



## Мировая работа на Городской Встрече: Описание случая

### Панки, Бизнесмены, Полиция, Жители, Наркоманы и Городская Администрация на Открытом Форуме в Цюрихе, Швейцария

Макс Шупбах, Ph.D  
Max Schupbach

*Здесь приводятся основные моменты теории и методологии, необходимой для лучшего понимания описанного случая. Для получения дополнительной информации о терминах и концепциях, пожалуйста, прочитайте вводную статью Мировая работа – Трансформация в Организациях, Сообществах, Бизнесе и Общественной Жизни.*

В соответствии с парадигмой Мировой Работы организация или группа функционируют на различных **уровнях**, которые действуют как параллельные миры. Первый уровень – это каждодневная реальность, состоящая из организационных фактов, людей, структур, целей, стратегий и проблем, которые нуждаются в решении. На другом уровне, который является самоорганизующимся, группа структурирована **организационным принципом или полем**. Поле распределяет различные полярности или позиции внутри группы. На самоорганизующемся уровне, некоторые темы, которые рассматриваются как «проблемы», фактически являются попытками системы сбалансировать саму себя. Многие из этих самобаласирующихся тенденций связаны с полярностями, в которых только одна сторона непосредственно видна, а другая сторона скрыта внутри группы. Например, послушайте лидера, который говорит: «Мы сильны и бесстрашны, и будет продолжать независимо ни от чего!», и вы можете почувствовать противоположную полярность в группе, сомневающуюся и скептическую, того, для кого произносятся эти слова, воображаемого оппонента, который верит, что у нас нет надежды, и мы не хотим продолжать. В качестве фасилитаторов, мы можем создать **роли** из этих позиций для того, чтобы сделать их более видимыми и дать им шанс вступить во взаимодействие. Вообразите, что группа следует указаниям невидимого руководителя, что-то вроде большого внешнего разума, для того, чтобы сыграть пьесу. Когда вы

руководите группой, вы можете ощущать невидимую силу, которая борется с вами, в действительности это самоорганизующаяся тенденция, которая тянет в противоположном направлении. **Роли** в дальнейшем могут быть разделены на роли консенсусной реальности или роли-призраки.

**Роли консенсусной реальности** (также называемые «КР роли» или я иногда использую просто термин «роль») являются позициями, которые принадлежат системе верований в культуре или в группе, и таким образом являются общепринятыми в этой группе. Они могут высказываться, не вызывая сильной реакции группы. На контрасте **роли-призраки** – это такое поведение, которое мы не можем показывать, поскольку оно неприемлемо и нерационально в пределах данной организационной культуры, либо находится вне того, что называется «реальностью». Хотя роли-призраки не проявлены, все чувствуют их присутствие и страдают от них. Роли-призраки могут также быть обнаружены в непреднамеренной коммуникации.

КР роли и роли-призраки исполняют своего рода пьесу теней.

Представьте театр марионеток, в котором две куклы разговаривают, а за освещенным полупрозрачным экраном вы видите третью фигуру. Две марионетки на сцене поддерживают диалог, но время от времени третья кукла вставляет свои замечания. Марионетки впереди, кажется, не осознают присутствия теневой фигуры позади экрана, и считают, что замечание сделала другая видимая кукла. В театре марионеток это приводит к забавным недоразумениям, забавным для зрителей, но не для кукол, которые по настоящему обеспокоены. Уровень, на котором обеспокоенные куклы не могут видеть теневую куклу, может считаться уровнем консенсусной реальности; уровень, который включает теневую куклу, может считаться самоорганизующимся уровнем, который мы называем уровнем сновидения.

Между прочим, в вышеупомянутом примере, в котором аудитория, но не куклы получают удовольствие от пьесы, являются истиной и для группового процесса. Многие взаимодействия, если вы пойманы одной из полярностей или ролью, могут быть очень болезненными, но если однажды вы поняли структуру, высказывание роли-призрака за всеми этими недоразумениями, это может вызвать улыбку на вашем лице.

