

МЫ В ВАШИХ РУКАХ

Справочник для фасилитаторов РКИК ООН

Введение

Зачем ещё один справочник?

Примечание о содействовавших

Положение 1 Займите своё пространство

Положение 2 Расширьте перспективу

Положение 3 Дружите

Положение 4 Юмор нам в помощь!

Положение 5 Слушайте, слушайте и слушайте

Положение 6 Искажайте правила

Положение 7 Эмоции – это не всегда плохо

Положение 8 Ингредиенты для консенсуса

Заключение

Краткое руководство по Положениям

Об авторе

Введение

Добро пожаловать в справочник, который вам захотелось бы прочитать еще в самом начале вашей карьеры фасилитатора в процессах РКИК ООН. Независимо от того, вы начинающий или уже «динозавр» на грани вымирания, здесь найдётся что-то полезное для каждого.

В отличие от других справочников, переполненных техническими и процедурными деталями, этот работает иначе. Он состоит из размышлений, стратегий и инструментов ваших же коллег. На предстоящих страницах – знания, добытые на практике, которые помогут вам выстроить амбициозные климатические соглашения.

Некоторые из вас уже подумали: «Только не ещё один справочник, у меня и так завал!»

Это правда: вы мечетесь между пунктами повестки, боретесь со сном на процедурных пробежках и как-то выживаете в бесконечных встречах, чтобы потом рухнуть в кресло самолёта на пути домой.

С учётом этого бешеного ритма мы написали книгу с одной целью – Сделать Фасилитацию Снова Увлекательной. Полистав её, вы, возможно, вернётесь к работе с улыбкой, и с лёгкостью, энергией и фокусом, которых так не хватает.

Зачем ещё один справочник?

В основе вашей работы лежит противоречие.

Вы добровольно взяли за роль в организации, которая принимает решения на основе консенсуса и где большинство указаний сводятся к «можно» и «нельзя». И при этом нет консенсуса о том, что значит быть хорошим фасилитатором. В результате многие существующие пособия (например, «Руководство для председателей») говорят вам, что делать, но не объясняют, как это делать.

Эта брошюра собрала почти «секретную» комбинацию инсайтов, открывающую следующий уровень для вашей работы. Она основана на 16 интервью с бывшими и действующими председателями и фасилитаторами. Единого определения успеха не существует, но есть повторяющиеся паттерны, проверенные практики и диапазон выбора.

Далее – восемь положений, которые вы можете взять с собой в путь фасилитации. Думайте о них как о ключевых компетенциях и инструментах, помогающих с большей осознанностью, уверенностью и лёгкостью проводить переговоры по климату. Каждое положение сопровождается краткими выводами и шепоткой теории – чтобы копнуть глубже или блеснуть навыками на панели.

И маленькая хитрость: относитесь к этой брошюре как к информации о безопасности в кармане кресла самолета. Она не пилотирует самолёт, но помогает пройти турбулентность. Пристегните ремни, переверните страницу – поехали.

Примечание о содействовавших

Список, кто содействовал в создании Справочника, анонимен, но, возможно, вам интересно, кто участвовал. Это представители как стран Приложения I, так и не входящих в Приложение I РКИК ООН (примерно 50-50), мужчины и женщины (9 и 7), с опытом как молодых, так и опытных фасилитаторов и председателей ВО/ВОКНТА. Если вы уже давно в этом процессе, вы, вероятно, узнаете некоторых по цитатам ;)

Отзывы на

МЫ В ВАШИХ РУКАХ

Это книга, которую я искренне хотела бы получить два года назад, до того, как я начала фасилитировать. Она как сокровище, наполненная скрытой мудростью, к которой обращаешься, когда ведешь переговоры. Обязательно прочтите – вы не разочаруетесь!

Патриция Ньингуро
делегация Кении

Существует много справочников для переговорщиков по климату, однако этот – особенный. В очень коротких, лаконичных, но глубоких комментариях опытные переговорщики делятся тем, что работает, а что нет. И он портативный! Его можно разъединить на части и использовать как шпаргалку!

Карлос Фуллер
делегация Белиза

Это самый доступный материал о фасилитации, который я встречала. Если вы хотите понять, как быть эффективным фасилитатором на переговорах, или вам просто любопытно, что делает фасилитатора хорошим, настоятельно рекомендую этот справочник. Легкочитаемый, информативный и остроумный.

Джеки Руэсга
делегация Новой Зеландии

Роль председателя или фасилитатора в достижении согласия в переговорах – это не только технические и правовые процессы, но и человеческий путь. И этот справочник дает ценные подсказки, как построить этот путь: смотреть на это шире, чем просто как на процессуальные правила, и работать с людьми в среде, формируя коллективное доверие – столь необходимое для совместных решений.

Пол Уоткинсон
делегация Франции

ПОЛОЖЕНИЕ 1

ЗАЙМИТЕ СВОЁ ПРОСТРАНСТВО

«Не будьте роботом, который следует скрипту, – будьте собой в этом кресле»

Почему это важно

Помимо письменного мандата существует критически важное «пространство дозволенного», которое нужно занять, чтобы быть эффективным. В него необходимо войти, присвоить и действовать. Именно это отличает механическое ведение фасилитации от подлинной фасилитации.

