым решениям, тогда и сообщество сможет избежать непредвиденных последствий слишком быстрых и масштабных решений. Приступая к управлению процессом, стоит подыскать себе ко-медиатора или команду. Партнер ко-медиатор может быть из вашей или другой организации. Работа в паре — прекрасная возможность для рефлексии собственных действий

в разрешении конфликта, это обеспечит качество процесса и здоровую рабочую атмосферу. Затяжные конфликты, которые не удалось решить раньше, высасывают энергию, не давая задуматься о тех мерах, которые были или будут предприняты. Рефлексия дает нам уроки, к которым мы вернемся подробнее в последней главе этого раздела.

2.2.2. Суждения профессионалов

Как только выяснилось, что есть потребность в рассмотрении и разрешении конфликта и кто-то взял процесс решения под контроль, начинается разбор ситуации и факторов, вызвавших конфликт. Тут часто бывает так, что акторы, связанные с конфликтом, начинают просить быстрых решений и инструментов для исправления ситуации. Ситуация их тяготит, но не стоит сразу честно отвечать им: «У меня нет решения». Наоборот, в кризисной ситуации спокойствие и профессионализм менеджера процесса могут снять напряжение в ситуации, которая им кажется хаотичной.

Другие специалисты до вас уже пытались в силу своих сил разрешить ситуацию, возможно, пробовали несколько различных подходов. Они могут испытывать чувство профессиональной неудачи и стыда, когда, несмотря на их хорошие решения, конфликт все еще продолжается. В таких случаях важно выяснить, что уже было сделано, похвалить специалистов за то, что они многое испробовали. Менеджер процесса может в общих чертах рассказать, как работает он: «Сначала мы беседуем с главными сторонами конфликта о том, что они пережили и чего хотят сейчас. Потом мы вместе думаем, что можно попробовать сделать». Также стоит упомянуть, что комплексные ситуации по самой своей природе являются изменяющимися, живыми, поэтому даже хорошие практики и интервенции могли тут не сработать. При разрешении конфликтов важно, чтобы специалисты, вовлеченные в конфликт в силу своих служебных обязанностей, сохранили доверие к себе и своим решениям, чтобы потом они могли помочь сторонам по ходу разрешения конфликта. Важно зафиксировать их точки зрения по поводу конфликта, его возникновения и мер, предпринятых для понижения целостной ситуации.

Сбор суждений специалистов очень важен — у ключевых акторов, работающих с конфликтом, должна сложиться общая картина ситуации и этапов дальнейшей работы. Не стоит проводить встречу со сторонами конфликта и специалистами, если у специалистов и менеджера процесса нет общего понимания, каковы масштабы конфликта и как они будут действовать дальше. Незнание деталей конфликта и отсутствие взаимопонимания между специалистами будет дополнительной нагрузкой для сторон и может обострить конфликт. С другой стороны, есть вероятность, что у специалистов, давно работающих с неким конфликтом, накопились свои негативные эмоции, им тоже важно выплеснуть всю свою фрустрацию.

2.2.3. Кризисная помощь

Конфликты — отличный способ научиться новому лишь тогда, когда с ними правильно работают. Если конфликт и неопределенность затянулись надолго, последствия конфликта будут тягостными и очень вредными для психики человека. Затяжной конфликт мог лишить стороны или членов их семей сил и желания ходить в школу или на работу, из-за страха ограничить передвижение ребенка, нарушить ритм сна или иным образом лишить контроля над жизнью. Все это может привести к депрессии, в отсутствие других средств — к симптомам насилия и к суицидальным мыслям. Наиболее опасными являются экстремальные акты насилия, такие как убийства в школах, имевшие место и в Финляндии. Поэтому жить в ситуации кризиса длительное время опасно, очень важно как можно быстрее выходить из таких ситуаций (см. «Область хаоса», с. 214).

Часто выйти из кризисной ситуации в одиночку не удастся, нужны другие люди, с которыми можно проговорить ситуацию и чувства, связанные с ней. Первым шагом может быть просто то, чтобы рядом с человеком находился кто-то, кто пообещает помочь разрешить ситуацию и будет его искренне слушать. Несмотря на то что конфликт сильно повлиял на человека, на начальном этапе одна из основных задач лица, ведущего процесс, — самому оставаться спокойным и тем самым стабилизировать ситуацию. Стороны конфликта могут переживать разные этапы кризиса,

и тут очень важно, чтобы им оказывалась помощь и кто-то был рядом.

Если выяснится, что мы имеем дело с серьезным давним конфликтом, первым делом надо составить план кризисной работы с семьей. Вначале собирают информацию, главным образом, от тех специалистов, которые ранее работали с конфликтом или его последствиями, и эту информацию уже используют в работе со сторонами, которые больше всего пострадали от конфликта. Так, если мы имеем дело с жертвой, которой из-за продолжительной школьной травли пришлось бросить школу, мы вначале оказываем жертве экстренную кризисную помощь. В прозрачных конфликтах, когда есть очевидные жертвы, в первую очередь обращаются к ним. Надо убедиться, что у них все более-менее в порядке, рассказать жертве и ее ближайшему окружению о различных службах помощи и поддержки в кризисных ситуациях.

При работе с конфликтами следует обращать внимание на то, чтобы не закрываться в собственных заранее составленных представлениях о ролях людей, а оставаться нейтральным, познакомиться в ходе работы с ситуациями других сторон. Выслушивание людей, находящихся в кризисе, дает много информации, а точек зрения на конфликт, как правило, ровно столько, сколько сторон в нем задействовано.

Конфликты подростков затрагивают эмоции их родителей и близких. Если родитель обратился за помощью, например, в службу защиты ребенка, школу или полицию, и не был услышан, он может по незнанию раздуть конфликт и дать ему продолжение. Например, дома могут плохо говорить об учителях, о других детях и семьях или постоянно вспоминать в разговорах с ребенком негативные моменты, связанные с конфликтом.

Сразу на начальном этапе работы с конфликтом необходимо выслушать родителей подростков-участников и выяснить, что они знают и как видят ситуацию. На этапе, когда мы встречаемся с родителем и спрашиваем, что произошло, мы часто в течение нескольких часов выслушиваем эмоциональный рассказ о том, что случилось, каковы были последствия, всю цепочку событий. Остановиться, дать говорящему время, выслушать болезненные переживания — все это очень важно для процесса. Так мы постепенно выясняем, на кого еще повлиял этот конфликт,

мы движемся вперед за счет индивидуальных встреч с другими сторонами и постепенного знакомства с ситуацией. Этот рабочий этап можно назвать «рвотной работой». Это критический этап, на котором часто подчеркивается важность внешнего менеджера процесса. Мы обнаружили, что, например, службы часто характеризуют родителей как сложных, на самом же деле родителям просто не дали высказать все свои мысли так, чтобы их искренне выслушали. Это понятно, часто специалисты чувствуют потребность сказать, что они все сделали для разрешения ситуации, объясняя это тем, как работают люди их профессии. Вот наша подсказка: можно обойтись без внешних специалистов по разрешению конфликтов, просто дав родителям свободно высказать все их переживания. Если они будут услышаны, снизится накал конфликта. А объяснения, факты, пути решения советуем оставить на потом.

Важно, чтобы менеджер процесса умел работать в кризисных ситуациях, имел представление об этапах работы. Он должен чувствовать себя уверенно как во внезапных и непредсказуемых кризисах, так и в комплексных ситуациях, постепенно переходящих в кризис. На индивидуальных встречах нужно уметь не торопясь выслушивать тяжелые переживания, вселять надежду на то, что ситуация изменится к лучшему, выражать доверие, создавать спокойную атмосферу и ощущение безопасности. Работе с семьями и с кризисными ситуациями надо учиться, — в этой книге мы ограничимся только общими принципами.

Кризисная ситуация естественным образом предполагает отрицание произошедшего, его последствий или преуменьшение важности ситуации. Поэтому ответственное лицо должно в течение нескольких дней после первой беседы снова проявить инициативу и связаться со сторонами конфликта, даже если они сказали, что не нуждаются в помощи. Правильно будет осведомиться о том, как у них идут дела, еще раз чуть позднее узнать у родителей, что они думают, какова сейчас ситуация у их ребенка. Часто травмированность одного человека может влиять на широкий круг его близких, поэтому полезно рассмотреть возможность комплексной кризисной работы с сетью специалистов для всех членов семьи и сторон конфликта. На этапе преодоления кризиса необходимо понять, нуждаются ли стороны в долгосрочной или индивидуальной работе с кризисом или травмой. В некоторых случаях сам запуск процесса разрешения конфликта уже

облегчает ситуацию, но иногда наряду с этим необходима еще и индивидуальная помощь других специалистов.

Ниже мы даем два разных конфликта, по которым мы начали с кризисной работы с семьями.

Один конфликт был нам заявлен как преследование. Любовные отношения между несовершеннолетней молодой парой закончились, но вторая сторона стала искать встречи, это было неприятно, с угрозами в соцсетях и лично. Это продолжалось в течение года после разрыва, затем первая сторона решила заявить в полицию.

Встреча с подростком, который был идентифицирован как участник уголовного производства, и его родителем дала нам информацию об их состоянии и взглядах на ситуацию. Сам подросток хотел, чтобы ситуация завершилась, но не верил, что это возможно. Родитель сказал, что даже к двери их дома подходила угрожающего вида группа. Последствия стрессовой ситуации постоянно давили на всю семью.

На встрече с подозреваемым история звучала совсем иначе. Первая сторона грубо отвечала на сообщения, а ее друзья распространяли о нем неприятные слухи. На встрече подростку трудно было говорить о своих чувствах, но напряженность в движениях, жесты и агрессивное восприятие ситуации и представителей служб, которые с ней работали, говорили о том, что все это давило и на него.

На начальном этапе самое главное — не делать предположений на основе того, что говорят стороны конфликта, а спокойно прислушиваться к рассказу о переживаниях всех участников ситуации. В этом случае мы предложили молодым людям и их родителям медиацию, а до этого — предварительные встречи в спокойной обстановке, чтобы обе стороны смогли не торопясь проговорить ситуацию. Конфликт тянулся очень давно, он был тяжким грузом для обеих сторон.

Нам поступило из полиции сообщение о драке между двумя семиклассниками во внешкольное время. Ссора началась в школе, один из подростков устроил так, чтобы напасть на другого, когда тот придет домой. После школы во второй половине дня один подросток поджидал другого и заранее сообщил об этом нескольким своим друзьям. Второй подросток появился во дворе своего дома, не подозревая, что его ждет. Первый подросток напал

на второго у подъезда, в разгар завязавшейся драки потерпевший потерял сознание. Другие подростки снимали избиение на телефон.

Мы встретились с напуганным пострадавшим у него дома, потому что он не осмеливался выйти на улицу. После того как его избили, он перестал ходить в школу. Мать тоже была в ужасе от случившегося, вся семья после инцидента спала в одной комнате, ища друг в друге поддержку и защиту. Мы стали разбирать ситуацию, молодой человек сказал, что из фотографий драки про него сделали несколько мемов, которые ему прислали по соцсетям. Подросток показал нам несколько картинок.

Мы вместе с семьей связались со школьным психологом, и он согласился на следующий день прийти к подростку домой вместе с нами и с сотрудником профилактического отдела полиции. Главное было сначала дать подростку и членам его семьи без спешки рассказать о пережитом ими опыте.

2.3. ЭТАП ДИАЛОГИЧЕСКОГО АНАЛИЗА И ЭКСПЕРИМЕНТИРОВАНИЯ

В этой главе мы расскажем об этапе диалогического анализа и экспериментирования (см. рис. 7, с. 65, шаги 4–6). На сензитивном этапе было инициировано руководство процессом решения конфликта, получена от специалистов информация о конфликте и принятых ранее мерах, заслушаны чувства сторон в острой фазе, их надежды на улучшение ситуации. Важно понимать, что эта книга не является легким путем к разрешению конфликта, каждый конфликт, каждый кейс настолько уникальны, что представленные здесь этапы могут накладываться друг на друга. Часто на разных стадиях конфликта снова происходит возврат к кризису и выход из него. Мы хотим рассказать, как в некоторых ситуациях нам удалось поддержать участников и сообщества в работе с конфликтами и проблемными феноменами.

2.3.1. Построение общего видения

Конфликты словно айсберги, в которых видны только какие-то конкретные поступки (см. рис. 18). По ним можно определить, кто жертва, кто агрессор, но есть много других «подводных» факторов, которые чаще всего ускользают от внимания людей, попавших в конфликт. В затяжных конфликтах необходимо сделать видимыми субъективный опыт сторон и историю конфликта: из чего он вырос и как развивался. Например, школьная травля может влиять не только на участников конфликта, но и на их семьи, на класс, на всю школу и даже на весь район. Как говорил философ Бертран Рассел, если мы делаем одно ложное предположение и считаем его истинным, даже если мы считаем, что поступаем

правильно, все выбранные нами шаги могут оказаться неверными. Если вы смотрите только на вершину айсберга, вы будете действовать на основах неверных предложений. Возможно, для разрешения ситуации была проделана большая работа, но ключевые участники все еще считают, что ситуация не улучшилась. Главное при вмешательстве в конфликт — сделать видимыми не только события, но и весь айсберг, выбрать меры воздействия, которые повлияют на ситуацию в целом. (Saarholm & Turkka 2018) Важно сделать ситуацию более понятной для всех участников (см. главу «Sensemaking — осмысление коллективного опыта», с. 215).

Каким бы ни был конфликт между подростками, взрослый, пытающийся в нем разобраться, должен оставаться максимально нейтральным. Чем больше разбираешь ситуацию, тем больше появляется новой информации о предыстории возникновения конфликта и его особенностях, начинаешь лучше понимать каждую из сторон. Конечно, нельзя оправдывать акты насилия, но можно попытаться понять действия детей и подростков, надо только остановиться, выслушать человека и попытаться прояснить ситуацию. Агрессивное поведение и действия человека не изменятся, если сначала он не будет услышан и понят. Во время процесса надо следить, чтобы каждый получил поддержку, в которой он в острой фазе кризиса особенно нуждается. Как только получена информация, рассказанная с разных точек зрения, начинаем строить гипотезы, направленные на разрешение конфликта, и оценивать их вместе с другими акторами. На практике гипотезы — это предположения о том, какие факторы повлияли на возникновение конфликта и какие небольшие эксперименты могут улучшить ситуацию. Одной гипотезой нельзя решить комплексный конфликт, часто по мере продвижения к решению выдвигают несколько мелких гипотез.

На этапе диалогического анализа и экспериментирования менеджер процесса больше не проводит кризисную работу с каждым отдельно, а переходит к руководству процессом и сетями, выстроенными вокруг конфликта. В этот момент менеджер процесса должен сменить позицию. Речь идет о так называемом матричном управлении: человек, разрешающий конфликт, не является по сути ничьим начальником, его задача, чтобы все, о чем было договорено, выполнялось через ответственных лиц. Менеджер процесса следит за тем, чтобы для разрешения ситуации были задействованы нужные сети. Если в начале работы

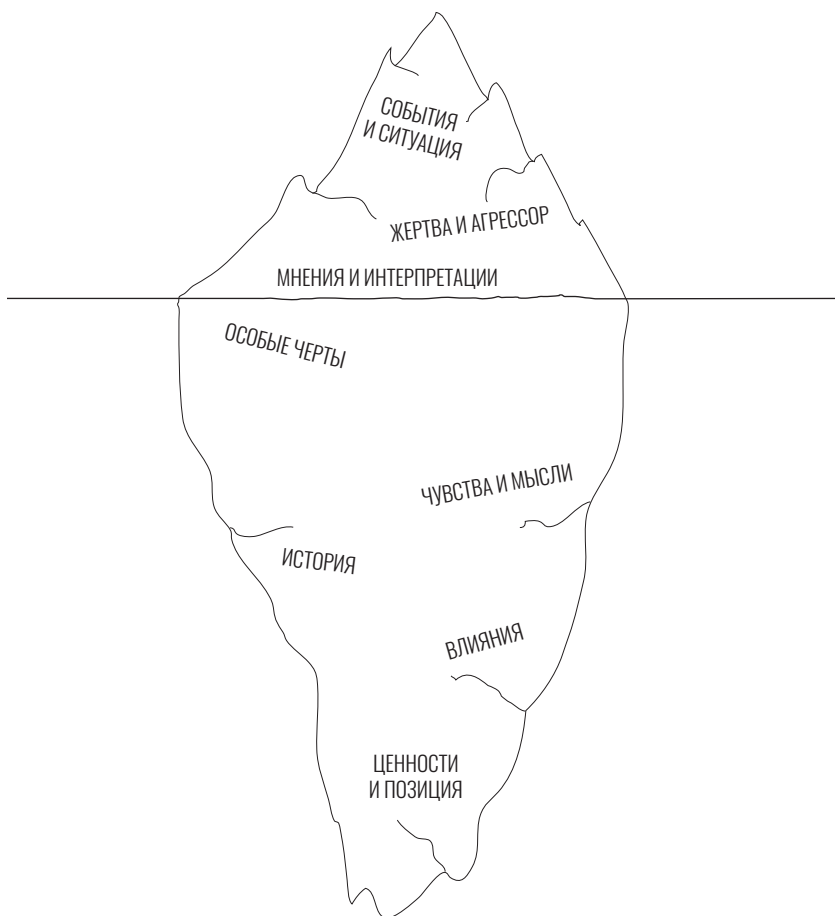


Рисунок 18. Айсберг конфликта. Помимо событий и разных мнений, ключи для разрешения конфликта находятся еще и под водой

кризис-менеджер все взял в свои руки, то на этом этапе сам процесс управления процессом становится виден другим. Речь идет о создании картины ситуации и представлении ее всем ключевым участникам и связанным с ними лицам: передача информации, передача доверия, проведение различных экспериментов и оценка их эффективности. Должны быть люди, отвечающие за эксперименты. На этом этапе необходимо обеспечить процесс решения комплексного конфликта ресурсами, чтобы хорошо провести эксперименты и оценку. Часто для этого требуется время,

чтобы разобраться в ситуации, и мандат на работу. Обеспечение ресурсами — это необязательно дополнительное финансирование, это скорее проверка выполнения рабочих задач, расстановка приоритетов в конкретных ситуациях. Например, предоставление отгула в школе для разрешения конфликта — это целевое обеспечение ресурсом.

«Цель не в том, чтобы менеджер процесса был героем, от которого ждут решения любой ситуации».

Человек, руководящий процессом, не может и не должен в одиночку исполнять все меры, удовлетворять всем потребностям людей, вовлеченных в конфликт. Под таким бременем любой сломается. Обычно для одного кейса требуется участие социальной службы, школы, службы по работе с молодежью, полиции, родителей, самих подростков и внешнего менеджера процесса. На этапе первичного сбора данных, как правило, уже вырисовывается довольно полная картина ситуации, и можно уже организовать несколько быстрых медиаций.

Когда собрано много информации, возникает вопрос, кто все эти люди, вовлеченные в конфликт, и какие меры необходимо предпринять, чтобы разрешить ситуацию. Тут полезно провести групповую встречу, на которую собрать представителей разных служб и других акторов, информировать заинтересованные стороны о развитии ситуации. Возможно, у семьи уже была своя сеть поддержки, надо выяснить, какая, внести в список, важно помнить о ней во время работы. Так семья сможет получить помощь от той службы, которая им ближе. Можно организовать встречи с междисциплинарными сетями поддержки семей или общаться по телефону с разными сторонами и так быть в курсе общей картины ситуации. Таким образом будет своевременно обеспечена соответствующая помощь. Очень часто случается, что помощь не оказывается из-за недостатка информации. Чем шире явление, тем больше людей требуется для его решения.

Совместная прорисовка айсберга или айсбергов вместе с участниками сети облегчает понимание ситуации. Какие события, которые мы знаем и видим, находятся на поверхности? Кто что знает о том, что скрывается за внешней стороной конфликта? Какие факты или особые черты выявились на этапах решения конфликта? Дополняя общую картину вместе, мы делаем ее богаче. После прорисовки айсбергов прояснятся некоторые скрытые факты и общая картина ситуации. Следим за тем, чтобы

представители сетей взяли на себя работу с выявленными фактами. Если никто из присутствующих не может, надо выяснить, куда, кому какой вопрос можно переадресовать. Если тревожащие вопросы не получается решить с участниками групповой встречи, надо подумать, кого еще привлечь для работы с ситуацией и передачи ответственности.

Формирование целостной истории

Существует столько историй переживания конфликта, сколько в нем участников. Вот почему во многих главах этой книги мы обращаемся к историям. Каждый помнит и переживает ситуацию индивидуально. Главное не то, чтобы любой ценой прийти к полному согласию относительно ситуации — возможно, этого никогда не случится, главное — сделать видимыми истории разных людей. Не всегда истории можно донести до всех, но даже тогда важно, чтобы каждый со своей историей был услышан. Слыша другую точку зрения, люди начинают лучше понимать другую позицию, что, в свою очередь, помогает понять и переживания другого. Очень важно иметь в виду, что целостную картину в одиночку не увидеть.

Вместе лучше видно, и ситуацию становится легче понять.

На рисунке 19 показана одна комплексная ситуация. Этот рисунок родился в поезде по дороге в город Рованиemi, где авторы должны были выступить на семинаре о симптомах преступного поведения у несовершеннолетних. В поезде мы встретили старого друга и коллегу Юху Лахтинена, который нарисовал на салфетке эту схему.

Центральная часть рисунка — это переговоры со службами, на которых встречаются подросток, семья и службы помощи или сеть специалистов из разных сфер. Эти встречи почти всегда ограничены по времени, на них согласовывается план действий и оценивается ситуация. Кроме того, каждый день между подростком и службами (школой, службой по работе с молодежью, службой защиты ребенка, полицией), а также между родителями и службами происходят свои истории. То, что происходит внутри семьи, — это другой мир. Службы редко хорошо знают, как живут подростки и их семьи. Если об этом не рассказать, это не примут во внимание. Кроме того, подростки живут в своем пузыре,

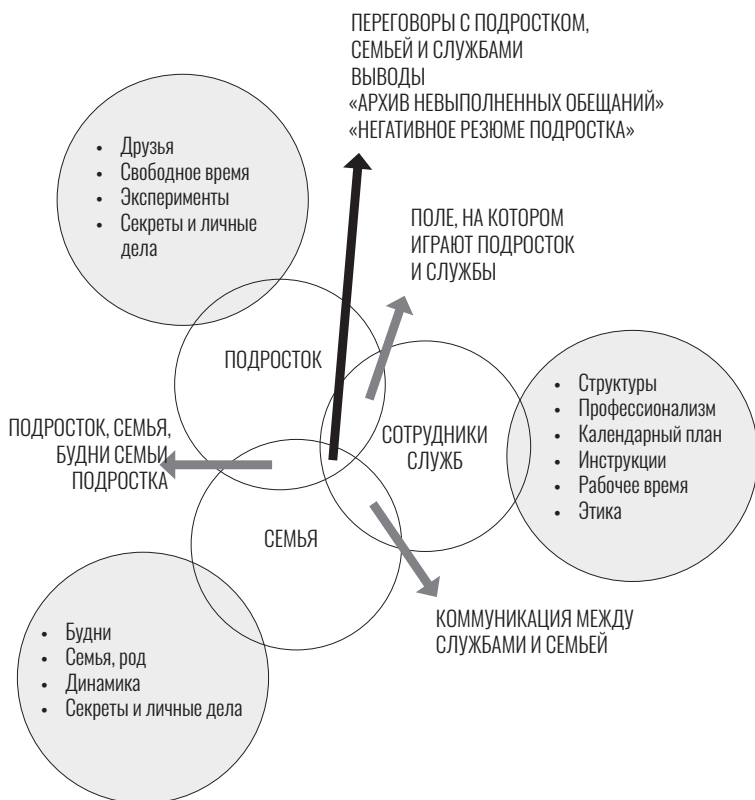


Рисунок 19. Чтобы понять общую картину, требуется время (схема Юхи Лахтинена, 2019 г.)

в который входят друзья, эксперименты, хобби и другие важные для подростков вещи. Чтобы понять всю эту большую картину, надо провести с семьей много времени в свободном формате или иметь их безграничное доверие, чтобы можно было говорить совершенно открыто. Какими бы хорошими ни были договоренности и планы, построенные вместе со службами, главное все же — насколько подросток и его семья готовы их реализовать. По нашему опыту, доверие строится не на коротких переговорах в офисе, а за чашкой кофе, совместным поеданием пиццы, в гостях, в моменты равноправных, необвиняющих встреч и слушания другого.

При разрешении масштабных конфликтов необязательно хорошо знать каждую сторону конфликта, досконально разбираться в их семейных отношениях. Однако хорошо понимать, что кроме того, что в конфликте столкнулись две, три или десять жизненных траекторий, у каждого участника есть еще своя история и жизнь. Если при работе с конфликтом возникает ощущение, что один участник или его семья переживает какие-то вещи совершенно иначе, чем другие, следует лучше познакомиться с этой семьей. Что мы можем найти в их ранее пережитом опыте и как мы можем помочь им рассказать об этом? Мы, как профессионалы, должны вместе подумать, как облегчить сторонам переживание негативного опыта.

В ситуации школьной травли семья пригрозила школе судебным иском. Школа многое сделала для решения конфликта, например, разделила учащихся на небольшие группы, организовала школьный транспорт для подростка, на перемене его сопровождал взрослый. Переживание травли на этом не закончилось, подросток постоянно сообщал об этом дома родителю. Примирение казалось тут не самым разумным ходом, так как другая сторона не испытывала потребности в примирении. Мы проанализировали ситуацию вместе с сотрудниками школы и родителем, оказалось, что родитель очень устал и отношения между ним и подростком дома сильно изменились. Родителю нужна была поддержка в родительстве, а подросток своими рассказами добивался внимания. Решили снизить помощь школы и усилить поддержку семьи при помощи социальных служб. Травля когда-то была, но подросток и его семья не смогли перешагнуть этот опыт и идти дальше, поэтому даже малейшие сигналы воспринимались ими как жестокая травля.

Когда мы имеем дело с конфликтом, который уже пытались решить многими разными способами, но результата не добились, это признак того, что ситуация, возможно, недостаточно хорошо изучена. Изложенный выше пример показывает, что решением должно было быть не введение серьезных мер в школе, а поддержка ребенка дома.

Сетевое взаимодействие в разрешении конфликтов

Мы уже неоднократно говорили, что при разрешении конфликтов очень важно иметь сети контактов в разных сферах и обращаться за поддержкой к специалистам, которые уже

были как-то связаны с ситуацией. Позиция, что с трудными вопросами можно справиться в одиночку или маленькой группой, звучит очень странно. Для успешной междисциплинарной работы всегда нужны сети, помогающие удовлетворить весь спектр запросов. У опытного менеджера процесса есть широкая сеть специалистов, к которым он может обратиться. Сети могут быть разными в зависимости от региона. В каждом городе свои муниципальные службы помощи, не говоря уже о третьем секторе, что еще раз подтверждает наш тезис, что не может быть одного метода, одной операционной модели, одинаково работающей по всей стране. При построении сетей и изучении конфликта происходит знакомство с ситуацией. Чтобы работать с проблемами, чтобы их решать, нужно знать контекст.

Сети не рождаются в момент кризиса, важно заранее познакомиться с полем, в котором работают другие специалисты. Если на острой стадии конфликта вы вводите в процесс новых людей, новых акторов, у вас уйдет еще много времени на построение доверительных отношений. Хороший профессионал в области разрешения конфликтов и менеджер процесса должен быть уже осведомлен о работе и должностных обязанностях разных специалистов, он знает, кого, когда и на каком этапе можно попросить подключиться. В фрагментированной системе служб помощи должностные обязанности сотрудников разных секторов граничат друг с другом, но не пересекаются. Чем лучше вы знаете конфликт и профиль работы разных служб, тем проще вам будет попросить нужных специалистов включиться, особенно когда ситуация развивается на полях нескольких служб. Это так называемое лиминальное, переходное пространство, о нем мы расскажем в третьей части (см. рис. 20 и с. 143). Это не какое-то физическое пространство, в котором мы сядем большой компанией и устроим совещание. Это про привлечение в работу профессиональных навыков других людей для экономии времени. В начале книги мы рассказали о том, что подростковые конфликты часто бывает сложно разрешить, потому что в нашей фрагментированной системе служб плохо отлажен обмен информацией. В реальной жизни нам необходимо сотрудничать. Чтобы сотрудничество было плодотворным, нужна эффективная и активная координация.