Мы все осознаем такую динамику. Когда мы говорим о том, что «действительно» происходит в группе, в противоположность тому, что говорится на поверхности, мы попадаем в царство ролей и ролей-

призраков. Роли высказывают соответствующие заявления, используют соответствующий стиль коммуникации и имеют соответствующие точки зрения, такие, которые подобают данной организационной культуре. Но мы слышим шепот ролей-призраков в инсинуациях и подтексте, в сплетнях и отсутствии реакции на некоторые слова.

Одной из причин, по которой группы часто избегают делать непреднамеренную коммуникацию более явной или озвучивать роли-призраки, является страх, что последующие конфликты будет невозможно разрешить. Это опасение имеет смысл с точки зрения консенсусной реальности, где мы обычно не разрешаем наши конфликты и где отношения могут быть разрушены навсегда из-за того, что кто-то сказал «правду». Мировая работа смотрит на это с другой точки зрения. Роли и роли-призраки не являются локальными в том смысле, что они не принадлежат отдельным людям. Поэтому, взаимодействие с ролями-призраками приводит к пониманию, что вы являетесь таким же как и человек, роль или группа, которые по вашему мнению отвечают за все затруднения. Также поэтому, если человек, бравший на себя непопулярную роль внутри организации, покинет ее, кто-либо еще возьмет на себя ту же роль или какие-либо ее аспекты. Хотя роли-призраки наиболее легко проецировать на другие группы, они также представлены в нашей собственной группе, из которой они вытесняются. В описании случая, Вы сможете увидеть, как обе описываемые подгруппы проецируют специфическое поведение собственной группы на другую группу.

Эта динамика объясняет то, почему зачастую требуется столько эмоционального и напряженного взаимодействия, чтобы глубоко осознать, как роли-призраки присутствуют в нашей собственной группе. Процесс самоосознания собственной природы не может легко произойти только на рациональном и линейном уровне, поскольку прежде всего это уровень, который содержит верования системы, вытесняющие темы, которые группа хочет проявить. Из-за этого процесса зеркального отражения, единственным решением является развитие понимания того факта, что мы являемся одновременно и другими людьми, что мы являемся частью того, что расстраивает нас больше всего. Поэтому неудивительно, что мы уклоняемся от прямых конфронтаций.

Процесс достижения этого понимания может быть очень эмоциональным. Это часто заставляет нас проходить через этапы напряженности и конфронтации. Если мы способны делать это и одновременно следовать всей полноте опыта в сочетании с осознанностью, шаг за шагом, в конечном счете мы сможем оценить все роли, которые существуют в целостной системе. Полная информация или знания, содержащиеся в ролях, становятся явными и могут быть творчески использованы всей группой. С этой точки зрения, раздражающие моменты или проблемы являются потенциальными возможностями, которые призывают к тому, чтобы их использовали! Работа фасилитатора заключается в создании безопасного пространства для участников, и в том, чтобы к концу группового процесса конфликты были разрешены, и все увидели новые измерения в тех проблемах, которые были представлены. Участники и клиенты имеют не только право, но и обязанность выражать скептицизм и беспокоиться о результатах работы. Фасилитатор должен замечать и взаимодействовать с этими опасениями, а также удостовериться, что каждый получил необходимую защиту.

Эффективная фасилитация основана на раскрытии и поддержке основных само-фасилитирующих тенденций в коллективе. Роли, которые фактически облегчают прохождение полного процесса, сами по себе содержатся в каждой группе, тем не менее эти роли не всегда осознаются и выражаются группой. Одним из примеров такой роли является роль старейшины. Старейшинство основано на мягком отстранении, смотрит на жизнь и людей как развивающуюся и разворачивающуюся тайну, и поэтому уважает и поддерживает каждого человека и тенденцию, при этом сохраняя способность проводить границы без оскорблений. Это проистекает из верований человека о смысле жизни и роли духовности и природы. Эти убеждения не обязательно проявляются явно, часто только ощущаются в человеческом сердце. Старейшина остается сосредоточенным на своих верованиях по поводу основных ценностей, которые делают возможным совместное проживание на этой планете. Однако, эти убеждения не принуждают других, скорее создают направление, которое вдохновляет других ему следовать. Старейшинство не зависит от возраста и так же часто выражается простыми людьми, как лидерами и фасилитаторами.

