

Фрагмент из книги «Работа с конфликтом»

Глава 2 Методы анализа конфликтов

РЕЗЮМЕ

Данная глава начинается с рассмотрения причин, по которым важно анализировать конфликт: анализ может быть как вмешательством, так и подготовкой к действию.

Здесь рассматриваются девять методов анализа, которые могут помочь вам:

- больше узнать о том, что происходит в конфликте,
- определить сферы, о которых не обходимо найти больше информации,
- увидеть, как вы можете повлиять на ситуацию.

ВВЕДЕНИЕ

Общаясь с людьми, которые занимаются политическими и социальными конфликтами, мы обнаружили, что более ясное понимание динамики, взаимоотношений и особенностей ситуации помогает им более эффективно планировать и действовать. Они достигают такого понимания двумя путями:

- проводят детальный анализ этих конфликтов с разных точек зрения,
- исследуют отдельные вопросы и проблемы, которые имеют отношение к этим конфликтам.

В данной главе мы объясняем и иллюстрируем практические методы и приемы, которые эти люди считали полезными для анализа тех ситуаций, в которых пытаются работать. Эти методы использовались отдельными людьми и группами людей, желавшими найти способ повлиять на конфликт, а также группами людей по разные стороны конфликта, стремившимися понять друг друга. Мы вас также приглашаем воспользоваться этими методами. Мы пришли к мнению, что часто именно после их применения люди начинают понимать их полезность.

Затем в третьей главе мы рассмотрим некоторые понятия и темы, которые обычно всплывают в результате анализа, проводимого в разных ситуациях. Они могут быть актуальными и в ваших условиях, хотя вы, вероятно, сможете определить и другие важные темы, как только начнете анализировать ситуацию.

Что такое анализ конфликта?

Для многих из тех, кто работает с конфликтом на практическом уровне, концепция анализа конфликтов может показаться весьма далекой от личного опыта. Часто анализ рассматривается как действие, требующее объективности и нейтральности, а не личного опыта и сильных эмоций. Мы к этому относимся по-другому. Мы рассматриваем анализ конфликта как практический процесс исследования и понимания реальности конфликта с множества точек зрения. Это понимание затем ложится в основу разработки стратегий и действия.

Анализ можно проводить при помощи ряда простых, практических и адаптируемых методов и приемов. Некоторые из этих методов были разработаны нами и нашими коллегами; другие были заимствованы из разных источников.

Использование этих методов и приемов не подразумевают жестко структурированного процесса. Мы призываем вас адаптировать их, если нужно, к особенностям тех условий, которые вы анализируете. Вы не обязаны следовать каждому предложенному нами шагу, если он не кажется вам адекватным. Очень важно, чтобы к любому подходу вы

Chuluke chuluke
mwa njuchi
umanena iyo
yakuluma.
Пчел может
быть очень
много, но
нужно знать,
какая именно
тебя укусила.
Малави.

относились как можно более творчески.

ПОЧЕМУ НАМ НУЖНО АНАЛИЗИРОВАТЬ КОНФЛИКТ?

- Чтобы понять причины и историю ситуации, а также текущие события;

- Чтобы определить все группы, вовлеченные в конфликт, а не только основные или очевидные;

- Чтобы узнать о точках зрения всех этих групп и об их взаимоотношениях;

- Чтобы определить факторы и тенденции, которые лежат в основе конфликта;

- Чтобы извлечь уроки как из неудач, так и из успехов;

Анализ конфликта не является разовым мероприятием; он должен быть постоянным процессом, сопутствующим развитию организации, который поможет вам адаптировать свои действия к изменяющимся факторам, динамике и обстоятельствам.

Методы анализа конфликтных ситуаций

Вам может показаться, что некоторые из этих методов и приемов вы уже встречали в других источниках. Однако легко заметить, что они были адаптированы и использованы по-новому. Некоторые методы будут вам незнакомы, но все они были проверены много раз (и довольно успешно) в курсах и программах людьми из совершенно различных конфликтных ситуаций. В большинстве случаев группы адаптировали их в соответствии со своими потребностями. Приведенные примеры основаны на реальном опыте из разных стран. Таким образом, каждый пример будет основываться на восприятии людей, работавших над ним.

На последующих страницах мы опишем девять таких методов анализа и проиллюстрируем, как они были использованы в разных ситуациях. Это следующие методы:

-СТАДИИ КОНФЛИКТА

-СОБЫТИЙНЫЙ РЯД

-КАРТОГРАФИЯ КОНФЛИКТА

-ТРЕУГОЛЬНИК УПК (УСТАНОВКИ,

ПОВЕДЕНИЕ, КОНТЕКСТ)

-ЛУКОВИЦА

-ДЕРЕВО КОНФЛИКТА

-АНАЛИЗ СИЛОВОГО ПОЛЯ

-СТОЛПЫ НЕСПРАВЕДЛИВОСТИ

-ПИРАМИДА

Нет жесткой последовательности использования этих методов, это зависит от ситуации, которую вы анализируете. Часто их лучше всего использовать в связке, когда один из методов высвечивает определенные факторы, проблемы или даты, которые затем анализируются при помощи других методов. Помните, что все используемые примеры отражают восприятие тех людей, которые их разрабатывали. Не предполагается, что это будет «правильным» или единственным анализом. Ваш собственный анализ и анализ тех людей, с которыми вы работаете, будет основан на личном опыте, восприятии и ценностях, и скорее всего, будет отличаться. Он не претендует на научность, но открывает двери для интегрированных и эффективных действий.

АДАПТИРУЕМОСТЬ

МЕТОДОВ

Эти методы эффективно использовались группами людей из разных социальных групп и с разным уровнем образования. Они использовали маркеры и бумагу, или мел и доску, или ветки и землю, обозначали людей, события или идеи с помощью слов, символов и/или предметов. Мы призываем вас адаптировать методы в соответствии с вашими потребностями. Будем очень рады узнать о том, как вы их видоизменяли. Будем также рады получить любые предложения о том, как можно более эффективно использовать эти методы, чтобы потом

РОЗАЛЬБА ОЙВА ИЗ ГУЛУ, УГАНДА - ПОСЛЕ СЕМИНАРА ПО АНАЛИЗУ КОНФЛИКТА ДЛЯ ПРЕДСТАВИТЕЛЕЙ МЕСТНЫХ ОБЩИН

Основная польза, которую я извлекла из использования такого анализа, была в том, что люди сближались, потому что каждый прежде всего видел, что конфликт затрагивает всех, и при этом не имело значения, к какой стороне конфликта они принадлежат; сочувствуют ли они мятежникам или правительству; принадлежат ли они к тем или иным религиозным конфессиям; или как они сами себя называют. Конфликт касается их всех в одинаковой степени, и им нет смысла думать, что они могут выиграть, потому что в этой войне нет выигрыша. Таким было самое важное озарение.

поделиться вашими предложениями другими.

УЧАСТИЕ

Методы также могут помочь группам выработать общее понимание той или иной ситуации. Это полезно, когда целью анализа является создание основы для действий. Работая вместе, каждый сотрудник организации увидит, каким образом ситуация воспринимается с организационной точки зрения, выработанной коллективным восприятием ее членов. В группах, где есть представители разных сторон конфликта, анализ поможет сторонам понять точку зрения друг друга и отнестись к ней с уважением, и одновременно углубить собственный анализ происходящих событий.

ЯЗЫКИ

Эти методы были переведены и применялись нашими коллегами в разных частях света, и многие из них сейчас доступны на французском, испанском, русском, кхмерском, сомалийском, фарси и других языках. Вы можете получить более подробную информацию об этом в офисе «Ответа на конфликт».

Стадии конфликта

Конфликты изменяются во времени, проходят через разные стадии действия, интенсивности, напряженности и насилия. Полезно выделить эти стадии и рассмотреть их с помощью других методов, что помогает проанализировать динамику и события, соответствующие каждой из них.

Начальный анализ включает пять

стадий, которые обычно следуют одна за другой в указанном здесь порядке (хотя в определенных ситуациях могут быть отклонения) и могут повторяться в виде циклов. Вот эти стадии:

-ПРЕД-КОНФЛИКТ:
Это период, когда у двух или более сторон появляется

несовместимость целей, которая может привести к открытому конфликту. Конфликт скрыт от общего обозрения, хотя одна или несколько сторон, вероятно, осознают потенциальную конфронтацию. На этой стадии у них бывают напряженные отношения и/или они стремятся избегать друг друга.

