

## ОБУЧЕНИЕ ПСИХОЛОГИЧЕСКОМУ ПОСРЕДНИЧЕСТВУ В РАЗРЕШЕНИИ КОНФЛИКТОВ

Н.В.ГРИШИНА

Интерес к обсуждению и внедрению в практику такой непривычной для нас формы работы с людьми, как посредническая деятельность<sup>1</sup>, в частности психологическое посредничество в разрешении конфликтных ситуаций, проявляется в нашей литературе и практике лишь в самое последнее время<sup>2</sup>. Сегодня проблемы конфликта актуализированы и в реалиях общественной жизни, и в сознании общества, которое постепенно переходит от неприятия и подавления конфликтов к осознанию необходимости «работы» с ними, к поиску возможностей их регулирования. Обращение к одной из этих возможностей – психологическому посредничеству в разрешении конфликтов – произошло под определенным влиянием западного опыта, где разнообразные формы посреднической деятельности, институционально оформленные, существуют уже много десятилетий.

Использование психологического посредничества основано на хорошо известном специалистам факте: участие в переговорном процессе третьих, нейтральных, лиц положительно сказывается на его эффективности. В отечественной практике – из-за отсутствия у нас соответствующих организационных оформлений и специально подготовленных работников – к «естественным» посредникам могут быть отнесены люди, которые в силу своей должностной позиции или

---

<sup>1</sup> В настоящее время в обыденном сознании происходит закрепление за понятием «посредническая деятельность» содержания, отличного от складывающегося в научном языке. Из западных аналогов наиболее близким по смыслу к понятию «посредничество» является термин "медиаторство". Неочевидно, однако, что введение его в отечественный обиход снимет терминологические проблемы. Редкие публикации на эту тему в отечественной литературе используют термин «посредник». В данном случае, отдавая себе отчет в необходимости уточнения терминологии, используемой в практической психологии, мы оставляем вопрос употребления того или иного термина открытым.

<sup>2</sup> Первые публикации на эту тему см. в сборниках «Конфликт в конструктивной психологии», Красноярск, 1990 и «Бюллетень клуба конфликтологов», Красноярск, 1991.

профессиональной деятельности периодически вынуждены в той или иной форме брать на себя функции регулирования отношений между людьми. В первую очередь, это руководители и учителя, а также социологи и психологи, занятые практической деятельностью. В предлагаемой вашему вниманию статье мы хотели бы обсудить опыт работы по обучению психологическому посредничеству. Первые попытки практической работы в этом направлении, судя по упоминаниям в литературе, связаны с обучением руководителей. Моя работа также начиналась в рамках программ социально-психологической подготовки руководителей. И первый же опыт работы с ними показал, что *руководители, как естественные посредники*, испытывают значительные трудности, которые, как оказалось, связаны не столько с отсутствием конкретных навыков деятельности такого рода, сколько с выбором принципиальной позиции относительно своего участия, своей роли в данной проблемной ситуации.

Сущность посредничества в конфликтах состоит, как известно, в организации процесса урегулирования взаимоотношений, разрешения сложной ситуации между сторонами. Наш опыт работы с руководителями показывает, что типичной моделью, используемой ими при разрешении конфликтов, является *модель арбитража*, при которой руководитель выступает в роли третейского судьи: выслушивает стороны, собирает необходимую информацию, а затем либо признает правоту одной из сторон, либо принимает некое «третье» решение. Такая стратегия типична для процесса принятия организационных или технических решений: формулируется проблема, ищутся варианты решения и выбирается «правильное», лучшее из них. Ту же логику руководители используют и при решении проблем человеческих взаимоотношений, однако здесь подобная стратегия редко приводит к успеху. Чем в большей степени конфликтная ситуация затрагивает взаимоотношения сторон во всей их неизбежной «закрытости» для окружающих, тем труднее установить «истину», тем сомнительнее возможность решения в пользу одной из сторон. При этом, поскольку каждый из участников конфликта убежден в своей правоте, такое решение не может быть принято без ущерба для отношений самого посредника по крайней мере с одной из сторон. Само же решение типа «вы правы, а вы нет» создает лишь видимость выхода из проблемной ситуации, но, в сущности, совсем не является разрешением конфликта. Кроме того, подобная стратегия со стороны руководителя невольно закрепляет негативный опыт взаимодействия между участниками конфликта: они не справились с проблемой сами и вынуждены были обратиться за помощью к третьему лицу, которое и решило их проблему. Немаловажны и этические аспекты: присвоение себе права или просто необходимость быть судьей в человеческих отношениях этически сомнительны и тягостны. Многие руководители говорят о том,

что они часто не могут избавиться от ощущения вины, если принятое когда-то ими решение оказалось (или кажется им теперь) неверным.