На практике

Вступив в свою роль, ваша первая задача – подготовить условия для достижения договорённости. За рамками вашего письменного мандата есть менее явная, но не менее важная вещь: «пространство дозволенного», которое коллеги предоставляют вам, чтобы вы могли сделать свою работу.

«Когда вы новый фасилитатор, люди в комнате вряд ли дадут вам много свободы. И всё же то, что важно было бы сказать себе тогда: найди пространство дозволенного, чтобы действовать свободнее».

Если вы не занимаете это пространство, вы лишь зачитываете текст с листа. Эффективные фасилитаторы выходят за пределы сборника правил и с самого начала моделируют тон, взаимодействие и направление. Формируя своё пространство дозволенного, вы приглашаете присутствующих включаться осознанно.

«Иногда вы можете быть направлены по правилам процедур, и то, что делают другие, или то, как, как вам кажется, “принято”. Я стала успешнее, когда стала больше самой собой. Не будьте роботом, который следует скрипту, – будьте собой в этом кресле».

Выглядеть это будет по-разному. Для одних – это задавать острые вопросы, для других – спускаться с трибуны, чтобы работать со сложностью прямо в помещении.

«Посреди сессии я спустилась с трибуны, подошла к её месту, опустилась на колени, и мы кратко поговорили, пока все ждали... Потом я вернулась на трибуну, снова дала ей слово – и она согласилась. Выход за пределы скрипта, за пределы трибуны тоже может сработать».

Главное – увидеть свою проактивную позицию и проявить инициативу.

Пассивная фасилитация обычно выводит на тупики. Если по умолчанию вы лишь даёте слово по табличкам, вы рискуете укреплять существующую динамику вместо того, чтобы её сдвигать.

«Я говорил переговорщикам: “Я возьмусь за эту роль, если вы позволите мне фасилитировать по-настоящему... Но если вы считаете, что я – это человек на трибуне, который просто объявляет, чья очередь говорить, тогда, пожалуй, это не для меня”».

Входя в это пространство, требуется немного саморефлексии. Спросите себя:

- Каково моё личное определение успеха и как я поведу нас к нему?
- Какую атмосферу я хочу создать?
- Что должны чувствовать мои коллеги, выходя из комнаты?
- Как моё пространство дозволенного сочетается с пространством моего со-фасилитатора и как я могу поддержать его/её?

Это не теоретические вопросы, а стратегические решения, которые формируют ваш тон, выборы и присутствие. Чем яснее вы определите для себя роль и намерения, тем успешнее воплотите их для других.

Ключевые выводы

Позиционирование — это сила:

лучшие фасилитаторы осознанно вступают в свою роль и формируют условия для общего движения и консенсуса.

Создавайте условия для вовлечения:

уверенно занимая роль, вы также приглашаете участников включаться глубже.

Будьте больше, чем модератор:

вы не просто поддерживаете порядок, вы формируете взаимодействие, энергию и возможности в комнате.

Теория и анализ

Теория позиционирования

(Харре и ван Лангенхове)

В ситуациях с высокими ставками власть заявляется, обсуждается и порой встречает сопротивление. Роль фасилитатора должна формироваться активно. Если фасилитатор не позиционирует себя уверенно и ясно, это сделают за него другие.

Агентность в нарративе

(Сара Кобб)

Фасилитаторы формируют «сюжет» сессии не только через формальную речь, но и через управление нарративной архитектурой. Выбирая моменты для вмешательства, переосмысления или сохранения тишины, они перестраивают сам ход повествования.

ПОЛОЖЕНИЕ 2

РАСШИРЯЙТЕ ПЕРСПЕКТИВУ

«Самая большая проблема в процессе РКИК ООН – мы слишком часто теряем из виду общую картину»

Почему это важно

Когда вы по уши в переговорах, легко упустить из виду общую картину.

Понимание мета-динамики – взаимосвязей между заседаниями, графиками, настроениями и мандатами – помогает действовать стратегичнее и спокойнее. Фасилитаторы,

удерживающие широкий взгляд, лучше помогают сторонам сдвигаться с места: они чувствуют, как переплетаются

разные нити, и действуют

соответственно.

На практике

Перспектива рождается не из повестки, а из контекста. Старайтесь мыслить о своей консультации не как о цепочке встреч, а как завитки в большом гобелене РКИК ООН. Это полотно переплетено со всеми обсуждаемыми темами, и если, где-то «тянет» ткань, это может проявиться и в вашем помещении. Осознавая, что ваша комната – часть гораздо более крупного переговорного процесса, вы становитесь гибче, менее реактивны и чувствительнее к тонким сдвигам вокруг.

«Мы убеждены, что всё должно обсуждаться по отдельности, но некоторые вопросы действительно запутываются вместе»

«Почти в каждой сессии наступает момент: “Ладно, мы в режиме ожидания – пока не закончится танец с бубнами либо в этой комнате, либо в другой.”»

Вы не полностью заложники ситуации из

вне. Получайте проактивное

преимущество, настраиваясь на

настроение своей контактной группы.

Используйте коллег как «датчики»,

которые передают вам важные сигналы о

том, что происходит снаружи.

