

Е. Н. Иванова

ДИНАМИКА ДИРЕКТИВНОСТИ ПРИ ОБУЧЕНИИ МЕДИАТОРОВ

Статья посвящена проблеме директивности медиации, приобретающей все большее значение по мере развития и расширения медиационной практики в России. Отмечается дискуссионный характер проблемы директивности, прослеживаются факторы, способствующие повышению директивности в работе медиаторов, отмечается связь этих факторов с судебной практикой. Рассматривается понятие директивности, приводится ее авторская трактовка и классификация. Выделяются экспертная и процессуальная директивность, выявляется их представленность в различных стилях медиации. Высказываются гипотезы о динамике и характерных особенностях трансформации директивных установок специалистов при обучении медиации. Приводятся результаты экспериментального исследования, подтверждающие нелинейный характер изменения жестко директивных поведенческих сценариев и его связь с повышением когнитивной сложности и глубины установок. Показаны особенности формирования установок, обеспечивающих соблюдение базовых принципов медиации и повышающих ее практическую эффективность. Анализируются риски возврата специалистов к директивным установкам после завершения обучения и описываются некоторые методы закрепления конструктивных изменений. Библиогр. 13 назв. Табл. 1.

Ключевые слова: классическая фасилитативная медиация, экспертная и процессуальная директивность, подготовка медиаторов, установки, динамика, исследование, когнитивная сложность, уровень вмешательства медиатора.

E. N. Ivanova

DIRECTIVITY DYNAMICS DURING THE PROCESS OF MEDIATORS' EDUCATION

The article is concerned with the problem of mediation directivity getting arising significance along with mediation practice development and spreading in Russia. The discussion character of this problem is pointed, the provocative factors increasing directivity in mediator's work are identified and connected with court practice. The directivity notion is analyzed, the author's understanding and classification of directivity is presented. Expert and process directivity are identified and their presence in different styles of mediation is revealed. The author formulates hypotheses about dynamics and special features of specialists' directive attitudes transformation during educational process. The results of experimental research are presented. They prove the nonlinear character of rigid directive behavioral scenarios and their connection with advancing cognitive complexity and deepness. Distinguishing features of the process of attitudes' transformation providing loyalty to mediation basic principles and increasing its practical efficiency are shown. The risks of specialists' regression to directive attitudes after finishing education and some possibilities to consolidate constructive changes. Refs 13. Table 1.

Keywords: classical facilitative mediation, expert and process directivity, mediators' preparation, attitudes, dynamics, research, cognitive complexity, level of mediator's intervention.

В последние десятилетия теоретические концепции и технологии работы с человеческими проблемами развиваются в направлении менее директивных подходов. На всех уровнях, начиная с макросоциального, межличностного и заканчивая внутриличностным, преимущество всё чаще получают формы работы специалистов, ориентированные на усиление роли самих субъектов проблемных ситуаций.

Иванова Елена Никитична — кандидат психологических наук, доцент, Санкт-Петербургский государственный университет, Российская Федерация, 199034, Санкт-Петербург, Университетская наб., 7/9; Elenaiv1@mail.ru

Ivanova Elena N. — Candidate of Psychology, Associate Professor, St. Petersburg State University, 7/9, Universitetskaya nab., St. Petersburg, 199034, Russian Federation; Elenaiv1@mail.ru

В психотерапии и психологическом консультировании это выразилось в распространении клиент-центрированного подхода, предполагающего, что только сам клиент является носителем знания о ситуации и возможных способов разрешения своих сложностей [1, с. 7]. Снижение доминирования специалистов, диктующих беспомощным клиентам, что нужно делать, отмечается в организационном консультировании и даже в медицинской и адвокатской практике [2, р. 122]. При сохранении экспертной функции консультанта клиенту предоставляется информация о различных вариантах разрешения его проблем и предлагается выбор наилучшего с его точки зрения решения.