При сопоставлении модели арбитража с моделью посредничества становятся очевидными психологические преимущества последнего: выступая в роли посредника, руководитель организует диалог, но, если его посредничество эффективно, решение принимается самими участниками конфликта, они несут за него ответственность и приобретают позитивный опыт совместного разрешения сложных ситуаций. Постоянно сталкиваясь в своей работе с проблемами человеческих взаимоотношений, руководители относительно легко трансформируют этот опыт в навыки посреднической деятельности. Наиболее трудный момент в процессе их обучения, пожалуй, связан с созданием альтернативы усвоенной ими парадигме работы с конфликтами – отказом от позиции судьи и переходом в позицию посредника. Важно при этом не просто заменять одну модель на другую, а создать понимание того, что первый шаг руководителя в разрешении конфликта – выбор на основе определенных критериев модели, в соответствии с которой он будет действовать.

Другая категория «естественных» посредников, на опыте обучения которых мне и хотелось бы остановиться подробнее, – это психологи-практики. Наиболее типичные профессиональные позиции работы психолога с конфликтами – это психотерапевт и консультант, принимающий сторону клиента, действующий в его интересах, обсуждающий с ним проблему и оптимальные стратегии поведения. Мое обращение к работе с психологами было связано с тем, что мне на основании имевшегося у меня опыта работы с конфликтной проблематикой казалось, что профессиональному репертуару психолога зачастую недостает навыков именно посреднической деятельности.

Однако обучение психологов новым для них формам профессиональной деятельности оказалось сопряженным с рядом трудностей. Прежде всего приходится сталкиваться с тем, что практические психологи далеко не всегда осознают необходимость выбора определенной позиции в работе с клиентом (позиции психотерапевта, консультанта или посредника), нечетко осознают критерии, по которым выбирается та или иная позиция, неосознанно совершают переход из одной позиции в другую. Речь не идет о невозможности, так сказать, «синтетического» жанра в работе психолога. Более того, понятно, что в ряде случаев психолог вынужденно оказывается перед необходимостью перехода из одной позиции в другую. Например, невозможность психологического посредничества в конфликте (скажем, в силу категорического отказа одной из сторон участвовать в диалоге) позволяет ему перейти в позицию консультанта обратившегося к нему лица и действовать исключительно в его интересах. Позиция консультанта, в свою очередь, может успешно сочетаться с психотерапевтической помощью.

Принципиально важно, однако, чтобы психолог в каждый конкретный момент работы с клиентом, семейной парой, конфликтующими группами в коллективе четко осознавал свою позицию, жанр, в котором он работает, и причины, по которым он считает нужным занять ту или иную позицию или выйти из нее.

Участники тренинга посредничества, прошедшие ранее курс обучения партнерскому общению (видимо, наиболее распространенному в отечественной практике виду тренинга), испытывают, по нашему мнению, довольно большие трудности. Язык так называемого «партнерского» общения (в той парадигме, которая распространена среди психологов, занимающихся соответствующим видом тренинга), на мой взгляд, более близок языку естественного человеческого общения, он опирается на нормативно одобряемые человеческие чувства и очевидно ценные навыки общения: «правильное» слушание, понимание, эмоциональное принятие, сочувствие, помощь и т.д. Этот язык близок профессиональной деятельности психологов и легко ими принимается (что, конечно, не означает легкости усвоения, и это делает работу тренера, занимающегося партнерским общением, объективно ничуть не более легкой). Язык же посредника более «искусствен», он ограничивает возможности проявления спонтанных человеческих чувств, вынуждая «держаться» нейтральную позицию, не переходить на позицию партнера, не формировать своего мнения относительно решения обсуждаемой проблемы и т.д. В отдельных аспектах стиль деятельности посредника не совпадает с привычными для психолога приемами профессионального поведения, в силу этого в процессе овладения навыками посредничества психологам в большей или меньшей степени приходится преодолевать закрепившиеся у них профессиональные поведенческие стереотипы.