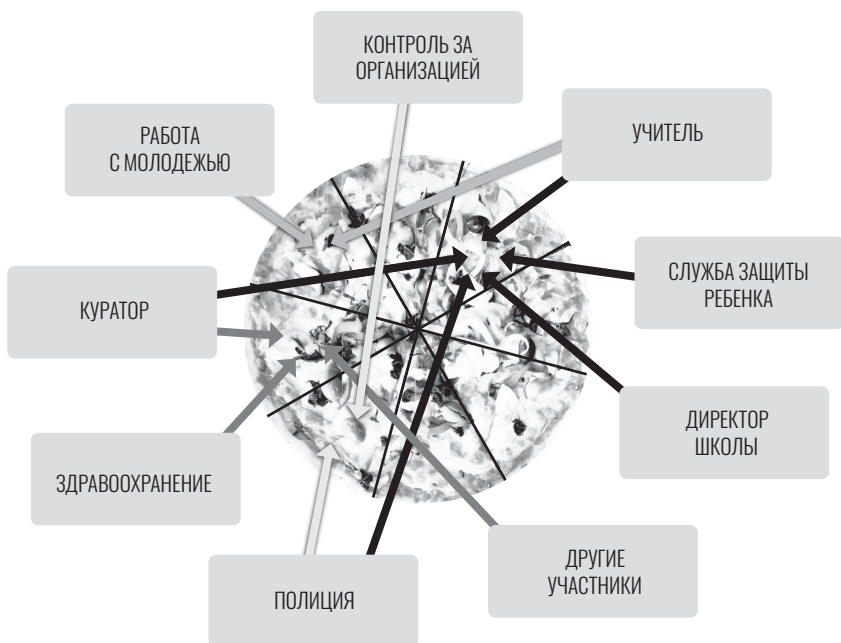


Рисунок 20. Пицца символизирует специалистов, которые нужны подросткам и их семьям для разрешения конфликта, их взаимодействие друг с другом. Одним куском пиццы не наешься, на тарелке должно быть несколько кусочков

2.3.2. Проверка вариантов решения

На этапе экспериментирования и поиска решений совместно продумывают, тестируют и систематически оценивают новые креативные способы воздействия на ситуацию. Вместе строят гипотезы о первопричине конфликта, о том, какими экспериментами на конфликт можно повлиять. Важный принцип на данном этапе таков: чем больше локальной сетью и самими участниками конфликта будет предложено вариантов решения и способов их проверки, тем лучше. Цель не в том, чтобы человек, ведущий процесс, был героем, от которого все ждут разрешения любого конфликта. Его задача только создать пространство, место, чтобы участники поверили, что разрешение конфликта возможно, осмелились вместе пробовать разные варианты решений и взяли на себя ответственность за ситуацию.

Масштабные и затянувшиеся конфликты болезненны как для сторон конфликта, так и для акторов, которые пытаются им помочь. Поэтому иногда очень важно собраться в одном пространстве, чтобы вместе обдумать варианты решений и объединить навыки специалистов из разных сфер. Фактические участники конфликта на этом этапе не привлекаются, это вопрос организации специалистов для контролируемого проведения экспериментов. На более позднем этапе, если получится, можно будет пригласить и стороны для совместного поиска решений. Это не означает, что мы работаем за спиной у семьи. На сензитивном этапе мы спросили, согласны ли семьи на то, чтобы специалисты между собой выяснили, как они могут помочь сторонам урегулировать конфликт. Членов семей уже опросили по поводу их пожеланий по улучшению ситуации, эта информация берется за основу для обсуждения решений в кругу специалистов.

Если между сторонами конфликта нет доверия, а ситуация серьезно влияет на физическое и психологическое благополучие семей, очень важно сначала обсудить предварительный план работы только в кругу акторов и только потом предложить идеи по облегчению ситуации семьям, чтобы они почувствовали, что какая-то работа идет, что им не нужно в одиночку нести ответственность за решение ситуации (см. Särkikangas 2020b и роль менеджера родительского проекта). Мы уже знаем, что худший вариант на этапе кризиса — собирать за одним столом стороны затянувшегося конфликта, находящиеся во власти кипящих эмоций. Случается, что даже профессионалы не имеют ни малейшего представления о том, как облегчить ситуацию, не обладают минимальными навыками фасилитации примирения. К сожалению, это часто приводит к тому, что попытка разрешения конфликта оборачивается крахом, а конфликт обостряется. Поиски подходящего решения затягиваются. Специалисты могут при этом посчитать, что они со своей стороны уже сделали все возможное. Мы хотим подчеркнуть, что, прежде чем приступить к разрешению ситуации, важно внимательно посмотреть и убедиться, что был тщательно пройден сензитивный этап, описанный в предыдущей главе. Если есть доверие к внешнему менеджеру процесса или специалисту, который уже работал с проблемой ранее, это шаг к тому, что доверие можно перенести на других участников конфликта и на других специалистов.

Когда удастся собрать людей, видящих конфликт с разных точек зрения, можно вместе занести факторы, вызывающие беспокойство в связи с конфликтом, в таблицу на рисунке 21 и вместе обдумать план действий. Когда большой конфликт вместе поделят на части, останется маленький «комочек», который покажется абсурдным, хаотичным, даже не поддающимся разрешению. Если сеть акторов считает, что части конфликта слишком сложно поддаются разрешению, надо под поощряющим взглядом менеджера процесса искать новые творческие решения. Для каждого варианта решения определяют сроки, на каком этапе что должно произойти и как это будет оцениваться. Менеджер процесса будет следить за реализацией, при необходимости для тех, кто работает над разрешением конфликта, он организует дополнительную встречу, чтобы вместе проследить за развитием ситуации.

Выбранные варианты решений не означают, что что-то делается без согласия вовлеченных в конфликт сторон. Это такие вопросы, как, например, кто с кем на связи и составляет карту ситуации или же предлагает что-то кому-то из сторон конфликта.

Мы наддисциплинарно распределяем рабочие задачи.

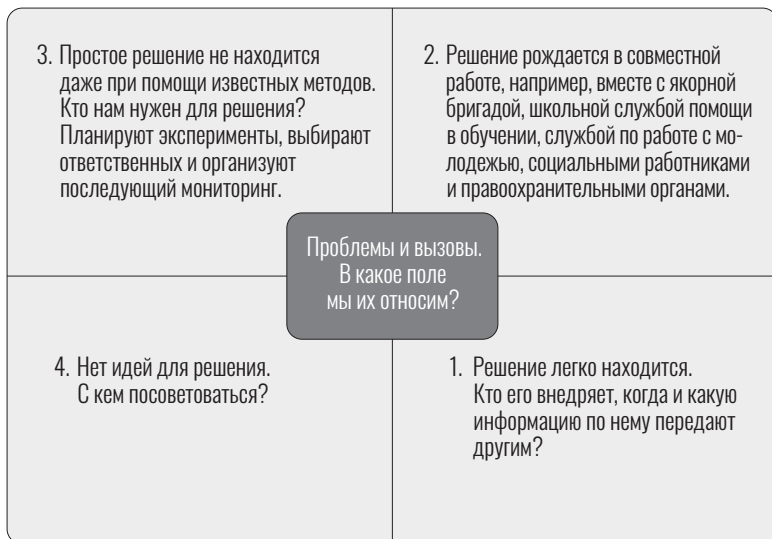


Рисунок 21. Поле из четырех ячеек, в основу взята модель Кеневин. Процесс выяснения ситуации и поиска решений

Ниже приведены две истории о том, как проходил поиск решения комплексной ситуации.

Пример разрешения конфликта в сообществе

Один ребенок из-за травли бросил школу. По мнению школы, он вообще плохо взаимодействовал с другими, но никакой травли не было. По словам школы, его класс был очень беспокойный, с ним было трудно работать. Учителя часто менялись. В классе сложно было добиться тишины. Семья ребенка заявила, что он не вернется в школу, пока ситуация не разрешится. Было решено построить социограммы, чтобы понять, как выглядит ситуация глазами детей: кто с кем сидит, а с кем вообще не складывается. На основании полученных данных всех рассадили в новом порядке. Кроме того, провели встречу с родителями в формате диалога, им показали анонимные результаты социограммы. Выяснилось, что несколько учеников тоже сталкивались с травлей и приставаниями. На родительской встрече в формате диалога родители в мини-группах обсудили, что они могут сделать сами, чего они хотят от детей и школы. Родители договорились плотнее общаться между собой и обсудить эти вопросы дома с детьми. Школа пообещала сотрудничать с ближайшим молодежным пространством и сотрудниками нашей организации, чтобы впоследствии провести для класса группирование для улучшения командного духа. Ребенок, подвергшийся наиболее сильной травле, все еще надеялся, что его переведут в другой класс, его перевели в небольшую группу, где ему стало заметно приятнее учиться.

В этой истории, затронувшей учащихся начальной школы, было несколько факторов, способствовавших возникновению возмущений и травли: смена учителей, ученики недостаточно хорошо знали друг друга, особенности конкретного ребенка, подвергающегося травле. Это отличный пример ситуации, когда очень сложно проводить медиацию, так как нет конфронтации сторон. Социограммы — отличный способ познакомиться с групповыми феноменами-процессами и отношениями между учениками, особенно в начальной школе. Социограммы бывают разные, но обычно они предназначены для составления диаграммы взаимоотношений путем индивидуального опроса каждого ученика. Это позволяет заметить, если кто-то оказался изгоем или подвергается травле.

При проведении социограмм следует учитывать возраст детей и действовать соответственно. Мы слышали, что в одной школе с девятиклассниками была составлена социограмма, а подростки перевели ответы в игру.

В нашем же случае данные социограмм были нейтрально представлены родителям младших школьников, в этом случае ситуация стала общей для всех, и решения искали все вместе. Таким образом, ситуация касалась уже не одного ученика и его конкретных переживаний. Кроме того, была проведена тщательная работа, во время которой школа лучше познакомилась с учениками, обратилась к молодежной службе, чтобы та помогла организовать группирование — все это были шаги к укреплению общего духа класса и выработке общих правил, как вести себя в группе, уважая границы других. Подобные родительские встречи в формате диалога можно проводить и с участием детей, чтобы они вместе с родителями, школой и другими специалистами предлагали свои решения для создания более безопасного школьного сообщества. Ситуацию всегда надо тщательно продумывать и адаптировать под нее возможные пути решения.

Пример разрешения ситуаций, связанных с неким феноменом

В городе поднялся шум из-за одного подростка и группы ребят постарше, которые собирались вместе и употребляли наркотики, творили беспорядки. Полиция пригласила на встречу акторов из разных сфер, а мы выступали фасилитаторами. На встречу пришли представители города, общественных организаций и церковного прихода — сотрудники и руководство. В группе представителей молодежного, социального, приходского, охранного и коммерческого секторов каждый мог высказать свой взгляд на ситуацию. При планировании встречи и мер воздействия мы использовали способ описания конфликта в виде айсберга и методологический подход модели Кеневин. Сначала мы нарисовали несколько айсбергов в ряд, чтобы их было видно. Во время обсуждения между участниками возникла конфронтация. Могло показаться, что работу того или иного актора недооценивают или подозревают, что он действовал неправильно. Это было не так. Чувство вины и стыда — естественное человеческое проявление, когда на работе или в жизни дела, мягко говоря, не заладились.

В конце концов выяснилось, что одни работают с подростками, другие со взрослыми. Актёры поделились на два лагеря, при этом ни у тех,

ни у других не было полной картины ситуации. В следующий раз мы собрали службы и сети — с кем смогли связаться, и решали, кто за что может взять ответственность. Конкретный результат встречи — договорились, что одну ситуацию вынесем на медиацию, ту работу, которую необходимо провести, проведем, объединив службы, работающие с подростками и взрослыми, и создадим общий канал для коммуникации. Также мы договорились создать рабочую группу, которая организует для подростков в торговом центре семинар, на котором они выработают правила взаимодействия, эта группа будет информировать лиц, принимающих решения, о том, что касается работы. По каждому направлению выбрали ответственное лицо, которое должно было развивать направление.

Подобную процедуру фасилитации процесса в работе с похожими ситуациями, считающимися проблемными, мы использовали во многих городах Финляндии и Эстонии. Главный принцип — собрать вместе представителей разных сфер, как-то связанных с ситуацией. Часто в вопросах общественной безопасности самым веским аргументом для жителей является то, что проблему поднимает местная полиция и она же собирает людей. Далее, важно услышать разные мнения по поводу ситуации от всех акторов. Рекомендуются, чтобы фасилитатор или менеджер процесса следил за тем, чтобы всем участникам было предоставлено одинаковое время на высказывание, и вместо того, чтобы предложить какое-то быстрое решение, выступающих просят рассказать то, что важного они заметили в ситуации. Часто люди опускают руки перед проблемой, которая кажется им неразрешимой, их надо возвращать к теме, просить, чтобы они рассказывали только о том, что они заметили. После обмена наблюдениями можно погрузиться глубже в истоки конфликта или предполагаемые истоки конфликта, пытаться прийти к общему пониманию ситуации и факторов, влияющих на нее. Только после этого можно рассуждать о том, что каждый из нас может предпринять; возможно, придется придумать новые способы разрешения комплексного конфликта. Тут важны должностные обязанности приглашенных: нужны как рядовые работники, которые видят и лично сталкиваются с конкретным феноменом, так и их руководители, которые делают работу первых возможной. Наилучшие результаты бывают, когда удается соединить умения и полномочия специалистов из разных сфер.

Примеры экспериментов

Невозможно дать ответ, как разрешить ситуации, разные по своей сути и масштабности, если ты мало что о них знаешь. Надо обязательно вначале познакомиться с каждой ситуацией и продумать различные варианты решений вместе с представителями сетей, которые лучше всех разбираются в вопросе. Мы решили поделиться примерами экспериментов, которые потом нам пригодились в других случаях. Было проведено несколько экспериментов одновременно и последовательно, их эффективность постоянно измерялась. В новых ситуациях важно, чтобы у участника была возможность самому решить свои проблемы и чтобы идеи акторов, которые работают с конфликтом, тоже использовались как часть решения. Большинство из идей, которые оказались эффективными, были разработаны вместе с разными акторами. Главное, чтобы человек, отвечающий за процесс решения конфликта, не превращался в героя, несущего на своих плечах ответственность за окончательный вариант решения ситуации и его успешность.

Конфликты между людьми

- Поддержка для человека, обеспечение того, чтобы его услышали.
- Поддержка для семьи.
- Медиация.
- Направление в службы.
- Направление на занятия по интересам и учебу.

Конфликты в сообществе

- Различные социогаммы, чтобы сделать феномен травли видимым в классе.
- Поддержка для специалистов из сообщества через дообразование и диалогическое общение.
- Медиация между подростками.
- Медиация между родителями.
- Медиация между родителями и специалистами, например, если есть напряженность в отношениях семьи со школой или с сотрудниками службы защиты ребенка.
- Помощь со стороны службы по работе с молодежью в организации группирования с учетом особенностей конфликтной ситуации.

- Лекции по законодательству, например, про роль соцсетей в уголовном процессе, которые проводит полиция или кто-то проводит вместе с полицией.
- Работа в мини-группах. Организуется либо для всех сторон конфликта, либо для одной из них, либо для других подростков, оказавшихся в поле влияния конфликта. Иногда бывает полезным участие в группе подростка, который, возможно, является жертвой травли, в других случаях разумнее собрать в группу только подростков, которые травят других. Не существует одной схемы для всех, в каждой отдельной ситуации надо продумать задачу работы в мини-группе, попробовать и оценить.
- Тематические родительские собрания в формате диалогового общения. Их начинают с того, что сообщают о конфликте. Если один подросток стал жертвой особо жесткой травли, то с его родителями предварительно согласуют, насколько открыто об этом будут говорить. Если феномен затрагивает весь класс, то родителей знакомят, например, с результатами социогрaмм или других опросов про травлю. Тут важно групповое обсуждение, на котором родители участвуют в решении вопроса, а не выступление одного человека. Часто диалоговые родительские собрания проводятся с участием подростков. Обычно от 80 до 100 процентов родителей включаются в процесс, если директор предварительно поговорил это с каждой семьей и попросил помочь школе с процессом воспитания.
- Открытая встреча родителей или встреча-общение, в которой могут участвовать соседи по району, тему и содержание которого подбирают исходя из ситуации.
- При масштабных живых конфликтах очень важна коммуникация. Например, финским школьным приложением Wilma (чат для общения родителей и школы. — *Прим. пер.*) могут пользоваться и родители, и дети даже вне школы. В чате учитывается тот факт, что родители могут говорить на разных языках, и то, что есть родители, не состоящие в чате.
- Сопровождающие взрослые («свои взрослые»), приставленные к подросткам. В одной школе активно применялась система сопровождающих взрослых при переходе из начальной школы в среднюю.

Крупные феномены

Создание междисциплинарных рабочих групп на время работы с ситуацией (ср. Engeström 2004; Engeström et al. 2011).

- Коммуникация, обсуждения при организации различных открытых мероприятий.
- Разрешение конфликтов посредством медиации.
- Привлечение подростков к борьбе с неким феноменом, например, семинары, где рассказывают об общих правилах взаимодействия между людьми, проводимые в торговых центрах, библиотеках, школах или молодежных учреждениях.
- Одновременное обучение по междисциплинарному управлению процессом для специалистов, работающих с ситуацией. Тем самым укрепляется сотрудничество между членами сети, развиваются их навыки совместного решения конфликтов в комплексных ситуациях на стыке разных служб. (Подробнее об этом в третьей части.)

2.3.3. Внедрение действенных решений

Кризис преодолен, между сторонами и акторами было выработано общее видение ситуации, были проведены различные эксперименты для улучшения ситуации, теперь настало время посмотреть, что сработало, а что нет. На этом этапе принципы работы надо быстро менять, как только появляется эффект от экспериментов. Эффективные решения надо усиливать и использовать дальше, а неработающие сократить.

Провели медиацию в случае насилия в паре между подростками. Медиация проводилась по учебному пособию по примирению, при этом учли сензитивную фазу, со всеми участниками встречались отдельно. Была проведена восстановительная медиация, в ходе которой молодые люди договорились о правилах работы и как должно пройти расставание, чтобы оно не причинило им вреда. Вскоре после примирения, но до установленной мониторинговой встречи, выяснилось, что угрозы и ругань продолжают. Мы решили организовать мониторинговую встречу с участием представителя полиции, который занимается профилактической работой с подростками. Несмотря на присутствие полицейского на мониторинговой встрече, конфликт эскалировался до угрозы убийства. Мы прервали встречу и развели участников. Затем мы

предложили стороне, которая сильнее угрожала, дополнительные индивидуальные встречи. Мы встречались с этим подростком еженедельно в течение месяца. По мере роста доверия мы, заручившись согласием подростка, пригласили к нам на встречу многопрофильную якорную бригаду «Aseman Lapset ry: ssa». Тут, наконец, молодой человек заметил импульсивность своего поведения и согласился, чтобы его направили в реабилитационный центр для детей и подростков. Мы продолжали постоянно интересоваться, как у него дела, в переписке по WhatsApp, чтобы убедиться, что он получает помощь. Благодаря индивидуальной помощи угрозы и оскорбления, связанные с прежними отношениями, прекратились.

Этот пример показывает, как проходит внедрение эффективных решений и отказ от неработающих. В той ситуации совместное рассмотрение ситуации сторонами конфликта проблему не решило. Зато с помощью индивидуальной помощи удалось снизить напряжение. Похожий пример, когда в определенном конфликте решают тесно сотрудничать именно с подростками. Если несмотря на меры, принятые вместе с подростками, ситуация продолжает быть конфликтной, следует попробовать другие средства, такие как индивидуальная помощь, работа с родителями или поддержка от других взрослых, работающих с подростками. Какими бы хорошими ни были меры и эксперименты, важно отслеживать краткосрочные эффекты, чтобы при необходимости изменить направление и сосредоточиться на том, что работает эффективнее.

2.4. ЭТАП РЕФЛЕКСИВНОЙ ОЦЕНКИ И МОНИТОРИНГА

Последний, но не менее важный этап разрешения конфликта связан с мониторингом. После того, как острый конфликт, насколько возможно, был разрешен, надо продолжать следить, чтобы участники чувствовали себя хорошо в тех сообществах, где конфликт возник. В этой главе раскрывается, какую роль менеджер процесса играет в поддержке локальных сетей, мониторинге и оценке ситуации. Описывается, как можно извлечь урок из конфликта, чтобы избежать его затягивания и последующей эскалации (см. рис. 7, с. 65, шаги 7–11).

2.4.1. Поддержка от сети контактов

Хорошо реализованный процесс урегулирования конфликта повышает доверие между людьми (см. рис. 12, с. 96). Нейтральному, внешнему менеджеру процесса или медиатору, уделяющему много времени выслушиванию сторон, часто удается добиться доверия. По ходу работы он активно старается перенести доверие клиентов на службы помощи и на тех, с кем стороны сталкиваются в повседневной жизни, то есть на специалистов, кому из-за неудачного опыта, недопонимания или других причин стороны вначале не очень доверяли. Доверие можно восстановить путем медиации между службами помощи / другими поставщиками услуг и родителями, или как-то иначе подтолкнуть стороны обращаться за помощью в разные инстанции: *«Это очень хороший соцработник / психиатрическая медсестра / специалист общественной организации. Пойдем познакомимся*

с ней?» Подорванное доверие восстанавливается, когда накал ситуации постепенно остынет, тогда точки зрения разных участников будут слышнее, увеличится понимание.

Часто после того, как острота конфликта снизилась, государственные службы помощи и другие акторы продолжают дальше работать сами. Менеджер процесса должен временно поддерживать работу других членов сети, — важно, чтобы все знали, что происходит сейчас и что будет делаться дальше. Менеджер процесса должен напоминать членам сети, что на будущее надо больше коммуницировать, при необходимости, он может сам поддерживать коммуникацию между акторами, чтобы убедиться, что информация передается.

На этом этапе менеджер процесса меняет свою позицию, теперь он поддерживает сеть акторов, мониторит ситуацию. Звонки членам сети с вопросом о состоянии дел помогают мотивировать, поддержать их дальнейшую работу. Менеджер процесса приходит на помощь, если у членов сети возникают вопросы, при необходимости направляет их в другие организации. Менеджер процесса может по-прежнему поддерживать общение со сторонами конфликта, в основном только для того, чтобы убедиться, что ситуация разрядилась. Так семья будет знать, что менеджер процесса, сыгравший ключевую роль в разрешении конфликта, будет рядом, если ситуация вдруг ухудшится. Как правило, когда ситуация действительно улучшилась, в ответ на мониторинговые звонки будут добродушные и благодарные отзывы или стороны вообще больше не будут звонить. Ситуация выглядит иначе, если конфликт реактивируется. В этом случае у семей есть простой путь, как напрямую связаться с внешним специалистом по урегулированию конфликтов.

Менеджер процесса отходит на второй план, а организации, связанные с ситуацией, как и оговорено, дальше работают с ней. Позиция менеджера процесса меняется на позицию специалиста, поддерживающего реализуемые другими практики. На этом этапе он окончательно передает лицам, которые будут дальше заниматься конфликтом, все сведения о самом конфликте и общую картину событий, которую он собрал на различных этапах рассмотрения и разрешения конфликта (см. рис. 7, с. 65, шаги 7–9).

2.4.2. Мониторинг и оценка ситуации

Ниже мы даем простые инструменты для оценки и анализа ситуации: «Паук» и «Вот черт!» Эти инструменты помогут любому, кто работает с конфликтом, оценить изменения, которые произошли при решении конфликта, и научиться эффективнее действовать в будущем, используя рефлексия.

«Паук» — простой и эффективный инструмент оценки

Не существует единственно правильного способа оценить, насколько удалось воздействовать на стороны конфликта и сам конфликт. Главное, чтобы те, кто сильнее всего пострадал, считали, что ситуация улучшилась. Для анализа можно использовать визуальный повествовательный метод оценки «Паук» (см. рис. 22). У сторон и служб помощи спрашивают, какой им представлялась ситуация на ранней стадии урегулирования конфликта, из ответов выбирают пункты, которые потом будут оценивать. Так, в случае школьной травли оцениваются такие параметры, как благополучие, ситуация в классе, самочувствие учителей, чувство одиночества, желание ходить в школу и насколько справляются с ситуацией родители. Стороны конфликта и представители служб помощи оценивают, насколько каждый из этих пунктов вызывает у них беспокойство, по шкале от 0 до 5: 0 означает отсутствие беспокойства, а 5 — сильное беспокойство. Параметров может быть четыре и больше, чтобы на графике можно было отразить влияние на ситуацию тех или иных решений.

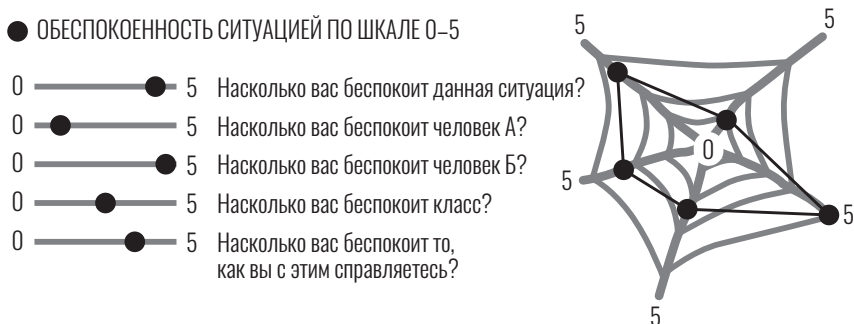


Рисунок 22. Начальный этап оценки методом «Паук»

Важно записывать темы, поднятые в ходе оценочного обсуждения, это поможет подростку вспомнить детали, когда будут сравнивать ситуации до и после. С помощью этого инструмента оценки подросток заодно научится отслеживать собственные чувства и то, как они меняются со временем и в зависимости от ситуации.

После того как испробовали разные методы, снова проводят обсуждение с теми же людьми, и повторно дают оценку параметров, используя максимально схожие вопросы. Особенно хорошо заметны изменения, если рисовать график вместе с подростками. Ситуацию можно отрефлексировать, обсуждая, например, чувство тревоги, оценки в школе, досуг, травлю. При помощи этого графика (см. рис. 23) становится понятно, уменьшилось влияние конфликта на их жизнь или по каким-то пунктам усилилось. Такой вид оценки поможет дальше направить работу в ситуации, если беспокойство по каким-то пунктам осталось прежним. Например, если подростку стало легче находиться в школе, но в свободное от школы время он испытывает одиночество, можно дать ему контакты кружков по интересам и молодежных центров, даже сходить с ним и познакомить с кем-то из взрослых, работающих там. На графике будет видно, если один из участников конфликта считает, что конфликт усугубился, а другие считают ситуацию довольно хорошей. В этом случае мы сосредоточимся на страдающем подростке и его семье и выясним, что конкретно идет не так.

Главное в этом методе — его простота и легкость обнаружения изменений. Если какой-либо из измеряемых параметров получил более высокий балл беспокойства, чем при первоначальном замере, менеджеру процесса и другим акторам следует сразу принять по нему меры. Эффект от применения того или иного решения является важным критерием оценки. Это позволяет акторам продолжать работу там, где подростки, семьи или специалисты чувствуют, что ситуация не изменилась или изменилась к худшему.

Этот инструмент оценки позже будет применен для создания простого в использовании приложения для менеджеров процесса. До сих пор мы обходились тем, что рисовали эту схему на бумаге или в таблице Excel и обсуждали его. Тут самое важное определить, снизилось ли беспокойство в отношении измеряемых параметров и где необходимы ваши собственные усилия или усилия сети.

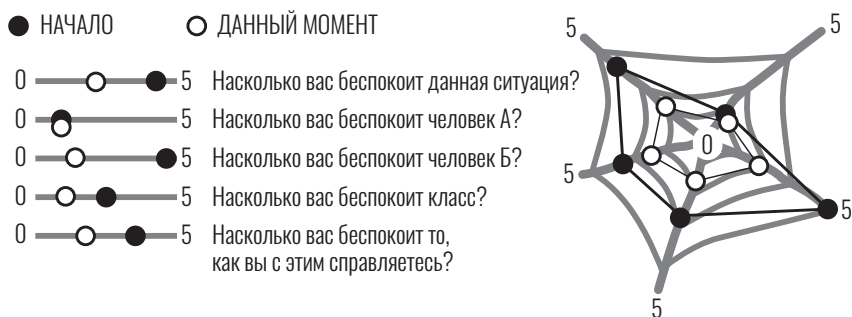


Рисунок 23. Заключительный этап оценки методом «Паук»

«Вот чёрт!» — На ошибках учатся

Допущенная ошибка научит лучше, чем успех.

