



Тема: ПОСРЕДНИЧЕСТВО ПСИХОЛОГА В РАЗРЕШЕНИИ КОНФЛИКТА

План:

1. Психологическая работа
2. Стадии преодоления конфликта
3. Принципы психологического посредничества
4. Барьеры коммуникации в конфликте и возможность взаимопонимания
5. Процесс психологического посредничества
6. Контакт посредника с клиентом
7. Анализ конфликта

Процедура психологической работы с конфликтами ориентированы преимущественно на проработку индивидуальных проблем человека — **внутриличностных и межличностных** конфликтов, причем последние обычно рассматриваются как следствие трудностей, характерных в целом для пространства его интерперсональных отношений.

Традиционные психологические процедуры, такие как **психологическое консультирование** или — тем более — психотерапевтическая работа, часто оказываются нерелевантны данной ситуации, поскольку предметом работы являются не психологические проблемы одного человека (даже и интерперсональные — «человек-в-ситуации»), а взаимодействие конкретных людей («люди-в ситуации»). Определенный опыт подобной практики накоплен в конфликтологии, однако ее формы и принципы не всегда адекватны представлениям психологии о помощи людям, поскольку имеют преимущественно «проблемно-ориентированный» характер. Именно на решение этой задачи — работа с людьми, имеющими проблемы во взаимодействии, — и ориентировано психологическое посредничество.

Этапы работы с проблемами взаимодействия включает:

- 1) заявление проблемы супругами в терминах поведения;
- 2) высказывание ими своих чувств;
- 3) попытка решения супругами своих проблем.

Терапевт — это человек, который расширяет контексты, создавая такой новый контекст, в котором становится возможным исследование неизвестного ранее. Он поддерживает членов семьи и поощряет их экспериментирование с такими видами поведения, которые прежде ограничивала семейная система. С появлением новых возможностей семейный организм усложняется и вырабатывает более приемлемые альтернативные решения проблем.

С. Минухин, Ч. Фишман говорили:

В любом случае «все семейные терапевты сходятся во мнении, что с дисфункциональными аспектами семейного гомеостаза нужно бороться».

Однако способы решения этой задачи могут быть различными.

При этом могут использоваться разные стратегии, которые Минухин обозначает как «вызов симптому», «вызов семейной структуре» и «вызов семейной реальности».

«**Вызов симптому**» заключается в том, что семья, имеющая проблемы, обычно связывает свои трудности с кем-то из ее членов — «носителем симптома». Задача терапевта в этом случае состоит в том, чтобы «поставить под сомнение существующее в семье определение проблемы и характер реакции на нее», преследуя цель «изменить или переформулировать представление семьи о проблеме».

«Вызов структуре семьи» — это попытка изменить сложившиеся стандарты и стереотипы взаимодействия: «бросая вызов правилам», терапевт изменяет привычные схемы отношений, подсистемы семьи, функции отдельных членов семьи и т. д. в направлении усиления ее приспособительного потенциала.

«Вызов семейной реальности» — это способ ее «переконструирования», прежде всего за счет изменения восприятия семьи, системы семейных отношений и взаимодействий ее членами. Выработка действующих стереотипов проявления и разрешения конфликтов — важнейшая сторона такого первоначального периода».

Для достижения своих целей терапевт использует разнообразные приемы. Такой прием, как инсценировка, Минухин сравнивает с танцем и выделяет в нем три фигуры: «В первой фигуре терапевт наблюдает спонтанные взаимодействия в семье и решает, какие дисфункциональные области следует выделить. Во второй фигуре терапевт создает сценарии, по которым члены семьи исполняют свой дисфункциональный танец в его присутствии. А в третьей фигуре терапевт предлагает альтернативные способы взаимодействия. Последняя фигура может обозначить перспективы и вселить в семью надежду».

Таким образом, терапевт в ходе сеанса создает определенные события, побуждает членов семьи справляться с проблемами при помощи непривычных для них способов взаимодействия, поддерживает их успешные действия и надежду на позитивные изменения.