«Если переговорщики пришли со встречи без прогресса, велика вероятность, что они принесут в комнату плохой настрой. А если переговоры были удачными и продвинулись – принесут хорошее»

«Перед тем как войти в зал, я спрашиваю: “Как прошли эти переговоры? Как было с настроением? Был ли прогресс? Какие вопросы всплыли?”»

Постарайтесь распутать нити, которые

вплетаются в вашу завитки:

национальные мандаты и позиции из

других комнат. Подкрепляйте этот

широкий взгляд на ежедневных встречах

председателей ВО, где можно обозначать

сквозные вопросы, делиться

наблюдениями и получать ориентиры. В

случае сомнений сверяйтесь с

руководителями делегаций или

обращайтесь к сотрудникам

Секретариата, чтобы обсудить более

общую динамику.

«Проводите как можно больше встреч с руководителями делегаций, чтобы у переговорщиков в комнате появлялось разрешение отпустить то, за что они годами держались. Руководители делегаций могут трезво оценить ситуацию и сказать: “Ну же, коллега, это не тот вопрос, за который стоит стоять горой.”»

Оставаясь в курсе взаимосвязанных

вопросов, не берите на себя их полное

разрешение – это базовая задача

председателей ВО и Председательства. И

помните: это марафон. Перенастройка на

более длинный горизонт помогает

спокойно входить в роль и не

форсировать соглашение слишком рано.

Мастерское «ткачество» требует времени.

«Я никогда не воспринимаю процесс РКИК ООН как ежегодный, как по мне – это эволюция. Если вы ждёте «по миле» прогресса каждый год по всем темам, вы будете разочарованы. Процесс идёт медленно.»

Ключевые выводы

Выстраивайте экосистему:

понимайте, как ваша повестка связана с

другими залами, темами и

конфигурациями влияния.

Отслеживайте эмоциональную динамику:

замечайте, как энергия и настроения

переходят между сессиями, и используйте

это для точной настройки тактики.

Мыслите эволюционно:

рассматривайте переговоры как долгую

траекторию, а не набор эпизодов,

требующих мгновенных развязок.

Теория и анализ

Организационное осмысление (Викк)

Осмысление сложных, быстро

меняющихся сред – это поиск паттернов,

а не только фактов. Помимо мандатов и

позиций, фасилитатор интерпретирует

настроение, импульс и метафоры,

которые движут процессом.

Теория «зрелости момента» (Зартман)

Не все моменты одинаково благоприятны

для развязки. Понимая «зрелость»

ситуации, фасилитатор распознаёт, когда

стороны действительно готовы

сдвинуться, вместо того чтобы

преждевременно подталкивать прогресс.

ПОЛОЖЕНИЕ 3

ДРУЖИТЕ

«Бывали моменты, когда нам удавалось снять барьеры и выйти на соглашение, потому что мы знали друг друга и уважали как людей»

Почему это важно

Фасилитация происходит не только с трибуны: она живёт в дружеских разговорах в коридоре, в чатах WhatsApp и в тихих беседах у барной стойки. Речь не о «лучших друзьях», а о знакомстве и доверии. Дружеские связи дают людям возможность говорить честнее и исследовать более гибкие позиции.

На практике

Если хотите тяги в сложных переговорах, неформальная почва отношений важна не меньше, чем процедурные навыки. Именно поэтому наращивание человеческих отношений вне формальной структуры – «секретная суперсила» фасилитатора.

«Я знаю имена их детей. Знаю, где они отдыхали. Знаю, кто недавно женился, а кто развёлся... Иногда кажется, что нас всех запирают в комнате на две недели – и важно помнить о человечности к друг другу»

Эффективная фасилитация требует тонкого понимания не только спектра позиций, но и людей, которые их отстаивают. Дружба с другими делегатами не входит в вашу должностную инструкцию, но она даёт возможность знать «материал» так, как этого не даст никакая гора политических документов.

Помимо предметной экспертизы, дружеские связи, возможно, ваш самый сильный ресурс, когда нужно сдвинуть с места формальные переговорные позиции, кажущиеся неподвижными или непримиримыми. Друзья доверяют вам информацию, которая помогает считывать подтексты, удерживающие жёсткие позиции на месте.

«Ничего не получится, если люди в комнате хотя бы на каком-то уровне не чувствуют себя друзьями. Именно это даёт возможность сказать: “Слушай, я знаю, что мы заявили в комнате, но ты же понимаешь. Может, в следующем раунде мы подумаем об этом.”»

Никаких больших жестов не требуется: утренний кофе, сообщение в перерыве, тёплое приветствие в коридоре. Эти небольшие человеческие сигналы создают импульс там, где формальные обмены часто бессильны. И помните: чуть-чуть тепла «до первого дня» делает навигацию через тяжёлые моменты «на четвёртый» значительно проще.

«Моя главная подготовка часто начинается за день до приезда. Я пишу людям: “Привет! Как ты? Не могу дождаться встречи в Бонне.” Если вы связываетесь еще до начала сессии, к моменту личной встречи всё уже идёт само собой.»

Когда переговоры накаляются, решающим становится умение двигаться вместе. Правильно используемая неформальность – это не слабость, а стратегия.

«Не бойтесь быть неформальными. Не бойтесь выйти на связь через WhatsApp... Вы по-прежнему на трибуне, просто соединяетесь другим способом».

