

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 K-0 («Травли ноль» — интервенция в случае 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 Эрэля, пионеров в области подростковой медицины Элину Хермансон и Силью Косола, доцента юриспруденции и ведущего исследователя конфликтов Финляндии Кайюс Эрваста, исполнительного директора «Fenix гу» 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.

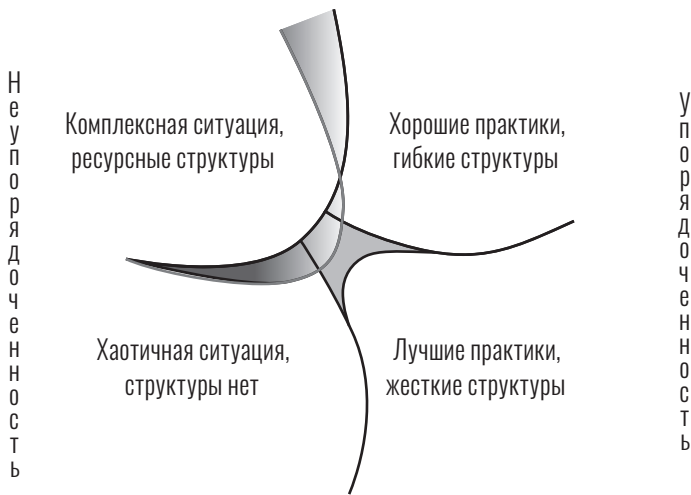


Рисунок 1. Мыслительная модель Кеневин, разработанная Дэйвом Сноуденом

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

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 геройства одного к распределению обязанностей по разным специалистам	204
3.6. Передача знаний другой стране: сотрудничество, вдохновенное общением	207
3.7. Мыслительная модель Кеневин — поддержка постоянного развития	212
Библиография	228