Большое значение при этом приобретает то, как складываются отношения проблемной семьи с психотерапевтом, какую позицию он занимает в процессе работы. В частности, существует определенный риск того, что терапевт окажется «втянутым в поле семьи» и это помешает его терапевтическим усилиям. В качестве одного из возможных решений этой проблемы предлагается использование группы терапевтов или терапевта и помощника, что обеспечивает некий «баланс» в их взаимодействии с семьей, а если нужно, то и определенную конфронтацию, противостояние в интересах терапевтического процесса. Очевидно, наиболее оптимальным вариантом, как предлагает Минухин, является способность терапевта «чувствовать себя свободно при самых разных уровнях вовлеченности» и использовать как приемы конфронтации, так и нейтральной позиции или обособления, в общем, применять самые разные методы.

Работая с семьей, Минухин допускает использование оценок и проявления собственного отношения к высказываниям участников терапевтического процесса. Например, обращаясь к женщине и комментируя ее диалог с мужем, он говорит: «Я думаю, люди иногда чувствуют подавленность, когда им, как вашему мужу, приходится быть неискренними. Ваш муж не склонен высказываться напрямик. В вашей семье очень много неискренности, потому что вы, в сущности, очень хорошие люди и очень стараетесь не огорчать друг друга.

Для преодоления межличностных конфликтов предлагается стратегия, включающая пять стадий:

- 1) наблюдение /дистанцирование, предполагающее отказ от критики и стереотипных оценок;
- 2) инвентаризация, направленная на оценку негативных и позитивных способностей партнера, характерных или желательных для самого пациента;
- 3) ситуативное поощрение как подкрепление «правильного» поведения партнера;
- 4) вербализация — использование соответствующих конструктивных правил для обсуждения проблем с партнером;
- 5) расширение целей, направленное на выбор новых целей и сфер взаимодействия с партнером с учетом его позитивных возможностей и без переноса негативного опыта.

Принципы психологического посредничества

- Психологическое посредничество является собой форму работы, соединяющую психологические представления о работе с конфликтами, возможности ситуационного подхода и опыт, накопленный конфликтологической традицией и основывающийся прежде всего на переговорной практике, использовании идей медиаторства в организации коммуникативного процесса между участниками конфликта и поиске соглашения между ними.
- Применение этого подхода к проблеме разрешения межличностных конфликтов означает, что помимо традиционной психологической работы с участниками конфликта возможен путь создания новой ситуации их взаимодействия, которая и может послужить основой разрешения конфликта. Это не означает, что ситуационный подход представляет собой «внешний», или «поверхностный» путь решения проблем взаимодействия. Он основан на представлении, что «модификация контекста вызывает изменение внутреннего мира».

Сущность психологического посредничества в межличностных конфликтах — это участие психолога в коммуникативном процессе, направленном на создание такой ситуации во взаимодействии участников конфликта, которая способствует смягчению их противостояния и возникновению согласия.

Психологическое посредничество — это прежде всего психологическая помощь людям в конфликтных ситуациях, которая направлена на восстановление нарушенных отношений и их продолжение на новой, более конструктивной основе.

принципы психологического посредничества:

- 1) посредник нейтрален, он не выносит собственных оценок и суждений, не присоединяется к сторонам конфликта;
- 2) посредник работает с процессом и не влияет на характер принимаемых решений;
- 3) посредник стимулирует переход участников обсуждения от конфронтации к договоренностям;
- 4) посредник обеспечивает защищенность участников переговоров;
- 5) посредник несет ответственность за процесс, но не за характер принимаемых решений.

Психологическое посредничество направлено на процесс организации диалога между людьми, а не на принятие ими решений в сложной ситуации. Только сами участники конфликтного взаимодействия в полной мере могут оценить приемлемость для них тех или иных способов преодоления кризиса в их отношениях.

Еще одна проблема, возникающая, видимо, в разных видах практической психологической работы с людьми, но особенно часто в деятельности медиатора, — это этическая, или моральная позиция психолога по отношению к проблеме клиента, или, в формулировке Р. Кочюнаса, «в какой степени ценности консультанта должны "участвовать" в процессе консультирования» (Кочюнас, 1999, с. 33).