В работе с конфликтом ярким проявлением этих тенденций стало появление и развитие альтернативных суду методов разрешения споров (АРС) [3, с. 17]. Наиболее полно передача сторонам конфликта контроля за процессом его разрешения, выработкой решения и принятием ответственности за соблюдение достигнутых договоренностей осуществляется в медиации — процедуре разрешения конфликтов, основанной на переговорах между сторонами при содействии нейтрального посредника (медиатора). Это отражает базовые принципы медиации: нейтральность медиатора, добровольность участия и принятия решений сторонами, конфиденциальность процесса и равноправие сторон [4, с. 405].

При этом следует отметить, что директивность является той дискуссионной характеристикой, по которой проходит демаркационная линия не только между медиацией и состязательными подходами к разрешению споров и конфликтов, но и между разными стилями медиации [5, с. 146]. В последние годы многие медиаторы на Западе выражают серьёзную обеспокоенность по поводу некоторых распространённых тенденций, прежде всего в сфере медиации, связанной с судом, где острота проблем и сложность положения сторон, а иногда дефицит времени, прямое или косвенное давление судьи провоцируют на отступление от базовых постулатов медиации [6].

Как выразился один из американских юристов: «Самое лучшее, что произошло с медиацией в последнее десятилетие, — то, что она была институционализирована в судебную систему, и это самое худшее, что с ней произошло» (цит. по: [7, с. 148]). В первую очередь дело касается проблемы директивности, и именно этот параметр является наиболее обсуждаемым в кругах специалистов по работе с конфликтом [8]. Более того, многие авторы считают, что директивная медиация вообще не является медиацией, а скорее может рассматриваться как досудебное совещание. Они полагают, что вмешательство медиатора нарушает базовые принципы и дискредитирует саму идею медиации [9]. Поэтому рассмотреть проблему директивности применительно к подготовке медиаторов представляется особенно важным.

Говоря о директивности медиации, обычно имеют в виду степень экспертной директивности. Классическая фасилитативная модель медиации, которая послужила источником всех более поздних стилей медиации [10, с. 151], не предполагает участия медиатора в решении содержательных вопросов. Тем не менее в рамках этой модели активно используется проверка реальности, часто ставящая под сомнение нереалистичные ожидания сторон, правда, в виде вопросов, а не в виде утверждений. Директивная, оценочная медиация предполагает прямое информирование клиентов о слабостях их юридической позиции и судебных перспективах дела [8].

Представляется необходимым уточнить и дифференцировать понятие «директивность». **Под директивностью в медиации мы понимаем уровень вмешательства медиатора**, которое проявляется в двух направлениях [5, с. 153]:

а) *степень экспертной* (в области предмета спора) *директивности*, т. е. участия медиатора в решении содержательных вопросов одним или несколькими из следующих способов:

- предоставление сторонам фактической информации по различным аспектам спора, в том числе о его судебных перспективах;
- постановка «диагноза», субъективная интерпретация медиатором самой ситуации, особенностей её участников, их поведения и т. п.;
- формулирование самим медиатором пунктов повестки дня переговоров;
- рекомендации сторонам по осуществлению определённых действий или отказу от них;
- советы относительно принятия того или иного решения;
- количество вопросов, задаваемых медиатором;
- формулирование текста заключительного соглашения самим медиатором;

б) *уровень процессуальной власти медиатора*, под которой мы понимаем:

- детальность и жёсткость процедуры медиации, введённой самим посредником;
- введение и поддержание правил взаимодействия в медиации самим посредником;
- решение процедурных вопросов, не оговорённых изначально и возникающих в процессе переговоров, самим медиатором, например: выбор стороны, которая первой будет рассказывать о своём видении проблемы, определение порядка обсуждения вопросов из повестки дня, определение необходимости индивидуальной беседы с каждой из сторон (кокуса) и выбор стороны, которая первой примет участие в этой беседе, и др.

Для классической фасилитативной медиации может быть характерна разная степень процессуальной директивности вплоть до высокой. Медиатору вовсе не обязательно быть мягким. Там, где дело касается процедуры, он может жёстко настаивать на соблюдении определённых им правил, апеллируя к необходимости их соблюдения для обеспечения эффективности переговоров.

