

**ПОТЕНЦИАЛ КОММУНИКАТИВНЫХ И ПСИХОЛОГИЧЕСКИХ  
ТЕХНОЛОГИЙ В ПРОЦЕДУРЕ МЕДИАЦИИ**

DOI: 10.25629/НС.2019.06.24

**Соловьева А.В., Пилипенко Н.А.**

Российский государственный университет правосудия

Россия, Ростов-на-Дону

**Аннотация.** В статье поднимаются вопросы поиска наиболее эффективных коммуникативных и психологических стратегий взаимодействия в процессе посредничества. В статье аргументируется необходимость совершенствования технологического инструментария в процедуре медиации. Авторы поднимают вопрос подготовки специалистов в области медиации и формирования у них коммуникативных и психологических компетенций. В данном исследовании нашли свое отражение основные тенденции в развитии технологий в посредничестве, в том числе и за рубежом. Деятельность медиатора предполагает организацию процесса коммуникации и сотрудничества сторон на основе принятых в профессиональном сообществе принципах, описанных в данной работе. Посредник обязан, проанализировав не только суть конфликта, но и контекст, сложившейся проблемной ситуации, найти наиболее адекватные стратегию и алгоритм взаимодействия со сторонами. Для реализации выбранного сценария посредничества и достижения соглашения, медиатор должен быть оснащен эффективными коммуникативными технологиями и профессиональными знаниями в области психологии, навыками организации конструктивного переговорного процесса между конфликтующими сторонами. Авторы описывают барьеры, с которыми может столкнуться посредник в своей деятельности, и акцентируют внимание на задачах, которые необходимо решить в процессе медиации.

**Ключевые слова:** технологии в посредничестве, компоненты влияния, речевые манипуляции, коммуникативная компетентность медиатора.

**Введение**

В настоящее время в Российской Федерации происходит процесс внедрения в сферу социальных отношений медиативных практик, обладающих значительным потенциалом разрешения споров и конфликтных ситуаций в досудебном порядке, имеющих широкий спектр действия примирительных процедур. В связи с этим актуальным представляется более подробное изучение социологических, коммуникативных и психологических аспектов медиативной деятельности.

**Гипотеза**

Стратегическая организация процедуры медиации – это сложный коммуникативный сценарий, который разрабатывается и реализуется посредником. Данная деятельность требует от медиатора как глубоких знаний в области психологии, конфликтологии и коммуникологии, так и навыка определения адекватных конкретных ролевых отношений во время медиации посредством использования дистанционных, когерентных и структурирующих тактик, которые поощряют конструктивные и препятствуют деструктивным моделям взаимодействия в процессе медиации. Посредники, обладающие высоким уровнем коммуникативной компетенции более успешны и продуктивны.

**Обсуждение**

О.В. Аллахвердова считает одним из самых важных качеств медиатора – это «толерантность или терпимость к конфликту, отсутствие страха перед конфликтом, готовность принять людей такими, какие они есть на самом деле» [2].

Сегодня посредничество – это больше, чем неформальная практика и неинституционализированный способ мирного урегулирования конфликтов. Эта деятельность требует профессиональной подготовки. Первым образовательным учреждением, которое предложило образовательную программу в этой области в 1982 году, был Университет Джорджа Мейсона в Вирджинии, который теперь предлагает программы бакалавриата и два диплома: магистра наук и докторское звание по этому предмету. В настоящее время различные национальные и международные организации по посредничеству сотрудничают в определении стандартов качества в сфере подготовки будущих медиаторов.

В нашей стране профессиональный стандарт Специалиста в области медиации (медиатор) был принят Министерством труда и социальной защиты Российской Федерации в 2014 году. В данном документе установлены требования к необходимому для профессионального медиатора набору знаний, профессиональных умений. Большая часть компетенций непосредственно связана с навыками в области коммуникации и практической психологии, например:

- управлять кризисными ситуациями, анализировать ситуацию конфликта, его структуру и стадию, быстро и адекватно реагировать на неожиданное изменение ситуации;
- владеть методами быстрого сбора информации до и в процессе общения;
- осуществлять адекватную коммуникацию со сторонами и иными участниками конфликта, управлять процедурой переговоров и дискуссией;
- управлять межличностной коммуникацией, владеть различными способами установления контакта со сторонами, обеспечивать баланс сил сторон, учитывать гендерные особенности участников коммуникации;
- применять техники эффективной коммуникации, расширять ресурсы сторон, работать с возражениями, использовать вопросы в целях урегулирования коммуникации и определения интересов, организации рефлексии, определения предложений, проверки их на реалистичность, рефрейминга позиций у стороны во время индивидуальной беседы; применять метод структурированной обратной связи, различные виды слушания;
- распознавать и использовать техники нейтрализации манипуляции сторон, сдерживать агрессию и преодолевать сопротивление;
- распознавать, рефлексировать и корректировать эмоциональное состояние участников процедуры медиации.