Подготовленная нами **программа обучения психологов навыкам посреднической деятельности** имеет среднюю продолжительность 40 часов, рассчитана на пятидневную работу в стандартной группе 12-14 человек с использованием видеотехнических средств. **Начальный этап** обучения, как и в большинстве программ социально-психологического тренинга, имеет своей основной целью подготовку участников группы к дальнейшей работе. В данном случае она осуществляется в виде своеобразного «погружения» в пространство конфликта, что позволяет актуализировать представления о конфликтах, чувства, переживаемые участниками конфликтной ситуации, их поведение. Для этого могут быть использованы самые разнообразные приемы: анализ ассоциаций, обсуждение собственного опыта, специальные упражнения и т.д.

Участники группы поочередно рассказывают о конфликтах. Обычно они выбирают ситуации, в которых сами являлись одной из сторон конфликта (как правило, пассивной), или те, где было необходимо их профессиональное участие. Так или иначе, их

рассказы эмоциональны, производят впечатление на других членов группы и создают в ней специфическую атмосферу. Одна из участниц жалуется, что чувствует какую-то тяжесть и у нее начинает болеть голова. Другой участнице кажется, что в центре круга что-то сгущается, какое-то невидимое облако, излучающее напряжение. Мы продолжаем говорить о конфликтах, начинаем передавать друг другу свои ощущения относительно цвета конфликта. Черный, темный, красный, коричневый, красно-черный, грязный, багровый... Одна из участниц группы говорит: «Почему-то конфликт кажется мне зеленым. Странно, я ведь люблю зеленый цвет (с недоумением). А, он же ядовито-зеленый!» Я прошу их представить, что они держат конфликт, о котором сейчас рассказали, в своих руках. Участники группы сидят с напряженно вытянутыми руками, раскрытыми вверх ладонями, почти у всех закрыты глаза. «Вот он. Он в ваших руках, что вы сделаете с ним?» Я вижу, как ладони одних непроизвольно сжимаются, другие как бы отталкивают что-то от себя. Елена говорит: «Я почувствовала, как мои руки стали тяжелыми и что-то потащило их вниз». Алевтина: «Мне захотелось растопырить пальцы, и что-то липкое потекло между ними, мне хотелось, чтобы оно скорее вытекло» (брезгливо передергивает плечами). Тамара (ее руки были разведены в стороны): «Я чувствовала, что в моих руках сразу два конфликта и что моя левая рука непроизвольно сжимается, я хочу задушить этот конфликт. Неужели я такая жестокая?» (на ее глазах появляются слезы).

На этом же первом этапе, поскольку каждый из участников группы рассказывает о какой-то конфликтной ситуации, собирается материал для последующей работы. Обучающая задача состоит в том, что слушателям необходимо кратко и точно сформулировать основную проблему конфликта, его суть. Возможные трудности здесь связаны с тем, что они должны найти формулировку не в терминах поведения или взаимоотношений людей, но в виде констатации противоречия между системами, явлениями, интенциями и т.д., для чего необходимо увидеть то, что стоит за поведением людей, за их внешними поступками и действиями. «Поведенческое» видение конфликта неизбежно – в явной или неявной форме – содержит оценочный компонент, а именно этого и должен избегать посредник для сохранения своей позиции и реализации соответствующих функций.