-КОНФРОНТАЦИЯ: На данной стадии конфликт становится более открытым. Если только одна сторона осознает наличие проблемы, ее сторонники могут организовать демонстрацию или использовать другой тип конфронтационного поведения.

СТАДИИ КОНФЛИКТА

Что это?

Диаграмма, которая показывает нарастание и снижение интенсивности конфликта, отображаемые на определенной шкале времени.

Цель

-Увидеть стадии и циклы эскалации и деэскалации конфликта;

-Обсудить, на какой стадии конфликт находится в данный момент;

-Постараться предсказать возможные формы эскалации, чтобы предупредить их;

-Определить период времени, который в дальнейшем будет анализироваться другими методами.

Когда использовать

-На ранней стадии процесса анализа, чтобы увидеть формы конфликта;

-В дальнейшем, чтобы помочь процессу выработки стратегии.

Вариации.

-Анализировать стадии с точки зрения разных сторон или разных регионов страны в конфликте.

-Использовать аналогию с огнем, сравнивая конфликт с нарастанием и снижением интенсивности огня. (см. Фиона Макбет, Ник Файн, Игра с огнем, выходные данные в гл. 10)

Между сторонами происходят случайные стычки или применяется насилие низкой интенсивности. Каждая из сторон может привлекать ресурсы и заниматься поиском союзников, ожидая в перспективе нарастания конфронтации и насилия. Отношения между сторонами становятся очень натянутыми, что приводит к поляризации их сторонников.

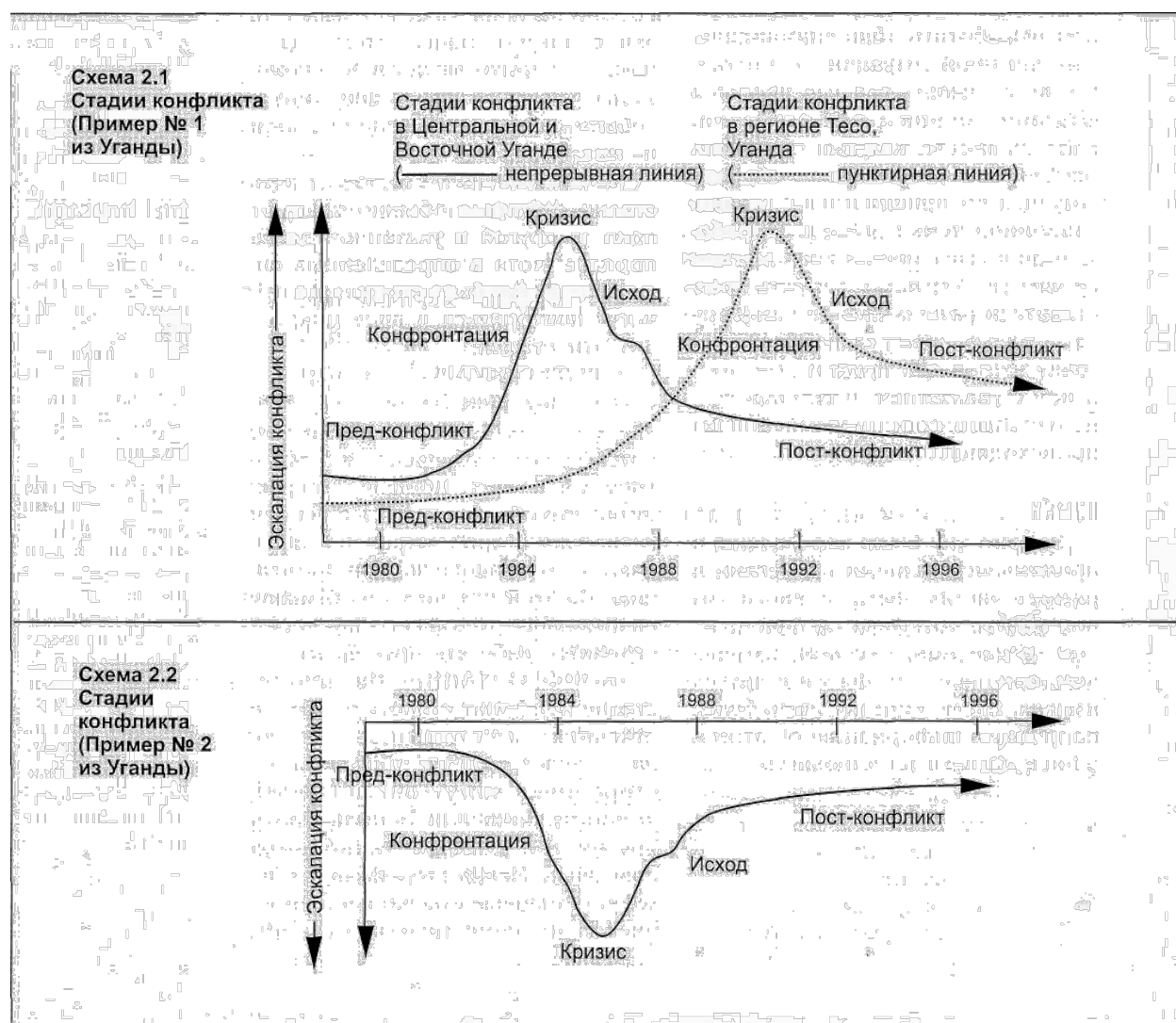
• **КРИЗИС:** Это высшая точка конфликта, когда напряженность и/или насилие наиболее интенсивны. В крупномасштабном конфликте кризису соответствует период войны, когда с обеих сторон погибают люди. Нормальное общение между сторонами скорее всего прервано. Публичные заявления чаще всего носят характер обвинений против другой стороны.

• **ИСХОД:** Тем или иным образом

степени

кризис приведет к определенному исходу. Одна сторона может одержать победу над другой (или другими), или они заключат договор о прекращении огня (если шла война). Одна сторона может сдаться или уступить требованиям другой стороны. Стороны могут согласиться сесть за стол переговоров, с участием посредника или без него. Более высокая инстанция или сильная третья сторона может принудить их прекратить военные действия. В любом случае, на этом уровне напряженность, конфронтация и насилие несколько ослабевают, и появляется возможность уладить конфликт.

• **ПОСТ-КОНФЛИКТ:** Наконец,



ситуация разрешается таким образом, что прекращается насильственная конфронтация, снижается напряженность и восстанавливаются относительно спокойные взаимоотношения между сторонами. Однако если вопросам и проблемам, возникшим вследствие несовместимости целей, не было уделено достаточно внимания, эта стадия может в конечном итоге привести к новой пред-конфликтной ситуации.

В схеме 2.1 приводится пример того, как данный метод был использован для определения стадий конфликта в центральной и западной Уганде и для сравнения их со стадиями в тот же период времени в северо-восточной Уганде в регионе Тесо.

Этот пример показывает, что конфликт был более интенсивен (и воспринимался таковым) в центральной и западной Уганде в период с 1984 по 1986 гг., в то время как в регионе Тесо в северо-восточной Уганде конфронтация и кризис имели место позже (с 1988 по 1992 гг.). Таким образом, в то время как одна часть страны считала себя достаточно мирной, другая была в центре войны и крайней опасности, и наоборот. Это наводит на мысль, что важно проанализировать оба эти периода, чтобы понять конфликт с точки зрения обоих регионов.

Вариацией данного метода является обозначение эскалации конфликта нисходящей линией, так как это негативное развитие в ситуации, а де-эскалации - восходящей линией. На схеме 2.2 используется такой метод, чтобы показать стадии конфликта в центральной и западной Уганде.

