ПРАВИТЕЛЬСТВО РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ

**ФЕДЕРАЛЬНОЕ ГОСУДАРСТВЕННОЕ БЮДЖЕТНОЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ УЧРЕЖДЕНИЕ ВЫСШЕГО ПРОФЕССИОНАЛЬНОГО ОБРАЗОВАНИЯ**

**«САНКТ-ПЕТЕРБУРГСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ» (СПбГУ)**

**Институт философии. Кафедра конфликтологии.**

Зав. кафедрой

Конфликтологии

\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_А.И. Стребков

Председатель ГАК

\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

Качалов Олег Николаевич

Выпускная квалификационная работа на тему:

**Медиативные и манипулятивные технологии в урегулировании конфликтов**

Уровень образования: магистратура

Направление 37.04.02 «Конфликтология»

Основная образовательная программа ВМ.5728. «Медиация»

|  |  |
| --- | --- |
| Рецензент:  Власова Л.В  \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_(подпись) | Научный руководитель:  к. психол. н., доцент  Иванова Е. Н.  \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_ (подпись) |
|  |  |

Санкт-Петербург

2020

Содержание

ВВЕДЕНИЕ……………………………………………………………………2

1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ РАБОТЫ……………..…………………..5

1.1 Технологии урегулирования конфликтов……………………………….5

1.2 Медиация как способ работы с конфликтом……………………………9

1.3 Манипуляция как способ воздействия на оппонента в конфликте…....20

2. РОЛЬ МАНИПУЛЯТИВНЫХ И МЕДИАТИВНЫХ ТЕХНОЛОГИЙ В ХОДЕ РАБОТЫ С КОНФЛИКТОМ…………………………………………28

2.1 Использование манипулятивных приёмов во взаимодействии в конфликте.……………… ……………………………………………......…28

2.2 Реализация медиативного подхода в работе с конфликтом…………....41

2.3 Анализ использования медиативных приёмов для устранения манипуляций в практике ………………………………………………….….51

ЗАКЛЮЧЕНИЕ………………………………………….…………………….63

СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ………………………..…………………………...67

**ВВЕДЕНИЕ**

Конфликты возникают во всех сферах общественной жизни, будь то экономика, политика, быт, культура или идеология. Они неизбежны как неотъемлемый компонент развития общества и самого человека. Так же велика распространенность использования манипуляций во всех областях жизни современного общества, особенно в период развития рыночных отношений, поэтому этот феномен требует более пристального и детального анализа. Несмотря на то, что манипулятивное воздействие - одна из популярных сейчас тем, она недостаточно изучена в применении к переговорам, и, в частности, к медиации.

Хотя манипуляции на переговорах могут принести манипулятору желаемый результат, однако они не являются наилучшим инструментом для работы в переговорах, так как провоцируют такие реакции и приводят к таким результатам, из-за которых переговоры становятся крайне неконструктивными.

Значимым аспектам в данной работе будет то, что мы разберём манипуляции, которые могут применять не только клиенты, как по отношению к другой стороне, так и по отношению к работающему с ними специалисту, но и сам специалист. Медиатор, например, по определению является нейтральной стороной, но тем не менее, есть риск, что он может нарушит эту нейтральность и применит манипуляции.

Выявление возможностей использовать медиативные технологии вместо того, чтобы отвечать на манипуляции контрманипуляцией, представляется важным для обеспечения конструктивного взаимодействия сторон конфликта между собой и с медиатором. Поэтому актуальным в нашей работе является выявления способов, предотвращающих переход границы между медиативными технологиями и манипулятивными технологиями.

Новизна работы состоит в новом взгляде на способ сохранения нейтральности, который будет обеспечиваться за счет выявления факторов риска и профилактики применения манипуляций сторонами конфликта и самим специалистом, прежде всего медиатором. Новой является и предпринятая в работе попытка определить границы, которые защитят медиацию от манипулятивных технологий, для чего в работе разносторонне проанализированы возможности медиативных и манипулятивных технологий урегулирования конфликтов.

Практическая значимость работы заключается в том, что результаты исследования могут помочь в обнаружении и нейтрализации скрытых манипулятивных воздействий, с которыми специалисты сталкиваются в своей практике. Это поможет организации эффективного управления конфликтными ситуациями. Полученные в исследовании данные могут быть включены в курс обучения студентов, конфликтологов, медиаторов.

Объект исследования: технологии урегулирования конфликтов.

Предмет исследования: использование медиативных и манипулятивных технологий в работе с конфликтом.

Цель исследования: показать принципиальные различия между манипулятивными и медиативными технологии и преимущества последней в работе с конфликтом.

Задачи работы:

- раскрыть понятие и сущность урегулирования конфликтов;

- рассмотреть медиацию и проанализировать медиативные технологии;

- охарактеризовать манипулятивные технологии и их виды;

- выявить причины применения манипуляций в конфликте;

- выявить риски применения манипуляций в медиации;

- раскрыть возможности медиации по профилактике и нейтрализации манипуляций;

- провести эмпирическое исследование проявления манипулятивных и медиативных технологий в практике;

- проанализировать результаты исследования и сделать выводы;

- сформулировать методические рекомендации по нейтрализации манипуляций для специалистов по работе с конфликтами.

Первая гипотеза исследования: В работе с конфликтом, в том числе в медиации, высок риск использования манипулирования не только сторонами, но и медиатором.

Вторая гипотеза исследования: Медиативные технологии обладают достаточным потенциалом и инструментарием для создания возможностей решения проблемных вопросов, минуя манипуляции.

Методы исследования:

В работе применялись методы сравнительного анализа, обобщения, метод эмпирического исследования, включающий в себя наблюдение, включенное наблюдение, беседу, интервьюирование. Применение каждого из них определялось характером решаемых в процессе исследования задач.

Базой исследования стала Клиника медиации, где проводились наблюдения в ходе проведения консультаций, переговоров и медиации.

**ГЛАВА I. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ РАБОТЫ**

**1.1 Технологии урегулирования конфликтов.**

В данной работе мы рассматриваем технологиии урегулирования конфликтов, чтобы говорить об этом обстоятельнее, постараемся разобрать, какие основные черты свойственны непосредственно конфликту. Разберемся, что означают термины «технологии» и «урегулирование», и дадим определение термину «технологии урегулирования конфликта».

Определяя конфликт, разные авторы предлагают свои варианты.

Н.В. Гришина определяет конфликт как: «столкновение противоположно направленных, несовместимых друг с другом тенденций, отдельно взятого эпизода в сознании, в межличностных взаимодействиях или межличностных отношениях индивидов или групп людей, связанное с отрицательными эмоциональными переживаниями».[[1]](#footnote-1)

Анцупов А.Я., Шипилов А.И. предлагают такое определение: «Конфликт — сложное социальное и психологическое явление. Субъектом конфликтного взаимодействия могут стать люди, либо группы людей. Сущность конфликтов выражается не только в возникновении противоречий и столкновении интересов, сколько в способе их разрешения и противодействии друг другу». [[2]](#footnote-2)

У. Линкольн понимал под конфликтом столкновение по поводу удовлетворения интересов. В качестве противоречащих могут выступать реальные интересы, а также интересы, которые приписываются другой стороне в конфликте и воспринимаются как угрожающие. Кроме того, это могут быть интересы, которые не составляют проблемы на данный момент, но могут проявиться и столкнуться в будущем.[[3]](#footnote-3)

Эти определения содержат много важных аспектов. Исходя из них, мы составим своё определения: Конфликт – это столкновение по поводу реального или воображаемого ущемления интересов человека или группы людей, происходящих в настоящее время или в будущим, связанное с отрицательным эмоциональным переживанием.

К. Томас и Р. Килман выделили пять стратегий поведения в конфликте, которые основаны на удовлетворении своих интересов или уступки к интересам другого:

Соперничество (конкуренция)

Приспособление (уступка).

Компромисс.

Уход (избегание).

Сотрудничество.[[4]](#footnote-4)

Для нашей работы будут особенно важны две стратегии - соперничество и сотрудничество.

Соперничество – стратегия удовлетворения собственных интересов либо преднамеренно в ущерб интересам другой стороны, либо игнорируя их. Одним из возможных вариантов осуществления этой стратегии в конфликте являются скрытое воздействие на оппонента. Пытаясь противостоять оппоненту, одна из сторон может пытается удовлетворить свои интересы, используя манипулятивные технологии.

Сотрудничество - это открытое, прямое и честное общение, основанное на взаимном удовлетворении принципиальных интересов. Если интересы будут удовлетворены, то и конфликт будет исчерпан, так как почва для него исчезнет. Медиативные технологии предполагают преимущественное использование именно сотрудничества.

Понятие «урегулирование конфликта» также является неоднозначным и по-разному трактуется разными авторами.

Согласно энциклопедии социологии, «Урегулирование» - (от лат. regulo - устраиваю, привожу в порядок) – это приведение в порядок, упорядочение, руководство движением, направлением, действиями, отношениями и т. п. Это совокупность предписаний, исходящих от органа власти или управления и имеющих целью внести известный порядок в ту или др. сферу жизни».[[5]](#footnote-5) Энциклопедия предлагает нам урегулирование как руководство действиями и отношениями с целью внести порядок в ту или иную сферу жизни.

В оксфордской энциклопедии «урегулирование» рассматривается в разрезе права, в связи с судебными спорами. Под урегулированием (settlement) понимается «внесудебное разрешение спора». Разрешение внесудебного спора предлагается прямым путем или косвенным. Примером косвенного разрешения является медиация. Также в энциклопедии подчеркивается, что урегулирование нередко производится за счет давления на человека, а иногда за счет договоренностей.[[6]](#footnote-6) Получается, что удовлетворение интересов в конфликте возможно с помощью прямого или непрямого давления, то есть манипуляции.

По мнению Кашапова М.М., «урегулирования конфликта это не допущение насилия, и достижение договорённостей которые выгодны обеим сторонам, куда больше чем продолжения конфликта».[[7]](#footnote-7)

Давлетчина С.Б. пишет, что урегулирование конфликта – «является неполным разрешением конфликта, так как внутренние причины, что побуждали конфликт, могут остаться, однако острота борьбы сторон будет снята».[[8]](#footnote-8)

В словаре Анцупова А.Я., Шипилова А.И. определение урегулирование конфликта звучит так: «Процесс завершения конфликта, в разрешении противоречия которого принимает участие третья сторона, один из способов управления конфликтом».[[9]](#footnote-9)

В работе Карпенко А.Д. и Гамзатова Т.М. «Конфликт. Структура и динамика» можно прочитать: «Урегулирование конфликтов — определенное завершение в результате конфронтации сторон, осознающих противоположность своих интересов».[[10]](#footnote-10)

Таким образом, выделив из всех этих определений ряд признаков, которые характерны для урегулирования конфликта, для данной работы можно вывести следующее определение урегулирование конфликта: урегулирование - это способ и процесс работы с конфликтом, который ведёт к частичному или полному его завершению. Завершение конфликта, может осуществляется сторонами или третьим лицом, и которое достигает договорённости без давления одной стороны на другую, либо с ним.

Термин «технология» является очень многогранным, его суть постоянно развивается и расширяется, что затрудняет задачу дать одно точное определение. В словаре «Философия науки и техники» мы можем прочитать:

«Технология (от др.-греч. τέχνη — искусство, мастерство, умение; λόγος — «слово», «мысль», «смысл», «понятие») — совокупность методов и инструментов для достижения желаемого результата»[[11]](#footnote-11).

Словарь Ожегова определяет технологию как «совокупность производственных методов и процессов в определенной отрасли производства, а также научное описание способов производства»[[12]](#footnote-12).

Также понятие «технология» определяется как «средства или деятельность, с помощью которых человек изменяет свою среду обитания и манипулирует ею»[[13]](#footnote-13).

Таким образам технология в узком смысле означает способ решения конкретной задачи с контролируемым результатом. Изначально этот термин применялся к материальным объектам, и квалифицировался в связи с определённой отраслью производства или в связи с конкретными материалами и способами их получения и обработки, а затем уже в приложении к социальным связям. Социальные технологии представляют собой систему практических знаний и способов решения задач по управлению социальным поведением людей.

Для нашей работы мы возьмем элементы из предложенных определений, и выведем такое определение: технологии — это совокупность средств, методов, и инструментов, и последовательность их использования, разворачиваемая во времени.

Исходя из выше изложенной информации о терминах «технологии» и «урегулирование конфликта» можно сделать вывод, что «технология урегулирования конфликта» - это целенаправленное использование совокупности средств, методов и инструментов для полного или частичного завершения конфликта непосредственно сторонами или с помощью работающего с ними специалиста.

**1.2 Медиация как способ работы с конфликтом**

В России институт медиации, по мнению многих авторов, только формируется в отличие от многих стран, где она уже прочно заняла свою нишу. В данной работе мы будем рассматривать медиацию в связи с технологиями урегулирования конфликта.

Чтобы определиться с понятием медиации, рассмотрим несколько вариантов её определений.

Вишневская А.В., определяя медиацию как технологию регулирования конфликта,[[14]](#footnote-14) говорила так: «Медиация-это процесс, в котором нейтральная третья сторона, медиатор, помогает разрешить конфликт, способствуя выработке добровольного соглашения (или "самоопределения") между конфликтующими сторонами».

О. В. Аллахвердова,  А. Д. Карпенко[[15]](#footnote-15) дают такое определение: «Медиация — это процесс переговоров, в котором медиатор — посредник является организатором и управляет переговорами таким образом, чтобы стороны пришли к наиболее выгодному реалистичному и удовлетворяющему интересы обеих сторон соглашению, в результате выполнения которого стороны урегулируют конфликт между собой».

Определение из «Федерального закона об альтернативной процедуре урегулирования споров с участием посредника (процедура медиации)»[[16]](#footnote-16) выглядит так: «процедура медиации - способ урегулирования споров при содействии медиатора на основе добровольного согласия сторон в целях достижения ими взаимоприемлемого решения».

Понятие и сущность медиации рассматривается во многих публикациях. Во всех этих определениях упоминается присутствие нейтральной стороны. Суть медиации, по мнению Ломанна Ф.[[17]](#footnote-17) и Аллахвердовой О.В. [[18]](#footnote-18), состоит в создании условий, которые приводят к снижению эмоционального напряжения, принятию конструктивных решений и, в целом, к урегулированию конфликтов.

Иванова Е.Н. подчёркивает, что медиация - «специфически организованный процесс с четкими принципами, отграничивающими ее от других форм разрешения споров и широким набором специальных приемов, владение которыми и обеспечивает ее высокую эффективность»[[19]](#footnote-19).

Обобщая приведённые выше определения, мы можем вывести такие определение:

Медиация - это способ работы с конфликтом, основанный на процессе переговоров между сторонами, с участием нейтрального посредника, оказывающего им помощь в разрешении конфликта за счёт удовлетворения интересов обеих сторон. Самым явным показателем успешной медиации является достижения сторонами взаимовыгодного решения, тем не менее, это не единственный признак успеха.

Технология медиации - это использование совокупности коммуникативных, переговорных, и собственно медиативных средств, методов, и инструментов для урегулирования конфликта.

Медиация как форма работы с конфликтом представляет собой уникальный феномен. Она существенно отличается от других процессов урегулирования конфликтов. Важнейшую роль в процессе медиации играет медиатор, деятельность которого отвечает ряду принципиальных требований.

Эффективность медиации обеспечивается её базовыми принципами. Разные авторы выделяют от трёх до двенадцати[[20]](#footnote-20) принципов, тем не менее суть этих принципов одна, эти классификации отличаются скорее степенью детализации.

28 апреля 2012 г. в РФ был принят Кодекс медиаторов России. Он определяет нравственно-этические, и профессиональные нормы деятельности медиаторов и организаций, осуществляющих деятельность по обеспечению проведения процедуры медиации. Он объединяет и требования к деятельности медиаторов и организаций, и в то же время отражает базовые принципы медиации.

Обобщая требования, изложенные в кодексе, в ряде пособий[[21]](#footnote-21) и монографий[[22]](#footnote-22), можно сформулировать следующие принципы, отражающие ключевые требования к медиатору и процедуре медиации.

1. Принцип профессиональной компетентности.

Медиатор должен иметь высокоразвитые навыки, которые позволят ему проводить медиацию, и обладать необходимым уровнем образования.

2. Принцип беспристрастности и нейтральности медиатора.