Дальнейший сценарий программы обучения построен по принципу последовательного прохождения различных стадий процесса посредничества. **Первый этап** – с которого фактически уже начинается или может начаться деятельность посредника – это обращение человека к психологу за помощью в разрешении проблемной или конфликтной ситуации. Именно эта первая встреча во многом определяет, как будет далее строиться работа психолога с конфликтом и в какой профессиональной роли – психотерапевта, консультанта или посредника

– он выступит. Чтобы в дальнейшем психолог мог эффективно реализовывать функции посредника, необходимо на этом первом этапе работы с клиентом соблюсти определенные правила. Наша программа предполагает обсуждение и последовательную отработку различных аспектов этого первичного приема клиента, уточнение способов решения основных задач данного этапа. В ходе этого первого диалога с участником конфликта важно выяснить несколько ключевых для понимания конфликтной ситуации моментов: в чем, собственно, суть конфликта, предмет разногласий и «борьбы» его участников; кто является конфликтующими сторонами; каковы позиции участников конфликта и цели, которые они преследуют; каковы их установки относительно друг друга, имеет ли их прошлый коммуникативный опыт скорее позитивный или скорее негативный характер. Часто в общем виде ответы на эти вопросы можно получить из монолога обратившегося за помощью человека, иногда для точного понимания важно задать «проверочные» вопросы. Получив необходимую информацию, можно перейти к решению других задач первого этапа. Прежде всего необходимо четко определить круг проблем, подлежащих обсуждению и решению в ходе совместной дискуссии всех участников конфликта. Для этого психолог должен специально уточнить, предполагает ли клиент последующее обсуждение каждой из упомянутых им проблем; тем самым как бы заключается контракт с клиентом. Далее важно понять, какой выход из сложившейся ситуации, какое решение возникшей проблемы для человека является желательным. И наконец, психолог уточняет с клиентом план дальнейших действий – нам нужно встретиться с другим участником конфликта. Эта часть работы психологически сложна; нужно не просто вступить в определенные договоренности с клиентом, но и создать ситуацию его ответственности за происходящие события и их развитие.

В чем возможные трудности этого первого этапа работы? В целом и идеи, и основную схему работы с клиентом психологи принимают легко. Одна из участниц группы, имеющая опыт работы в консультации по проблемам семьи и брака, сказала, что она чувствует большое облегчение от того, что у нее появилась какая-то точка опоры: «Раньше я часто испытывала трудности из-за того, что не знала, когда закончить разговор, достаточно ли мы говорили или надо что-то еще выяснить, успешен ли был наш разговор или нет. Сейчас я лучше понимаю, что мне нужно сформулировать для себя ряд задач или какую-то общую схему, которая у меня должна быть для первой встречи с клиентом. Теперь я знаю, что мне делать». Самое трудное, пожалуй, – это провести беседу таким образом, чтобы сохранить (и внешне, и внутренне) определенную нейтральность по отношению к позиции участника конфликта, не стать его «адвокатом», что исключит возможность посредничества и превратит психолога, в лучшем случае, в консультанта. Возникающая в силу сопереживания готовность встать на

сторону клиента может привести психолога и к прямой ошибке – принятию на себя обязательств, которые он не сможет выполнить. Особенно важно помнить об этом психологам или социологам, работающим в организациях, где их работа с конфликтом часто выходит за рамки чисто психологической и предполагает определенные действия, переговоры со значимыми лицами и т.д.

Мне хотелось бы привести довольно показательный пример из практики обучения психологическому посредничеству. Одна из участниц группы, выступая на занятиях в роли «клиента», воспроизвела ситуацию из своего собственного опыта, когда к ней, как к психологу, обратилась за помощью сотрудница ее предприятия. В роли этой сотрудницы она и поведала «психологу», что работала в одном из отделов предприятия, однако стала болеть, а потом и вовсе по состоянию здоровья была вынуждена временно оставить свою работу. Теперь врачи разрешили ей вернуться на работу, однако, как ей кажется, в коллективе, который поначалу очень сердечно отнесся к ее проблемам, не хотят ее возвращения, так как ее пустующая ставка дает остальным сотрудникам возможность дополнительного заработка. Ее рассказ был очень эмоционален, вызывал сочувствие. Она не жаловалась, но просила о помощи, говорила о том, как для нее важно вернуться в свой коллектив, какая это для нее психологическая опора в жизни и т.д. Участник группы, выступающий в роли психолога, отбросив только что обсуждавшиеся и принятые группой идеи и принципы посредничества, начал утешать своего клиента, обещал помощь, подбадривал, говоря, что скорее всего как-то удастся договориться и решить эту проблему. При обсуждении разыгранного эпизода участница группы, сыгравшая роль клиентки, сказала нам, что она, будучи психологом, в реальной ситуации поступила точно так же. А потом выяснилось, что у той женщины в силу некоторых ее личностных черт не сложились отношения в коллективе, законность получения ею продолжительных больничных листов была весьма сомнительной и ее возвращение в коллектив никак не было связано с материальными проблемами, а просто было неприемлемо для коллектива. Как теперь поступить психологу? Держаться своей первоначальной позиции и действовать в интересах своей клиентки и вопреки не только интересам коллектива, но, возможно, и своим собственным этическим позициям? Либо сказать клиентке, что произошла ошибка и мы теперь ей помочь не сможем? Положение явно затруднительное и этически сомнительное. Этот и другие аналогичные случаи – результат поспешного принятия психологом позиции одной из конфликтующих сторон.