Небольшое предостережение. Дружеские связи должны охватывать весь спектр переговорных групп. Если стороны увидят, что фасилитатор слишком тесно «привязан» к одной из них, доверие быстро подорвётся. Эффективные фасилитаторы осознанно выстраивают отношения со всеми сторонами, чтобы сохранять доверие и нейтральность.

Ключевые выводы

Очеловечивайте процесс:

личные связи напоминают, что за позициями стоят люди с общими заботами.

Отношения – настоящая инфраструктура:

важные прорывы часто происходят вне формальных заседаний – в доверительных разговорах.

Инвестируйте до «штормов»:

раннее выстраивание человеческих отношений создаёт запас прочности на время напряжённых этапов переговоров.

Теория и анализ

Теория социального капитала (Путман)

Сети отношений создают социальный капитал – общие нормы, доверие и взаимность – которые снижают издержки и делают возможным сотрудничество там, где одних формальных стимулов недостаточно.

Ослабьте сцепление (Вейк)

В сложных системах вроде РКИК ООН формальная власть и неформальное влияние неизбежно и свободно переплетены. Доверие течёт по неформальным каналам – сообщениям, коридорным беседам, личным историям. Работая в этой «невидимой паутине» мягких связей, фасилитатор способен сдвигать то, что застряло в формальных рельсах.

Целостность нарратива (Кобб)

Когда люди чувствуют, что их знают и понимают, их слова трактуются более благожелательно. Просчёты воспринимаются как особенности, а не угрозы. Фасилитаторы, которые культивируют такие отношения, помогают группам сохранять целостность нарратива даже при разногласиях.

ПОЛОЖЕНИЕ 4

ЮМОР НАМ В ПОМОЩЬ!

Почему это важно

Изменение климата – вопрос неотложный, и на вас лежит большая ответственность. Но серьёзность не обязана означать мрачность. Несмотря на всю тяжесть задачи, а иногда именно из-за неё – используйте юмор, чтобы сбросить давление, перезарядить энергию и вернуть обстановку к жизни, когда все тянется вниз под процессуальным весом.

На практике

Уместная, своевременная шутка делает больше, чем просто вызывает смех: она сигнализирует вашу уверенность в управлении процессом, создаёт чувство безопасности и возвращает перспективу. В напряжённые моменты это может стать разницей между тупиком и диалогом.

«Я стараюсь создать в зале переговоров хорошую атмосферу, говорю им, какие они прекрасные... они так напряжены, что если чуть-чуть их “разжать”, они это очень ценят»

Юмор подчёркивает человеческое измерение переговоров, которое может теряться в технических обсуждениях. Признавая общий опыт, абсурдность многочасовых дискуссионных марафонов или бюрократических процедур – вы даёте всем возможность на мгновение отступить и выдохнуть.

«Бывают ситуации, когда пошутишь о том, что сидите в комнате уже больше 20 часов, и что это ненормально, – и люди говорят: “Да, верно, это уже не ок”. Это развеивает напряжение и помогает расслабиться».

Когда переговаривающиеся смеются вместе, они делятся моментом, который напоминает им об общей цели.

Эффективные фасилитаторы используют уместный юмор, чтобы разогреть зал и подготовить почву для продуктивного компромисса.

Помните: то, что смешно одной стороне, может быть непонятно или даже обидно другой, особенно в многоязычной среде. Ирония и сарказм особенно рискованны.

Применяйте юмор с учётом языковых и культурных различий.

Ключевые выводы

Смените напряжение лёгкостью:

своевременный юмор разряжает острые моменты и сбрасывает негативную динамику.

Напоминайте о общей человечности:

смех создаёт связь через различия и очеловечивает тех, кого видят оппонентами.

Сигнализируйте уверенность лёгкостью:

уместный юмор показывает вашу устойчивость к сложностям и укрепляет доверие к вашему лидерству.

Теория и анализ

Теория снятия напряжения (Фрейд и Спенсер)

Юмор даёт выход психологическому напряжению. В ситуациях с высокими ставками или сильной эмоциональной нагрузкой смех работает как клапан:

снижает давление и даёт возможность начать заново.

Теория переосмысления рамок (Вацлавик)

Юмор – мощный инструмент смены рамки в условиях конфликта: он позволяет сторонам увидеть привычные ситуации под новым углом. Переключая рамки с помощью юмора, фасилитатор открывает когнитивные «окна» для решений, невидимых в прежних установках.

Теория управления воздействиями (Хайз)

Юмор целенаправленно прерывает негативные эмоциональные траектории переговоров, вводя позитивные воздействия, создавая психологическое пространство для возникновения более конструктивных паттернов взаимодействия.

ПОЛОЖЕНИЕ 5

СЛУШАЙТЕ, СЛУШАЙТЕ И СЛУШАЙТЕ

«Вам нужно выстроить понимание того, что реально и что необходимо»

Почему это важно

Фасилитаторам часто говорят «слушайте», но что это значит на деле? Подлинное слушание – это улавливать большую историю под заявлениями, замечать то, о чём не говорят, и видеть крошечные сдвиги в позициях ещё до их объявления. Мастерское слушание помогает заранее распознать препятствия, почувствовать движение до его формального признания и заметить консенсус прежде, чем его назвали.