При этом существуют две полярные точки зрения. Одна из них настаивает на ценностной нейтральности психолога — это означает, что он не должен занимать какую-то собственную моральную позицию по отношению к проблеме клиента. Обычные аргументы в пользу подобной точки зрения связаны с нежелательностью или даже невозможностью оказывать ценностное влияние на клиента, с признанием права клиента на собственную систему этических представлений, с тем, что клиент, сталкиваясь с моральной позицией психолога, подсознательно ждет оценок и начинает защищаться и т. д.

Альтернативная точка зрения предполагает, что, напротив, консультант должен открыто выражать свою ценностную позицию, иначе клиент может считать, что любое его поведение является приемлемым.

Барьеры коммуникации в конфликте и возможность взаимопонимания

Самое главное препятствие к конструктивной работе с конфликтом — это нежелание сторон разрешать его. Если считать, что разрешение конфликта, прежде всего, предполагает достижение сторонами согласия в диалоге, то теоретически оно возможно всегда, за исключением тех случаев, когда стороны не хотят этого. Стороны не стремятся к разрешению конфликта, когда ими (или одной из них) принято решение о разрыве отношений или когда сохранение конфликтных отношений создает какие-то преимущества сторонам (или одной из них). Первый случай соответствует тому, что ранее рассматривалось как возможность прекращения конфликта без его разрешения: супруги разводятся, подчиненный увольняется и т. д., так и не найдя выхода из острого конфликта.

Несмотря на то, что близкие и хорошие отношения обычно являются социально и лично одобряемым образцом человеческого взаимодействия, люди далеко не все стремятся к максимальной близости даже при формально близких отношениях.

Из других ощутимых препятствий в межличностной коммуникации стоит упомянуть такие, как частое использование «силовых» методов и привычка быть судьей. Одной из отличительных особенностей межличностного конфликта по сравнению с другими проблемами, которые переживают люди, является оценка каждой из сторон своей позиции как более «правильной», обоснованной, справедливой.

Таким образом, неэффективные стратегии поведения, которые выбирают люди в конфликтных ситуациях, становятся главным препятствием к их разрешению. В их основе — представление о том, что выйти из конфликта можно лишь «победив» партнера, подмена поиска решения борьбой за свои интересы, отсутствие навыков эффективной коммуникации.

Именно в коммуникативном аспекте конфликта, пожалуй, наиболее явным образом проявляются нарушения взаимодействия участников ситуации. А. Силларси, Дж. Вейсберг описывают свои наблюдения следующим образом: «Фактически впечатляющей чертой интенсивного интерперсонального конфликта является дезинтеграция конвенциональных схем беседы. По мере усиления конфликта беседы в возрастающей степени становятся менее упорядоченными, ясными, релевантными и целенаправленными и более импульсивными, эмоциональными и импровизационными. В той мере, в какой конфликты являются глубокими и неуловимыми, менее целесообразно рассматривать.

Ошибочные представления, становящиеся для людей препятствием в успешном разрешении конфликтов:

«**ИЛЛЮЗИЯ Выигрыша-Проигрыша**»: наши потребности абсолютно несовместимы, только один из нас может победить.

"**ИЛЛЮЗИЯ Плохого человека**: наш конфликт— это прямой результат твоей некомпетентности, грубости, глупости или других недостатков; он может быть разрешен только в том случае, если ты их признаешь и исправишь.

«**Иллюзия Камня преткновения**: наши разногласия непримиримы, соглашение невозможно.

По Шюцу, интерсубъективное понимание основано на двух допущениях.

Первое — это «обоюдность перспективы», предполагающая, что «для того чтобы разговор между двумя людьми имел смысл, должна быть возможность обмена перспективами между ними. Они должны уметь встать на точку зрения и позицию другого и продолжать быть в состоянии понять друг друга».

Второе — «смысловая конгруэнтность перспективы» — означает, что «обе стороны в разговоре полагают, что они истолковывают ситуацию сходным образом».

Конфликт — это коммуникативная ситуация, в процессе которой, как и в любой Другой речевой ситуации, стороны стремятся и понять, и быть понятыми, и воздействовать друг на друга. «В условиях конфликта тексты, которыми обмениваются участники, зачастую оказывают большее влияние на формирование у них моделей ситуации, чем на фактическое положение дел.