(Dave Snowden 2011)

По мере продвижения в решении комплексного конфликта на ошибках можно только учиться. Стыд и страх неудачи, их сознательное избегание часто являются препятствием для обучения. Они ослабляют способность решать проблемы в будущем. Взрослые не должны колебаться, особенно в случаях, когда речь идет о благополучии детей и подростков. Когда вы помогаете участникам разрешить затянувшийся конфликт, они с пониманием отнесутся и к неудачному эксперименту, если впоследствии разобрать его максимально честно. Когда вы помогаете с открытым сердцем и обещаете не бросать участников конфликта в случае неудачи, это облегчает им боль от проигрыша. Если вы предложили эксперимент, а он не дал желаемого результата, на этот случай давно придуманы волшебные слова: «Извините, я был неправ».

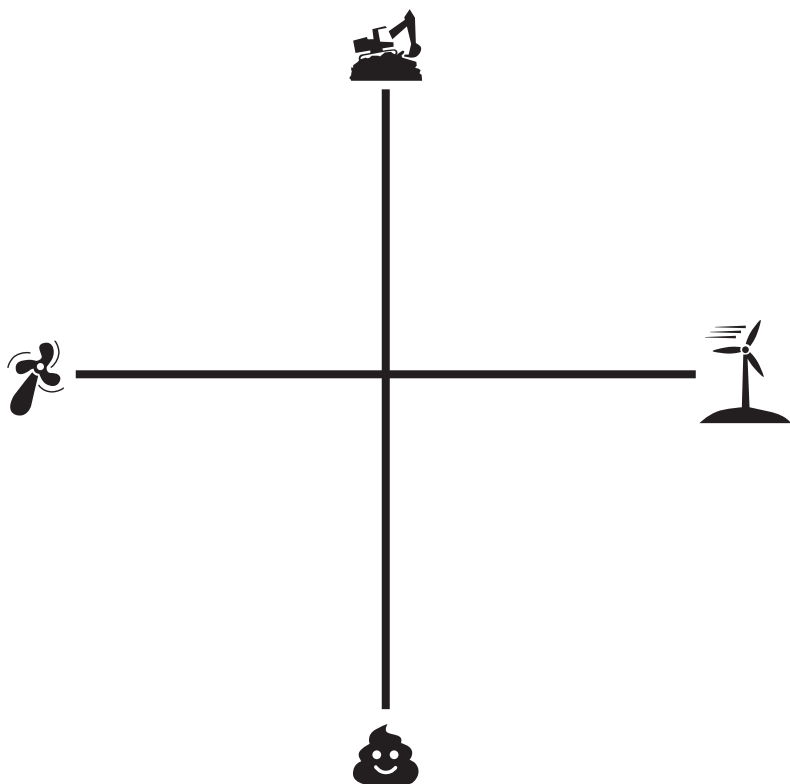
Во всех культурах мира издревле существуют формы обучения при помощи историй, в которых никого конкретно не обвиняют. В одной школе учитель разработал хитрую систему под названием «Упс-анкета». С ее помощью школьники вместе со взрослыми разбирали детские и подростковые шалости. Цель анкеты не найти виновных, а помочь разобраться с эмоциями и научиться нести ответственность. Когда в нашей работе попадают конфликты, которые другим до этого решить не удалось, естественно, мы

не ожидаем, что с первой же попытки придем к успеху. На основе анкеты того учителя мы разработали свою шутивную анкету «Вот чёрт!» для команды «Aseman Lapset ry: ssa» (см. рис. 24), ее мы используем для анализа неудачных экспериментов и извлечения уроков.

Это работает так: мы встречаемся с командой каждую пятницу, чтобы поделиться неудачами за неделю и посмеяться. В безопасном рабочем коллективе неудачи — отличный ресурс, который помогает всем членам команды профессионально развиваться. Легче учиться на неудачах, когда рабочая атмосфера позволяет спокойно признаться в своих ошибках и принять их как ключевой аспект работы над комплексными проблемами. Если бы существовали какие-то правильные решения, этих проблем никогда бы не возникло. Тут мы хотим упомянуть один критический момент, который хотелось бы изменить. Когда мы пишем отчет в виде рассказа о конфликте, который мы сопровождали, бывает, мы видим моменты, где взрослые могли бы поступить иначе. Мы их не озвучиваем и не подчеркиваем, потому что педагоги никогда не говорят: тогда-то нам надо было поступить иначе. Может, это связано с нашей культурой или с чем-то еще? Выше говорилось, что доверие граждан к финской полиции составляет 91 процент. (Министерство внутренних дел Финляндии, 2020) Возможно, потому, что ошибки, допущенные полицией, открыто освещаются всеми средствами массовой информации? Нет, мы не хотим, чтобы ошибки, допущенные в сфере образования, обсуждались публично, но очень важно, чтобы об этих вещах говорили и даже иногда извинялись перед семьями, детьми и подростками.

Идея рисунка 21 состоит в том, чтобы определить эффективность метода «Вот чёрт!» с помощью двух осей. По вертикальной оси неудачу сначала оценивают как кучу: маленькая кучка или большая колбаска. По горизонтали оценивают, насколько широко распространяется влияние этой неудачи: какого размера мусор и когда он попадает в вентилятор. Шутка разряжает атмосферу, помогает проговорить трудные темы, особенно когда речь идет о человеческих ошибках.

Конечно, никто не хочет потерпеть неудачу. Эми С. Эдмондсон (2011) рассматривает этот вопрос в научной статье «Harvard. Strategies for learning from failure» («Гарвард. Стратегии обучения на неудачах»). Воодушевленные ею, мы объединили мыслительную модель Кеневин и теорию Эдмондсон, создали новую схему,



ИСТОРИЯ

Рисунок 24. Форма «Вот чёрт!», при помощи которой можно с юмором отрефлексировать неудачи в рабочей группе (команда «Aseman Lapset ry»)

иллюстрирующую ситуационную природу неудач, а также неудач, возникающих в результате инновационных экспериментов (см. рис. 25). На рисунке зоны модели Кеневин — хаос, комплексная, сложная и простая проблемы наложены на ситуационные последствия неудач по Эдмондсон. Рисунок поможет понять, когда неудачи — не ошибки, а возможность научиться.

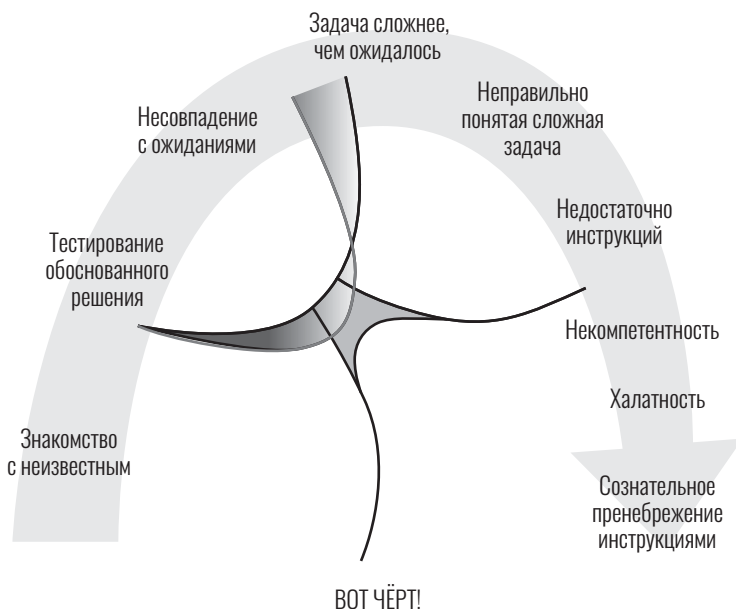


Рисунок 25. Отличный шанс извлечь урок или взглянуть на себя в зеркало (адаптировано из Snowden 2020a; Edmondson 2011)

Мы провели многие ситуации через призму модели «Вот чёрт!»: плохо сформулированные фразы во время медиации, в спешке написанную заявку на большой проект, ответы на совершенно неправильно поставленные вопросы исследования. Мы многому научились и на ошибках, допущенных в работе с конфликтами:

Полиция попросила нас разрешить школьный конфликт между мальчиками, по нему было направлено несколько заявлений в полицию. Директор школы сразу вышла с нами на связь, мы начали работу. Школа организовала встречу подростков с родителями, туда же позвали и нас. Персонал школы и полиция сразу выложили по ситуации довольно полную информацию. У сотрудников школы было много фото и аудиоматериалов с незаконными угрозами и распространением порочащей информации, касающейся личной жизни другого. (Примечание: советуем никогда так не делать, потому что кто-то из участников сразу потеряет лицо. Если родитель захочет увидеть доказательства, материалы надо показывать не на медиации.) О ситуации узнали благодаря школьной драке. Клубок начал распутываться, когда в дело вмешались куратор и директор.

Мы приняли участие в неформальной медиации, организованной школой, в которой нам частично дали вести процесс. Встреча шла долго, ребята начали уставать. Для родителей ситуация была новой, так как они понятия не имели о существовании записей, представленных школой. На встрече к соглашению не пришли, но договорились попробовать провести групповую работу с локальной службой по делам молодежи.

Кружок по групповой работе запустили почти сразу, на следующей неделе. Работа шла хорошо, сотрудники и подростки даже начали планировать поездки. После такого хорошего начала двое подростков покинули группу. Сотрудники пытались созвониться и списаться с ними, но безуспешно. Удалось выйти на контакт через родителей, договорились, что будут проведены индивидуальные встречи дома. В течение двух месяцев после медиации в школе не возникало никаких проблем.

В ходе посещений выяснилось, что на медиации подростки постеснялись рассказать все. Оказалось, что один из них, который на медиации выступал в качестве виновного, долгое время был объектом травли. Зачем рассказывать это взрослым, если его заранее назначили виноватым? Конечно, глупо жаловаться на травлю в школе, во-первых, это уже долго длилось, а во-вторых, в заявлении в полицию были серьезные преступления вплоть до угрозы убийства. И семье, и подростку было трудно говорить об этом — они никогда не обсуждали эту тему с внешним взрослым. К тому же они уже не верили, что мы сможем действовать беспристрастно — поэтому мы целый месяц не могли выйти на связь с подростком.

На основе полученной информации мы стали готовить новую примирительную встречу и официальное письмо об урегулировании конфликтной ситуации с привлечением других подростков, связанных с ней. Медиацию провели, и начался более сложный этап работы — по одному из подростков. Вместе с тем из них, который долгое время был жертвой травли, и его семьей мы стали искать подходящего специалиста, с которым он мог бы проработать случившееся и свое ощущение небезопасности, которое негативно влияло на всю семью.

Во время рефлексии по поводу этого конфликта и его разрешения мы поняли просчеты и ошибки нашей работы. Мы, как внешние акторы, сразу же потеряли доверие одного из подростков, так как не организовали предварительные встречи, чтобы обеспечить себе беспристрастность. Мы не позаботились о том, чтобы заранее познакомиться с ситуацией и подростками. Мы сделали неправильное предположение, на основании которого посчитали, что поступаем правильно. Вывод: надо самим знакомиться с ситуацией с чистого листа, а заранее представленные роли виновных и невиновных лучше оставить в стороне. Это обеспечит беспристрастность.

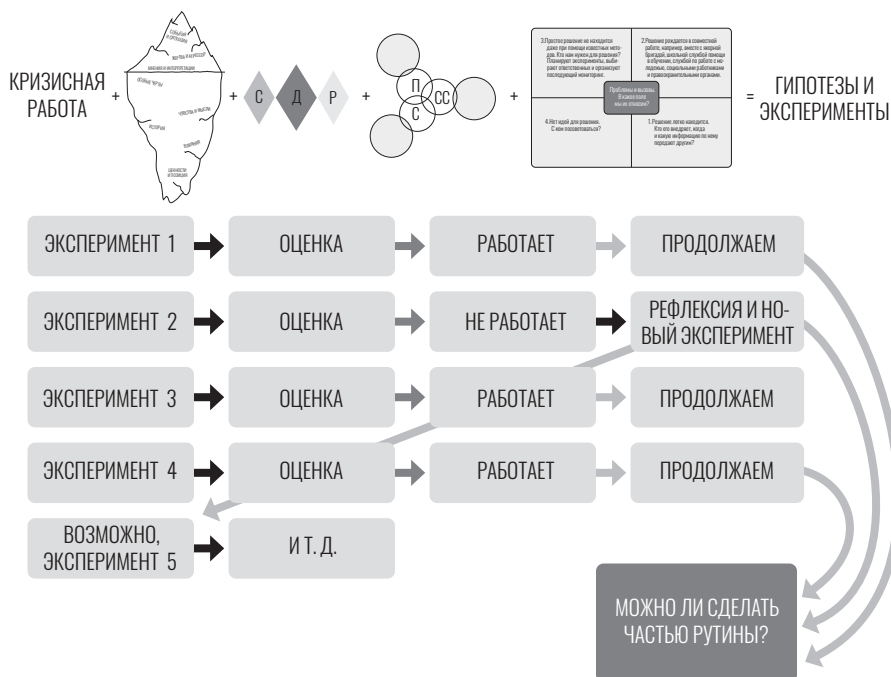


Рисунок 26. Описание гибридной модели разрешения конфликтов, объединяющей мыслительные модели и схемы, представленные в книге

В конце концов, все закончилось хорошо, но эта история ясно показывает, что статус беспристрастного специалиста по разрешению конфликтов можно приобрести, только поэтапно преодолев все этапы медиации. Если бы мы лучше сработали, мы бы сэкономили себе время, не пришлось бы организовывать вторую медиацию, и мы бы сразу смогли помочь подростку, который травил других, потому что сам долгое время подвергался травле.

На рисунке 26 мы собрали все мыслительные модели и схемы, представленные в книге. С их помощью можно выстроить доверие, а затем вместе выдвигать различные гипотезы и пробовать разные решения. В процессе все удачные и неудачные эксперименты надо записывать. Неудачные, достойные выражения «Вот чёрт!», мы заносим в схему. По ним мы проводим рефлексию нашей работы и придумываем новые подходы. При реализации экспериментов главное договориться, кто за какой эксперимент берет на себя ответственность и как будет оцениваться эффективность.

2.4.3. Проверка стратегии работы

После того как проведен мониторинг, была проведена и оценка изменений конфликтной ситуации с точки зрения и самих участников, и акторов, мы наконец можем перейти к размышлению над тем, чему сообщество может научиться на опыте данного конфликта. Извлеченные уроки можно использовать для работы в других сообществах, например, с помощью различных тренингов. Чтобы культура работы сообщества изменилась, очень важно вовлечение участников в процесс, когда они сами выдвигают варианты и воплощают их в жизнь. Люди, непосредственно участвовавшие в процессе урегулирования конфликта, с большей вероятностью будут принимать меры, чтобы в будущем предотвратить возникновение подобных ситуаций. Если рекомендации от высшего руководства спускаются на нижний уровень, они могут показаться неразумными, и тогда не будет мотивации следовать им. Поэтому для изменения стратегии сообщества важны включение и совместная рефлексия. На этом этапе мы также можем собраться и обсудить, что нового придумать, чтобы улучшить ситуацию.

Для размышления: Когда вы работали над разрешением сложной ситуации, вы обсуждали ее с коллегами? Чему тут можно научиться? Что можно улучшить?

2.4.4. Мониторинг ситуации и анализ деятельности

После тщательного анализа стратегии сообщества по интервенции в конфликты, конечно, разумно регулярно проверять эффективность новой или измененной стратегии. Как она сработала при разрешении новых конфликтов? Как ее придерживались? Если какая-то из новых стратегий не работает, вносятся изменения. Мы должны быть всегда готовы вернуться на более ранние этапы работы, если в каких-то уже разрешенных конфликтных ситуациях наблюдается откат. Тут всегда можно научиться чему-то новому. Очень опасно быть на 100% уверенным в том, что какой-то комплексный конфликт действительно разрешен до конца.

На этом этапе менеджер процесса уже должен отстраниться от самого конфликта и его участников. Самое главное, чтобы те,

кто и так работает в этой теме или с этими людьми, могли погрузиться в спокойное выполнение своей работы. Если человек, руководивший урегулированием конфликта, делает себя слишком важным и незаменимым, есть риск, что стороны конфликта и те, кто с ними работает, не поверят, что способны сами справиться со сложными ситуациями.

Поддержка по-прежнему важна, на этапе мониторинга помощь сети будет по-прежнему предоставляться, если в ней будет необходимость. Если стороны говорят, что ситуация все еще актуальна или возобновилась, необходимо вернуться к работе с этой ситуацией. Бывает, что стороны вспоминают старое, и новые ситуации трактуют более конфликтно, чем есть на самом деле. Остановиться и выслушать — часто самое лучшее лекарство. Конфликт мог возобновиться естественным образом. Если ситуация стала хуже, надо вернуться к работе, определить, где мы находимся согласно 11-шаговой гибридной модели разрешения конфликтов (см. рис. 7, с. 65). Менеджер процесса может поддержать сообщество и рассмотреть более широкую стратегию, вернуться к этапам работы только в том случае, если это необходимо при возобновившемся конфликте. На этом этапе местные акторы уже должны обладать достаточной уверенностью и средствами для повторного урегулирования ситуации.

2.4.5. Рефлексия, написание истории и обучение

Когда конфликтная ситуация, так сказать, подведена к завершению, настало время снова вернуться к оценке проделанной работы и извлеченных уроков, к рефлексии. Каждый конфликт уникален, и, хотя определенные инструменты и методы часто помогают, нет панацеи, гарантированных методов их разрешения. Поэтому важно вместе с коллегами описать кейс в виде истории, обсудить его вместе со сторонами, участвовавшими в разрешении конфликта, воспроизвести хронологию этапов и проанализировать эффективность действий с точки зрения как успехов, так и неудач. Из каждой ситуации можно извлечь уроки, которые помогут решить подобные ситуации в будущем. Это способствует изменению культуры деятельности различных сообществ так, чтобы они могли справляться с комплексными и хаотичными ситуациями сами. Хронологию можно использовать и для

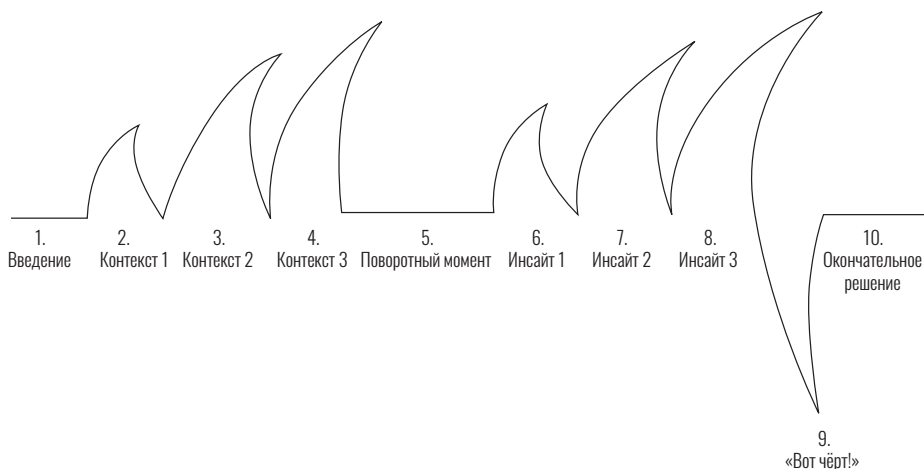


Рисунок 27. История, построенная при помощи рефлексии

того, чтобы вместе оценить, где ситуация могла быть решена раньше. Таким образом, можно извлечь уроки для введения превентивных мер и передовых практик, чтобы в будущем не опоздать, чтобы не пришлось выполнять роль пожарной команды на тушении пожара.

На рисунке 27 показано, как при помощи рефлексии можно построить историю. Схема представляет собой упрощенный вариант лекции об осмыслении коллективного опыта и написании истории, которую Дэйв Сноуден читал в Рединге (Snowden 2019). История, рассказанная Сноуденом, связана с разрешения конфликтов в ином контексте, нежели наш, но мы применяем эту схему для структурирования комплексных и многогранных конфликтов, а также для рефлексии ключевых идей, появившихся в процессе разрешения конфликтов.

История формируется через рефлексия, начиная с введения:

1. Введение. Что помогает слушателю понять, о чем речь?
- 2–4. Контексты. Опишите контекст возникновения конфликта, т.е. кратко три основные проблемы, которые его вызвали, например, негативные сообщения в соцсетях, нападение и исключение из сообщества.
5. Поворотный момент. Например, медиация, приглашение родителей к разрешению конфликта или помощь внешнего менеджера процесса.

- 6–8. Инсайты. Это идеи, возникшие в результате рефлексии, которые, как вам кажется, полезно запомнить и поделиться ими позже.
9. «Вот чёрт!» После успеха или экспериментов часто бывает возврат к ситуации конфликта или возникают другие подводные камни, которые полезно сделать видимыми.
10. Итог. Какова сейчас ситуация с точки зрения конфликта и с точки зрения всего сообщества?

Истории об успешных и неудачных процессах разрешения конфликтов помогают легче их понять. Для слушающего истории понятнее, чем голое перечисление статистики.

Часть 3

ИДЕИ ПО РАЗВИТИЮ СИСТЕМЫ СЛУЖБ ПОМОЩИ

Любой конфликт требует решения, соразмерного конфликту.

Хейкки Туркка, 2018

В развивающемся обществе всегда есть моменты, когда структура служб вообще не может больше отвечать на актуальные вызовы. Система должна все время развиваться, и, как только выяснится, что между структурными элементами этой системы затерялись потенциальные клиенты и важные для них проблемы, она должна немедленно реагировать. Конфликтные ситуации и их основательное изучение — лучший момент, чтобы проверить, насколько система вообще работает.

В этой последней части книги мы уделим внимание развитию системы служб как с точки зрения профилактики и предотвращения рисков, так и с точки зрения исправления последствий конфликта. Чтобы нормально жить в мире, полном конфликтов, нужно чтобы в обществе на разных уровнях принимались определенные меры. Как в упорядоченном, так и в неупорядоченном мире, следуя терминологии модели Кеневин, одинаково необходимо умение развиваться и учиться: регулярная профилактическая работа, ранняя интервенция и готовность быстро реагировать на внезапные кризисы и конфликты (см. рис. 1, с. 17 и рис. 29, стр. 214). Профилактические практики не помогут человеку или группе людей, которые годами находились в кризисе, а жесткие прицельные методы не нужны при решении простых ситуаций.

В январе 2021 года мы вместе с исследователями феномена комплексности из управления социальными вопросами и здравоохранением Университета города Вааса вели проект о том, как говорить на языке подростков «От дьявольской пляски служб помощи — к партитуре, где ведущие голоса отданы молодежи» (при финансовой поддержке фонда Конне). В этом проекте исследовались

потребности подростков, склонных к противоправному поведению, и структура служб, направленная на работу с этой группой. Серьезная подростковая преступность — это комплексное явление, и это понятие переносится на небольшую группу подростков, которых трудно любить. Финляндия не может себе позволить упустить ни одного подростка, поэтому мы ищем варианты, как развить систему служб помощи и сами службы так, чтобы они лучше отвечали потребностям подростков со склонностью к противоправному поведению. (Университет г. Вааса, 2020)

3.1. РАБОТА ПО ПРОФИЛАКТИКЕ, ПРЕДОТВРАЩЕНИЮ РИСКОВ И ИСПРАВЛЕНИЮ ПОСЛЕДСТВИЙ КОНФЛИКТНЫХ СИТУАЦИЙ

На рисунке 28 показано, как сообщество может развиваться в решении комплексных проблем на трех уровнях: на нескольких примерах показаны действия по профилактике, предотвращению рисков и исправлению ситуации. Рисунок не охватывает все случаи, мы лишь пытались на примере школы продемонстрировать эффективность и неэффективность системы общественных служб. Зоны пересечения окружностей очень важны, именно там должно идти развитие работы служб и самих структур. Наша идея состоит в том, что развитие в работе служб должно происходить не только на этих трех уровнях, но и в зонах пересечения и в моментах перехода.

Общее школьное образование, которым Финляндия все еще так гордится, тоже когда-то развивалось поэтапно. За несколько лет удалось модернизировать финскую школьную систему с севера до юга страны, эксперименты дали понять, что работает, что нет. Таким образом школьное образование смогло охватить детей и подростков во всей Финляндии. Чуть ли не весь мир удивляется и восхищается, каких прекрасных результатов в учебе достигают финские дети. На самые сложные проблемы сегодня часто ищут быстрые решения, спущенные сверху. Когда в случаях школьной травли ищут помощи у закона, это, с одной стороны, говорит о благих намерениях, с другой — об отсутствии иных методов и времени, чтобы решать комплексную проблему. Поспешное обновление законодательства часто имеет незапланированные негативные последствия. Прекрасный пример — реформа в сфере работы такси

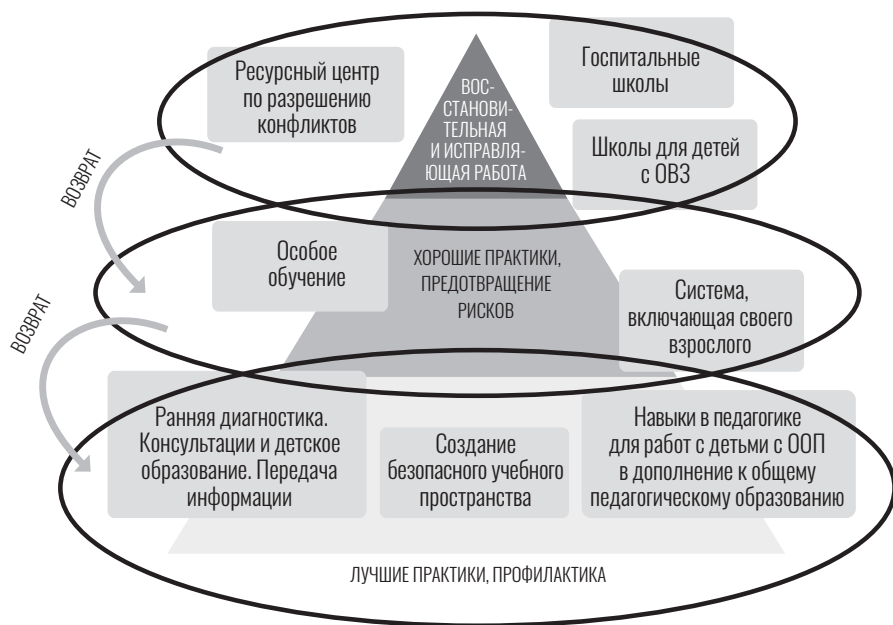


Рисунок 28. Переходные зоны на стыках профилактики, предотвращения рисков и восстановительной и коррекционной работы

(закон о транспортном обслуживании 320/2017), его побочные эффекты широко обсуждались в СМИ. Конфликты между таксистами, а также между таксистами и клиентами все чаще попадают в повестку центров медиации (*хотели свободный рынок для таксистов, была монополия*).

Хейкки двадцать один год ведет проекты, которые призваны залатать прорехи в системе. Пробуя новые методы, полезно давать тем, кто принимает решение, информацию о том, что есть разные возможности что-то делать и развить существующие практики. Так, если надо создать структуру, помогающую разрешать серьезные случаи школьной травли, надо приложить усилия на самой ранней фазе: сначала тестируем метод на маленьком участке, а на следующем участке оцениваем, что работает, а что нет.

Проекты далеко не в каждом случае являются хорошим решением, и не всегда ими можно похвастаться. В идеале проекты

существуют для того, чтобы развивалась сама работа и ее методы и чтобы они отвечали настоящим потребностям. К нам часто обращаются и рассказывают о каком-то новом проекте, просят у нас молодежь для проекта. Почему-то в таких случаях складывается ощущение, что опять создали очередной проект ради проекта или что новый проект возник, чтобы дать рабочее место для хорошего человека, которого не хотят увольнять.

Вот пример реально нужного проекта — «аутсорсинговая работа с подростками», созданного Хейкки Туркка. (Etsivä nuorisotyö, «Aseman Lapset ry: ssa»), во время которого специалисты посещали конкретные точки, вызывающие беспокойство служб. По внутренним каналам коммуникации полиция и правоохранительные органы в 2014 году выражали беспокойство в связи с усилением беспорядков в общественных и полупубличных пространствах. Мы заметили, что в этих пространствах есть молодые люди, у которых все в порядке. Некоторые подростки вызвали беспокойство. Самой большой проблемой была небольшая группа, для них было очень важно получить контакт с безопасными взрослыми. Другими словами, были молодые люди, с которыми было приятно общаться (около 70%), полезно общаться (около 25%) и очень важно общаться (около 5% молодых людей). Мы создали обширную сеть, которая была в курсе ситуации. Сотрудники проекта связались с ключевыми специалистами и засучили рукава — приготовились выйти на тех подростков, с которыми очень важно общаться.

Один из самых важных продуктов этого проекта — создание внутреннего канала общения, в котором сегодня более сотни специалистов из разных сфер делятся информацией по столичному региону. Благодаря каналу и совместной работе группы специалистов могут более эффективно распределить свое рабочее время и знания. Например, служба охраны порядка в метро обеспокоена тем, что на какой-то станции торчит без дела группа подростков, и службы по работе с подростками оперативно принимают меры через свою и другие сети. Подобные каналы коммуникации были введены во многих городах Финляндии и за рубежом.