Как мы видим, в принятом Лигой медиаторов профессиональном стандарте, а также Кодексе профессиональной этики медиатора предлагается и широкий перечень требований к профессиональной деятельности посредника [1].

Сегодня остается актуальной тема анализа профессиональной деятельности медиаторов с точки зрения инструментария, которым должен быть оснащен медиатор: навыков эффективной коммуникации в ситуации конфликта и владение различными алгоритмами проведения медиации.

Социально-психологический подход в реализации медиативных практик заключается в том, чтобы:

- сделать процедуру примирения менее эмоционально травмирующей и снизить уровень деструктивного влияния конфликта на стороны;
- предотвратить или свести к минимуму дальнейшую эскалацию конфликта, учитывая все факторы и стадии формирования конфликтной ситуации;
- прогнозировать постконфликтные последствия;
- гармонизировать межличностные и общественные отношения.

Деятельность медиатора предполагает организацию процесса коммуникации и сотрудничества сторон.

Результативность проведения процедуры медиации определяется эффективностью выполнения медиатором таких функций, как: активное слушание, беспристрастная аналитическая работа, выработка идей и стратегий разрешения конфликта, организация комфортного эмоционального пространства, наставничество, консультирование.

Существует стандартный алгоритм процедуры медиации.

На начальном этапе медиатор дает определение процедуры медиации, формулирует основные принципы урегулирования конфликта (равноправие сторон, конфиденциальность и т.д.), рассказывает об этапах процедуры медиации, раскрывает содержание каждого этапа, определяет регламент и формат.

На заключительном этапе процедуры медиации составляется медиативное соглашение.

На сегодняшний день сформулированы основные общепринятые принципы медиации:

**Принцип добровольности**, который реализуется в свободе выбора медиатора, места и времени проведения примирительной процедуры. В Российской Федерации никто не вправе принуждать к выбору метода разрешения конфликтов в виде медиативных практик.

**Принцип равноправия сторон**, который предполагает идентичный статус конфликтующих сторон.

**Принцип нейтральности** специалиста-медиатора, который заключается в беспристрастности и способности противостоять попыткам манипуляции со стороны участников конфликта.

**Принцип конфиденциальности**, согласно которому медиатор не имеет права разглашать эту информацию без согласия на это сторон и позволяет избежать публичности разбирательства.

Отечественные специалисты в области медиации только разрабатывают и осваивают технологии в посредничестве, но если обратиться к зарубежному опыту, то стоит остановиться на зарекомендовавших себя как эффективные, стратегиях в работе медиаторов.

Одной из таких технологий является «рефрейминг», который имеет решающее значение для процесса посредничества и позволяющий изменить точку зрения, а, следовательно, восприятие события. Во-первых, тестирование реальности можно использовать для углубления понимания прошлого. Во-вторых, структурированное личное общение о взглядах и перспективах могут иногда изменить убеждения и частично устранить стереотипы. Обычный способ сделать это – попросить каждую сторону описать конфликт и его перспективы. В-третьих, посредник может помочь сторонам разработать варианты. Искажения могут возникнуть не только из-за неправильной интерпретации события, например, фундаментальная ошибка атрибуции, но и в силу ряда языковых ошибок и неточностей, неумении формировать взаимодействие лексем с контекстуальным окружением.

Однако рассмотрим технологии, необходимые в процессе медиации.

«Вентиляция и управление гневом» – технология, которая заключается в освобождении от эмоций, позволяя так сказать, “выпустить пар”. Создание возможностей для управляемой вентиляции может быть полезно, но само по себе редко бывает достаточно для преодоления сопротивления.

«Кокус» – собеседование с каждой из сторон, в котором определяются интересы и составляется план посредничества. Основная цель беседы – подготовка сторон спора к дальнейшему конструктивному взаимодействию.

«Общая сессия» – совместное обсуждение. Продолжительность медиационной сессии не должна превышать трех часов, так как усталость, накопившая в ходе сессии, может привести к обратному результату. Основное в переговорном процессе конфликтующих сторон с участием медиатора – это создание атмосферы и конструктивности диалога между участниками.