Процесс психологического посредничества переводит межличностный конфликт в форму коммуникативной ситуации с особыми правилами, взаимодействие в которой способствует урегулированию конфликта.

Процесс психологического посредничества

Работа психолога с конфликтом начинается с обращения одного или обоих участников конфликта к психологу. (Психолог, работающий в организации, может оказаться в ситуации, когда к нему обращается руководитель, перед которым встала задача урегулирования конфликта.)

На этой стадии психологу после выслушивания проблемы человека необходимо принять решение о типе работы, релевантной данной проблеме.

Основанием для принятия решения в пользу того или иного вида работы психолога с конфликтом является знакомство с клиентом и его проблемой. С этого начинается любая психологическая работа с клиентом, и на этом этапе психолог может принять решение о целесообразности работы с данной проблемой не в режиме индивидуальной работы с клиентом, но в рамках посредничества.

Упрощая ситуацию, можно сказать, что в процессе психологического посредничества выделяются три стадии: беседа с первой стороной конфликта, беседа со второй стороной конфликта, совместное обсуждение проблемы участниками конфликта и посредником.

Контакт посредника с клиентом

Психологическое посредничество заимствует некоторые принципы медиаторства, поэтому работа психолога в роли посредника отличается некоторыми особенностями, характерными для форм участия третьих лиц в переговорном процессе.

Наиболее важной среди них является принцип нейтральности, соблюдение которого считается важнейшим условием успешной деятельности любого посредника в переговорном процессе, в том числе и психолога-посредника, поскольку именно нейтральная позиция третьей стороны является основой доверия к ней участников конфликта.

Нейтральность — это больше, чем просто неприятие чьей-то стороны в конфликте; это осознание того, что причиной группового конфликта не может быть один человек или событие.

Это не может служить поводом для порицания, так как ни одна часть поля или личность не может быть «плохой» без участия всей системы. Нет деспота без жертвы, не существует напряженности без людей, которые стремятся избежать ее.

Анализ конфликта

Анализ конфликта становится важной стадией конструктивного разрешения конфликтов. Как считает Фишер, основные принципы анализа конфликта могут быть сформулированы следующим образом:

1. Анализ конфликта должен быть направлен на источники и типы конфликта и процессы взаимодействия и эскалации, которые привели к теперешнему состоянию конфликта.
2. Анализ конфликта должен описывать потребности, ценности, интересы и позиции в связи с главными спорными вопросами.
3. Анализ конфликта должен быть направлен на восприятия, когниции, потребности, опасения и цели каждой стороны и должен делать возможными взаимное прояснение ситуации, взаимный обмен признаниями, гарантиями и потенциальными вкладами между сторонами.
4. Анализ конфликта требует ясной и честной коммуникации, в которой стороны восприимчивы к общим ошибкам в восприятии и когнициях и развивают эмпатическое понимание друг друга.
5. Анализ конфликта может быть облегчен умелым и беспристрастным консультантом — третьей стороной, которая усиливает мотивацию, улучшает коммуникацию, регулирует взаимодействие и помогает диагнозу, поставляя релевантные концепты социальной науки.

Рефлексивные действия делятся на три вида:

1. Обеспечение доступа к конфликту — речь идет об усилиях, которые может (или должен) предпринять медиатор, чтобы получить согласие или разрешение на посредничество.

2. Установление контакта — действия, предпринимаемые медиатором, чтобы добиться своего принятия спорящими сторонами, направленные на установление раппорта, благоприятствующего доверию участников спора к мотивам и умениям медиатора. По мнению многих исследователей, установление раппорта является наиболее важной задачей медиатора, а его неудачи часто рассматриваются как следствие недостаточного доверия к нему участников конфликта. В свою очередь, считается, что доверие зависит от непредвзятости, беспристрастности и нейтральности медиатора.

3. Диагностика относится прежде всего к тому, имеют ли стороны достаточную мотивацию и возможности для разрешения конфликта, а также к выбору тактик медиаторства и другим его аспектам.

Аспекты конфликта.

