

میدان دادن به غافل‌گیری و هنر امر ممکن: درام میانجی‌گری تفاوت‌ها<sup>۱</sup>جان فورستر  
برگردان: نریمان جهانزاد

## یادداشت مترجم

هنگامی که مشغول ترجمه‌ی این مقاله بودم، با خواندن روایت‌هایی که فورستر از میانجی‌گرهای مختلف نقل می‌کند و می‌خواهد به اتکای تجربه‌های ایشان نشان دهد که چگونه وضعیت‌های ستیهنده و تعارض‌آمیزی که به نظر می‌رسد هیچ راهی برای برون‌رفت از آنها، به معنی دستیابی به وفاق میان طرفین، وجود ندارد به طرز غافل‌گیرانه‌ای به وفاق ختم می‌شوند، مدام بنا به تجربه‌ی زیسته‌ام به یاد وضعیت‌هایی با پیچیدگی بارها کمتر از داستان‌های میانجی‌گرهای فورستر می‌افتادم که در آنها نه تنها هیچ نیازی به «شبیخون زدن به امر ناممکن» نبوده، بلکه ماجرا غالباً می‌توانسته با یک مدیریت حداقلی رفع شود. فکر کردم اگر قرار می‌بود پژوهشگران برنامه‌ریزی ایرانی مساهمتی در این حوزه، یعنی میانجی‌گری تعارض، داشته باشند احتمالاً باید به عوض «میدان دادن به غافل‌گیری و هنر امر ناممکن» مقاله‌ای با عنوان «میدان دادن به غافل‌گیری از طریق هنر سرکوب امر ممکن» می‌نوشتند. فورستر متفکر ناشناخته‌ای در ایران نیست، درست است که تا جاییکه مطلعم هیچ یک از آثار او به فارسی برگردانده نشده، اما، به استناد تکرار نام او در مقالات و پایان‌نامه‌های مختلف، می‌توان گفت اساتید و دانشجویان رشته‌های برنامه‌ریزی شهری، علوم اجتماعی و سیاسی، کمابیش او را می‌شناسند- فارغ از کیفیت و درجه‌ی این شناخت. فورستر در زمره‌ی نظریه‌پردازان برنامه‌ریزی ارتباطی قرار می‌گیرد، جریان پرزوری در اروپا و آمریکا در دهه‌ی 1980 که وجه مشخصه‌اش تأکید بر بسترسازی برای گفت‌وگوی سازنده میان طرفین یک وضعیت ستیزآلود، با پیش چشم داشتن افق دموکراسی مشارکتی، است. با توجه به تعلق فورستر به سنت هرمنوتیک فلسفی، و نظریه‌ی کنش ارتباطی هابرماس، و خوراک گرفتن از اندیشه‌ی برخی از فلاسفه‌ی اگزیستانس نظیر مارتین بوبر که گرانیگاه اندیشه‌اش نسبت من-تو است، دور نیست بگویم مفهوم کانونی فکر او «همدلی» است. همدلی یکی از دستاوردهای فلسفه‌ی قاره‌ای معاصر، و بطور مشخص سنت پدیدارشناسی و هرمنوتیک، است که به گمان من «میدان دادن به غافل‌گیری» فورستر را باید بر اساس شکافتن همین مفهوم و پرسش از امکان و امتناع ظهور آن در بسته‌های مختلف دریافت، اینکه چگونه می‌شود که نوعی از «ما» قادر به عمل کردن بر اساس همدلی است و نوعی از «ما» نه. وقتی مقاله را می‌خواندم به این فکر افتادم که روایت‌های زیادی شنیده‌ام که در پیش‌پاافتاده‌ترین وضعیت‌های زندگی روزمره، کار به بن‌بست، تنش، خشونت و بحران می‌انجامد؛ چه رسد به وضعیت‌های پیچیده‌ای نظیر تعارض میان سه گروه ستیهنده (سرخپوستان بومی آمریکایی، بسازبفروش، سازمان حمایت از کهنه‌سربازان آمریکایی) که فورستر در این مقاله نقل می‌کند. اگر مفهوم همدلی را به بودن-با-دیگری پیوند دهیم و آن را نه امری شناخت‌شناسانه بلکه یکی از اگزیستانسیال‌های انسان بدانیم، به گمان من تلاش برای حل تعارض‌ها به اتکای میانجی‌گری، مستلزم زیستن در فضایی است که بودن-بای بنیادین بشر مجال بروز داشته باشد. شرط امکان تحقق گفت‌وگو، برداشتن بار سنگین اراده-به-قدرت از گرده‌ی بودن-با و آزادسازی انرژی‌های نهفته‌ی آن است. فورستر از تعلیق پیش‌فرض‌ها و گشوده بودن به روی دیگری سخن می‌گوید، اما در باب شرایط گفت‌وگو، و برداشته‌شدن وزنه‌ی سنگین مسدودکننده‌ی حفره‌ی گشودگی هیچ نمی‌گوید، و همین موجب شکل‌گیری این توهم در پژوهشگران برنامه‌ریزی ما می‌شود که میانجی‌گری همدلانه‌ی فورستر را می‌توان در ایران به کار بست. اگر از او بپرسیم در وضعیتی که برای خرید نان از نانوایی میان خریداران با هم و یا با نانو درگیری لفظی و بعضاً فیزیکی رخ می‌دهد، با تمام امیدواری و خوشبینی‌اش به خردورزی و گفت‌وگو، بعید می‌دانم حکم به شدنی بودن حل تعارض‌های پیچیده‌ی شهری بکند. پاسخ احتمالی او، بنا بر مبانی فلسفی فکرش، این خواهد بود: ابتدا مشکل قفل‌شدگی اجتماعی-فرهنگی را حل کنید، امکان گشوده بودن را فراهم سازید، تا در گام بعد تازه برسیم به راه‌های حل تعارض‌های پیچیده.

<sup>1</sup> Forester, John. 2009. *Dealing with Differences: Dramas of Mediating Public Disputes*. Oxford: Oxford University Press, pp. 37-56.

باری، این مقاله جذاب و خواندنی‌ست، اما بنا به تجربه‌ی زیسته و مشاهدات من، برای وضعیت «ما» رویکردی شکست‌خورده و ناممکن است. شاید این مشاهدات شخصی برای نتیجه‌گیری کافی نباشد. ای کاش کتاب‌ها یا مقالاتی در دست می‌داشتیم که برنامه‌ریزان، جامعه‌شناسان و کنشگران شهری در آنها قصه‌های خود را از تلاش برای رسیدن به وفاق میان گروه‌های متعارض تعریف می‌کردند تا امکان اندیشیدن بیشتر فراهم می‌بود. امیدوارم فرصتی فراهم شود که در آینده، به سهم خودم، به تفصیل داستانی بسیار ساده و پیش‌پاافتاده از مسأله‌ای آموزشی در دانشگاه، که مبتنی بر لجاجتی کور و خصمانه، فقدان روح ارتباطی، و تعارض‌زایی (به عوض تعارض‌زدایی) میانجی‌گر ماجرا بود روایت کنم؛ داستانی که چه بسا مهر ابطالی‌ست بر فرض اراده‌ی نیک و امکان گفت‌وگو. از همه‌ی پژوهشگران و حرفه‌مندان که در این زمینه‌ها کار میدانی انجام داده‌اند درخواست می‌کنم داستان‌های خود را روایت کنند تا امکان تأمل بیشتر برای همه‌مان فراهم شود. از این داستان‌ها درس‌های بسیار می‌توانیم بگیریم، درس‌هایی که شاید تلنگری باشند به توهمن‌مان از کیستی و چیستی‌مان.

\*\*\*

چیزی که همواره به مردم می‌گویم این است که «هرگاه که سر میز حاضر می‌شوید، همچنان غافل‌گیر هستید، چون واقعاً هرگز نمی‌توانید بطور کامل پیش‌بینی کنید افراد قرار است از کجا بیایند» (Thom, 1997).

### چالش‌های وابستگی متقابل

در محیط‌های اجتماع و محل‌های کار، در ایالات متحده و نیز بسیاری از کشورهای دیگر، اهداف پرمناقشه‌ی «درب‌گیری»<sup>۲</sup> و «مشارکت» می‌توانند تا حدی به معنی دست و پنجه نرم کردن با تفاوت‌ها باشد- تفاوت‌های مربوط به فرهنگ و طبقه، منافع و ایدئولوژی، ارزش‌ها و هویت‌ها. از آنجاکه ما همه یکسان نیستیم ولی باید با یکدیگر سر و کله بزیم- چون به یکدیگر وابسته‌ایم- در مقام اعضای اجتماع، غالباً تمام هم خود را مصروف می‌داریم تا نه فقط از تفاوت‌های متعدد فرهنگی، اقتصادی، و سیاسی‌مان آگاه شویم، بلکه می‌کوشیم پیوندهایی برقرار سازیم تا، در خرده‌فرهنگ‌های متکثرمان، قادر به کار کردن با یکدیگر باشیم. بنابراین ما در اینجا به این چالش‌ها، در منازعات پیچیده‌ای که نه تنها مستلزم چانه‌زنی بر سر منافع اقتصادی متفاوت، بلکه متضمن آشتی بر قرار کردن عمیق میان هویت‌های اجتماعی و فرهنگی گوناگون است، خواهیم پرداخت. با بررسی منازعات گوناگون راجع به مسائل کاربری زمین و حمل و نقل و تعارض‌های ارزشی بر سر سقط جنین و اماکن مقدس، خواهیم دید که برنامه‌ریزان و کنشگران، سازماندهندگان و مدیران در بسیاری از بسترهای دیگر نیز، از بصیرت‌ها، مهارت‌ها، داستان‌ها و استراتژی‌های میانجی‌گران کارکشته نکته‌های بسیار می‌توانند آموخت.

خواهیم دید، پروردن مهارت و قابلیت میانجی‌گری در چنین منازعاتی هیچ نوش‌دارو و علاج فنی‌ای پیش پای‌مان نمی‌گذارد، چرا که چالش حفظ تکثر و تفاوت در محل‌های‌مان، مستلزم نه فقط احترام متقابل بلکه اجتماع‌سازی محلی<sup>۳</sup> و تعاون عملی هم هست. وقتی پایبندی‌های اساسی ما به زمین یا کیفیت زندگی با تعارض مواجه می‌شود، فرایندهای میانجی‌گری و کردارهای رایزنانه نه کمتر که بیشتر اهمیت می‌یابند- سرچشمه‌ی بالقوه مهم استراتژی‌های عملی که می‌تواند مکمل اقدامات قانونی و قانون‌گذارانه باشد (Susskind and Cruickshank, 1987, 2006).

### بدگمانی‌ها نسبت به «فقط حرف»؟ و کلبی‌مسلكی سیاسی

با این حال، در جهان مملوء از منافع و گرایش‌های متعارض - ساختن یا نساختن، «حفاظت» از زمین یا «توسعه دادن» آن، سرمایه‌گذاری در اینجا یا آنجا- از قرار معلوم خیلی‌ها نسبت به راه‌حلی‌هایی که مبتنی بر «حرفی صرف»<sup>۳</sup> گفت‌وگو یا رایزنی، فرایندهای تسهیل‌شده یا میانجی‌شده باشند بدگمان‌اند. گفتار و حضور تفاوت‌های عمیق متنوع در شهرها یا محل‌های کارمان در آن واحد امید و کلبی‌مسلكی ما را به چالش می‌گیرد: آیا در مواجهه با تفاوت‌های‌مان قادر به تصور این هستیم که

<sup>۲</sup> inclusion

<sup>۳</sup> Local community building

## فضا و دیالکتیک، شماره ۲۱، پائیز ۱۴۰۰

می‌توانیم یا نمی‌توانیم با هم کار و زندگی کنیم؟ به رغم گفتار چندفرهنگ‌گرایی و تنوع، احترام و گفت‌وگو، به نظر می‌رسد مدافعین جامعه‌ی مدنی بیش از آنکه درباره‌ی «نحوه‌ی عمل کردن» چیزی بدانند از «نحوه‌ی حرف زدن» مطلع‌اند (Fung and Wright 2003, Sandercock 2003a).