На практике

Эффективные фасилитаторы различают несколько видов слушания и используют каждый с определённой целью. Первый – «Услышать большую картину»: понимание переговоров в целом.

«Быстро прочувствуйте обстановку между силами в комнате, поймите динамику между сторонами и выделите две-три темы, которые действительно что-то решают»

Такое макро-слушание помогает отслеживать, где позиции сходятся или расходятся, понимать форму, состав и динамику процесса. Это позволяет ориентироваться, расставлять приоритеты и двигаться к потенциальным точкам соприкосновения

Второй тип – «Вслушивание от обратного»: улавливать то, что скрыто в акцентах, паузах, размытых формулировках – то, о чём не сказано напрямую.

«Умение услышать вне сказанного и переосмысливать сказанное в то, что может подойти всем сторонам, – одна из важнейших частей процесса»

«Нужно услышать то, что не было сказано. Вслушивайтесь в выбор слов, где ставятся акценты и какие темы поднимаются. Если что-то важное не упоминается, отмечайте это мысленно – вероятно, к этому стоит вернуться.»

Когда прислушиваетесь к несказанному, замедлитесь и на время отложите свои суждения. Попробуйте роль детектива, который ищет то, что удивляет или «не сходится». Улавливая такие зацепки, вы точнее формулируете вопросы и расширяете поле возможностей. Заодно вы укрепляете доверие: стороны чувствуют, что вы слушаете, чтобы понять.

Третий вид слушания – про изменения. По ходу обсуждений вы можете замечать тонкие сдвиги в позициях: прежняя точка зрения переопределена или, скажем, дополнена новой информацией. Этот завершающий тип слушания помогает фиксировать небольшие сдвиги, указывающие на гибкость или на открывающееся окно возможностей. Его можно назвать «слышать изменения»

«Люди иногда говорят вещи, неважные для внешних лиц, но для меня это указания, где слышать. “Это наша позиция, но нас заинтересовало предложение X, возможно, мы могли бы обсудить его подробнее”. Это признак движения.»

«Иногда слышишь одно предложение – и понимаешь: вот она, смена позиции; по этой теме они стали гибче. Так по ходу меняется наше общее поле.»

Помните, что представители Групп часто действуют в строгих мандатах: язык может быть осторожным, манёвр ограничен, ведь они обращаются сразу к нескольким аудиториям – своей группе, своим государствам и другим сторонам. Прислушивайтесь к тонким сигналам, особенно в двусторонних или неформальных беседах.

Слушание всегда имеет цель. Осознавая зачем и как вы слушаете, вы интегрируете все три типа в работу. Думайте о них как об инструментах в наборе: применяя в нужные моменты, вы лучше находите и ведёте группу к точкам соприкосновения.

Ключевые выводы

Развивайте многомерное слушание:

улавливайте сказанное, несказанное и то, что начинает меняться.

Фокус на сдвигах нарратива:

небольшие изменения в языке часто сигнализируют о движении раньше формальных заявлений.

Слушайте точки соприкосновения:

активное слушание помогает определить, где возможен компромисс и как к нему прийти.

Теория и анализ

Создание рамок и повестки

(Энтман)

То, как вы слушаете, определяет, что вы подчёркиваете, что ставите под вопрос и на чём строите дальше. Способ, которым фасилитатор «оформляет» рамки, зарождающиеся идеи, влияет на то, как другие их интерпретируют и включаются в работу.

Нарративная медиация (Уинслейд и Монк)

Конфликт рождается из конкурирующих историй о ситуации. Прислушиваясь к тому, как эти нарративы эволюционируют, фасилитатор может уловить моменты, когда доминирующие мнения смещаются, открывая пространство для новых, общих нарративов, которые вмещают разные точки зрения.

ПОЛОЖЕНИЕ 6

ИСКАЖАЙТЕ ПРАВИЛА

«Чтобы исказить правила игры, их нужно понимать»

Почему это важно

Все верно, Правила и процедуры – основа процессов РКИК ООН: они создают предсказуемость и легитимность. Но это не вся история: жёсткое следование без стратегии может застопорить движение. Эффективные фасилитаторы работают внутри границ, не позволяя им стать клеткой, – лавируя между формальным авторитетом и потребностями момента. Понимание Правил и Процедур в широком социальном контексте даёт уверенность импровизировать и суждение – знать, когда это уместно.

На практике

Во-первых, отпустите давление «знать каждое правило до запятой». Секретариат вас поддержит; при необходимости обращайтесь к юрисконсультам или к председателям ВО.

«Можно чего-то не знать... Сейчас я понимаю, что это возможно. Всегда найдётся кто-то, кто ответит. Это нормально говорить: “Я не знаю, позвольте я уточню.”»

Процедурная рамка задаёт структуру, но при определённых условиях её можно гибко настроить. Понимание, что правила допускают, а где есть «зоны гибкости», поможет предлагать креативные варианты, не пересекая красные линии. Подпирайте это знанием позиций и тем доверием, которое участники дают вам в действиях.

«Есть целая серия ограничений: процесс должен быть вестись Сторонами, инклюзивным и открытым... Но в итоге вы можете “нарушать” все правила, если накапливаете политический капитал и доверие, нужные, чтобы развязать узлы.»