## **Панки, Бизнесмены, Полиция, Жители и Наркоманы на Открытом Форуме в Цюрихе, Швейцария**

### **Предисловие:**

Stadelhoferplatz или площадь Stadelhofen – это популярный для шоппинга район в центре Цюриха, Швейцария. Это - многоголосый парк с рядами ресторанов и магазинов, и летними открытыми площадками для кафе и ресторанов, где многие люди отдыхают от шоппинга. В центре площади фонтан и клумбы с цветами. Поблизости расположен вокзал, через который в район попадает большой поток людей из пригородов.

В последние годы, Stadelhoferplatz стал одним из основных мест встречи для панков со всей Европы. Они смешиваются с другими маргинальными группами, с такими как бездомные 'бомжи'. Это сленговое слово используется для обозначения алкоголиков, которые располагаются вокруг площади и выпивают. Кроме того, сюда приходят наркоманы, страдающие политоксикоманией. Этот термин из латинского языка используется для наркоманов, зависимых от различных наркотиков типа героина, кокаина и амфетаминов. Общая картина всего этого может выглядеть достаточно дико. Члены этих маргинальных групп время от времени конфликтуют друг с другом, часто с применением насилия, включают свои портативные магнитофоны на полную громкость. Иногда панки настойчиво просят милостыню, и жители и просто прохожие в этом районе жалуются, что они боятся агрессивных просьб от страшных панков со своими большими и не менее страшными собаками, которые свободно бродят по парку. Панки в свою очередь жалуются на презрение со стороны прохожих, выражаемое разными способами.

С точки зрения более широкой культурной перспективы, Цюрих - город, который стал мультикультурным внезапно. Принимая во внимание, что 10 лет назад его разнообразие было главным образом ограничено группами из соседних европейских стран (Греция, Испания, Италия, Турция), теперь этнические группы со всех континентов стали частью цюрихской жизни. Многие швейцарцы воспринимают эти изменения с трудом. С другой стороны, многочисленные новые иммигранты страдают от проявлений того, что они описывают как расизм и изоляцию. В то время как кто-то заинтересован в большей терпимости и взаимоотношениях между культурой и субкультурами, другие хотят действий от правительства и полиции, чтобы удерживать все 'надлежащим образом и традиционно швейцарским'.

На этом фоне, ситуация в Stadelhofen обладает взрывным потенциалом. Городские власти Цюриха посылали полицию для поддержания порядка, но это было слишком проблематично. В основном, полицейские функции хорошо срабатывают в отношении уже совершенных преступлений, или с людьми, которые заинтересованы в поддержании действующего порядка и

не хотят неприятностей. Однако, панки и маргинальные группы не попадают ни в одну из этих категорий. Обычно они не оплачивают даже минимальные штрафы, поскольку не имеют никаких денег и ничего другого, что у них можно забрать. Даже их удаление из этого района не является жизнеспособным решением, поскольку они возвращаются назад.

### **Городской митинг:**

Исходя из этой взрывоопасной ситуации, Лукас Хохлер из специальной группы в социальном отделе города Цюриха, и я планировали проведение городского форума, чтобы помочь различным группам поработать над этими проблемами. Лукас убедил представителей от основных групп – местной ассоциации предпринимателей, руководителя полиции, представителей городской администрации и панков - рискнуть собраться вместе, чтобы публично поработать со своими проблемами на открытом форуме. За два дня до открытого форума, Лукас и я отдельно встретились со всеми группами, которые были заинтересованы в достижении решения, выслушали их точки зрения и их сомнения по поводу общей встречи. Все были настроены скептически по поводу возможного результата. Тем не менее, мы были потрясены результатами наших усилий по организации форума, когда мы увидели участников в поставленном тенте, который вмещал несколько сотен человек. Пришли руководитель полиции и его помощник, многие предприниматели их окрестных районов, член городского исполнительного совета, состоящего из 7-ми человек, бездомные люди, которые жили в парке, алкоголики, которые наводнили парк, панки со своими собаками, студенты близлежащей высшей школы, жители этого района и многие другие заинтересованные люди.

В начале, разные участники заявили свои позиции в 3-минутных выступлениях, включая позиции предпринимателей, панков, полиции, и студента одной из самых больших цюрихских высших школ, которая была расположена поблизости. Из всех этих позиций можно выделить несколько:

Владельцы бизнесов: маргинальные группы плохо влияют на бизнес, они отпугивают покупателей, наши доходы снижаются, и мы чувствуем, что это неправильно, что оскорбляют людей, делающих покупки в этом районе. Мы ненавидим такое агрессивное попрошайничество, и наши служащие также боятся приходить на работу.