Социальный психолог Роберт Чалдини определил шесть компонентов влияния, которые могут быть полезными для посредников [4].

**Правило взаимности.** В этом случае одна из сторон в конфликте делает предложение об урегулировании, в надежде, что другая сторона ответит взаимным предложением.

**Полномочия.** Информирование сторон об уровне квалификации посредников. Во время медиации это позволяет вызвать большее доверие.

**Симпатия.** Как правило, стороны более склонны принимать влияние со стороны людей, которые им нравятся.

**Обязательность и последовательность.**

**Социальное доказательство.** Посредники могут озвучить примеры результатов успешного посредничества, следовательно, эти истории, если они выбраны правильно, могут обеспечить необходимые социальные «доказательства», то есть, возможности благополучного разрешения конфликтов.

**Фундаментальная ошибка атрибуции и смещение негатива.** Мы часто приписываем наши собственные слабости обстоятельствам и наши заслуги характеру, в то время, как делаем прямо противоположное с другими (т. е. приписываем их успехи к обстоятельствам и их неудачи к характеру). И если кто-то причинил нам вред каким-то образом, мы склонны предполагать, что это было сделано намеренно. Это явление известно как «фундаментальная ошибка атрибуции», или другими словами «смещение негатива», которое может принимать несколько форм. Во-первых, люди склонны отмечать негативные события в большей степени, чем позитивные и, негативные события надолго остаются в нашей памяти. Во-вторых, люди склонны приписывать негативные мотивы другим людям, которые не согласны с их мнением с большей готовностью, чем положительные мотивы, особенно когда они чувствуют себя вовлеченными в конфликт. В-третьих, негативные действия оказывают большее влияние на отношения, чем положительные действия. Исследование отрицательного смещения объясняет, почему при посредничестве или при любом типе переговоров в случае конфликта или враждебности могут вызвать нисходящую спираль состязательного поведения. Посредник может смягчить эти последствия, пытаясь помочь каждой стороне осознать действия и намерения другого. Однако часто существует несоответствие между воздействием и намерением, что может стать вполне очевидным. Иногда может быть полезно, показать сторонам симметрию их интерпретации.

**Реактивная девальвация.** Реактивная девальвация – попытка переговорщиков минимизировать величину уступки. Этот эффект можно сократить, если сохранять объективную точку зрения на процесс.

**Подтверждение смещения.** При посредничестве каждая сторона ставит под сомнение достоверность представленной информации. Посредники могут притупить влияние предвзятости со стороны, искажая его и облегчая обмен информацией, иногда призывая стороны совместно нанять независимого эксперта для оценки фактов.

**Предвзятость к себе и предубеждение.** У всех нас есть склонность думать, что мы справедливей и умнее. Каждая сторона в посредничестве склонна полагать, что она имеет более объективный и разумный взгляд на конфликтную ситуацию, чем другая сторона. Одна из посреднических стратегий - это снижение оптимистического преувеличения.

**Справедливость и проблема ограниченного личного интереса.** Посредники могут также укрепить мнение о том, что справедливость неизбежно субъективна, и другая сторона имеет свое, совершенно противоположное представление о том, что будет правильным.

**Уклонение от потери и предпочтение риска.** Если посредник сможет помочь сторонам добиться большей согласованности в отношении ожидаемых результатов, феномен неприятия потерь и предпочтения риска может выравниваться таким образом, чтобы способствовать урегулированию.

**Избирательное восприятие и избирательная память.** Не секрет, что наше восприятие и воспоминания избирательны. Таким образом, в дополнение к различным когнитивным искажениям, как указано выше, стороны, участвующие в посредничестве, приходят к некоторым выводам, подтверждающим их соответствующие взгляды на дело. Одной из посреднических стратегий для противостояния данному эффекту является идентификация документов и других независимых признаков и фактов того, что произошло.

В самом начале процесса медиации конфликтующие имеют свои представления о предмете спора. Посредники должны получить объективную информацию и понимание характера спора и вовлеченных сторон.

Большая часть ключевой информации должна быть получена в процессе посредничества, что может оказаться непростой задачей. Медиатору необходимо использовать весь арсенал коммуникационных инструментов для развития точного и непредвзятого понимания сторон и их интересов, а также продвижения к желаемой цели – долгосрочное соглашение.