این مسائل را در زندگی روزمره می‌بینیم، برای مثال وقتی یک دوست درباره‌ی یک آشنای دیگر می‌گوید «حرف زدن با او هیچ فایده‌ای ندارد؛ اصلاً شدنی نیست»- حتی اگر واقعاً چیزهای زیادی شدنی باشد- و گاهی گمان می‌کنیم نتیجه این است که دوست ما صرفاً خود را می‌فریبد که شکست محتوم است. خیلی اوقات، وقتی بسیاری از ما با تفاوت‌ها در ارزش‌ها یا دین، فرهنگ یا طبقه، نژاد یا جنسیت مواجه می‌شویم، به نظر می‌رسد نوعی رئالیسم خام، به نحو فریب‌آمیزی، با حکم به اینکه «نه، واقعاً نمی‌توانیم با آنها همکاری کنیم؛ آنها هرگز گوش نخواهند کرد؛ آنها هرگز در اینجا با ما درباره‌ی مسائل واقعی حرف نخواهند زد» ما را کور می‌کند.

در بسترهای سیاسی یا اجتماع این بدگمانی آشنا به سادگی می‌تواند به کلبی‌مسلکی فریبنده تبدیل شود، نوعی شکست عملی امید. این کلبی‌مسلکی نه فقط دوستان و آشنایان ما را، بلکه زندگی‌هایمان را هم به عنوان اعضای هر سیستم دموکراتیک یا جامعه‌ی مدنی، بطور کلی‌تر، تهدید می‌کند (Dryzek 2000). در مورد اخلاق و زندگی روزمره، بدگمانی ما نسبت به دیگران می‌تواند سبب شود وقتی درست در حضور ما هستند فرصت‌های واقعی را از دست دهیم: قادر به ایجاد روابط آگاهانه نیستیم و از پیامدهای آن بی‌دلیل رنج می‌کشیم. در مورد مذاکره‌ی عملی، غالباً تفاوت‌ها را از هم جدا می‌کنیم، و به عوض اینکه وضعیتی فراهم کنیم که اساساً به نفع هر دو طرف باشد، از روی کینه و لُج نتایجی به بار می‌آوریم که برای هر دو طرف باخت و خسران است (Susskind et al. 1999).

در خصوص هویت و احترام، به عوض ساختن روابط احترام‌آمیز متقابل، غالباً گمانه‌زنانه تفاوت‌ها را نمی‌پذیریم و حس تهدید و هراس نسبت به آنها داریم، ولو اینکه بدانیم کین‌توزی و نفرت مسلماً همچون نوشیدن زهر امیدبستن به مرگ دیگری است. ما به سادگی وسوسه می‌شویم که چنان «تفاوت‌های ارزشی» را در معنای لفظی‌شان جدی بگیریم که فرصت‌های عملی واقعی را - جایکه باید علایم توقف را بگذاریم- پشت آنچه انتزاعیات آشتی‌ناپذیر تلقی می‌کنیم («محیط طبیعی باید محافظت شود»)، از دست می‌دهیم.

این مشکلات سیاست روزمره، اخلاق، و مذاکره بر سر تفاوت‌ها، تاحدی، از طریق سه پیش‌فرض فراگیر که بی‌هوده ما را کور می‌کنند تقویت شده است. نخست، در چنگ فرهنگ‌هایی که تخصص فنی و تجربه‌گری علمی را عزیز می‌دارند چنان دچار کرختی، اگر نگوئیم حماقت، می‌شویم که غالباً به تحلیل و حتی عقلانیت به نحوی می‌اندیشیم که حساسیت عاطفی، شور، و پاسخدهی واقعی<sup>4</sup> را به منزله‌ی خصیصه‌ی فردی صرف خوار می‌شماریم، و گمان می‌بریم این ابعاد عاطفی، نسبت به «آگاهی‌مان از پاسخ درست» درباره‌ی اینکه اینک چه باید کرد، عملاً کم اهمیت‌تر است. به نام درست بودن، انجام کار درست لطمه می‌بیند.

دوم، می‌بینیم ترجیحات مصرف‌کننده به آسانی تغییر می‌کند، اما در مقابل، با گرایش‌های ثابت و زاهدانه به سنت‌های مذهبی «بنیادی» طرف می‌شویم، بر این اساس، غالباً تصور می‌کنیم همیشه می‌توان بر سر «منافع» به چانه‌زنی نشست ولی خیال می‌کنیم که «ارزش‌ها» به هویت‌هایی صلب گره خورده‌اند که گویی در زمان تعارض و مذاکره‌ی سیاسی هیچ تغییری در آنها رخ نمی‌دهد.

سوم، تحت سیطره‌ی ایدئال‌هایمان قرار داریم انقدر که به آنها سفت چسبیده‌ایم، و غالباً «تفاوت‌های عمیق» را خودبخود و بصورت پیش‌فرض تفاوت‌هایی قلمداد می‌کنیم که (عملاً و اصلاً) قابل مذاکره نیستند.<sup>(1)</sup>

به این ترتیب باید به دقت به کار میانجی‌گرهای کارکشته و خبره بنگریم تا بیاموزیم که چگونه در مواردی که با هیجان‌ات قوی، تعارض‌های هویتی، یا تفاوت‌های ارزشی مواجه بوده‌اند (یعنی دقیقاً آن موقعیت‌هایی که بسیاری از ما - رهبران و فعالین

<sup>4</sup> Actual responsiveness

## فضا و دیالکتیک، شماره ۲۱، پائیز ۱۴۰۰

اجتماع، برنامه‌ریزان و مدیران عمومی- احتمالاً در آنها خیلی راحت شکست را می‌پذیریم) توفیق‌هایی حیرت‌انگیز به دست آورده‌اند. با نگاه به این موارد، باید واقعاً هم از این میانجی‌گران و هم از سازمان‌دهندگان یا مدیران عمومی خود بپرسیم «به چه چیزی می‌توانسته‌اند بیندیشند؟» این میانجی‌گرها به چه می‌اندیشیدند که به آنها کمک کرد که به نتایجی شگفت‌انگیز دست یابند- و چه نوع اندیشه‌ای باعث می‌شود که مابقی ماها، در شرایط کاملاً مشابه، خیلی زود تسلیم شویم؟

### یادگیری از عمل وقتی وابستگی متقابل مهم است

چرا باید در اینجا بر روی کار عملی میانجی‌گرهای منازعات عمومی تمرکز کنیم؟ میانجی‌گرها، که معمولاً در میان منافع متعارض-عمومی و خصوصی، همگانی و مذهبی- کار می‌کنند، می‌توانند برای ما نقش «هشداردهندگان خطر»<sup>۵</sup> را ایفا کنند، بویژه اگر بخواهیم یاد بگیریم که چگونه هم تنش‌ها در محل کار و اجتماع‌های مان را مدیریت کنیم و هم رایزنی‌های عمومی و اجتماع را اعتلا بخشیم. بنابراین میانجی‌گرها می‌توانند به ما درباره‌ی نحوه‌ی مدیریت تعارض‌های اجتناب‌ناپذیر وابستگی متقابل درس‌هایی دهند: وقتی گروه‌ها قادر نیستند صرفاً به صورت یک‌طرفه ذی‌نفعان‌شان را راضی سازند- مثلاً وقتی اجتماع‌های مجاور به سختی می‌توانند از سر و کله زدن با یکدیگر بپرهیزند. اما علاوه بر آن هم: میانجی‌گرها می‌دانند که چگونه گروه‌های ستیهنده اغلب در دام ایجاد مصالحه‌های ضعیف می‌افتند (همچنین از آن می‌گیرند)، مصالحه‌ای که می‌توان آن را توافق باخت-باخت نامید، بطوریکه همسایه‌ها یا کارفرمایان یا بسازبفروش‌ها خیلی ساده و سوسه می‌شوند تقاضاها را بالا ببرند، در ارائه‌ی داده‌ها اغراق کنند، اطوار درآورند، منافع‌شان را پنهان کنند و جز آن. میانجی‌گرها، چنانکه خواهیم دید، همچنین به ما کمک می‌کنند که به‌دقت بیشتر درباره‌ی زمینه‌هایی بیندیشیم که متضمن تفاوت‌های «ارزش‌ها» و منافع، تفاوت‌های هویت و تفاوت‌های اهداف و ترجیحات است.

وقتی تسهیل‌گران و میانجی‌گرهایی که با احزاب و گروه‌های متعارض کار می‌کنند نتایج شگفت‌انگیز به بار می‌آورند- «ما هیچ‌وقت فکر نمی‌کردیم چنین توافقی شدنی باشد!»- می‌توانند به ما امکاناتی را نشان دهند که ما هم آنها را شگفت‌انگیز بیابیم، چون ما هنوز درک نمی‌کنیم این نتایج اصلاً چگونه به دست آمده‌اند. وقتی بسازبفروش‌ها یا کنشگران یا رهبران اجتماع در منازعات می‌گویند خودشان هم غافل‌گیر شده‌اند - گروه‌هایی که احتمالاً بهتر از هر کس دیگری مشکلات خود را می‌شناسند- چه بسا خود ما هم به عنوان خواننده به همان اندازه غافل‌گیر شویم و در نتیجه بتوانیم چیزهای زیادی از ایشان بیاموزیم (Nussbaum 1990, Forester 1999a, 2006a). آیریس مردوک، زمانی بخشی از این نکته را به زیبایی بیان کرده، آنگاه که درباره‌ی آموختن از کردار خوب<sup>۶</sup> سخن می‌گفت: «وقتی پای فضیلت<sup>۷</sup> [کردار خوب<sup>۸</sup>] در میان باشد، غالباً بیش از آنچه بوضوح درک می‌کنیم دستگیرمان می‌شود، و با نگاه کردن رشد می‌کنیم» (Murdoch 1970: 31).

بنابراین اگر به‌دقت به تسهیل‌گران و میانجی‌گرها نگاه کنیم- ما هم خواهیم دید که ایشان می‌توانند به ما یاد دهند که بدن‌مان به جایی می‌رسد که اندیشه‌ی مان معمولاً نمی‌رسد: که کردار واقعی نظریه را هدایت کرده و می‌تواند بکند، که نیت خیر می‌تواند رفتاری بسیار درستکارانه در ما ایجاد کند، که «درک تحلیلی» ما با تمام جلال و شکوه رئالیستی و دانش‌ورانه‌اش می‌تواند قانع‌مان سازد که هیچ‌چیز ناممکن نیست، وقتی تلاش کردن، طراحی کردن، بازی کردن، حتی پیاده‌روی کردن و با دیگران غذا خوردن می‌تواند واقعاً به ما نشان دهد که به‌رغم همه‌ی مشکلات و موانع چیزهای زیادی ممکن است.

وقتی به میانجی‌گرهای مجرب گوش می‌دهیم، می‌بینیم مدام از یافتن نتایج ممکن سخن می‌گویند که هیچ یک از گروه‌ها اول آنها را ممکن نمی‌دانستند. به یاد آوریم که تی. اس. البوت از شعر به مثابه «شیخون زدن بر امر بیان‌نشده» یاد کرد، و می‌بینیم که میانجی‌گرها می‌کوشند هر روز، در مواجهه با تعارض، «به امر ناممکن شیخون زنند»، تا وفاق‌های مؤثر را در مرزهای بدگمانی و بی‌اعتمادی، فرهنگ و پابندی، تفاوت‌های نژادی و طبقاتی و جنسیتی اعاده کنند- وفاق‌هایی که هیچ احدی اول فکر نمی‌کرد ممکن باشند (Susskind et al. 1999). این درام روزانه و عملی کار میانجی‌گران می‌تواند نتایجی (و کردارهایی) را که هیچ‌وقت فکر نمی‌کردیم ممکن‌اند پیش چشم‌مان بگذارد، و غافل‌گیری‌هایی که به چشم می‌بینیم می‌تواند ما

<sup>5</sup> Canaries in the mine

<sup>6</sup> Good practice

<sup>7</sup> virtue

<sup>8</sup> عبارات داخل کروشه از نویسنده است.

## فضا و دیالکتیک، شماره ۲۱، پائیز ۱۴۰۰

را نه فقط درباره‌ی امکانات نو، بلکه نسبت به انتظارات قدیمی‌مان، طرز تفکر قدیمی‌مان که هرگز قرین توفیق نبود، نگاه قدیمی‌مان که چشم‌مان را نسبت به آنچه به واقع می‌توانیم بکنیم بسته بود، آگاه کند (Schon 1983, Lewicki, Gray and Elliot 2003).