Так, задаваясь вопросами и работая в пограничной зоне разных служб, нам удалось увидеть ситуацию с нескольких сторон. С этой перспективы мы и описываем дальнейший процесс.

3.1.1. Лучшие практики и профилактика

В этой подглаве мы расскажем о профилактических мерах, которые не дают конфликту эскалироваться и позволяют рассмотреть его безопасно и конструктивно.

Азбука для специалистов из разных сфер

Было бы хорошо, если бы у каждого специалиста была информация о том, что входит в рабочие обязанности других специалистов, чтобы понимать, насколько они, работая в одной сети, пересекаются друг с другом в промежуточных зонах (см. рис. 31, с. 218). В этом случае, если специалисту понадобятся навыки профессионалов другой сферы, он сможет к ним обратиться за помощью и наилучшим образом разрешить разные комплексные или сложные ситуации. Так, неплохо было бы иметь общее представление о главных принципах закона о защите детей, закона об образовании и закона о молодежи, а также об уголовном кодексе и круге обязанностей специалистов, которых затрагивают эти законы, независимо от того, в какой области вы сами работаете. Тогда, если в вашей области возникла проблема, вы, имея представление о работе смежных структур, будете знать, с чем и к кому обратиться за помощью, с кем стоит проконсультироваться. Этого особенно не хватает органам защиты ребенка и полиции.

Улучшение отношений в группе как условие профилактики конфликтов и их безопасного разрешения

Всем воспитателям, тренерам и другим групповым лидерам полезно было бы овладеть основными навыками создания безопасных групп с детьми и подростками — группированием. Мы имеем в виду создание соответствующей атмосферы в пространствах, где взаимодействуют специалисты и дети/подростки: детские сады, школы, группы продленного дня, службы по работе с молодежью и различные кружки по интересам. В инструкциях по профилактике школьной травли написано, что повышение культуры школьного взаимодействия позволяет создать ощущение

благополучия не только у отдельных людей, но и во всем сообществе. (Laitinen *um.* 2020, 30) Если удастся повысить ощущение безопасности в группе, это поможет самим участникам почувствовать эффект от изменения и вернуть доверие к людям и жизни в целом. (Aalto 2000, 71–72)

Мы не потому перестаем играть, что постарели, мы стареем, потому что перестаем играть.

Герберт Спенсер

Когда формируются вредоносные школьные группировки, внутри которых одни пользуются своей властью над другими, борясь за статус, взрослые сотрудники школы могут повлиять на ситуацию. Группирование обычно происходит естественным путем, и, к счастью, во многих финских школах оно регулируется взрослыми. Где-то практикуется систематическое постоянное группирование, где-то оно происходит более спонтанно, например, в начале или в первые недели учебного года, когда формируются совершенно новые группы. Эти разбивки на группы часто организуются совместно с местной службой по работе с молодежью. Есть много исследований, написаны пособия по обеспечению безопасности в группах, но наш опыт показывает, что они недостаточно системно применяются для профилактики конфликтов и их анализа.

Когда хорошо знаком с членами группы, ее динамикой, когда группирование происходит регулярно, проще заметить и распознать зарождающийся конфликт. Тут стоит заметить, что, если групповая динамика или конфигурация группы изменяется, надо заново проводить группирование. В безопасной атмосфере в учебном заведении или клубе по интересам вероятность остракизма или отторжения уменьшается, и чем лучше взрослый знает саму группу, а подростки знают друг друга, тем эффективнее сам процесс. Небезопасное окружение заметно снижает благополучие детей и подростков, из-за страха неудачи падает и творческий потенциал подростка. Положение подростка, выпавшего из группы, опасно с точки зрения его дальнейшего развития. Постоянный длительный остракизм ставит под вопрос признание человека и все базовые человеческие потребности. (vrt. Heikkinen & Huttunen 2002, 2)

Советы по созданию безопасной группы

Создание безопасной группы и благоприятной учебной атмосферы — это целенаправленный процесс, призванный поддерживать безопасность внутри сообщества и сплотить его. Моменты, связанные с группированием, — это не только игры, хотя с помощью игр частично осуществляется процесс.

Группирование нельзя полностью передать внешним организациям, например, службам по работе с молодежью, но совместная работа с ними всегда приветствуется. Сотрудники этих служб имеют хорошие навыки группирования и создания сплоченного сообщества. В группировании важную роль играет фигура классного руководителя или других сотрудников, которые ежедневно взаимодействуют с группой. Если учитель не участвует в группировании, класс может сгруппироваться внутри себя, оставив учителя за бортом.

В одном колледже возникла интересная проблема. Никто из учащихся не прогуливал, наоборот, все приходили вовремя и были очень активны на занятиях. Но у преподавателя было много проблем с этой группой. Пришел запрос, и мы вместе со специальным сотрудником по работе с молодежью при церковном приходе отправились пообщаться с подростками. Школьники были очень разговорчивы и активны. Мы пришли к выводу, что у взрослых сотрудников школы и у учащихся было совершенно разное представление о ситуации. В церковном молодежном центре мы организовали двухдневный четко распланированный лагерь. Начали со знакомства друг с другом и постепенно вводили все более трудные упражнения, в которых развивали резилентность (устойчивость) в решении проблем. Однако классный руководитель решил покинуть лагерь после первого дня работы, сославшись на семейные обстоятельства. Мы с сотрудником по работе с молодежью, школьным священником и нашими коллегами довели занятия до конца. Подростки нам попались замечательные, и класс заметно сплотился. В конце мы проговорили наши ощущения и мысли. Ребята были вдохновлены, но волновались, получится ли у них перенести это на работу со школьными взрослыми. Мы тоже волновались. Но это уже другая история...

Взрослый, работающий в группе, должен понимать, что он, даже будучи лидером группы, тоже является ее членом. Биология — не наша сфера, но мы предполагаем, что большинство вожаков в животном мире живет вместе со своей стаей, в тесном взаимодействии. Лидер группы — ничто без группы и, соответственно, должен относиться к ней с уважением.

При организации работы с молодежью, при группировании, преподаватель может участвовать в процессе вместе с детьми и подростками как один из игроков и таким образом глубже познакомиться с ними, завоевать в группе позицию авторитета, выстраивая эти отношения на уважении, равноправии и признании ценности каждого. В будущем это поможет вмешаться, если возникнут конфликты. Группирование не должно быть одноразовым приемом, оно должно стать ежедневной практикой, с помощью которой все сообщество заботится о соблюдении выстроенных правил игры и создании безопасного пространства для личностного развития. Группирование эффективно, когда оно часть повседневной жизни, но особенно надо уделять ему внимание в следующих ситуациях:

- в начале учебного года
- формируется новая группа
- изменяется конфигурация группы
- изменяется иерархия в группе из-за действий детей или подростков
- дети чем-то обеспокоены
- происходит острое изменение в личной жизни кого-то из членов группы
- по понедельникам каждому, кто пришел в группу, с улыбкой выражать радость
- перед каждым занятием нужно отметить каждого
- если дети и подростки уходят на выходные или на каникулы, стоит встретиться с группой, поблагодарить и обсудить, что на этой неделе или в четверти/полугодии было хорошего, над чем будем вместе работать на следующей неделе или в следующем полугодии.

Существует множество инструкций по проведению группирования и групповым феноменам, ими также можно пользоваться (см. например Rymmäilmiö — ryhmänohjaajan käsikirja 2015 — «Групповые феномены. Инструкция для ведущего»).

Эмоциональные навыки и закрепление хорошего

В инструментарий для специалистов по работе с детьми и подростками неплохо было бы включить методы развития эмоциональных навыков и формирования устойчивости (резилентности) у детей. Встречи и мероприятия, способствующие развитию эмоциональных

навыков, надо подбирать в соответствии с возрастным уровнем развития детей и подростков, как в дошкольных учреждениях, так и в общеобразовательной школе, в колледжах и в кружках по интересам. Сегодня работа в командах используется и в офисах, не стоит думать, что развитие эмоциональных навыков касается только подростков. В книге «Работа с травлей в школах и образовательных учреждениях» говорится, что собственные эмоциональные навыки взрослого являются основой для развития эмоциональных навыков детей и подростков. Очень много возможностей для их развития имеется в школе — как часть учебного плана по таким предметам, как, например, родной язык, основы религии и светской этики, уроки здоровья и физкультуры. В лицее и профессиональных колледжах в рамках учебной программы тоже стоит уделить внимание развитию эмоциональных навыков. (Laitinen *um.* 2020, 32–33)

Удачный пример работы над развитием эмоциональных навыков в соответствии с возрастом — программа «Friends», которую «Asema Lapset ry» проводила в Финляндии, она рассчитана на детей, подростков и их семьи. Программа построена как рабочий инструмент для специалистов разных областей — работников дошкольных и общеобразовательных учреждений, старшей школы, центров по работе с молодежью и семьями, сферы здравоохранения. (Oinonen 2021) В Шотландии внимание к эмоциональным навыкам и благополучию детей и подростков в школе входит в учебный план. Каждую неделю, соответственно возрастному уровню, на уроках «Personal and Social Education» проводится работа с эмоциональными навыками, благополучием и правом на сексуальное самоопределение — как предотвратить нежелательное отношение к себе. (Coffey 2019) Замечать хорошее, поддерживать и ценить подростка — все это мотивирует его быть положительным. При этом усиление положительных сторон и позитивная педагогика не означают, что взрослый не будет вмешиваться в запрещенные действия или что за взрослым, как за вожакom стаи, будет последнее слово. (Huusko 2020, 607–608)

Учет особенностей детей и подростков

Специалистов, работающих с детьми и подростками, следовало бы еще со студенческой скамьи тренировать на понимание, распознавание особенностей развития детей и подростков

и, соответственно, на умение работать с этим во благо ребенка. Кроме того, службы помощи должны уметь уже на раннем этапе системно выявлять тех детей и семьи, которым нужна особая поддержка в воспитании. Эти особенности часто можно обнаружить уже в детской поликлинике — в Финляндии довольно хорошо изучены факторы риска, которые впоследствии могут вызвать травлю. В начале книги мы говорили о том, насколько часто у подростков встречаются трудности в обучении, проблемы с концентрацией внимания и восприятия социальных кодов. Около 30% подростков имеют эти особенности, и они часто проявляются как раз во время решения конфликтов. Сколько случаев травли в школе и на рабочем месте можно было бы предотвратить, если бы этих молодых людей распознали уже в детской поликлинике и в детском саду! Пора уже наконец всерьез внедрять обоснованное вмешательство в ситуацию и воспитание детей в духе сообщества. И хотя в нашей книге мы говорим о конфликтах и травле среди детей и подростков, это явление часто распространяется дальше — на рабочую сферу. По данным опросов профсоюза работников частного сектора ERTO, 31% ответивших в течение года были свидетелями травли на рабочем месте. (ERTO 2019)

Особенности индивида и накопление факторов депривации (бедность, низкий уровень жизни и др. — *Прим. пер.*) проявляются как раз в процессе решения конфликта. Именно поэтому неплохо было бы разработать образовательный интенсив по педагогике особенностей развития типа «Специальная педагогика для чайников», включить его в учебный план всех профессий, которые по работе сталкиваются в основном с молодежью.

Ниже описана история Илкки Туркка о проверенных практиках по профилактике конфликтов в дошкольных учреждениях, которые, к сожалению, после апробации прекратились из-за вынужденного сокращения бюджета в связи с кризисом 1990-х.

Раннее развитие²² (методика) — мы все еще ищем цель.

Когда обсуждали и планировали изменение школьной системы в южной Финляндии, подняли вопрос о дошкольном образовании. В муниципалитетах, участвовавших в эксперименте, собрали комитет из представителей советов по педагогике, здравоохранению

²² Раньше называлось «дошкольное образование».

и социальным вопросам (выборы). Я был председателем такого комитета в Вантаа, городе рядом с Хельсинки, в 1976–1989 годах. Первый срок моего председательства ушел на выяснение, какой из этих советов главнее. На втором этапе мы перешли к обсуждению особенностей развития детей, этапов и как это влияет на учебу. Последние годы мы уже не только занимались исследованием, но и проводили эксперименты.

Муниципалитет Вантаа решил организовать подготовительный класс для всех детей, которым на проверке в пятилетнем возрасте рекомендовали отложить школу. С этой целью в городе открыли один шведоязычный и четырнадцать финляндских подготовительных классов. Учителями наняли воспитателей детского сада и на год ассистента, его уровень образования не оговаривали.

В дополнение к этому конкретному эксперименту город Вантаа вместе с другими городами и муниципалитетами решил попробовать наладить взаимодействие между детской поликлиникой и подготовительным классом. На проверку детей в пятилетнем возрасте в поликлиниках по стране ввели разработанный в ГДР дифференцирующий тест. (Breuer & Weuffen 2005) Медсестра с помощью игрового эксперимента оценивала способность ребенка научиться чтению и письму.

В Вантаа такая совместная работа принесла хорошие результаты. Поликлиники, родители и детские сады дали добро на обмен данными. На основании полученных результатов воспитатель детского сада мог при помощи игр, ручной деятельности и музыки развивать способности и готовность ребенка к школе. В помощь детским садам в экспериментальных муниципалитетах была создана картотека игр, песен и занятий по ручной деятельности, которые развивали умение слушать и говорить — компоненты, необходимые для овладения письменным языком.

Результаты эксперимента измеряли в Вантаа на базе подготовительных классов, где учились дети, получившие отсрочку от школы. В качестве контрольной группы выступали дети из детских садов Ээспоо, которые тоже получили годовую отсрочку от школы. В Ээспоо с детьми работали спецпедагог (педагог дошкольного образования) и специально обученный воспитатель. В Ээспоо группы были по 8 детей, в Вантаа по 15–20 — все дети города, которые получили отсрочку от школы.

Результаты с большим отрывом были в пользу модели Вантаа. Там две трети детей пошли в обычную общеобразовательную

школу, а в Ээспоо лишь одна треть. Анализ эксперимента проводил профессор Микко Ойала, факультет раннего развития Университета города Йоенсуу совместно с доктором философии Кари Руохо, магистром философии Тарьей Линто и комитетом по раннему развитию, особенное участие принимал секретарь комитета доктор философии Сакари Суванто. Очевидно, решающую роль сыграло то, что группы находились в здании школы. Это поддерживало самооценку ребенка до того, как началась настоящая школа.

Другие результаты было трудно измерить. Чрезвычайно мало кого из учителей интересовало, какие результаты дала проверка здоровья на пятом году жизни и как ребенок приобрел навыки использования письменного языка при помощи программы раннего развития. Не удалось узнать, насколько работа комитета повлияла на результат. Таким образом результаты совместной работы, которую проводил комитет, остались неизвестны. Школы и учителя первых классов объясняли свою позицию тем, что хотели начать работу с чистого листа, без стереотипов. Но дети, конечно же, никогда не начинают с чистого листа — они приносят с собой в школу все свои шесть лет подготовки.

В Вантаа комитет дошкольного образования показал, что, если захотеть, можно избежать фрагментированности и разобщенности между госструктурами. Но финский комитет все же оставил это без внимания и спросил у экспериментальных муниципалитетов, куда определить раннее развитие — в школу или в детский сад. А в Вантаа спрашивали, что должно содержать раннее развитие, независимо от того, где оно будет реализовываться. Вопросы эти так и не дошли до Министерства образования.

Однако один из самых значимых результатов этого эксперимента в том, что, если постараться, фрагментированность системы управления возможно преодолеть. Самое серьезное препятствие — это внутренние установки и так называемый запрет на разглашение информации, как его понимают в разных профессиональных сферах. А вот при супервизии запрет на разглашение информации постоянно нарушается.

Илкка Туркка

Это лишь одна из множества историй о прекрасных экспериментах и пилотных проектах, которые когда-то проводились. Общество должно более серьезно подходить к результатам проектов. Проекты еще на стадии планирования надо строить так, чтобы

они перекрывали разрыв между секторами, чтобы работа госслужб и работа третьего сектора могла развиваться в сотрудничестве, чтобы они могли брать друг у друга лучшее. Важно не забывать предыдущие эксперименты и постоянно развивать новые экспериментальные проекты без привязки к жестким структурам служб.

Родители в качестве партнеров по воспитанию

Дадим шанс домашнему образованию.

Хейки Туркка, 2004

Основу для образовательного партнерства лучше всего закладывать на раннем этапе, а не тогда, когда возникнет проблема. Когда ребенок или подросток приходит в детский сад, школу, службу защиты или в кружок по хобби в качестве клиента, надо спросить у родителя:

- Каков ваш ребенок?
- Как я могу обратить на него внимание в группе?
- Работают ли с ребенком другие взрослые, о которых, по вашему мнению, я должен знать?
- Как мы можем помочь в вашем воспитании ребенка? Как вам будет удобнее коммуницировать с нами?

Со своей стороны специалист может рассказать родителям:

- Как и по каким принципам он работает.
- Если родитель хочет, чтобы работа с ребенком шла иначе, он может открыто об этом сказать.
- Как родитель может с ним связаться по срочным и несрочным вопросам.

Построение сотрудничества на самом раннем этапе так, чтобы каналы коммуникации, правила взаимодействия, ожидания и потребности сторон были известны заранее, поможет конструктивно решить самые трудные конфликтные ситуации. Для облегчения взаимодействия было разработано отличное средство — телефон. Во многих школах номер телефона все еще дают лишь в исключительных случаях. У большинства учителей нет рабочего номера телефона. А ведь телефон мог бы быть простым решением многих проблем, которые переросли в комплексные.

Создание пространства для диалога

Можно по-разному помочь созданию групповых отношений, развитию эмоциональных навыков, безопасному решению конфликтов и предотвращению их эскалации. В учебнике по социальной психологии (Helkama *ум.* 2013) даны рекомендации, как улучшить отношения в группе. В этих рекомендациях можно найти пересечения с методом группирования и методом решения конфликтов путем создания пространств для диалога. Отношения в группе можно улучшить следующими способами:

- 1) Информирование и обучение уменьшают количество предубеждений. Детские и подростковые предубеждения могут происходить от незнания, полученные знания их уменьшат. Предубеждения обычно иррациональны и основаны на чувствах, поэтому для улучшения отношений в группе надо найти способы, которые позволяют ослабить эмоциональную реакцию отторжения.
- 2) Согласно исследованиям, общие цели и совместная деятельность сокращают конфликты между группами. Но есть и опасные места, когда в какой-то работе кто-то терпит неудачу и пытается обвинить в этом группу противника. Конфликты могут возникать при слиянии групп, чтобы сохранить идентичность своей группы.
- 3) Изменение границ классификации может быть одним из факторов, уменьшающих противостояние, если две группы сольются и станут частями одной более крупной группы.
- 4) Теория контакта²³. Расширяя контакты между группами, можно улучшить межличностное взаимодействие внутри нее. Контакт должен быть долгосрочным, связан с совместной деятельностью, поддержан интеграционной политикой официальных структур и происходить между людьми или группами примерно одного социального статуса. (Helkama *ум.* 2013, 317–323)

²³ Сформулирована Г. Оллпортом в 1954 году. Межличностный контакт при правильных условиях может снизить дискриминацию. Позитивный межличностный контакт требует наличия четырех факторов: равный статус, сотрудничество, общие цели, поддержка социальных и госструктур. — *Прим. пер.*

Группирование под руководством взрослых помогает разрушить группировки, созданные подростками, и дает возможность поработать в разных группах. Группирование может быть частью процесса разделения класса на группы по изучаемым предметам или заданиям, при этом в изучение предметов рекомендуется включать задания, служащие развитию эмоциональных навыков. Группирование повышает доверие как между самими подростками, так и между подростками и учителями, они лучше узнают друг друга, приобретают общие цели и дела. Группирование создает основу для урегулирования возникающих конфликтов и противоречий, а также для того, чтобы решиться рассказать о них и вместе найти решение. Давайте сделаем так, чтобы разговоры о мыслях и чувствах стали нормальной частью обычной школьной жизни, даже когда речь не идет о конфликтах.

В работе с родителями тоже стоит использовать метод организации различных пространств для диалога и взаимодействия. Так, обычные родительские собрания, на которых о чем-то информируют родителей, можно заменить диалогическими встречами, где родители будут участвовать в обсуждении и вместе со школой решать общие вопросы, связанные с воспитанием детей и подростков в самом начале взаимодействия. Так, наш опыт показал, что в случае с непослушным классом родители с готовностью присоединились к решению проблемы, как только узнали об этом, и могли вместе ее обсудить. В некоторых ситуациях можно проводить и родительские собрания с участием детей. Обсуждение пройдет легче, если сначала обсудить вопросы в мини-группах, а потом всем вместе высказаться и договориться о последующих шагах.

Диалогические пространства — это места, где люди могут обсуждать различные вопросы в уважительной атмосфере, высказывая свое мнение и выслушивая чужое. Без давления, что обязательно надо найти правильные решения: обычно, когда люди пытаются услышать другого и быть услышанными, дальнейшие шаги для сотрудничества находятся сами собой. Навыки работы с эмоциями и взаимодействием с другими помогают детям и подросткам научиться вести конструктивный диалог и принимать различные взгляды и мнения.

Диалогические пространства, диалогические минутки нужны и для коллег, и для взаимодействия со специалистами из других областей. Они помогают лучше узнать друг друга, больше

доверять друг другу, благодаря им создается база для сотрудничества. Как говорит наш коллега Тимо Кюллёнен: «Мудрость живет меж людей».

В работе с детьми и подростками имеются законы, неотъемлемые функции и нормы, направляющие специалистов. Однако всегда должно оставаться время для самого важного, поэтому в конце профилактической работы мы всегда цитируем Юрки Хууско (2020, 610), его точное определение цели работы с детьми в школьном контексте. Эту цитату мы изменили, заменив слово «школа» на «работа», а «ученик» на «ребенок»: «Мы работаем тут только потому, что здесь наши дети: мы делаем возможным и поддерживаем их воспитание, развитие и обучение».

3.1.2. Хорошие практики и предотвращение рисков

От раннего выявления проблемы и профилактики перейдем к уровню предотвращения рисков, когда подростку могут предоставить особую помощь в службе защиты ребенка, специального обучения или защиты здоровья, например, из-за того, что у него была выявлена какая-то особенность. Проблема возникает тогда, когда особые потребности не замечают. В диссертации Элонхеймо (Elonheimon 2010, 5) говорится, что стоит доверять учителям относительно прогнозов преступного поведения конкретных подростков. Они находятся в ключевой позиции, в которой могут заметить подростков, нуждающихся в специальной помощи. Исследования, описывающие опыт подростков в работе с разными службами, показали, что подросткам очень важно иметь надежные и долгосрочные чисто человеческие отношения. (ks. Peltola & Moisio 2017, 24) С точки зрения благополучия детей и подростков, главное, чтобы у них в жизни были взрослые, с которыми они осмелятся откровенно говорить о своих проблемах. (Huusko 2020, 607)

Универсальное право на безопасного взрослого

Каждому ребенку и подростку в жизни нужен безопасный уверенный взрослый. При помощи такой практики, как система безопасных взрослых при школе, внешние взрослые смогут лучше

заметить подростков, нуждающихся в помощи, когда в их повседневной жизни происходят перемены, ухудшающие их благополучие. Наличие таких взрослых также удовлетворяет потребность подростков в долгосрочных доверительных отношениях со взрослыми не только дома, но и вне его. Хороший пример системы безопасных взрослых мы видели в Шотландии в 2019 году, куда ездили по учебной программе «Erasmus». Мы были в школе, сотрудники которой считают, что у каждого ребенка есть универсальное право на безопасного взрослого. Каждый ученик, кроме встреч с координатором его группы, может индивидуально встречаться со своим взрослым, которым может быть учитель, медсестра или какой-то другой взрослый из школы. Если помимо обычных событий у ребенка появился новый беспокоящий фактор, этот взрослый брал на себя ответственность за дальнейшую работу с ситуацией и с соответствующими службами поддержки подростков и их семей (ср. менеджер процесса). Личные встречи выражались в приветствии друг друга в школе, еженедельных расспросах о том, как идут дела, и редких встречах один на один. (Coffey 2019) В таких ситуациях также полезно использовать возможности группирования (см. главу «Лучшие практики и профилактика» в третьей части книги).

Хорошие модели интервенции

По всей Финляндии применяют хорошие практики, например, включение в школьную среду внешних людей. Никакая практика не будет работать сама по себе, если в нее не вложить ресурсы на стадии внедрения. Вложением может быть обучение, тренинги, поиск дополнительного персонала, последующая поддержка применения различных моделей и наставничество. Проанализировав случаи пропуска детьми школы и интервенции взрослых, педагоги и тьюторы назвали лучшими решениями индивидуальный подбор программы обучения и работу в малых группах, индивидуальное внимание и помощь ученику, многоотраслевую сетевую работу и помощь семье. Для проблемных ситуаций было предложено усилить сотрудничество с внешкольными службами — такими, как соцслужбы, центры детской и молодежной психиатрии. Помимо привлечения дополнительных ресурсов также попросили организовать дополнительное обучение эффективным методикам

и сотрудничество между специалистами разных сфер. (Määttä *um.* 2020, 35) Мы часто слышим жалобы, что сотрудники школ недостаточно вмешиваются в проблемы, не всегда принимают меры по их решению. Внимание надо направить на ресурсные структуры, чтобы вмешаться в ситуацию мог любой, а не только конкретные работники с определенными умениями, обязанностями и мотивацией.

Обращать внимание на переходы от уровня к уровню

Для детей важно безопасное перемещение между начальной, средней и высшей школой и между различными службами (ср. переходные зоны). В школе «Ярнефельт» г. Лохья для учащихся старших классов, которые вызывали беспокойство, стараются найти сопровождающих взрослых. В 2003–2005 годах в Вантаа разработали модель, по которой 86 подростков должны были отправить на два года в профессиональный колледж. Тех подростков, чья успеваемость в средней школе вызвала у учебного совета беспокойство, поддерживали путем привлечения дополнительных ресурсов. Учителя, родители и представители школы все вместе помогали им с теми предметами, по которым ребята хотели улучшить оценки, чтобы продолжить обучение в колледже, а работа с семьей и с социальными службами помогла подросткам взять контроль над своей жизнью. Практику они проходили в профессиональном колледже по той специальности, в которой хотели в будущем специализироваться. В начале учебы в колледже сотрудники служб должны были еще раз убедиться, что подростки вовлечены в процесс обучения, а учителя взаимодействуют с родителями. (Turkka 2005)

Влияние на одиночество

Одиночество в школе очень легко заметить. Как мы писали выше, одиночество — одна из главных причин, влияющих на изоляцию подростков. (Gretschel & Myllyniemi 2020, 16) В школьном опросе состояния здоровья 2019 года 9,1% учащихся старших классов считали себя одинокими. Целых 6% сказали, что проводят школьные дни в одиночестве. Если наша школьная система

заметила проблему одиночества и не способна отреагировать на нее, это значит, что система окончательно сломана.

В школе «Ярнефельт» в Лохья как часть проекта «Me — koulu»²⁴ и вмешательства в школьную травлю разработали решения для борьбы с одиночеством. На школьных переменах ребятам отдали тихий класс, в котором можно было просто сидеть или делать уроки в присутствии взрослых. У тихих классов была и скрытая цель — познакомить замкнутых детей и подростков друг с другом. В больничной школе г. Эспоо сделали гостиную, которая позволяет подросткам развивать социальные навыки в присутствии безопасного взрослого, — это низкопороговое пространство, в котором можно неформально проводить время в группе других. Стратегия тихих уроков и гостинных работает на профилактику стигматизации «одиноким», а также предотвращает насилие попытки взрослых повлиять на взаимоотношения подростков. Если подросток одинок и на создание приятельских отношений у него уходит время, особенно важно, чтобы в тех местах, где подросток проводит время, у него был внешний взрослый, которому он может доверять. Этот взрослый словно ворота, он придает уверенности ходить в школу или, например, в молодежные центры, где отрабатывается создание социальных связей.

3.1.3. Исправляющая и восстановительная деятельность

Несмотря на практики, направленные на общую профилактику и предотвращение рисков, болезненные затяжные конфликты и внезапные кризисы возникают всегда. Невозможно все предвидеть и все предотвратить. Поэтому отделов и служб, таких, как больничные (госпитальные) школы, психиатрические службы, отделы по работе с детьми с особыми потребностями при службе защиты ребенка, направленных на исправление ситуации

²⁴ «Me — koulu» («Мы — школа») — проект 2017–2019 годов по разработке и внедрению модели снижения травли и остракизма в школе и вузах путем совместной работы школьного персонала, родителей, учеников, городских сообществ. Проект инициирован фондом «Me — säätiö», который поставил себе задачу, чтобы к 2050 году в Финляндии не было ни одного школьника — жертвы травли.

