

МЕДИАЦИЯ КАК ПЕРЕГОВОРЫ

– рабочий сценарий

**ИВАНОВА
ЕЛЕНА НИКИТИЧНА**

ИНСТИТУТ МИРА
И ИССЛЕДОВАНИЯ
КОНФЛИКТОВ

CDF BRAND

Елена Иванова

**Медиация как переговоры.
Рабочий сценарий. Первая серия**

«Институт Мира и исследования конфликтов»

2021

УДК 159.9
ББК 88.9

Иванова Е. Н.

Медиация как переговоры. Рабочий сценарий. Первая серия /
Е. Н. Иванова — «Институт Мира и исследования конфликтов»,
2021

ISBN 978-5-6044886-7-6

Перед вами новая книга автора бестселлера «Иду на конфликт. Разнимательная конфликтология» и многих других изданий, посвященных работе со сложными жизненными ситуациями. Книга начинает серию, рассматривающую важные вопросы и инструменты переговоров и медиации, среди которых много авторских приемов. Непринужденное изложение, юмор и иллюстрации делают чтение легким и приятным не в ущерб серьезности содержания. Автор приглашает читателей проникнуться предлагаемыми обстоятельствами, вжиться в разнообразные роли участников переговоров и медиаций и найти конструктивные выходы из трудных положений. Большинство приведенных в книге ситуаций являются адаптацией случаев из многолетней практики автора, что делает текст ориентированным на реальность и полезным для тех, кто хочет повысить уровень владения мастерством медиатора и переговорщика. Этому способствует также структурированный анализ кейсов и большое количество интригующих заданий для слушателей. Книга будет понятна и полезна не только специалистам, но и всем тем, кто заинтересован в повышении качества жизни и успешности деятельности за счет продуктивного взаимодействия с партнерами во всех областях и оптимизации принимаемых решений. В формате PDF A4 сохранён издательский макет.

УДК 159.9

ББК 88.9

ISBN 978-5-6044886-7-6

© Иванова Е. Н., 2021

© Институт Мира и исследования
конфликтов, 2021

Содержание

Действующие лица: переговоры, медиация, конфликт и другие	7
Действие 1	12
1.1. Информационный конфликт	13
Конец ознакомительного фрагмента.	17

Е. Н. Иванова
Медиация как переговоры.
Рабочий сценарий. Первая серия

© Е.Н. Иванова, текст, 2021

© Алиса Иванова, рисунки в тексте, 2021

© Институт мира и исследования конфликтов, 2021

* * *

Действующие лица: переговоры, медиация, конфликт и другие

Просвещение внедрять с умеренностью, по возможности избегая кровопролития.

М. Е. Салтыков-Щедрин

Медиация и переговоры – ближайшие родственники, выходцы из одной семьи. Можно сказать, девичья фамилия Медиации – Переговоры, а один из ее троюродных братьев – Третейский Суд. При этом любая медиация – это переговоры, но не любые переговоры – это медиация. Разница между ними в наличии между сторонами медиатора – нейтрального специалиста-посредника, организующего обсуждение волнующих их вопросов в русле взаимовыгодности. И это не мелочь, а принципиальное отличие, которое придает переговорам конструктивный характер и делает их гораздо более эффективными, а иногда просто возможными в, казалось бы, безнадежной ситуации.

Уверена, каждый медиатор сталкивался в ответ на свое предложение сторонам принять участие в медиации с таким возражением: «Да мы уже пробовали договариваться, нам не удалось, переговоры тут не помогут». Думаю, медиаторы всегда находят, что ответить на это, чтобы дать сторонам конфликта «почувствовать разницу» и вдохновиться новыми возможностями. Надеюсь, после чтения этого «сценария» у коллег появятся и новые убедительные аргументы, и приемы для пропаганды любимого метода и просвещения наших замечательных потенциальных участников медиации.

Для всех людей, более-менее знакомых с сутью медиации, очевидно, что медиатор является специалистом в области переговоров. Кроме того, понятно, что медиатор выступает не только в качестве беспристрастного и независимого организатора эффективных «чужих» переговоров между своими клиентами, но и сам нередко оказывается переговорной стороной.