Далее отрабатывается следующий этап посреднической деятельности – проведение переговоров со второй стороной конфликта – от установления контакта до согласования плана дальнейших действий.

Основные психологические сложности этой стадии связаны с установлением контакта с этим участником ситуации, так как здесь инициатива контакта принадлежит не ему, а посреднику. Поэтому особое значение приобретает начальный момент диалога посредника с участником конфликта и то, как посредник ставит перед ним проблему.

Вот пример из работы тренинговой группы.

«Школьный психолог»: «Спасибо, что зашли. Ко мне приходила мама Пети Иванова из 5 «А». Она считает, что его отметки по вашему предмету не всегда справедливы».

«Учитель»: «А, она уже и к вам приходила жаловаться! Лучше бы позанималась со своим ребенком».

Избранная психологом формулировка проблемы неудачна: она имеет оценочный характер, «обвиняет» собеседника и соответственно вызывает у него агрессивно-оборонительную реакцию.

На этом же этапе посредник должен сформировать у второго участника конфликта позитивное отношение к своему участию в решении проблемы, склонить его к осознанию необходимости и возможности диалога по поводу сложившейся ситуации.

Одна из проблем для посредника – удержаться в рамках психологически равного, сбалансированного отношения, к обоим участникам конфликтной ситуации. Их поведение изначально может быть различным и даже диаметрально противоположным: один приходит к посреднику за помощью, а другой может отказаться от участия в совместной работе, от диалога не только со своим оппонентом, но и с посредником. Это требует и разной стратегии действий психолога. Опыт работы в тренинговой группе показывает, что психолог нередко нарушает принцип равного отношения к участникам конфликта. Например, столкнувшись с негативным отношением второго участника конфликта к самому факту обращения его «противника» к третьему лицу или с нежеланием вести диалог, психолог невольно начинает защищать интересы своего первого клиента, вызывая тем самым еще большую оппозицию второго по отношению к самой ситуации посредничества, поскольку тот чувствует себя в роли «ответчика». Либо, помня, что он должен склонить своего второго клиента к диалогу, договориться с ним о совместном обсуждении проблемы, и пытаясь ослабить его сопротивление, поневоле начинает «сдавать» своего первого клиента и подыгрывать его оппоненту («С ним, конечно, трудно разговаривать...», «Вы же понимаете, если с ним как-то не договориться, он же не успокоится и пойдет дальше жаловаться» и т.п.). Любой неудачный шаг посредника или просто неудачно сказанная фраза, нарушающие или хотя бы создающие видимость нарушения принципа равного отношения к обеим конфликтующим сторонам, негативно скажутся на возможности эффективного проведения диалога.

И наконец, **третий этап** посреднической деятельности – центральный момент всей ситуации посредничества – это сам диалог, проведение совместных встреч и обсуждений со всеми участниками конфликтной ситуации, прерываемых в случае необходимости для раздельной работы с каждой из сторон, вплоть до достижения согласия, выработки какого-то решения участниками конфликта. Поведение посредника здесь наиболее специфично. Западная практика накопила значительный арсенал приемов и техник поведения посредника на этапе совместного обсуждения проблемы участниками конфликтной ситуации. Многие из них построены на основе методики принципиальных переговоров Р.Фишера и У.Юри и хорошо знакомой отечественным психологам технике активного слушания. Бесспорно, это наиболее трудный этап в работе посредника, и для эффективного посредничества требуется прежде всего накопление опыта реальной практической работы. Подготовка к этой работе в рамках учебной программы предполагает знакомство участников группы тренинга с приемами и техниками работы посредника, обсуждение и отработку различных вариантов его реакций и действий в зависимости от складывающейся в диалоге ситуации, от тех или иных шагов его участников.