- 1. Участники конфликта.** В психологическом конфликте не все участники конфликтной ситуации могут принимать активное участие в конфликтном взаимодействии. Теоретически участником конфликта, однако, является любой участник ситуации, чьи интересы этой ситуацией затронуты и чья позиция может иметь влияние на исход конфликта.
- 2. Проблемное поле конфликта.** За конкретными проблемами, являющимися причинами разногласий участников конфликта, может стоять некое основное, или базисное противоречие, доминантное для данного конфликта. В основе конфликта между двумя руководящими сотрудниками организации может лежать борьба за власть, которая приводит к постоянным разногласиям по поводу тех или иных аспектов деятельности. Видение конфликтной ситуации через формулировку ее основного противоречия обеспечивает более объективный взгляд на конфликт и позволяет избежать оценочной позиции. При этом часто обнаруживаются типичные причины нарушений во взаимодействии и отношениях людей, что и заставляет расценивать эти нарушения как распространенные трудности интерперсонального общения, а не как «вину» одного человека по отношению к другому.
- 3. Позиции и интересы.** В конфликтологической литературе принято различать позиции и интересы участников конфликта. При этом позиция участника конфликта — это его точка зрения на затронутую конфликтом проблему, выражаемое им несогласие, предъявляемые претензии, неудовлетворенность и т. д. Позиция может не отражать интересы участника конфликта, которые и должны быть основной плоскостью поиска соглашения между сторонами.
- 4. Отношения участников конфликта.** Поскольку психолог имеет дело с ситуациями долговременных отношений людей, во внимание должен быть принят опыт отношений сторон.

Раздельная работа с участниками конфликта

Одна из важнейших целей процесса психологического урегулирования состоит в «переопределении» ситуации, так чтобы это новое определение открывало возможность для альтернативных действий во взаимодействии участников конфликта.

Фактически важнейшее изменение, которое необходимо для успешной работы с конфликтом, — это изменение позиции человека с точки зрения принятия на себя ответственности за происходящее с ним. И. Ялом, говоря о психологических защитах.

Цель **переопределения** - изменить восприятие семьей проблемы. Переопределенный симптом перестает быть чуждым элементом, лежащим вне системы, и становится существенной ее частью. Поведение, поддерживающее симптом, определяется, как мотивированное **благотворным** стремлением сохранить стабильность семьи. Кроме того, одной из задач раздельной работы с участниками конфликтной ситуации может быть уточнение проблем, подлежащих дальнейшему обсуждению. После работы с первым участником, посредник начинает с того, что сообщает о встрече с первой стороной (независимо от того, знает об этом вторая сторона или нет).

В беседе со второй стороной конфликта посреднику часто приходится проявлять большую активность, чем в диалоге с тем, кто к нему обратился. Первый участник конфликта, так или иначе, готовится к встрече с посредником и настраивается на разговор с ним, тогда как второй участник может быть совсем не «открыт» этому контакту. Поэтому психолог часто вынужден задавать больше вопросов, чем при беседе с первым участником конфликта.

Поведение посредника в ситуациях бесед с участниками конфликтной ситуации соответствует обычным требованиям и рекомендациям к поведению психолога в диалоге с клиентом, которые описаны уже во многих работах и в отечественной литературе. Особенно, на основе своего опыта, мы считаем нужным подчеркнуть, что психолог не должен злоупотреблять своими вопросами, ибо, как отмечают психотерапевты, активность психолога часто приводит к переходу клиента в более пассивную позицию.

Таким образом, встречаясь с каждым из участников конфликта, психолог, помимо решения аналитических задач, связанных с анализом самой конфликтной ситуации и представлений ее участников, направляет свои усилия на конструктивное «переопределение ситуации». Конечно, это не означает, что после диалога с психологом человек перестает смотреть на свою ситуацию как на конфликт. Речь идет об изменении тех позиций, которые являются препятствием к конструктивному урегулированию конфликта. Важнейшим из них является принятие на себя ответственности, что означает изменение обвинительной позиции по отношению к партнеру, трансформацию требований к нему (в частности, об изменении его поведения) в готовность изменения собственной позиции, переход к восприятию проблем конфликта как общих для ее участников и др.