Событийный ряд

В принципе, событийный ряд является достаточно простым методом. Это график, который показывает события в том порядке, как они происходили одно за другим. На нем указываются даты в хронологическом порядке

(годы, месяцы или дни, в зависимости от шкалы), которым соответствуют те или иные события. Вы можете использовать этот метод, чтобы, например, показать последовательность событий в вашей собственной жизни или в истории своей страны. В данном случае вы можете использовать событийный ряд для отражения истории конфликта. В конфликте группы людей часто имеют совершенно разный опыт и восприятие: они видят и понимают конфликт неодинаково. Часто у них разные версии истории. Представители противоположных сторон конфликта могут упоминать или выделять разные события, описывать их по-разному, и сопровождать их разными эмоциями.

Целью использования событийного ряда в этом случае является не восстановить «правильную» или «объективную» историю, а понять восприятие тех людей, которые являются сторонами конфликта. В силу этого разные события, упоминаемые группами, являются важными элементами понимания конфликта.

Событийный ряд также помогает людям узнать об истории ситуации и восприятию друг друга. Обсуждая разное восприятие конфликта и значимые события, стороны начинают более глубоко и всесторонне понимать свою общую ситуацию.

ИСПОЛЬЗОВАНИЕ СОБЫТИЙНОГО РЯДА

Событийный ряд в том виде, как мы его используем, является не столько исследовательским методом, сколько способом подтолкнуть к дискуссии и узнаванию, знанию друг друга. В конфликте естественно ожидать, что люди не будут соглашаться по поводу того, какие события важны и как они должны быть описаны. Нашей целью является достижение такой ситуации,

когда стороны конфликта могут признать наличие у других обоснованного восприятия, даже если оно кардинально отличается от их собственного.

В таблице 2.1 вы видите пример использования этого метода для изучения событий в Уганде с точек зрения людей из Тесо, региона на северо-западе страны, и национального правительства. Обратите внимание, что каждая сторона помнит разные события и разные их интерпретации. Вы также можете с этим столкнуться, составляя событийный ряд ваших конфликтов с разных позиций. Попробуйте и посмотрите, сможете ли вы достичь единодушия.

КАРТОГРАФИЯ КОНФЛИКТА

Картография конфликта - это метод графического отображения

конфликта, в котором стороны размещаются в соответствии с их отношением к проблеме и друг к другу. Когда люди с разными точками зрения совместно картографируют свою ситуацию, они больше узнают об опыте и восприятии друг друга.

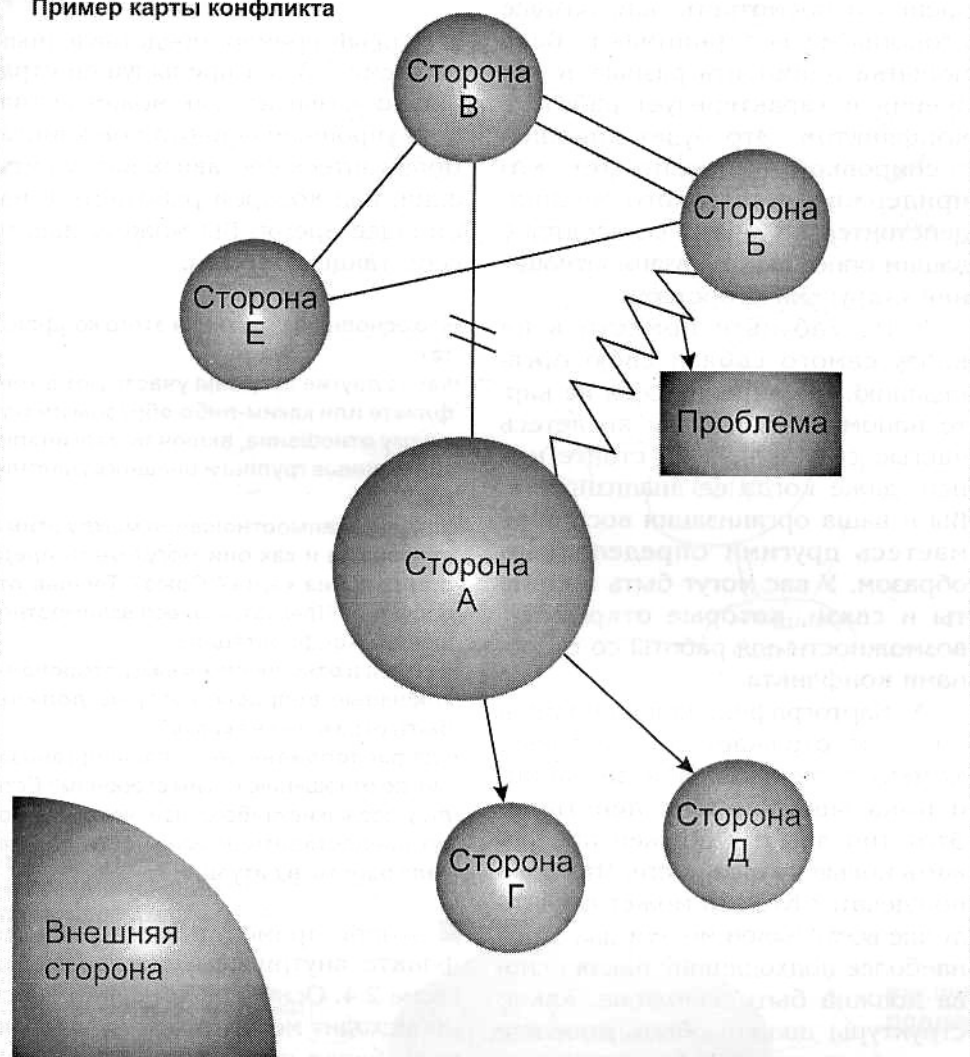
КАК СОСТАВИТЬ КАРТУ КОНФЛИКТА

1. Решите, что вы хотите нанести на карту, в какой момент, и с какой точки зрения. Выберите определенный момент в ситуации. Если вы попытаетесь составить карту целой истории регионального политического конфликта, для достижения результата вам придется потратить очень много времени, он будет таким громоздким и сложным, что практически не сможет использоваться на практике.

Таблица 2.1 Событийный ряд (Пример № 3 из Уганды)

События с точки зрения людей из Тесо	События с точки зрения правительства Уганды
Отступающие солдаты мародерствуют в Тесо	Армия Национального Сопротивления (АНС) захватывает Кампалу и формирует новое правительство
АНС разоружает местные отряды милиции	
Угон скота в Карамоджонге	АНС сталкивается с вооруженной милицией в Тесо
Бывшие офицеры армии в Тесо организуют повстанческую армию	АНС продолжает воевать с оппозицией на севере
Люди переезжают в города или покидают территорию, чтобы избежать военных стычек	Правительство посылает армию в Тесо, чтобы прекратить восстание
Солдаты правительства сгоняют людей в концентрационные лагеря; недостаточная и плохого качества вода и пища заставляют людей доносить на повстанцев	Министры правительства пытаются посредничать, и повстанцы их похищают (один министр убит)
Старейшины Тесо обращаются к своим «сыновьям» в повстанческой армии, пытаясь остановить сражения	Церковные лидеры пытаются посредничать между правительством и повстанцами
Повстанцы завершают борьбу ради блага своих людей	Повстанцы сдаются

Схема 2.3:
Картография конфликта
Пример карты конфликта



Ключ: В картографии мы используем некоторые условные обозначения. Возможно, вы захотите добавить другие обозначения.

Окружности обозначают участников ситуации; относительный их размер соответствует объему власти в конкретной ситуации

Прямая линия обозначает связь, то есть довольно близкие отношения

Двойная линия обозначает союзничество

Пунктирная линия обозначает неформальные или непрочные отношения

Стрелки обозначают доминирующее направление влияния или деятельности

Зигзагообразные линии (похожие на молнии) обозначают разногласие, конфликт

Двойная линия, как стена поперек основной линии, обозначает прерванные отношения

Квадрат или прямоугольник обозначают вопрос, тему, или что-либо, неодушевленное

Большие тени показывают внешние стороны, которые обладают влиянием, но прямо не вовлечены в конфликт

Часто оказывается полезным составить несколько карт одной и той же ситуации с разных точек зрения и посмотреть, как разные стороны ее воспринимают. Ведь попытка примирить разные точки зрения и характеризует работу с конфликтом. Это будет хорошей тренировкой - спросить тех, кто придерживается такого мнения, действительно ли они согласятся с вашим описанием их взаимоотношений с другими сторонами.