Беспристрастность и нейтральность медиатора выражается в том, что:

- медиатор обязан быть беспристрастным и независимым по отношению к каждой из сторон спора, не допускать каких-либо действий или высказываний, которые могут создать впечатление предвзятости, дискриминации или отсутствия справедливости;

- медиатор не является в переговорах представителем или консультантом какой-либо стороны (например, стороны, которая обратилась с инициативой проведения медиации, или слабой стороны спора); он не вправе собирать информацию, вести переговоры или консультации в пользу или против одной из них;

- медиатор не является в переговорах арбитром или судьей и не вправе давать оценку правильности или справедливости действий какой-либо стороны, выражать свое субъективное мнение или заключение по существу спора и о способе его урегулирования, навязывать его или подталкивать к нему стороны;

- медиатор обязан обеспечить равенство сторон в процедуре медиации, в том числе равные права на выражение своего мнения, участие в определении повестки переговоров, оценку приемлемости вариантов разрешения спора, на равное время участия в индивидуальных беседах с медиатором.

- медиатор должен сохранять нейтральность всё время работы со сторонами.

Если медиатор понимает, что он теряет нейтральность, он должен попытаться восстановить ее или прекратить работу со сторонами. Медиатор должен вести себя так, чтобы ни у одной из сторон не было возможности почувствовать его препочтение в отношении другой стороны. Качество и продолжительность процесса медиации повышается, если стороны уверены в нейтральности медиатора. Медиатор должен оградить себя от предубеждений, которые основаны на оценке личностных характеристиках сторон, их социального происхождения или поведения на медиации. Медиатор не оказывает на них никакого давления, не навязывает свои представления и оценки. Он способствует высказыванию сторонами их собственного мнения, принципов, ценностей, убеждений, и видения проблемы.

3. Принцип ответственности сторон.

Медиатор отвечает за безопасность участников на встрече, а также за соблюдение принципов и стандартов. Ответственность за результат медиации несут стороны конфликта, участвующие в медиации. Медиатор не может советовать сторонам принять то или иное решение по существу конфликта.

В процессе медиации именно стороны несут ответственность за принятие и реализацию решения, для чего им необходимо четко представлять суть дела, предлагать возможные варианты решения и в конце концов принимать это решение. Таким образом, принятие решения и ответственность за него лежит на сторонах. Роль же медиатора в этом процессе во многом похожа на роль штурмана: зная определенные приемы и техники, он ведет стороны по процессу выработки решения и создает условия для продуктивной совместной работы по принимаемому ими соглашению.

4. Принцип добровольности.

Медиация является добровольной процедурой. Никто не имеет права принудить стороны к участию в процессе медиации. Как медиатор, так и стороны могут в любой момент прервать процедуру медиации.

В ряде стран существует практика обязательной медиации. В Великобритании, в Канаде, и в США и других странах введена практика обязательной медиации в ряде сфер. Например, в Великобритании[[23]](#footnote-23) сторона, которая отказывается от медиации без уважительных причин, даже в случае выигрыша в суде оплачивает судебные издержки. А в ряде стран, например, в Белоруссии[[24]](#footnote-24), существует более мягкая форма побуждения к медиации в виде обязательной досудебной информационной встречи с медиатором.

К обязательной медиации относятся по-разному. Одни специалисты считают, что это нарушение принципа добровольности. Другие считают, что поскольку стороны не обязаны завершать работу с конфликтом на медиации, могут выйти из медиации и вернуться в судебное заседание, то обязательность медиации не является нарушением принципа добровольности. Тем не менее, когда стороны сами приходят на медиацию вне обязательного режима, это более благоприятно для процедуры медиации.

5. Принцип конфиденциальности.

Медиатор не может выступать свидетелем на судебных заседаниях, по тем случаям, в которых он выступал посредником. Он не имеет права разглашать то, что происходило в ходе медиации, если это заранее не согласовано с клиентами. Исключениями являются требования закона в ситуациях готовящихся тяжких преступлений или насилия над детьми.

В ряде стран (например, в Канаде) существует очень подробная форма соглашения о конфиденциальности, которое стороны подписывают до начала медиации. Там, где нет детально разработанной документальной базы сохранения конфиденциальности, стороны могут договариваться до начала медиации и фиксировать это в письменном соглашении. Если медиатор проводит раздельные индивидуальные встречи со сторонами (кокусы), то их содержание также конфиденциально, если медиатор не договорился с клиентами о том, что какие-либо данные можно использовать в общении со второй стороной и в совместной сессии.

6. Принцип прозрачности и открытости.

Медиатор перед процедурой объясняет суть, и убеждается, что стороны поняли процедуру медиации, а также осознали свою роль в процедуре и роль самого медиатора. Он создаёт благоприятную атмосферу для честного и открытого диалога, взаимопонимания между сторонами, дабы поспособствовать принятию клиентами информированных и осознанных решений, удовлетворяющих их интересы. Если медиатор сочтет нецелесообразным проведение или продолжение процедуры либо придет к выводу, что не может проводить процедуру по личным обстоятельствам, которые помешают ему выполнять свою роль и будут способны повлиять на проведения медиации, он обязан поделиться со сторонами своими сомнениями и обсудить возможность замены медиатора, либо продолжения процедуры с его участием, оставляя за собой право отказаться от проведения медиации или прекратить процедуру.

7. Принцип равноправия, принятия, уважения, и поддержки участников.

Медиатор обеспечивает равноправие сторон в процессе работы с ними, поддержку и помощь в равной степени обеим сторонам. Он создаёт им равные условия и возможности участия в процедуре.[[25]](#footnote-25) Медиатор не имеет права ущемлять права и законные интересы никакой из сторон, так же, как он не может своими действиями предоставить какой-то из сторон преимущества. Стороны не должны иметь никаких процедурных преимуществ, им должно предоставляться одинаковое право высказывать свои мнения, определять повестку переговоров, оценивать приемлемость предложений и условий соглашения. При этом ни одна из сторон не может принуждать другую к каким-либо действиям. Каждой стороне следует найти решение, которое будет выгодно для них обеих.

Из изложенных принципов вытекают важные качества, которыми должен обладать каждый медиатор. Эффективные посредники, как правило, имеют ряд общих характеристик, независимо от того, какие стили они используют. Важно подчеркнуть, что требования к профессиональным и личным качествам медиатора высоки. Выделяется три группы важнейших профессиональных навыков: коммуникативные, переговорные, и собственно медиативные. Коммуникативные навыки являются наиболее универсальными, и на них базируются переговорные и медиативные навыки. Но важны и такие личные качества, как этичность поведения, ответственность. Для любого медиатора важно умение справляться со стрессом и корректировать установки, поскольку без этого невозможно осуществление эффективных медиативных технологий. Также медиатор должен заниматься постоянным самообразованием, при этом совершенствуя свою личность[[26]](#footnote-26).

По мере развитии медиации произошла её дифференциация на разные стили. Разные авторы выделяют от 4 до 25 стилей. Стили, которые отличаются друг от друга нюансами, можно объединить в разные школы, значительно различающиеся между собой. Для раскрытия темы работы мы ограничимся описанием нескольких школами.

Фасилитативная медиация также называется исходной[[27]](#footnote-27) или классической[[28]](#footnote-28). Фактическу это тот вид медиации, который сформировался в период, когда она ещё была едина, а уже после размежевания по стилям она получила наиболее распространенный в англоязычных странах название «фасилитативная». Это название основано на главная функции медиатора в ней – организации процесса обсуждения, что и называется «фасилитация». Медиатор в фасилитативной медиации является защитником процесса, процедуры. Его вмешательство в содержание принимаемых решений минимально.

Иванова Е.Н. выделяет два вида директивности – процессуальная и содержательная. У фасилитативной медиации процессуальная директивность может быть значительно выражена, тогда как содержательная низка, так как в содержательные аспекты его вмешательства минимально[[29]](#footnote-29).

Трансформативная медиация предоставляет клиентам наибольшую свободу. Медиатор сам не задает норм и правил, если этого не требуют стороны, и предоставляет им возможность максимально проявить свой потенциал. Цель трансформативной медиации — достичь сдвига в сторону обретения сторонами силы и принятия друг друга, следствием чего является улучшение взаимодействия между сторонами.

Директивная медиация предполагает высокую степень включенности медиатора не только в процесс, но и в содержание спора. В данном виде медиации медиатор показывает сторонам слабые аспекты их юридической позиции в предварительных раздельных встречах с ними. Медиатор может сосредоточиться больше на разрешении спора в пределах иска, чем на удовлетворении истинных интересов сторон. Директивная медиация вызывает набольшее неприятие среди других направлений в сообществе медиаторов, многие специалисты считают, что директивный медиатор нарушает принцип нейтральности. Кроме того, директивный медиатор часто больше сосредоточен на разрешении споров в пределах иска, чем на удовлетворении истинных интересов сторон.

Тем не менее, директивная медиация широко распространена в судебной практике, поскольку нацелена на достижение результата и обеспечивает высокий процент заключения соглашения между сторонами. Очень многое в директивной медиации зависит от тех границ, которые соблюдает сам медиатор, от его этических принципов, так как ее процедура, предполагающая возможность содержательного вмешательства медиатора в ходе оценки позиции клиентов, оставляет возможности для манипулирования и даже злоупотреблений в гораздо большей степени, чем, например, процедура фасилитативной медиации.

Нарративная медиация исходит из представления о том, что конфликтуют не люди, а их описания реальности (нарративы). При этом ни одна из этих историй не является «истинной». Задача нарративной медиации – помочь людям преодолеть конфликт путем деконструкции и переписывания описаний, в которые конфликт встроен. Главной целью нарративной медиации является улучшение отношений между сторонами, и очень часто в результате они не только разрешают текущий конфликт, но и оказываются способны предотвращать и разрешать конфликты в будущем.[[30]](#footnote-30)

Системная медиация исходит из того, что стороны, вовлеченные в конфликт, представляют собой лишь часть системы взаимоотношений, в которую они включены. Она учитывает то, что изменение любого элемента системы влияет на всю систему, а с другой стороны, любой элемент не является независимым от системы[[31]](#footnote-31). Особенно важной системная медиация является при работе с устоявшимися группами людей. Это, например, семья, организация, команда и др. Системный медиатор часто использует специальные методы, которые отражают сложность системных взаимоотношений. Они позволяют выявить системные, циклические взаимодействия, довести до уровня осознания участников его скрытые аспекты, и виртуально представить членов системы, которые отсутствуют на медиации.[[32]](#footnote-32)

Логично предположить, что, чем больше деятельность медиатора направлена на достижения соглашение, чем больше он вмешивается в содержание, тем больше риск оказания давления на стороны и применения манипуляций.

Таким образом, в данной работе под медиацией понимается способ урегулирования конфликта с чёткими принципами, основанный на процессе переговоров между сторонами, в котором нейтральный посредник направлен на помощь в разрешении конфликта за счёт удовлетворения интересов обеих сторон. Самым явным показателем успешной медиации является достижение сторонами взаимовыгодного решения, тем не менее, это не единственный признак успеха.

Под медиативными технологиями в работе понимается использование совокупности средств, методов, и инструментов урегулирования конфликта, основанных на процессе переговоров между сторонами, в котором нейтральный посредник, придерживающийся четких принципов, направлен на помощь в разрешении конфликта за счёт удовлетворения интересов обеих сторон.

* 1. **Манипуляция как способ воздействия на оппонента в конфликте.**

Прежде чем начинать рассматривать манипуляции непосредственно в работе конфликтолога, необходимо определить, что же такое «манипуляция». Встречается много различных определений этого термина.

Кара-Мурза в своей книге упоминал, что одним из первых, кто написал книгу, прямо посвящённую манипуляциям, является Г. Франке, немецкий социолог и психолог. В ней он советует понимать манипуляцию как «психическое воздействие, которое производится тайно, следовательно, и в ущерб тем лицам, на которых оно направлено. Простейшим примером тому может служить реклама»[[33]](#footnote-33)

В литературе термин «манипуляция» имеет три значения: первое пришло из психологии труда; второе - из этиологии. В третьем значении этот термин использовался в политологических науках. С 1960-х годов эта трактовка приобрела популярность в описании межличностных отношений, когда стали разрабатываться гуманистические идеи, выступающие против манипулирования людьми.

На бытовом уровне неспециалисты часто понимают манипуляцию в широком смысле как один из видов взаимодействия людей, сущность которой - любое влияние на другого человека, или даже «утверждение себя в другом». В науке же доминирующим является понимание этого термина в более узком смысле. Согласно Г.М. Андреевой манипуляция – это стратегия общения и поведения по отношению к другим людям, при которой они рассматриваются не как субъекты взаимодействия, а как объекты воздействия[[34]](#footnote-34). Так, используя информацию о других людях, меняя их поведение, манипулятор может достигать своих целей, не применяя явных форм насильственного воздействия.

Е. Л. Доценко дал следующее определение: «манипуляция — это вид психологического воздействия, искусное исполнение которого ведет к скрытому возбуждению у другого человека намерений, не совпадающих с его актуально существующими желаниями»[[35]](#footnote-35).

А. П. Егидес определил манипуляцию просто как: «скрытое психологическое воздействие»[[36]](#footnote-36).

Оксфордский словарь английского языка объясняет манипуляцию как «акт влияния на людей или управления ими с ловкостью, особенно с пренебрежительным подтекстом, как скрытое управление и обработка»[[37]](#footnote-37).

«Современный словарь социологии» определил манипуляцию как «вид применения власти, при котором обладающий ею влияет на поведение других, не раскрывая характер поведения, которое он от них ожидает»[[38]](#footnote-38).

Иванова Е. Н. определяет манипуляции как воздействие на адресата со скрытой целью для достижения личных целей актора[[39]](#footnote-39).

Как видно из приведенных литературных данных, согласно большинству определений манипуляция – это скрытое побуждение какого-либо человека к переживанию определённых состояний, изменению отношения к чему–либо, принятию решений и выполнению действий, необходимых для достижения партнёром своих собственных целей.

Обобщая приведённые выше определения, мы можем вывести такое определение для нашей работы: «Манипуляция – это скрытое воздействие на объект с целью получения выгод и достижения, желаемых актором.» Наиболее успешной является та манипуляция, которая прошла незаметной. Манипуляция увенчается успехом, если адресат верит, что всё происходящее естественно. Проще говоря, манипуляции нужна фальшивая реальность, где её присутствие будет незаметно.

Н. Макиавелли[[40]](#footnote-40) в своем произведении «Государь» описал многие из способов скрытого воздействия. Долгие годы именно термин «макиавеллизм» использовался как синонимичное манипуляции понятие, причём преимущественно в негативном ключе. По мнению Знакова В.В., макиавеллист — это «субъект, который манипулирует другими на основе кредо, определённых жизненных принципов, которые служат ему оправданием манипулятивного поведения»[[41]](#footnote-41).

Иванова Е.Н. пишет, что, манипуляции предпочтительнее открытого давления по ряду причин. Во-первых, манипуляции безопаснее, особенно если остаются нераспознанными. Во-вторых, манипуляция является наименее унизительной формой воздействия, так как адресат получает возможность сохранить свое лицо, по сравнению с открытым принуждением. Кроме того, отношение к манипуляциям нередко гораздо более положительное, чем к прямому силовому давлению, так как умение манипулировать расценивается как изощренность ума и хорошее знание психологии людей[[42]](#footnote-42).

Американский учёный Э. Шостром разделил людей на манипуляторов и актуализаторов и отметил, что у каждого человека преобладает либо манипуляторное, либо актуализаторское общение. Шостром выделил четыре основные типа поведения, которые выбирает актор для осуществления манипуляции.[[43]](#footnote-43)

1. Активный манипулятор пытается управлять другими с помощью активных методов. Он использует метод учреждения прав и обязанностей, управляя людьми, словно кукловод марионетками.

2. Пассивный манипулятор – полная противоположность предыдущему. Ему выгодна роль беспомощного, глупого, инфантильного человека. Пассивный манипулятор побеждает активного манипулятора своей пассивностью, создавая такую ситуацию, в которой последний будет думать и работать на него.

3. Соревнующийся манипулятор живёт в состоянии постоянной бдительности. Он являет собой нечто среднее между пассивным и активным манипуляторами.

4. Безразличный манипулятор играет роль человека, которому неважно, что будет дальше, который отстранён от всяких взаимодействий. Он относится к окружающим людям как к неживым, а также использует различные методы, проявляя то активность, то пассивность.