می‌توانیم این مسائل را- بطور مشخص بررسی اینکه میانجی‌گرها به چه می‌اندیشیدند- در دو بخش از طریق ور رفتن با قطعاتی از «داستان‌های کردار» آنها بررسی کنیم، قطعاتی که آنها را نه به مثابه تاریخچه‌های نمونه‌های موردی بلکه به منزله‌ی دریچه‌هایی به روی جهان کردار آنها ملحوظ می‌داریم.<sup>(2)</sup> در بخش نخست به بصیرت‌های دو حرفه‌مند توجه می‌کنیم که دریافته بودند فرایندهای تسهیل‌شده و میانجی‌شده‌ای که ذی‌نفعان متعددی دارند همیشه به موضوعات قدرت و هیجان در منازعات عمومی گره خورده‌اند.

در بخش دوم به سه داستان کوتاه توجه می‌کنیم. میانجی‌گر و مشاور، فرانک بلچمن، از مواجهه‌ی خود با هراس کارمندان عالی‌رتبه از جلسات برنامه‌ریزی پرتنش در سه شهرستان یاد می‌کند (Blechman 2005). میانجی‌گر، استفان تام، که اخیراً قائم مقام خدمات روابط اجتماعی وزارت دادگستری ایالات متحده شده، به داستانی اشاره می‌کند که در آن در یک مناقشه بر سر کاربری زمین در کالیفرنیا تعارضی هویتی رخ داده است. سپس به یکی دیگر از داستان‌های برانگیزاننده‌ی بلچمن اشاره می‌کنیم که موضوعش تفاوت‌های ارزشی اساسی میان موافقین و مخالفین حق سقط جنین است.

نهایتاً، بخش جمع‌بندی به درس‌هایی که می‌توانیم از این تفکر عملی و پیش‌نگرانه‌ی (و در نتیجه نظری) میانجی‌گرها بیاموزیم اشاره می‌کند. خواهیم پرسید که این حرفه‌مندان چه می‌توانند به ما درباره‌ی بازشناسی و ایجاد وفاق‌های مؤثری که دیگران چه بسا براحتی آنها را ناممکن بدانند بیاموزند.

### گوش کردن به میانجی‌گرها

بیباید کار را با دو حرفه‌مندی آغاز کنیم که وعده‌ی مشارکت میانجی‌شده را در جهانی مملوء از قدرت و هیجان بیان می‌کنند. اولی نشان می‌دهد که چرا بازی برنده-بازنده‌ی سنتی دیگر جواب نمی‌دهد- و چرا میانجی‌گری و فرایندهای اجماع‌سازی عملی را جدی گرفته است، و چرا ما هم باید آن را جدی بگیریم.

فرانک بلچمن، مشاور سیاسی و مشاور برنامه‌ریزی، سال‌ها در آموزشکده‌ی تعارض در دانشگاه جورج میسن کار کرده. او به ما می‌گوید:

من بخش عمده‌ای از فعالیت کاری‌ام را به عنوان تعارض‌زا<sup>9</sup> سپری کردم... . تعارض‌زایی اساساً عبارتست از فرایند مطرح کردن یک مسأله به شکلی که در معرض توجه عموم قرار گیرد و دامن زدن به تضاد عمومی تا اینکه پنجاه و یک درصد<sup>10</sup> از آن جناح مال شما شود: تعارض‌زایی اساساً نقطه‌ی مقابل فرایندهای اجماع‌سازی است، گرچه تماماً از مهارت‌های پایه‌ای یکسانی استفاده می‌کند: درک اینکه افراد از کجا می‌آیند، مایل‌اند تا کجا بروند، احساس امنیت به افراد دادن برای اینکه با طیب خاطر اطلاعاتی را که اول رو نمی‌کردند برملا کنند، و تمام این‌ها...

می‌گویند سم ری‌بورن گفته «هیچ لایحه‌ای که با بیش از ده رأی تصویب شود به اندازه‌ی کافی قوی نیست.» اکنون این بیانیه‌ی نهایی هنر عدم اجماع است: در واقع اگر برای سیاست‌گذاری فقط به پنجاه و یک درصد رأی نیاز داشته باشید، در نتیجه به دست آوردن رأی‌هایی بیش از آن بدین معناست که بیش از آنچه باید، وا داده‌اید.

اما در بسیاری از مسائلی که امروز با آنها مواجه‌ایم - از آنجا که طی نسل گذشته ما توانمند شده‌ایم، و در نتیجه افراد بسیاری به صورت خیلی مؤثری قادر به مانع‌تراشی هستند- پنجاه و یک درصد دیگر کافی

<sup>9</sup> Conflict generating

<sup>10</sup> Fifty percent plus one

## فضا و دیالکتیک، شماره ۲۱، پائیز ۱۴۰۰

نیست، شصت و یک درصد کافی نیست، هفتاد و یک درصد کافی نیست، بنابراین برای اینکه واقعاً یک سیاست را اجرا کنید باید بیشتر به نود و یک درصد نزدیک شوید. و برای رسیدن به آن نقطه، مهارت‌های لازم برای رسیدن به پنجاه و یک درصد باید بسوی هدفی متفاوت بازتنظیم شوند- و شاید لازم باشد اصلاً نود و نه درصد یا نود و یک درصد، بسته به مقیاس، در دستور کار قرار بگیرد. اما بخش عمده‌ای از کاری که اینک من می‌کنم بیشتر در زمره‌ی نود و یک درصد و نود و نه درصد قرار می‌گیرد تا پنجاه و یک درصد.

خب، عبارات فوق تقریباً اعترافات یک حرفه‌مند در مورد تحول خودش از یک تعارض‌زای تخصصی برنده-بازنده به یک اجماع‌ساز همکارانه‌تر است، و دگرگونی او هیچ ارتباطی به ایدئالیسم ندارد، بلکه همه‌چیز راجع به پراگماتیسم و قدرت است. او می‌گوید پنجاه و یک درصد دیگر کافی نیست: در بسیاری از موقعیت‌های وابستگی‌های متقابل جاری، این فرمول دیگر کار نمی‌کند؛ جامعه و نظام حکومتی تغییر کرده است، و امروزه، اجرا (انجام دادن هر چیزی) به توانایی‌های گروه‌های مختلف برای کارشکنی و مانع‌تراشی گره خورده است. با این حال، او می‌گوید بسیاری از مهارت‌ها - «درک اینکه افراد از کجا می‌آیند، و مایل‌اند تا کجا بروند»- تا حد زیادی همانقدر به کار اجماع‌ساز می‌آید که به کار تعارض‌زا!

تا اینجا شرح مستقیمی از نفع شخصی داریم: اگر می‌خواهی کاری انجام شود، توجه کن که چه کسانی می‌توانند سد راهت شوند یا کارت را به تأخیر اندازند یا برایت مانع بتراشند. اما خیلی از موقعیت‌ها به این سراستی و سادگی نیست. داستان دوم نشان می‌دهد که هر بحثی درباره‌ی مشارکت میانجی‌شده همیشه همراه است با حرف زدن درباره‌ی تردید و خشم، شوخ‌طبعی و مطایبه. بنابراین گوش کنید به تسهیل‌گری که حس می‌کرد در یک جلسه‌ی پرتنش در مورد پرونده‌ی کاربری زمین در یک شهر کوچک گم شده است. میشل رایبسون گرگ- که در حال حاضر مشاور برنامه‌ریزی در شرکت گرین‌پلن است- تجربه‌ی خود را تعریف می‌کند، تجربه‌ای که ما هم چه بسا باید به یاد داشته باشیم از آن الگو بگیریم:

لحظاتی در جلسه بود که بحث‌ها بالا می‌گرفت. یکی از این لحظه‌ها را خوب یادم هست- وقتی زنی که جلوی اتاق نشسته بود از دست وکلا خورش به جوش آمد و گفت: «خب، می‌دانید مشکل این است که شهر زورش را می‌زند که کاری بکند و عده‌ای چوب لای چرخش می‌گذارند، و بعد هم همه‌ش می‌رسد به این وکلا، و آنها هم مدام توی سر و کله‌ی هم می‌زنند و همه هم پول‌شان را پای این وکلا هدر می‌کنند.» و بعد داشت تمام مشکلات اصلی اجتماع را مثل مراکز بزرگ خرید و حقوق شهروندی برمی‌شمرد... و تمام دکمه‌ها در اتاق را فشار می‌داد. ... دیدم که همه، با دلی پر از خشم، پشت سر او بلند شده بودند. و من فکر کردم «ااه نه»، دیگر کنترل جلسه از دستم خارج شده. اما وقتی حرف آن زن تمام شد، با یک جور خونسردی شوخی کردم و گفتم «خب باید چکار کنیم؟ بزیم مخ همه‌ی وکلا را داغون کنیم؟» همه زدند زیر خنده و آن لحظه به نوعی نجات پیدا کرد. اما فکر می‌کنم ... باید در این موارد حس شوخ‌طبعی داشت، باید هوای همه را در جلسه داشت و به همه احترام گذاشت، و هر زمان کسی یک چیز منفی می‌گوید، تمام تلاش را می‌کنم که یک ایده‌ی مثبت پیدا کنم. سعی می‌کردم آن حرف منفی را به یک پیشنهاد مثبت برگردانم. بنابراین ممکن است یک نفر درباره‌ی موضوعی از کوره در رود و داد و هوار راه بیندازد؛ یک نفر درباره‌ی ... ساخته‌شدن خانه‌ها در کشتزارهای غلات از کوره در رفت- آنها واقعاً همچین چیزی را نمی‌خواستند- و من گفتم «خب پیشنهاد شما چیست؟» و چون در طول بحث اشاره‌ای به تراست زمین کرده بودند، همان ایده را برگزفتم و گفتم «خب، یعنی می‌فرمایید اگر یک تراست زمین محلی داشته باشیم که بتواند برخی از اراضی را محافظت کند اوضاع خوب می‌شود؟» و آنها گفتند «بله!»- می‌بینید؟ به این ترتیب (وقتی هر کسی حرف منفی می‌زد) بحث واقعاً بر سر تلاش برای تبدیل کردن حرف منفی به یک پیشنهاد مثبت بود، یا اینکه در جواب به آنها بگوییم «بسیار خب، شما دوست دارید چه اتفاقی بیفتد؟» متوجه هستید؟ این جمله‌ی «شما دوست دارید چه اتفاقی بیفتد؟» بر فضای جلسه حاکم می‌شود و واقعاً هم بر جو سازمان ما درباره‌ی آنچه تلاش داشتیم انجام دهیم، یعنی یافتن راه‌حل‌های مثبت، حاکم شد (Greig 1997).

## فضا و دیالکتیک، شماره ۲۱، پائیز ۱۴۰۰

در اینجا شاهد لحظه‌ی بسیار ارزشمند و در عین حال متزلزل، مناقشه‌برانگیز و بحرانی‌ای هستیم که در آن می‌بینیم یک بحث عمومی درباره‌ی گزینه‌های کاربری زمین با بقایای خشم مواجه می‌شود، نه خشم یک شخص بلکه خشم مشترک فراگیر؛ می‌بینیم که یک گروه به هدف ساده‌ای حمله‌ور می‌شود، یک دشمن مشترک (وکلا!)؛ می‌شنویم که یک حرفه‌مند کارکشته نگران و حیران است که مبادا بحث به نحو بازگشت‌ناپذیری بیخ پیدا کند؛ و بعد این را هم می‌بینیم که او چگونه خشمی را که به جمع سرایت کرده مدیریت می‌کند.

در اینجا سوبه‌هایی از هنر میانجی‌گریِ حاذقانه را می‌بینیم، نه فقط در طنزی که گرگ به خرگ داد، بلکه از این نظر که به‌سرعت خشم حاضرین را به‌رسمیت شناخت و آن را پیوند زد به نظرخواهی از حضار برای اینکه پیشنهادشان را ارائه دهند. گرگ نه به شکل تحقیرآمیز، بلکه با حزم و بصیرت، و به نحو پراگماتیک و گشودگی واکنش نشان داد: شوخ‌طبعی و مطایبه‌ی او خشم حضار را به رسمیت می‌شناسد و بعدش که با این شوخی قدری از این خشم و ناراحتی جو کاسته شد، سؤالاتی عملی درباره‌ی اینکه اکنون چه راه‌های ممکن‌ی پیش روست مطرح می‌کند. بنابراین، شوخ‌طبعی و به‌رسمیت‌شناختن هم مهم و هم رهایی‌بخش<sup>۱۱</sup> هستند؛ این‌ها به شکلی ملایم و در عین حال اثرگذار سبب می‌شوند نوعی حسِ مراحل بعدی<sup>۱۲</sup> ایجاد شود، یک جور حس امید. گرگ عملاً می‌گوید «بسیار خب، نمی‌خواهیم همه‌ی پول‌مان را خرج وکلا بکنیم، حالا چه کنیم؟ پیشنهاد شما چیست؟ چه کار می‌توانیم بکنیم؟» او به ما نشان می‌دهد که لب لباب میانجی‌گری همین رفتن به سمت پیشنهادها است: تلاش برای یافتن استراتژی‌هایی که نه فقط به دست میانجی‌گرها یا تسهیل‌گران تدوین شود بلکه خود اعضای اجتماع که به نحو مناقشه‌برانگیزی چند دسته‌اند و منافع متنوعی در میان آنها به چشم می‌خورد در تدوینش نقش ایفا کنند.<sup>(۳)</sup>

### از نمونه‌های عملی، درس‌های عملی

خب حالا برویم به سراغ سه روایت از مناقشات بر سر بحث‌های توانفرسا راجع به حمل و نقل، مسکن و ارزش‌های قبیله‌ای، و مسائل پرشمار مربوط به سقط جنین. با چالش‌های سیاسی و اخلاقی میانجی‌گری و نیز درس‌های عملی واقعی برای مابقی مایی که همواره با تعارض عمومی یا اجتماع، تفاوت‌های اخلاقی و فرهنگی، یا تفاوت‌های ناشی از پایبندی‌های ارزشی عمیق کار یا زندگی می‌کنیم با وضوح بیشتر آشنا خواهیم شد.

