

**Иванова Елена Никитична**

канд. психол. наук, доцент

ФГБОУ ВО «Санкт-Петербургский государственный университет»

г. Санкт-Петербург

DOI 10.31483/r-98759

## **ПРОЯВЛЕНИЕ ОСОБЕННОСТЕЙ РАЗНЫХ ТИПОВ ПЕРЕГОВОРЩИКОВ И МЕДИАТОРОВ В РАБОТЕ С КЛИЕНТАМИ**

***Аннотация:** в статье обсуждаются актуальные вопросы повышения качества практической деятельности и подготовки профессиональных медиаторов, связанные с учетом их индивидуальных особенностей. Анализируются типологические особенности переговорщиков и медиаторов, их проявление в работе с клиентами. Обсуждается вопрос возможности диагностики и использования сильных и компенсации слабых сторон разных типов медиаторов и переговорщиков. Рассматривается проблема существования «идеального» медиатора в зависимости от ряда условий и задач конкретной ситуации. Предлагаются пути использования типологизации для формирования индивидуального стиля при профессиональной подготовке и повышении квалификации медиаторов.*

***Ключевые слова:** типологии переговорщиков и медиаторов, подготовка специалистов, сильные и слабые стороны, задачи, квалификация медиаторов.*

В последние десятилетия количество стилей медиации увеличивается, и не утихают дискуссии о том, какая именно медиация является предпочтительной или даже единственно верной [3; 6]. Нередко личный выбор медиатора зависит от первоначальной профессии и сферы деятельности, от школы, к которой относились те, кто обучал его медиации, и многих других факторов [1]. В то же время одним из важнейших оснований выбора стиля и различий в проведении медиации даже в рамках одной школы, является тип медиатора и переговорщика, базирующийся во многом на индивидуальных особенностях человека.

Прежде всего, это относится к фасилитативной медиации как наиболее гибкой, разнообразной и открытой для принятия дополнительных инструментов. Одни исследователи и практики воспринимают фасилитативную модель медиации, как жестко структурированную и формализованную процедуру, практически отождествляя ее со стилями медиации, ориентированными на разрешение ситуации, достижение цели, заключение соглашения. Другие, напротив, полагают, что главное в этом виде медиации – организация обсуждения между сторонами, а показателями эффективности даже при отсутствии соглашения считают лучшее понимание ситуации и себя самих сторонами, улучшение взаимодействия, принятие ответственности за конфликт и многие другие. Именно такую версию автором данной статьи было предложено называть «классической» [5].

Тем не менее, исследований и публикаций на тему типологических различий медиаторов крайне мало. В практике медиаторов Великобритании, в частности, в процессе супервизии используется опросник, который выделяет четыре основных типа медиаторов, сопоставимых со стилями, предпочитаемыми в переговорном процессе специалистом. Это логично и оправданно, поскольку медиация является, по сути, специфическим видом переговоров. Испытуемым предлагается сделать выбор из 20 пар характеристик те, которые наиболее точно характеризуют стиль ведения переговоров и медиации этих специалистов. В результате выявляются значения 4 переменных, сочетание которых образует площадь, занимаемую каждым из типов медиаторов в соответствующем квадранте, что отражает соотношение проявления этих особенностей в индивидуальном типе медиатора.

После адаптации к российским реалиям в русскоязычной версии предлагается назвать 4 типа медиаторов, выявляемых с помощью теста, соответственно, «Аналитик», «Управленец-контролер», «Добряк» и «Весельчак».

Каждому из этих типов медиаторов присущи определенные качества, и каждый из типов наиболее успешен в решении одних задач, но упускает из-под контроля другие аспекты.

Так, например, «Управленец-контролер» – классический деловой человек, энергичный, методичный, дисциплинированный, склонный к осуществлению контроля над собой и другими. Такой медиатор-переговорщик решителен, склонен бросать вызов и активно противостоять партнеру при его несогласии с ним. Управленец-контролер много говорит, при этом несколько прямолинеен, открыт, стремится убедить другого, может перебивать и «продавливать» вариант, который ему самому кажется наиболее продуктивным для сторон [4]. В работе такой специалист больше ориентирован на логику и стоящую перед ним задачу, чем на клиентов и их эмоции и взаимоотношения, относится к ним с прохладцей.