2. Не забудьте поместить на карту самого себя и свою организацию. Размещение себя на карте напоминает, что вы являетесь частью ситуации, а не стоите над ней, даже когда ее анализируете. Вы и ваша организация воспринимаетесь другими определенным образом. У вас могут быть контакты и связи, которые открывают возможности для работы со сторонами конфликта.

3. Картографирование динамично – оно отражает определенный момент в меняющейся ситуации, и показывает путь к действию. Этот тип анализа должен предложить новые возможности. Что можно сделать? Кто это может сделать лучше всех? Какой момент для этого наиболее подходящий? Какая основа должна быть заложена, какие структуры должны быть впоследствии построены? Работая над картой конфликта, вы должны постоянно задавать себе эти вопросы.

4. Кроме «объективных» аспектов, полезно картографировать проблемы между конфликтующими сторонами. Почему существует конфликт? Эти проблемы могут быть размещены в прямоугольнике, как показано в последующих примерах, или вы можете придумать более подходящий способ для их отображения.

Может также оказаться полезным подумать о позиции конфликтующих сторон. Какова их точка зрения по отношению к другим группам в ситуации?

ПРИМЕНЕНИЕ КАРТОГРАФИИ КОНФЛИКТА

Здесь мы рассмотрим три примера картографии конфликта:

■ Первый пример, представленный на схеме 2.3 на предыдущей странице показывает, как может выглядеть упрощенная карта конфликта. Попробуйте составить карту ситуации, над которой работаете в настоящее время. Вы можете задать себе такие вопросы:

-Кто основные участники этого конфликта?

-Какие другие стороны участвуют в конфликте или каким-либо образом имеют к нему отношение, включая маргинализированные группы и внешних участников?

-Каковы взаимоотношения между этими сторонами и как они могут быть представлены на карте? Союз? Тесные отношения? Прекратившиеся взаимоотношения? Конфронтация?

-Есть ли в отношениях между сторонами ключевые вопросы, которые должны быть отражены на карте?

-Где расположены вы и ваша организация по отношению к этим сторонам? Есть ли у вас какие-либо связи, которые могут предоставить возможность для начала работы в ситуации?

■ Вторым примером, на этот раз конфликта внутри семьи, показан на схеме 2.4. Основной конфликт здесь происходит между отцом и дочерью из-за брака по сговору родителей. Обратите внимание на толщину линии, которая используется для обозначения близких взаимоотношений между бабушкой и внучкой, прерванные отношения между отцом и матерью, и отчуждение между двумя братьями из-за симпатий к разным сторонам конфликта, не смотря на в целом тесные отношения. На этом примере видно, как картография может быть адаптирована для применения в разных ситуациях.

Хотя в данном примере картография используется для изображения участников семейной ссоры, она может также применяться в описании

Схема 2.4 Карта конфликта / Пример 2
Конфликт в семье

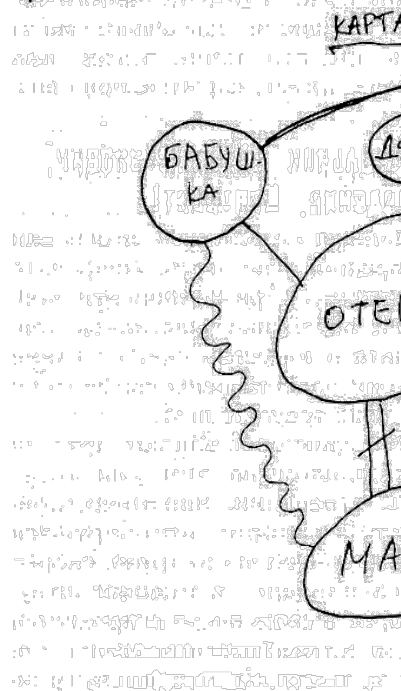


Схема 2.5
Картография конфликта / Пример 3
Афганистан, октябрь 1999 г.



широкомасштабных конфликтов - например, конфликта между членами общины, и даже внутри страны или между странами.

Третий пример, представленный на схеме 2.5 на предыдущей странице, показывает анализ ситуации в Афганистане с точки зрения небольшой местной НПО. Он иллюстрирует конфликт между правительством талибов и силами оппозиции. Изучая карту, легко определить основные действующие лица и взаимоотношения между ними. В то время как конфликтные отношения между талибами и оппозицией (обозначенные жирной зигзагообразной линией) являются главной темой конфликта и причиной гражданской войны, некоторые другие взаимоотношения также важны и не должны быть упущены при анализе ситуации.

Вы можете, как показано здесь, использовать прямоугольные вставки для обозначения взглядов основных участников. Демонстрируя различия в восприятии контекста, это поможет вам найти отправные точки для работы с конфликтом. Может показаться, что другие, менее сильные стороны, например, гражданские группы или коммерсанты, не имеют прямого влияния на ситуацию, но, включив их в карту, вы удостоверитесь, что будут рассмотрены все возможные способы вмешательства. Организация, с чьей точки зрения составляется карта, была помещена на карту там, где она себя видит - «наша группа». Она связана с организациями по предоставлению помощи и тесно взаимодействует с гражданскими и общинными группами. Мы еще вернемся к этому примеру в четвертой главе, где рассмотрим, каким образом карта может использоваться для поиска моментов начала вмешательства.

Однако карта конфликта сама по себе не может дать ответы на все вопросы. Как и остальные методы,

она только частично освещает природу конфликта. Нередко в основе наблюдаемых взаимоотношений лежат более глубокие проблемы. Последующие методы анализа могут дать представление о том, как выявлять такие скрытые причины.

Треугольник УПК (установки, поведение, контекст)

Данный метод анализа основан на предпосылке, что в конфликте присутствует три компонента: контекст, поведение участников конфликта и их установки. На схеме 2.6 они представлены графически как углы треугольника.

Эти факторы влияют друг на друга, поэтому на схеме они соединены стрелками. Например, контекст, в котором игнорируются требования одной из групп, скорее всего приведет к недовольству, которое в свою очередь проявится в протестах. Такое поведение может привести к дальнейшему отрицанию прав, результатом которого станет еще большее недовольство, возможно даже гнев, который может вылиться в насилие. Типы работы, направленные на изменение контекста (когда гарантируется признание требований), на снижение уровня недовольства (помогая людям сосредоточиться на долгосрочных целях своей борьбы) или на предоставление возможности ненасильственного выражения недовольства, - все они будут способствовать снижению уровня напряженности.

КАКИСПОЛЬЗОВАТЬЭТОТМЕТОД

1. Нарисуйте по одному треугольнику УПК для каждого из основных участников в конфликте.

2. В каждом треугольнике перечислите основные факторы, относящиеся к установкам, поведению и контексту с точки зрения этого участника (если стороны участвуют в проведении анализа, они могут сами заполнить треугольник, исходя

из собственной точки зрения).

3. Укажите в центре треугольника, каковы самые главные потребности и/или опасения каждой стороны. Они будут отражать ВАШЕ восприятие.

4. Сравните треугольники, обращая внимание на сходства и различия в восприятии сторон.

В любой анализируемой ситуации конфликта стороны имеют разные опыт и восприятие. Поэтому возможно, что они по-разному будут судить о причинах конфликта. Например, одна сторона может утверждать, что исходной проблемой является несправедливость, в то время как для другой это будет отсутствие безопасности. Каждая группа указывает на существенные для нее вопросы, и в особенности на те сферы, где она больше всего пострадала. Все эти причины и вопросы реальны и важны, и их все необходимо рассмотреть, прежде чем можно было говорить о разрешении конфликта и улучшении ситуации. В то же время много энергии может быть потрачено на то, чтобы заставить изменить точку зрения тех людей, которые видят разные причины и подчеркивают разные факторы. Много усилий потребует попытка помочь каждому участнику конфликта увидеть, что все аспекты проблемы имеют

значение, хотя, конечно, некоторые из них будут более срочными или более важными.