### انزجار، بی‌اعتمادی، و کوله‌بار گذشته: برنامه‌ریزی جامع شهرستان در یک کوریدور مورد مناقشه

فرانک بلچمن درباره‌ی حرفه‌ی خود در مقام میانجی‌گری که با حکومت‌های شهرستان در کوریدور حمل و نقل پر رفت و آمد کرانه‌ی شرقی کار می‌کند چنین می‌گوید:

یکی از شهرستان‌ها از ما خواست که در نحوه‌ی انجام برنامه‌ریزی جامع کاربری زمین... در بخش مربوط به آنها ... یعنی کوریدور کمک‌شان کنیم. بخشی از دغدغه‌های آنها این بود که این منطقه بیشتر کارگرنشین است، و کار در آن قدری نسبت به سایر بخش‌های شهرستان مشکل‌تر است (یعنی آنها قدری کمتر مدنی هستند): این دلخوری وجود داشت که سایر بخش‌های شهرستان از خدمات بهتری برخوردار بوده‌اند، و این احساس وجود داشت که هیچ راهی برای ایجاد مشارکت شهروندی سنتی، بدون از کنترل خارج شدن کامل اوضاع و بروز رخداد‌های ناجور و تند، وجود ندارد. به این ترتیب بود که از ما پرسیدند: آیا می‌توانیم یک فرایند به‌شان پیشنهاد دهیم، کار طراحی فرایند را انجام دهیم، و به آنها توصیه‌هایی درباره‌ی اینکه چگونه می‌توانند با برنامه‌ریزی جامع کارشان را به پیش ببرند بدهیم؟

در اینجا با فرایند برنامه‌ریزی‌ای طرفیم که اسیر ترس و طفره‌رفتن است، گرفتار معضلات هراس‌افکن «مشارکت شهروندی سنتی» و نوعی حس عجز در مواجهه با جلساتی که «کامل اوضاع از کنترل خارج شود» و «رخداد‌های ناجور و تندی» بروز کند. در اینجا اشاره‌ای به فقدان «سرمایه‌ی اجتماعی» در شکل فقدان اعتماد، هنجارها و شبکه‌ها به چشم می‌خورد: اعتماد به

<sup>11</sup> freeing

<sup>12</sup> Sense of next steps

اینکه دیگران در جلسه از کوره در نروند، هنجارهایی که آنها نیاز داشتند طراحی فرایند ارائه دهد، و شبکه‌هایی که گروه‌های گردآمده بتوانند آغاز به ساختن‌شان کنند (Briggs 2008).

خب چه شد؟ بلچمن ادامه می‌دهد «ما گفتیم "آیا فرایندی را در نظر دارید که فعالیت‌های شما را با فعالیت‌های قلمروهای مجاور در کوریدور یکی کند؟" و آنها گفتند "شما عقل‌تان را از دست داده‌اید."» خب این ممکن است بطور کاملاً منطقی نقطه‌ای باشد که بسیاری از رهبران اجتماع، مدیران عمومی، یا برنامه‌ریزان بار و بندیل‌شان را ببندند و بروند سراغ یافتن مشکلاتی که حل‌شان محتمل‌تر است. برای مثال، برنامه‌ریزان آموزش دیده‌اند اثراتی را که شهرستان‌ها بر یکدیگر دارند درک کنند، اما معمولاً این آموزش را ندیده‌اند که وقتی پیشنهادی می‌دهند و صاحب‌منصبان به آنها می‌گویند «عقل‌تان را از دست داده‌اید» باید چگونه کار را پیش ببرند. خب بیایید داستان بلچمن را دنبال کنیم:

ما گفتیم «بسیار خب، بگذارید یک نگاه بیندازیم.» بعدش رفتیم بیرون و از صد و سی نفر مصاحبه گرفتیم، تقریباً یک-سوم کسبه، یک-سوم کنشگر-شهروند و افراد سیاسی‌طور، و یک-سوم هم کارمندان دولتی. سپس چهار گروه هم‌اندیشی تشکیل دادیم که مناطق جغرافیایی نسبتاً متفاوتی را نمایندگی می‌کردند، اما هر یک از آنها ترکیبی از سه بخش فوق بودند. و بعد بر اساس آن گروه‌های هم‌اندیشی و مصاحبه‌ها، تیمی چهارده نفره تشکیل دادیم که همه‌ی قلمروها و بخش‌ها را نمایندگی می‌کردند- که همین‌ها بعدش یک گروه مذاکره تشکیل دادند تا بر سر فرایندی برای برنامه‌ریزی یکپارچه بحث کنند.

او ادامه می‌دهد: «سپس آن گروه، به کمک ما، طرح پیشنهادی فرایند کاملاً متفاوتی را به سازمان‌های برنامه‌ریزی دو شهرستان و شورای شهرستان سوم ارائه داد- و نهایتاً طرح تصویب شد که الان شروع شده.» خب این فعلاً «فقط» شروع ماجرا بود، و بلچمن می‌دانست که کارهای سخت بسیار زیادی پیش روست، اما در عین حال به طور مفیدی همان چیزی را که با موفقیت به دست آمده به ما یادآور می‌شود. می‌گوید:

خب، این نوعی فرایند اجماع‌سازی بود، از این حیث که صاحب‌منصبان شهرستان اول معتقد بودند نمی‌توانند با هم در یک اتاق بنشینند- اما نهایتاً نشستند و درباره‌ی اینکه فرایند چگونه باید کار کنند به توافق رسیدند. این شامل حال آن کارمندی از شهرستان هم می‌شود که گفته بود «من فکر نمی‌کنم بتوانم با آن افراد در یک اتاق بنشینم.» بدیهی‌ست که این ماجرا همان اجماع‌سازی در باب برنامه‌ریزی جامع، کاربری زمین، حمل و نقل، مدیریت زیست‌محیطی، رشد و غیره در کوریدور نیست، اما مشخصاً گام نخست است.

باری، لحظاتی دیگر از گام نخست فراتر می‌رویم، اما نباید آنچه را تا همینجا از این شروع آموخته‌ایم از دست دهیم. برنامه‌ریزان و سایر رهبران اجتماع احتمالاً تصور می‌کردند اینجا چه خبر است؟

نخست، آنهایی که امیدوار بودند گروه‌های ذی‌نفع را گردهم آورند- آنهایی که با وضعیت پرمناقشه مواجه بودند، با ذی‌نفعان به شدت دگم و بسیار متفرق- با بدگمانی ذاتی کارمندان عالی‌رتبه از کار خود بازنايستادند: «فکر نمی‌کنم بتوانم با آن افراد در یک اتاق بنشینم.» این نوعی بدگمانی روشنفکرانه و اندیشمندانه‌ی توأم با خونسردی نبود که آنها بشنوند که بگوید «تقریباً مشکوک». بلکه این بود: «شما دیوانه‌اید که به گردهم آوردن همه‌ی این افراد می‌اندیشید، اینکه ما را با "آن افراد" گرد هم آورید.»

دوم، می‌بینیم که از منظر نگرانی‌های اولیه‌ی کارمندان عالی‌رتبه درباره‌ی همکاری، فرایند مبتنی بر نمایندگی محتاطانه و «یک گروه مذاکره» بود که بحث و توصیه می‌کرد، موافقت رسمی جلب می‌کرد و خواستار فرایندی بود که تعداد انگشت شماری آن را ممکن می‌دانستند، فرایندی که به عنوان «امری جنون‌آمیز» مردود شمرده شده بود.

سوم، در اینجا شاهد فرایند یادگیری از طریق مصاحبه‌ها هستیم که به شکل غلط‌اندازی ساده- و در عین حال به لحاظ سیاسی پیچیده- است. بلچمن بعدها نشان می‌دهد که این «مصاحبه‌ها» ی مهم چقدر می‌توانند چیزهایی بیش از اطلاعات در اختیار بگذارند. می‌گوید:

## فضا و دیالکتیک، شماره ۲۱، پائیز ۱۴۰۰

با اینکه من عاشق انجام پیمایش هستم... خوب می‌دانم که برای هدف حل تعارض، پیمایش کردن قطعاً جای تماس شخصی را نمی‌گیرد. مصاحبه کردن تا حدی جمع‌آوری اطلاعات است، اما شصت درصد رابطه‌سازی است. خودتان را معرفی می‌کنید و از افراد می‌خواهید به شما اعتماد کنند. مصاحبه فی‌نفسه نوعی مذاکره است. و اگر آنها به شما اعتماد کنند، تا اطلاعاتشان را با شما در میان بگذارند، و شما هم با آن اطلاعات با احترامی که وعده‌اش را داده‌اید برخورد کنید، آنگاه گفتن اینکه «خب حالا، آیا به من اعتماد می‌کنید تا با هم نشستیم» در آن وضع بدی نداشته باشید برگزار کنیم؟» جهش خیلی بزرگی نیست.

به این ترتیب، او می‌گوید مصاحبه کردن و سؤال پرسیدن می‌تواند به چیزی بسیار فراتر از جمع‌آوری اطلاعات دست یابد - و در اینجا فقط شاهد ویژگی‌های به اشتراک‌گذاری اطلاعات، احترام نشان دادن، جلب اعتماد، و ساختن روابط نیستیم، بلکه همه‌ی این‌ها در خدمت تشکیل دادن جلسه‌ای است که در آن می‌توان، در لوای یادگیری عملی، مذاکرات سازنده‌ی واقعی و رایزنی مدنی واقعی، و نه ایدئال، بر ترس گروه‌ها از پرخاشگری، انزجار، بی‌اعتمادی و بی‌احترامی فائق آمد (Reich 1988, Dryzek 2000, Forester 2006b, Yanow et al. 2006).

اینک بگذارید به سراغ داستان‌هایی برویم که در آنها جدال بر سر هویت و مسائل ارزشی عمیق‌تر است.

### چالش‌های هویت در برنامه‌ریزی کاربری زمین

در کالیفورنیای جنوبی یک بسازبفروش می‌خواست بیش از صد واحد مسکونی جدید بسازد. سرخپوست‌های آمریکایی محلی با پروژه مخالفت کردند چون زمینی که قرار بود در آن پروژه اجرا شود یک قبرستان آبا و اجدادی آنها بود. اما صاحب‌منصبان سیاسی دل‌نگران سایر انتخاب‌کنندگان بودند - چنانکه از حرفه‌مند بعدی‌مان می‌شنویم - نه سرخپوست‌های آمریکایی و نه آمریکایی‌های انگلیسی‌تبار، بلکه آمریکایی‌های آسیایی‌تبار (Thom 1997). استفان تام، از خدمات روابط اجتماعی فدرال، چنین می‌آغازد:

وقتی شهردار و سرپرست شهرستان متوجه شدند، یک آدم بی‌طرف مثل من که تجربه‌ی کار با مسائل سرخپوست‌های آمریکایی را دارد، در دسترس هست، شهردار بلافاصله از من خواست که با او به یک جلسه‌ی خصوصی بروم. در ذهنش این بود که گروه‌های مختلفی وجود دارند، و نمی‌توانست بفهمد که موضع آنها چیست، و می‌خواست بداند آیا ما می‌توانیم کمکی بکنیم؟ او خواهان چیزی فراتر از نشستن و کار کردن با گروه‌ها بود، می‌خواست ... یک گروه نماینده تشکیل دهد که بتواند وارد شکل‌های سازنده‌ای از مذاکره شود. به این ترتیب بود که وارد سلسله‌ای از نشست‌های عمومی شدیم. نقش ما ابتدا این بود که با بسیاری از اعضای قبیله‌ای در منطقه صحبت کنیم. در آن جلسات، تلاش من همه این بود که از ... آنچه بسازبفروش پیشنهاد می‌کرد و آنچه شهر به بسازبفروش اجازه می‌داد که بکند فراتر روم - اینکه تصدیق کنم آنجا قبرستان مقدسی بوده، و بگویم که بسازبفروش منعطف خواهد بود و تلاش کنم به علایق و گرایش‌های سرخپوست‌های آمریکایی احترام بگذارم - اما برای پرداختن به علایق سرخپوست‌ها باید با آنچه آنها می‌خواستند انجام شود سر و کله می‌زدم - آنچه آنها فکر می‌کردند مقدس و دینی و قابل احترام است.