На практике это может означать перестроить работу контактной группы, творчески сформулировать неформальные выводы или просто спросить: «Можно ли сделать это иначе в рамках мандата?» Ключ – прозрачность и включённость. Если предлагаете размыть правило, объясните почему и пригласите обратную связь. Прогресс внутри малых групп нужно возвращать в общий круг: исключение провоцирует реакцию. Обосновывайте изменения интересами процесса, а не удобством.

«Знать правила – это инструмент. Если вы их знаете, но не можете сдерживать слова, быть прозрачными и вызывающим доверия, то тогда лучше не пытаться.»

Подходите к толкованию Правил проактивно: выявляйте зоны усмотрения и создавайте их вместе с группой – двигаясь в ритме комнаты.

«Чтобы исказить правила игры, их нужно понимать, иначе легко их сломать. Это понимание помогает чувствовать, насколько можно “подтолкнуть конверт”, и когда отступить – ведь это взаимодействие, пространство для передвижений, где вы играете рамкой.»

Ключевые выводы

Освойте правила, чтобы выходить за их рамки:

глубокое понимание процедур даёт уверенность распознавать, когда гибкость служит процессу.

Объясняйте отступления прозрачно:

размывая правила, чётко увязывайте свой подход с общей целью процесса.

Стройте доверие суждением:

ваша репутация определяет, сколько процедурной креативности участники готовы принять.

Теория и анализ

Политическое предпринимательство

(Кингдон, Минтрон)

Подобно «предпринимателям политики», фасилитаторы продвигают процесс, замечая возможности внутри ограничений. Успех часто зависит от умения понять, когда держаться сценария, а когда дописать к нему новую строку.

Зона усмотрения (Липский)

Фронтные роли в сложных системах требуют интерпретировать политику в реальном времени. Вы действуете в размытом пространстве между протоколом и прогрессом. В этом ключе размытие правил – не нарушение, а признак адаптивной и отзывчивой фасилитации.

Адаптивное лидерство (Хейфец)

Сложные переговоры требуют различать технические задачи (решаемые установленными процедурами) и адаптивные вызовы (требующие новых подходов). Искусный фасилитатор «регулирует температуру», понимая, когда опираться на знакомые процессы, а когда побуждать к адаптивной работе.

ПОЛОЖЕНИЕ 7

ЭМОЦИИ – ЭТО НЕ ВСЕГДА ПЛОХО

«Иногда полезно дать волю эмоциям... это помогает другим сторонам понять, откуда они исходят»

Почему это важно

Климатические переговоры – крайне сложные геополитические и технические процессы, но они также глубоко человеческие. За каждым бейджем – человек с национальной гордостью, профессиональным давлением и искренней мотивацией. Эмоции часто считают помехой, но при правильном обращении они становятся топливом. Фасилитаторы, работающие с эмоциями как с легитимной частью своей задачи, превращают напряжение в связь, а энергию – в импульс.

На практике

Эмоциональную выраженность нередко путают с эмоциональными всплесками. Поэтому приглашать эмоции в комнату может казаться опасным шагом к отвлечению и срыву процесса.

«В этом и сложность: позволять эмоциям быть. На меня действительно кричали – человек был зол. Проблема не в злости как таковой, а в том, как её выражают.»

Ключ в понимании в том, что сами эмоции – не проблема; важен способ их проявления. Разрушают не эмоции, а непризнанные и непроработанные эмоции. Создание пространства для выражения, в вежливых рамках, ведёт к большему взаимопониманию.

«Иногда полезно дать волю эмоциям – пусть звучит злость, страх, тревога. Это может дать преимущество, потому что помогает другим сторонам понять, откуда они исходят. Это не признак слабости.»

Начните с себя. Найдя точку опоры, фасилитатор получает возможность замедлиться и осознать реальность, не позволяя эмоциям выплеснуться без контроля.

«Лично я позволяю себе чувствовать то, что чувствую. Если меня переполняет, и мне нужно десять минут понуть из-за того, что происходит, я поною – а уже потом беру себя в руки.»

«Если стоите – сядьте. Если сидите – смените позу. Эти 15–20 секунд дают «паузы», чтобы остудить голову, иначе можно сказать то, о чём будете жалеть.»

«Я умываю лицо и вечером, и утром, наношу крем, делаю лёгкий макияж.

Это сохраняет меня в ресурсном состоянии. Эти пять-десять минут каждое утро мне напоминают: «я все еще в себе» ... иначе, боюсь, у меня начался бы уже нервный тик.»

Такие ритуалы помогают саморегулироваться и контролировать эмоции без подавления. Работая над собственными эмоциями, вы не только удерживаете непоколебимость в сложные моменты, но и позволяете другим делать то же самое.

«Некоторые переговорщики умеют проявлять эмоции через слова без крика и слёз – и это помогает. Если вы выражаете чувства словами, не нападая ни на кого, это сближает.»

И не забывайте: у вашего со-фасилитатора – свой процесс. Договоритесь заранее, как вы вместе будете работать с эмоциями, чтобы сохранять совместную траекторию по сложному эмоциональному фону.

Ключевые выводы

Различайте эмоцию и поведение:

проблема не в чувстве, а в том, как оно выражено и направлено.