Например, нередко нас, медиаторов, приглашают выступить в качестве ассистентов одной из сторон переговоров. Как сказал нам с коллегой один бизнесмен: «Проведите переговоры от моего имени, а то я их всех поубиваю». В итоге все остались живы. Конечно, это уже не медиация, но сфера применения медиаторского подхода, то есть опоры на базовые стратегии и приемы медиации. Даже не являясь нейтральным помощником, специалист-медиатор рассматривает ситуацию объективно, сохраняя полноценное видение «со стороны» и стремление привести стороны к взаимовыгодному решению вопроса. Именно такую роль сыграл, например, Роджер Фишер, приглашенный президентом Эквадора в качестве своего ассистента-консультанта. В результате был благополучно и прочно завершён четырехсотлетний территориальный конфликт между двумя латиноамериканскими странами – Эквадором и Перу.

В еще более чистом переговорном качестве медиаторы существуют во время достижения согласия сторон на участие в медиации, фасилитации и других процедурах. Особенно непросто бывает привлечь вторую сторону, которая часто изначально склонна видеть в «холодном звонке» медиатора его стговор со своим противником. В ходе медиации нередко выясняется необходимость договориться с дополнительными участниками и другими людьми, важными для достижения успешной работы со случаем.

Медиаторы проводят множество переговоров как с частными лицами, так и с руководителями и сотрудниками организаций в разных сферах с целью устройства разнообразных мероприятий для пропаганды медиации.

Кроме того, немало переговоров (и часто очень принципиальных) проходит между самими медиаторами, а также со специалистами из смежных сфер по широкому кругу вопросов, от узко ориентированных нужд до проведения конференций, конкурсов и осуществления

других замечательных планов. Думаю, вы можете дополнить круг ситуаций, где медиаторы оказываются «в шкуре» переговорщиков в связи со своей профессиональной деятельностью. Кроме того, как и любые члены общества и множества малых, средних и больших социальных групп, они с утра до вечера ведут личные бытовые переговоры.

Одной из причин написания этой книги является опыт преподавания, проведения индивидуальной и групповой супервизии и интервизии (помощи коллегам-медиаторам в анализе сложных практических ситуации для рождения продуктивных идей по выходу из затруднительных положений), практика ко-медиации и практического взаимодействия со сторонами конфликта. Они говорят о том, что переговорные знания и навыки выпускников курсов медиации чрезвычайно важны и требуют постоянного совершенствования. Конечно, очень полезно учиться на собственных ошибках, но стоит воспользоваться и «сыном ошибок трудных» других специалистов. Это помогает разглядеть и принять зоны несовершенства, сопоставить свои идеи с соображениями коллег и увидеть возможности реализации своего потенциала. Такой анализ может стать и прививкой от того, чтобы двадцать лет опыта стали двадцатью годами повторения одних и тех же ошибок.

Поэтому хочется поделиться не только классикой переговорного искусства медиаторов, но и собственными наработками в этой сфере, которые не раз выручали меня в работе и к моей радости помогали и другим. Об этом свидетельствовали объективные показатели практической деятельности и субъективная обратная связь от профессиональных медиаторов и переговорщиков, а также отзывы большого числа людей, так или иначе неизбежно сталкивающихся с необходимостью договариваться с другими.

Название «рабочий сценарий» не случайно и связано прежде всего с акцентом на понимание этого слова в смысле «работающий», поскольку предполагает, что мы с вами играем активные роли, являемся соавторами в сотворении теории и практики опосредованных переговоров. Это иммерсивный сценарий (от английского «immersion» – «погружение» или «вовлечение»), то есть такой, в котором вы становитесь частью истории и обладаете свободой участвовать в «фильме-спектакле» наравне с автором и самостоятельно выбирать точку зрения, принимая и играя поочередно все предлагаемые роли, творя будущее действующих лиц.

Кроме того, сценарий включает сцены, эпизоды, короткометражные задания, выполнение которых является подспорьем в раскрытии нашего медиаторского потенциала. Надеюсь, многие приемы и идеи читатели смогут использовать «с колес» в своей работе. Так как мне хотелось быть более точной и определенной в представлении видения сферы переговоров в рамках медиации, я остановилась на формате «сериала», чтобы не ограничивать себя и читателей в объеме публикации, да и не утомлять вас слишком длинными текстами единоразово.

Для того, чтобы по-настоящему понимать друг друга, давайте с самого начала определимся в терминах и сущности понятий и явлений, о которых пойдет речь в этой серии сценария. Это ни в коем случае не означает, что вы обязаны разделять мои мысли и взгляды, которые сформировались у меня за почти 30 лет практической, исследовательской и образовательной активности в лоне медиации и переговоров. У каждого из нас свои фильтры, критерии удобства и полезности. У меня самой многие положения за этот период неоднократно трансформировались, и мне кажется, в лучшую сторону. Представляете, сколько всего замечательного мы можем натворить вместе! Я полностью солидарна с нашим французским коллегой с огромным опытом – Тьери Гарби, который считает, что сегодня нельзя обучать медиации так же, как и 20 лет назад.