Посредником решаются следующие задачи:

- 1) принятие решения о возможности совместного обсуждения конфликта на основании анализа результатов отдельных бесед с участниками конфликта;
- 2) определение круга участников переговоров;
- 3) работа с проблемами; выявление общих для сторон проблем (признаваемых ими в качестве предмета разногласий), составление примерной схемы последовательности их обсуждения (с учетом значимости проблем и относительной возможности достижения согласия), разбиение общих проблем на подпроблемы;
- 4) анализ позиций и интересов сторон;
- 5) подготовка к начальной стадии переговоров — пояснению процедуры и введению ее правил посредником;
- 6) решение организационных вопросов — определение места и времени переговоров.

С формальной точки зрения в совместной встрече можно выделить начальный, основной и завершающий фрагменты работы

ВСТУПИТЕЛЬНАЯ, ИЛИ НАЧАЛЬНАЯ СТАДИЯ

направлена на первичное введение новых правил взаимодействия участников конфликта. Оно может осуществляться через сообщение посредника о цели встречи, указание на основные моменты коммуникативного процесса и роль посредника, собственно введение правил обсуждения.

Этот момент очень важен для создания общей атмосферы обсуждения. Значение этой начальной стадии совместной встречи определяется тем, что психолог своим поведением задает своеобразный образец для участников конфликта: категоричность посредника может привести к излишней категоричности участников конфликта, его эмоциональность — сделать их более эмоциональными и т. д.

ОСНОВНАЯ СТАДИЯ общего переговорного процесса включает в себя совместное обсуждение участниками конфликтной ситуации существующих проблем и выработку соглашений, направленных на их разрешение. Работа посредника при этом одновременно развивается в двух планах — организация конструктивного диалога по различным аспектам предмета переговоров и обеспечение психологической атмосферы обсуждения, которая способствовала бы ослаблению противостояния сторон и поиску соглашений.

Успешность переговорного процесса более всего определяется реальным стремлением сторон к достижению соглашений и их готовностью к этому. Действия посредника, имеющие своей главной целью обеспечение конструктивного движения переговоров, направляются поэтому на усиление конструктивных установок участников переговоров, поддержание их уверенности в успешности диалога.

С точки зрения содержательного плана действия посредника могут быть отнесены к следующим категориям:

1. Обеспечение последовательности обсуждения. Посредник определяет проблему, с которой начинается обсуждение, он имеет примерную схему последовательности предъявления проблем и следит за тем, чтобы участники переговоров, обсуждая одну проблему, не «перескакивали» на другую (что они могут делать намеренно, например, для того чтобы усилить свою позицию по данному вопросу аргументами из той зоны, где они чувствуют себя более уверенно). В этих случаях посредник может остановить участников переговоров.
2. Локализация обсуждаемых проблем. Одним из возможных деструктивных моментов в поведении участников обсуждения является привлечение к диалогу аргументов, не относящихся к предмету обсуждения, но тем или иным образом усиливающих позицию дискутантов (припоминание прошлых ошибок оппонента, взаимных обид, негативного опыта из других областей взаимодействия, критика личности оппонента и т. д.). Если он пропускает деструктивные шаги участников коммуникативного процесса, не реагирует на них, он не соблюдает один из принципов психологического посредничества — обеспечение безопасности участников обсуждения.

- 3. Конкретизация обсуждаемых проблем. Несмотря на то что посредник стремится конкретизировать проблемы на стадии подготовки к обсуждению, стороны в любой момент диалога могут выдвинуть какую-то новую проблему или затронуть новый аспект своего взаимодействия. Кроме того, правило конкретизации означает также побуждение участников обсуждения к более конкретным высказываниям (например, с помощью уточняющих вопросов).
- 4. Структурирование переговорного процесса. Действия по структурированию переговорного процесса выполняют двойную фасилитаторскую функцию. Во-первых, инструментальную — переспрашивание, уточнение, резюмирование способствуют прояснению и эффективному прохождению отдельных фрагментов обсуждения. Во-вторых, психологическую — резюмирование по отдельным фрагментам делает процесс более динамичным, создает позитивное ощущение продвижения.
- 5. Объединение отдельных и частных соглашений в более общие. Поскольку процесс строится на достижении соглашений по отдельным вопросам, роль посредника может предполагать поиск и предложение обобщающих формулировок для ряда частных соглашений. Тем самым решаются содержательные задачи, уточняется правильность понимания достигнутых соглашений (как участниками конфликта, так и самим посредником).