Полиция: Все нас критикуют. Деловое сообщество утверждает, что мы слишком слабы, маргинальные группы называют нас фашистами. Средства массовой информации упрекают нас за потерю контроля, если что-то случается, и обвиняют нас в излишней грубости, если мы начинаем вмешиваться.

Панки: Никто нас не принимает, и все нас унижают. У нас альтернативный образ жизни и другие ценности, и в свободном обществе мы имеем право жить так, как мы хотим. Вы считаете нас агрессивными; а мы считаем

агрессивным, когда большинство навязывает всем образ жизни, ориентированный на прибыль.

Позиция студента высшей школы: мне хотелось бы, чтобы было больше терпимости друг к другу. Люди старшего поколения часто придираются к молодым.

Прямо в самом начале встречи, женщина-панк по имени Аси начала говорить, и была прервана другим панком, который ворвался в комнату, где происходил форум. Он закричал, что она предатель, обвиняя ее и других панков, сидящих в тенте, в измене по той причине, что они сидят с другими людьми и стараются решать проблемы. 'Панки не ведут переговоры!' закричал он и выбежал. Группа была потрясена. Некоторые из деловых людей, должно быть, чувствовали понимание тех проблем, о которых говорила женщина-панк, но были в группе предпринимателей и те, которые были против форума, поскольку считали, что это придаст бомжам и панкам слишком легальный статус. Они даже обратились к полиции и политическим деятелям с просьбой дать гарантии, что форума не будет. Городские власти Цюриха однако выступили за диалог, высказав мнение, что ни одно одностороннее решение больше не может быть жизнеспособным и устойчивым в наши дни. Напротив, должны приниматься во внимание различные позиции. Таким образом, следующая позиция была заявлена от представителя города Цюриха, который заявил, что все мы должны учиться жить друг с другом. Решения, основанные только на законных основаниях, не будут выполняться, если общество не будет работать со своими различиями.

***Анализ:** присутствует много ролей и ролей-призраков. Одна из ролей, лежащая на поверхности, говорит с обеих сторон, 'не оказывайте противоположной стороне чести, разговаривая с ними, поскольку это означает – уступить свою позицию'. Город Цюрих играет роль старейшины, который заботится о целостности процесса.*

### **Первое взаимодействие:**

Затем последовала горячая дискуссия о попрошайничестве; о том, как трудно представителям большинства отказывать, когда просят, и как трудно добыть достаточно денег, когда в качестве просителя просишь подать милостыню. Мой коллега фасилитатор отметил, что за всем этим обе стороны опирались на общую основу. Казалось, что обе стороны жалуются на то, как трудно зарабатывать на жизнь и обвиняли в этом другую сторону. К всеобщему удивлению, обе стороны заметили это и согласились. Предприниматели говорили о высоких арендной плате и накладных расходах, полиция о том, как тяжело выдерживать постоянную критику и оставаться в одиночестве перед этой работой, а панки говорили о том, как все их ненавидят и смотрят на них сверху вниз.

***Анализ:** отсутствующая роль - роль старейшины, которая может выслушать все эти жалобы. Каждая группа чувствует себя*

*эксплуатируемой и не услышанной со своими трудностями. Именно поэтому возникло столько негатива по поводу прихода на встречу: обе стороны чувствовали безнадежность, что их кто-нибудь услышит с их проблемами.*

В течение этого обсуждения было много удивительных моментов, и спонтанно произошла смена ролей. Предприниматели, например, заявили, что им не нравится, что панки повсюду мочатся. Некоторые панки с этим согласились и принесли извинения, заявив, что в будущем они за этим будут следить. Хотя тон голоса некоторых из панков был недоуменным, как будто не понимая, как можно сосредотачиваться на таких тривиальных проблемах, один из панков встал и поблагодарил город за размещение передвижного туалета в парке. Но затем он предложил, чтобы был найден кто-либо, кто регулярно чистил бы туалет, критикуя город за то, что туалеты не содержатся в надлежащей чистоте, поэтому многие панки решили ходить в туалет на природе, где более чисто. Мой комментарий о том, что все швейцарцы похожи друг на друга в своей любви к чистоте, независимо от благопристойности или маргинальности их группы, был понят всеми и вызвал общий смех.