در اینجا با شهرداری طرفیم که به یک راه حل مذاکره‌ای علاقه‌مند است و نه فقط به تصویب فرایند رسمی اعطای مجوز. اما می‌شنویم از آنجا که شهردار نه در مورد مسائل واقعی و نه درباره‌ی گروه‌ها مطمئن نیست، دست به دامن میانجی‌گری می‌شود که در مورد مسائل قبیله‌ای تجربه دارد. تام ادامه می‌دهد:

اعضای قبیله می‌خواستند از حفاری قبرستان جلوگیری کنند. آنها می‌خواستند بکوشند زمین را از هر نوع ساخت و سازی در امان نگه دارند، همچنین دوست داشتند هر چیزی که اطراف آن زمین ساخته می‌شود مکمل معنایی باشد که قبیله، به لحاظ تاریخی، برای استفاده از آن زمین در نظر داشته، و به آنچه ایشان می‌خواستند قبرستانشان باشد احترام بگذارد. ... خب تصویر رفته رفته واضح شد.

## فضا و دیالکتیک، شماره ۲۱، پائیز ۱۴۰۰

در این مرحله، شاید تصویر روشن شده باشد، اما خیلی ساده می‌توانیم نگرانی درباره‌ی بن‌بست، پیگردهای قانونی، و قدرت سیاسی سنتی را ببینیم. وقتی که یک گروه می‌گوید «بیباید بیل مکانیکی را برداریم» و گروهی دیگر می‌گوید «به این زمین دست نزنید، - مقدس است»، نتایج مذاکره به نظر خیلی امیدوارکننده نمی‌رسد. از قرار معلوم در اینجا با تمام نشانه‌هایی مواجه‌ایم که به سادگی می‌توان وضعیت را تعارضی رام‌نشده در رابطه با مسائل هویتی دانست.<sup>(4)</sup> خب چه شد؟ میانجی‌گر ما، استفان تام، ادامه می‌دهد:

در همین گیر و دار سازمان حمایت از سربازان بازنشسته<sup>13</sup> دنبال زمین می‌گشت، و نظامی‌هایی بودند که به شهر فشار می‌آوردند که نوعی اقامتگاه سربازان قدیمی برای‌شان دست و پا کند، و این‌ها گروه سومی بود که پا به صحنه گذاشت. شهر و شهرستان هر دو خیلی مشتاق بودند که یک اقامتگاه برای سربازان بازنشسته داشته باشند- چون احداث یک پایگاه نظامی در آن منطقه به معنای به دست آوردن رأی‌دهندگان و حامیان بزرگی بود، بنابراین حمایت از احداث اقامتگاه سربازان قدیمی برای سرپرست و شهر معنایی سیاسی داشت.

حالا تصویر دارد پیچیده‌تر می‌شود، او ادامه می‌دهد:

بسازبفروش مالک زمین بود. بسازبفروش خواهان کسب مجوز و پروانه برای تأیید آغاز ساخت و ساز بود. شهر و شهرستان اصرار می‌کردند که «ما خواهان ساخت اقامتگاه برای سربازان بازنشسته هستیم» و سرخپوست‌های آمریکایی پای می‌فشاردند که «شما بر روی قبرستانی مقدس هستید.» به این ترتیب در واقع با سه دستورکار طرف بودیم.

تا اینجا، ارزیابی ما از این تعارض، که از بیرون داریم به ماجرا نگاه می‌کنیم، ازین قرار است: ساخت مسکن جدید در مقابل اقامتگاه سربازان بازنشسته در مقابل قبرستان مقدس؛ ماجرا همچنان چندان امیدوارکننده به نظر نمی‌رسد. اما تام به ما می‌گوید که در نشست‌های واقعی‌شان چیزهای بیشتری دستگیرشان شد:

حالا، چیزی که واقعاً جالب بود این بود که سرخپوست‌های آمریکایی عاشق این ایده بودند که در آن منطقه اقامتگاه سربازان بازنشسته داشته باشند، چون کاری که برای آنها می‌کرد این بود که به زمین برای مسن‌ها احترام می‌گذاشت... آنها این مفهوم را که اقامتگاهی برای افراد مسن داشته باشند که به دارایی‌های آنها احترام بگذارند دوست داشتند، و حس می‌کردند که سربازان چنین خواهند کرد. بنابراین کهنه‌سربازان و سرخپوست‌ها وارد مذاکره شدند و با هم به توافق رسیدند که از دستورکارهای یکدیگر حمایت کنند.

چگونه این اتفاق افتاد؟ اگر نماینده‌های طرفین با هم ملاقات رو در رو نمی‌داشتند، هرگز ممکن نبود این همه چیز دستگیرشان شود. تام توضیح می‌دهد:

یکی از رهبران (سرخپوستان) متحول شد، کسی که اساساً برخی از مفاهیمی را که تصور می‌کرد مهم‌اند کنار گذاشت. یکی پنج ایگر زمین کنار گذاشت، دومی بر روی آن زمین یک بنای یادبود سرخپوستی ساخت که مکمل اقامتگاه کهنه‌سربازان باشد و همچنین ادای احترامی باشد به آن سرخپوستانی که در جنگ‌های آمریکا شرکت کرده بودند. این تبدیل به قلاب شد: سرخپوستان این مفهوم را جذب کردند، زیرا بسیار محترم بود، به سرخپوستان احترام می‌گذاشت، و بخوبی اقامتگاه کهنه‌سربازان را تکمیل می‌کرد، و مانند هیچ ادای احترام دیگری به سرخپوستان در این کشور ادای احترام نمی‌کرد.

او از اینجا ادامه می‌دهد که شکل گرفتن مذاکره آغاز شد:

بسازبفروش باید می‌دید که آیا مجوز می‌گیرد یا نه. او هیچ مشکلی نداشت که اقامتگاهی برای کهنه‌سربازان بسازد و بیست و دو ایگر زمین برای این منظور تخصیص دهد. هیچ مشکلی نداشت که بخشی از زمین را ...

<sup>13</sup> Veterans administration

## فضا و دیالکتیک، شماره ۲۱، پائیز ۱۴۰۰

به سرخپوستان تخصیص دهد، اگر این خواسته‌ی آنها باشد- در این مورد انعطاف‌پذیر بود- به شرطی که بتواند بر روی مابقی حدوداً سی ایگر زمین ساخت و ساز کند و، به گمانم، صد و بیست خانه بسازد. آنچه روشن بود این بود که شهر و شهرستان به صراحت گفته بودند که پیش‌شرط اعطای مجوز برای ساخت و ساز به سازنده ساخت اقامتگاه کهنه‌سربازان است. یکی از اعضای هیئت حمایت از سربازان بازنشسته - که فکر می‌کنم سرخپوست‌تبار بود- به صراحت گفته بود که اگر شهر می‌خواهد موافقت دولت را به دست آورد و دولت وارد میدان شود، بودجه بدهد و اقامتگاه سربازان را بسازد، باید با سرخپوستان و نیز کهنه‌سربازان به توافق برسد. به این ترتیب همه چیز برای رسیدن به مصالحه مهیا بود.

خب در اینجا، منازعه‌ای که شاید ابتدا خیلی راحت آن را لاینحل می‌دانستیم- به عنوان منازعه‌ای بر سر حفاری کردن یا نکردن، دست‌نخورده گذاشتن زمین یا ساختن مسکن بر روی آن- دیگر به نظر ناامیدکننده نمی‌رسید. کار را با تصایری از زمین‌بازاری در برابر زمین مقدس، اصطکاک گرایش‌ها و منافع، و چه بسا سبک زندگی یک گروه در برابر علایق و سبک زندگی گروهی دیگر آغاز کردیم، و حالا شاهد امکاناتی هستیم که می‌تواند علایق (و شاید همچنین سبک‌های زندگی) هر یک از طرفین ظاهراً متخاصم را راضی کند (cf. Fuller 2005).

نکته‌ی مهمتر اینکه، می‌بینیم انتظارات و پیش‌فرض‌های اولیه‌ی مان از لاینحل بودن این منازعه ابطال شد، و از دیدن امکانات جدیدی که تصورش را نمی‌کردیم غافل‌گیر می‌شویم. اینک شاید کنجاوتر و کمتر کلبی‌مسلك باشیم، و لازم باشد بهتر درک کنیم که چگونه شد که ارزیابی‌های عملی اولیه‌ی مان از یک بن‌بست محتمل اشتباه از آب درآمد. باید بطور جدی بپرسیم «به چه می‌اندیشیدیم؟» چرا ما، خودمان، انقدر راحت تلاش برای پیش‌بردن و دست‌یافتن به چنین نتایجی را که به نفع همه‌ی طرفین است از دست داده‌ایم؟ چرا ما انقدر ساده- و ساده‌لوحانه- آماده‌ایم که لاینحل بودن و آشتی‌ناپذیر بودن را مسلم گیریم؟

در اینجا باز هم شاهد «درام میانجی‌گری» - و البته، مذاکره بطور عام‌تر هستیم: با تعارض و منافع و علایق به ظاهر آشتی‌ناپذیری که ربط چندانی به هم ندارند آغاز می‌کنیم، و بعد حیرت‌زده می‌پرسیم که اصلاً چگونه ممکن است این گروه‌ها دست از زندگی با این همه تضاد و اختلاف بکشند، و سپس سازماندهندگان، مدیران، مذاکره‌کنندگان و میانجی‌گرهای خیره و زبردست می‌توانند نتایجی به دست آورند که هیچ کس انتظارشان را نداشته باشد. باید بررسی کنیم که این درام‌ها چگونه می‌توانند کار کنند: چگونه گاهی «رنالیسم» آرامبخش‌مان درباره‌ی کشمکش‌های قدرت، منافع، و هویت می‌تواند ما را در حالت نخوت یا کوری (یا هر دو) نگه دارد، و اجازه ندهد به دنبال یافتن گزینه‌ها و امکاناتی باشیم که واقعاً برای افراد درگیر کار می‌کند (Forester 2008b, Heifetz and Linsky 2002, Kolb and Williams 2003). بنابراین بار دیگر باید ببینیم چگونه میانجی‌گرهای کارکشته می‌توانند از دل امور به‌ظاهر ناممکن ممکنات را برابیند، و چگونه رهبران اجتماع، مدیران عمومی، و برنامه‌ریزانی که در بطن گروه‌های متعدد و متعارض کار می‌کنند می‌توانند دقیقاً همین کار را بکنند. اگر بتوانیم بفهمیم که چگونه پیش‌فرض‌های اولیه‌ی مان ما را گروگان گرفته‌اند، چگونه ارزیابی‌های اولیه‌ی اجتماعاً برساخته‌مان ما را از درک امکانات واقعی محروم ساخته‌اند، آنگاه می‌توانیم به موارد آتی به نحو انتقادی‌تر، و نه کمتر انتقادی، و با کنجاوی بیشتر و با پیش‌دآوری‌های کمتر، نزدیک شویم، چنانکه حرفه‌مندان کارکشته در اینجا نحوه‌ی انجام این کار را نشان‌مان دادند.