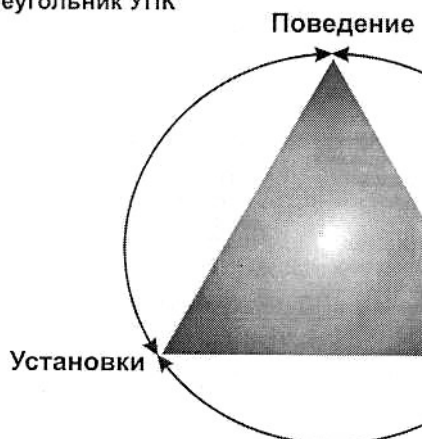
При использовании Треугольника УПК важно осознавать, на чьем восприятии основан анализ. Вы можете использовать только ваше собственное восприятие событий конфликта, в котором сами принимаете непосредственное участие. Но не менее важно встать на место каждой из сторон-участниц и посмотреть на установки, поведение и контекст в конфликте с их точки зрения.

Таблица 2.2 анализирует напряженность между городскими и сельскими сотрудниками международной организации по предоставлению помощи в Камбодже. Хотя контекст схож для обеих групп, каждая подчеркивает разные аспекты, и по-разному воспринимает поведение и установки другой стороны.

(Луковица)

Схема 2.7 основана на сравнении с луковицей и ее кожей. Верхний слой обозначает позиции, которых мы придерживаемся на людях, чтобы все о них знали или слышали. Ниже расположены наши интересы - то, чего мы хотим достичь в той или иной ситуации. Наконец, в глубине находятся самые главные

Схема 2.6
Треугольник УПК



Источник: К.Р. Митчелл, Структура ме:

Таблица 2.2 Тре
Пример: конфли
работающими в
1. СОТРУДН

ВЗГЛЯД

Несообразительн

Не пр

Не делают нич
Работают много

УС

ВЗГЛ

Обидчив
Всегда у
Рев

ВЗГ
Современ
Могу

Ин

2. СОТРУДН

ВЗГЛЯД

Мног
Смот
Всегда останавли

Боятс
Избегают
Любят командова

УСТ

ВЗГЛЯД НА СОТРУД

Невниматели

Ду

ВЗГ
Хс

Знают, в чем
Отв
Чувствуют, чт

Ощуца

потребности, удовлетворения которых мы требуем. Подобный анализ полезно проводить для всех участников конфликта.

В периоды стабильности, хороших отношений и высокой степени доверия наши действия и поступки основаны на базовых потребностях. Мы можем пожелать рассказать об этих потребностях другим, если доверяем им, и обсудить их открыто; и окружающие, предвзято откровения, могут догадаться о наших потребностях посредством анализа и умения поставить себя на место другого.

В более изменчивых или опасных ситуациях, когда между людьми существует недоверие, мы скорее всего предпочтем скрыть свои основные потребности. Позволить другим знать о них - значит показать свою уязвимость, давая таким образом возможность причинить нам вред. Но если мы скрываем информацию от других, им еще труднее узнать о наших потребностях посредством анализа или сопереживания, поскольку им не хватает сведений, и поскольку недоверие меняет восприятие друг друга.

В ситуации конфликта и нестабильности, люди часто действуют не только исходя из потребностей. Они обосновывают свои действия общественными или абстрактными интересами. Когда эти интересы подвергаются нападкам, для их защиты люди могут встать на позицию, таким образом еще дальше отдаляясь от своих первоначальных потребностей.

Этот метод анализа полезен для участников переговоров, чтобы помочь им прояснить собственные потребности, интересы и позиции. Позже, при планировании стратегии переговоров, стороны могут решить, в какой степени они хотят приоткрыть внутренние «слои» - интересы и потребности.

Как было обозначено выше, люди могут согласиться приоткрыть больше

по мере того, как уровень доверия повышается.

Но даже если это происходит медленно, они все же начинают осознавать, какие потребности для них наиболее важны. Это позволяет им определить те интересы, в рамках которых они готовы идти на компромисс.

Так, в примере, показанном на схеме 2.8 на следующей странице, одна группа (организации местных крестьян) имеет потребность в земле, благополучии и справедливости. Их интерес заключается в перераспределении земель, уважении прав человека, демократии и союзничестве с другими социальными силами. Но вследствие кризиса, который их затронул, публично они заявляют о своей позиции - протестах против милитаризации, требованиях свободы прессы, равных возможностей, расследования убийств и наказания виновных.

Вторая группа (боссы, животноводы и землевладельцы) также имеют потребность в земле вдобавок к потребности в деньгах. Их интерес заключается в политическом и экономическом контроле, доступе к дешевому физическому труду и союзничестве с национальным и муниципальным правительством. Публичная позиция, о которой они заявляют, резко

Схема 2.7 "Луковица"



«Луковица»

Что это?

Способ проанализировать то, что говорят разные стороны в конфликте.

Цель

- выйти за рамки публичной позиции сторон и понять их интересы и потребности.

- определить общие позиции групп, которые могут стать основой для дальнейших дискуссий.

Когда использовать

- в рамках анализа, чтобы понять динамику конфликтной ситуации

- готовясь к проведению диалога между группами в конфликте.

- в рамках процесса посредничества

тва или переговоров.
Вариации

*Некоторые группы предпочитают
использовать аналогию со
слоеным пирожным, а не с
луковицей.*

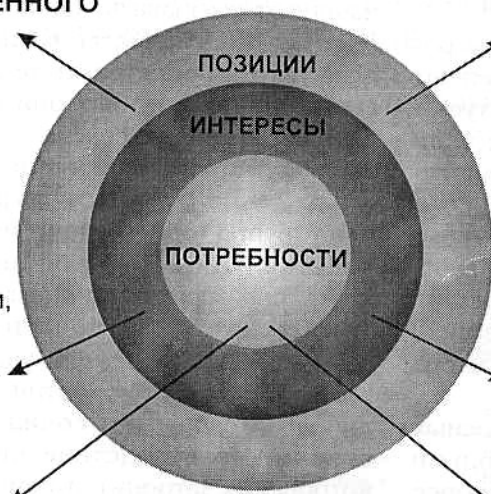
Схема 2.8 «Луковица» - пример из Чиапаса, Мексика

**ОРГАНИЗАЦИИ КРЕСТЬЯН -
ПРЕДСТАВИТЕЛЕЙ КОРЕННОГО
НАСЕЛЕНИЯ**

Против милитаризации:
требования свободной
прессы, равных
возможностей и
расследований убийств
и наказаний

Перераспределение земли,
уважение прав человека,
демократия и
союзничество с другими
социальными течениями

Земля, благополучие
и справедливость



**БОССЫ,
СКОТОВОДЫ И
ЗЕМЛЕВЛАДЕЛЬЦЫ**

Против подрывной
деятельности:
защита со стороны сил
безопасности и отказ в
правах местному населению

Политический и
экономический контроль,
доступ к дешевому ручному
труду, построение альянса
с муниципальным и
национальным
правительством

Земля, а также деньги

Источник: MARIA GUADALUPE MACIAS VILLARREAL

осуждает подрывную деятельность, предполагает защиту со стороны сил безопасности и отказ в правах местному населению.

Легко заметить, насколько группам, увязнувшим в отстаивании своих позиций, трудно будет найти точки соприкосновения. Это скорее всего будет означать, что их реальные потребности не будут удовлетворены ни в настоящем, ни в будущем.

Цель «Луковицы» - графически показать возможность снятия как можно большего числа слоев, которые «наросли» в результате конфликта, нестабильности или недоверия, чтобы в конечном итоге постараться удовлетворить основные потребности, формирующие основу индивидуальных и коллективных действий.

Долгосрочной целью является улучшение коммуникаций и доверия до такого уровня, когда люди смогут открыто говорить о своих реальных потребностях, а также понимать и стараться удовлетворить потребности друг друга. Однако даже на ранних этапах они должны проверять, насколько их действия и стратегии соответствуют продвижению

их интересов и удовлетворению их потребностей.