Переговоры бывают разными. Они могут быть позиционными, дистрибутивными, то есть, распределительными, когда, чем больше урвет один, тем меньше достанется другому. В таких условиях, конечно, часто используются давление, манипуляции и прочие приемчики, позволяющие обыграть противника. Медиация, как мы знаем, основана на иных, «принци-

пиальных» переговорах, они же – «интегративные», они же – «переговоры с установкой на сотрудничество». Именно такие переговоры, как мы знаем, позволяют прийти к прочному взаимовыгодному результату. В этой книге речь пойдет именно о них. Мы обсудим и потренируем разнообразные стратегии и тактические приемы, которые помогают выстроить и сохранить конструктивную направленность опосредованных переговоров – медиации – в непростых перипетиях взаимодействия сторон.

Эрик Берн говорил, что любая классификация – это ложь. Он имел в виду, что это условная система деления явлений, и каждый может делать это иначе. Когда Карл Линней – создатель первой научной единой системы классификации растений и животных – попытался разместить кухонную утварь в соответствии с научными критериями классификации, то часть этого инвентаря была использована его женой не по прямому назначению.

Даже в естественных науках, например, биологии, где, казалось бы, есть сугубо объективные критерии, связанные с морфологией, то есть строением тела, и физиологией – особенностями его функционирования, все не так однозначно. Казалось бы, шесть ног – насекомое, восемь – изволь отправляться к паукообразным, особо не забалуешь. Тем не менее, по мере накопления знаний и возможностей диагностики критерии деления и сами классификации и там меняются. Так, совсем недавно панды, которые раньше считались енотами, были признаны медведями в соответствии с их генетическим кодом. Похоже, правда, самих панд это особо не взволновало.

А уж в гуманитарных науках и вовсе творится волюнтаристская разномастность. Тем не менее и сам Берн, и другие ученые считают, что классификация – удобный инструмент структурирования реальности, которым стоит пользоваться для противодействия хаосу энтропии. Не будем и мы им перечить. Бабочки с их ультрафиолетовыми способностями, возможно, и не согласны с нашей классификацией разновидностей цвета, но где бы мы были, если бы не обозначили красный, зеленый, желтый и остальные краски жизни? Да, собственно, и у англоязычных собратьев по разуму, например, нет слова «голубой» в его исходном для нас значении. Странно, конечно, но пусть будет светло-синий. Это не отменяет ни важности обозначения частей радужного спектра, ни роли классификации явлений в нашей жизни, а главное – в медиации как разновидности переговоров.

Где классификация – там и определение понятий, они связаны неразрывно. Думаю, для нас, медиаторов и переговорщиков, самое важное – договориться, кто что под чем понимает, не монополизировать истину, а вносить по мере сил творческую упорядоченность в человеческое взаимодействие. Увы, это получается не всегда, но не будем «убирать ладони со лба» в соответствии с мудрым советом Булата Окуджавы.

Будьте готовы – в этой книге полно и явлений, и понятий, и классификаций. Надеюсь, это не засушит древо жизни медиации, а напротив, обогатит почву согласия между нашими замечательными коллегами для его процветания. А самое главное, надеюсь, книга даст вам эффективные инструменты для работы в медиации и переговорах.

Вслед за Национальным Ассоциативным Центром и Уильямом Линкольном, нашим первым учителем медиации, под моей небольшой редакцией определим переговоры следующим образом:

ПЕРЕГОВОРЫ – ЭТО ПРОЦЕСС ВЗАИМНОЙ ВЫРАБОТКИ, ОБМЕНА И ОБЕСПЕЧЕНИЯ ВЫПОЛНЕНИЯ ОБЯЗАТЕЛЬСТВ, УДОВЛЕТВОРЯЮЩИХ ОСНОВНЫЕ ИНТЕРЕСЫ СТОРОН, НЕПОСРЕДСТВЕННО ВОВЛЕЧЕННЫХ В ПРОБЛЕМУ ИЛИ КОНФЛИКТ.

Мы видим здесь наличие необходимости достижения согласия в сложной ситуации, значимость совместной работы сторон по выработке предложений для формулирования такой договоренности, которая соответствует интересам и реально будет исполняться.