и восстановление, должно быть много. Их помощь должна быть долгосрочной, всесторонней, опираться на потребности и взаимодействие с родителями.

Функциональная разобщенность структуры служб помощи часто приводит к тому, что каждая служба занимается одной конкретной проблемой подростка, это мешает им увидеть ситуацию целостно. Зато, как показал опрос, проведенный с клиентами «Nuorten turvatalo»²⁵, общественным организациям выражают благодарность как раз за целостный многосторонний подход. (Honkatukia *ym.* 2020, 49, 52) Организации и взрослые, работающие с подростками, должны иметь профессиональные навыки, чтобы вмешиваться в конфликты, в том числе комплексные, решать их вместе с подростками и их попечителями. Так мы получим в структуре служб и в семьях здоровых благополучных взрослых и снизим расходы государства, которые оно несет в результате конфликтов, прямо — в виде причинения вреда и физических травм, либо опосредованно — в виде увеличения использования служб.

Доверие при выявлении травмы

Мы описали создание доверительных отношений как одну из отправных точек при решении комплексных конфликтов. Доверие придется установить, и, если это не было сделано раньше, самое позднее — когда ситуация уже обострилась. Затяжная школьная травля часто выливается наружу в виде эскалированных конфликтов. Некоторые случаи травли по разным причинам остаются скрыты. Так, например, дома молодые люди не хотят беспокоить своих родителей, или они не создали доверительных отношений ни с кем из внешних взрослых в школе, кому осмелились бы рассказать о проблеме. В худшем случае, подросток пытался сообщить об издевательствах или о более серьезном инциденте, но к его проблемам отнеслись несерьезно. Исследование «Спасите того, кого травят в школе» показало, что удастся

²⁵ «Безопасный дом для молодежи» при Красном Кресте, где подростки и их семьи могут получить бесплатную помощь в кризисной ситуации лично или по телефону, а также остаться на ночь. — Прим. пер.

урегулировать менее одной пятой случаев школьной травли, о которых стало известно взрослым. (Mäntylä *um.* 2013)

Лучший способ помочь подросткам рассказать о своих проблемах — это, конечно же, искренние доверительные отношения с кем-то из взрослых в школе. Время и конфиденциальность являются ключевыми факторами для исправления ситуации, но взрослые с загруженным рабочим расписанием с трудом находят время, чтобы построить доверительные отношения. В случае длительных школьных издевательств надо также работать с группой, чтобы подросток, подвергшийся травле, получил восстановительный опыт от безопасной группы. Слишком часто молодые люди, над которыми издеваются в школе, хотят сменить школу, так как больше не чувствуют себя в безопасности там, где над ними долгое время издевались. В этом случае взрослые обязаны обеспечить ребенку безопасную и конфиденциальную среду обучения. Если принимается решение о переводе в другую школу, то тут особенно важно держать процесс под контролем, чтобы новая школа предприняла все необходимые меры индивидуального и общественного характера для обеспечения безопасной школьной среды.

Центр обучения для специалистов вместо бесконечных рабочих групп

По нашему мнению, было бы полезно собрать профессиональный опыт и навыки разрешения конфликтов как в ситуациях частного порядка, так и на общественном уровне и таким образом укрепить службы, работающие с разрешением конфликтов. Например, создать центр обучения для специалистов, работающих с конфликтами, в котором представители разных сфер учились бы, как разрешать конфликты, центр мог бы консультировать по поводу сложных ситуаций и феноменов, и, при необходимости, сотрудники могли бы выезжать и поддерживать процесс разрешения локальных проблем.

Эксперты центра помогали бы местным специалистам рассматривать ситуацию с точки зрения ее целостного разрешения, выступая при необходимости в качестве рабочей пары или дополнительного ресурса. После разрешения острого конфликта и проведения последующего мониторинга специалисты сети вместе извлекали бы уроки на будущее. Внешний центр повышения

квалификации давал бы знания, информацию и специалистов, которые, участвуя в разрешении конфликтов и привлекая свою сеть контактов, создавали тем самым новые междисциплинарные сети. Так, сотрудники разных сфер помощи могли бы развивать собственные службы и межсекторальное сотрудничество. И это должно происходить не по приказу сверху, а через совместную работу, совместное решение проблем и личное знакомство, лишь тогда выстроится и доверие к совместной работе (см. рис. 12, с. 96).

Конфликты, как и общество, меняются. Конфликты — это возможность взглянуть на недостатки нашей системы и разработать способы деятельности для решения сегодняшних проблем. Каждый разрешенный конфликт — это возможность улучшить свою работу, снять стресс участников, повысить благополучие. Конфликт может стать отличным опытом для широкой сети участников. То, как проявляются конфликты, напрямую отражает изменения в обществе.

Сложно взять и одним махом изменить изъеденную временем комплексную систему служб во всей Финляндии. Да и не нужно. Ведь в 70 процентах случаев с детьми и семьями они работают хорошо. Беспокоит лишь то, что, согласно школьному опросу о состоянии здоровья 2019 года, 40 процентов старшеклассников заявили, что не любят школу. По тем же опросам 6,3 процента учащихся средней школы постоянно подвергаются травле. Можно предположить, что в будущем из них вырастут изгои, которых в Финляндии и так более 60 тысяч человек. (Yle 19.2.2019) Кроме человеческих страданий изоляция приносит обществу огромные экономические потери. Было бы правильно вокруг этих тем организовать ресурсный образовательный центр, специализирующийся на решении конфликтов. Он бы не только оказывал оперативную помощь в конкретных ситуациях, но и проводил обучение для сетевых многопрофильных структур. Это поддержало бы существующие общественные организации, указало бы направление, как лучше относиться к конфликтам, как их решать безопасно, без насилия и агрессии. Ресурсный образовательный центр давал бы политикам и министерствам самые свежие данные о проблемных местах, возникающих между разными госструктурами. Одновременно он помогал бы сообществу смело встречать и решать комплексные ситуации.

Обучение навыкам разрешения конфликтов можно подкрепить, привлекая к работе уже существующие структуры, такие, как якорные бригады полиции, или школьных спецпедагогов. Такой мобильный центр урегулирования конфликтов мог бы войти в состав государственной конфликтной комиссии, обеспечивающей медиацию, предусмотренную законом. (<https://sovittelutoiminta.hel.fi/ru/>) Возможностей много, было бы желание думать над этим вместе. В Финляндии множество профессионалов в социальной сфере, в области специальной педагогики, безопасности, конфликтологии, медиации, построения социальных сетей, за координацию которых мог бы отвечать подобный многопрофильный центр разрешения конфликтов.

3.2. РАСШИРЕННОЕ ПОСРЕДНИЧЕСТВО (КОНФЕРЕНЦИИ)

Мы писали о медиации и восстановительном подходе в начале второй части, когда говорили об отправных точках решения конфликта. Медиация и восстановительная работа — это ключевые методы, которые открывают множество возможностей их использования для урегулирования конфликтов. Предлагаем задействовать такую форму, как расширенное посредничество, — одну из приобретающих все большее распространение практик медиации.

Расширенное посредничество (конференции) — форма восстановительного правосудия, которая пришла в начале 1990-х годов из Новой Зеландии и Австралии, распространилась на другие страны; практика ее применения варьируется от страны к стране, поэтому у нее нет строго ограниченного определения. Специфика этой формы состоит в том, что группу участников процесса расширяют так, что кроме основных сторон конфликта и их родителей на медиацию приглашают специалистов, работающих с семьями, или других поддерживающих лиц, например, подростков, как-то связанных с ситуацией. Это позволяет не только урегулировать конфликт, но и поддержать стороны с помощью уже знакомых семьям людей на последующих этапах. В Финляндии тоже применялись конференции, хотя изначально, согласно предусмотренной законом процедуре, на медиации встречались только сами стороны конфликта без третьих лиц. Финский Департамент здоровья и благополучия с 2019 года координирует рабочую группу по развитию расширенного посредничества, они вместе выпускают гид по использованию конференций для молодежной медиации. (Elonheimo & Saarholm 2020, 166, 168)

Конференции чаще всего являются отличным методом в разрешении комплексных подростковых конфликтов, если участники готовы пойти на медиацию. Когда мы проводили конференции, мы приглашали к участию и школьный персонал — учителей, кураторов, директоров, полицейских, соцработников, семейных работников, медсестер-психиатров, спортивных тренеров, а также друзей и родственников подростков. Фасилитация таких конференций требует погружения в тему конфликта. Дополнительное преимущество подобных конференций в том, что во время встречи легче идет обмен информацией. В нашей практике лучшим решением было, когда последующий мониторинг вели школьный куратор и спецпедагог. И наоборот, если медиация — единичная интервенция, на которой стороны конфликта и родители обсуждают случай школьной травли, школа скорее всего так и не узнает о случившемся и как проблему решили. Конференции — прекрасный пример того, как можно разумно преодолеть переходные зоны между разными службами, когда конкретные шаги планируются сообща (см. рис. 28, с. 170). С международными практиками конференций можно ознакомиться в работе «Конференции — шаг навстречу восстановительному правосудию». (Conferencing — A way forward for restorative justice) Это практическая инструкция, в которой рассказывается о европейских практиках. (Shapland *um.* 2011)

Ниже приводится пример конференции по ситуации беспорядков, устроенных подростками. На встрече кроме самих ребят, сотрудника, обратившегося в полицию, и родителей участвовали также тренер, сотрудник молодежной службы и полицейский.

Нарушение общественного порядка, оскорбления и вандализм в молодежном центре. По словам полиции, ребята создали проживающим рядом жителям ощущение небезопасности. По словам сотрудника молодежной службы, которая отвечает за работу центра, из-за конфликта ребята перестали приходить в молодежный центр. Полиция направила дело на медиацию. Выяснилось, что у подростков был тренер, который тоже был обеспокоен тем, что ребята часто уходили с тренировок. Мы провели конференцию, в которой были задействованы подростки, родители, сотрудник молодежного центра, которого оскорбили, второй сотрудник молодежной службы и полицейский. Ситуацию обсудили, проговорив конфликт вначале с главными участниками. Дело удалось развернуть в восстановительный ракурс. Но в процессе примирительной встречи отношения между родителем и работником молодежного центра

накапились, так как родитель слышал, что в молодежном центре были случаи проявления расизма, и работник никак их не пресекал. Случаи расизма были рассмотрены с точки зрения разных сторон. Наконец накал спал, были достигнуты договоренности. Полиция высказалась со своей позиции: если ребята продолжают вести себя подобным образом, они должны знать, что их ждет, когда им исполнится 15 лет. Тренер сказал ребятам, чтобы они смело звонили ему, если возникнут проблемы. Он работал с этими подростками уже несколько лет и выразил желание быть для них безопасным взрослым. Через месяц мы организовали повторную встречу с ребятами за пиццей, без родителей, но в присутствии тренера, полицейского и сотрудника молодежной службы. Ребята снова стали приходить в молодежный центр, но уже на новых условиях (см. Полную версию кейса *Elonheimo & Saarholm 2021, 165*)

На этом примере видно, насколько важно было при разрешении конфликта услышать не только ребят и человека, обратившегося в полицию, но и обеспокоенного родителя. А присутствие тренера дало ребятам чувство безопасности и поддержку в свободное время и после конференции. Само примирение стало конструктивным — ребята смогли вернуться в центр и находиться там, не страдая от чувства вины и стыда. Полиция обращалась с ребятами на этой встрече иначе, чем обычно принято, но напомнила им о своей роли в подобных случаях. Это также увеличило доверие между полицией и ребятами.

Ранее в книге мы говорили о домашнем насилии, с которым сталкиваются подростки. Мы участвовали в медиации по случаям насилия в паре, в случаях домашнего насилия между подростками и родителями или другими близкими родственниками. Не все случаи поступают в полицию или в центры медиации. Часто дела, переданные полицией в центры медиации, не рассматриваются в уголовном процессе из-за отсутствия доказательств. (*Salumäki 2016*) В случаях домашнего насилия центры медиации оценивают, насколько возможно провести медиацию, но в большинстве случаев наиболее важным условием является собственная воля и желание сторон участвовать в процессе. Дать информацию о службах помощи и направление туда — тоже часть процесса. В ситуациях, когда стороны или семьи живут под одной крышей, особенно важно, помимо медленного формализованного уголовного процесса, обеспечить им доступ к службам помощи и возможность рассмотреть ситуацию в диалогической, безопасной атмосфере. Медиация — одна из возможностей. Часто дома трудно

вести конструктивное обсуждение ситуации и говорить о своих чувствах и потребностях, в худшем сценарии это может привести к насилию и причинению боли другому словом и делом.

Внешняя поддержка важна для того, чтобы выявить случаи домашнего насилия, сделать их видимыми и создать безопасную атмосферу для обсуждения. Также важно, чтобы медиация была своевременна: если ситуация очень критическая, надо будет в первую очередь рассмотреть другие меры и формы поддержки. Медиация может быть и частью безопасного бракоразводного процесса. В Финляндии в случае домашнего насилия медиации должна обязательно предшествовать встреча с каждой стороной в отдельности, чтобы можно было спокойно рассмотреть ситуацию, понять потребности участников. Когда речь идет о конфликте подростка с родителем, необходимо обеспечить подростку внесемейную поддержку. В большинстве случаев в уголовном процессе назначается в качестве законного представителя несовершеннолетнего лицо, официально замещающее родителя. Когда мы сами ведем медиацию, мы рекомендуем, чтобы в ней дополнительно участвовал соцработник или семейный консультант от службы защиты ребенка, который давно знаком с семьей, или социальный работник из службы защиты ребенка, ответственный за оценку потребностей, если первичная оценка была проведена в результате уголовного процесса. Это позволяет семье получить социальную поддержку и взять ситуацию под контроль после завершения процесса медиации. Надо сказать, что для того, чтобы пройти сензитивную фазу процесса медиации, часто, независимо от природы конфликта, нужно провести предварительные встречи.

Случай обоюдного проявления агрессии между 15-летним подростком и его родителем поступил к нам из полиции и отдела медиации. Подростку был назначен официальный законный представитель. Вначале мы встретились с подростком в неформальной атмосфере на улице за мороженым. Мы познакомились, рассказали о медиации и изложили ему процесс, который отдел медиации предварительно обсудил с ним по телефону. На встрече не участвовал официальный законный представитель. С разрешения подростка, мы созвонились с официальным представителем до медиации и сообщили, что подросток ожидает, что ему будет возмещен вред. Семья не стояла на учете, но с поступлением заявления в полицию пришлось провести оценку потребности в защите ребенка. С разрешения семьи мы пригласили на медиацию

соцработника. Также мы заранее встретились с обоими родителями, прошлись по случившемуся, узнали их мнение.

В медиации участвовали сам подросток, оба родителя, официальный законный представитель, соцработник и два медиатора. Семье было сложно описать ситуацию насилия, но нам удалось поговорить о том, что каждый думает по поводу случившегося, и о событиях, которые к этому привели. Инцидент был вызван столкновениями на бытовой почве, которые имели для сторон разное значение и накалили обстановку. В процессе мы дали возможность сторонам облечь свои чувства в слова. Заключили соглашение. Соцработник предположил, что для контроля за исполнением соглашения он может организовать встречу с представителем службы детско-семейного консультирования, куда семью поставили на учет. Было решено, что медиаторы закончат свою работу на том, что стороны пришли к соглашению, и дальше сотрудник обычной семейной службы будет мониторить ситуацию — это часть его работы.

Очень полезно перед встречей сторон проговорить ситуацию насилия и несколько раз обсудить этапы медиации. В кризисной ситуации человек часто забывает детали: возможно, ему один раз сказали про медиацию, и он пообещал в этом участвовать. Поэтому хорошо, чтобы медиация и другие способы поддержки проговаривались еще раз перед самой встречей работниками полиции, сотрудниками отдела медиации и, наконец, самими медиаторами во время предварительных встреч со сторонами.

Заканчивая главу, хотим сказать, что конференции — еще один пример использования переходных зон, когда в решении конфликта участвует широкая группа специалистов из разных сфер. Тогда посредничество и работа с конфликтом становятся неким переходным пространством, где у участников растет общее понимание другой стороны и конкретизируется картина ситуации. В следующей главе мы более детально рассмотрим переходные, или лиминальные, зоны между службами.

3.3. ПЕРЕХОДНЫЕ (ЛИМИНАЛЬНЫЕ) ЗОНЫ МЕЖДУ СЛУЖБАМИ И ИХ РОЛЬ

В предыдущих главах мы много говорили о том, что, чем больше у нас разных организаций и акторов, тем сложнее идет процесс передачи информации. Говоря об этом, мы в том числе упоминали переходные зоны. Затрудняют передачу информации и законы, защищающие несовершеннолетних. На каждом промежуточном этапе при профилактике конфликта или при его разрешении необходимо в первую очередь убедиться, что информация передается. Мы считаем, что самый простой способ справиться с проблемами, связанными с несовершеннолетним, — это взять разрешение на передачу информации у вовлеченного в конфликт родителя:

«Вы согласны, чтобы я рассказал второй семье то, что вы мне сейчас рассказали?»

«Я обычно обращаюсь за помощью к разным специалистам. Вы не против?»

В переходных зонах, когда дело повисает между разными организациями или попадает туда из-за того, что изменилась ситуация, очень важно изменение методов работы. Оказавшись в переходной зоне, мы находимся на так называемой ничейной территории: «Эта работа не входит в мои обязанности. Я уже сделал все, что от меня требуется». На этих ситуациях надо сосредоточиться и продвигаться вперед медленно и спокойно. Самые большие камни преткновения обычно в тех зонах, где ответственность на самом деле не лежит ни на ком (см. рис. 28, с. 170). Вот почему в комплексных ситуациях необходим менеджер процесса.

Переходные явления проникают между структурами разных служб. Бездействие служб сказывается на проблемах всей системы, а последствия через судьбы конкретных людей могут

затронуть почти всех членов сообщества. Часто говорят о том, что человек застрял между структурами системы. В переходных зонах нет четкого планирования дальнейших действий, это ведет к тому, что, когда клиента переводят в новое учреждение, у новых работников не будет всей информации, которую ранее у клиента собрали другие специалисты. Если человек оказался в переходной зоне, ему нужно оказать помощь, сделать шаги навстречу. Мы часто сталкиваемся и с языковым барьером, так как специалисты разных областей пользуются разным сленгом, и, что самое печальное, целевая группа этих служб очень легко оказывается за рамками понимания своего же дела.

Мы с моей напарницей-медсестрой пришли вместе с девушкой и ее родителем в больницу, обсуждалось ее возвращение в нормальную жизнь. Мы решили, что девушка может вернуться и продолжить учебу в старших классах. Вначале мы вместе распланировали формы поддержки учебы и повседневной рутины. После этого врач поднял вопрос о лекарствах и как их принимать. Очень скоро мне стало ясно, что ничего тут не ясно. Медикаментозное лечение не входило в мою сферу, так что я сосредоточился на наблюдении за ситуацией. Я встретился глазами с молодым родителем и по его вопросительному взгляду догадался, что и он совершенно не понимает, о чем идет речь. Мне удалось прервать ситуацию и сделать так, чтобы врач и медсестра поменяли свой удобный профессиональный сленг на обычный язык общения.

Чем больше мы, специалисты, становимся экспертами в своей сфере, тем чаще забываем попросить помощи у людей из другой области. Если мы не будем вовлекать в работу, проходящую в смежной зоне, других специалистов и давать им информацию о ситуации, то важные вещи могут затеряться. По-хорошему, специалисты в переходной зоне должны ослабить свою позицию эксперта или вообще занять позицию стажера. Иногда клиента в промежуточной ситуации даже подталкивают, чтобы он взял на себя ответственность за ситуацию, и дают ему возможность рассказать всю историю. «Я тоже не знаю правильного решения. Давай подумаем вместе».

3.4. ВНИМАНИЕ К ЯЗЫКОВЫМ И ЭТНИЧЕСКИМ МЕНЬШИНСТВАМ ПРИ РАЗРЕШЕНИИ КОНФЛИКТОВ

Начнем с истории, в которой этническое происхождение подростков посчитали причиной мешающего поведения.

Дети десяти лет весело проводили время. Они бесились и задирали взрослых около дома. Двое разъяренных взрослых, как только открылась дверь, вошли в коридор квартиры семьи одного из ребят и стали кричать: мол, чем это занимаетесь ваши дети? Мать с младенцем непонимающе стояла перед ними и испуганно слушала. Она не поняла ни слова, в чем вообще дело, потому что совсем недавно жила в Финляндии. Взрослые из совета дома стали звонить на 112, оставили в полиции заявление на подростков — хулиганство, провокация взрослых и частые случаи легкого вандализма. Мужчины из совета дома настойчиво пытались подвести к тому, что причиной такого поведения подростков является их этническое происхождение и недостаточное воспитание. Помимо работы службы защиты ребенка, подключилась полиция, но ее полномочия были ограничены, так как речь шла о детях до 15 лет, при этом их уже не было на месте, когда приехала полиция.

Для выяснения ситуации было решено открыто пригласить всех жителей района принять участие в обсуждении. Полиция помогла связаться с семьей, мы пообещали приехать и выступить в качестве посредников, чтобы провести беседу. Разумеется, нужны были несколько переводчиков, чтобы все могли понять содержание разговора. Прямо перед встречей один переводчик сказал, что заболел, и надо было срочно найти ему замену. К счастью, у нас в базе нашелся другой арабоязычный переводчик. Когда он приехал, мы радостно приветствовали его на финском. «Sorry, I don't speak Finnish», — был ответ. Не могли же мы отменить обсуждение с участием сорока человек, поэтому один

из медиаторов взял на себя роль переводчика и переводил переводчику с финского на английский, чтобы родитель одного из детей мог участвовать в процессе медиации. Эмоции были накалены, особенно в начале беседы. Атмосфера немного разрядилась, когда пришлось ждать, пока информация пройдет весь путь по цепочке перевода. После двух больших сессий с каждой стороной отдельно дети, их родители и взрослые соседи стали понимать друг друга лучше. Родители узнали, чем занимались их дети, и провели с ними воспитательную беседу.

В этой главе мы рассмотрим проблемы, которые должны учитывать те, кто работает с мигрантами и первым поколением финской молодежи. Описанные в предыдущих главах фоновые факторы, влияющие на возникновение конфликта, разрозненность служб помощи и гибридная модель решения конфликтов — все это релевантно для работы с молодежью и семьями любого происхождения. В этой главе мы несколько искусственно выделяем факторы, которым надо уделять внимание при разрешении конфликтов среди молодежи — мигрантов и первого поколения финнов. Структуру главы мы планировали совместно с Уйуни Ахмед, директором фонда «Fenix ry», и Мириам Аттиас, руководителем проекта «Depolarize». Уйуни в 2016–2017 годах работала в уличной медиации «Aseman Lapset ry: ssa» по разрешению молодежных конфликтов, а до этого — с девочками в хельсинкском городском молодежном центре, что требовало большой чувствительности к культурной специфике. Мириам развивала в Финляндии соседские сообщества и разрабатывала методы урегулирования конфликтов между разными группами населения.

Языковые, культурные, религиозные меньшинства являются значительной и постоянно растущей частью финского общества. Причины иммиграции в течение 2000-х годов были очень разнообразными: на смену гуманитарной иммиграции пришел переезд в Финляндию по семейным связям, работе или учебе. Иммиграция и процесс адаптации в новой стране — это двусторонний процесс, для которого нужна отдача и со стороны иммигранта, и со стороны принимающих. Финские службы должны учитывать потребности иммигрантского населения для того, чтобы их адаптация к новой среде прошла успешно (см. «Миграция растет и становится разнообразнее» — «Maahanmuutto kasvaa ja monipuolistuu»). Кроме болезненного переходного периода

в работе с подростками-мигрантами надо еще учитывать, что им гораздо труднее найти свое место среди сверстников, так как идентичность, язык эмоций и возможности понимать учебный материал у них другие, чем у большинства сверстников. Идентичность молодых людей формируется под влиянием тех, кто находится в их окружении, при встрече с подростками мы несем огромную ответственность за то, как мы относимся к ним и как поддерживаем их рост и развитие.

И хотя причины для иммиграции каждый раз все более разнообразны, естественно, более склонны к конфликтам подростки, которые приехали из кризисных стран и, не зная финского языка, в начальной школе или старших классах сразу окунулись в обычаи новой страны. Усиление возможных травм, необходимость приспособливаться под абсолютно новую школьную систему и людей — все это очень сложный процесс, которому, по нашему мнению, стоило бы уделять больше внимания на раннем этапе. В нашей практике было несколько таких семей, где любящие родители просто не могли помочь детям с посещением школы из-за того, что не знали язык и не понимали, как работает финская школьная система. Во время пандемии мы помогали родителям, оказавшимся в вынужденном отпуске, и тем, кто в некоторой степени владел финским, эти люди неожиданно остались и без работы, и без возможности встретиться с представителями служб, которые им помогали до этого, так как всех перевели на удаленную работу. Бюрократические джунгли делают подачу документов на социальные пособия, пособия на аренду жилья, родительского пособия и пособия по безработице очень трудным. Финская система услуг сложна для всех, а без знания финского языка усложняется в разы.

3.4.1. Значение родительства и мультикультурные конфликты

Роль родителей очень важна в повседневной жизни детей, в посещении школы и анализе конфликтных ситуаций. Отправные точки подростков для выживания в школьной системе и в обществе не одинаковы, все зависит от способности и возможностей родителей поддержать ребенка. Трудности в обучении у самих родителей, их психические проблемы, не-

обеспеченность, сложности выживания или злоупотребление веществами являются такими же важными факторами, как и указанные выше наблюдаемые нами сложности в понимании финского языка и финской системы. Часто в случаях затянувшихся конфликтов родители сами не получили никакого образования в Финляндии. Из-за незнания финского языка они не получают от сотрудников служб настоящей информации о том, что происходит в жизни их ребенка. Та же родительская переписка в школьном чате Wilma в основном идет по-фински, некоторые родители так и не научились даже открывать эту программу, не то что пользоваться ею. Бывает, что подростки сами сидят в ней под именем родителей из-за того, что те не владеют языком. Если подросток выступает в роли переводчика между семьей и сотрудниками служб, естественно, история будет рассказана так, как свойственно подростковому возрасту. Владение языком улучшается, когда удастся им пользоваться. Мы сами в работе заметили, что по телефону или в личном общении информация доходит лучше, чем в письменном виде. Это касается и тех, кто владеет финским языком, и тех, кто еще плохо говорит.

Во время медиации мы часто замечали, что у родителей / лиц, их заменяющих, независимо от этнического происхождения, слишком идеализированное представление о роли их ребенка/подопечного в конфликте. Какой же подросток захочет признаваться родителям, что совершил какие-то глупые поступки или даже преступления? Поэтому родителей надо плотно вовлекать в обсуждение различных конфликтных ситуаций, начиная с самой ранней стадии их возникновения. Перед общей встречей можно договориться с подростками, например, о том, как будет рассказано родителям о случившемся. На всех встречах с участием подростков независимо от их происхождения можно попросить родителей находиться в другой комнате, пока молодые люди не обсудят деликатные моменты конфликта между собой. О такой возможности мы обычно сообщаем до того, как начнем процесс медиации.

Мириам Аттас (Attias ym. 2017) в пособии для соседских сообществ пишет о конфликтах, возникших на почве многокультурности. Стороны описанных конфликтов были представителями разных социальных групп. Причиной конфликта, как правило, ложно считалось происхождение противоположной стороны.

Негативное отношение к какой-либо группе населения при интерпретации поступков и целей ее представителя усиливает болезненность конфликта. Но глубинная причина таких конфликтов — не различие в культурных реалиях. Большинство людей умудряется как-то жить в ладу с соседями, несмотря на разницу в происхождении, вероисповедании и различные жизненные ситуации: если отношения хорошие, общие вопросы решаемы. (Attias *um.* 2017, 17–18) Пример, который мы привели в начале главы, очень хорошо это иллюстрирует. Взрослые соседи по кварталу и родители детей из кейса выше никогда не пересекались друг с другом, поэтому стереотипы и обиды только росли. Конфликт разрешился лишь тогда, когда родители узнали, что натворили их дети, и получили возможность повлиять на их поведение.

3.4.2. Интерпретация, сотрудничество и встреча

Дети и подростки прежде всего должны иметь возможность быть детьми, которым не надо выступать переводчиками между взрослыми. И у родителей есть право быть родителями, которые могут разобраться без помощи малолетних детей, даже не очень уверенно владея финским языком. Если родной язык семьи не финский, для равноправного подхода необходимо привлечь низкопорогового переводчика. Привлечение переводчика не означает, что родитель не может использовать финский — может в той мере, в которой считает нужным. По нашим наблюдениям, хорошая практика, когда родители сами определяют, в каких случаях им нужен переводчик, а в каких нет.