6. Поддержка позитивных действий. Любая инициатива, предложение, уступка со стороны кого-либо из участников конфликта являются конструктивным шагом и демонстрируют готовность к поиску возможностей решения проблемы. Уступки одного из участников часто вызывают ответные шаги другой стороны. И напротив, если остальные участники ситуации не оценили позитивных действий одного из них, у того, в свою очередь, может возникнуть негативная реакция. В связи с этим задачей посредника является использование конструктивных моментов, возникающих в ходе обсуждения, включение их в идущий процесс, акцентирование на них внимания сторон.

7. Переход от одной обсуждаемой проблемы к другой. Посредник фиксирует завершение одного фрагмента обсуждения и переход к другому, оговаривая достигнутые в обсуждении результаты. Возможен переход к новому шагу переговоров и без достижения соглашения по предыдущему этапу обсуждения. Нередко в какой-то части дебатов может возникнуть нечто вроде тупика, так как стороны сразу не могут найти приемлемого для них варианта решения. Можно перейти к обсуждению других аспектов, обозначив «трудный» вопрос вариантами решения, предложенными сторонами, и сформулированными ими условиями их достижения.

Психологический план процесса посредничества состоит в создании и поддержании конструктивной атмосферы, усилении согласия сторон, ослаблении их конфронтации, их объединении в работе над общей проблемой. Основой для объединения участников конфликта считается их общая заинтересованность в решении возникшей проблемы.

Остановимся на используемых посредником приемах, направленных на создание и усиление атмосферы диалога.

Обязательным для работы посредника является принцип нейтральности.

Принцип нейтральности реализуется специфическими приемами, обозначенными нами как «сбалансированное поведение».

Сбалансированное поведение — это поведение, реализующее принцип нейтральности посредника и обеспечивающее паритет участников обсуждения за счет поддержания баланса сил за столом переговоров.

Обеспечение паритета достигается соблюдением следующих правил:

- 1) равное размещение участников за столом переговоров (симметричное относительно посредника),
- 2) поочередное обращение посредника к обеим договаривающимся сторонам,
- 3) выравнивание объема времени работы с участниками ситуации.

Сбалансированное поведение наряду с нейтральной позицией посредника служит для поддержания доверия к нему со стороны участников переговоров.

ЗАВЕРШАЮЩАЯ ЧАСТЬ совместного обсуждения ситуации и поиска взаимоприемлемых соглашений. Важная сторона завершающей стадии процесса посредничества — это закрепление позитивных психологических результатов достигнутого согласия и элиминирование возможных негативных последствий, так как взаимные впечатления и чувства сторон после переговоров могут оказывать влияние на соблюдение ими принятых решений.

Положительные психологические результаты — это те позитивные чувства, которые испытывают партнеры по поводу прошедшего обсуждения. Это может быть удовлетворенность принятым решением, признательность партнеру за совместно предпринятые усилия, чувство облегчения в силу выхода из напряженной проблемной ситуации. Закрывая переговоры, посредник может указать на достигнутые результаты и высказать свои позитивные чувства по этому поводу — удовлетворенность проделанной работой, сотрудничеством сторон, их готовностью к компромиссу, терпением и т. д.

Совместная встреча и общее обсуждение сложившейся ситуации — это кульминация в работе посредника. Именно здесь и сейчас может возникнуть прорыв от непонимания, взаимного раздражения и ощущения безвыходности ситуации к внезапному чувству общности — объединенности общей проблемой или общими переживаниями. Этот часто неуловимый шаг от стремления бороться и добиваться своей победы к желанию сотрудничать и помогать друг другу часто становится решающим в разрешении самых сложных конфликтов. В сущности, на это и направлена деятельность посредника.