Дерево конфликта

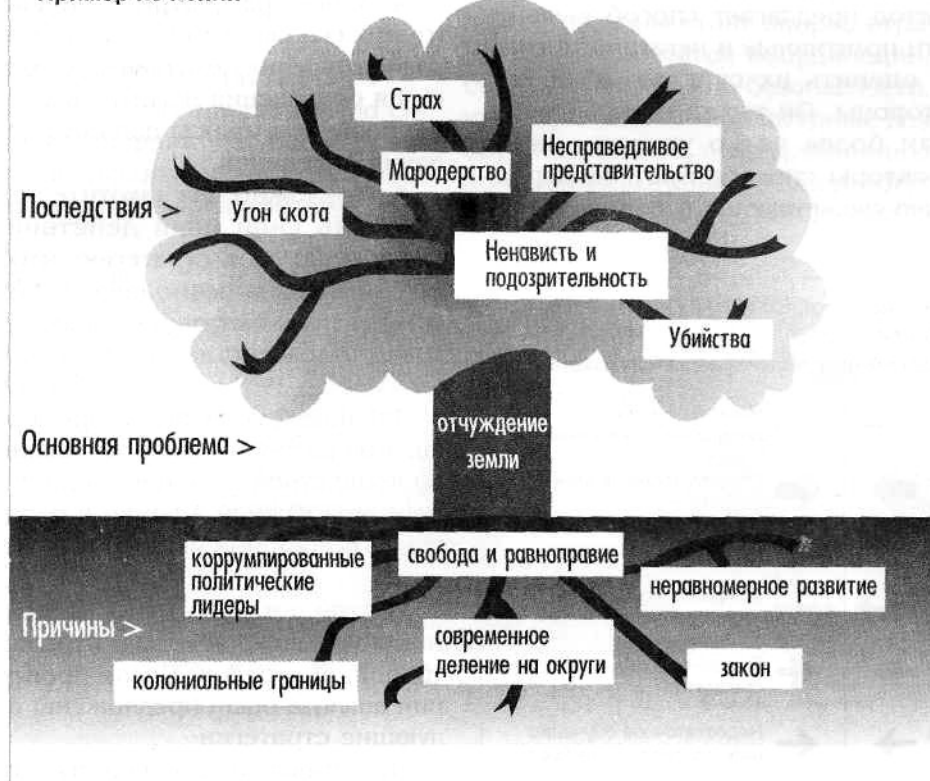
Этот метод лучше всего использовать в работе с группой людей, - то есть коллективно, а не индивидуально. Если вам знакомо «Дерево проблемы» из опыта работы по развитию или общинной работы, вы увидите, что мы заимствовали и адаптировали его для анализа конфликта.

Во многих конфликтах существует широкий разброс мнений по следующим вопросам:

- В чем основная проблема?
- Каковы глубинные причины?
- Каковы следствия этой основной проблемы?
- Каков наиболее важный вопрос, которым следует заняться нашей группе?

Дерево конфликтов предлагает командам, организациям, группам и общинам метод определения проблем, которые участники считают важными, и классификации их по трем категориям: (1) основная проблема(-ы), (2) причины и (3) следствия.

Схема 2.9 Дерево конфликта:
Пример из Кении



КАК ИСПОЛЬЗОВАТЬ ЭТОТ МЕТОД

1. Нарисуйте дерево (корни, ствол и ветви) на большом листе бумаги, либо на доске, ватмане, стене здания, или даже на земле.

2. Дайте каждому человеку по карточке или небольшому листку бумаги, на котором они могут записать пару слов, или изобразить символ или картинку, обозначая свое понимание ключевого вопроса в конфликте, как они его видят.

3. Попросите людей разложить карточки на дереве:

- на стволе, если они считают, что это основная проблема,
- на корнях, если они считают, что это глубинные причины,
- на ветвях, если они считают, что это последствия.

4. После того, как на дереве будут разложены все карточки, кто-то должен будет взять на себя роль ведущего дискуссии, чтобы помочь группе прийти к согласию по поводу того, как расположены проблемы,

особенно основная проблема.

5. Можно также после этого попросить людей представить их собственную организацию живым организмом (например, птицей, червем, плющом) и поместить ее на дереве так, чтобы это отражало вопросы, которыми она в настоящее время занимается. Направлена ли текущая работа в основном на следствия, корни или на основную проблему?

6. Если удалось прийти к общему мнению, возможно группа захочет обсудить, какими вопросами в конфликте им нужно заняться в первую очередь.

7. Этот процесс может оказать достаточно долгим и потребовать продолжения на последующих встречах группы.

Дерево конфликта, изображенное на схеме 2.9, показывает результат работы общины в Баджире (северо-восточная Кения). Община согласилась с тем, что основная проблема

Дерево конфликта

это?

• Графический метод, в котором для классификации ключевых факторов в конфликте используется аналогия с деревом.

Цель

- Стимулировать дискуссию о причинах и следствиях конфликта.
- Помочь группе согласиться с тем, какая проблема основная.
- Помочь группе или команде установить приоритеты в работе с проблемами, которые присутствуют в конфликте.
- Связать причины и следствия друг с другом и с основной сферой деятельности организации.

Когда использовать

- Когда группа не может прийти к общему мнению по поводу того, что является основной проблемой в ситуации.
- Когда команде нужно решить, на какие сферы направить усилия.

Вариации

Может использоваться для определения

ценностей.

См. дополнительную
информацию в пятой главе.

Анализ силового поля — это метод, который используется для выявления сил, которые влияют на конфликт. Он помогает определить, какие силы способствуют достижению изменений, а какие препятствуют им. Этот метод используется для оценки мощностей других сил и своих собственных возможностей по воздействию на них.

Что это?

Метод анализа позитивных и негативных сил, действующих в конфликте.

Цель
- определить силы, которые либо способствуют, либо препятствуют вашему плану действий или желаемому изменению.
- оценить мощност этих сил и свои собственные возможности по воздействию на них.
- определить способы укрепления позитивных сил или ослабления негативных.

Когда использовать?
- при

Таблица 2.3 Анализ пример из Южной ЗАДАЧА: Мирные в

Позитивны движущие
Национальное руково относится положити
Дисциплина внутр
Общественное м настроено положити
Поддержка со стс местных
Комитеты

планировании действий или стратегий, чтобы выявить силы, которые могут способствова

В их ситуации - это «отчуждение земли», а другие вопросы являются либо причинами, либо следствиями. Используя этот метод, вы обнаружите, что многие вопросы могут рассматриваться и как причины, и как следствия конфликта. Например, недостаток пищи частично является причиной конфликта между группами, но также он является следствием того, что из-за насильственных действий стало невозможно обрабатывать землю традиционным способом. Это может послужить основой для полезной дискуссии о циклах насилия и о том, как общины могут попасть в ловушку конфликта. Нет никаких оснований не помещать подобные проблемы и в корни, и в ветви дерева.

Анализ силового поля

Этот метод может использоваться для выявления различных сил, которые влияют на конфликт. Когда бы вы ни стремились к изменениям, существуют и другие силы, которые либо способствуют, либо препятствуют вашим усилиям. Этот метод предлагает способ выявить эти позитивные и негативные силы и оценить их сильные и слабые стороны. Он также может помочь вам более четко увидеть, какие факторы способствуют поддержанию существующего положения.

КАК ИСПОЛЬЗОВА ТЬ ЭТОТ МЕТОД

1. Начните с определения конкретной задачи: действия, которое вы намерены предпринять или изменения, которого хотите добиться. Запишите эту задачу на листе сверху и прочертите линию посреди листа.

2. С одной стороны от линии перечислите все силы, которые скорее всего поддерживают и способствуют запланированному действию или изменению. Рядом с каждым из них нарисуйте стрелку по направлению к центру, варьируя ее длину и/или толщину для обозначения относительной мощности каждой из этих сил. Стрелки должны указывать в направлении желаемого изменения.

3. На другой стороне от линии перечислите все силы, которые скорее всего препятствуют осуществлению желаемого действия или изменения. Рядом с каждой нарисуйте стрелку,

которая направлена против желаемых изменений. Аналогично, длина и/или толщина каждой стрелки отражает ее относительную мощь.

4. Теперь рассмотрите, на какую из этих сил вы можете повлиять как для укрепления позитивных сил, так и для ослабления негативных, чтобы повысить шансы для осуществления изменения.

5. Возможно, вы захотите пересмотреть свой план действий и модифицировать стратегию, чтобы она учитывала возможности позитивных сил и пыталась ослабить или удалить воздействие негативных.

Таблица 2.3 является примером анализа силового поля, основанным на конкретной ситуации в одном из регионов Южной Африки в период перед всеобщими выборами в 1994 году.