Помимо привлечения переводчика, неплохо было бы заранее провести с ним беседу, если будет обсуждаться конфликт, связанный с табуированными языковыми, культурными или религиозными вопросами. Семья может испытывать недоверие в случае привлечения переводчика, поэтому полезно заверить ее, что переводчик — профессионал и ему можно доверять. С переводчиком надо заранее обговорить тот факт, что медиацию между сторонами ведут медиаторы, чтобы переводчик из лучших побуждений не принялся сам заниматься улаживанием конфликта во время перевода и передачи информации.

Наилучших результатов нам удавалось добиться, когда вместо переводчика с нами работал сотрудник по работе с молодежью, говоривший на том же языке, что и подопечная семья. Однако важно помнить, что семья может не захотеть, чтобы в процессе участвовал переводчик или соцработник из ее культурной среды. Семьи часто рассказывают нам, что они боятся, что их личные дела станут известны всему сообществу. При переводе по телефону нет необходимости называть имя клиента или показывать его лицо переводчику. Тут главное, чтобы родители имели равное право получить информацию о случившемся. Различие в языках не должно стать препятствием для встречи, когда встреча необходима. В крайнем случае можно воспользоваться гугл-переводчиком. При работе в ситуациях «школа — дом» и «дом — другие службы» необходимо помнить о разных потребностях людей разного бэкграунда, чтобы они тоже участвовали в жизни сообщества и в разрешении конфликтов. В заключении мы вернемся к важнейшим потребностям, свойственным всем нам: быть любимыми, принятыми, полноценными участниками жизни общества, признанными за наши дела и поступки. Нельзя никого отбрасывать при разборе конфликтной ситуации лишь потому, что его бэкграунд не такой, как у нас.

3.5. ОТ ГЕРОЙСТВА ОДНОГО К РАСПРЕДЕЛЕНИЮ ОБЯЗАННОСТЕЙ ПО РАЗНЫМ СПЕЦИАЛИСТАМ

При работе с комплексными затяжными и серьезными конфликтами часто случается так, что человек получает поддержку от десятка разных специалистов. Сотрудник очередной службы спрашивает о событиях или переживаниях клиента, а тот, возможно, уже устал повторять одно и то же сто раз. Разнообразие историй и их влияние на неразрешимость конфликтов мы рассматривали в первой части книги (см. с. 69). В службах психосоциальной помощи клиент часто завязан на одного специалиста. К этому пришли, видимо, из соображений эффективного использования ресурсов или по другим причинам. Многие масштабные и комплексные проблемы сотрудники пытаются решить посредством беседы с клиентом с глазу на глаз в офисе. Прибавим к этому мощную защиту личной информации. Не успеешь оглянуться, как тайно от всех они уже решают вопросы, многие ключевые аспекты которых им просто неизвестны.

Если человек раньше уже рассказал что-то в одном месте, очень вероятно, что он не поймет, зачем рассказывать это другому специалисту. Если сотрудник провел много времени с клиентом, он, скорее всего, успел выстроить с ним доверительные отношения, и ему, может быть, уже довольно ясна общая картина. Хорошо иметь такое доверие, но ситуация изменится, если специалист вдруг изменит место работы или отношения прервутся по другой причине.

В индивидуальной работе случаи запрета на разглашение личной информации и личное доверие легко спутать. Обязанность хранить конфиденциальность, доверие и привязанность клиента может быть психологически сложной и лично для сотрудника.

Дело чести, если кто-то доверяет именно мне, и от этого мне хорошо. При недостатке или отсутствии рефлексии отношения сотрудника с клиентами могут пойти не в том направлении. Сотрудник может выгореть от ситуаций и конфликтов, которые кажутся бесконечными и неразрешимыми, и думать, что причиной их нерешаемости является, например, отсутствие мотивации у клиента. В этом случае в интересах клиента было бы передать информацию кому-то еще и расширить рамки сети, которая помогает конкретному человеку или сторонам конфликта. Мы считаем, что работа в паре — это эффективная и надежная форма, особенно когда она пересекает границы разных отраслей.

Работа в паре или в команде — устойчивая и этичная форма сотрудничества. Так клиент имеет больше власти сам решать свои вопросы. Осмелимся сказать, что все специалисты, работавшие с клиентом индивидуально, включая нас самих, делали, говорили или иным образом действовали так, как вряд ли бы действовали в присутствии третьего лица. В парной работе через диалогическую рефлексию более устойчиво проходит и профессиональное обучение. В качестве инструмента рефлексии можно спросить партнера в присутствии клиента: «Что ты услышал сегодня?» При совместной рефлексии над различными ситуациями вы понимаете вещи, которые иначе не поняли бы. Таким образом, специалисты знакомятся с работой и навыками коллег из других сфер, а клиент получает более всестороннюю поддержку: история рассказывается один раз, а помощь приходит от двух служб, имеющих разные компетенции.

Главное в разрешении комплексных ситуаций, затрагивающих несколько сторон, — не работать в одиночку. Сила нашего обучения и овладения навыками — команда из 12 человек и междисциплинарное взаимодействие, в которое включен каждый сотрудник. Когда Юлия дописывала последние строки книги, второму автору сказали: «Черт возьми, Хейкки, ты просто все время нас группируешь!» Наша команда регулярно упражняется в совместном развитии эмоциональных навыков, навыков взаимодействия и в навыках группирования. В понедельник утром мы два часа прорабатываем то, что слышали, умение добавить к услышанному свое видение по вопросам повестки. Каждую неделю мы тренируемся применять на практике базовые правила вступления в диалог и его поддержания. Мы развиваем умение доверять, делаясь друг с другом своими неудачами и сомнениями, — часто

бывает, что коллеги замечают в этом неожиданные возможности. Мы практикуемся, чтобы в моменты спешки и давления уметь остановиться и отрефлексировать то, что мы делаем в конкретный момент. Изнутри редко удастся увидеть, что мешает членам группы развиваться и учиться новому. Самое опасное — сидеть на месте, удовлетвориться ситуацией, не обращая внимания на окружающих. Удержаться от этого трудно — люди инстинктивно стремятся к порядку и постоянству. Работа в команде дает нам возможность рефлексировать, что подрывает нашу уверенность, когда мы начинаем думать, что уже все умеем. Внешнюю перспективу на работу команды создают за счет проведения командного коучинга, диалогов и рефлексии с партнерскими организациями.

Геройские истории приятно слушать и рассказывать. В нашей работе их почти столько же, сколько проигранных битв. Однако в героизме сотрудника службы, медиатора или специалиста по урегулированию конфликтов есть много сомнительных и тревожных моментов и рисков. По-человечески понятно, что доверительные отношения или урегулированный конфликт — это победа, которая должна быть вознаграждена, ведь ты своими действиями смог повлиять на благополучие другого человека. Это одна из причин, почему люди приходят работать в эту сферу. Иногда трудно понять, почему полезно перераспределять клиентов в другие службы. Когда одна организация слишком долго в одиночку сама занимается комплексной проблемой, это не дает клиенту возможность использовать другие организации системы служб помощи. Любой человек, независимо от профессии, может попасться на эту удочку. Необходимо знать о том, какими особыми навыками обладают другие специалисты, чтобы иметь возможность как можно раньше воспользоваться преимуществами межатраслевой работы. Важно поддерживать тех, кто к вам обращается, направлять в те службы, которые смогут оказать наилучшую помощь конкретно им. Далеко не всегда клиента нужно направлять в какую-то службу, иногда людям просто нужно быть услышанными в своих конфликтах, самим поучаствовать в их разрешении. Мы считаем, что самая устойчивая геройская история — это когда подвиг совершается, чтобы героем истории стал кто-то другой. В конечном счете, герой — это человек, который совершил в себе большое изменение, а не специалист по разрешению конфликтов, который был рядом с ним.

3.6. ПЕРЕДАЧА ЗНАНИЙ ДРУГОЙ СТРАНЕ: СОТРУДНИЧЕСТВО, ВДОХНОВЛЕННОЕ ОБЩЕНИЕМ

Лайди Сурва

Хейкки и Юлия: Лайди Сурва — руководитель проекта от эстонского Министерства юстиции, глубоко нами уважаемая, инновативная и смелая, умеет распознавать комплексные, структурные проблемы и явления. Она заказала у НКО «Edusignaali», в которой работают авторы данной книги, для всей Эстонии процессное обучение по медиации, сетевому сотрудничеству, разрешению подростковых конфликтов, работе с подростками, проявляющими затяжные симптомы преступного поведения. Ниже сама Лайди Сурва рассказывает о том, как проходил перенос полученных знаний и обучения в контекст другой страны. В 2020–2022 годах в Эстонии были намечены тренинги по подготовке мобильной группы по разрешению конфликтов — совершенно новая профессия. Оригинальный текст на эстонском языке представлен на сайте «Edusignaali» (www.edusignaali.fi). Прилагается перевод Анн Тамми.

Сотрудничество между авторами данной книги и Министерством юстиции Эстонии началось на одном семинаре по уличной медиации, проходившем в Таллинне осенью 2018 года. Мероприятие было настолько воодушевляющим, что мы решили отправиться в ознакомительную поездку в Хельсинки и больше узнать о методах и формах совместной работы, которые использовались там в работе с несовершеннолетними правонарушителями и молодыми людьми группы риска. По словам представителей эстонской полиции, служб защиты ребенка и служб по работе с молодежью, а также сотрудников министерств, новая информация

и опыт, полученные в Финляндии, были им очень интересны и дали новые идеи, так что мы решили попробовать финские модели разрешения конфликтов в Эстонии.

В это время в городе Пярну и его окрестностях был запущен проект по активизации сотрудничества между различными учреждениями. Его цель состояла в том, чтобы разработать действенные способы занять делом молодых людей, кучкующихся в общественных местах, таких как автовокзал, — они шумят, иногда ломают мебель и дерутся. По словам горожан старшего возраста, поведение молодежи настораживает и даже пугает. Сотрудники различных городских ведомств хотели найти эффективные способы сохранить спокойствие горожан, дав при этом подросткам возможность собираться там, где от них не будет вреда. Поскольку регион Пярну выразил готовность к устранению этого мешающего феномена, мы посчитали целесообразным поддержать их со стороны Министерства юстиции и организовать тренинги, направленные на самостоятельное обучение опыту организаций «Aseman Lapset ry: ssa» и «Edusignaali». Мы благодарим Норвегию за финансирование, предоставленное на 2014–2021 годы (норвежские гранты).

В Пярну была сформирована первая группа стажеров, в которую вошли представители полиции, службы защиты ребенка, муниципалитета, государства, молодежного центра, прокуратуры и службы пробации. На более позднем этапе были задействованы семейные терапевты программы MDFT (Многомерная семейная терапия). Основным содержанием тренинга был восстановительный процесс в работе с молодежью и уличная медиация. Принимая во внимание контекст города Пярну, вместо термина «уличная медиация» был использован термин «медиация для молодежи», так как уличная работа, как у «Aseman Lapset ry: ssa», в Пярну в то время еще не проводилась и название «уличная» вызывало бы у участников ненужное удивление. Я сама участвовала в тренинге как помощник и молчаливый зритель. Потрясающее чувство — наблюдать, как зарождается синергия между тренерами и группой. Обучение шло не по жесткой формуле — с новой информацией экспериментировали и так и эдак. Жители Пярну с энтузиазмом стремились применить полученные знания на практике и адаптировать новую информацию к своим нуждам и условиям. Желание перенять полученные знания, творческое мышление и готовность опробовать новые навыки приятно удивили и самих тренеров, Юлию и Хейкки.

За время перерыва в пару месяцев между первыми и последними днями обучения мы получили исчерпывающую картину того, как, при чем содействии и с какими результатами проводится медиация. Извлекли уроки из полученного опыта, поняли, как все, что узнали, можно передать другим членам группы так, чтобы те могли поддерживать друг друга. За время обучения группа превратилась в слаженно работающее единое целое. Было решено, что за конфликты, с которыми сталкиваются «дети», то есть клиенты, и их медиацию будут отвечать другие члены команды, так как слишком тесная связь с клиентами мешает беспристрастности процесса. Один из участников так описал свой опыт интенсивного обучения в безопасной атмосфере при непосредственном контакте с тренерами: «Уже не было ощущения, что это совместная работа разных организаций — такой опыт у нас был. Теперь у меня стойкое ощущение, что семь разных организаций слились в одну команду, между членами которой возникло искреннее доверие и дух поддержки».

Одновременно при поддержке министерства под руководством обученных в Пярну инструкторов была начата разработка модели «Ringist välja» («Разрыв преступного круга»). Модель «Ringist välja» основана на модели «Pasila», реализованной «Aseman Lapset ry: ssa» в Хельсинки, когда в особо сложных случаях прибегают к тесному сотрудничеству между различными организациями, причем в процесс постоянно вовлечены сам подросток и его семья. Задача — совместными усилиями составить карту факторов риска и защищающих факторов, связанных с жизнью молодого человека. На основе полученных данных вместе с командой разрабатывается живой и меняющийся план действий. Цель состоит в том, чтобы дать молодым людям возможность вести себя законно, предоставить им и их семьям поддержку в принятии новых способов деятельности. Построение модели происходило параллельно с практической работой. Участники быстро учились на ошибках, документировали задачи и их решения, чтобы предотвратить повтор ошибок. Министерство юстиции на основе этого проекта разработало инструкцию, описав в ней главные принципы нашей модели, примеры возможных методов и форм работы, которые можно применять для выявления рисков, сильных сторон и составления плана действий. Эта инструкция стала для жителей Пярну удобной памяткой и прекрасным учебным пособием для других регионов, а результаты проекта вдохновили

другие города приобрести новые навыки и опробовать модель на практике.

После этой работы нам стали ясны планы на будущее: быстрый положительный опыт в результате применения модели в Пярну вдохновил экспертов из других регионов протестировать ее у себя, и мы начали внедрять методику по всей Эстонии. В качестве последнего мероприятия осенью 2020 года мы организовали шестидневный тренинг по эффективному разрешению конфликтов для менеджеров процесса на основе модели Кеневин, который провели Хейкки и Юлия. В тренинге приняли участие эстонские специалисты из разных сфер: из отделов полиции, службы защиты ребенка, представители прокуратуры и социальные консультанты, соцработники, специалисты по молодежной психиатрии и по работе с молодежью. В мировом масштабе это была первая группа, прошедшая такое обучение. Тренинг получил отличные отзывы, дал участникам новые способы урегулирования сложных конфликтов, возникающих в сообществе. Люди искренне были готовы стать пионерами-первопроходцами. Как сказал один из членов пярнуской рабочей сети: «Несмотря на то что применять на практике новые методы и модели, не имея под рукой написанной инструкции, сложно, все же мы находимся в привилегированном положении: мы лично участвуем в разработке и внедрении методов и моделей. Так узнаешь намного больше, чем когда используешь готовую инструкцию». Это правда, поэтому в 2021–2022 годах обучение менеджеров процесса и распространение этого опыта по всей Эстонии продолжится, будет создана новая профессиональная группа для координации и поддержки разрешения сложных конфликтов.

Чему мы научились? Во-первых, тому, что чрезвычайно важна синергия, возникающая между представителями различных департаментов, а общий энтузиазм — мотор для движения вперед. Мы также заметили, что энтузиазм со временем угасает, его надо подпитывать и давать возможность роста. Тут помогли встречи с наставниками, которые мы регулярно проводили после окончания тренинга. Недавно мы получили от Хейкки и Юлии обратную связь на эксперименты и изменения, привнесенные в процесс, и, к нашей большой радости, убедились, что творческий подход эстонцев, их умение смещать границы вдохновили даже наших тренеров. Никто и подумать не мог, что привычные застывшие конструкции можно так легко сломать.

Второй немаловажный фактор — новым методам и моделям обязательно нужен своего рода адвокат и лидер — сейлс-менеджер, который будет постоянно ходить и показывать новые практики, продавать идеи, так как людям требуется время, чтобы привыкнуть к новым идеям, и смелость, чтобы применить их на практике. В Эстонии эту роль взяло на себя Министерство юстиции при поддержке коллег из других министерств и организаций внутри министерств. Работа по продвижению метода должна быть постоянной, непрерывной, а месседж — четким и понятным на всех уровнях: начиная со специалистов, непосредственно работающих в поле, и их непосредственного начальства, и заканчивая высшим звеном управления.

Третье важное открытие: начинать с чистого листа страшно, зато ты с самого начала будешь внутри процесса. Есть свой неподдельный шарм и сила в том, когда ты участвуешь в разработке практических моделей, работающих в существующих условиях. Нам очень помогло составление инструкции для других регионов на основе того, чему мы научились сами. Имея под рукой такой материал, гораздо проще рассказывать об операционных моделях разрешения конфликтов и создавать мотивацию и доверие к ним.

Четвертое открытие: многое можно сделать путем модификации существующих методов и без привлечения новых ресурсов, но проекты, направленные на развитие, требуют особого вложения сил и, конечно же, обеспечения ресурсами.

И последнее: мы очень быстро перешли к стадии экспериментирования и применения на практике новых методов, однако необходимо подчеркнуть, что весь процесс требует огромного терпения и настойчивости. Я счастлива и благодарна за то, что Юлия и Хейкки отправились с нами в это увлекательное путешествие, поделились своим опытом, за то, что мы могли учиться вместе с ними.

3.7. МЫСЛИТЕЛЬНАЯ МОДЕЛЬ КЕНЕВИН — ПОДДЕРЖКА ПОСТОЯННОГО РАЗВИТИЯ

Тимо Линноосу, Йоонас Лайне

Хейкки и Юлия: Мы с 2018 года обучались модели Кеневин вместе с Тимо и Йоонасом. Тимо и Йоонас глубоко изучили эту модель, используют в тимбилдингах и рассказывают компаниям о ее пользе. Мы вместе изучали полезность модели Кеневин для разрешения конфликтов. В статье приводится обзор теоретических понятий модели Кеневин и в концентрированном виде дается описание мыслительной модели, которая стоит за гибридной моделью разрешения конфликтов. Ранее в других главах мы делали отсылки к этой главе, а сейчас будем отсылать читателя к первым главам книги. Таким образом читатель сможет еще раз удивиться тому, насколько взаимосвязаны теоретическая модель и практика разрешения конфликтов. Мы благодарим Тимо и Йоонаса за совместное учебное «путешествие», которое все еще продолжается.

3.7.1. Представление мыслительной модели Кеневин

Трудность комплексных ситуаций

Сверхсложные явления, их разнообразие и взаимосвязанность заставляют нас лучше понять постоянно изменяющийся мир, а главное — то, какие системы, структуры и формы сотрудничества работают в этом комплексном организме.

Херманни Хюютияля, 2020

Для разрешения таких ситуаций необходимо системное изменение, требующее одновременного изменения структур, актора и взаимодействия между разными акторами. Такие ситуации нельзя решить «извне», придется довериться локальным решениям и подходам, которых потребует конкретная ситуация. Трудно будет представить общую картину ситуации и определить направление работы, если не уметь распознавать комплексную проблему. Большая часть наших ежедневных действий идет по заранее определенному сценарию и имеет рутинный характер. Сверхсложные явления происходят тайно, на фоне каких-то других событий, и никто не властен взять их под контроль. Обычно на них обращают внимание, когда ситуация уже скатилась к кризису.

Команда «Aseman Lapset ry: ssa» успешно пользуется моделью Кеневин, разработанной Дэйвом Сноуденом. Первоначально созданная как инструмент для управления информацией, сегодня она широко применяется в качестве инструмента управления и осмысления (sensemaking). Модель Кеневин — отличный способ прийти к общему пониманию в комплексных и кризисных ситуациях, которые не может разрешить один конкретный актор.

Четыре главные зоны модели Кеневин

Схема этой модели строится на трех областях: область порядка, комплексная область и область хаоса. Отличаются они друг от друга тем, насколько предсказуемы действия в каждой из них. В области порядка можно предсказать, какой результат вызовет то или иное действие, работает причинно-следственная связь. В комплексной области причинно-следственная связь отсутствует, все влияет на все, и каждый поступок вызывает множество заранее непредвиденных последствий. В области хаоса нет никакого порядка, и в ней невозможно находиться долго.

Есть четыре главные зоны. Область порядка поделена на две: простую и сложную (упорядоченную простую и упорядоченную сложную) (ср. рис. 29, с. 214 с рис. 1, с. 17). В центре модели есть еще одна зона, показывающая, что актор не знает, в какой зоне он находится.

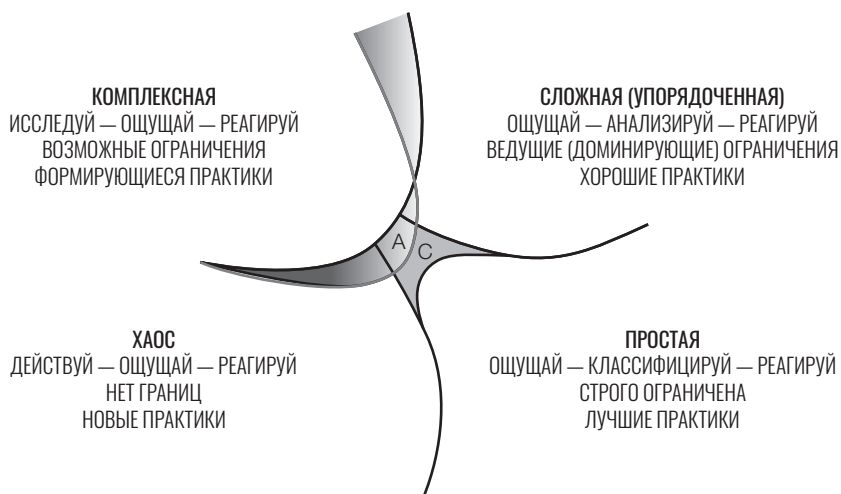


Рисунок 29. Модель Кеневин

Область порядка. Простая и сложная зоны относятся к области порядка, разница только в степени сложности. В простой зоне все строго определено, есть лишь один единственно верный способ действия. Например, светофор — это простая зона. На зеленый едем, на желтый готовимся остановиться, на красный останавливаемся. Большая часть наших действий находится в простой зоне, это лучшие практики. В сложной зоне есть определенные направляющие ограничения, в рамках которых можно применять разные хорошие практики. В этой зоне понадобятся навыки и умения, полученные при специальном обучении. Это требует участия экспертов, которые вначале тщательно анализируют ситуацию, затем планируют свои действия. Проблема тут — найти подходящего эксперта для конкретной ситуации, чтобы он провел анализ и выбрал нужный путь решения.

Область хаоса. Тут нет ограничений. Все знакомое и безопасное исчезло, никто не управляет ситуацией. В области хаоса важно действовать быстро и решительно, чтобы выйти из этой ситуации. Типичными примерами хаоса являются кризисы, такие как пожар, или же изменение организационной среды настолько, что знакомые методы уже не работают. В области хаоса причинно-следственную связь невозможно найти даже спустя какое-то время.

Комплексная область. Тут есть только ресурсные ограничения, любые движения приведут к непредвиденным хорошим или плохим результатам. Здесь ничего нельзя знать наперед. То, что работало вчера, сегодня может уже не сработать. Ничего нельзя повторить точь-в-точь, потому что ситуация все время меняется. В комплексной ситуации бесполезно и даже вредно что-то планировать заранее, ставить четкие цели. Надо действовать, экспериментирова, опираясь на полученные в результате эксперимента уроки. Необходимо одновременно проводить несколько разных экспериментов, которые в случае провала не нанесут большого ущерба. Далее по каждому эксперименту собирают результаты, плохие эксперименты отбрасывают, а те, которые дали положительный результат, используют.

Главная цель экспериментов — не успех/неуспех. Каждый эксперимент приносит новые знания о ситуации и среде, потом с их помощью можно будет найти новые работающие практики. Часто самые неудачные эксперименты дают наиболее ценную информацию. Анализируя причины успеха/неуспеха, мы учимся понимать, что работает и почему оно работает. Особое внимание следует уделить неожиданным эффектам, которые невозможно было заранее спрогнозировать. Побочные результаты часто являются ключевыми при зарождении инноваций.

Эксперименты помогают найти возможные решения, на основе которых разрабатывают проекты, чтобы привнести в область порядка новые работающие хорошие и лучшие практики. Важно сформировать устойчивую культуру экспериментирования и умения извлекать из экспериментов уроки, чтобы в дальнейшем применять их при решении сверхсложных комплексных ситуаций.

Зона апории или неопределенности (удивления). Люди сами не знают, где они находятся. Сюда приходят сознательно в поисках новых практик. Человек в зоне апории не знает, что он не знает о том, в какой зоне находится.

3.7.2. Sensemaking — осмысление коллективного опыта

В каждой ситуации присутствуют элементы всех зон. Очень редко встречаются ситуации, которые были бы во всем простыми. Важно научиться понимать разные зоны, различать их, чтобы помочь себе и другим действовать соответствующим

образом. Нужны навыки, люди, которые умеют правильно применять свои знания и качества в нужной ситуации. У каждого человека в каждой зоне есть своя зона комфорта. Работа в команде полезна тем, что не требует, чтобы во всех зонах все ее члены умели действовать «на отлично». Нет такого, что одна зона лучше или хуже другой. И инструменты не могут быть лучше или хуже, лучший инструмент и метод — это тот, который подходит для данной ситуации.

Дэйв Сноуден (2009) приводит в качестве примера организацию празднования детского дня рождения. С точки зрения успеха праздника важно понимать, в какой зоне мы находимся. Практики из простой зоны могут легко испортить ребенку веселье, так как они слишком жесткие. Очень сложно устроенный процесс отберет время у самого празднования. Праздник, организованный в зоне хаоса, может оказаться слишком дорогим или опасным для организатора или участников. Лишь работа в комплексной зоне дает шанс на успех (см. рис. 30).

Представим себе ситуацию, в которой мы приглашаем детей на праздник. Посмотрим, как будет проходить этот процесс в трех разных зонах — зоне порядка, хаоса и комплексной.

Хаос. Представим себе хаотичный праздник, в котором дети ведут себя абсолютно спонтанно. Никаких ограничений нет, детям могут, например, купить наркотики. Дети могут отправиться в духовное путешествие, открыть в себе новые стороны. За время праздника дом может сгореть, но кому какое дело? Мы не рекомендуем организовывать такой праздник. Слишком велики расходы, а последствия серьезные. К тому же это незаконно.

Порядок. На празднике гостям даны очень понятные инструкции, их зачитывают на многостраничном слайд-шоу. Определены цели, которые разбиты на более мелкие подцели. Очень важно перед началом праздника вместе прочитать список целей. На стену можно повесить мотивирующие плакаты, чтобы зажечь в ребенке внутреннюю мотивацию. Для каждой цели создают систему измерений успеха, окончательные результаты можно сверить с идеалом. Тщательно продуманы игрушки и игры, они отвечают заранее поставленным целям в соответствии с нормами и правилами. После того как праздник должным образом начат, специально назначенный распорядитель покажет гостям обучающее видео. Зачем детям тратить время на все эти неправильные игры, противоречащие изначально

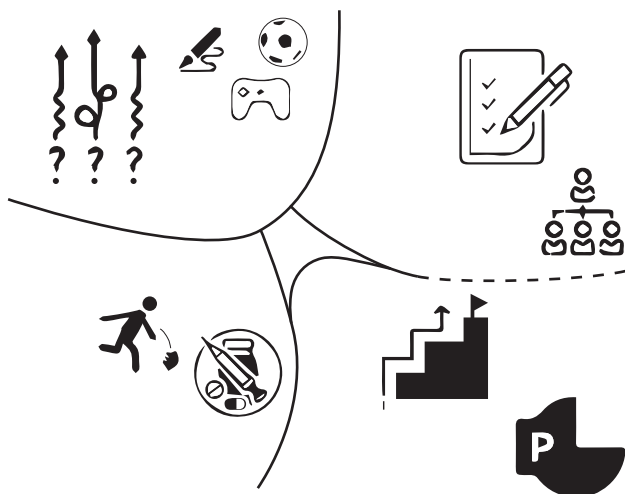


Рисунок 30. Пример организации детского праздника (в соответствии с зонами модели Кеневин)

поставленным целям? Потом детей просят заполнить анкеты с пожеланиями и сделать презентацию своего видения, исходя из поставленных целей. Из презентации будет понятна степень их вовлеченности.

Комплексная. При комплексной организации проводят воображаемую ресурсную границу. Внутри можно делать что угодно, но за нее заходить нельзя. Ресурсные границы включают ситуации, людей и эмпирические правила, например, «берем всех в игру». Внутри этих границ можно проводить различные эксперименты, результаты которых будут сразу же заметны. Положим на видном месте предметы, которые могут пробудить интерес ребенка, — например, мяч, видеоигры, еда, карандаши, бумага.