Существуют много классификаций манипуляций по разным основаниям. Например, Иванова Е.Н делит манипуляции:

1. По признаку степени их осознанности актором: осознанные и неосознанные.

2. По степени осознания адресатом их применения по отношению к себе: интериоризованные; непрозрачные, «чёрный ящик»; явные, прозрачные.

3. По уровню сложности, комплексности: уловки-одноходовки и системные манипуляции – интриги.[[44]](#footnote-44)

4. По характеру цели использования:

• Негативные, враждебно/отрицательные – зная, что другой стороне от этого будет плохо, манипуляторы все равно идут до самого конца, осознанно или даже целенаправленно причиняя своему оппоненту неудобства;

• Нейтральные – не хотят сделать плохо другим специально, думают только о своей выгоде.

• Позитивные, положительные, альтруистические – манипуляции из лучших побуждений. Манипулятор, с его точки зрения, имеет альтруистические цели и подталкивает объект к счастью. Манипулятор думает, что знает лучше «объекта», что для него будет лучше, и как это сделать. Бывают «безобидные», практически безвредные для объекта манипуляции, но это скорее исключение. В любом случае опасность манипуляции состоит в том, что, расценивая объект манипуляции как беспомощного, некомпетентного, незрелого человека, фактически как ребёнка, манипулятор может нанести ему вред.

По причине и цели применения Иванова Е.Н. делит манипуляции таким образам:

Инструментальная манипуляция – применяется с целью достижения какой-либо цели, предполагая, что по другому ее не достичь.

Компенсаторная, игровая. Компенсаторная медиация применяется теми, у кого есть личная проблема с глубокими корнями, и с помощью манипуляции человек достигает гиперкомпенсации. Игровая похожа на эмоциональную, но не имеет таких глубоких корней. Человек воспринимает манипуляцию как игру. Его игровой интерес выше конструктивного, он воспринимает манипуляцию как искусство, а переговоры как игровое соперничество.

Реактивная манипуляция – это контрманипуляция, реакция человека на попытку проманипулировать им.[[45]](#footnote-45)

С точки зрения Ивановой Е.Н., манипуляции можно классифицировать по характеру задействованных средств следующим образом:

1. Эмоциональные манипуляции - воздействие на чувства. С их помощью у человека провоцируют страх, чувство вины или чувство эйфории, которые заставляют человека соглашаться на невыгодные для него условия.

2. Псевдологические – воздействуют на логику, запутывают, и создают иллюзию логичности того, что таковым не является.

3. Физические или физиологические - создают физический дискомфорт, за счёт чего у человека снижается концентрация внимания, и он оказывается не способен сосредоточиться на сути проблемы.

4. Консенсуальные – создание внешнего контекста, окружения, которое вынуждает человека идти на уступки.

По мнению многих авторов, манипулятор страдает от своих же манипуляций, хотя это может быть не так заметно постороннему наблюдателю. Манипулятор может думать, что он полностью управляет ситуацией, и контролирует соперника, однако на самом деле это может оказаться не так. Уверенность манипулятора в успехе может быть вызвана более искусным манипулятором – тем, о ком он думает, как о своей жертве. Более искусный мастер просто усыпил его бдительность, и заставил играть в свою игру. Манипулятор, выиграв что-то в данной ситуации, в будущем потеряет намного больше. Это может быть связано с тем, что он недооценил последствия своих действий, например, испортил свою репутацию. Выигрывая «битву», он в итоге проигрывает «войну». Дискредитированного манипулятора, могут сделать «козлом отпущения», и приписать ему чужие «грехи».

Шострома Э. подчеркивает, что отношения манипулятора с другими людьми становятся ненадёжными, либо полностью разрушаются. Даже если адресат не осознаёт истинных действий манипулятора, их отношения всё равно нельзя будет назвать настоящими, человеческими. Таким образам, манипулятор так или иначе оказывается в изоляции и одиночестве.

Манипулятор также проигрывает, когда не оставляет другой стороне права на выбор. Если бы он искренне сказал о своих интересах и обдумал проблему вместе с адресатом на равных, то вдвоём они смогли бы придумать куда более выгодное и интересное решение.

Манипулятор разочаровывается в людях и не верит им. У него развивается цинизм, вместе с самообманом иллюзорностью успеха, и отстранённостью от своих чувств. Подавленные чувства могут проявиться в самое не подходящее время, что будет приводить к нарушениям разработанных планов. Манипулятор не может позволить себе испытывать настоящие чувства, он всегда должен быть бдительным и всё контролировать.

Постепенно манипулятор начинает относиться к себе так же, как и к другим, и видеть в себе не человека, а инструмент воздействия на других.

Постоянное напряжение приводит манипулятора к скуке, депрессии, и истощению душевных ресурсов. Манипулятор в итоге ощущает бессмысленность существования, и безвыходность своего положения[[46]](#footnote-46).

По мнению Шострома Э.[[47]](#footnote-47), и Е.Л. Доценко[[48]](#footnote-48), Е.Сидоренко[[49]](#footnote-49), Е.Н. Ивановой и других авторов причиной, по которой человек начинает манипулировать, изначально является отнюдь не желание причинить вред другому, а то, что он не знает, как справиться со сложившейся ситуацией. Они выделяют несколько основных причин манипуляции: недоверие, чувство зависимости, тревога, неудовлетворённая потребность в любви, неверие в то, что манипулятора могут любить просто так, страх перед тесными личными контактами, невротическая зависимость от мнения других, ориентации личности на культуру которая «воспевает» умелые манипуляции, желание удовлетворить потребности с помощью других людей.

Исходя из всего вышеизложенного, можно дать определения манипуляции и манипулятивной технологии.

Манипуляция – это скрытое воздействие манипулятора на человека с целью получения выгод и достижения результата, выгодного манипулятору.

Технология манипуляции - это совокупность средств, методов, инструментов, используемых для скрытого воздействия на человека, для получения результата, выгодного манипулятору.

Таким образом, анализ литературных источников по теме исследования позволил раскрыть базовые понятия, используемые в работе. В результате были сформулированы определения базовых терминов.

Технология урегулирования конфликта - это целенаправленное использование совокупности средств, методов и инструментов для полного или частичного завершения конфликта непосредственно сторонами или работающим с ними специалистам.

Медиация - это способ работы с конфликтом, основанный на процессе переговоров между сторонами, с участием нейтрального посредника, оказывающего им помощь в разрешении конфликта за счёт удовлетворения интересов обеих сторон. Самым явным показателем успешной медиации является достижения сторонами взаимовыгодного решения, тем не менее, это не единственный признак успеха.

Технология медиации - это использование совокупности коммуникативных, переговорных, и собственно медиативных средств, методов, и инструментов для урегулирования конфликта.

Манипуляция - – это скрытое воздействие манипулятора на человека с целью получения выгод и достижения результата, выгодного ему.

Технологии манипуляции - это совокупность средств, методов, инструментов, используемых для скрытого воздействия на человека, для получения результата выгодного манипулятору.

В данной работе мы преимущественно говорим об урегулировании конфликта в ситуации непосредственного взаимодействия сторон между собой и со специалистом в ходе в медиации, так как этот метод вбирает в себя и особенности конфликтологического консультирования, и переговоров, и других способов урегулирования конфликтов. Во всех этих видах работы с конфликтом могут использоваться как медиативные, так и манипулятивные технологии.

**Глава 2. РОЛЬ МАНИПУЛЯТИВНЫХ И МЕДИАТИВНЫХ ТЕХНОЛОГИЙ В ХОДЕ РАБОТЫ С КОНФЛИКТОМ.**

**2.1 Использование манипулятивных приёмов во взаимодействии в конфликте.**

Мы продемонстрируем особенности манипуляторных и медиативных технологий на примере медиации, поскольку в медиации находят наиболее полное отражение не только собственно медиативные технологии, но и особенности разных способов работы с конфликтом в ходе консультирования, переговоров и коммуникации. На примере медиации наиболее ярко можно провести сопоставление медиативных и манипулятивных технологий.

Стороны применяют самые разные формы манипулирования, так как опасаются, что не достигнут результата другими способами. Стороны часто опасаются, что не понравятся медиатору, и он будет к ним несправедлив. Особенно часто такое встречается, если стороны не знакомы с медиацией. Они часто видят в медиаторе скорее судью, даже несмотря на все его объяснения, что он не принимает решений. Стороны всё равно часто считают, что от него многое зависит, и это побуждает их к манипуляции.

Итак, рассмотрим основные мотивы, по которым, на наш взгляд, стороны могут начать манипулировать поподробнее.

1. Сохранение своего лица. В процессе медиации каждая из сторон хочет выглядеть лучше в конфликте, а противоположную сторону выставить источником проблем.

2. Стремление соответствовать пониманию своей роли. Ролевая неопределённость, которая является результатом того, что клиент плохо или не до конца понимает свою роль, приводит к неудовлетворённости происходящим в ходе медиации.[[50]](#footnote-50) Часто клиенты приходят, надеясь, что за них решат все проблемы, но поняв, что медиатор даже не пытается этого делать, они могут начать манипулировать.

3. Самозащита из страха: а) впасть в зависимость от медиатора, б) закрытость клиента из-за опасения попасть в невыгодную ситуацию, раскрыв другой стороне слишком много информации; в) боязнь утратить контроль над ситуацией.

Далеко не каждый человек может раскрыть себя, довериться другим, тем более в конфликте, поэтому манипулятивно применяет сокрытие информации. Клиент, особенно на первоначальной стадии, боится выдать информацию, которую он бы не хотел видеть использованной против него, и начинает использовать манипулятивные средства самозащиты.[[51]](#footnote-51)

4. Желание стороны сохранить расположение медиатора и предотвратить его разочарование в ней, компенсация неуверенности в себе. Человек имеет свои комплексы по поводу особенностей своей личности, стыдных, с его точки зрения, поступков в прошлом и пр. Такие люди могут использовать манипуляцию, для того, чтобы отвлечь внимание специалиста от этих проблемных зон.

5. Привычка, стереотипы поведения. Иногда сторона, которая применяет манипуляции, просто не умеет вести себя по-другому. Для неё подавление интересов партнёра посредством манипулирования является привычным.

6. Отсутствие средств конструктивного взаимодействия. Сторона не владеет необходимыми коммуникативными и переговорными навыками, не владеет своим эмоциональным состоянием. Как конфликт можно решить с помощью диалога, целостного видения, системного мышления и «выстраивания мостов»[[52]](#footnote-52), манипулирующая сторона даже не представляет.

В медиации чаще всего именно стороны являются главными манипуляторами. Подготовка и непосредственная роль медиатора этого не предполагает использования манипуляций, но у медиаторов бывают «осечки». Мы выделяем лишь четыре причины применения манипуляции медиатором, но важно помнить, что могут быть и другие причины.

Первой и наиболее часто встречаемой причиной применения медиатором технологии манипулирования является его желание помочь клиентам. Медиатор теряет нейтральность, считая, что он лучше, чем стороны, знает, что для них хорошо, и в результате начинает манипулировать. Подобные манипуляции можно отнести к «положительным»[[53]](#footnote-53). Они, например, выражаются в таких действиях медиатора, как задавание сторонам наводящих вопросов и подталкивание к определенному решению. Нередко используется манипуляция под названием «выбор без выбора». Медиатор задаёт вопросы таким образом, что не отставляет сторонам других вариантов решения, кроме «верного», как ему кажется, и абсолютно неприемлемого решения для сторон. Например, он может спрашивать: «Что для вас лучше: разъехаться с родителями или развестись?», или «Будем договариваться или понесём финансовые потери?». Медиатор действует так из-за того, что считает, что стороны сами могут не справиться. Ему надо «железной рукой привести их к счастью», и поэтому он начинает манипулировать. Медиатор в подобном случае считает, что понимает, как будет лучше для сторон. Он берёт на себя спасательскую, родительскую позицию, на которую не имеет права, потому что подобный подход чреват ошибками, так как всё основано на суждении медиатора в отличие от следования и использования принципов и технологии медиации.

Второй причиной манипуляции со стороны медиатора могут быть эмоционально трудные для него ситуации в медиации, из-за чего медиатор может испытывать неуверенность, страх, обиду на стороны, желание отомстить и т.д. В результате медиатор начинает манипулировать, но при этом часто занимается самообманам. Он думает, что делает это для сторон, но на самом деле попадает под влияние несознаваемых психологических защит. Например, медиатор может использовать вопросы на тестирование на реальность не для того, чтобы помочь стороне, а с целью «загнать её в угол». С одной стороны, подобный поступок он совершает, чтобы сделать сторону более сговорчивой, а с другой стороны, чтобы «поставить её на место». При таких обстоятельствах медиатор чаще всего на самом деле только провоцирует стороны к сопротивлению и манипулированию. Они видят или даже просто бессознательно ощущают небезопасность и понимают, что дело надо брать в свои руки, что провоцирует их манипулировать более активно.

Третьей причиной может быть симпатия к одной из сторон или антипатия к другой, из-за чего медиатор начинает помогать первой. Такое может происходить, когда медиатору кажется, что слабая сторона ущемлена в правах, или же когда сторона своими действиями демонстрирует свою слабость и беспомощность. Часто стороны намеренно принимают слабую позицию и демонстрируют беспомощность, чтобы вызвать бессознательное стремление медиатора их защитить. Именно поэтому медиатору необходимо отслеживать свои чувства во время процесса медиации, дабы вовремя среагировать и сохранить нейтральность.

Четвёртой и реже встречаемой в практике причиной применения манипуляций медиатором является финансовая выгода. Это этически неприемлемая для медиатора манипуляция, которая может осуществляться посредством затягивания времени за счёт задавания ненужных вопросов или использования управления процедурой. Медиатор затягивает процесс, чтобы увеличить свою оплату. Однако важно отметить, что подобный вид манипуляции маловероятен из-за прочных моральных устоев в среде медиаторов.

Итак, главная причина манипулирования со стороны медиатора – это потеря нейтральности в той или иной форме. Вероятность манипулирования особенно возрастает, если медиатор эмоционально вовлёкся в конфликт.

Рассмотрим, какие манипуляции могут возникнуть на разных этапах медиации, начиная с премедиации.

Под премедиацией мы понимаем подготовительный этап до начала совместных сессий в медиации. Подобный этап разнится в зависимости от сферы применения медиации, от страны, и от вида медиации. Примером премедиации может быть ситуация, когда медиатор после обращения к нему с запросом на медиацию одной стороны звонит другим сторонам, дабы предложить медиацию как способ разрешения конфликта. Это может быть предварительная информационная встреча. Нередко до первой совместной сессии проходит ряд индивидуальных встреч с каждой из сторон, так как предмет конфликта сложен, или эмоции сторон слишком сильны (так называемый «прекокусинг»).

Так как на этой стадии часто решается, будет ли вообще проводиться процедура медиации, то манипуляции с некоторой вероятностью могут возникнуть как у медиатора, особенно, если тот будет уверен, что сможет помочь разобраться в этом конфликте и без него ничего не получится, так и у сторон.

Одна из сторон на этапе премедиации, например, может специально показывать свою готовность и заинтересованность в процедуре медиации, только чтобы потянуть время до судебного разрешения конфликта, для того, чтобы использовать это время, например, для переписывания имущества, перевода денег, перерегистрации фирмы. При этом затягивающая сторона может специально делать такие предложения по разрешению конфликта, из-за которых другая сторона не соглашается идти на медиацию. Другая частая манипуляция сторон на данном этапе носит название «пропускной режим» - сторона соглашается пойти на медиацию только при определённых условиях, например, если вторая сторона заранее пообещает, что отдаст машину.

Медиатор же может начать применять манипуляции, когда будет описывать все преимущества своей процедуры. Например, нарушая нейтральность, он может пообещать, что именно медиация гарантированно позволит разрешить данный конфликт. Он может ввести в заблуждение стороны, подтверждая стопроцентную эффективность невербально, при этом у медиатора останется возможность впоследствии увильнуть от всех обвинений, говоря, что он ничего не обещал, и это стороны его не так поняли.

Также медиатор может присоединиться к одной из сторон во время отдельной беседы, начав ругать вместе с ней другую сторону, тем самым завоёвывая её доверие. Это, по сути, будет косвенным обещанием, из-за которого сторона и придёт на медиацию, считая, что медиатор на её стороне и ей поможет.