Работайте над эмоциональным интеллектом:

то, как вы регулируете свои эмоции, задаёт тон тому, как это будут выражать другие.

Создавайте пространство для проявления эмоций:

эмоции сигнализируют о том, что важно участникам, и помогают выявлять общие цели.

Теория и анализ

Эмоциональный интеллект в переговорах (Шапиро)

Эмоции – источник информации и силы. Навык различать “больные точки” (признание, причастность, автономия, статус и роль) помогает отделять эмоции от реального положения дел.

Саморегуляция и моделирование (Бандура)

Фасилитаторы, которые осознанно и уравновешенно обращаются с эмоциями, создают безопасный климат для самовыражения. Это позволяет другим выражать себя более ясно.

Трансформация конфликта (Ледерах)

Стойкие соглашения возникают не из подавленных эмоций, а из через преобразование отношений и способности их выражать. Создавая безопасную среду для выражения эмоций, фасилитаторы помогают сторонам взаимодействовать со всей сложностью их точек зрения.

ПОЛОЖЕНИЕ 8

ИНГРЕДИЕНТЫ ДЛЯ КОНСЕНСУСА

«Нужно провести процесс так, чтобы все были вроде бы немного недовольны, но при этом удовлетворены тем, что сделали всё возможное и смогут объяснить это руководству.»

Почему это важно

В конечном счёте ваша работа сводится к одному: достигнуть консенсуса. Это не только торжественный момент, когда стук молотка не встречает возражений. Настоящий консенсус выстраивается со временем – через тонкую грань ожиданий, выверенный тайминг для предложений и навигацию негласной политики. Эффективный фасилитатор понимает социальные, эмоциональные и политические «ингредиенты» консенсуса и умеет вести группу к устойчивому решению.

На практике

Хотя все пришли решать изменение климата, первичная обязанность каждого – представлять национальные интересы. На практике консенсус тесно связан с национальной гордостью. Ваш успех зависит от того, смогут ли коллеги вернуться домой с высоко поднятой головой и сохранённой репутацией.

«Хороший консенсус – это когда у каждого есть «что-то своё», чтобы с чистой совестью вернуться домой и объяснить это руководству»

Часть задачи – процессуальная справедливость. Даже если сторона разочарована итогом, у неё должно оставаться чувство, что у неё действительно была возможность изложить позицию. Чувство причастности и голоса – основа легитимности консенсуса.

Парадоксально, но возможность выйти с высоко поднятой головой требует соблюдать некий скоростной режим. Нельзя мчаться, если цель – довести всех до финиша. Людям нужно время на должную сверку, на отстаивание своих позиций, и на осмысление происходящего прежде, чем они возьмут на себя обязательства.

«Нужно провести к точкам соприкосновения так, чтобы никто не почувствовал, будто он сдался слишком рано, не добился своего или что кто-то другой получил больше.»

Говорят, консенсус – это тонкая грань, где все одинаково недовольны. В этом есть доля истины, но формула упрощает вашу сложную задачу: бремя редко распределяется поровну, и уступки несоразмерны. Пусть «общее недовольство» будет точкой опоры – ценой совместного прогресса.

«Ещё не видел, чтобы переговорщики сказали: “Вау, нам нравится этот текст”. Так не бывает... это часть сюжета. Им необходимо быть неудовлетворённым текстом, а уже потом вы слушаете те важные сигналы, которые появляются после самых громких возгласов критики.»

Смотрите на консенсус не как на «общую боль», а как на общее взаимопонимание и обязательство. Вы строите не просто соглашение – вы строите способность группы находить решения для масштабных общественных перемен. Успех – это не всегда финальный текст; иногда – то, что люди остаются в работе.

«Даже если мы не приняли решение, но все продолжают говорить – значит, я не породил раскол, пока фасилитировал. Это и есть мой критерий успеха.»

«Одна из первых вещей, что я услышал: все должны быть одинаково несчастны. Но лучшие залы переговоров – там, где есть общее понимание того, где мы находимся сейчас.»

В конечном счёте консенсус – это не сумма пунктов, а «общая сделка» на столе. Иногда стороны уступают в одном, потому что результат в другом для них важнее.

«Да, у нас были разные мнения, но была общая цель: иногда мне нужно сделать пару шагов вперёд или назад – и иногда это нужно и вам. В целом мы стремимся к такому результату, который определяет нас как группу.»

Самые долгосрочные консенсусные решения рождаются из базового согласия, что совместная работа – необходима. Вы укрепляете это, задавая чёткие ожидания относительно общей задачи и постоянно возвращая к цели, которая вас объединяет.

Ключевые выводы

Сохраняйте лицо и достоинство:

консенсус возникает там, где участники могут сохранять целостность, даже где-то уступая.

Дозируйте темп:

давайте достаточно времени для полного выстраивания позиций прежде, чем двигаться к решениям.

Стройте общее понимание:

настоящий консенсус отражает общую картину проблемы и пути вперёд.

Теория и анализ

Теория «лица» в переговорах (Тинг-Туми)

В многокультурных условиях, таких как РКИК ООН, участники привносят различные культурные установки в восприятие своего «лица» (образа себя в глазах общественности). Успешные фасилитаторы управляют этой динамикой, создавая процессы, которые позволяют сторонам сохранять достоинство, идя на необходимые уступки.