### پیش‌روی در شرایطی که مذاکره چندان ممکن به نظر نمی‌رسد

اینک بیابید برویم سراغ داستان سوم، درام مذاکره‌ی سومی که ریچارد بلچمن (2005) در اختیارمان می‌گذارد. شاید ببینیم (به بیان جالبِ راسل نوروود هنسون که گفت «چیزهای بیشتری نسبت به آنچه به مردمک چشم می‌خورد برای دیدن هست») نسبت به آنچه انتظار داریم، چیزهای بیشتری در یک نمونه در جریان است، و اینکه وقتی انتظارات ما خیلی سریع میدان دیدمان را تنگ می‌کنند، باید یاد بگیریم که بیشتر ببینیم، باید برآستی یادگرفتن را یاد بگیریم، بفهمیم که آنچه را لازم است بدانیم نمی‌دانیم، حتی اگر اکنون از آنچه فکر می‌کنیم می‌دانیم مطمئن باشیم (Hanson 1961: 7).

## فضا و دیالکتیک، شماره ۲۱، پائیز ۱۴۰۰

چنانکه خواهیم دید، روایت بلچمن ابتدا به نظر مملوء از تعارضهای آشکار می‌رسد: به نظر می‌رسد که او وعده‌ی «توافق» را انکار کند، اما در نهایت از دست یافتن به توافق به ما می‌گوید. او از مسائل غیرقابل‌مذاکره می‌گوید، اما بعدش به شواهدی از توافق‌های سازنده و واقعی ناشی از مذاکره اشاره می‌کند. بیایید دقیق‌تر گوش کنیم تا ببینیم واقعاً چه می‌گوید:

برنامه‌ای که با آن کار می‌کنم از نظریه‌ی مذاکره آغاز نمی‌شود. در واقع، از این فرض‌ها آغاز می‌شود که: تعارض‌هایی که مدت‌های دراز به طول می‌انجامند و سبب بیشترین آسیب می‌شوند در مسائل مذاکره‌ناپذیر، در [موضوعات مربوط به] نژاد، طبقه، جنسیت، دین، ملیت، و پایبندی‌های شدید به ارزش‌ها آبخشور دارند، و اینکه، در نتیجه، این مسائل عمیقاً ریشه‌دار با مذاکره حل نمی‌شوند، و در نتیجه، محصول نهایی فرایند حل مسأله یک توافق نیست. این مفروضات چارچوب نسبتاً متفاوتی برای آنچه ما انجام می‌دهیم ایجاد می‌کنند. بنابراین غالباً محصول نهایی نوعی درک است. گروه‌ها گرد هم جمع می‌شوند، گروه‌هایی که عمیقاً از هم جدا هستند؛ آنها به یک فرایند تحلیلی می‌پیوندند، و بی‌آنکه سر چیزی توافق کرده باشند پی کارشان می‌روند، اما هم موقعیت خودشان و هم موقعیت دیگران را بهتر درک می‌کنند.

تا اینجا، به هیچ نتیجه‌ی حاصل از مذاکره‌ای دست یازیده نمی‌شود بلکه به درکی ارتقایافته اشاره می‌شود، و مسلماً، می‌خواهیم بدانیم که چنین «درکی» اصلاً به چه دردی می‌خورد: اگر برخی گروه‌ها به منابع و کنترل دست یابند درحالی‌که گروه‌های دیگر به «درک» برسند، احتمالاً درباره‌ی اینکه آنها چه چیزی را درک می‌کنند نگران باشیم!<sup>(5)</sup>

با این حال، درک وضعیت خودمان و دیگرانی که باید با آنها سر و کله بزنیم شاید بخودی خود خوب باشد، اما مسلماً چیزی فراتر در آن وجود دارد. بلچمن ادامه می‌دهد:

با این درک آنها به نحو یک‌طرفه در آینده عمل می‌کنند به نحوی که برای هر یک سازنده‌تر و کمتر تعارض‌آمیز است، و در واقع درمی‌یابند که گرچه نمی‌توانند حتی سرسوزنی هم بر سر فلان موضوع به وفاق برسند، در واقع موضوعات فراوان الف، ب، ج تا د هست که بتوانند بر سر آنها با یکدیگر همکاری کنند- بسیاری از مسائلی که اساساً قابل مذاکره هستند.

این چگونه می‌تواند کار کند؟ قدری بیشتر گوش کنیم، بلچمن ادامه می‌دهد:

یک مثال کلاسیک برای‌تان می‌آورم. چند سال پیش، گروه‌های موافق و مخالف آزادی سقط جنین در این ایالت، که کاتولیک‌های دواتیسه‌ای هستند، به شدت توی سر و کله‌ی هم زدند، و پلیس ایالتی، برای جلوگیری از خشونت، پیشنهاد داد که برای یافتن مرجعی جدید برای پادرمیانی، به سراغ مجمع قانون‌گذاری بروند. جلسه‌ای میان رهبران جریان‌های موافق و مخالف سقط جنین برگزار شد که بلافاصله آن را پذیرفتند، چرا که اگر چنین قانونی تصویب می‌شد بسیار برای آنها نامطلوب می‌بود و باید متفقاً با اتکا بر دلایل مختلف آزادی بیان با آن مخالفت می‌کردند.

خب در اینجا توافقی داریم که انگیزه‌اش امری است که هر دو گروه چه بسا آن را به دلایل مختلف تهدیدی بیرونی می‌دانند: مداخله‌ی بیشتر در وضعیت از سوی پلیس ایالتی. اما بحث‌های آنها چیزهای بیشتری به بار آورد، بلچمن به ما می‌گوید:

همینطور که بحث‌ها پیش می‌رفت، آنها، در حالیکه چندان هم غافل‌گیر نشدند، فهمیدند علائق مشترک نیرومندی در بهبود وضعیت تندرستی و سلامت نوجوانان در معرض خطر و نوجوانان باردار دارند- و همچنین با هم به ائتلافی پیوستند که داوطلبانه مجموعه قواعدی پیش می‌نهاد برای اینکه چگونه بر یکدیگر نظارت کنند تا به نوعی خطر خشونت را کاهش دهند، و از آن طریق از پیشنهاد پلیس ایالتی عبور کنند. همزمان ائتلافی در مجلس قانون‌گذاری برای افزایش بودجه‌ی ایالتی و حمایت از سلامت پیش از تولد تشکیل دادند. این ائتلاف، به رغم همه‌ی جنگ و جدل‌ها و به رغم تمام مداخلات گروه‌هایی مثل عملیات نجات،<sup>14</sup>

<sup>14</sup> Operation Rescue

## فضا و دیالکتیک، شماره ۲۱، پائیز ۱۴۰۰

سال‌هاست که پابرجا مانده چرا که در افزایش تخصیص بودجه‌ی ایالتی برای سلامت، حتی در زمان‌هایی که بودجه کم می‌شود، موفق بوده است. و این، تا حدی، سبب ارتقای مدنیت بحث شده. البته، اظهارمن‌الشمس است که درباره‌ی مسأله‌ی بنیادی سقط جنین طرفین یکدیگر را قانع نکردند و به وفاق نرسیدند، و اگر هدف از گردهم آوردن طرفین صرفاً تلاش برای یافتن وجه مشترکی در باب مسأله‌ی سقط جنین می‌بود، آنها اصلاً هرگز گردهم نمی‌آمدند، و گمان من این است که همین وفاق هم شکست می‌خورد. اما، گردهم آمدن آنها در یک بستر متفاوت این امکان را برای ایشان فراهم ساخت که امور سازنده‌ی زیادی را که قادر به انجامش هستند شناسایی کنند.

در اینجا چیزهای زیادی برای یادگیری وجود دارد، چرا که بلچمن ما را نسبت به نتایج عملی کاملاً متفاوت و اینکه چگونه می‌توانیم به آنها دست یابیم آگاه می‌کند. نخست، او به ما می‌گوید، دو گروه متخاصمی که درگیر تعارضی تند و عمیقاً و اساساً به لحاظ ارزشی متمایز، و بعضاً خشونت‌آمیز، بودند به نوعی راه‌هایی برای توافق عملی یافتند:

- در مورد اقداماتی برای مقاومت علیه حمایت قانون از مداخله‌ی بیشتر نیروی انتظامی؛
- در مورد اقداماتی برای ایجاد قواعدی برای کاستن از ریسک‌های خشونت در تظاهرات؛
- در مورد اقداماتی برای بهبود تندرستی و سلامت برای نوجوانان در معرض خطر؛
- در مورد اقداماتی برای تشکیل ائتلافی برای لابی‌گری با مجلس در راستای اخذ بودجه‌ی سلامت پیش از تولد؛ و
- در خصوص شیوه‌های ارتقا سطح مباحثه‌ی تخصصی، ارتقا «مدنیت»، در زمان‌هایی که اعتراضات ضد سقط جنین بطور فزاینده‌ای همراه بود با ارباب زنان در کلینیک و تشدید لفاظی‌ها که بعضاً به تحریک خشونت دامن می‌زد.

اما این نتایج اساسی هنوز در اینجا مهم‌ترین درس نیست، هر چقدر هم که توافق‌ها میان این خصم‌ها غافل‌گیرکننده و دور از انتظار باشد. درس بسیار مهم‌تر برای سازماندهندگان و رهبران اجتماع و نیز میانجی‌گرها و برنامه‌ریزان از این قرار است: «اگر هدف از گردهم آوردن طرفین صرفاً تلاش برای یافتن وجه مشترکی در باب مسأله‌ی سقط جنین می‌بود، آنها اصلاً هرگز گردهم نمی‌آمدند. ... اما، گردهم آمدن آنها در یک بستر متفاوت این امکان را برای ایشان فراهم ساخت که امور سازنده‌ی زیادی را که قادر به انجامش هستند شناسایی کنند.» در اینجا، بلچمن نشان می‌دهد که تلاش برای نیل به توافق بر سر مسأله‌ی اساسی به شکست خواهد انجامید. این نتیجه‌ای ساده و بدیهی - و در عین حال به نحو فریبنده‌ای خودکامبخش - است که رئالیست‌های سیاسی می‌گیرند، آنهایی که می‌گویند «مسئلاً، آنها هیچوقت وفاق نخواهند کرد!»

اما از این که بگذریم، بلچمن درس عملی و مهم‌تری به ما داد. اگر ما به کل در گرد هم آوردن گروه‌ها شکست می‌خوریم - چرا که آنها واضحاً و از منظر رئالیستی نمی‌توانند بر سر مسأله‌ی اساسی به وفاق برسند - آن رئالیسم تنگ‌نظر، هم، یک سرچشمه‌ی شکست می‌بود و فرصت را می‌سوزاند. دوباره، «گردهم آمدن آنها در یک بستر متفاوت این امکان را برای ایشان فراهم ساخت که امور سازنده‌ی زیادی را که قادر به انجامش هستند شناسایی کنند.»

خب ما با «اقدامات یک‌سویه‌ی» مذاکره‌نشده آغاز کردیم: اقداماتی که گروه‌ها برای خودشان، بدون هماهنگی با دیگران، انجام می‌دهند، و با این پیشنهاد طرفیم که «درک» آنها، فارغ از رسیدن یا نرسیدن به هر توافقی، می‌تواند سبب شود این اقدامات یک‌سویه، برای همه‌ی گروه‌ها سازنده‌تر و کمتر تخصصی باشد. در چنین مواردی، بدون توافقات آشکار و دوسویه، گروه‌ها می‌توانند به «منافع مشترک» مهربخش متقابل برسند، ولو اینکه به وفاق حاصل از مذاکره دست نیابند (Axelrod, 1985, Winship 2006).

اما آنچه در روایت بلچمن از اقداماتی که به وفاق راه نمی‌برند اما بطور متقابل سازنده هستند حاصل می‌شود حتی جالب‌تر است: او این فرض را می‌پذیرد که در برخی مسائل هیچ توافقی - حتی سرسوزنی توافقی - در خصوص موضوعات اصلی، تعیین‌کننده، و «کانونی» میسر نیست، با این حال، می‌گوید «آنها شاید دریابند»، شاید کشف کنند، که «مسائل زیادی هست که بتوانند بر سر آنها با هم همکاری کنند.»