Медиатор может прямо искажать информацию, рассказывая о своих несуществующих достоинствах, чтобы только завлечь стороны на медиацию. Причиной подобных поступков может послужить сильное желание медиатора провести медиацию, причём причин её проведения может быть много - от профессионального интереса к случаю до статусных и материальных. Можно обобщить эти причины, сказав, что манипулирование происходит из-за того, что специалисту медиация нужна больше, чем сторонам.

Медиатору на данной стадии следует придерживаться принципов и правил процедуры медиации и следовать её технологии. Его истинной задачей является представление сторонам спора первичной правдивой информации о медиации и её процедуре, а также налаживание благоприятной атмосферы и подготовка сторон к продуктивному обсуждению проблемы. Медиатору следует помнить на этой стадии, что не все случаи являются медиабельными.

Отдельно на этапе премедиации хочется выделить прекокусинг. Он особенно характерен для таких видов медиации, как директивная, нарративная, трансформативная, многосторонняя, а также для тех случаев, где сильны эмоции, и где сложная и запутанная история, с которой медиатору придётся долго разбираться. Стороны на прекокусинге часто используют комплименты медиатору, призывают его к благородству, обвиняя другую сторону, создают выгодный контекст. Они используют «технику самоподачи», создавая себе хороший имидж, используя манеры, свою внешность, вербальные или невербальные сообщения, для того, чтобы медиатор в дальнейшем принял их сторону. Сам же медиатор должен как вербально, так и невербально проявлять свою нейтральность по отношению ко всем сторонам.

Медиатор в прекокусинге может манипулятивно сделать негативную или нереалистичную юридическую оценку, например, тенденциозно реагировать на стороны вербально или невербально, выказывать или высказывать сомнения в том, что сторона рассказывает о ситуации, из-за чего она будет терять уверенность.

Реальным примером подобного был случай, когда медиатор и комедиатор обсуждали случай после сессии так, чтобы сторона будто бы случайно могла услышать, что в суде она, по их мнению, проиграет, хотя на самом деле это было не так. Целью такого поведения может быть, например, попытка сделать сторону более сговорчивой, смягчить её позицию. Из-за подобных нарушений и возникает недоверие к директивной/оценочной медиации.

Медиатор иногда хочет показать свою компетентность, профессионализм и начинает делать то, что не нужно для сторон, но зато показывает его «величие». В такие моменты медиатор начинает использовать такие техники манипулирования, как «секретность», «многозначительные намёки», и «уникальность предложения».

Всё это противоречит процедуре и технологии медиация. Медиатор должен всегда помнить, что медиация основана для помощи людям в разрешении конфликта, и проявить свою компетентность и профессионализм он может, только хорошо выполняя свою работу и придерживаясь всех принципов.

Вступительное слово, если не было предварительных встреч - это первая стадия медиации, а если были предварительные встречи, то часть задач вступительного слова была реализована ранее.

На стадии вступительного слова стороны могут пытаться манипулировать друг другом и самим медиатором, проверяя его на прочность как специалиста. Особенно часто такое происходит у сторон, склонных к проявлению авторитарности в отношениях и обладающих в обычной жизни властью. Также стороны могут манипулировать для того, чтобы вывести вторую сторону из себя, дабы она предстала в непрезентабельном виде. Например, одна из сторон при давлении другой стороны на медиатора, может начать за него заступаться, таким образом заставляя его психологически привязаться к ней, дабы медиатор в последующей сессии неосознанно оказывал ей поддержку. Несмотря на то, что может сложиться впечатление, что медиатору будет сложно использовать на данном этапе манипуляции, т.к. у него чёткая задача: «дать понимание сторонам, что будет происходить на медиации». Тем не менее, он может так же, как и на других этапах, исказить возможности медиации и подать свою роль так, чтобы стороны оказались от него зависимы. Медиатор во время вступительного слова также может намекать на свои связи (например, с судьёй), кроме того, он может налаживать психологический контакт только с одной стороной, из-за чего начнёт терять нейтральность. Например, он может начать, выказывать явную привязанность к одной стороне, что может быть средством воздействия на вторую сторону. Причиной подобной манипуляции может быть желание медиатора наладить баланс сил. К примеру, если на сессию пришла секретарша с генеральным директором, медиатор может бросить все силы на выражение уважения секретарше, а с генеральным директором медиатор будет холоден. Однако, несмотря на благие намерения, это будет манипуляцией, из-за которой он потеряет доверие одной из сторон, что приведёт к искажению всей процедуры.

Если медиатору стороны или одна из сторон начинает мешать (к примеру, проверять на «прочность»), медиатор может прибегнуть к запугиванию и сказать, что если стороны будут ему мешать, то он не будет с ними работать, хотя на самом деле будет (блеф).

Медиатору, разумеется, важно помнить о принципе добровольности и о том, что он может закончить медиацию, если считает дальнейшее проведение процедуры неконструктивным, однако ему не следует прибегать к угрозам или шантажу. Намерения медиатора должны быть кристально ясными и открытыми.

Во время презентации ситуации сторонами вновь одна из сторон может попробовать проверить медиатора на прочность, дабы до конца убедиться, достоин ли он помогать в разрешении этого конфликта, для чего часто используют: крик, высокомерие, сердитое выражение лица, и «вопросы-капканы». Стороны также могут начать здесь активно манипулировать друг другом, с целью вывести оппонента на эмоции и сорвать коммуникацию, например, используя оскорбительные слова и унижая достоинство другой стороны. Манипулятор, которому дали слово, может специально провоцировать другую сторону для того, чтобы та вмешалась в его речь, дабы обвинить её в несоблюдении процедуры и выставить «злодеем» в глазах медиатора. Таким образом сторона надеется получить некоторое преимущество, полагая, что медиатор на самом деле обладает властью принятия решений.

Сам медиатор имеет немало возможностей для манипулирования на данном этапе. Например, он может демонстративно выражать невнимание, неодобрение говорящей стороне, и напротив поощрять, улыбаться, склоняться к другой стороне. Причин может быть много, к примеру, неосознанное проявление симпатии. Медиатор может делать замечания стороне, которая вмешивается в процедуру медиации, а второй, которая также вмешивается - не делать, дабы одну сторону всё время осаживать, а другую подбодрять с целью выправить баланс сил. Медиатор может не соблюдать тех обязательств, которые он дал в самом начале, и при этом говорить, что он на самом деле всё соблюдает, а стороны просто неверно интерпретируют его слова. Подобное может происходить, если он что-то нарушил, но не хочет в этом сознаваться. Подобное поведение медиатора может быть, как осознанным, так и не осознаваемым.

На этапе обмена впечатлениями (дискуссии) стороны могут активизировать ещё больше, чем раньше, попытки манипулирования другой стороной или медиатором. И если на предыдущих этапах уже применялась манипуляция, и это не было пресечено медиатором, то вероятность того, что стороны будут развивать уже начатую стратегию манипулирования, будет выше. На этом этапе очень популярны у сторон такие виды манипуляций, как: доведение до абсурда и осмеяние высказываний другой стороны, обесценивание действий оппонента, рассказ о «пикантных» подробностях, принижение статуса другой стороны. Этот этап очень опасен для медиатора т.к. он рискует быть втянут в манипуляцию, и перестать управлять конфликтом, передав эту роль манипулятору. Он вынужден следить за собой и процессом и прерывать манипуляции сторон.

Одним из важных способов работы с затруднениями в медиации, одновременно многими авторами выделяемый и как ее стадия, является кокус – индивидуальная беседа медиатора с каждой из сторон. Для сторон кокус - это нередко возможность с помощью манипуляций перетянуть медиатора на свою сторону. На этом этапе основными манипуляциями сторон бывают: упоминания о прошлых «успешных» совместных сессиях, в которых именно этот медиатор помог им решить их тогдашней конфликт; предложение медиатору подарка; многозначительные намёки и ссылки на авторитет. Всё это, конечно же, будет делаться с расчетом расположить медиатора к манипулятору.

Для медиатора это особенный этап, так как он остаётся наедине со стороной. Если в голове медиатора возникнет мысль, что решение уже почти найдено, а манипуляция лишь позволит быстрее прийти к общему и взаимовыгодному разрешению конфликта, то вероятность ухода от медиативных технологий сильно повысится. Но всё это, конечно же, приведёт только к потере нейтральности, беспристрастности, и в лучшем случае, к прерыванию всей медиации. В худшем – стороны придут к медиативному соглашению, которое им будет не нужно, и пострадают от этого. Подобный результат бросит тень не только на специалиста, но и на всю технологию в целом. Поэтому так важно строго следовать принципам медиации и использовать только её технологии в работе.

Во время формирования повестки переговоров любая из сторон с высокой долей вероятности будут пытаться оставлять без внимания некоторые вопросы, т.к. их обсуждение будет невыгодно для стороны, что повлечет применение манипуляции. Для сокрытия неудобных тем стороны наиболее часто используют цитаты, метафоры, ссылки на авторитеты, сгущение красок, недосказанность и неопределённые формулировки. Медиатор рискует на этом этапе, корректируя вопросы, проманипулировать так, чтобы дальнейшие обсуждения шли на ту тему, которая ему кажется более правильной или желаемой. На этом этапе медиатору следует быть внимательным и чётко следить, чтобы все ранее прозвучавшие проблемы были внесены в повестку переговоров.

При выработке предложений стороны могут начать манипулировать медиатором или друг другом, что приведет либо к замыканию той стороны, которой манипулируют, либо к прекращению медиации, либо к потере нейтральности. Из-за этого медиатор должен каждое предложение проверять на реалистичность, но и это вызывает риск манипуляции, теперь уже со стороны медиатора, который подобной проверкой может получить удобный инструмент для направления процесса в нужную ему сторону.

Медиатору следует помнить о том, что его роль заключается лишь в создании атмосферы и помощи сторонам самим найти устраивающее их всех решение. Медиатор не знает и не должен знать о том, как можно было бы решить данный конфликт, а потому он не должен его направлять в нужное, по его мнению, русло. Также здесь сторона может использовать манипуляторную «активную стратегию блокады»: намеренно неправильно понимать другую сторону и медиатора, много говорить, не предоставлять нужную информацию, говорить и акцентировать внимание на не особо важных аспектах данного конфликта, преувеличивать и давать ложные доводы. Причиной такого поведения может послужить то, что сторона не привыкла доверять и не готова открыться в ходе медиации, тем более, раскрыть свой интерес. Разумеется, медиатор не должен отвечать своими манипуляциями, специалисту следует взять кокус и продемонстрировать безопасность и понимание стороне.

На этапе заключения соглашения медиатор должен быть очень внимательным. Так как клиенты в целом уже пришли к тому, что их устраивает, и может показаться, что манипуляции не нужны, но это не так. Во-первых, одна из сторон может осознать, что ей не очень нравится то, к чему они пришли, из-за чего вновь начнёт манипулировать. И тут медиатору нужно точно выяснить, что происходит, а также дать понять, что если одну из сторон что-то не устраивает, то и соглашение будет по итогу плохим или даже совсем не будет работать, а потому лучше вернуться на предыдущие этапы и ещё раз их проработать. Также сторона может специально протаскивать по инерции дополнительные пункты в соглашения, пользуясь тем, что и медиатор устал и рад, что успешно заканчивает медиацию, то есть применять так называемую манипуляцию «нога в дверях». Важно, чтобы медиатор не впал в состояние эйфории из-за того, что стороны пришли к соглашению, он должен внимательно отслеживать их реакции и проверять, что они осознают значение того, к чему пришли.

Вероятность манипуляций со стороны медиатора мала, но не исключается. К примеру, если медиатор посчитает, что соглашение однобоко, то проверку на понимание соглашения обеими сторонами он может превратить в дискредитацию этого соглашения. Медиатор должен помнить, что, если что-то кажется невыгодным ему, это может оказаться совсем другим с точки зрения сторон. Иногда манипулятор может получить временное преимущество, но важно помнить, что по итогу соглашение, полученное таким методом, скорее всего не будет выполняться, или будут появляться новые конфликты, одна сторона, которая проигрывает может не захотеть всё это выполнять. Это будет плохо и для медиации, и для медиатора, и для сторон.

На выходе из медиации медиатор получает обратную связь и благодарит клиентов за проделанную работу. Кажется, что здесь манипуляции маловероятны, но это не так. В вопросе медиатора о том, что понравилось сторонам, устроило их, проходит очень тонкая граница между искренностью и манипуляцией. Медиатор может честно спрашивать, закрепляя успех, а может вопросами немного «зомбировать» стороны, чтобы они запомнили, что успеха добились с его помощью, и приходили к нему снова и снова, когда возникнет проблема. В идеале на этой стадии нужно, чтобы стороны оставались свободными и способными разрешать в будущем конфликты сами. Для медиатора же должно быть важно само мнение о его работе. Например, если стороны говорят, что психологически чувствовали себя плохо, то медиатор понимает, что результат недолговечный, или что он где-то мог допустить ошибки. Это должно позволить ему самосовершенствоваться в будущем. Также на этом этапе медиаторы применяют такие тонкие манипуляции, как неискреннее выражение своих впечатлений, комплименты сторонам, благодарность им за то, что они были конструктивными, тогда как сам считает иначе, а также многозначительные намёки на то, что процедура медиации всегда будет открыта для них. Всё это может считаться допустимым, только при условии искренности, если его действия несут попытку и желания закрепить успех, но не его попытку найти выгоду за счет сторон.

Из анализа, проведенного выше, можно сделать вывод, что на любом этапе медиации нельзя исключать возможность появления манипуляций. Там, где взаимодействие сторон происходит непосредственно, повышается риск их манипулирования друг другом. Там, где активность, процессуальная и, особенно, содержательная директивность[[54]](#footnote-54) медиатора высока, там, где происходит индивидуальная встреча со сторонами (в кокусе), там он получает больше возможностей манипулировать сам.

Риск особенно высок при возникновении осложнений или сопротивлении сторон, и медиатор должен не просто распознавать эти манипуляции, но и уметь их нейтрализовать медиативными технологиями. Важно сохранять нейтралитет и избегать искушения собственных проявлений манипуляций. Не обязательно манипулирование медиатора приведёт к невозможности заключению соглашения. Иногда даже напротив, манипуляции ускоряют заключение соглашения, но, тем не менее, это можно считать провалом, поскольку это уже не медиация. Очень часто стороны в результате оказываются недовольны и имеют на это все основания, а ответственность за это возлагают на медиатора. Искажение сути медиации вредит её имиджу. Если медиатор хорошо владеет технологическими приемами и занимается самосовершенствованием, ему манипуляции не нужны.

**2.2 Реализация медиативного подхода в работе с конфликтом.**

Поскольку в медиации находят отражение особенности консультирования, переговоров, и коммуникации, мы продемонстрируем, какие задачи решают медиативные технологии, и как они купируют манипуляции сторон и медиатора в тех случаях медиации, когда велик риск нарушения беспристрастности.

Важно отметить, что в медиации есть три основных группы навыков, которые помогают справиться с манипуляциями - коммуникативные, переговорные, и медиативные. Медиативные технологии имеют ярко выраженный антиманипулятивный характер. Процедурные соглашения отражают принципы, соблюдение которых минимизирует риск возникновения манипуляции. Медиативные технологии поддерживается процедурой и взаимосвязаны с ней. В процедуре же отражены те принципы, которые были указаны, и они с процедурой принципиально настроены на купирование информации, и носят антиманипулятивный характер.

Использование процедуры начинается со вступительного слова либо в премедиации, либо уже на совместной сессии. Во вступительном слове, рассказывая, как медиация будет происходить, медиатор вводит процедурные соглашения, получает от сторон подтверждение, что они согласны следовать процедурным правилам, излагает принципы и получает от сторон подтверждения, что их они устраивают. Эти договоренности становятся основой процедуры, и на этой основе разворачивается процесс. Вступительное слово медиатора включает в себя: заключения процедурных соглашений, чёткое распределения ролей, объяснения, что будет происходить, рассказ о правилах поведения в процедуре, изложение принципов которым будут следовать все. В принципы входит: «добровольность, нейтральность, и равенство сторон». Всё это противодействует манипулированию за счёт выстраивания баланса сил, создание открытой доброжелательной атмосферы, безопасность и т.д. Медиатор помогает сторонам сформулировать предложения, снизить сопротивление этим предложениям с другой стороны, помогает им с помощью всего своего инструментария осознать интересы и увидеть возможности, которых они до этого не замечали. Он расширяет их видение ситуации и собственных возможностей, что уменьшает у них потребность в достижении важного для них результата манипулятивными способами.