В этой таблице относительная мощность каждой из сил отражена толщиной стрелок. После проведения анализа были предложены следующие стратегии:

- Политическое руководство стра-

ны должно больше контролировать как членов на местах, так и негативные элементы в армии и полиции.

- Свести вместе представителей Инкаты и Африканского Национального Конгресса для участия в Комитетах Мира.

- Включить представителей армии и полиции в Комитеты Мира на всех уровнях.

- Мобилизовать общественную поддержку через широкомасштабную кампанию в СМИ.

- Улучшить обучение наблюдателей за выборами - набрать больше наблюдателей с помощью местных НПО.

Столп несправедливости

Этот графический метод основан на предположении, что некоторые ситуации сами по себе не очень стабильны, однако «поддерживаются» целым рядом факторов или сил - «столпами». Если мы можем определить эти опоры и найти способы устранить или минимизировать их влияние на ситуацию, мы сможем «повалить» негативную ситуацию и выстроить позитивную.

КАК ИСПОЛЬЗОВАТЬ ЭТОТ МЕТОД

1. Определите нестабильную ситуацию (конфликт, проблему или ситуацию несправедливости) и обозначьте ее в виде перевернутого

треугольника, стоящего на одном угле.

2. Далее определите силы или факторы, на которые, похоже, опирается эта ситуация. Отрадите их как «поддерживающие опоры» с обеих сторон треугольника.

3. Подумайте, как каждая из этих опор может быть ослаблена или удалена из ситуации. Кратко перечислите стратегии работы с каждой из них.

4. Также подумайте над тем, какая стабильная ситуация может заменить эту нестабильную.

Пример на схеме 2.10 ниже основан на ситуации в Афганистане. Проблема для анализа и разрешения касается конфликта между правительством талибов и международными организациями по предоставлению помощи. С одной стороны от треугольника - опоры конфликта, вызванные большей частью действиями властей или связанные с ними, например, жесткая политика, исключение женщин из общественной жизни, или нагнетание страха. С другой стороны стоят опоры, отражающие недостаток координации, опасения касательно безопасности, и предубеждения, характерные для организаций по предоставлению помощи. Некоторые из опор могут быть более важными, чем другие, и

Опоры несправедливости

Что это такое?

- графическая иллюстрация элементов или сил, на которые «опирается» нестабильная ситуация.

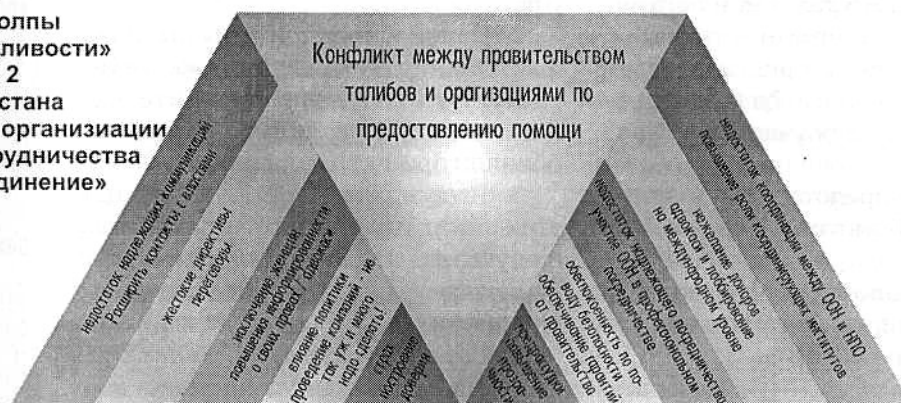
Цель
- Понять, как поддерживаются нестабильные ситуации.
- определить факторы, которые подкрепляют нежелательную ситуацию
- рассмотреть способы ослабления или удаления этих негативных факторов или возможного изменения их в более позитивные силы.

Когда использовать

- Когда не совсем ясно, какие силы поддерживают нестабильную ситуацию
- Когда ситуация, похоже, «застряла» в некоей структурной несправедливости.

Вариации факторы, которые могут
- укажите те изменения, поддержать желаемое будущее.
которые уже произошли, и те

Схема 2.11
 Метод «Столпы несправедливости»
 Пример № 2
 из Афганистана
 Стратегия организации
 «Сеть сотрудничества за мир и единение»



на некоторые труднее воздействовать. Возможно, работа должна проводиться людьми на других уровнях, чтобы повлиять, например, на политику и стратегии стран-доноров. Однако ситуация в определенной степени улучшится, если любая из этих опор будет ослаблена или удалена.

После рассмотрения опор конфликта, проблемы или несправедливой ситуации, следующим

шагом должна стать разработка действий или стратегий по ослаблению или устранению каждой из опор. Как показано на схеме 2.11, Сеть сотрудничества за мир и единение в Афганистане, проанализировав ситуацию, продолжила работу. В этом примере приводится по одному предложенному решению для каждой из проблем. Вы можете предложить много других альтернатив и других способов работы с каждой из таких проблем. Одним из возможных способов использования этого метода является перечисление опор по отдельности и дальнейший поиск решений для каждой из них с помощью мозгового штурма

На данной стадии необязательно принимать решения о возможных действиях. Прежде чем начинать действовать, вам все же придется провести дополнительный анализ и рассмотреть дальнейшие альтернати-

вы, предложенные в последующих главах. Однако метод опор несправедливости поможет с первого взгляда увидеть, что вмешательство вполне осуществимо. Хотя сразу можно понять, что по поводу некоторых проблем мало что может быть сделано, и хотя некоторые из предложенных решений могут быть вне ваших возможностей, эта диаграмма все же помогает увидеть, какие еще люди и организации могут стать вашими союзниками и узнать об уже проводимой конструктивной работе.

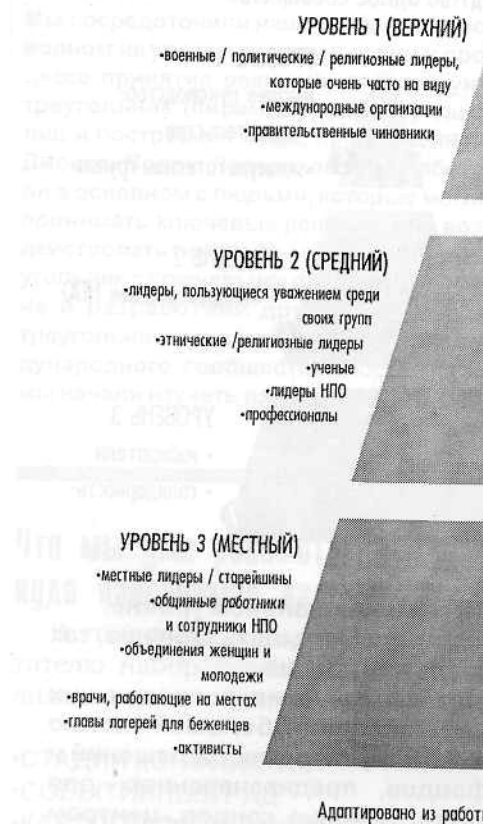
Пирамида

Этот метод необходим при анализе конфликта, затронувшего несколько уровней. С его помощью вы сможете определить ключевые стороны или фигуры на каждом уровне. На схеме 2.12 напротив мы изобразили три уровня, но в вашем случае их может быть меньше или больше.

Обсуждая каждый из уровней и сравнивая их с вашей собственной ситуацией, вы можете обнаружить, что наибольшая часть усилий направлена только на один из них. Это может препятствовать достижению длительных изменений, поскольку другие уровни также имеют влияние на ситуацию.

Данный тип анализа помогает

Схема 2.12
Пирамида
Трехуровневый треугольник



вала пирамиду, чтобы перейти от анализа к построению комплексной стратегии в Гватемале.

Предыстория

выявить наиболее значительные фигуры, занимающие стратегически важные позиции и имеющие вертикальные связи по всей ситуации, а также горизонтальные связи в самом конфликте. Это те люди, у которых есть возможность работать с противниками через линии раздела, и которые могут стать ключевыми союзниками для работы как в рамках одного уровня, так и одновременно на всех уровнях.

Мы вернемся к этому анализу в четвертой главе, когда будем рассматривать стратегии работы.