Эти предметы помогут понять, какие из них дадут положительный результат. Как только мы заметим, что дети воодушевленно играют в игрушки и взаимодействуют друг с другом, можно поддержать процесс еще чем-то. А если увидим, например, что игра в мяч приводит к неприятным последствиям, ее можно сразу остановить и перевести внимание на другие активности. Создавая ресурсные ограничения, предлагая игры и игрушки, мы даем возможность проявиться позитивной деятельности.

перейти в комплексную зону, избавившись от старых ограничений. Тогда можно будет с чистого листа создать новые практики, подходящие конкретно в данный момент и для данной ситуации. Эти инновации начинаются в зоне апории, отправной точкой для них является неразрешимое противоречие в существующем порядке. Апория — это вопрос, который подвергает сомнению и выявляет противоречия в том, во что мы верим. При поиске инноваций мы намеренно идем в зону неопределенности и апории.

Обновление. Самая темная окружность (4) — это ситуация, когда мы постоянно ищем в переходных зонах инновации и революционные практики. Группы по развитию, исследовательские группы и проектные команды — вот типичные акторы этой зоны. Остальные, как правило, — это исполнители, делающие простую работу, они стараются развить свою практическую деятельность до нового уровня.

Переходные (лиминальные) зоны. Зоны между двумя верхними дугами — переходные между порядком, комплексностью и областью хаоса. В промежуточной зоне между комплексностью и порядком (5) тестируют новые практики, чтобы потом переместить их в область порядка. В промежуточной зоне между хаосом и комплексностью (6) вводят новые ресурсные ограничения, с помощью которых из хаоса можно будет перейти в область комплексности.

3.7.4. Модели разрешения кризисов и конфликтов

Структура мыслительной модели Кеневин

Модель Кеневин предлагает много разных способов разрешения кризисных ситуаций и создания новых устойчивых практик. Когда организация оказалась в ситуации конфликта или тяжелого кризиса, важно знать, как грамотно использовать кризис и как с его помощью научиться выживать. При умении контролировать кризис и некоторой доле везения устойчивая организация станет крепче и лучше, чем была раньше.

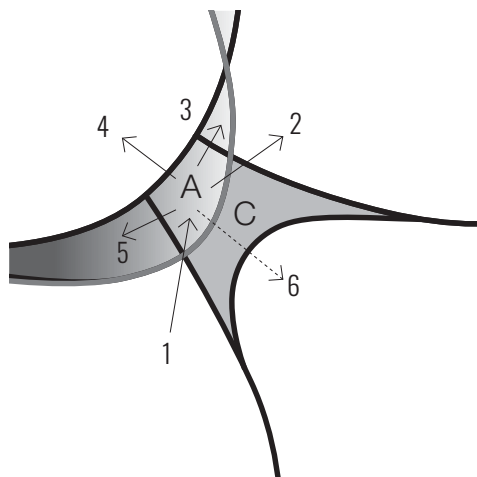


Рисунок 32. Структура Кеневин — модели разрешения конфликта

Структура модели Кеневин помогает проанализировать, рассмотреть и направить действия в критической ситуации. На рисунке 32 представлены шесть различных способов разрешения конфликта: пять хороших и один очень нежелательный. Организациям, как правило, надо быстро разрешить кризисную ситуацию и поскорее вернуться в область порядка к лучшим практикам. Может быть, лучшие практики и вызвали кризис, или же причины кризиса нельзя устранить простыми понятными действиями.

Стрелка 1. При попадании в кризис важно быстро принять решения, с помощью которых удастся выйти из острых конфликтных или опасных ситуаций. Неважно, насколько эти решения правильны, главное, чтобы они дали время и возможность выяснить, в чем проблема, а затем найти решение для устойчивого преодоления кризиса.

Стрелка 2. Часто уже имеются некие профессиональные практики или методы, с помощью которых кризиса можно было бы избежать. При наличии таковых пробуют применить их на практике и таким образом предотвратить повторное возникновение кризисной ситуации.

Стрелка 3. Иногда кризис возникает, когда группы разных специалистов или экспертов не могут договориться, как надо действовать. Решения, требующие мультипрофессиональности, будут

успешны лишь в том случае, если представители разных профессиональных сообществ придут к общему видению по разрешению ситуации. Тогда можно будет применить различные фасилитирующие диалогические инструменты, при помощи которых ситуацию можно рассмотреть нейтрально, не выясняя, кто прав, кто нет.

Стрелка 4. Если у нас имеется достаточно различных гипотез для разрешения ситуации, мы можем запустить несколько одновременных экспериментов. С их помощью возможно будет найти эффективные долгосрочные решения.

Стрелка 5. Если у нас нет достаточного количества гипотез о том, с чем мы имеем дело, нам придется начать проводить эксперименты без опоры на какие-то предположения. Тут главное — уметь действовать и придумывать различные эксперименты, не взирая на огромную неопределенность.

Стрелка 6. Надо стараться избегать привлекательного короткого пути — пути к провалу. Очень редко сложный кризис или конфликт можно разрешить простым способом. Лучшие практики, которые прекрасно работали в других условиях, в новой ситуации или среде, как правило, уже не сработают. Устойчивого решения можно добиться, только если потратить достаточно времени на то, чтобы найти и протестировать практики, которые работают именно сейчас и именно для нас.

Эти варианты решений можно применять в любом порядке, глядя по ситуации. Как правило, лучший результат достигается, если идти по пунктам вниз. Стрелки 5 и 6 очень энергозатратны, с ними связана большая неопределенность.

3.7.5. Возникновение кризисов

Обычно кризисы появляются в трех случаях: 1) Среда изменяется, а люди продолжают действовать по-старому, слишком долго ничего не меняя. 2) Актеры, сами того не зная, находятся в зоне апории, каждый при этом действует привычным для себя образом, что вызывает трение между актерами и средой. 3) При плохом взаимодействии между разными актерами или его отсутствии невозможно как следует решить комплексные проблемы (см. «Отправные точки в выявлении конфликтов по модели Кеневин» (с. 53) и «Информация о конфликте и начало руководства процессом» (с. 123), «Суждения профессионалов» (с. 129)).

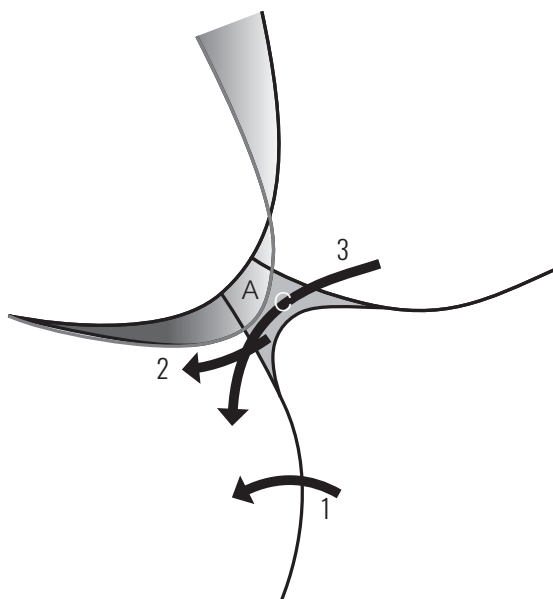


Рисунок 33. Структура модели Кеневин — источники конфликтов

1. Использование ригидных лучших практик опасно тем, что со временем может привести в тупик (см. рис. 33). Как правило, тут имеет место и иллюзорная самодостаточность коллектива. Задачи всем давно известны, с ними легко справляются, при этом не умеют или не хотят видеть тревожных сигналов. Это характерно именно для сообществ, а не для конкретного индивида. В худшем случае коллектив, зайдя в тупик, попадет в зону хаоса. Сообщество, которое вопреки своим желаниям погрузилось в хаос, как правило, своими силами уже не сможет оттуда выбраться.

2. Что касается руководства, очень важно, чтобы оно умело организовать работу так, чтобы все члены сообщества/коллектива были в курсе, когда, что и в какой зоне они делают. Изменение извне — то, что чаще всего приводит коллектив в зону апории. Изменения в рабочей среде — это всегда стимул обновить хорошие и лучшие практики. Проблема может скрываться и в культуре самой организации или коллектива, со временем она может скатиться на работу только в одной конкретной зоне. Если

слишком долго не происходило никаких изменений и обновлений, коллектив или сообщество начнет тяготеть к поиску безопасной среды.

Однoboкoe решение сверхсложных комплексных проблем или явлений часто вызывает ухудшение ситуации. Так, в службе защиты на помощь ребенку могут быть направлены десятки разных специалистов. Но при плохой циркуляции информации и отсутствии координации действий ребенок может так и не получить нужной помощи. Несогласованность деятельности разобщенных госструктур и отсутствие целостного видения ситуации затрудняют эффективность работы по предотвращению травли и остракизма. Травля в среде подростков — это комплексное явление, которое невозможно исчерпывающе объяснить и понять. Какими бы хорошими ни были службы помощи и их методы работы, отсутствие системного подхода может довести до кризиса и подростка, и саму ситуацию.

3.7.6. Разрешение конфликтов как учебный процесс

Разрешение конфликтов — это всегда возможность для инноваций и обучения чему-то новому, а также самый эффективный способ предотвратить возникновение будущих конфликтов.

Разрешение комплексных конфликтов требует много времени, проходит в несколько этапов, каждый из которых имеет свои особые черты (см. рис. 34). Вот пример одного из этапов (см. рис. 11, с. 92) и «Рефлексия, написание истории и обучение», с. 164.

1. На первом этапе внешние специалисты по кризисному урегулированию берут на себя роль руководителей процесса и стараются нейтрализовать ситуацию, чтобы никто из участников не подвергался опасности. Цель — создать ресурсные ограничения, благодаря которым ситуация перейдет из зоны хаоса в комплексную зону.
2. На следующем этапе внешние кризис-менеджеры должны сменить позицию: оставить роль хозяина процесса и играть роль фасилитатора действий. На этом этапе очень важно, чтобы разрешение кризиса больше ни в коем случае не было ответственностью внешних акторов. При необходимости нужно

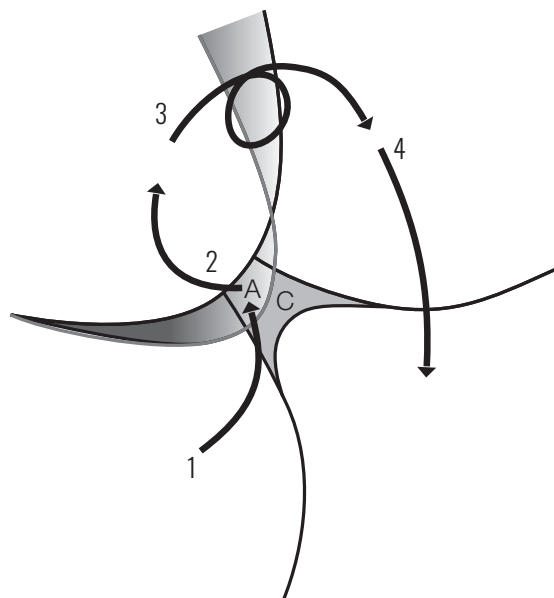


Рисунок 34. Структура модели Кеневин — к устойчивым решениям

поменять специалиста, потому что сменить позицию в ходе процесса бывает трудно. Тут центральная задача — наделить сообщество властью и полномочиями, заставить его самостоятельно решать проблему. Обычно сообщество стремится побыстрее выбраться из некомфортной ситуации и вернуться назад к старой норме. Проблема в том, что быстрые, легкие решения или решения, предложенные внешними акторами, неустойчивы. Лишь когда сообщество потратит личное время на анализ проблемы и различные эксперименты, оно сможет найти устойчивое решение.

3. На основании проведенных экспериментов и оценки ситуации сообщество находит лучшие решения, чтобы дальше развивать их в переходной зоне между областью комплексности и порядка. Каждое решение тестируют до тех пор, пока оно не закрепится как часть нормальной практики. Цель — изменить картину мира сообщества и его действия, чтобы в дальнейшем избежать повторения подобных кризисов.
4. Новые подходы, которые показали себя эффективными и понятными, становятся новыми лучшими практиками.



Рисунок 35. Структура модели Кеневин — переходные зоны и контроль

3.7.7. Модель Кеневин. Переходные зоны и контроль

При помощи структуры модели Кеневин в разных зонах нужно по-разному управлять средой и процессами (см. рис. 35).

В простой зоне контролируется чуть ли не каждое действие, и нет необходимости принимать (одобрять) что-то иное. Простой зоной управляют при помощи простых строгих правил, действия направляют четкими индикаторами. Правда, запрет на любую инаковость со временем приводит на порог хаоса и к страшному кризису.

В сложной зоне действия направляются при помощи профессиональных практик и рекомендаций. В сложной зоне хорошо было бы позволить специалистам использовать не только должностные инструкции, но и собственные суждения, если они понятны и могут быть проверены. Опасность состоит в том, что эксперты могут уходить от ответственности и не пользоваться своими собственными мыслями, чтобы избежать возможных ошибок и опять же лишней ответственности. Это часто приводит в зону апории и оттуда в кризис. Простую и сложную зоны

в области порядка объединяет наличие контроля и инструкций от руководства — то есть менеджмент.

В комплексной зоне, наоборот, очень важны акторы, которые действуют иначе, и разные результаты их действий. Руководство должно внимательно следить за вариациями действий и возникновением аномалий, потому что там могут обнаружиться те самые искомые инновационные практики. В комплексной зоне очень важны меньшинства, видящие мир иначе, это очень важно для обновления деятельности и поддержания устойчивости в изменяющейся среде.

В кризисной ситуации, находясь в области хаоса, тоже очень важно следить за появлением инаковости, другого типа мышления. Обратная связь в реальном времени и многосторонний анализ ситуации — вот ключевые элементы, чтобы выйти из кризиса.

В зоне хаоса и в простой зоне главное — жесткий контроль и управление. В сложной зоне, зоне экспертов, главное — умение ценить друг друга и принимать. Планирование и контроль — результат длительного обучения и опыта, тут нет большой потребности в контроле и власти, как в простой зоне. У экспертов есть общие цели и стандарты, и этого достаточно, чтобы направить деятельность в нужное русло.

В комплексной зоне не поможет наличие четких целей, тут главное просто понимать желательное направление. Действовать надо быстро и интуитивно, потому что все постоянно меняется, для размышлений и анализа времени нет, да и кому они нужны? В комплексной зоне придется проводить несколько одновременных экспериментов, чтобы понять, как действовать, чтобы достичь наилучших результатов.

Широкая стрелка на рисунке 32 — это потребность в избыточном контроле и быстрых решениях. В комплексной зоне необходима способность переносить неопределенность и умение действовать иначе, что может быть непреодолимо сложно для начальников и работников, привыкших действовать в зоне порядка. Руководство должно обеспечить тем, кто работает в комплексной зоне, достаточно времени и возможность действовать без лишнего контроля со стороны. Линейный процесс, обозначенный широкой стрелкой, быстро создает новые лучшие практики — это кратчайший путь к провалу и к повторению кризиса.

3.7.8. Дополнительная информация о модели Кеневин

Блоги:

Dave Snowden:

- Cynefin St David's Day 2020 (1 of 5) www.cognitive-edge.com/cynefin-st-davids-day-2020-1-of-n/
- Cynefin St David's Day 2020 (2 of 5) www.cognitive-edge.com/cynefin-st-davids-day-2020-2-of-n/
- Cynefin St David's Day 2020 (3 of 5) www.cognitive-edge.com/cynefin-st-davids-day-3-of-5/
- Cynefin St David's Day 2020 (4 of 5) www.cognitive-edge.com/cynefin-st-davids-day-4-of-5/
- Cynefin St David's Day 2020 (5 of 5) www.cognitive-edge.com/cynefin-st-davids-day-5-of-5/

Jari Hietaniemi:

- Onnistu projektissa ketterästi 1/2
- Cynefin malli kertoo miten gofore.com/onnistu-projektissa-ketterasti-12-cynefin-mallikertoo-miten/
- Onnistu projektissa ketterästi 2/2 — Paras ketterä menetelmä gofore.com/onnistu-projektissa-ketterasti-22-paras-ketteramenetelma/

Hermann Hyytiälä:

- Tehokkuuden vaalimisesta oppimiseen ja sopeutumiseen. blogs.univaasa.fi/kompleksisuus/2020/08/06/tehokkuudenvaalimisesta-oppimiseen-ja-sopeutumiseen/

Видео

- Cheveldave Michael: Cynefin®
- Evolving terms cognitive-edge.wistia.com/medias/ncj21ao4ge — Linnossuo Timo 2020 Cynefin framework applied to conflict resolution — ScanAgile Online Series 2020 youtu.be/vtzpbOAEpSw
- Snowden D: Liminal Cynefin® cognitive-edge.wistia.com/medias/7u1g2hfrt8
- Snowden Dave: Dynamics with Liminal Cynefin® cognitive-edge.wistia.com/medias/zj2q8aazvg
- Snowden Dave: How to organise a children's party www.youtube.com/watch?v=5vBQ4_G8mrM

БИБЛИОГРАФИЯ

- 13 keinoa kiusaamisen torjuntaan. Helsingin kaupunki. <https://www.hel.fi/kasvatuksen-ja-koulutuksen-toimiala/kiusaamisen-vastainen-ohjelma> (viitattu 20.3.2021).
- Aalto, M. 2000. Ryppäästä ryhmäksi. My Generation.
- Aalto-Setälä, T. & Marttunen, M. 2007. Nuoren psyykkinen oireilu — häiriö vai normaalia kehitystä? Duodecim 123, 207–213. <https://www.duodecimlehti.fi/xmedia/duo/duo96233.pdf> (viitattu 15.3.2021).
- Aamulehti 6.1.2021. Lukijalta. Koulukiusatun lapsen äiti kertoo kokemuksistaan.
- Alanen, O., Kainulainen, S. & Saari, J. 2014. Vamos tekee vaikutuksen. Vamos nuorten hyvinvointikokemukset ja tulevaisuuden odotukset. Helsingin diakonissalaitos. <https://www.hdl.fi/wp-content/uploads/2018/01/Helsingin-Diakonissalaitos-julkaisu-vamos-tekee-vaikutuksen.pdf> (viitattu 15.3.2021).
- Alli.fi 8.4.2020. Nuoret kokevat ahdistusta ja saavat voimaa sosiaalisista kontakteista koronatilanteessa. Mpkorona-nettikysely nuorille. <https://www.alli.fi/uutiset/nuoret-kokevat-ahdistusta-ja-saavat-voimaa-sosiaalisista-kontakteista-koronatilanteessa-0> (viitattu 6.11.2020).
- Aseman Lapset. www.asemanlapset.fi (viitattu 20.3.2021).
- Attias, M., Gellin, J., Kaitonen, L. & Vuorinen, H. 2017. Naapuruus-sovittelun käsikirja. Naapuruussovittelun keskus. https://www.naapuruus-sovittelu.fi/wp-content/uploads/2020/04/Naapuruussovittelun-kasikirja_uusi.pdf
- Attias, M. & Kangasoja, J. 2020. Me ja ne — välineitä vastakkainasettelujen aikaan. Into. 254 Autismiliiton verkkosivut. Autismi. https://www.autismiliitto.fi/autismikirjo/autismi?fbclid=IwAR0y_BEk1B7EHN-mrMPHLfLy8poYGMPrAikU3CQ0-iXKIOIyjh6zYDsAC7s (viitattu 20.2.2021).

- Barrett, P.* 2010. My friends — youth resilience program. Pathways Health and Research Center. Bildjuschkin, K., Ewalds, H., Hietamäki, J., Kettunen, H., Koivula, T., Mäkelä, J., Nipuli, S., October, M., Peltonen, J. & Siukola, R. 2020. Väkivaltakäsitteiden sanastoa. Työpaperi 1/2020. Terveysten ja hyvinvoinnin laitos. https://www.julkari.fi/bitstream/handle/10024/139150/URN_1532021_1532021.pdf?sequence=1&isAllowed=y (15.3.2021).
- Bion, W. R.* 1979. Kokemuksia ryhmistä: ryhmädynamiikka psykoanalyysin näkökulmasta. Weilin+Göös.
- Breuer, H. & Weuffen, M.* 2005. Painos 7. Lernschwierigkeiten am schulanfang. <https://www.isbns.com.tw/isbn/9783407221575/>
- Coffey, L.* 2019. Deputy head teacher. Balerno High School, Edinburgh, Skotlanti. Opintovierailu kesällä 2019 sekä sähköpostiviestein lähteiden varmistelu.
- CMI: konfliktinratkaisu. TAT Bisneskurssit. <https://www.tat.fi/wp-content/uploads/2020/01/KONFLIKTINRATKAISUN-OPPIMISKOKONAISUUS.pdf>
- Edmondson, A.* 2011. Harvard. Strategies for learning from failure. <https://hbr.org/2011/04/strategies-for-learning-from-failure> (viitattu 15.6.2020).
- Elonheimo, H.* 2010. Nuorisoriikollisuuden esiintyvyys, taustatekijät ja sovittelu. Väitöskirja. Turun yliopisto.
- Elonheimo, H. & Saarholm, J.* 2020. Sovittelu — vaikuttava tapa lasten ja nuorten kohtaamiseen ja konfliktien käsittelyyn. Teoksessa T. Heino (toim.) Mikä auttaa? Tutkimusperustaiset ja käytännössä toimivat työmenetelmät teininä sijoitettujen lasten hoidossa. THL, 159–169.
- Engeström, Y.* 2004. Ekspansiivinen oppiminen ja yhteiskehittely työssä. Vastapaino.
- Engeström, Y., Kaatrakoski, H., Laitinen, A., Myllys, H. & Rantavuori, J.* 2011. Solmutyöskentely kirjastossa. Raportti Helsingin yliopiston keskustakampuksen kirjaston ja pilottitutkimusryhmien kehittämishankkeesta. Työpapereita nro 8/2011. Toiminnan, kehityksen ja oppimisen tutkimusyksikkö CRADLE.
- ERTO 2019. Kyselytutkimus: joka kolmas työntekijä on havainnut työpaikkakiusaamista viimeisen vuoden aikana. <https://www.erto.fi/tietoa-ertosta/tiedotteet/mediatiedotteet/3986-kyselytutkimus-joka-kolmas-tyoentekijae-on-havainnut-tyoepaikkakiusaamista-viimeisen-vuoden-aikana> (viitattu 15.3.2021).
- Ervasti, K.* 2017. Lakimies, oikeus, yhteiskunta. Edita.

- Ervasti, K.* 2020. Ryhmien väliset konfliktit ja niiden ratkaiseminen. Teoksessa M. Attias & J. Kangasoja (toim.) *Me ja Ne — välineitä vastakkainasettelujen aikaan*. Into, 79–97.
- Flinck, A.* 2013. *Rakennamme sovintoa. Opas rikosten ja riitojen sovitteluun*. Terveyden ja hyvinvoinnin laitos.
- Flinck, A. & Elonheimo, H.* 2020. Sovinnon mahdollistajat vaativassa vapaaehtoistyössä: vapaaehtoissovittelijoiden kokonaisohjelma. THL.
- Forss, M.* 2014. *Fobban sosiaalisen median selviytymisopas*. Crime time.
- Forss, M.* 2021. Tiedonanto Facebookin, Snapchatin ja Instagramin maininnoista rikosilmoituksissa poliisin tietokannassa. Saatu 6.1.2021.
- Gellin, M.* 2019. Restoratiivinen lähestymistapa ja sovittelu peruskoulu-kontekstissa. Kohti eheyttävän kohtaamisen toimintakulttuuria. Väitöskirja. Lapin yliopisto.
- Gretschel, A. & Myllyniemi, S.* 2020. Kuulummeko yhteiskuntaan? KAKS — kunnallisanalan kehittämissäätiö. https://kaks.fi/wp-content/uploads/2021/01/tutkimusjulkaisu-110_nettiin.pdf (viitattu 15.3.2021).
- Gullman, M., Sunimento, K. & Poutala, P.* 2011. Oppimisvaikeuksista vapaaksi -hankkeen loppuraportti. Kriminaalihuollon tukisäätiö. https://www.krits.fi/wp-content/uploads/2018/04/oppiva_loppuraportti.pdf
- Haikkola, L., Hästbacka, N. & Pekkarinen, E.* 2019. Kuka vastaa nuorten rikoksiin? Ammattilaisten, nuorten ja kustannusten näkökulmia palveluihin. Valtioneuvoston selvitys- ja tutkimustoiminnan julkaisusarja 2019:34.
- Heino, T.* 2020. Mikä auttaa?: Tutkimusperustaiset ja käytännössä toimivat työmenetelmät teininä sijoitettujen lasten hoidossa. https://www.julkari.fi/bitstream/handle/10024/140861/RAP2020_012_Mikä%20auttaa_22022021.pdf?sequence=9&isAllowed=y
- Helander, J.* 2020. Lause, jonka Jaakko sanoi kirjoittajille luettuaan käsikirjoituksen ja tietäen meidän työkentän.
- Helkama, K., Myllyniemi, R. & Liebkind, K.* 2013. Johdatus sosiaali-psykologiaan. Edita Publishing Oy.
- Heikkinen, H. L. T. & Huttunen, R.* 2002. «Huomaa minut, arvosta minua.» Opetus tunnustuksen dialektiikkana. Teoksessa P. Sallila & A. Malinen (toim.) *Opettajuuks murroksessa*. Kansanvalistusseura.
- Hermanson, E. & Sajaniemi, N.* 2018. Nuoruuden kehitys: mitä tapahtuu pinnan alla? *Duodecim* 134, 13–19.

- Hilli, P., Ståhl, T., Merikukka, M. & Ristikari, T. 2017. Syrjäytymisen hinta — case investoinnin kattavuuslaskelmasta. Yhteiskuntapolitiikka 82 (6), 663–675.
- Honkatukia, P., Kallio, J., Lähde, M. & Mölkänen, J. 2020. Omana itsenä osa yhteiskuntaa — itsenäistyvät nuoret aikuiset kansalaisina. All-Youth-tutkimushanke ja Punaisen Ristin Nuorten turvatalo. <https://trepo.tuni.fi/bitstream/handle/10024/123861/978-952-03-1731-7.pdf?sequence=2&isAllowed=y> (viitattu 15.3.2021).
- Honkatukia, P. & Kivivuori, J. (toim.) 2006. Nuorisorikollisuus: määrä, syyt ja kontrolli. Nuorisotutkimusseura.
- Honneth, A. 1996. The struggle for recognition. The moral grammar of social conflicts. Polity Press. HS. 2.1.2018. «Koen, että pilasin kiusaamani ihmisen elämän» — Entiset koulukiusaajat kertovat HS:lle häpeävänsä tekojaan syvästi. <https://www.hs.fi/elama/art-2000005510021.html> HS 25.9.2020. «Nettiin levinnyt video aiheutti niin suurta häpeää, että nuori ei kestänyt käydä lähialueensa kouluja. — Tällaista kouluväkivaltaa on nyt.» <https://www.hs.fi/hyvinvointi/art-2000006647868.html>
- Huusko, J. 2020. Positiivisen vahvistaminen koulun toimintakulttuurissa. Kasvatus 5/2020, 606–611.
- Hästbacka, N. 2018. Monialainen verkostotyö ja koulukiusaaminen. Nuorisotutkimusseura. https://www.nuorisotutkimusseura.fi/images/2018_hastbacka_monialainen_verkostotyö_pdf.pdf (viitattu 15.3.2021).
- Iltalehti 8.9.2020. Esitutkinta paljastaa Kuopion koulusurman synkän motiivin: sanoo katkeruuden olleen teon taustalla. <https://www.iltalehti.fi/kotimaa/a/d93c6ac4-68b0-462f-9bea-1feffcc02450> (viitattu 8.11.2020)
- Isaacs, W. N. 2001. Dialogi ja yhdessä ajattelemisen taito. Kauppakaari.
- Junttila, N. 2018. Kaiken keskellä yksin. Aikuisten yksinäisyydestä. Tammi.
- Kauppinen, T. & Kivikoski, J. 2018. Yksikin ilkeä sana satuttaa — tutkimus sananvastuusta. Prior Konsultointi.
- Kehityksellinen kielihäiriö. Käypä hoito -suositus. <https://www.kaypa-hoito.fi/hoi50085> (viitattu 27.2.2021).
- Kielikompassi. Jyväskylän yliopiston kielikeskuksen sivut. Päätöksentekoon vaikuttavia ilmiöitä. https://kielikompassi.jyu.fi/puheviestinta/tietomajakka/maja_viestintaryhmassa_paatöksenteko_ilmioita.shtml (viitattu 18.7.2020).