В течение обсуждения, которое велось вокруг различных вопросов, представители обеих сторон отметили, что возможность говорить вместе – это большое облегчение. Тогда один из владельцев магазинов спросил присутствующих панков, действительно ли они вмешаются, если увидят других панков, пристающих к кому-то из деловых людей или служащих. 'Да', ответил один из панков, который до этого сидел тихо, "я буду". 'Теперь, когда мы говорим вместе и обращаемся друг с другом по человечески, у меня возникают совсем другие чувства.' Некоторых предпринимателей эти слова тронули. Тогда с некоторой помощью фасилитатора, панки тоже задали вопрос: 'А если Вы увидите кого-то из горожан, унижающего одного из нас, Вы также вмешаетесь?' Предприниматели попали на край. Они не хотели публично говорить - да. Панки были явно задеты их колебанием. Они начали возмущаться, и один панк стал угрожать, что они также могут вернуться к такому способу общения как "пошли вы куда подальше....." Мы как фасилитаторы обобщили то, что случилось, указывая на то, что это был важный момент. Обе стороны должны были увидеть, что каждый из них обладал властью действительно усложнить жизнь другого. Это был момент столкновения больших сил с обеих сторон. Общее собрание не могло произойти без ощущения слабости и страха, а также без желания достичь решения и лучших отношений.

**Анализ:** *Обобщая - мы подчеркнули силу и власть с обеих сторон. Это - важный момент. Приближение к краю выражается в нервном диалоге, в опасениях потерпеть неудачу или стать объектом манипуляции. Истинный диалог может происходить только в том случае, если обе стороны осознают свою силу сделать жизнь невыносимой для другой стороны. Вы хотите общаться с позиции уверенности в себе, и Вы*



*хотите, чтобы вас уважали за то, кем вы являетесь. С этой позиции Вы можете слушать, понимать и взаимодействовать с другой стороной.*

Когда фасилитаторы обрисовали эту ситуацию, сцена изменилась. Бизнесмен, который управлял одним из больших магазинов в этой области, выступил и подтвердил, что да, он вмешается и защитит панков. В комнате наступила тишина. 'Нет, правда, Вы сделали бы это?' переспросил панк, очевидно тронутый таким заявлением и в то же время недоверчиво. 'Да, я бы вступился', подтвердил бизнесмен.

**Анализ:** *люди, которые заявляют, что они встали бы на защиту людей из других групп от представителей большинства, становятся определенным сообществом. Они больше не часть большинства, потому что они теперь стали другими, стали принадлежать культуре "мы разговариваем вместе". Это - противоположность большинству, которое размещает свои проекции на другие группы. Именно этот момент создал возможность для продолжения диалога в будущем. На уровне структуры, внешняя сторона, от которой защищают 'другого' - также является ролью-призраком в этой группе. С этой точки зрения, обещание каждой группы защищать другую группу можно интерпретировать как соглашение о будущем диалоге в пределах самой группы.*

В этот момент другой член делового сообщества, сидевший молча до настоящего момента, сказал, что по его мнению подошло время, когда участники форума перестали использовать местоимения 'их' и 'они' и заменили их на 'наши' и 'нами', поскольку все живут в одном пространстве. Это заявление вызвало аплодисменты. Группа панков сделала предложение в том же направлении. Я запомнил такие слова: 'Мы все думали, что это ни к чему не приведет. Теперь мы понимаем, что стороны смягчились и что мы стали намного ближе. Это гораздо больше, чем мы ожидали. Возможно пришло время для перемирия, и каждый может попробовать делать то, что в его силах в течение трех месяцев, и затем мы посмотрим, срабатывает ли это. Он также предложил, что 'если кто-то поступит по старому', то 'другая сторона не должна использовать это как оправдание, чтобы вернуться к собственным предубеждениям, а скорее должна помнить чувства, возникшие сегодня вечером. После трех месяцев мы соберемся снова и сверимся, что происходит.'