## فضا و دیالکتیک، شماره ۲۱، پائیز ۱۴۰۰

اما در اینجا، مسلماً، به امکانات مذاکره‌ی واقعی بازمی‌گردیم که در بستری ناخوشایند تازه کشف شده است، بستری که در آن هیچ مذاکره و وفاقی بر سر یک مسأله‌ی بسیار غالب مطلقاً ممکن به نظر نمی‌رسد. بنابراین چیزی را که شاید ما - علی‌الظاهر به نحو بسیار رئالیستی - مسأله‌ای غالب و تعیین‌کننده تلقی کنیم، اینک می‌بینیم، که می‌تواند به نحو پارادوکسیکالی مسأله‌ای کورکننده باشد. خیال می‌کنیم مسأله‌ی اصلی را می‌بینیم، به نظر مذاکره‌ناپذیر می‌رسد، و از آن نتایجی برای عمل می‌گیریم: بیا از اینجا برویم؛ بیا وقت و منابع‌مان را در تلاش برای انجام دادن امر ناممکن هدر نکنیم. اما بلچمن نشان می‌دهد که این توجیه به ظاهر معقول، [یعنی باور به اینکه] «هیچ چیز ممکن نیست»، امکانات واقعی‌ای را که داریم به محاق می‌برد. ما در معرض این خطریم که توافق آشکار بر سر یک مسأله‌ی اساسی را با توافقی‌های بالقوه مذاکره‌پذیری که می‌توانیم به آنها برسیم خلط کنیم، یعنی نتایجی که هنوز می‌توانیم درباره‌ی خیلی از موضوعات مهم دیگر به آنها برسیم.

بنابراین بلچمن به ما نشان می‌دهد که اندیشیدن خیلی زود هنگام به «توافق»، نه تنها می‌تواند نامیدکننده باشد بلکه بدتر از آن: تمرکز بر روی ناممکن بودن توافق بر سر «مسائل اساسی» می‌تواند کاملاً ما را عاجز سازد. ما فقط خود را برای سقوط آماده نمی‌کنیم، بلکه خود را نادان، کوتاه‌فکر و ناپرسا نگه می‌داریم: فرصت‌هایی را که درست پیش روی مان است نادیده می‌گیریم. بنابراین بلچمن، مثل تام و گرگ (Forester 2005)، به ما درس مهمی می‌دهد درباره‌ی پیش‌فرض‌های مان نسبت به دیگرانی که به نظر می‌رسد ارزش‌های عمیقاً و «اساساً» متفاوتی از ما را گرامی می‌دارند. رئالیست‌ها - رفقای مان که می‌گویند «حرف زدن فایده ندارد؛ آنها از اساس با هم مخالف‌اند» - جدی و در عین حال بسیار خشک و عاری از تخیل، و در نتیجه، مع‌الاسف، بسیار سطحی هستند. در نتیجه، بسیار محتمل است که این - به اصطلاح - رئالیست‌ها بسیاری از فرصت‌هایی را بسوزانند که از دل گفت‌وگوهایی که در واقع ممکن هستند رشد می‌کنند - حتی وقتی رسیدن به توافقی «عمیق‌تر» از خلال مذاکره بر سر موضوع مهمی نظیر سقط جنین قطعاً ممکن نباشد.

بنابراین لاقلاً لب لباب این سه داستان از این قرار است: «موافقت» در برخی مواقع می‌تواند هدف اولیه‌ی (نامناسب و به نحوی فریبنده ساده‌ی) حل منازعه یا فرایندهای مشارکتی باشد، و درک ما از «عدم امکان توافق» بر سر مسائل اساسی، یعنی رئالیسم مذاکره‌ای خود ما، می‌تواند سبب شود که فرصت‌های واقعی را از دست دهیم. بنابراین کل ماجرا درباره‌ی رئالیسمی‌ست که می‌تواند، به رغم بهترین نیت، به قسمی کلی‌مسلكی کورکننده تبدیل شود. ما درباره‌ی تفاوت‌های عمیق بر سر یک مسأله‌ی کلیدی می‌اندیشیم؛ واقعاً فکر می‌کنیم هیچ توافقی ممکن نیست، و هم به نحو کوتاه‌نظرانه‌ای برحقیم، و هم بطور عملی‌تر، بر خطاییم. چه بسا وقتی نهایتاً بفهمیم که بر خطا بوده‌ایم خوشحال شویم، اما خوشحال‌تر خواهیم بود اگر در وهله‌ی اول فرصت‌های واقعی‌مان را بشناسیم و بر اساس آنها عمل کنیم!

### جمع‌بندی

این روایت‌ها نشان می‌دهد که میانجی‌گرهای - و برنامه‌ریزان، سازماندهندگان، و مدیرانی نظیر آنها - کارکشته و خردمند می‌توانند بعضی اوقات امکانات واقعی‌ای از دل ناممکن برابیند. ما باید پرسیم، چگونه آنها به امر ناممکن شبیخون می‌زنند وقتی دیگران می‌اندیشند بازی تمام شده؟ آنها چه درس‌هایی به ما می‌دهند که رهبران اجتماع، برنامه‌ریزان، و سایرین باید در موقعیت‌های منازعات پیچیده‌ی عمومی و خصوصی یاد بگیرند؟

به نظر می‌رسد میانجی‌گرهای مجرب می‌دانند که در منازعات مناقشه‌برانگیز همیشه چیزی بیشتر از آنچه به چشم می‌آید در کار است، آنها می‌دانند که گروه‌ها همواره بیش از آنچه به خاطر ژست عمومی بیان یا اعلام یا دفاع می‌کنند، در نظر دارند. بنابراین، آنها نشان می‌دهند که ما در مقام رهبران اجتماع، کارمندان عالی عمومی، برنامه‌ریزان، یا شهروند باید در بررسی گفتار سیاسی کسانی که به نظر خصم هم می‌رسند بسیار محتاط باشیم. رک‌تر بگوییم: در دنیای جهانی‌شده‌ای که تکثر فرهنگی هر دم رو به تزاید است، باید به دقت بیشتر هم به «واژگان»، و هم با همان درجه اهمیت، به ورای «واژگان» گوش کنیم! در محیط‌های به لحاظ اجتماعی، اقتصادی و سیاسی متکثر، مسلماً، درگیر شدن با کلام شفاهی و فراسوی آن، با خود به رسمیت‌شناسی و احترام، گوش کردن و یادگیری را هم به همراه دارد. مسلماً گوش کردن صرف به «واژه‌ها» اصلاً گوش کردن نیست، بنابراین باید کمتر ساده‌لوح باشیم، و در رئالیسم سیاسی‌مان درباره‌ی آنچه شدنی نیست کمتر از خود مطمئن باشیم، تا

بتوانیم کنجکاوتر، انتقادی‌تر، و خلاق‌تر باشیم بطوریکه فرصتهایی بیابیم که دیگران تصور می‌کرده‌اند حتی وجود ندارند (Forester 1999b, Menkel-Meadow 2001).

باری، این میانجی‌گرها هم پیش‌فرض‌های خودشان را دارند. بنابراین آنها انتظار دارند در زمان تعارض، کلیشه‌ها و ترس‌ها غالباً میدان توجه گروه‌های مختلف را محدود می‌سازد، بنابراین گروه‌ها می‌توانند و باید در واقع چیزهای جدیدی بیاموزند. از آنجا که گروه‌ها در منازعات پیچیده با تفاوت‌ها مواجه می‌شوند، برای مثال، غالباً درمی‌یابیم که چیز بیشتری هست که باید بفهمیم، بنابراین اول می‌آموزیم، دوم تمام تلاش‌مان را می‌کنیم که به اهدافمان دست یابیم. در دنیای در حال جهانی شدن، نیاز روزافزون ما به مذاکره با تفاوت‌های فرهنگی، اجتماعی، زبانی، و دینی بطور مشخص دال بر این است که باید از پیش‌فرض‌هایمان بکاهیم و بیشتر بیاموزیم- بلافاصله مهم نیست چقدر «آماده» باشیم. آماده بودن تا حدی یعنی توانایی توجه کردن و آموختن داشتن.

این میانجی‌گرهای کارکشته معتقدند گروه‌ها می‌توانند با اطلاعات جدید، ژست‌ها، پیشنهادها، افشای خود، و غیره یکدیگر را غافل‌گیر کنند، و این می‌تواند آنها را- و همه‌ی ما را- قادر سازد به تنهایی و باهم به نحوی رفتار کنند که آنها و ما از یکدیگر بیاموزیم و به یکدیگر پاسخ دهیم. بنابراین، پس از ارزیابی اولیه گردهم‌آیی می‌آید. پس از و به میانجی‌گردهم‌آیی یادگیری می‌آید. پس از و به میانجی‌یادگیری، مذاکره که از کمک میانجی‌گری بهره می‌برد ممکن می‌شود.

به این ترتیب، چنانکه در هر سه نمونه دیدیم، این میانجی‌گرها معتقدند که در وهله‌ی نخست، اصلاً و عملاً، گفت‌وگو مهمتر از هر توافقی است و باید مقدم بر آن باشد. بنابراین، در بسیاری از محیط‌هایی که در آنها مشارکت یا دربرگیری مهم است، این بدان معناست که باید در برابر این موارد بایستیم: میل به چانه‌زنی خیلی سریع؛ یافتن توافقی‌های سریع و ساده؛ به عوض اینکه به خود امکان صحبت کردن، گوش کردن و بررسی کردن بدهیم صرفاً در پی معامله و بده-بستان کردن باشیم. باید دست به کنکاش زده و راه‌های جدیدی بیابیم برای اجتناب از رفتارهای کلیشه‌ای که، به عوض هوشیار و با بصیرت ساختن ما، نهایتاً ما را کور، حق-به‌جانب، و ناآگاه می‌سازند.

بعلاوه، میانجی‌گرهای دانا همچنین می‌دانند که وقتی منازعات شکل برنده-بازنده به خود می‌گیرند، آنگاه پیچیدگی‌ها- علایق و منافع بیشتر برای مذاکره!- می‌توانند به واقع کمک کنند. ما گیر می‌کنیم، اما اطلاعات بیشتر و دغدغه‌های بیشتر، روابط بیشتر و خبرها و چیزهای نو درباره‌ی تغییر زیست‌محیطی می‌تواند ما را از این گیر درآورد، چنانکه در داستان دوم کهنه‌سربازان چنین نقشی ایفا کردند. پیچیدگی بیشتر- فاکت‌های بیشتری که اهمیت دارند، سهم‌ها یا جزئیات مرتبط بیشتر- می‌تواند ما را از «شتاب در تفسیر» رها کند، از «رنالیسم» پیش‌نگرانه و گستاخانه‌ی مان که ما را نسبت به امکاناتی که بواقع داریم کور می‌کند (Coles 1989). ماجرا شاید به نظر ساده برسد، اما مستلزم تلاش‌های شخصی‌ای است که همیشه ساده نیستند: باید تاب تحمل ابهام و پیچیدگی را داشتیم باشیم، بتوانیم باورهایی را که شبیه به باورهای ما نیست جدی بگیریم، به شیوه‌هایی از سازماندهی جهان اجتماعی که شبیه آنچه ما می‌شناسیم نیست احترام بگذاریم. سازماندهندگان و رهبران اجتماع، مدیران عمومی و برنامه‌ریزانی که می‌توانند تفاوت را در این اشکال درک کنند و به آنها حرمت نهند، در اجتماع‌ها و محل‌های کار به تکرر - و همکاری- میدان می‌دهند، به عوض اینکه از آن بگریزند یا سرکوبش کنند.

میانجی‌گرهایی که کارشان را بررسی کردیم تصور می‌کنند حل منازعه نه تنها مستلزم دانش و پایبندی‌ها و داعیه‌های ارزشی گسترده - نه تنها تفاوت‌ها در خصوص داعیه‌های شناخت‌شناسی و اخلاقی- و نه تنها واژگان، بلکه پیشنهادها، کوچک، ژست‌های متقابل، به اشتراک‌گذاری اطلاعات، و ایجاد اعتماد که در غنای کردارهای گفت‌وگو می‌بینیم است. در اینجا اطمینان و احترام چندان در قالب واژه‌ها شکل نمی‌گیرد بلکه در لحن و زبان بدن، در تماس چشمی و حالت بدن، در کارهای آیینی جزئی مربوط به نحوه‌ی غذا خوردن با دیگران شکل می‌گیرد، نه در وعده‌های کلامی یا تملق.

از آن دقیقتر، این میانجی‌گرها به ما می‌گویند که کمتر بر روی واژه‌های متناقض، کمتر بر روی استدلال‌های متعارض، کمتر بر روی داعیه‌های ارزشی و دانش انتزاعی و عام، و بیشتر بر روی لحن، سبک، و شرایط گفت‌وگو و مکالمه متمرکز شویم- یعنی بر روی خصلت عملی و بیانی نحوه‌ی صحبت کردن و گوش کردن خود و دیگران. بنابراین در محیط‌های مملوء از تنوع و تکرر، شهروندان و برنامه‌ریزان هم باید نه تنها متفاوت بیندیشند بلکه متفاوت عمل کنند: ما نه تنها نباید کارهایی نظیر نوشیدن یک فنجان چای در اینجا، قدم زدن در سایت در آنجا، گردهم‌آیی‌ها و مراسم ملاقات و گوش کردن، صحبت کردن و غذا خوردن، با

## فضا و دیالکتیک، شماره ۲۱، پائیز ۱۴۰۰

هم قدم زدن و کار کردن که از خلال آنها می‌توانیم به نحو مثمیری از یکدیگر چیز بیاموزیم، را کنار بگذاریم بلکه باید از آنها استفاده کنیم. کار دربرگیری و مشارکت نه فقط در قالب واژه‌ها بلکه در کنش‌های مشترک رخ می‌دهد.