При этом важно отметить, что в разных школах медиации есть богатый инструментарий, который открывает дополнительные возможности обогащающий арсенал медиатора и обеспечивающий ещё больше возможностей купировать манипуляции. Даже в таких видах медиации, как например, трансформативная, где медиатор не задаёт процедуру чётко, тем не менее, он строго придерживается принципов и не позволяет сторонам их нарушать.

Использование технологии – это, по сути, реализация всех трёх видов навыков – коммуникативных, переговорных и медиативных. Навыки помогают осуществлять процедуру, усиливают её воздействия на стороны.

Технологически медиатор слушает, реагирует вербально и невербально и отслеживает реакции сторон. Он всегда внимателен и за счёт слушания и наблюдения чётко может определить, когда манипулирование начинается. Если медиатор соблюдает процедуру и следует технологии, то исключается его применение манипуляций.

Владение такими переговорными навыками и умениями, как выявление и удовлетворение своих интересов, аргументация, преодоление сопротивления, умение отличать свой интерес и интерес партнера от позиций, ориентация на сотрудничество, владение разными стилями поведения и умение выбрать стиль, адекватный конкретному моменту и целям, четко определять свою позицию, анализировать свое поведение и предполагать возможные последствия его, понимать причины конфликта, работать с дисбалансом сил и другие обеспечивающие инструменты, благодаря которым медиатор помогает сторонам.

Медиатор за счёт того, что хорошо владеет переговорной технологией, может помочь сторонам сформулировать предложения, снизить сопротивления предложениям, выявлять наилучшие альтернативы, выявлять динамику предложений, помочь анализировать интересы, и проследить последствия. Эти все навыки не дают возможности манипулировать, показывают сторонам, что и без манипуляций они могут хорошо удовлетворить свои интересы.

А такие коммуникативные навыки, как умение принимать и передавать вербальную информацию, понимать и использовать невербальную информацию, контролировать собственное невербальное поведение, уметь наблюдать, уметь говорить и слушать, работать с агрессией и негативными поведенческими реакциями, гибкость и способность к спонтанному анализу ситуации, формулированию просьбы и отказа, умение давать обратную связь, налаживать контакт, преодолевать барьеры в общении, работать со скрытой мотивацией и т.д., позволяют наладить хороший контакт, создать комфортную и безопасную атмосферу, благодаря чему манипулятор тоже может почувствовать, что он может быть спокоен, и действовать более открыто.

Такие медиативные знания, навыки и умения медиатора, как умение не вносить свое, личное в посреднический процесс, быть нейтральным, беспристрастным, знание о процессе и стадиях посредничества, процедуре и роли медиатора, умение оценивать степень медиабельности конфликтной ситуации, работать с эмоциями. владение приемами реализации функций медиатора "адвокат дьявола", проверяющего на реалистичность предложений сторон, умение выступать расширителем ресурсов, грамотно работать с интересами, проблемами и позициями, диагностировать психологическое, эмоциональное и физическое состояние сторон во время посреднического процесса, умение управлять процессом позволяют медиатору управлять взаимодействием между сторонами и со сторонами, соблюдать процедуру и выстраивать процесс медиации. Это помогает ему урегулировать конфликт в соответствии с принципами и процедурой медиации и удерживать ход обсуждения в конструктивном, а не манипулятивном русле.

Кроме процедурных и процессуальных возможностей медиатор может использовать дополнительные, такие, как стратегическая подготовка, работа со своей личностью и повышение квалификации. Повышение квалификации помимо постоянного обучения предусматривает также супервизию, обсуждение трудных случаев с коллегами, и т.д. Примером важности этих возможностей могут послужить многие западные страны, в которых медиаторы, состоящие в профессиональных сообществах, должны раз в год или в два года проходить повышение квалификации и супервизию, а также делать отчёты о своём развитии.

Предоставлять медиатору возможность оценить то, насколько правильным является направление, в котором он движется, очень важно. Даже большой опыт работы может оказаться просто большим опытом повторения одних и тех же ошибок. Именно поэтому так важен взгляд со стороны супервизора и ко-медиатора и обратная связь от сторон. Они могут чётко отследить, какие слабые места есть у медиатора, в том числе по отношению к манипулированию того или иного вида, и т.д. Важно помнить, что манипулировать могут не только стороны, но и медиатор. При этом в тех видах медиации, где выше директивность, где медиатор глубже входит в содержание случая, риск манипулирования с его стороны выше. Кроме того, если случай сложный, эмоции сильные, то существует аналогичная опасность. Тем не менее, следуя процедуре, соблюдая медиативные технологии, постоянно стратегически подготавливаясь к работе, развивая свою личность и повышая квалификацию, медиатор может практически полностью избежать манипулирования.

Итак, рассмотрим, как медиативные технологии помогают разрешать проблемы, возникающие на каждом из этапов медиации.

На стадии премедиации медиатор должен не только продемонстрировать обеим сторонам свою нейтральность, но и создавать благоприятную безопасную атмосферу переговоров, в частности, использовать эмпатическое слушание, тем самым уменьшая тревожность и эмоциональность каждой из сторон, что позволит медиатору лучше определить, медиабельный случай или нет. А также эмпатическое слушание позволит продемонстрировать, что медиатор понимает чувства каждой из сторон, а, следовательно, обладает достаточной квалификацией, чтобы помогать им в разрешении данного конфликта.

Во время прекокусинга медиатор может использовать эмпатическое слушание и тестирование на реальность. Первое позволит успокоить стороны и создать безопасную атмосферу, а второе заставит сторону взглянуть на проблему шире и не зацикливаться на узких позициях. Всё это, а также демонстрация нейтральности позволит сторонам лучше подготовиться к предстоящей процедуре, не только информационно, но и психологически.

Важно отметить разницу между медиативной технологией проверки на реальность и манипуляцией, в которой похожий вопрос должен создать давление. Несмотря на то, что вопрос может и при манипуляции, и при использовании медиативной технологии звучать одинаково, важным отличием будет внутреннее состояние и цель медиатора. Если, задавая вопрос, медиатор искренне не знает ответ и желает получить информацию, то это медиативная технология, если же он уже знает ответ, и задаёт вопрос с целью намеренно указать на глупость высказывания стороны, то это манипуляция. Например, при вопросе: «Вы консультировались по этому вопросу с юристом?», медиатор либо искренне желает узнать, является ли высказывания стороны проверенным, либо он желает таким образом сообщить стороне, что её высказывание - полнейшая чушь. При этом, если сторона ответит, что она консультировалась у адвоката, и тот сказал, что всё верно, то медиатор останется в рамках медиативной технологии. Он задавал вопросы лишь для того, чтобы получить информацию, поскольку у него были серьезные сомнения в обоснованности мнения клиента, и может, в крайнем случае, порекомендовать ему получить мнение независимого юриста или высказать свои сомнения (особенно в директивной, оценочной медиации). Если же это была манипуляция, то медиатор продолжит спорить, реагировать эмоционально и искать способ доказать стороне, что её мнение ошибочно, для её же, как он думает, блага. Разумеется, подобное поведение недопустимо не только на стадии прекокусинга, но и на любых других стадиях.

При встрече со сторонами медиатор чётко обрисовывает свою роль и их роли, а также принципы и правила, которые действуют в медиации. Медиатор добивается от каждой стороны осознанного согласия на исполнение тех или иных условий работы, каждый раз спрашивая: «Вы согласны это соблюдать?» и «А вы согласны соблюдать это?». Подобные согласия формируют инструмент под названием «процедурные соглашения», к которому он позже сможет отсылать стороны, если те начнут вести себя неконструктивно.

Также медиатор на равных общается со сторонами, тем самым он создаёт своим поведением модель, которую бессознательно или же сознательно стороны начинают перенимать. На этой стадии самое важное, что делает медиатор, это создаёт процедуру и возвращается к ней как на вступительном слове, так и на последующих этапах.

Если медиатора пытаются выбить из колеи, другими словами, стороны или сторона пытается проверить его на прочность, медиатор должен демонстрировать нейтральность и беспристрастность, опираясь на техники осознанности и саморегуляции.

Медиатор должен помнить, что стороны часто манипулируют по причине недоверия к окружающим. Вместо того, чтобы отвечать на их агрессию ещё большей агрессией, следует создать доброжелательную и мирную атмосферу. На нарушения процедуры не обязательно реагировать мягко, но важно делать это уважительно и с пониманием трудностей сторон, побуждающих их вмешиваться. Важно подчеркивать, что мнение нарушающей правила стороны очень важно для дальнейшего разрешения конфликта, и его обязательно выслушают и рассмотрят, но позже.

Если медиатор и стороны встречались на предварительной встрече или в формате прекокусинга, то многие вопросы они решают ещё тогда. В этом случае на вступительном слове медиатор просто напоминает, о чём они тогда договорились.

Если во время презентации ситуации сторонами они начинают мешать процессу медиации, медиатор напоминает им о соглашении. Он прерывает мешающую сторону, но при этом не оскорбляя ее и не унижая её достоинство, демонстрируя её значимость, и свой интерес к её времени, однако акцентируя внимание на своевременности любой информации. То есть, медиатор на этапе презентации ситуации сторонами проводит профилактику манипулирования и показывает модель, в которой чётко соблюдаются принципы и процедурные соглашения. Он показывает, что его линия чёткая, и он не поддастся на манипулирование.

В ходе обмена сторонами впечатлениями по поводу полученной друг от друга информации (дискуссия) помимо активного слушания и анализа ситуации, медиатор постоянно занят осознанием своего состояния. Недопустимо, чтобы медиатор расчувствовался и потерял нейтральность так же, как и недопустимо, чтобы он не был в состоянии понять чувства сторон, тем самым теряя возможность провентилировать и отработать их эмоции.

Кроме того, если манипулирование происходит, медиатор на него конструктивно реагирует и не пропускает. Медиатор, заметивший манипуляцию со стороны одного из клиентов, берёт кокус и выясняет, какова причина его поступков. Это может быть вызвано как ошибкой медиатора, так и намерениями стороны.

Медиатор не может оставить манипуляцию без внимания и обязан не только разобраться в причине, но и предпринять меры, чтобы подобное не повторялось. Например, если стороне показалось, что он потерял нейтральность из-за определённых действий, медиатор обязан помочь стороне почувствовать себя лучше, признав ее право на любые чувства и уточнив, что ему стоит делать иначе для восстановления доверия. Он должен развеять сложившееся впечатление, иначе доверие к нему и самой процедуре медиации будет подорвано.

Медиатор должен строго придерживаться принципов медиации, и использовать медиативные технологии. Например, с помощью таких техник, как активное, пассивное слушание[[55]](#footnote-55) и вентилирование эмоций медиатор должен сделать так, чтобы стороны могли оставить прошлое в прошлом и начать работать над тем, как из плохого для них настоящего перейти в хорошее будущее.

На кокусе медиатор демонстрирует «несгибаемую доброжелательность»[[56]](#footnote-56). Он реагирует на все выпады сторон спокойно и доброжелательно, даёт понять, что готов услышать даже не очень красивые вещи, которые они могут про себя или про него сказать[[57]](#footnote-57). Медиатор постоянно опирается на принципы. Например, то, что всё конфиденциально, медиатор не только говорит, но постоянно показывает, ничего не разглашая из того, что он узнал в кокусе, исключая то, что ему было позволено разгласить. Медиатор всегда деликатно обращается с той информацией, которую получает.

Во время формирования повестки и остальных стадий переговоров медиатор не выказывает и не высказывает раздражения, но зато демонстрирует искренность, если он чего-то не понимает, или если он удивлён. Медиатор использует коммуникативные навыки, тем самым показывая возможность использования модели партнерской конструктивной коммуникации даже в условиях конфликта.

В ходе обсуждения и выработки предложений медиатор использует постоянно такие методы, как слушание, обратная связь, использует приемы разработки алгоритма переговоров, снижения сопротивления, спасения лица партнеров, проверку на реалистичность и работу с эмоциями. Эти методы делают ситуацию более понятной, безопасной и контролируемой для сторон, благодаря чему стороны могут искренне работать, перестают бояться, что им будет сейчас сделана какая-то плохая вещь, или что они не понравятся медиатору. Если медиатор делает всё правильно, то наблюдается практически полное отсутствие манипулирования как с его стороны, так и по инициативе сторон.

При заключении соглашения медиатор в основном использует техники активного слушания, наблюдения и проверки на реалистичность. Он должен убедиться, что соглашение устраивает всех. Если он увидит, что одну из сторон продавили, медиатор должен взять кокус и обсудить то, что он увидел, используя при общении «Я - сообщение» и другие приемы ненасильственной коммуникации. Подобный кокус необходим, так как медиатор может ошибаться в суждениях, и то, что ему кажется несправедливым, на деле для «ущемлённой», как ему кажется, стороны, будет очень выгодно. Если ли же медиатор не ошибся, то, возможно, необходимо будет вернуться на предыдущие этапы.

На стадии завершения, выхода из медиации медиатор должен продолжать оставаться спокойным и нейтральным. Его вопрос о том, как бы стороны оценили медиацию, должен подразумевать искренний интерес и желание сделать свою работу лучше, учтя ошибки, а не желание медиатора закрепить в головах сторон, что именно он помог им с решением конфликта, и также не его желание послушать лесные комплименты о его работе.

Таким образом, мы можем сделать вывод, что на любом этапе нельзя исключить возможности появления манипуляций, а если нарушена технология медиации, то этот риск реализуется на практике. Своевременное и адекватное использование медиатором коммуникативных, переговорных и медиативных навыков, а также следование принципам медиации и работа над собой вне её приведёт к тому, что у сторон во время процесса медиации уменьшится, или вообще исчезнет потребность в достижении важного для них результата манипулятивными способами.

**2.3 Анализ использования медиативных приёмов для устранения манипуляций в практике.**

Эмпирическое исследование мы проиллюстрируем анализом кейсов. Этот материал отобран из опыта, полученного в ходе непосредственного и включенного наблюдения при работе в медиационной клинике при кафедре конфликтологии, а также в ходе интервьюирования специалистов-медиаторов. Этот материал позволит нам на примере реальных (анонимизированных) случаев рассмотреть работу медиативных технологий, которые купируют манипулятивные приемы, используемые сторонами в медиации предупреждают использование манипуляций медиатором.

Кейс №1: Медиация в бизнесе.

Стороны: Бизнесмен, его молодая жена и исполнительный директор предприятия, собственником которого являлась жена бизнесмена.

Бизнесмен не желал вмешивать жену в разбирательства, и исполнительный директор с этим согласился. В медиации принимали участие только бизнесмен и исполнительный директор. Оба заявляли, что их присутствия достаточно для разрешения конфликта.

Предмет спора: Ведение бизнеса и доходы от него.

Описание случая: Крупный бизнесмен женился на молодой женщине и подарил ей небольшой бизнес. Для него он в материальном плане ничего особо не значил, как он выразился: «хотел подарить жене «игрушку»». Но так как жена вскоре забеременела, и ей стало не до бизнеса, она, с согласия мужа, взяла молодого человека исполнительным директором. Муж некоторое время не обращал внимания на то, что происходит, но постепенно заметил, что доходы от бизнеса значительно уменьшились по сравнению с теми, что были, когда он сам управлял бизнесом, и даже, когда им управляла жена. На вопрос бизнесмена, что происходит, исполнительный директор ответил, что сейчас кризис. Бизнесмен провел аудит и обнаружил, что значительная часть доходов уходит на счета этого исполнительного директора, и он за счёт этих денег развивает свои проекты. У бизнесмена было достаточно доказательств, чтобы подать в суд на директора. Тем не менее, он выбрал медиацию.

Вначале медиация застопорилась, исполнительный директор настаивал, что доходы уменьшились из-за кризиса. Но после предъявления бизнесменом заключения аудита и его сообщения о том, что он готов подать в суд, исполнительный директор замялся. Медиатор взял кокусы с обеими сторонами.