В процессе переговоров с конфликтующими сторонами, медиатор может столкнуться различными вариантами манипуляции (в том числе и речевыми). Каждая из сторон зачастую стремится воздействовать на посредника, желая занять в споре более выгодную позицию. Как правило, манипулятор стремится к организации влияния и контроля в переговорном процессе таким образом, чтобы его воздействие осталось скрытым, как от медиатора, так и от противоположной стороны спора. Своевременно распознавая различные тактики манипуляции, медиатор способен не только нейтрализовать негативный эффект психологического воздействия, но и не дать возможности перехватить инициативу и получить доминирующую роль в процессе урегулирования конфликта одной из сторон.

В процессе коммуникации могут быть использованы различные техники речевых манипуляций, успешность применения которых во многом зависит от способности сторон (и посредника) их распознавать и противодействовать. Для выработки стратегии сопротивления необходимо провести анализ манипуляции. Следует выявить истинные мотивы и цели участников, а также определить конкретную форму психологического воздействия. Чаще всего встречаются следующие:

- избирательный пропуск только выгодной манипулятору информации (прием умолчания);
- дезориентация – собеседнику выдается большой массив информации, порой не связанной с обсуждаемой проблемой;
- искажение достоверного высказывания с помощью оценочных суждений;
- искажение реальности и изменение контекста, когда при помощи незначительных, казалось бы, но выразительных деталей создается область искусственного пространства;
- использование неологизмов и непонятных терминов;
- ускоренный темп обсуждения;
- ссылка на авторитет;
- обвинение в утопичности идей;
- мнимая невнимательность;
- полисемия, допускающая многозначность или двусмысленность;
- суггестивность (от лат. *suggerere* – внушать) – включение внушения в сообщаемую информацию в скрытом, замаскированном виде.

Для выработки адекватной стратегии сопротивления попыткам манипуляции медиатору необходимо освоить наиболее эффективные коммуникативные техники, эффективные в подобных ситуациях.

1. Активные формы сопротивления: перед разговором указать недопустимость манипуляций в процессе обсуждения темы, разоблачить и обратить внимание на суть уловки.

2. Пассивные формы сопротивления: задержка спонтанных реакций на провокации, ограничение скорости атаки, игнорирование или тактичное молчание, повторение просьбы манипулятора с вопросительной интонацией.

Собственно, набор коммуникативных навыков и состоит в том, чтобы задавать стимулирующие вопросы, поощрять творческий мозговой штурм и эмпатически переформулировать утверждения других. Желаящие стать посредниками, должны подходить к коммуникации как к области, требующей анализа и практики. В конце концов, посредники должны не только использовать сильные коммуникативные навыки для понимания спора и установления контактов со сторонами; они также должны помогать сторонам участвовать в конструктивном диалоге, учитывая тот факт, что в основе конфликта могут лежать плохие коммуникативные навыки представителей обеих сторон.

Ключевыми коммуникативными навыками в медиации являются: умение устанавливать раппорт, умение слушать и слышать собеседника, способность к обобщению информации, работа с эмоциями, эффективного опроса, нейтрализующий, центрирование на идее оптимального соглашения для сторон конфликта. Стороны медиации могут быть расстроены и, как результат эмоциональной нестабильности, могут использовать подстрекательские формулировки. Требование к сторонам воздерживаться от использования обвинительных, гневных или враждебных слов в качестве основного правила для посредничества может санировать атмосферу до такой степени, что честный обмен мыслями и эмоциями становится невозможным. Следовательно, задача медиатора бороться не только с неудачно подобранными лексическими единицами, но и чувствами, стоящими за ними. Эта задача достигается нейтрализацией коннотационных оттенков единиц языка. Это значит, что медиатор должен исключить полностью экспрессивную лексику и идти в обход «зажигательных» слов, унижительных высказываний в описании чувств или интересов, стоящих за ними.

Возможно, самый сложный коммуникативный навык для медиатора – это искусство переформулировать проблему, чтобы двигаться к ее решению. Рефрейминг включает в себя принятие заявления или озабоченности, а затем фокусирование на конкретных поведении или вариантах, которые будут обсуждаться в связи с заявлением или озабоченностью. В конечном счете, рефрейминг позволяет сторонам взглянуть на проблему под другим углом зрения.

Основная цель медиатора – вести диалог с установкой на сотрудничество и коллективное решение проблем.

С помощью вопросов медиатор должен вызвать желание у сторон анализировать возникшую проблему. В то же время необходимо отделить эмоциональную сферу конфликта от рациональной, предложить конфликтующим сторонам посмотреть на ситуацию объективно, оценивая и взвешивая свои возможности.