Медиатор, преобладающим типом которого является «Добряк», отзывчив и легко сближается с людьми. Он склонен придавать большое значение отношениям и уделять внимание чувствам клиентов. Добряк осторожен, вдумчив, старается не делать другим больно, оказывает поддержку собеседнику, а порой склонен излишне драматизировать происходящее. Такой медиатор клиент-центрирован, в работе деликатен и мягок. Он обладает индивидуальностью, нестандартно мыслит и действует, обладает способностью к гибкому приспособлению к разным клиентам.

Медиатор-переговорщик, склоняющийся к типу «Аналитик», по определению обладает хорошо развитыми аналитическими способностями, он помогает клиентам осознать специфику ситуации, имеющиеся противоречия, критерии и логику выбора оптимального варианта их разрешения. С другой стороны, он несколько суховат, часто слишком деловой, не склонен к проявлению эмпатии. Такой специалист работает по принципу «ничего личного», может восприниматься другими занудным, отстраненным, жестким.

Медиатор-переговорщик преимущественного типа «Весельчак» легко находит общий язык с партнерами и клиентами, оптимистичен и открыт для общения, способен вывести расстроенного или озлобленного человека из дискомфорта состояния. Энергичный «Весельчак» может испытывать сложности в работе с медлительными людьми. С одной стороны, они могут раздражать его, а с другой – чрезмерная для них активность специалиста данного типа может быть

дискомфортна. Такой медиатор может говорить слишком много сам вместо того, чтоб слушать других, особенно, медлительных или долго думающих, подталкивая их, навязывать свои решения. «Весельчак» ориентирован на то, чтоб произвести впечатление, воздействует на чувства, ему порой не хватает тактичности, деликатности, тщательности в анализе, он может упускать детали и недостаточно отрабатывать риски.

Разработчики теста предположили, что наиболее эффективным, универсальным и наименее склонным к профессиональному выгоранию является медиатор, имеющий равномерно развитые 4 типа. В качестве компенсации несовершенства медиаторов с преобладанием того иного типа предлагается работа в ко-медиации, при этом рекомендуется объединять в пары противоположные типы – Аналитика с Весельчаком, Добряка с Управленцем-Контролером. Тем не менее, необходимо принять во внимание, что встречаются ситуации, где именно яркая выраженность качеств того или иного типа будет предпочтительна и позволит решить проблему наиболее эффективно.

А.Н. Азарнова [2] выделяет пять типов, на которые можно поделить медиаторов: формальный, психотерапевтический, управляющий, эмпатический, деловой.

Формальный тип преобладает у медиаторов, проявляющих склонность к доминированию, жесткому контролю и авторитарности в управлении переговорами. Такие специалисты сильны в организации процедуры и управлении процессом медиации, четко вводит правила и следует процедурным договоренностям. Такому специалисту особенно важны организационные аспекты, иногда в ущерб психологическим. Негативный эффект может оказывать склонность представителя формального типа к контролю и доминированию, он может давить, проявлять недоверие к способности сторон решить проблему самостоятельно, быть подозрительным и авторитарным. У него могут быть проблемы с нейтральностью, прежде всего, содержательной, так как он склонен сам решать, что хорошо и плохо для сторон. Это приводит к слабому обеспечению содержательных

аспектов ситуации и трудностей с созданием психологических условий в ходе взаимодействия сторон.

Медиатор психотерапевтического типа прекрасно создает психологические условия, необходимые для разрешения конфликта, может наладить глубокий контакт со сторонами, выявить и помочь им понять их истинные интересы. проявляет мягкость и тактичность к другим людям. С другой стороны, он слаб в отстаивании своих границ, склонен испытывать чувство вины перед сторонами, имеет риск излишнего углубления в психологическую проблематику, у него повышенный риск потери нейтральности. Из-за этого для него характерно слабое управление процессом, низкий темп работы, концентрируясь на эмоциях клиентов, такой медиатор хуже справляется с содержательными аспектами работы.

При преобладании управляющего типа медиатор более способен к продуктивному критическому анализу конфликтной ситуации, самое главное для него – факты. Он энергичен, настойчив, обладает высокой самооценкой, более гибок, чем формальный тип, и для достижения цели допускает в работе отклонения от стандартных классических алгоритмов. Его негативными чертами являются склонность к доминированию, скрытому давлению, манипулированию, игнорированию способности сторон выработать решение самим.