В сущности, смысл совместного обсуждения проблемы, диалога, организуемого посредником, состоит в том, чтобы обеспечить переход участников конфликта от конфронтации, борьбы друг с другом за утверждение своих позиций к осознанию общности их интересов в решении возникшей проблемы и необходимости объединения их усилий для поисков этого решения. Посредник и нужен, в сущности, для того, чтобы направить энергию их противостояния на «борьбу» с их общей проблемой. Так как в задачи посредника не входит решение проблемы и своими усилиями он лишь *оптимизирует* процесс решения проблемы самими участниками конфликта, то приемы и техники работы посредника имеют организующий характер: создание и сохранение атмосферы доверия, установление и выполнение договоренностей о принципах достижения результата и порядке обсуждения, поддержка позитивных шагов и ограничение деструктивных действий и т.д. Роль посредника, который особенно активен в начале диалога, по мере эффективного развития обсуждения все более сводится лишь к коррекции его направления: поддержке конструктивных и пресечению деструктивных шагов диалога.

Возьмем пример из работы группы тренинга.

На кафедре обсуждается вопрос о работе преподавателя института в летнем учебном лагере. «Завкафедрой» относится к этому отрицательно, это личная инициатива «преподавательницы», едет она уже не первый год, и это вызывает некоторые сложности в учебной работе кафедры. Идут довольно бесплодные дебаты о том, является ли

эта поездка личным делом преподавателя или нет. И тут наступает момент «прорыва».

*Завкафедрой:* «Ну хорошо, на этот раз вы могли бы поехать, если бы нашли себе замену в учебном процессе».

*Преподаватель* (без паузы, на той же конфронтационной ноте): «Вам же, как заведующей кафедрой, легче решить этот вопрос. Почему я должна этим заниматься?»

*Завкафедрой* (резко меняет позу, поворачиваясь к преподавательнице боком): «Кроме того, ваша поездка будет оформлена за счет отпуска!»

*Преподаватель:* «Как за счет отпуска?»

Начинается новый виток. Что произошло? Одна из участниц переговоров – заведующая кафедрой – сделала важную уступку: предложила условие, при котором она могла бы изменить свое первоначальное решение и пойти преподавателю навстречу. Посредник пропустил момент, не отреагировал на столь важную позитивную инициативу, создающую новые возможности поиска решения проблемы, а преподаватель, эмоционально вовлеченный в конфронтацию, не оценил этот шаг. Руководитель фактически сделал одностороннюю уступку и не получил поддержки, отсюда и агрессивная реакция.

В целом тренинг психологического посредничества основан на общих методологических и методических принципах работы тренинговых групп – обсуждение различных элементов и приемов деятельности посредника, их отработка в разного рода упражнениях, проигрывание отдельных этапов деятельности посредника в различных вариантах ситуации, воспроизведение реальных ситуаций из актуального или прошлого опыта участников группы, по отношению к которым у них существует или существовала в прошлом необходимость осуществления посреднических функций и т.д. Как и руководители, психологи обычно обладают достаточным личным и профессиональным опытом, позволяющим им усваивать навыки посредничества. Общая же успешность обучения определяется двумя главными условиями: во-первых, уяснением специфической природы посредничества, принципов поведения посредника и, во-вторых, возможностями психолога выйти за привычные рамки своего профессионального опыта.