Как стратегия и тактика поведения в конфликте, так и эмоциональное состояние во время конфликта зависят не только от объективных параметров ситуации, психофизиологических и личностных (характерологических) особенностей её участников. Прежде всего они определяются когнитивными установками личности, восприятием и оценкой текущей ситуации, себя, партнёра по конфликту и характера своих взаимоотношений с ним [11, с. 216]. Это в полной мере относится не только к сторонам конфликта, но и к работающим с ними специалистам.

Как показали ранее проведённые нами исследования, изменяя когнитивные параметры, можно изменить мотивацию, эмоциональное состояние участников конфликта и их поведение в сложной ситуации. При этом необходимо и возможно учитывать как осознаваемые, так и неосознаваемые процессы [12, с. 288]. У каждого из участников конфликта имеется свой сложившийся репертуар поведения. Простого расширения или смены репертуара реакций недостаточно, так как деструктивные установки будут провоцировать соответствующие оценки и возврат к выбо-

ру стереотипных исходных форм поведения [13, с. 217]. Выявленные в предыдущих исследованиях сложности на пути устойчивого формирования стратегий конструктивного поведения в конфликте послужили основанием для проведения дополнительного исследования динамики установок специалистов при обучении медиации.

Автором было высказано **предположение** о том, что:

1. Первой стадией изменения существующей установки индивида (и соответствующей ей стратегии работы с конфликтом) является её смена на противоположную. Это имеет место даже при сформированной мотивации на изменение и приобретение новых умений.

2. При этом отсутствует когнитивное усложнение и обогащение установок. Фактически «антисценарий» является проявлением той же самой установки. Полюса спаяны, агглютинированы, между ними не остаётся места для других вариантов. В результате факты, не вписывающиеся в полярные крайности, вытесняются даже при повторении. На этой стадии изменение оказывается иллюзорным и непрочным.

3. Антисценарий выполняет, в частности, функцию неосознаваемой когнитивной защиты за счёт:

а) упрощения, типичного для конфликтной ситуации, ухода от сложности вопроса;

б) попытки спасения лица: «Вы же видите, я делаю, как вы сказали, а это не помогает».

4. Формирование переходных степеней установки проходит сложнее и требует особых условий: времени, атмосферы безопасности, дополнительной информации, опыта проживания разных ролей и дополнительных усилий. Освоение континуума предполагает преодоление агглютинации понятий (в данном случае «директивность» — «пассивность») за счёт возникновения родственных «перпендикулярных» конструктов, не укладывающихся в линию между полюсами: если «есть место» (запрос) или нет противоречия с существующим набором данного конструкта, то новая информация легко вписывается и закрепляется (при этом есть риск непрочности), если нет — надо расширить «файл».

5. От когнитивной сложности и глубины зависит как продуктивность выработки новых стратегий поведения в конфликте, так и их прочность. Способствуя росту этих когнитивных параметров, можно повысить эффективность поведения в конфликте.

6. При формировании спектра переходных степеней установки достигнутый результат оказывается прочным, но возможны рецидивы в ситуациях эмоциональной регрессии в сходных с прошлым опытом ситуациях.

Для проверки этой гипотезы было проведено исследование, в котором приняли участие 28 юристов, проходивших обучение медиации под руководством автора настоящей статьи. Выбор участников исследования определялся тем, что клиенты, обращающиеся за помощью к юристам в судебных спорах, находятся в острой ситуации и, как правило, демонстрируют готовность слушать и следовать рекомендациям своих «спасителей», вследствие чего традиционная роль юристов способствует формированию директивной установки по отношению к клиентам. Данная установка прямо противоречит технологии классической фасилитативной медиации, которой юристы пришли обучаться. Согласно этой технологии, именно клиент является экспертом по своей проблеме и принимает решения добровольно и самостоятельно,

медиатор же не даёт советов и не оказывает давления на клиента. Важно отметить, что все испытуемые пришли на обучение по собственной инициативе и были высоко мотивированы на овладение технологией медиации.