Первый кокус медиатор взял с бизнесменом, так как у него не было ясности, для чего он пришёл в медиацию, имея такую хорошую выигрышную позицию в суде. На кокусе с бизнесменом выяснилось, что обращение к процедуре медиации, а не в суд объяснялось его желанием не нанести урон своему деловому имиджу. Медиатор стал проверять другие интересы бизнесмена, и выяснил, что того действительно не волнует материальная сторона, так как эта сумма для него незначительна. Его волнует имидж. Бизнесмену не хотелось оказаться в дураках и ронять свой авторитет из-за обнародования того факта, что его обманул какой-то молодой проходимец. Кроме того, он не хотел огорчать жену и ронять ее достоинство, посвящая ее в детали ситуации, так как любил ее и волновался за ее самочувствие и здоровье будущего ребенка. Поэтому бизнесмену так важна была конфиденциальность. Поэтому его угрозу подать в суд можно назвать манипуляцией – блефом.

Во время кокуса с исполнительным директором молодой человек заявил, что он лишь временно позаимствовал средства и рассчитывал вскоре их вернуть, и никто бы ничего не заметил. Но сейчас есть трудности с тем чтобы сразу вернуть «позаимствованное», т.к. денег у него нет, он их вложил. Молодой человек сказал, что именно это побуждало его отказываться от очевидных фактов. Ведь если он признает вину, то деньги придётся немедленно вернуть, а подобной возможности у него нет. Он был готов на сотрудничество, но при этом не знал, что ему делать.

Медиатор повторно взял кокус с бизнесменом, провентилировал его эмоции, и таким образом обеспечил сторонам возможность обсуждения вопросов в доброжелательной и спокойной атмосфере.

Повторный кокус с исполнительным директором ему не потребовался.

В итоге стороны подписали соглашение, по которому бизнесмен задним числом произвёл инвестиции в проект исполнительного директора в размере «позаимствованной» суммы, и соответственно, выведенные незаконно денежные средства были легализованы. Молодой человек был смещён с поста, и обязался отчислять определённые проценты с доходов от своих проектов в течение указанного периода. Кроме того, стороны договорились о сроках и способах возврата «инвестиций». В договоре особо было отмечено, что случай останется конфиденциальным, были прописаны санкции и гарантии на случай, если что-то будет разглашаться, или договор не будет соблюдаться. Стороны подтвердили полную удовлетворенность соглашением.

Предполагаемые манипуляции:

Исполнительный директор рассчитывал, что для бизнесмена этот бизнес не настолько важен, и он не станет разбираться с ним, а жене бизнесмена и вовсе не до бизнеса. Молодой человек использовал такие манипуляции, как злоупотребление доверием, искажение информации, введение в заблуждение, блеф. Во время медиации он испытывал страх, и поэтому продолжал манипулировать и использовать кризис как маскировку.

Бизнесмен использовал такие виды манипуляции, как дискредитация мнения партнёра за счёт снижения его авторитетности как личности, давление с использованием угроз судом, которые он не собирался исполнять, так как хотел, чтобы всё было конфиденциально. Делались попытки применять принижение статуса партнёра, предъявление претензий к партнеру относительно его умственных способностей с целью добиться неуверенности, доведение до абсурда и осмеяние высказываний оппонента для создания его эмоционального дискомфорта. Также муж скрыл настоящее положение дел от жены, так как не хотел ее расстраивать.

Вывод: Медиатор в своей работе повысил степень открытости сторон за счёт создания безопасной атмосферы, выявил их истинные интересы, помог сторонам увидеть свои ресурсы, что снизило сопротивление, выстроил баланс сил. Он применил раздельные встречи и сохранял нейтральность на протяжении всей процедуры, Медиатор уделил большое внимание работе с эмоциями, работал с агрессией и негативными поведенческими реакциями и так далее. Работа медиатора позволила обеим сторонам спасти своё «лицо», удовлетворить свои интересы. Например, бизнесмен смог сохранить свою деловую репутацию и спокойствие беременной жены. А исполнительному директору соглашение позволило развивать свой бизнес и выйти из опасной для него ситуации. Такое соглашение устроило всех.

Кейс №2: Дело о разводе.

Стороны: разведённые жена и муж.

Предмет спора: Раздел имущества, порядок общения с ребёнком.

Описание случая: Супруги развелись, и уже шесть месяцев живут врозь, и всё это время муж не имеет возможности видеться с ребёнком.

При разводе, супруга, в числе прочего, обвиняла мужа в домашнем насилии. Муж выиграл все суды, апелляции, кассации, но по мнению жены потому, что «все суды были куплены». При этом жена намекала на какие-то обстоятельства, о которых муж знает, он в ответ все отрицал и говорил, что понятия не имеет, о чем она говорит. По ее мнению, муж агрессивен, их общий ребенок его боится, и поэтому суд должен запретить им видеться.

Муж заявляет, что насилия не было, это выдумки жены, чтобы через суд запретить ему общение с ребенком и в результате шантажировать его ребенком и получать большие алименты. Муж не настаивал на постоянном проживании ребёнка с ним, но хотел видеться с ним регулярно.

Жена, утверждая, что муж склонен к насилию, отказывала ему во встречах с ребёнком уже в течение шести месяцев. При этом о насилии над ребёнком она не говорила, но убеждала медиатора, что у ребёнка психологическая травма, и девочка при одном упоминании об отце впадает в панику. Поэтому им нельзя встречаться.

Медиатор уточнил факты, наличие медицинских диагнозов и др., но не занимался расследованиями, ему не надо было выяснять, куплены суды или нет. Медиатор стремился спасти «лицо» обеих сторон, а также понять их интересы. Он опирался на то, как стороны видят настоящее, будущий желаемый результат, и каким образом его достичь.

Во время сессии медиатор отследил, что жена очень часто делала некоторые высказывания, которые выглядели вполне невинно, но очень сильно выводили из себя мужа. Кроме того, она много раз повторяла одно и то же, что ужасно бесило мужа, и он об этом прямо говорил. Муж от её слов начинал раздражаться, вспыхивал, становился несдержанным. Этой ситуацией пользовалась жена, обращая внимание медиатора на вспыльчивость мужа: «Это он при вас себя так ведёт, а можете представить, как он ведёт себя, когда мы наедине!!!».

Жена пыталась использовать это как косвенное доказательство того, что насилие в семье существовало, прямо проводя такую ассоциацию.

Заметив признаки манипулирования, медиатор не стал демонстрировать свои предположения, чтобы не ронять достоинство жены. Вместо этого медиатор предложил клиентам процедурное соглашение и договорился с ними о том, чтобы те слова и действия, которые выводят стороны из себя, не использовались в переговорах. С помощью резюмирования и сообщения о ходе ведения беседы медиатор структурировал взаимодействие и сократил повторы в высказываниях сторон.

Медиатор во время кокусов с женой, выяснил, что она хочет получить определённое имущество, и для нее важно, чтобы ребёнок был в психологически комфортной ситуации. Во время работы медиатору удалось с помощью вопросов помочь жене увидеть реальность и убедиться, что она работает против себя. Он, в частности, использовал методы проверки реалистичности. Например, задал вопрос: «Вы говорите, что у мужа все схвачено, и все суды были мужем куплены. Что будет, если вы пойдете в суд снова?». Её ответ был: «Я пойду до европейского суда, и если будет надо, то и дальше!»

Медиатор не стал оспаривать ее намерения и их реалистичность. Он лишь поинтересовался, сколько времени эта ситуация продлится, что будет происходить все это время, и как вся эта ситуация отразится на ребенке. Жена задумалась. Медиатор держал паузу. Вскоре жена выразила готовность договориться так, чтобы не портить нервы и не травмировать ребенка продолжением судов, так как плохое эмоциональное состояние матери не было полезно для дочери. Ее настрой в переговорах изменился.

В ходе медиации были выяснены интересы и другой стороны конфликта. Муж не хотел давать денег жене, он не верил словам жены о болезни ребенка. Муж хотел помогать ребенку, если убедится, что ребенку действительно требовались большие деньги на лечение. Жена претендовала на часть недвижимости, автомобиль и алименты не менее двухсот тысяч в месяц, что превышало двадцать пять процентов от зарплаты мужа, а также много дополнительных выплат.

Встреча с ребенком стала возможна после того, как во время предыдущей сессии бывшие супруги договорились о том, жена предоставит мужу медицинские документы и обеспечит возможность встречи с лечащим врачом дочери, и тогда муж передаст срочно требующуюся крупную денежную сумму на лечение ребенка. А после этого супруги договорились о том, что они встретятся вместе с ребёнком в присутствии медиатора.

Во время встречи у дочери не было признаков страха от присутствия отца, напротив, они свободно и с удовольствием общались. Отец подарил девочке много подарков, и она была этому очень рада. А после этой совместной сессии были достигнуты договорённости о разделе недвижимости, автомобиля, материальном участии отца в лечении дочери и о фиксированной сумме ежемесячных выплат в качестве алиментов. Бывшие супруги разработали график встреч с ребёнком и обсудили способы разрешения возможных осложнений. Их договорённости были закреплены нотариально.

Предполагаемые манипуляции. Вероятно, жена пыталась манипулировать медиатором и мужем. Судя по пунктам устроившего ее соглашения, её не столько пугали возможные психологические травмы ребёнка, сколько интересовала материальная выгода. Для нее также было важно спасти свое лицо и доказать медиатору, что в разводе и болезни дочери виноват муж. Похоже, жена пользовалась тем, что муж по темпераменту холерик, и прилюдно провоцировала его агрессию, пытаясь таким образом выглядеть жертвой. Провоцируя, давя на жалость, доводя до абсурда высказывания мужа, используя слухи и ярлыки, а также призывая к благородству, женщина пыталась выставить мужа в самом неприглядном свете, дабы склонить на свою сторону специалиста.

Муж, когда была достигнута договорённость о встрече с ребенком, подготовился к ней, накупив много дорогих подарков. Это тоже своего рода манипуляция, подарки не могли не порадовать ребенка, и естественно, расположили дочь к отцу. Муж таким образом пытался продемонстрировать, какой он заботливый отец, и что дочь не испытывает дискомфорта и страха в его присутствии.

Вывод: Медиативные технологии остановили манипулирование и позволили сторонам вернуться к более конструктивному рассмотрению спора.

Медиатор вёл себя нейтрально, использовал чёткие процедурные соглашения (в том числе, не использовать оскорбительные высказывания), использовал раздельные встречи, не вёл расследование, а работал с субъективным восприятием ситуации сторон, направляя его в конструктивное русло. Медиатор не спорил со сторонами, а помогал им найти пути удовлетворения их истинных интересов. Ему удалось не присоединиться к мужу во мнении, что кроме денег, жену ничего не волнует, не приклеить жене ярлык обманщицы и разделить факты и интерпретации. В результате муж понял, что часть требований жены объективно обусловлена, и пошел навстречу по многим вопросам.

Кейс №3: Спор по поводу раздела бизнеса.

Стороны: Разводящиеся жена и муж, которые являются партнёрами по бизнесу, находящемуся в их совместной собственности.

Предмет спора: Бизнес, которые супруги делят между собой.

Описание случая:

Муж обратился к медиатору и с готовностью идёт на контакт, желая договориться о разделе бизнеса. Жена считает, что с мужем нет смысла договариваться, и хочет действовать исключительно через суд. Она говорит, что те требования, которые предъявляются первой стороной, неприемлемы.

У медиатора создаётся впечатление, что первая сторона более конструктивна, поэтому он вначале сосредоточивается на второй стороне, пытаясь исследовать, будет ли медиация ей выгодна. При этом медиатор помнит о принципах нейтральности и добровольности, а также об опыте коллег, у которых были подобные случаи. В некоторых случаях стороны, которые казались конструктивными, лишь хотели воспользоваться медиацией для отсрочки обращения в суд. Благодаря этому медиатор трезво оценивал сложившуюся ситуацию.

Во время предварительных телефонных разговоров у медиатора создалось впечатление о том, что муж крайне заинтересован в процедуре медиации. Медиатор провёл ряд предварительных раздельных встреч со сторонами (прекокусинг).

На первой же встрече муж заверил медиатора в том, что надеется достичь конструктивных договорённостей и решить конфликт «по-человечески». Также мужчина заявил, что считает медиацию крайне полезной и выигрышной. Муж сказал, что готов договариваться с женой столько, сколько потребуется, так как, на его взгляд, это позволит им с женой разойтись мирно, сохранив нормальные отношения. Именно поэтому он просил медиатора помочь отложить судебное заседание, для чего предоставить справку о проведении медиации между бывшими супругами.

Медиатор на предварительной встрече с женой использовал техники коммуникации, а также технику «проверка на реалистичность». Один из вопросов был: «Что будет, если вы сейчас не договоритесь?». Жена ответила, что по суду у неё хорошие перспективы. Юристы дают отличные прогнозы и обещают благополучный для неё исход. Жена также сказала, что у неё есть косвенная информация, что муж предпринимает некие шаги по перерегистрации недвижимости. И если суд будет откладываться, то возникнет риск, что муж может провести перерегистрацию имущества. Из-за всего этого ей представлялось затягивание процесса невыгодным, и в частности, нежелание идти на медиацию вытекало из вышеуказанных предположений.

Выслушав обе точки зрения, медиатор увидел риски проведения медиации. И как бы ему ни хотелось воспользоваться процедурой и попытаться разрешить конфликт, он не стал давить на жену. Медиатор посчитал, что затягивание создаёт неоправданный риск, из-за чего медиация будет неприемлемой, и справка в суд об отложении рассмотрения, которую запрашивал муж, не была предоставлена. В то же время медиатор предложил сторонам свою помощь, если они передумают обращаться в суд, в процессе рассмотрения или если их не устроит результат.

Предполагаемые манипуляции: Вероятно, что со стороны мужа была совершена попытка использования процедуры медиации со скрытыми целями. Об этом свидетельствовало то, что медиатор ощущал угрозу своей нейтральности, так как муж использовал комплименты, призывал к морали, выражал благодарность и своё понимание ценности и уникальности процедуры медиации. Он говорил, что они с медиатором родственные души, и постоянно использовал гендерные стереотипы, показывая свою супругу не в лучшем свете.

Вывод: На примере этого случая мы видим, как важно медиатору оставаться нейтральным, прислушиваться к мнению каждой из сторон, и не делать преждевременные выводы о том, кто конструктивен, а кто нет. Лучше медиатору отказаться от проведения медиации, чем оказаться пособником манипуляции.

Медиатор должен чётко отделять интерпретации, в том числе свои, от фактов. Он не должен брать на себя роль «спасателя». То есть медиатор, как мы видели на этом примере, не берёт на себя функцию решать, какие предложения хорошие, рациональные, а какие нет. Медиатор не навешивает ярлыки на стороны. В этой медиации медиатору удалось принять верное решение благодаря соблюдению нейтральности, беспристрастности, а также анализу информации, полученной во время прекокусинга.

В прекокусинге были использованы: техники налаживания доверительной атмосферы и получения информации, циркулярные и «волшебные вопросы», техника «проверка на реалистичность», техники ведения партнёрской беседы: «резюмированные, сообщение о ходе беседы, развитие идеи, и т.д.». Медиатор отслеживал невербальное поведение, признаки искренности и неискренности и многое другое. Но самое главное, медиатор не делал преждевременных выводов и сохранял нейтральность.

Важно отметить и то, что здесь медиатор не поставил желание провести медиацию выше, чем интересы обеих сторон.

Итак, исходя из разобранных выше кейсов, можно сделать вывод, что медиативные технологии эффективны в противостоянии манипулятивным технологиям. Она позволяет создавать условия, при которых манипуляции либо невозможны, либо полностью останавливаются прекращением контакта. Примером этого может послужить последний случай, где медиатор отказался от проведения медиации.

Опираясь на проведённый анализ, можно сформулировать рекомендации по противостоянию манипулятивным технологиям в урегулировании конфликтов.

1.Иметь в виду, что манипуляции в ходе процесса урегулирования конфликта, могут возникать с большой вероятностью.

2.Выслушивая точки зрения конфликтующих сторон, не принимать их за истину, а рассматривать как интерпретацию, с возможными намеренными или непреднамеренными искажениями.

3.Подвергать сомнению истинность того, что стороны говорят, но при этом давать им возможность «сохранить лицо».

4.Прямо указывать на признаки манипулирования только при крайней необходимости и в индивидуальной встрече.

5.Выявлять интересы сторон и помогать им увидеть, насколько предпринимаемые ими манипуляции соответствуют удовлетворению этих интересов.

6. Видя признаки манипулирования, не торопиться делать вывод о наличии манипуляций, проверять истинность такого впечатления.

7. Помогать сторонам увидеть их ресурсы для урегулирования конфликта без использования манипуляций.