Эффективной считается прием на начальном этапе обсуждения согласиться с тезисом оппонента (*“Готов предположить, что это так...”*) и только потом высказать возражения (*“...но если посмотреть на проблему по-другому...”*).

Медиатору необходимо убедить стороны избегать любых обвинительных конструкций. К чему бы ни привела дискуссия, медиатору важно завершить ее, оставив пространство для дальнейшего диалога (метод «открытой двери»). Подводя итоги переговоров, посредник должен озвучить позиции и точки соприкосновения, по которым сторонам удалось добиться соглашения.

В процессе медиации невероятно важно поощрение посредником любых позитивных движений каждой из сторон. Медиатор должен заострять внимание конфликтующих сторон на моментах согласия и вызывать эмоциональный отклик по поводу самого небольшого шага в сближении позиций.

Одной из основных задач медиатора является выявление в позициях сторон противоречий, а также помощь в их коррекции.

Медиатору необходимо использовать техники активного слушания и перефразирования. Медиатор должен дать возможность каждому участнику конфликта услышать свое повествование в версии посредника, где будут уже сглажены острые моменты, а эмоционально оценочные характеристики будут отсутствовать. Точнее, медиатор, снижая уровень экспрессии, переводит диалог с эмоционального в рациональное русло, отслеживая при этом, чтобы смысл сказанного не искажался и был доступен для понимания каждой из сторон.

При выработке итогового соглашения медиатору стоит воспользоваться следующими тактиками:

- озвучить свои обязательства сторонами в присутствии посредника, или авторитетных людей, отношение которых к сторонам одинаково;
- провести публичный обмен пресс-релизами, в которых фиксируются определенные обещания;
- составить неформальные письменные соглашения.

### **Заключение**

Исходя из изложенного следует, что потенциал социально-психологических технологий в процедуре медиации позволяет наладить коммуникацию, организовать конструктивный переговорный процесс между конфликтующими сторонами и выработать определенное оптимальное соглашение.

Стоит надеяться, что технологизация медиации в дальнейшем позволит не только эффективно разрешать отдельные конфликты, разгрузить судебную систему, но и сформировать новую социальную норму – позитивный поведенческий шаблон.

### **Литература**

1. Приказ Минтруда России от 15.12.2014 N 1041н (ред. от 12.12.2016) "Об утверждении профессионального стандарта "Специалист в области медиации (медиатор)" (Зарегистрировано в Минюсте России 29.12.2014 N 35478).
2. Аллахвердова О.В., Карпенко А.Д. Медиация – переговоры в ситуации конфликта. СПб.: Роза мира, 2010.
3. Рюмшина Л.И. Игры и манипуляции в межличностном общении. Ростов-на-Дону, 1997.
4. Чалдини, Р. Психология влияния. М.: Питер, 2018.

**Соловьева Анжелика Владимировна.** SPIN: 4671-7018. E-mail: angellsoll27@mail.ru

**Пилипенко Наталия Анатольевна.** E-mail: pilipenko1n@rambler.ru

Дата поступления 08.06.2019

Дата принятия к публикации 10.06.2019

**POTENTIAL OF COMMUNICATIVE AND PSYCHOLOGICAL TECHNOLOGIES  
IN THE MEDIATION PROCEDURE**

DOI: 10.25629/HC.2019.06.24

**Solovieva A.V., Pilipenko N.A.**

Russian State University of Justice

Russia, Rostov-on-Don

**Abstract.** The article raises the issues of finding the most effective communication and psychological strategies of interaction in the mediation process. The article argues for the need to improve the technological tools in the mediation procedure. The authors raise the issue of training specialists in the field of mediation and the formation of their communicative and psychological competencies. The mediator must find the most appropriate strategy and algorithm of interaction with the parties. Mediator should know communication technologies and the basics of social psychology, have the skills to organize a constructive negotiation process between the conflicting parties. The authors describe the barriers that a mediator may face in his / her activity and focus on the tasks that need to be solved in the process of mediation.

**Key words:** technology intermediation, components, effects, voice manipulation, communicative competence of the mediator.

**Solovieva Anzhelika Vladimirovna.** SPIN: 4671-7018. E-mail: angellsoll27@mail.ru

**Pilipenko Natalya Anatoljevna.** E-mail: pilipenko1n@rambler.ru

Date of receipt 08.06.2019

Date of acceptance 10.06.2019