Один из фасилитаторов спросил, кто может напомнить другим об этих чувствах, если они будут забыты. Поднялось много рук.

Форум был закончен. Все стороны благодарили друг друга за участие. В палатке возникло почти праздничное настроение. Даже полиция, которая ранее была обвинена в полицейской грубости, заслужила аплодисменты за свое участие. В более раннем взаимодействии, член группы социальных активистов назвал их фашистами, и сказал, что они использовали чрезмерную силу. Я помню, что руководитель полиции ответил, что они стараются делать все как можно лучше, но что они не всегда совершенны. Теперь он добавил, что полицейская работа может быть трудна, приведя в

пример попытки арестовать человека, который оказался профессиональным боксером и избил полицейских при проведении ареста. Оба присутствующих полицейских капитана признали, что это сильно задевает и ранит, когда кто - то называет вас фашистом. Панки притихли и внимательно слушали, и затем закивали.

### **Заключение:**

Я хочу выразить благодарность Лукасу за огромную помощь, великолепную командную работу и веселое настроение в течение всей работы, а также команде SIP (команда для безопасного предотвращения возникающих проблем города Цюриха) за их работу. Цюрихская пресса осветила событие как крупное достижение. Лукас продолжил свою работу с группами, которые решили встречаться ежемесячно для обсуждения за круглым столом. Эти круглые столы продолжались, начиная с лета 2003, и создали новую модель для проживания в городе. Круглые столы являются открытыми для всех, и от полиции, местных властей и делового сообщества, также как от маргинальных групп обычно представлен хотя бы один представитель. Атмосфера вокруг Stadelhofenplatz радикально улучшилась, и уровень проблемы снизился. Также хочу выразить благодарность прогрессивной администрации города Цюриха, и особенно городскому исполнительному консулу Монике Стокер за ее поддержку и открытость в течение всего проекта.

Далее размещены некоторые фотографии и снимок из газеты, чтобы Вы могли почувствовать атмосферу.



Открытый форум в Цюрихе с группой разных участников



Аси и Макс после городского форума: Аси была основным и самым красноречивым выступающим от панков в течение форума.



‘Расширенная’ команда SIP, которая отвечала за проведение форума, за разговором в местном баре после форума (слева направо Бивользик Ибрахим, Габри Мерлини де Сантос, Лукас Холер, Михаел Херциг, Кристиан Фишер и Макс Шупбах)

raum der Band befindet, und verwendeten zwei Keyboards, mehrere Lautsprecherboxen, Mikrofone und eine Akustikgitarre. Die Stadtpolizei hofft nun auf hilfreiche Zeugenaussagen.

«Mode». In insgesamt zehn Fällen wurde Deliktsgut im Wert von über sechs Millionen Franken erbeutet. Die Stadt Zürich wurde in den vergange-

brungesucht. Polizeisprecherin Nicole Fix geht nicht davon aus, dass immer dieselbe Bande am Werk ist. «Diese Methode ist effektiv – deshalb wird sie angewandt.»



Gewerbevertreter und Punks gemeinsam in Konflikt-Zeit am Stadelhofen.

Markus Felisch

### Gewerber und Punks verschafften sich Luft

ZÜRICH – Die Punkszene ist den Geschäftsinhabern am Stadelhoferplatz ein Dorn im Auge. Laut einigen Gewerbevertretern machen Kunden wegen der Punks einen Bogen

um den Platz. Um die Situation zu entschärfen, lud gestern die SIP (Sicherheit, Intervention, Prävention) des Sozialdepartements beide Parteien zu einem Forum ins extra dafür aufge-

baute Konflikt-Zeit auf dem Stadelhoferplatz ein. Rund 50 Personen, darunter knapp ein Dutzend Punks, verschafften sich Luft und machten Verbesserungsvorschläge.

B  
de

ZÜRICH  
frist  
betre  
tutor  
ungen  
gab  
geger  
schär  
Reto  
depar  
Minu  
hatte  
ment  
schie  
nen a

Se  
eig

ZÜRICH  
Migra  
hen  
gratio  
malrat  
hat d  
Plus»  
die S  
werk  
Seco  
des K  
sich d  
aus w  
entsp  
ten s  
Mitt

Вырезка из швейцарской газеты '20 минут'