8. Важно отслеживать признаки, потери нейтральности и манипулирования у самого себя, и купировать их.

9. Не применять контрманипулирование в ответ на манипуляции сторон, оставаться в пределах медиативных технологий.

10. В случае невозможности прекратить манипулирование стороны/сторон конфликта прямо сказать о бесперспективности продолжения работы с ними, найдя соответствующую случаю формулировку.

Также, исходя из данной работы, можно сформировать две рекомендации отдельно для медиаторов.

Во-первых, если медиатор чувствует не возможность сохранения нейтральности, прекратить работу со сторонами, и предложить им обратиться к другому специалисту.

Во-вторых, постоянно повышать свою квалификацию, и овладевать дополнительным инструментарием для работы со сложными случаями.

Таким образом, анализируя вторую главу, можно сделать вывод, что манипуляции могут появляться на любом этапе медиации, в том числе и со стороны медиатора. Однако использование медиативных технологий уменьшает или вообще убирает потребность в манипулировании.

Пользователю медиативных технологий важно помнить, что, когда у него высокая активность, высокая процессуальная и, особенно, содержательная директивность, а также в ситуации, где он остаётся с глазу на глаз с другим человеком, он подвергается большему риску начать манипулировать. Поэтому человеку, использующему медиативные технологии, важно сохранять нейтралитет и избегать искушения собственных проявлений манипуляций. Также важно отметить, что манипуляции могут позволить в конфликте получить желаемый результат, однако они скажутся и на будущих отношениях, и на самой личности манипулятора, из-за чего следует придерживаться исключительно медиативных технологий при урегулировании конфликта.

Медиативные технологии эффективны в противостоянии манипулятивным технологиям, так как они позволяют создать такие условия, при которых манипуляции либо невозможны, либо невыгодны.

**ЗАКЛЮЧЕНИЕ**

В результате выполнения выпускной квалификационной работы удалось достичь поставленной во введении цели работы, что позволило обнаружить и показать эффективность медиативных технологий в противостоянии манипулятивным технологиям.

Были решены все поставленные в исследовании задачи.

Было раскрыто понятие и сущность урегулирования конфликтов. Благодаря ряду признаков, которые характерны для урегулирования конфликта, для данной работы появилась возможность вывести определение урегулирование конфликта, понимающееся как способ и процесс работы с конфликтом, который ведёт к частичному или полному его завершению.

Была рассмотрена медиация и проанализированы медиативные технологии. После детального изучения литературных источников было выведено определение термина «урегулирование конфликта». В данной работе под ним понимается способ с чёткими принципами, основанный на процессе переговоров между сторонами, в котором нейтральный посредник направлен на помощь им в разрешении конфликта за счёт удовлетворения интересов обеих сторон.

Под технологиями медиации в работе понимается использование совокупности средств, методов, и инструментов урегулирования конфликта (коммуникативных, переговорных и собственно медиативных), основанных на процессе переговоров между сторонами, в котором нейтральный посредник направлен на помощь в разрешении конфликта за счёт удовлетворения интересов обеих сторон.

Были охарактеризованы манипулятивные технологии и их виды. Под технологией манипуляции понимается совокупность средств, методов, инструментов, используемых для скрытого воздействия на человека, для получения результата, выгодного манипулятору. Виды манипуляций были рассмотрены по различным основаниям: по признаку степени их осознанности актором, по степени осознания адресатом их применения по отношению к себе, по уровню сложности, комплексности, и по характеру цели использования, по цели применения, по характеру задействованных средств.

Были выявлены причины манипуляции в конфликте на примере процедуры медиации. Были отдельно рассмотрены причины и мотивы применения манипуляций сторон и медиатора. Было показано, как отследить и купировать манипулирование в зависимости от вызвавших его причин и мотивов сторон.

Исследование позволило выделить наиболее типичные причины использования манипулирования медиатором. Выявлен наиболее частый мотив применения «положительных» манипуляций – желание помочь клиентам, полагая их беспомощными, неспособными находить варианты решения своих проблем. Был сделан вывод о неприемлемости даже таких манипуляций, так как это противоречит базовым принципам медиации, которые предполагают нейтральность медиатора, добровольность и равенство сторон в процессе. Главная причина манипулирования со стороны медиатора – это потеря нейтральности в той или иной форме. Вероятность манипулирования особенно возрастает, если медиатор эмоционально вовлёкся в конфликт.

В работе были выявлены риски применения в медиации манипуляций. Манипулирование может привести к невозможности заключения соглашения, а если оно заключается таким методом, то, оно, скорее всего, не будет выполняться, или будут появляться новые конфликты. Если же манипулятором окажется сам медиатор, то это можно считать провалом процедуры медиации, поскольку это уже не медиация. Искажение сути медиации вредит её имиджу.

Были раскрыты возможности медиации по профилактике и нейтрализации манипуляций. Медиативные технологии имеют антиманипулятивный характер, а процедурные соглашения отражают принципы при их соблюдении и минимизируют риск возникновения манипуляции. Кроме процедурных и процессуальных возможностей медиатор может использовать дополнительные, такие, как стратегическая подготовка, работа со своей личностью и повышение квалификации.

Для сопоставления манипулятивных и медиативных технологий на практике был проведен анализ эмпирических данных, полученных в ходе углублённого экспертного интервью и включённого наблюдения.

Были сделаны выводы, что медиативные технологии эффективны в противостоянии манипулятивным технологиям и позволяют создавать условия, при которых манипуляции либо невозможны, либо оказываются невыгодными для сторон.

По результатам работы, сформулированы десять методических рекомендаций для специалистов по работе с конфликтами, и ещё две отдельные рекомендации для медиаторов.

Проведенное теоретическое исследование и анализ манипулятивных технологий и работы медиативных технологий на кейсах позволили доказать истинность обеих выдвинутых гипотез. Подтвердилось, что в медиации высок риск манипулирования не только сторонами, но и медиаторам. Было продемонстрировано и доказано, что медиативные технологии обладают достаточным потенциалом и инструментарием для создания возможностей решения проблемных вопросов, минуя манипуляции.

Таким образом, цель работы была достигнута, задачи реализованы, а гипотезы доказаны в полном объеме.

Выполненное исследование имеет как теоретическую, так и практическую значимость. Оно позволило определить границы, которые защитят медиацию от манипулятивных технологий, и результаты исследования могут помочь в обнаружении и нейтрализации скрытых манипулятивных воздействий, с которыми специалисты сталкиваются в своей практике, что поможет организации эффективного управления конфликтными ситуациями.

**СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ**

1. Конституция Российской Федерации (принята всенародным голосованием 12.12.1993) (с учетом поправок, внесенных Законами РФ о поправках к Конституции РФ от 30.12.2008 N 6-ФКЗ, от 30.12.2008 N 7-ФКЗ, от 05.02.2014 N 2-ФКЗ, от 21.07.2014 N 11-ФКЗ). URL: Официальный интернет-портал правовой информации http://www.consultant.ru, (дата обращения 15.11.19).
2. Федеральный закон от 27.07.2010 N 193-ФЗ (с изм. и доп.) Об альтернативной процедуре урегулирования споров с участием посредника (процедуре медиации). URL: Официальный интернет-портал правовой информации http://www.consultant.ru, (дата обращения 15.11.19).
3. Медиация: Учебник / Под ред. А.Д. Карпенко, А.Д. Осиновского. – СПб.: Редакция журнала «Третейский суд»; М.: Статус, 2016, - (Библиотека журнала «Третейский суд»; вып. 8). – 470с.
4. Медиация: теория, практика, перспективы развития. Сб. материалов Первой всероссийской научно-практической конференции (23−24 апреля 2015 г., Москва) / Отв. ред. О. П. Вечерина. М.: ФГБУ «ФИМ», 2015. − 215 с.
5. Аллахвердова О.В. «Медиация как социально-психологический феномен». Вестник СПБГУ сер.6.2007. вып.2.4.1.

Аллахвердова О.В. Карпенко А.Д. Медиация – переговоры с участием посредника. – СПб.: Издательский дом Роза мира, 2013. – 178 с

1. Андреева Г. М. Психология социального познания. - М.: «Аспект Пресс», 2004. - 303 с.

Анцупов А.Я., Шипилов А.И. Конфликтология. М., 2002., С.551.

Анцупов А.Я., Шипилов А.И. Словарь конфликтолога, 3-е издание, Эксмо, 2010 г.

1. Вишневская А.В. курс лекций "Конфликтология" 24.11.2003 | РУДН эл. ресурс https://studfile.net/preview/2494485/ дата обращения 03.02.2020
2. Гейбор Д. Управление человеком в конфликтных ситуациях. – М.: АСТ, 2006
3. Герзон М. Лидерство через конфликт: как лидеры-посредники превращают разногласия в возможности. - М: «Манн, Иванов и Фербер», 2008. - 280 с.
4. Грачев Г. В. Манипулирование личностью: организация, способы и технологии информационно-психологического воздействия / Г. В. Грачев, И. К. Мельник. - М.: Эксмо, 2002. - 112 с.
5. Гришина, Н.В. Психология конфликта : учебное пособие / Н.В. Гришина. - 3-е изд. — Санкт-Петербург : Питер, 2015. — 576 с.
6. Давлетчина С.Б. Словарь по конфликтологии. Улан-Удэ: ВСГТУ, 2005, С.100.
7. Даймонд С. Переговоры, которые работают. 12 стратегий, которые помогут вам получить больше в любой ситуации. - М: «Манн, Иванов и Фербер», 2011. - 211 с.
8. Денисов М. А. Проблема определения термина «манипулирование» в работах российских исследователей / М. А. Денисов, Н. В. Хорошева // Политическая лингвистика. - 2015. - № 2. - С. 94-101.
9. Дмитриев А.В. Конфликтология: учебное пособие / А.В. Дмитриев. - М.: Гардарики, 2014. - 320 с.
10. Дональдсон М.К, Дональдсон М. Умение вести переговоры для чайников. - Киев-Москва,1998.
11. Доценко Е. Л. Психология манипуляции: феномены, механизмы и защита. - М: «ЧеРо», 1997. - 143 с.
12. Егидес А.П. Психология конфликта: учебное пособие. - М.: МФПУ Синергия, 2013. - 320 с.
13. Емельянов С.М. Управление конфликтами в организации / С.М. Емельянов. - М.: Азбука, 2012. - 391 с.
14. Здравомыслов А.Г. Социология конфликта: учебное пособие для студентов вузов / А.Г. Здравомыслов. - М.: Аспект-Пресс, 2015. - 317 с.
15. Зеленков М. Ю. Конфликтология: учебник. - М, 2012. - 324 с.
16. Зелинский С. А. Манипуляции массами и психоанализ / С. А. Зелинский. - СПб.: «СКИФИЯ», 2008. - 248 с.
17. Зигерт В. Руководитель без конфликтов. / Зигерт В., Ланг Л. – М.: «Экономика», 2007. – 216 с.
18. Зимбардо Ф., Ляйппе М. Социальное влияние. – Питер, 2000.
19. Знаков, Виктор Владимирович. Макиавеллизм, манипулятивное поведение и взаимопонимание в межличностном общении // Вопросы психологии. № 6. — 2002.
20. Иванова Е.Н. Динамика директивности при обучении медиации. Вестник СПбГУ, Вып.6, 2014, с.80-87.
21. Иванова Е. Н. Классификация манипуляций в переговорах. Теория и практика современной науки, №5(59), 2020. http://www.modern-j.ru, дата обращения 05.05.2020.
22. Иванова Е.Н. Коммуникативные инструменты конфликтолога. СПб.:СПбГУ, 2008, 178с.
23. Иванова Е. Н. Переговоры принуждения. СПб: «Санкт-Петербургское философское общество», 2009. - 124 с.
24. Иванова Е.Н. Иду на конфликт. СПб.: Фонд развития конфликтологии, 2015.
25. Иванова, Е. Н. (2014). Проблема директивности в современной медиации. Материалы Международной конференции по проблемам общественных наук (стр. 83-86)
26. Иванова Е.Н. статья Проблема дифференцированности в медиации. Журнал КОНФЛИКТОЛОГИЯ. Издательство: Фонд развития конфликтологии (Санкт-Петербург) Том: 12 Номер: 3 Год: 2017 Страницы: 205-218
27. Иванова Е. Н., Наумова Е. И., Лысенко И. С. МЕДИАЦИЯ, ТРАНСФОРМИРУЮЩАЯ МЫШЛЕНИЕ// Конфликтология. 2019, № 14(2).
28. Иванова Е. Н.,. Наумова Е. И, Макарин А. В. / СОЗАВИСИМОСТЬ КАК ПРОБЛЕМА КОНФЛИКТОЛОГИЧЕСКОЙ ПРАКТИКИ// Конфликтология. 2019, № 14(3).
29. Кара-Мурза С. Г. Власть манипуляции / С. Г. Кара-Мурза. - М.: Акад. проект, 2007. - 380 с.
30. Кара-Мурза С. Г. Манипуляция сознанием / С. Кара-Мурза. - М.: Эксмо: Алгоритм, 2006. - 831 с.
31. Карпенко А.Д., Гамзатов Т.М. Конфликт. Структура и динамика. Спб, Роза ветров. 2007.
32. Кашапов М. Теория и практика решения конфликтных ситуаций. М-Ярославль Ремдер, 2003, С. 183.
33. Кеннеди Д. Жесткий менеджмент: заставьте людей работать на результат. – М.: Альпина, 2014. – 120 с.
34. Кинг Б. Лживая обезьяна. Честный путеводитель по миру обмана. – М.: Ломоносовъ, 2012.
35. Ковальчук Л. В., Салова Т. В. Медиация: общая характеристика и правила проведения. URL: http://www.magadan.arbitr.ru/node/22438 (дата обращения: 13.09.2019).
36. Контроль сознания и методы подавления личности. Хрестоматия. / Сост. К.В. Сельченок. – Минск-М., 2001.
37. Конфликты в условиях трансформации современного российского общества / Под ред. А.В. Алейникова и А.И. Стребкова. СПб 2014.
38. Конфликтные ситуации в современных организациях. Структура, распределение ролей и коммуникации в организациях // «Гид в мире социологии». URL: http://www.sociovolume.ru/socs-366-3.html (дата обращения: 22.02.2020).
39. Коткин Д. Жесткие переговоры, или Просто о сложном. – СПб.: ИнформМед, 2011. – 90 с.
40. Кравченко И.А. Кризисы в развивающейся организации / Фундаментальные исследования. - 2012. - № 4. - С. 88-90.
41. Крюкова Т.В. Основы теории принятия решений в конфликте: учебное пособие. Изд. 2-е, доп. и перераб. / Т.В. Крюкова. – СПб.: Фонд развития конфликтологии: 2016. – 148 с.
42. Курс ведения переговоров с установкой на сотрудничество / Под ред. Е.Н. Ивановой. Рига, СПб., 1995.
43. Лахани Д. Искусство убеждения. – М., 2008
44. Леонов Н.И. Конфликтология: хрестоматия / Н.И. Леонов. - Воронеж: Модек, 2015. - 304 с.
45. Линкольн У., Иванова Е.Н. Старая дилемма всё ещё актуальна: «Выработка работающих соглашений – не то же самое, что «просто заключение соглашений» //Конфликтология, 2010, Вып.4
46. Лифтон Р.Дж. Технология промывки мозгов. – М.,2005.
47. Ломанн Ф. Разрешение конфликтов с помощью НЛП. СПб., 2007. С. 31.
48. Макиавелли Н. Избранные произведения. -М.:"Художественная литература".,1982. Перевод: Муравьевой Г.
49. «Медиация. Новый подход к разрешению конфликтов». Сборник статей. – Пермь: СРЦН г. Перми, 2008 г. – 120 с. Иванова Е. «Мифы и легенды о медиации» 52с.
50. Малхотра Д. Когда ваш партнёр лжёт, а когда говорит правду: искусство вести важнейшие переговоры. – М.: АСТ: Астрель; Владимир: ВКТ, 2011.
51. Медиация: возможности vs. ограничения. В кн.: Конфликт как проблема. Очерки современной теоретической и прикладной конфликтологии. Коллективная монография. 2015, с. 412-433
52. Мельников В.И. Механизмы социальной регуляции в технологии управления конфликтом // Менеджмент / В.И. Мельников. - 2016. - № 3. - С. 12-17.
53. Моносова А. «Да» в ответ. Технологии конструктивного влияния. - М.: Альпина
54. Мордачев В. Д. Манипулирование людьми: играем на слабостях / В. Д. Мордачев. - Изд. 6-е. - Ростов н/Д: Феникс, 2006. - 251 с.
55. Некрасов С. И., Некрасова Н. А. Философия науки и техники: тематический словарь. — Орёл: ОГУ. 2010, 48 с.
56. Нельсон Тодд. Психология предубеждений. Секреты шаблонов мышления, восприятия и поведения. - М., Олма-Пресс, 2003 (Веst)
57. Никита Непряхин. Я манипулирую тобой. Методы противодействия скрытому влиянию. – М.: Альпина Паблишер, 2018. – 376 с.
58. Обрезков А.В. Как войти в клетку с тигром и выйти с куском мяса. Бизнес-конфликт: профилактика и урегулирование. – СПб.: ИнформМед, 2012. – 52 с.
59. Ожегов С. И., Шведова Н. Ю. Толковый словарь русского языка. — М.: «Азъ Ltd.», 1992, — 960 с.
60. Паркинсон Л. Семейная медиация (2-е издание) — М.: МЦУПК, 2016 — 316 с
61. Пособие для начинающих тренеров в области коммуникации и разрешения конфликтов. Состав.: О.В. Аллахвердова, Е.Н. Иванова, А.Д. Карпенко. СПб., 2013. – 44 с.
62. Пую Ю. В. Антропология манипулирования / Ю. В. Пую // Вестник Ленинградского государственного университета им. А. С. Пушкина. - 2010. № 2. - С. 61-67.
63. Ричбелл Д. Медиация в строительном и девелоперском бизнесе - МЦУиПК, 2011
64. Сидоренко Е.В. Личностное влияние и противостояние чужому влиянию// Психологические проблемы самореализации личности/ Под ред. А.А. Крылова, Л.А. Коростылевой. – СПБ. 1997г.
65. Служба конфликтологического консультирования и медиации. Методическое пособие для сотрудников службы. - СПб: ОО «Гражданский контроль», 2011. - 75 с.
66. Степанов Е.И. Современная конфликтология: Общие подходы к моделированию, мониторингу и менеджменту социальных конфликтов / Е.И. Степанов. – М.: ЛКИ, 2012. – 178 с.
67. Тимошенко Г., Леоненко Е. Манипуляции, в которые играют люди. М.: АСТ, 2016.
68. Урсу Н. С. Технологии манипулирования в сети Интернет / Н. С. Урсу // Социально-гуманитарные знания: научно-образовательное издание. – 2012. - № 1. - С. 303-310.
69. Федоркина А. П. Современные направления исследования массового сознания / А. П. Федоркина // Мир психологии. - 2014. - № 1. - С. 230-240.
70. Фексеус Х. Революционная методика соблазнения. Как покорить и заполучить любого. – М.: РИПОЛ-классик, 2010. – 272 с.
71. Фромм Э. Психоанализ и религия. М: «Политиздат», 1990. URL: http://www.lib.ru/PSIHO/FROMM/pa\_rel.txt (дата обращения: 23.09.2019).
72. Хассен Стивен. Освобождение от психологического насилия. Секреты манипуляции сознанием. - М.,Олма-Пресс, 2001 (Веst).
73. Хэлфорд С. Незаменимый работник, или Самый короткий путь к сердцу босса. Минск: Попурри, 2010.
74. Цветков В.Л. Психология конфликта. От теории к практике: учебное пособие для студентов вузов. - М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2013. - 183 с.
75. Чалдини Р. Психология влияния. СПб: «Питер», 2001. URL: http://www.voznjak.com/sites/default/files/commonfiles/chaldini\_robert\_psih ologiya\_vliyaniya.pdf (дата обращения: 01.09.2019).
76. Шейнов В. П. Манипулирование сознанием / В. П. Шейнов. - Минск: Харвест, 2010. - 768 с.
77. Шостром Эверетт. Анти-Карнеги, или человек-манипулятор.- М., 1994
78. Шостром Э. Человек-манипулятор. Внутреннее путешествие от манипуляции к актуализации // пер. В. Данченко. URL: http://psylib.ukrweb.net/books/shost01/txt02.htm (дата обращения: 01.09.2019).
79. Штайнер К. Обратная сторона власти. Прощание с Карнеги, или революционное руководство для марионетки. – СПб.: Прайм-Еврознак, 2006
80. Эндмюллер А., Вильгельм Т. Техники манипуляции. Распознавание и противодействие. - М: «Омега - Л», 2009. - 109 с.
81. Юри У. Гарвардская школа переговоров. как говорить НЕТ и добиваться результатов – М.: Альпина бизнес Букс., 2012. – 240 с.
82. Якобсен О. Я вам больше не подчиняюсь. Как избавиться от негативных эмоций и переживаний, вступая в новые отношения. – СПб.: ИГ «Весь», 2011. – 320
83. Журнал «Медиация и право» №2 (20) июнь 2011