Для исследования из 52 человек были отобраны те участники, которые изначально продемонстрировали в ходе тренинга явную директивную установку, т.е. установку на давление и прямые указания клиентам. В качестве метода исследования использовался анализ аудио- и видеозаписей работы участников. Отслеживалась динамика поведения испытуемых, анализировались их комментарии в ходе работы с «клиентами» в учебных медиациях, а также последующие обсуждения вплоть до экзамена. Определялось количество признаков директивной и пассивной установок.

В качестве признаков директивной установки рассматривались высказывания типа: «Вы должны...», «Вы неправильно понимаете...», «Вам следует...», «Неужели вы не можете...», а также соответствующие действия. В качестве признаков пассивной установки рассматривалось отсутствие вмешательств при необходимости установления процедуры, отсутствие управления выработкой вопросов для обсуждения, генерации предложений в ситуациях тупика, а также проявления беспомощности и т.д. В качестве информации о причинах того или другого вида поведения использовались самооценка и отчёт медиатора, его ответы на вопросы исследователя при обсуждении результатов работы со сторонами. При этом особо отмечалось наличие высказываний типа: «Так вы же говорили, что медиатор не должен», «А разве медиатор может», «Да, я хотел, но не знал, как это сделать» и тому подобных при объяснении медиатором стратегии своего поведения в учебной медиации.

Как показали практика и опыт обучения, при более выраженной директивной установке переход на недирективное управление процессом медиации происходил медленнее. Большинство испытуемых отмечали, что отказаться от привычных стереотипных форм поведения очень трудно. Состояние этих испытуемых можно назвать «когнитивным шоком». Некоторые из них даже прерывали обучение и возвращались для его завершения с другой группой через некоторое время. Двое испытуемых не завершили процесс обучения.

Обобщённые результаты исследования отражены в таблице. Необходимо заметить, что испытуемые демонстрировали зафиксированное нами поведение, несмотря на неоднократно дававшиеся им в начальном тренинге инструкции. Сообщённая испытуемым и законспектированная ими информация о формах активности медиатора, необходимых при работе с клиентами, и о способах их осуществления оказывалась у большинства участников «стёртой».

Таблица. Количество признаков директивности и пассивности поведения медиатора на разных этапах обучения (среднее по группе)

Этапы обучения	Признаки директивности	Признаки процедурной пассивности	Признаки содержательной пассивности
Начало обучения	37,8	7,2	8,8
Промежуточная медиация	19,0	6,1	19,1
Завершающая медиация	5,7	1,9	4,2

Как видно из таблицы, по мере обучения соотношение установок менялось. На начальном этапе наблюдалось максимальное проявление директивности при приблизительно равных показателях пассивности обоих видов. Согласно отчётам испытуемых, пассивность вызывалась на этом этапе нечёткостью представлений о том, что, собственно, нужно делать (несмотря на имеющуюся у испытуемых информацию). На втором этапе наблюдалось существенное снижение директивности ($p < 0,01$) и резкий скачок содержательной пассивности ($p < 0,01$), тогда как процедурная пассивность снижалась не столь значительно ($p < 0,05$). Испытуемые, согласно их отчётам, старались преодолевать директивность, но не всегда могли отследить её проявления; более чётко представляли, какой должна быть процедура, но не всегда ощущали своё право на её отстаивание; а вот медиаторская активность оказывалась затрудненной и размытой.

Представленные в таблице данные свидетельствуют о поэтапном снижении количества директивных реакций. Количество содержательных пассивных реакций, возросшее на промежуточном этапе, снижалось на завершающем этапе обучения ($p < 0,01$). Довольно быстро происходило преодоление процедурной пассивности. К концу обучения общее количество ошибок радикально снижалось ($p < 0,01$).