Одна из задач, которую должен решить психолог, выступающий в роли посредника, состоит в установлении особого типа отношений с участниками конфликта. В эмоциональном аспекте, безусловно, это должно быть доброжелательное, заинтересованное, вызывающее доверие, но нейтральное отношение. Чувство эмоционального контакта, понимания не должно сопровождаться у клиента впечатлением, что психолог «принял» на себя его проблему или что он смотрит на ситуацию его глазами. Важно дать почувствовать клиентам, что

посредник, хотя и заинтересован в них, но не склоняется в пользу какой-либо из сторон. Это требование к посреднику закреплено в принципе сбалансированного, «одинакового» поведения по отношению ко всем участникам конфликта и ведущихся переговоров, что накладывает специфический отпечаток на рисунок его взаимодействия с ними.

Для поддержания сбалансированной нейтральной позиции посредник использует специальные приемы поведения и взаимодействия с участниками переговоров: поочередное обращение к обеим конфликтующим сторонам, специфическую формулировку вопросов, выравнивание объема времени работы с каждым из участников переговоров и т.д.; достигаемый при этом баланс, однако, весьма хрупок и может нарушиться от любого неверно сделанного шага.

Например, в совместном обсуждении проблемы наступает перерыв. Заканчивая работу, посредник обращается к одному из участников диалога: «Я попрошу вас, подумайте, пожалуйста, что вы могли бы сделать в этом отношении». «Участник конфликта», к которому обращены эти слова, признается впоследствии, что у него «возникает чувство, будто они заодно, они оба «давят» на меня, вроде бы это из-за меня мы не можем договориться». Это чувство возникло лишь потому, что посредник обратился только к одному участнику переговоров, только ему «дал поручение».

Еще одной особенностью работы посредника является необходимость постоянно поддерживать на должном уровне чувство ответственности участников переговоров за процесс урегулирования сложившейся ситуации. В отличие от консультанта и психотерапевта, которые могут оставить за собой право определять пространство работы, изменять его в зависимости от динамики ситуации, посредник таким правом не обладает. Круг проблем, подлежащих обсуждению и разрешению, определяет обратившийся к посреднику участник конфликта. Другое дело, что сами участники переговоров в процессе совместного обсуждения проблемы могут выйти за пределы обозначенного ими круга тем, но этого не может сделать посредник. На наш взгляд, посредник не может работать с проблемами, которые он видит, но на обсуждение которых он не получил «санкции» клиента. Посредник не должен также «подсказывать» проблему клиентам. В ситуации посредничества право профессионала не в том, чтобы самому решать, с чем работать, а в том, что он может не браться за ситуацию, в эффективное разрешение которой он не верит или которая вызывает у него сомнения, например, по этическим или другим соображениям. Таким образом, из-за традиционных профессиональных стереотипов деятельности психолог может испытывать трудности, связанные с необходимостью ограничить свои действия рамками запроса клиентов или одного из них, хотя сам при этом может «чувствовать», что главная проблема в другом.

Говоря о наиболее существенных трудностях, с которыми сталкиваются психологи в процессе обучения посредничеству, необходимо упомянуть также об особенностях языка общения с клиентами. Практические психологи и особенно психотерапевты традиционно большое внимание уделяют нюансам речи клиента – столь важным для понимания его проблем. При этом, однако, психологи далеко не всегда приучены к необходимости точной нюансировки своей собственной речи. И когда позиция посредника требует нейтральности и безоценочности высказываний, то поиск точных формулировок нередко вызывает затруднения у психологов.

В заключение мы хотели бы коснуться вопроса, традиционного для такого рода активной социально-психологической подготовки: в какой степени полученные участниками тренинговой группы представления и навыки позволяют им эффективно заниматься деятельностью в этой сфере? Вопрос, безусловно, не праздный, когда речь идет о работе с людьми, в данном случае традиционные сомнения подобного рода могут быть сняты или смягчены утверждением, что речь здесь не идет о приобщении специалистов к какому-то принципиально новому для них виду деятельности. Мы исходим из того, что любой психолог, занимающийся практической деятельностью, хотя бы изредка оказывается в ситуации потенциальной необходимости посредничества. Множество психологов так или иначе повседневно в той или иной форме уже заняты этими проблемами (а по прогнозам специалистов удельный вес конфликтной проблематики в практической психологии будет увеличиваться), и знакомство их с возможностями посредничества в разрешении конфликтных ситуаций, на наш взгляд, может обогатить их профессиональный репертуар.