[https://zelimov.livejournal.com/488758.html 1](https://zelimov.livejournal.com/488758.html%201)

1. Журнал «Третейский суд» №3 2010 Современные направления в медиации. Иванова Е.Н.
2. Оксфордская иллюстрированная энциклопедия : [В 9 т.] :М. : Инфра-М : Весь Мир, 1999-\_\_\_\_. Т. 7: Народы и культуры / Ред. Ричард Хоггарт. - 2000. - 406 с.
3. Современный словарь социологии. М.: «Астра», 1980. С. 633.
4. Энциклопедия социологии. Antinazi. 2009 // Интернет-портал “Словари и энциклопедии на Академике”. URL: <http://dic.academic.ru/dic.nsf/socio/1516>
5. History of technology // Encyclopædia Britannica. Encyclopædia Britannica Online. <https://www.britannica.com/technology/history-of-technology>
6. Oxford English Dictionary. URL: <http://www.oed.com/?showLogin=false>
7. Thomas K.W., Kilmann R.H. Thomas-Kilmann Conflict Mode Instrument. XICOM Inc. 1990

1. Гришина Н.В. Психология конфликта. – СПб., 2000. [↑](#footnote-ref-1)
2. Анцупов А.Я., Шипилов А.И. Конфликтология. М., 2002., С.551. [↑](#footnote-ref-2)
3. Курс ведения переговоров с установкой на сотрудничество / Под ред. Е.Н. Ивановой. Рига, СПб., 1995. [↑](#footnote-ref-3)
4. Thomas K.W., Kilmann R.H. Thomas-Kilmann Conflict Mode Instrument. XICOM Inc. 1990. [↑](#footnote-ref-4)
5. См.: Энциклопедия социологии. Antinazi. 2009 // Интернет-портал “Словари и энциклопедии на Академике”. URL: http://dic.academic.ru/dic.nsf/socio/1516 (дата обращения: 30.01.2020). [↑](#footnote-ref-5)
6. Оксфордская иллюстрированная энциклопедия : [В 9 т.] :М. : Инфра-М : Весь Мир, 1999-\_\_\_\_. Т. 7: Народы и культуры / Ред. Ричард Хоггарт. - 2000. - 406 с. [↑](#footnote-ref-6)
7. Кашапов М. Теория и практика решения конфликтных ситуаций. М-Ярославль Ремдер, 2003, С. 183. [↑](#footnote-ref-7)
8. Давлетчина С.Б. Словарь по конфликтологии. Улан-Удэ: ВСГТУ, 2005, С.100. [↑](#footnote-ref-8)
9. Анцупов А.Я., Шипилов А.И. Словарь конфликтолога, 3-е издание, Эксмо, 2010 г. [↑](#footnote-ref-9)
10. Карпенко А.Д., Гамзатов Т.М. Конфликт. Структура и динамика. Спб, Роза ветров. 2007. [↑](#footnote-ref-10)
11. Некрасов С. И., Некрасова Н. А. Философия науки и техники: тематический словарь. — Орёл: ОГУ. 2010, 48 с. [↑](#footnote-ref-11)
12. Ожегов С. И., Шведова Н. Ю. Толковый словарь русского языка. — М.: «Азъ Ltd.», 1992, — 960 с. [↑](#footnote-ref-12)
13. History of technology // Encyclopædia Britannica. Encyclopædia Britannica Online. <https://www.britannica.com/technology/history-of-technology> обращение 15.01.2020 [↑](#footnote-ref-13)
14. Вишневская А.В. курс лекций "Конфликтология" 24.11.2003 | РУДН эл. ресурс <https://studfile.net/preview/2494485/> дата обращения 03.02.2020 [↑](#footnote-ref-14)
15. Аллахвердова О.В. Карпенко А.Д. Медиация – переговоры с участием посредника. – СПб.: Издательский дом Роза мира, 2013. – 178 с [↑](#footnote-ref-15)
16. Федеральный закон от 27.07.2010 N 193-ФЗ (ред. от 26.07.2019) "Об альтернативной процедуре урегулирования споров с участием посредника (процедуре медиации)" [↑](#footnote-ref-16)
17. Ломанн Ф. Разрешение конфликтов с помощью НЛП. СПб., 2007. С. 31. [↑](#footnote-ref-17)
18. Аллахвердова О.В. «Медиация как социально-психологический феномен». Вестник СПБГУ сер.6.2007. вып.2.4.1. [↑](#footnote-ref-18)
19. «Медиация. Новый подход к разрешению конфликтов». Сборник статей. – Пермь: СРЦН г. Перми, 2008 г. – 120 с. Иванова Е. «Мифы и легенды о медиации» 52с. [↑](#footnote-ref-19)
20. Паркинсон Л. Семейная медиация (2-е издание) — М.: МЦУПК, 2016 — 316 с [↑](#footnote-ref-20)
21. Аллахвердова О.В. Карпенко А.Д. Медиация – переговоры с участием посредника. – СПб.: Издательский дом Роза мира, 2013. – 178 с [↑](#footnote-ref-21)
22. Паркинсон Л. Семейная медиация (2-е издание) — М.: МЦУПК, 2016 — 316 с [↑](#footnote-ref-22)
23. Д.Ричбелл. Медиация в строительном и девелоперском бизнесе - МЦУиПК, 2011 [↑](#footnote-ref-23)
24. Медиация как инструмент разрешения конфликтов в республики Беларусь 21.09.2017 http://vmp.by/publications/mediacia\_alternative\_dispute\_resolution\_belarus/ (дата обращения 06.04.2020) [↑](#footnote-ref-24)
25. См.: ФЗ от 27.07.2010 N 193-ФЗ (ред. от 23.07.2013) «Об альтернативной процедуре урегулирования споров с участием посредника (процедуре медиации)» (с изм. и доп., вступающими в силу с 01.09.2013). URL: <http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_103038/b2b0f42b6b6ce34ae4b10493d2df72b34652ec4f/>

    (дата обращения: 01.03.2020). [↑](#footnote-ref-25)
26. Пособие для начинающих тренеров в области коммуникации и разрешения конфликтов. Состав.: О.В. Аллахвердова, Е.Н. Иванова, А.Д. Карпенко. СПб., 2013. – 44 с. [↑](#footnote-ref-26)
27. Линкольн У., Иванова Е.Н. Старая дилемма всё ещё актуальна: «Выработка работающих соглашений – не то же самое, что «просто заключение соглашений» //Конфликтология, 2010, Вып.4 [↑](#footnote-ref-27)
28. Журнал «Третейский суд» №3 2010 Современные направления в медиации. Иванова Е.Н. [↑](#footnote-ref-28)
29. Иванова, Е. Н. (2014). Проблема директивности в современной медиации. Материалы Международной конференции по проблемам общественных наук (стр. 83-86) [↑](#footnote-ref-29)
30. Журнал «Третейский суд» №3 2010 Современные направления в медиации. Иванова Е.Н. [↑](#footnote-ref-30)
31. Паркинсон Л. Семейная медиация (2-е издание) — М.: МЦУПК, 2016 — 316 с [↑](#footnote-ref-31)
32. https://elis.psu.ru/node/565272

    Иванова Е.Н. статья Проблема дифференцированности в медиации. Журнал

    КОНФЛИКТОЛОГИЯ. Издательство: Фонд развития конфликтологии (Санкт-Петербург) Том: 12 Номер: 3 Год: 2017 Страницы: 205-218 [↑](#footnote-ref-32)
33. Кара-Мурза С. Г. Манипуляция сознанием / С. Кара-Мурза. - М.: Эксмо: Алгоритм, 2006. - 831 с. [↑](#footnote-ref-33)
34. *Андреева Г. М.* Психология социального познания. М.: «Аспект Пресс», 2004. С.2. [↑](#footnote-ref-34)
35. *Доценко Е. Л.* Психология манипуляции: феномены, механизмы и защита. М: «ЧеРо», 1997. С.58. [↑](#footnote-ref-35)
36. *Егидес А. П.* «Психология конфликта». М.: «Маркет», издательство МФПА, 2010. С. 23. [↑](#footnote-ref-36)
37. Oxford English Dictionary. URL: <http://www.oed.com/?showLogin=false> (дата обращения: 31.01.2020). [↑](#footnote-ref-37)
38. Современный словарь социологии. М.: «Астра», 1980. С. 633. [↑](#footnote-ref-38)
39. *Иванова Е. Н.* Переговоры принуждения. -СПб: Санкт-Петербургское философское общество, 2009. С.124. [↑](#footnote-ref-39)
40. Макиавелли Н. Избранные произведения. -М.:"Художественная литература".,1982. Перевод: Муравьевой Г. [↑](#footnote-ref-40)
41. Знаков, Виктор Владимирович. Макиавеллизм, манипулятивное поведение и взаимопонимание в межличностном общении // Вопросы психологии. № 6. — 2002. [↑](#footnote-ref-41)
42. *Иванова Е. Н.* Переговоры принуждения. -СПб: Санкт-Петербургское философское общество, 2009. С.124. [↑](#footnote-ref-42)
43. Шостром Эверетт. Анти-Карнеги, или человек-манипулятор.- М., 1994 [↑](#footnote-ref-43)
44. Иванова Е. Н. Переговоры принуждения. СПб: Санкт-Петербургское философское общество, 2009, С. 24. [↑](#footnote-ref-44)
45. Иванова Е. Н. Классификация манипуляций в переговорах. Теория и практика современной науки, №5(59), 2020. http://www.modern-j.ru, дата обращения 05.05.2020. [↑](#footnote-ref-45)
46. Шостром Эверетт. Анти-Карнеги, или человек-манипулятор.- М., 1994 [↑](#footnote-ref-46)
47. Там же [↑](#footnote-ref-47)
48. Дональдсон М.К, Дональдсон М. Умение вести переговоры для чайников. - Киев-Москва,1998. [↑](#footnote-ref-48)
49. Сидоренко Е.В. Личностное влияние и противостояние чужому влиянию// Психологические проблемы самореализации личности/ Под ред. А.А. Крылова, Л.А. Коростылевой. – СПБ. 1997г. [↑](#footnote-ref-49)
50. Конфликтные ситуации в современных организациях. Структура, распределение ролей и коммуникации в организациях // «Гид в мире социологии». URL: <http://www.sociovolume.ru/socs-366-3.html> (дата обращения: 22.02.2020). [↑](#footnote-ref-50)
51. *Иванова Е. Н*. Переговоры принуждения. СПб: «Санкт-Петербургское философское общество», 2009. С. 56. [↑](#footnote-ref-51)
52. *Герзон М*. Лидерство через конфликт: как лидеры-посредники превращают разногласия в возможности. М: «Манн, Иванов и Фербер», 2008. С.28. [↑](#footnote-ref-52)
53. Иванова Е. Н. Переговоры принуждения. - СПб: «Санкт-Петербургское философское общество», 2009. [↑](#footnote-ref-53)
54. Иванова Е.Н. Динамика директивности при обучении медиации. Вестник СПбГУ, Вып.6, 2014, с.80-87. [↑](#footnote-ref-54)
55. Иванова Е.Н. Коммуникативные инструменты конфликтолога. СПб.:СПбГУ, 2008 [↑](#footnote-ref-55)
56. Иванова Е.Н. Медиация: возможности vs. ограничения. В кн.: Конфликт как проблема. Очерки современной теоретической и прикладной конфликтологии. Коллективная монография. 2015, с. 412-433 [↑](#footnote-ref-56)
57. Иванова Е.Н. Проблема дифференцированности в медиации. Конфликтология, №3, 2017, с.205-219. [↑](#footnote-ref-57)