ПИРАМИДА ПРИМЕР 3 ГВАТЕМАЛЫ

Луис Р. Давила является со-директором Исследовательского Совета по Развитию Центральной Америки, и бывшим участником курса «Работы с Конфликтом». На схеме 2.13 на следующей странице он иллюстрирует, как его НПО использо-

В 1996 году правительство и Национальное Революционное Единство Гватемалы (URNG) подписали последнее из мирных соглашений в городе Гватемала. Подписание этого соглашения положило конец внутреннему вооруженному конфликту, который длился более тридцати лет и стал причиной смерти более 100 тыс. людей. Соглашение ознаменовало собой начало процесса реконструкции и примирения в стране и заложило основу для построения нации, в которой учитывались бы потребности всех граждан. Эти соглашения признавали, что поддержание мира потребует фундаментальных изменений в обществе.

Пирамида

Что это?

•графический метод, отображающий группы или лица на разных уровнях, у которых есть какой-либо интерес в конфликте.

Цель

- (Определить ключевые фигуры на каждом из уровней, в том числе среди руководителей)

- Определить, на каком уровне вы работаете в настоящее время, и как вы могли бы подключить другие уровни.

- оценить, какие типы подходов или действий уместны на каждом из уровней.

- Рассмотрели способы налаживания связей между уровнями.

- выявить потенциальных союзников на каждом из уровней.

Когда использовать

- при анализе ситуации, в которую вовлечены участники из разных уровней.

- при планировании работы с многоуровневым конфликтом.

- принимая решение о том, где следует сосредоточить усилия.

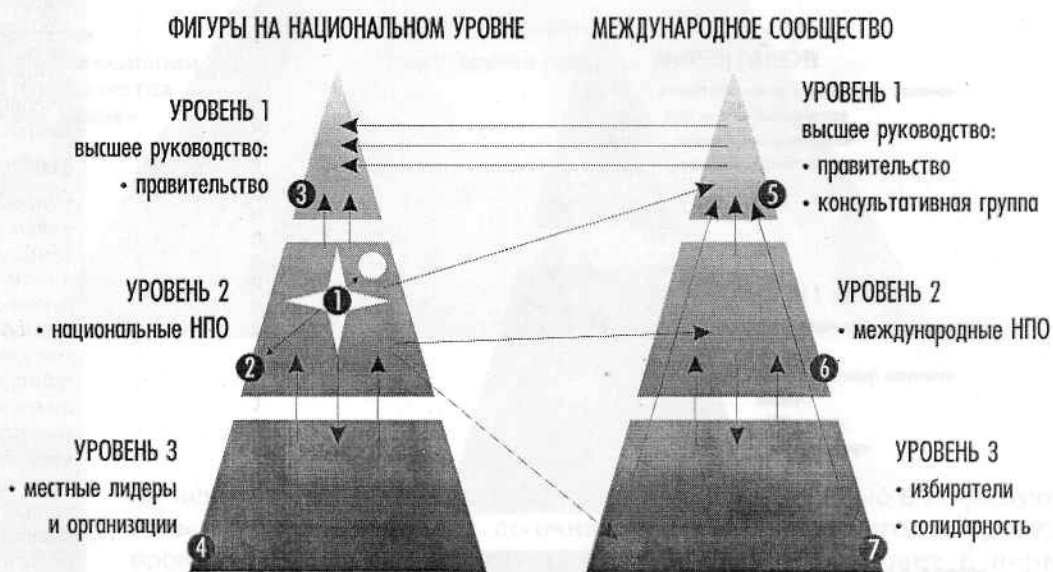
Вариации

- использовать

треугольник для каждого из уровней (потому что каждый из них имеет собственную элиту, среднее и низшее звенья).

- использовать вместе с картографией, чтобы рассмотреть разные уровни.

Схема 2.13
Пирамида
Пример из Гватемалы



ключ

1. Наша позиция - среди лидеров среднего уровня / НПО на национальном уровне.
2. Мы определили как свои взаимоотношения и возможности оказывать влияние, так и других НПО, которые играют важную роль на национальном уровне.
3. Наша работа касалась взаимоотношений, исследований, изучения, последующих мер, предложений и давления на правительственные учреждения, большей частью по поводу международного сотрудничества, выполнения партнерских соглашений и последующих действий после использования фондов, предназначенных для социальной компенсации и покрытия внешнего долга. В конце концов, центром давления было правительство Гватемалы.
4. Мы предоставляли сопровождение для поддержки социально-экономического развития и повышения организационных возможностей для местных организаций с помощью тренингов, неформальных переговоров, политического анализа, помощи в **работе с социальными потребностями и проблемами** в общине, и т. д.
5. Мы проводили мониторинг и лоббирование международного сообщества особенно Консультативной группы (группы правительств и межправительственных организаций, которые поддерживают мирный процесс в Гватемале). Нашей основной задачей было предоставление информации о процессе выполнения соглашений, отражающей точку зрения секторов гражданского общества, а также консультации по вопросам размещения международных фондов по сотрудничеству. Международный форум также использовался разными группами гражданского общества, чтобы осветить усугубляющие бедность направления политики и связь между этими направлениями и требованиями международных финансовых организаций.
8. Мы развивали диалог, альянсы и координацию с международными НПО, чтобы наши усилия и вложенные финансовые ресурсы оказались наиболее эффективными. Это способствует тому, чтобы международные НПО начали оказывать давление на свои собственные правительства, влиять на политику государства в сфере помощи и сотрудничества, и информировать и стимулировать избирателей,
7. Мы организовали непрерывный поток информации группам солидарности в поддержку международных НПО по поводу их политики в сфере помощи и сотрудничества, и давление на правительство по поводу соответствующих вопросов.

ВЫРАБОТКА СТРАТЕГИИ НА УРОВНЕ ГРАЖДАНСКОГО ОБЩЕСТВА (СХЕМА 2.13)

Мы сосредоточили наше внимание в основном на уровне отдельных лиц и процессе принятия решений, держа в уме треугольник (пирамиду) действующих лиц и построения мира, предложенную Джоном Полом Ледерахом. Мы работали в основном с людьми, которые могли принимать ключевые решения или воздействовать на них. Мы нарисовали треугольник с ключевыми фигурами в стране и разработали другой подобный треугольник, представив структуру международного сообщества. После этого мы начали изучать взаимоотношения.

Луис Р. Давила

Что мы уже рассмотрели и куда идем дальше

В этой главе мы предложили читателю набор методов и схем для анализа конфликтных ситуаций:

- СТАДИИ КОНФЛИКТА
- СОБЫТИЙНЫЙ РЯД

- КАРТОГРАФИЯ КОНФЛИКТА
- ТРЕУГОЛЬНИК УПК (УСТАНОВКИ, ПОВЕДЕНИЕ, КОНТЕКСТ)

- ЛУКОВИЦА
- ДЕРЕВО КОНФЛИКТА
- АНАЛИЗ СИЛОВОГО ПОЛЯ

- СТОЛПЫ НЕСПРАВЕДЛИВОСТИ
- ПИРАМИДА

других источников, а некоторые изобретены нами самими. Бое они были использованы, проверены и иногда модифицированы людьми из различных стран, которые работают с целым рядом политических и социальных конфликтов.

Они были задуманы не как жесткие формулы, но скорее как гибкие и практические инструменты, которые помогают вам понять сложность той или иной ситуации, чтобы разработать более эффективные стратегии для работы со «своими» конфликтами.

Таким образом, мы призываем вас творчески подходить к использованию этих методов. Часто они более эффективны, если используются в разных комбинациях, например, использование анализа стадий конфликта с картографией, треугольником УПК и пирамидой - чтобы рассмотреть с разных точек зрения разные аспекты и факторы любой ситуации.

Подобный многоаспектный анализ может помочь улучшить ваше понимание ситуации и предложить ряд возможных моментов для начала вмешательства. Далее в четвертой и пятой главах мы рассмотрим стратегии возможных действий. Однако перед этим в третьей главе мы хотели бы рассмотреть некоторые важные понятия, которые возникают при проведении серьезного анализа человеческих взаимоотношений и следующих за ними возможных конфликтов.



Как мы упоминали выше, некоторые из них были адаптированы из