Директивная установка сменялась установкой на пассивность медиатора, который переставал осуществлять даже те функции, на которые имел право, начиная от отстаивания процедурных правил и заканчивая генерацией предложений. Как видно из таблицы, это особенно сказалось на творческих, а не жёстко запрограммированных функциях медиатора. При этом испытуемых либо удивляло, либо возмущало, что от них требуется какая-то активность. Таким образом, защитный характер антисценария был подтверждён многими комментариями участников исследования, использовавших для обоснования своей пассивности оправдания или нападение.

Быстрое снижение уровня процедурной пассивности можно объяснить освоением процедурных алгоритмов и родственностью этой функции привычным профессиональным задачам юристов. Отсутствие же резкого падения количества процедурных ошибок на промежуточном этапе обучения объясняется влиянием упомянутого антисценария.

«Следы» полярности, двухмерности восприятия функций медиатора иногда сохранялись и после успешного завершения обучения, проявляясь прежде всего в ситуациях споров с коллегами, не знакомыми с медиацией (например, на конференциях). «Рецидивы» отмечались также в реальной работе с клиентами, когда их поведение было провоцирующим — либо своей беспомощностью, либо открытым сопротивлением, либо видимой готовностью слушать и следовать рекомендациям специалиста. Таким образом, выдвинутые предположения подтвердились.

Отслеживание динамики директивности в последующей профессиональной деятельности специалистов показало необходимость профессиональной поддержки, регулярного повышения квалификации, в частности посредством дополнительного обучения и супервизии. Это особенно важно для медиаторов, работающих в условиях провоцирующей директивность среды, например, с судебными случаями.

Литература

1. *Иванова Е. Н.* Конфликтологическое консультирование: учеб. пособие. Новосибирск: Изд-во НГТУ, 2012. 151 с.
2. *Riskin L.L., Westbrook W.E.* Dispute Resolution and Lawyers. St. Paul: West Publishing CO, 1993. 356 p.
3. Хрестоматия альтернативного разрешения споров / сост. Г.В. Севастьянов. СПб.: АНО «Редакция журнала “Третейский суд”», 2009. 528 с.
4. Конфликтология: учебник для вузов / под ред. А. С. Кармина. СПб.: Лань, 1999. 446 с.
5. *Иванова Е. Н.* Современная медиация: тенденции и проблемы. Конфликтология. 2011. № 1. С. 146–168.
6. *Pynchon V.* Evaluative, Facilitative, Transformative, Directive, oh, my! // Mediate.com: Mediators & Everything Mediation. URL: <http://www.mediate.com//articles/PynchonVbl20080204.cfm> (дата обращения: 08.10.2009).
7. *Иванова Е. Н., Андреева О. А.* Специфика медиации в суде. Опыт петербургских медиаторов // Третейский суд. 2011. № 3. С. 148–157.
8. *Boserup H.* Advanced techniques and dilemmas in mediation // Mediator.dk. URL: <http://www.mediator.dk/?P=Advanced-Techniques.1.21.19.0.i> (дата обращения: 09.03.2010).
9. *Rendon J.* Facing Prejudice in Mediation. What should Mediator do? // Mediate.com: Mediators & Everything Mediation. April 2007. URL: <http://www.mediate.com/articles/rendon3.cfm> (дата обращения: 13.03.2009).
10. *Иванова Е. Н.* Современные направления в медиации // Третейский суд. 2010. № 3. С. 147–158.
11. *Иванова Е. Н.* Развитие конфликтологической компетентности руководителей // Конфликтология для XXI века: наука — образование — практика: материалы Санкт-Петербургского международного конгресса конфликтологов. Т. II. СПб.: Изд-во С.-Петербург. ун-та, 2009. С. 119–124.
12. *Иванова Е. Н.* Устойчивые ошибки при решении задач в группе // Когнитивная логика сознательного и бессознательного. СПб.: Изд-во СПбГУ, 2006. С. 286–296.
13. *Клар И., Бар-Тель Д., Круглянский А.* Ситуация конфликта как когнитивная схема // Психология социальных ситуаций. СПб.: Питер, 2001. С. 216–226.

Статья поступила в редакцию 1 марта 2014 г.