- Kiilakoski, T. 2009. Viiltoja. Analyysi kouluväkivallasta Jokelassa. Nuorisotutkimusverkosto. Verkkojulkaisusarja. <http://www.nuorisotutkimusseura.fi/images/julkaisuja/viiltoja.pdf> (viitattu 15.3.2021).
- Kivivuori, J., Aaltonen, M., Näsi, M., Suonpää, K. & Danielsson, P. 2018. Kriminologia: rikollisuus ja kontrolli muuttuvassa yhteiskunnassa. Gaudeamus.
- Kolmek, A., Sourander, A. & Elonheimo, H. 2015. Bullying by peers in childhood and effects on psychopathology, suicidality, and criminality in adulthood. Article in *The Lancet Psychiatry* · October 2015 DOI: 10.1016/S2215-0366 (15) 00223-0
- Korkiamäki, R. 2013. Kaveria ei jätetä! Sosiaalinen pääoma nuorten vertaissuhteissa. Väitöskirja. Tampereen yliopisto.
- Korkiamäki, R. 2018. Nuorten vertaissuhteet voimavarana. Haaste 3/2018. <https://www.haaste.om.fi/fi/index/lehtiarkisto/haaste32018/nuortenvertaissuhteetvoimavarana.html> (viitattu 21.7.2020).
- Korpilahti, U., Kettunen, H., Nuotio, E., Jokela, S., Nummi, V. & Lillsunde, P. 2019. Väkivallaton lapsuus — toimenpidesuunnitelma lapsiin kohdistuvan väkivallan ehkäisystä 2020–2025. Sosiaali- ja terveystieteiden tutkimuskeskus julkaisu 2019:27.
- Koski, L. & Miettinen, K. 2007. Vangit koulutuksessa. Selvitys vankien koulutukseen osallistumisesta, oppimisvalmiuksista ja -strategioista sekä opetuksen laadusta. Julkaisu 3/2007. Rikosseuraamusvirasto. Kouluterveyskysely 2017. THL.
- Kouluterveyskysely 2019. THL.
- Käytöshäiriöt (lapset ja nuoret). Käypä hoito -suositus. <https://www.kaypahoito.fi/kht00135> (viitattu 15.3.2021).
- Laajasalo, T. & Manninen, M. 2020. Väkivaltaa ja kaltoinkohtelua kokeiden sijoitettujen nuorten traumakokemukset ja hoito. Teoksessa T. Heino (toim.) Mikä auttaa? Tutkimusperustaiset ja käytännössä toimivat työmenetelmät teini-ikässä sijoitettujen lasten hoidossa, 118–126. https://www.julkari.fi/bitstream/handle/10024/140861/RAP_2020_012_Mikä%20auttaa_22022021.pdf?sequence=9&isAllowed=y
- Lahtinen, J. 2019. Kirjoittajien keskustelu junassa matkalla Helsingistä Rovaniemelle. Juha Lahtinen piirsi kuvion servettiin ravintola-vaunussa.
- Laitinen, K., Haanpää, S., Francke, L. & Lahtinen, M. 2020. Kiusaamisen vastainen työ kouluissa ja oppilaitoksissa. Oppaat ja käsikirjat 2020:3a. Opetushallitus. https://www.oph.fi/sites/default/files/documents/kiusaamisen_vastainen_tyo_kouluissa_ja_oppilaitoksissa.pdf (viitattu 10.3.2021).

- Laki liikenteen palveluista 320/2017. <https://www.finlex.fi/fi/laki/alkup/2017/20170320> (viitattu 20.3.2021).
- Lakialoite LA 81/2016 vp. Lakialoite laiksi perusopetuslain 6 §: n muuttamisesta. https://www.eduskunta.fi/FI/vaski/Lakialoite/Documents/LA_81+2016.pdf (viitattu 15.3.2021). Leppämäki, S. 2017. ADHD: n yhteys rikollisuuteen. Käypä hoito -suositus. <https://www.kaypahoito.fi/nix00924> (viitattu 15.3.2021).
- Maahanmuutto kasvaa ja monipuolistuu. Kotouttamisen osaamis-keskus. <https://kotouttaminen.fi/maahanmuutto-kasvaa-ja-monipuolistuu> (viitattu 15.1.2021).
- Marini, Z. A. & Volk, A. A. 2017. Towards a transdisciplinary blueprint to studying bullying. *Journal of Youth Studies* 20 (1), 94–109.
- Menesini, E. & Salmivalli, C. 2017. Bullying in schools: the state of knowledge and effective interventions. *Psychology, Health & Medicine* 22 (1), 240–253.
- Mitä kuuluu Suomen nuorille pandemian keskellä? Nuorisotutkimusseura. 24.11.2020. <https://www.nuorisotutkimusseura.fi/ajankohtaista/uutiset/2373-mitae-kuuluu-suomen-nuorille-pandemian-keskellaemoniaeaeninen-kirjoitussarja-tarjoaa-tutkittua-tietoa-nuorten-korona-ajan-kokemuksista> (viitattu 10.3.2021).
- Morgan, A. 2005. Johdatus narratiiviseen terapiaan. Suom. T. Malinen. Kuva ja Mieli.
- Murray, A., Zych, I., Ribeaud, D. & Eisner, M. 2020. Developmental relations between ADHD symptoms and bullying perpetration and victimization in adolescence. Wiley Online Library.
- Mäkelä, M.-L. 2019. Toiset tytöt? Suomalaisten maahan-muut-taustaisten tyttöjen toimijuus peruskoulusta toiselle asteelle siirryt-täessä. Väitöskirja. Turun yliopisto.
- Mäkelä, M., Björninen, S., Hämäläinen, V., Karttunen, L., Nurminen, M., Raipola, J. & Rantanen, T. 2020. Kertomuksen vaarat — kriittisiä ääniä tarinataloudessa. Vastapaino.
- Mäntylä, N., Kivelä, J., Ollila, S. & Perttola, L. 2013. Pelastakaa koulukiusattu. Tutkimusjulkaisu-sarja nro 70. Kunnallissalan kehittämissäätiö.
- Määttä, S., Pelkonen, J., Lehtisare, S. & Määttä, M. 2020. Kouluakäymättömyys Suomessa. Vaativan erityisen tuen VIP-verkoston tilannekartoitus. Raportit ja selvitykset 2020:9. Opetushallitus. https://www.oph.fi/sites/default/files/documents/kouluakaymattomyys-suomessa_0.pdf (viitattu 15.3.2021).

- Näsi, M. 2016. Nuorten rikoskäyttäytyminen ja uhrikokemukset 2016. Kriminologian ja oikeuspolitiikan instituutin katsauksia 18/2016. Helsingin yliopisto. https://helda.helsinki.fi/bitstream/handle/10138/169509/Katsauksia_18_Näsi_2016.pdf?sequence=1 (viitattu 15.3.2021).
- Oinonen, M. 2021. Puhelinhaastattelu 13.1.2021. Friends-ohjelman suunnittelija-kouluttaja Aseman Lapset ry: ssä.
- Parviainen, T. 2019. Lapsen aivot — enemmän kuin pienet aikuisen aivot. Jyväskylän yliopiston verkkosivut 9.12.2019. <https://www.jyu.fi/fi/ajankohtaista/arkisto/2019/12/lapsen-aivot-2013-enemman-kuin-pienet-aikuisen-aivot> (viitattu 6.11.2020).
- Peltola, M. & Moisio, J. 2017. Ääniä ja äänettömyyttä palvelukentillä. Katsaus lasten ja nuorten palvelukokemuksia koskevaan tietoon. Nuorisotutkimusverkosto. https://www.nuorisotutkimusseura.fi/images/julkaisuja/aania_ja_aanettomytta_palvelukentilla.pdf (viitattu 15.3.2021).
- Perusopetuslaki 628/1998. <https://www.finlex.fi/fi/laki/ajan-tasa/1998/19980628> (viitattu 15.3.2021). Presser, L. & Sandberg, S. (toim.) 2015. Narrative criminology — understanding stories of crime. New York University Press.
- Puustinen, A. & Jalonen, H. 2020. Kompleksisuusajattelu — ymmärtämistä edistävä uusi lähestymistapa vai vanhaa viiniä uudessa pullossa? Teoksessa P. Vartiainen & H. Raisio (toim.) Johtaminen kompleksisessa maailmassa. Viisautta pirullisten ongelmien kohtaamiseen. Gaudeamus.
- Rask, S. 2018. Diversity and health in the population findings on russian, somali and kurdish origin populations in finland. Akateeminen väitöskirja Helsingin yliopisto. <https://helda.helsinki.fi/bitstream/handle/10138/233970/DIVERSIT.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Rinne, M. 2019. «Suomi 12 tutkitusta EU maasta rasisisin» Matkalla kohti antirasistista kasvatusta. Kasvatustieteellinen Pro gradu. Helsingin yliopisto. https://helda.helsinki.fi/bitstream/handle/10138/305309/Rinne_Marju_Pro_gradu_2019.pdf?sequence=2&isAllowed=y
- Rikos- ja riita-asioiden sovittelu 2019. Tilastoraportti liitteineen. Terveysten ja hyvinvoinnin laitos. <https://thl.fi/fi/tilastot-ja-data/tilastot-aiheittain/sosiaalipalvelut/rikos-ja-riita-asioiden-sovittelu> (viitattu 18.7.2020).
- Rosenberg, M. B. 2001 Myötäelämisen taito. Johdatus väkivallattomaan vuorovaikutukseen. Dialogia.

- Ruutu, P.* 2019. Psykiatrisessa erikoissairaanhoidossa hoidettujen lasten ja nuorten koulunkäynnin tukeminen perusopetuksessa ja sairaalaopetuksen koetut vaikutukset koulunkäyntiin. Väitöskirja. Helsingin yliopisto.
- Ryhmäilmiö — ryhmän ohjaajan käsikirja 2015. EHYT. https://ehyt.fi/wp-content/uploads/2020/06/Ryhmailmio_opas_verkko.pdf (viitattu 20.3.2021).
- Saarholm, J. & Turkka, H.* 2018. Bunkkeritiimi kohtaa pitkittyneitä nuorten konflikteja. *Haaste-lehti* 4/2018. https://www.haaste.om.fi/fi/index/lehtiarkisto/haaste42018/bunkkeritiimikohtaapitkittyn_eitanuortenkonflikteja.html (viitattu 15.7.2020).
- Salmi, V.* 2006. Sosiaalinen pääoma ja nuorisoriikollisuus. Teoksessa *P. Honkatukia & J. Kivivuori (toim.) Nuorisoriikollisuus: määrä, syyt ja kontrolli. Oikeuspoliittisen tutkimuslaitoksen julkaisuja 221 & Nuorisosiain neuvottelukunta, julkaisuja 33 & Nuorisotutkimusverkosto/ Nuorisotutkimusseura, julkaisuja 66*, 187–206.
- Salmi, V. (toim.)* 2009. Nuorten rikoskäyttäytyminen ja uhrikokemukset. Nuorisoriikollisuuskyselyiden tuloksia 1995–2008. Oikeuspoliittisen tutkimuslaitoksen tutkimuksia 246. https://helda.helsinki.fi/bitstream/handle/10138/152432/246_nuorten_rikosk_ytt_ytyminen_ja_uhrikokemukset.pdf?sequence=2 (viitattu 15.3.2021).
- Salumäki, T.* 2016. Lähisuhdeväkivallan sovittelu määrätty tutkintaan — poliisi pelkää lakkauttamista. Rikosyliomisario Juhani Vuorisalon haastattelu. *Yle uutiset* 31.10.2016. <https://yle.fi/uutiset/3-9253517> (viitattu 9.11.2020).
- Shapland, J., Aertsen, I., Doherty, K., Teunkens, M., Vanfraechem, I., Van Pagée, R. & Zinsstag, E.* 2011. Conferencing — a way forward for restorative justice. A practical guide. European Forum for Restorative Justice.
- Simonen, J.* 2019. «Mä koitan itse selviytyä kaikesta» — tutkimus työn ja koulutuksen ulkopuolella olevista nuorista. e2 Tutkimus.
- Sisäministeriö 2020. Poliisibarometri: suomalaisten luotto poliisiin on yhä vahva. 15.7.2020. <https://intermin.fi/-/poliisibarometri-suomalaisten-luotto-poliisiin-on-yha-vahva?fbclid=IwAR0hdzAulNaIfZUVJ8NyOgYZ2mIIAwnnmzPnM92edyNPbui8iLEgUI490A> (viitattu 19.7.2020).
- Snowden, D.* 2009. How to organise a children's party. Youtube 27.10.2009. <https://www.youtube.com/watch?v=Miw92eZaJg> (viitattu 20.3.2021).

- Snowden, D. 2011. <https://www.cognitive-edge.com/education-is-wisdomwrung-from-failure/>
- Snowden, D. 2015. Of effects & things. 28.1.2015. Cynefin. Cognitive Edge. <https://www.cognitive-edge.com/blog/of-effects-things/> (viitattu 18.7.2020).
- Snowden, D. 2019. Three days — advanced Cynefin course with Dave Snowden in Reading. Oppimisleiri Readingissa marraskuussa 2019. Tarinankerrontaa koskeva osuus.
- Snowden, D. 2020a. Weaving sense-making into the fabric of our world. Cynefin. Illustrated by Sue Borchardt
- Snowden, D. 2020b. St David's Day 2020 (2 of 5). Aporian käsittely blogissa 3.3.2020. Cynefin. Cognitive Edge. <https://www.cognitiveedge.com/cynefin-st-davids-day-2020-2-of-n/?fbclid=IwAR3fJMrRGvLUbHNc0RVTEQ7oBAOwq3AcB1-UOgNwPKVVpTRFRJSrV3il2EY> (viitattu 5.1.2021).
- Snowden, D. Glossary. Cynefin. Cognitive Edge. <http://www.cognitive-edge.com/resources/glossary/> (viitattu 15.7.2020).
- Stepanov, A. 2017. Vaikuttavuustutkimus Hämeenlinnan moniammatillisen Ankkuri-tiimin intervention vaikutuksesta 15–17-vuotiaiden nuorten rikoskäyttäytymiseen. Opinnäytetyö. Poliisiammattikorkeakoulu. <https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/126662/OPINNAYTETYO%20STEPANOV.pdf?sequence=1&isAllowed=y> (viitattu 10.3.2021).
- Suomen pelastusalan keskusjärjestö 2020. Kriisi johtamisen työkaluja ja huomioitavia asioita. https://www.spek.fi/wp-content/uploads/2020/03/kriisi johtamisentyokaluja_SPEK.pdf (viitattu 10.3.2021).
- Suomen virallinen tilasto (SVT): Erityisopetus [verkkojulkaisu]. ISSN=1799–1595. 2019. Helsinki: Tilastokeskus. http://www.stat.fi/til/erop/2019/erop_2019_2020-06-05_tie_001_fi.html?fbclid=IwAR2jMRLA23u4_2z66KLA19jdb0WdI5quNUTJc30g5iXyz4IUbgkylqklvN8 (viitattu: 27.3.2021)
- Suomen sovittelufoorumi. VERSO-ohjelma. Sovittelutaitoja ja kohtaamisen kulttuuria. <http://sovittelu.com/vertaissovittelu> (viitattu 20.3.2021).
- Särkikangas, U. 2020a. Erityisperheet ovat muuttuneet sote-palveluiden asiakkaiden palvelujärjestelmän palvelijoiksi. Tiedote väitöskirjasta. STT-info 9.6.2020. <https://www.sttinfo.fi/tiedote/erityisperheet-ovat-muuttuneet-sote-palveluiden-asiakkaiden-palvelujarjestelman-palvelijoiksi?publisherId=3747&releaseId=69882973> (viitattu 8.11.2020).

- Särkikangas, U. 2020b. Sosiaali- ja terveystalouden käyttö erityisryhmien arjessa: toiminnan ja ajankäytön näkökulma. Väitöskirja. Helsingin yliopisto.
- Terveyden ja hyvinvoinnin laitos 2021. Rikos- ja riita-asioiden sovittelu. <https://thl.fi/fi/palvelut-ja-asiointi/valtion-sosiaali-ja-terveydenhuollon-erityispalvelut/rikos-ja-riita-asioiden-sovittelu> (viitattu 20.3.2021).
- Tilastokeskus 2018. Peruskoululaisten määrät. https://pxnet2.stat.fi/PXWeb/pxweb/fi/StatFin/StatFin__kou__pop/statfin_pop_pxt_004.px/ Toimenpidealoite TPA 10/2019 vp.
- Toimenpidealoite koulukiusatun mahdollisuudesta saada korvausta koulutuksenjärjestäjältä. https://www.eduskunta.fi/FI/vaski/EduskuntaAloite/Sivut/TPA_10+2019.aspx (viitattu 15.3.2021).
- Turkka H. 2004–2021 sanontoja.
- Turkka, H. 2005. Tuettu siirtyminen perusopetuksesta toisen asteen opintoihin. 1.8.2003–31.12.2005. Haavi2-hankkeen loppuraportti. Vantaan ammatillinen koulutuskeskus.
- Turkka, H. 2019. Jos kodin ja koulun välinen yhteistyö on rikki. Blogikirjoitus. <https://asemanlapset.fi/blogit/jos-kodin-ja-koulun-valinen-yhteistyö-on-rikki/> (viitattu 15.7.2020).
- Turkka, I. 2020. Mitä oppimisvaikeuksista tulisi ymmärtää. Haastattelu 6.11.2020.
- Turunen, J. 2019. Väkivallan ennalta torjunta perustuu uhka-arviointiin. Haaste-lehti. Vihapuhe 2.0. 3/2019. Rikoksentorjuntaneuvosto ja oikeusministeriö.
- Ulkomaalaistaustaiset Helsingissä. Helsingin kaupungin verkkosivut. <https://ulkomaalaistaustaiset.helsingissa.fi/fi/vaestoennuste> (viitattu 25.3.2021)
- Vaasan yliopisto 2020. Palvelujen pirunpolskasta nuorten nuotteihin — Koneen Säätiöltä apurahoja Vaasan yliopiston tutkijoille. 4.1.2020. <https://www.univaasa.fi/fi/uutiset/palvelujen-pirunpolskasta-nuorten-nuotteihin> (viitattu 15.3.2021).
- Valli, R. & Aaltola, J. (toim.) 2015. Ikkunoita tutkimusmetodeihin 2. Näkökulmia aloittelevalle tutkijalle tutkimuksen teoreettisiin lähtökohtiin ja analyysimenetelmiin. PS-kustannus.
- Vartiainen, P., Ollila, S., Raisio, H. & Lindell, J. 2014. Johtajana kaaoksen reunalla. Kuinka selviytyä pirullisista ongelmista? Gaudeamus.
- Vartiainen, P. & Raisio, H. 2020. Johdanto & Oppeja kompleksisuuskoulun kaventamiseen. Teoksessa P. Vartiainen & H. Raisio (toim.) Johtaminen kompleksisessä maailmassa. Viisautta pirullisten ongelmien kohtaamiseen. Gaudeamus.

Yle 19.2.2019. <https://yle.fi/uutiset/3-10652582>

Zych, I., Farrington, D., Llorent, V., Ribeaud, D. & Eisner, M. 2020. Childhood risk and protective factors as predictors of adolescent bullying roles. *International Journal of Bullying Prevention*. <https://doi.org/10.1007/s42380-020-00068-1>

Äärelä, T. 2012. «Aika paljon vaikuttaa millane ilime opettajalla on naamalla»: nuoret vangit kertovat peruskouluajoistaan. Väitöskirja. Lapin yliopisto.

Äärelä, T. & Huusko, J. 2021. Sairaalaopetus, Elmeri-koulut ja valtion koulukotikoulut. Raportit ja selvitykset 2020:2. Opetushallitus.

ОГЛАВЛЕНИЕ

Авторы.....	5
Предисловие.....	7
Благодарности.....	10
Пролог.....	12
Введение.....	15
ЧАСТЬ 1	
Комплексные конфликты.....	21
1.1 Факторы, влияющие на конфликты среди детей и подростков.....	23
1.2. Комплексность и разрозненные структуры.....	52
ЧАСТЬ 2	
Гибридная модель разрешения конфликтов.....	89
2.1. Отправные точки для разрешения конфликта в комплексных ситуациях.....	91
2.2. Сензитивный этап кризисной работы.....	123
2.3. Этап диалогического анализа и экспериментирования.....	135
2.4. Этап рефлексивной оценки и мониторинга.....	153
ЧАСТЬ 3	
Идеи по развитию системы служб помощи.....	167
3.1. Работа по профилактике, предотвращению рисков и исправлению последствий конфликтных ситуаций.....	169
3.2. Расширенное посредничество (конференции).....	191
3.3. Переходные (лиминальные) зоны между службами и их роль.....	196

3.4. Внимание к языковым и этническим меньшинствам при разрешении конфликтов	198
3.5. От героизма одного к распределению обязанностей по разным специалистам	204
3.6. Передача знаний другой стране: сотрудничество, вдохновленное общением	207
3.7. Мыслительная модель Кеневин — поддержка постоянного развития	212
Библиография	228

PRIMELINE



КОМПЛЕКСНЫЕ ЕРС-ПРОЕКТЫ

Центральный офис
Инжиниринговый центр
г. Москва

Филиал / верфь
и производство
г. Мурманск



www.prime-l.ru

- Реализация ЕРС-проектов «под ключ», в т.ч. в сложных климатических условиях
- Сервисное обслуживание, модернизация, ремонт действующих нефтегазовых объектов
- Производство и монтаж сложного оборудования для нефтегазовой отрасли (локализация производства)



50+

Инженерно-технические работники /
руководители проектов



300+

Разнорабочие и обслуживающий
персонал



25 000+

кв.м площадь цехов



ISO

Сертификация оборудования ISO,
NORSOK, ASME, DNV GL

ИЗДАТЕЛЬСКИЙ ДОМ «ГОРОДЕЦ» ПРЕДСТАВЛЯЕТ

Серия книг для практикующих психологов и широкого круга читателей, интересующихся возможностями практического применения психологической науки, а также популярной и просветительской литературой по психологии

Елена Первушина

ЧАРЫ ДРУЖБЫ **ОБЩИТЕЛЬНЫЙ РЕБЕНОК**



Нет ни одного ребенка — мальчика или девочки, — которому не пришлось хотя бы раз в жизни вступить в ссору или драку. Часто в этой ситуации родители чувствуют себя беспомощными. Как приструнить забияку? Как научить робкого ребенка «давать сдачи»? Как перейти от кулачных расправ к цивилизованному решению конфликтов? Способны ли дети на это, если и взрослые не всегда могут договориться друг с другом? Книга ответит на все эти вопросы...

Интернет-магазин gorodets.ru

ИЗДАТЕЛЬСКИЙ ДОМ «ГОРОДЕЦ» ПРЕДСТАВЛЯЕТ

Серия книг для практикующих психологов и широкого круга читателей, интересующихся возможностями практического применения психологической науки, а также популярной и просветительской литературой по психологии

Юлия Гусева

НЕПОНЯТЫЙ МИР ДЕТСТВА: КАК ПОНЯТЬ СВОЕГО РЕБЕНКА И ПОДРУЖИТЬСЯ С НИМ



Эта книга написана для родителей дошкольников, она поможет разобраться в некоторых важных тонкостях отношений родителей и детей. Что делать с капризами или истериками ребенка? Нужно ли отдавать чадо в детский сад или ему будет гораздо лучше дома? Нормально ли, что с появлением младенца старший ребенок начал просить соску? Поведение детей — это лишь верхушка айсберга, в основании которого лежат действия их родителей. Порой родители неосознанно манипулируют детьми, способствуют появлению у них страхов или учат лгать. Возможно, в некоторых примерах читатель узнает себя. Книга поможет многое понять о самих себе: об эмоциях и чувствах, о родительском стыде, например, и о любви.

Интернет-магазин gorodets.ru

ИЗДАТЕЛЬСКИЙ ДОМ «ГОРОДЕЦ» ПРЕДСТАВЛЯЕТ

Серия книг для практикующих психологов и широкого круга читателей, интересующихся возможностями практического применения психологической науки, а также популярной и просветительской литературой по психологии

Игорь Черкасский **СЛУЧАЙНЫЕ И НЕ СОВСЕМ СЛУЧАЙНЫЕ СКАЗКИ**



В каждом взрослом живет маленький ребенок, верящий в чудо. Одни всю жизнь поддерживают с ним тесную связь, другие прячут его на задворках сознания. Кто-то живет в ярком солнечном доме, а кто-то видит лишь серый тоскливый мир. Сказки тысячелетиями помогали людям уйти от суровой реальности, а иногда могли даже создать новую...

Интернет-магазин gorodets.ru

ИЗДАТЕЛЬСКИЙ ДОМ «ГОРОДЕЦ» ПРЕДСТАВЛЯЕТ

Серия книг для практикующих психологов и широкого круга читателей, интересующихся возможностями практического применения психологической науки, а также популярной и просветительской литературой по психологии

Эмилия Афранжи **НАМ НАДО ПОГОВОРИТЬ О НЕДОНОШЕННОСТИ**



В этой работе представлены не только все аспекты недоношенности, но и психологические проблемы, знакомые автору во всех подробностях, которые представлены читателю в виде интересной и легко читаемой книги; она, несомненно, поможет привлечь больше внимания к этой теме, крайне важной для всех нас.

Интернет-магазин gorodets.ru

ИЗДАТЕЛЬСКИЙ ДОМ «ГОРОДЕЦ» ПРЕДСТАВЛЯЕТ

Серия книг для практикующих психологов и широкого круга читателей, интересующихся возможностями практического применения психологической науки, а также популярной и просветительской литературой по психологии

В. Л. Кокоренко **РАСТИ ВСЕГДА НЕПРОСТО**



«Расти всегда непросто» — как вы думаете, о ком это? Конечно, о детях: младших школьников и подростках. Но не только. Еще и о родителях, которым приходится расти вместе со своими детьми. Расти, вспоминая и проживая заново все радости и трудности возраста. Расти в компетенциях родителя и в собственных глазах, справляясь неидеально, но достойно с множеством сложных задач.

Эта книга может стать помощником не только для родителей, но и для детей. Эта книга — собеседник и современник для тех, кто не претендует на исчерпывающие знания, но хочет найти собственные ответы на вопросы, поставленные жизнью.

Интернет-магазин gorodets.ru

Конфликты в детской и подростковой среде

Руководство по работе со сложными ситуациями

Хейкки Туркка, Юлия Саархольм

Выпускающий редактор *М. Маряшина*

Редактор *В. Чагина*

Корректор *Е. Полукеева*

Компьютерная верстка и дизайн обложки *Е. Климентьевой*

На обложке использованы иллюстрации:

Екатерины Черемохиной

Подписано в печать 26.03.2024. Формат 60×90/16

Печ. л. 15,5. Тираж 1000 экз. Заказ

«Издательский дом “Городец”»

105082, г. Москва, Переведеновский пер., д. 21, стр. 7, пом. 2

www.gorodets.ru, e-mail: info@gorodets.ru

тел.: +7 (985) 8000 366

Отпечатано

в АО «Первая Образцовая типография»

Филиал «Чеховский Печатный Двор»

142300, Московская область, г. Чехов, ул. Полиграфистов, д. 1

www.chpd.ru, тел. +7 (499) 270-73-59



*Хейкки Туркка,
Юлия Саархольм*

Книга «Конфликты в детской и подростковой среде» написана специалистами финской службы примирения «Aseman Lapset ry: ssa». Она содержит основные принципы, которыми, в идеале, должны руководствоваться все специалисты, работающие с детьми в государственных организациях — службе защиты ребенка, полиции, детской поликлинике, школе, опеке, а также в некоммерческих организациях. Авторы говорят о конфликтах с точки зрения экономической модели Кеневин, изобретенной «гуру управления знаниями» Дэйвом Сноуденом. Чтобы разрешить конфликт, надо понять, в какой зоне он находится. Все конфликты делят на простые, сложные и комплексные. Последние — конфликты, для которых нет простых готовых решений, их придется находить в процессе, путем проб и ошибок, и они будут подходить только для этой конкретной ситуации.

Свой многолетний опыт работы с конфликтами и государственными организациями, отвечающими за работу с детьми, авторы излагают простым и легким языком со множеством примеров и цитат. Особую роль они уделяют тому, как распознать скрытый конфликт, учесть такие факторы, как уязвимость подростка — социальная, языковая, психическая, — которые могут сделать его более склонным к конфликтному поведению. Рассматривается феномен «проблемных» детей, которых сложно любить; даются практические советы для специалистов, работающих с детьми, как задавать открытые ресурсные вопросы, ведущие к восстановительному диалогу; подчеркивается исключительная важность умения слушать подростка и выстраивать с ним и с его родителями доверительные отношения.



www.gorodets.ru

ISBN: 978-5-907762-03-9



9 785907 762039



СОЮЗ ОХРАНЫ
ПСИХИЧЕСКОГО ЗДОРОВЬЯ