Мультипарциальность (Кобб, Рифкин)

Вместо стремления к нейтралитету, мультипарциальность предполагает сознательное вовлечение во все нарративы конфликта. Этот подход требует от фасилитатора активно удерживать пространство для множественных, даже противопоставленных, истин. Это обязательство обеспечивать равную видимость голосов: чтобы ни один голос не был исключён из диалога и из формирующегося консенсуса.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Что ж, перед вами дегустационное меню подсказок, приёмов и размышлений, которые поддержат вас на пути фасилитации. Пусть что-то из этого останется «на перекус» в следующий раз, когда вы окажетесь по уши в контактной группе и вдруг спросите себя, зачем вообще согласились фасилитировать.

Некоторые идеи покажутся знакомыми – возможно, вы даже подумали: «Да я и так это делаю!» Это неудивительно: каждый инсайт пришёл напрямую от ваших друзей и коллег. Относитесь к этому Справочнику как к «общему столу»: совместному буфету практик, опыта и щедрости тех, чьи имена указаны на последней странице. Каждый принёс своё лучшее блюдо – мы лишь накрыли на стол.

Вы могли заметить, что Положения не следуют привычному формату справочника. Это не правила и не контрольные списки. Это приглашения: способы видеть, приходить и работать с непредсказуемой сложностью климатических переговоров. Они не прокладывают один-единственный путь – они напоминают, что путей много. И вам позволено, более того, вас поощряют, свернуть на новую тропу, когда это нужно.

Записывая эти знания в Справочник, мы хотели привлечь больше внимания к установкам, отношениям и моделям поведения эффективных фасилитаторов. Вызывая внимание, мы стремимся к культуре фасилитации, которая укрепляет способность РКИК ООН заключать более амбициозные и устойчивые климатические соглашения.

Сейчас процесс просит именно этого: больше людей – таких, как вы – которые приносят ясность, креативность и немного спокойствия в хаос.

В добрый путь.

Краткое руководство по Положениям

1: Займите своё пространство

Занимайте своё «пространство дозволенного» за пределами формального сборника правил. Обозначив присутствие и подход, вы создаёте условия для подлинного вовлечения и выстраивания консенсуса, а не просто для модерации.

2: Расширьте перспективу

Воспринимайте более широкий контекст, в котором находятся ваши переговоры. Видя взаимосвязи между сессиями, темами и настроениями, вы стратегичнее преодолеваете заторы и помогаете сторонам двигаться.

3: Дружите

Стройте связи вне формальных процедур, создавая сети доверия для честного общения и гибкого решения проблем. Такие отношения дают инсайты, недоступные в документах, и помогают находить креативные решения, когда позиции кажутся неподвижными.

4: Юмор нам в помощь!

Используйте юмор, чтобы преобразовать напряжённые переговоры: снять давление, перезагрузить энергию и укрепить сплочённость. Уместная лёгкость сигнализирует уверенность, создаёт безопасность и возвращает нас к цели во время острых дискуссий.

5: Слушайте, слушайте, слушайте

Эффективное слушание – это понимание целостной истории, распознавание несказанного и отслеживание тонких сдвигов в позициях. Развивая разные навыки слушания, фасилитаторы предвидят препятствия, чувствуют движение и видят возможности для консенсуса.

6: Искажайте правила

Правила и процедуры создают необходимую структуру и легитимность, но ключ к преодолению тупиков – в уместной гибкости. Искусные фасилитаторы понимают, что правила служат процессу, а не наоборот, и творчески действуют в границах, сохраняя доверие.

7: Эмоции – это не всегда плохо

Эмоции – ценные сигналы, указывающие на ядро забот, и при грамотном канале они могут давать импульс движению. Поддерживая уважительное выражение чувств и демонстрируя саморегуляцию, фасилитаторы превращают напряжение в связь и приближают решения.

8: Ингредиенты для консенсуса

Подлинный консенсус требует управлять не только предметом, но и таймингом, ожиданиями и потребностью участников сохранять достоинство. Успех приходит, когда каждый чувствует себя услышанным и может вернуться домой с сохранённой профессиональной целостностью.

Об авторе

Жюльен Томас (Julien Thomas) – художник-исследователь, дизайнер и консультант, работающий в Нидерландах. Он исследует установки, предпосылки и эмоциональные качества климатической науки и политики. Сотрудничал с учёными и государственными служащими, создавая инсталляции, объекты, тексты и сайты, которые помогают предвидеть будущие устойчивые климатические режимы. Среди партнёров – Urban Futures Studio (Utrecht University), PBL, KNMI и ряд нидерландских исследовательских институтов. (www.julienfthomas.com)

С благодарностью

Исследование и подготовка издания щедро поддержаны Creative Industries Fund NL. Доступ к сообществу РКИК ООН обеспечен Делегацией Нидерландов. И отдельная благодарность 16 участникам, благодаря которым этот сборник стал возможным.

Графический дизайн – Brent Dahl (www.brentdahl.net)

Перевод на русский язык – Чиряева Августа

Примечание: это как рабочий документ, и он становится лучше благодаря вашей обратной связи. Если вы хотите внести вклад в следующем издании, напишите на эл. адрес: julienfthomas@gmail.com