Эмпатический тип, по Азарновой, более сбалансирован и эффективен, чем терапевтический. Он преобладает у медиаторов, которые склонны к соглашательству, неконфликтны, не склонны к директивности в ходе медиации. Это менее выраженный, чем терапевтический, тип, но так же, как он, ориентированный на эмоции и отношения, однако более способный к управлению процессом, организации взаимодействия сторон и обеспечению отработки содержательных аспектов конфликта. При этом эмпатический тип уязвим к манипуляциям, из-за высокой эмоциональной чувствительности может идти на поводу у клиента и недостаточно генерировать предложения. Такой специалист самокритичен, имеет склонность к эмоциональному истощению, ведь для него важно всегда выкладываться полностью ради помощи сторонам. Высокоразвитая способность к

сопереживанию может способствовать возникновению у него проблем с нейтральностью и передачей ответственности сторонам.

Деловой тип описывается как более продуктивный, чем формальный. Он успешно организует взаимодействие сторон, управляет процессом переговоров, хорошо структурирует информацию и обеспечивает содержательную сторону взаимодействия сторон. Для него характерна деловитость, направленность на выявление основной проблемы, анализ и сопоставление интересов сторон. Он успешно нейтрализует манипуляции и давление. Средний темп работы, присущий медиаторам данного типа, делает такого специалиста комфортным для большинства клиентов. Тем не менее, отсутствие проявления эмпатии, сухость и жесткость ограничивают эффективность такого типа медиаторов.

Сопоставление этих классификаций и реального опыта работы с клиентами позволяет соотнести выделенные в них типы. Получается, что у Азарновой фактически 3 типа, так как терапевтический и эмпатический так же, как формальный и управляющий, различаются, скорее, степенью акцентуации их типичных особенностей. При этом терапевтический и эмпатический типы можно соотнести с «Добряком» большей и меньшей выраженности. В свою очередь, формальный и деловой типы во многом соответствуют разной степени выраженности Управленца-Контролера. Деловой наиболее близок Аналитику, хотя более энергичен и не имеет такой отстраненности, как Аналитик. Аналога Весельчаку не наблюдается.

Представляется интересным провести дополнительное исследование типов медиаторов для более полной интеграции или, напротив, размежевания этих двух типологий.

Таким образом, с одной стороны, все типы могут быть востребованы и эффективны в зависимости от специфики ситуации и индивидуальных особенностей клиентов. А с другой, можно рекомендовать медиаторам развивать в себе те качества, которые находятся у них в дефиците. Поэтому представляется важным в ходе подготовки медиаторов проводить диагностику их типов и

целенаправленно способствовать формированию недостающих навыков с опорой на сильные стороны каждого типа, не игнорируя индивидуальность каждого медиатора.

В ходе практики большую роль может сыграть супервизия, интервизия и повышение квалификации медиаторов. В результате может быть сформирован уникальный индивидуальный стиль работы медиатора, органично соответствующий его индивидуальным особенностям, и при этом достаточно гибкий и адаптивный для эффективной работы в разных условиях и профилактики профессионального выгорания.

### *Список литературы*

1. Ivanova E.N. The dynamics of behavioral models changing during adults' education (based on mediation training research). 2nd International Multidisciplinary Scientific Conference on Social Sciences and Arts SGEM2015, SGEM2015 Conference Proceedings. – Aug 26–Sept 01. – Book 1. – Vol. 2. – pp.1005 – 1013.
2. Азарнова А.Н. Медиация: искусство примирять: технология посредничества в урегулировании конфликтов / А.Н. Азарнова. – М.: Инфотропик Медиа, 2015. – 288 с.
3. Буш Р. Что может медиация. Трансформативный подход к конфликту / Р. Буш, П. Фолджер. – Киев, 2007 – 264 с.
4. Иванова Е.Н. Динамика директивности при обучении медиации / Е.Н. Иванова // Вестник СПбГУ. – 2014. – Вып.6. – С.80–87.
5. Современные направления в медиации // Третейский суд. – 2010. – №3. – С. 152–163.
6. Фридман Х. Вызов конфликту. Понимающий подход в медиации / Х. Фридман. – М.: МЦУПК, 2014.