نهایتاً این میانجی‌گرها در رویارویی با تعارض بر این باورند که از آنجا که طرفین معمولاً و ناگزیر علایق و توجهاتی فراتر از آنچه به زبان می‌آورند دارند، آن‌ها هم باید وظایف، مسئولیت‌ها، و اهداف چندپهلوی، متعارض و متعددی را مدیریت کنند- و اینکه، در مقام افرادی عمل‌گرا، بسیاری از این طرفین در راستای منافع خود، حل مشکلات مشترک، و ایجاد روابط کاری استراتژیک جدید (چنانکه موافقین و مخالفین سقط جنین چنین کردند)، به اشکال پیش‌بینی‌ناپذیر و غیر قابل‌تصور، دست به نوآوری و همکاری و چاره‌یابی می‌زنند. بنابراین، اعضای اجتماع و کنشگران، مدیران عمومی و برنامه‌ریزان هم، وقتی به نحو فزاینده‌ای با روابط متنوع و به‌هم‌وابسته رویاروی می‌شوند، می‌فهمند که تفاوت‌های بسیار ما صرفاً مسائل شسته‌رفته و مشخصی نیستند بلکه بسیار پیچیده‌تر و چندلایه‌ترند- و این پیچیدگی و چندلایه‌بودن می‌تواند هم فرصت‌های واقعی و هم محدودیت‌هایی، در کار کردن با هم، در اختیارمان بگذارد.

بنابراین این تحلیل سر آن ندارد که بگوید میانجی‌گری نوعی چاره‌ی فنی عام است. بلکه، با اتکا بر کار میانجی‌گرهای دانا، می‌توانیم نسبت به طرق مختلف گرفتار شدن در زندان پیش‌فرض‌های مان آگاه شویم، به ساده‌لوحی و کلبی‌مسلکی خود، شکست‌های خود از موشکافی انتقادی و رفتار کردن بر اساس داوری‌های مناسب، ناتوانی‌های مان از تخیل و امید واقف شویم. در وضعیت‌هایی که شاید به چشم سهل‌انگار رئالیست کاملاً آشتی‌ناپذیر برسند، این میانجی‌گرها به ما یاد می‌دهند که می‌توان برخی مواقع، به نحو غافل‌گیرکننده‌ای، در سایه‌ی عدم امکان‌ظاهری، نتایج همکاریانه و مستظهر بر توافق طرفین پیدا کرد. تمام این‌ها را می‌توانیم جستجو و کشف کنیم، حتی اگر با تفاوت‌های ارزشی ظاهراً آشتی‌ناپذیر و متعارضی مواجه باشیم.

## منابع

- Axelrod, Robert. 1985. *The Evolution of Cooperation*. New York: Basic Books.
- Blechman, Frank. 2005. "From Conflict Generation through Consensus-Building Using Many of the Same Skills: A Profile of Frank Blechman." In *Mediation in Practice*, ed. J. Forester, 1-17. Ithaca, NY: Cornell University, Department of City and Regional Planning. (Edited from original interview, January 21, 1993.)
- Briggs, Xavier de Sousa. 2008. *Democracy as Problem Solving*. Cambridge: MIT Press.
- Coles, Robert. 1989. *The Call of Stories*. Boston: MA Houghton Mifflin
- Forester, John. 1999a. *The Deliberative Practitioner*. Cambridge, MA: MIT Press.
- Forester, John. 1999b. "Dealing with Deep Value Differences: How Can Consensus Building Make a Difference?" In *The Consensus Building Handbook: A Comprehensive Guide to Reaching Agreement*, ed. Lawrence Susskind, S. McKernan, and J. Thomas Larmer, 463-494. Thousand Oaks CA: Sage.
- Forester, John. 2005. *Mediation in Practice: Profiles of Facilitators, Mediators, Coalition and Consensus-Builders*. Ithaca, NY: Cornell University, Department of City and Regional Planning. (Typescript.)
- Forester, John. 2006a. "Exploring Urban Practice in a Democratizing Society: Opportunities, Techniques, and Challenges." *Development South Africa* 23, no 5 (December): 569-86.
- Forester, John. 2006b. "Policy Analysis as Critical Listening." In *Oxford Handbook of Public Policy*, ed. M. Moran, M. Rein, and R. Goodin, 124-51. New York: Oxford University Press.
- Forester, John. 2008. "Are Collaboration and Participation More Trouble than They're Worth?" Editorial for *Planning Theory and Practice* 9, no. 3 (December): 299-304.
- Fuller, Boyd. 2005. "Trading Zones: Cooperating for Water Resource and Ecosystem Management When Stakeholders Have Apparently Irreconcilable Differences." PhD diss., MIT Department of Urban Studies and Planning.
- Fung, Archon, and Erik Olin Wright. 2003. *Deepening Democracy: Institutional Innovations*

## فضا و دیالکتیک، شماره ۲۱، پائیز ۱۴۰۰

in *Empowered Participatory Governance*. London: Verso.

Greig, Michelle Robinson. 1997. *Interview by Kristen Grace*. Profiles of Practitioners

Project. Cornell University, Department of City and Regional Planning, Ithaca, NY.

Hanson, Norwood Russell. 1961. *Patterns of Discovery*. Cambridge: Cambridge University Press.

Heifetz, Ronald, and Martin Linsky. 2002. *Leadership on the Line*. Boston: Harvard Business School Press.

Kolb, Deborah, and Judith Williams. 2003. *Everyday Negotiation: Navigating the Hidden Agendas of Bargaining*. San Francisco: CA: Jossey-Bass.

Menkel-Meadow, Carrie. 2001. "Aha? Is Creativity Possible in Legal Problem Solving and

Teachable in Legal Education?" *Harvard Negotiation Law Review* 6: 97-144.

Murdoch, Iris. 1970. *The Sovereignty of Good*. London: Ark.

Nussbaum, Martha. 1990. *Love's Knowledge*. New York: Oxford.

Reich, Robert. 1988. "Policymaking in a Democracy." In *The Power of Public Ideas*, ed. R. Reich. Cambridge, MA: Ballinger.

Sandercock, Leonie. 2003. "Dreaming the Sustainable City: Organizing Hope, Negotiating

Fear, Mediating Memory." In *Stories and Sustainability*, ed. Barbara Eckstein and Jim Throgmorton, 142-64. Cambridge, MA: MIT Press.

Schön, Donald. 1983. *The Reflective Practitioner: How Professionals Think in Action*. New York: Basic Books.

Susskind, Lawrence, and J. Cruikshank. 1987. *Breaking the Impasse*. New York: Basic Books.

Susskind, Lawrence, and J. Cruikshank. 2006. *Breaking Roberts Rules*. New York: Oxford University Press.

Susskind, Lawrence, S. McKernan, and J. Thomas-Larmer, eds. 1999. *The Consensus*

*Building Handbook: A Comprehensive Guide to Reaching Agreement*. Thousand Oaks, CA: Sage.

Thom, Stephen. 1997. Interview by Kristen Grace. *Profiles of Practitioners Project*. Ithaca, NY: Cornell University, Department of City and Regional Planning.

Winship, Christopher. 2006. "Policy Analysis as Puzzle Solving." In *Oxford Handbook of Public Policy*, eds Michael Moran, Robert E. Goodin, and Martin Rein, 109-23. New York: Oxford University Press.

Yanow, Dvora and Peregrine Schwartz-Shea, ed. 2006. *Interpretation and Method: Empirical*

*Research Methods and the Interpretive Turn*. Armonk, NY: M.E. Sharpe.

## یادداشت‌ها

Original publication details: Forester, John. 2009. *Dealing with Differences: Dramas of Mediating Public Disputes*. Oxford: Oxford University Press, pp. 37-56. Reproduced with permission from Oxford University Press.

1. مقایسه کنید با کتاب شگفت‌انگیز و پربصیرت سوزان کالین مارکس درباره‌ی کار مهم میانجی‌گرها در شرایطی که بسیاری فکر می‌کنند ناممکن است (Marks 2000). او در فرازی می‌نویسد «مراقبین» [یا ناظرین] به واژه‌ی کلی و مبهمی برای اکثر برقرارکنندگان صلح و آرامش بکار می‌رود، بویژه در راه‌پیمایی‌ها، در تظاهرات، یا بحران‌ها. وقتی از ما خواسته شد که یک تظاهرات عمومی را مراقبت و نظارت کنیم و نهایتاً منجر به میانجی‌گری شد، از آنجا که حضور ما برای جلوگیری از خشونت کافی بود، اینکه ما را میانجی‌گر، ناظر، یا مراقب خطاب کنند مهم نبود. سرمان شلوغ‌تر از آن بود که به این فکر کنیم باید خودمان را با چه برجسی صدا کنیم» (Marks 2000: 67).

2. «داستان کردارهای» میانجی‌گرها که در اینجا مورد بررسی قرار می‌دهیم بخشی از یک پروژه‌ی تحقیقاتی بلندمدت‌تر را تشکیل می‌دهد که ناظر است بر بررسی سیاست خرد کردارهای برنامه‌ریزان و میانجی‌گرها در طیفی از بستری‌های مناقشه‌دار به لحاظ سیاسی (Forester 1999a, Forester, ) (Peters and Hittleman 2005). مصاحبه‌های تاریخ شفاهی ما متمرکز است بر تبیین‌هایی از چالش‌ها و فرصت‌هایی که نمونه‌ها و پروژه‌ها ارائه می‌دهند؛ ما بر تاریخ‌های زندگی متمرکز نمی‌شویم. به عوض، می‌کوشیم روایت‌های بازیگران درونی، و نه ناظران بیرونی، را جمع‌آوری کنیم. ما پرسش‌های متمایزی می‌پرسیم که متمرکزند بر کردار و نه ایستار، باور یا نظریه‌ی مورد حمایت: نمی‌پرسیم «درباره‌ی فلان مسأله چه فکر می‌کنید؟» بلکه می‌پرسیم «چگونه در این مورد، فلان مسأله را راست و ریس کردید؟» در نتیجه، ما تاریخ‌ها یا نظرات کامل درباره‌ی مسائل را مستند نمی‌کنیم، بلکه توجه‌مان به درک عملی مداخله‌ی برنامه‌ریزان و میانجی‌گر درگیر در وضعیت است، و می‌کوشیم روایت‌های ایشان را به عنوان آخرین کلام درباره‌ی نمونه‌ها در نظر بگیریم، بلکه آنها را روایت‌هایی می‌دانیم که به مثلث‌بندی و تقویت‌شدن نیاز دارند، مثل هر مدرک و دلیل تفسیری دیگری (Forester 2006a).

3. سایر پژوهشگران تفاوت و تعارض شهری بطور مشابه شور، اشتیاق، شوخ‌طبعی و هیجان را در کانون داستان عقلانیت عملی در مواجهه با تعارض می‌دانند (Forester 2004b, Sclavi 2006a,b, Sandercock 2003a).

4. On identity conflicts, see Rothman (1997), and on intractable conflicts, for example, see Lewicki, Grey, and Elliott (2003).

5. گزاره‌ی کلاسیک در اینجا، که همچنان مثل زمان چاپش هوشمندانه است، بحث تیزهوشانه‌ی شری آرنشتاین درباره‌ی مخاطرات «ما مشارکت می‌کنیم، آنها سود می‌برند» در مقاله‌اش «نردبان مشارکت شهروندی» است (Arnstein 1969). بنت فلوپیر (1998) و ارن ییفتاشل (1998)

## فضا و دیالکتیک، شماره ۲۱، پائیز ۱۴۰۰

هشدارهای آرنشتاین را بسط دادند. آنها می‌گویند در شرایط تعارض سیاسی، می‌توانیم انتظار این را داشته باشیم که قدرت توجیه عقلانی بر عقلانیت غالب شود، و بخش عمده‌ای از «برنامه‌ریزی» نه به خواست‌های گسترده‌تر جماعت‌های متکثر، بلکه به دستورکارهای هژمونیک کنترل فضایی خدمت می‌کند.