Медиация также понимается многими специалистами по-разному. Большинство этих определений не находится в противоречии. Они либо дополняют друг друга, либо по-разному расставляют акценты, тем более что медиация – это и процесс, и процедура, и технология, и т. д. Объединяя все эти компоненты под понятием «метод», предлагаю использовать, по крайней мере, на протяжении чтения книги, такое определение:

**МЕДИАЦИЯ – ЭТО МЕТОД РАЗРЕШЕНИЯ ПРОБЛЕМ
И КОНФЛИКТОВ МЕЖДУ СТОРОНАМИ НА ОСНОВЕ
ПЕРЕГОВОРОВ С УЧАСТИЕМ НЕЙТРАЛЬНОГО ПОСРЕДНИКА.**

В этом определении стоит обратить внимание на важность принципа нейтральности, без соблюдения которого медиация не существует, направленность именно на разрешение, а не промежуточные варианты выхода из сложной ситуации. Для меня также важно, что и переговоры, и медиация могут быть применены не только в уже разгоревшемся конфликте, а также и в качестве его профилактики. Применение переговоров при отсутствии конфликта ни у кого не вызывает сомнений. А вот то, что существует «бесконфликтная» медиация, которая в ряде стран называется «контрактная», то есть применяется при заключении договоров, известно не всем. Она эффективно предотвращает будущие конфликты за счет квалифицированной помощи медиатора в выявлении зон риска и обеспечении устойчивого взаимодействия и соблюдения достигнутых взаимных обязательств. Поэтому я включаю в определения переговоров и медиации не только «конфликты», но и «проблемы», причем не только в значении «осложнения», но и в значении «вопросы для обсуждения».

Медиация в любом случае связана с конфликтом напрямую или потенциально. Она применяется именно в тех ситуациях, когда люди не могут квалифицированно договориться сами. Чаще всего они уже находятся в конфликте друг с другом и хотят его разрешить, а иногда стремятся предотвратить его возникновение. Из этого логично вытекает необходимость определить, что мы понимаем под конфликтом, и каковы его основные характеристики. Все его особенности в потенциальном, непроявленном виде можно отнести и к проблемам.

Не стану утомлять вас перечислением тьмы определений конфликта, вы легко найдете их сами, если захотите. Предлагаю вам то, что я выработала для себя, опираясь на формулировки Уильяма Линкольна с некоторыми добавлениями по своему вкусу. Я предпочитаю использовать именно это определение, поскольку по опыту оно представляется мне наиболее применимым в практике медиации. Вот это рабочее определение:

**КОНФЛИКТ – ЭТО ЭМОЦИОНАЛЬНО ЗАРЯЖЕННОЕ
СТОЛКНОВЕНИЕ СТОРОН ПО ПОВОДУ РЕАЛЬНОГО ИЛИ
ВООБРАЖАЕМОГО УЩЕМЛЕНИЯ ИНТЕРЕСОВ В НАСТОЯЩЕЕ
ВРЕМЯ ИЛИ В БУДУЩЕМ.**

Здесь присутствуют принципиально важные элементы конфликта: наличие и влияние эмоций, присутствие противоречий и разногласий, важная роль интересов, возможность реальной или неверной трактовки того, что происходит на самом деле или еще только может случиться.

При анализе конфликта необходимо учитывать его сущность, историю развития, контекст, его главные и второстепенные стороны, баланс сил сторон и их ресурсы, области согласия и противостояния, проблемы, которые необходимо рассмотреть, широту, глубину, длительность влияния конфликта, последствия его неразрешения в ближайшем будущем и в перспективе. Важно исследовать особенности взаимодействия сторон, убедительность и уязвимость их аргументации, попытки разрешения конфликта до прихода на медиацию, предложения по

его разрешению, истоки сопротивления предложениям друг друга, определить приемлемую и неприемлемую для каждой стороны тактику и многое другое.

* * *

Хочу выразить благодарность моим замечательным коллегам, клиентам, студентам, родственникам и друзьям, без обогащающего взаимодействия с которыми и их вдохновляющей поддержки эта книга, как и все предыдущие, не могла бы увидеть свет.

Искреннее спасибо моей внучке Алисе, которая украсила книгу своими прекрасными рисунками.

Признательна тем, кто подготовил макет и другие необходимые для издания компоненты рукописи.

Надеюсь, наш совместный труд найдет заинтересованного читателя!

* * *

Итак, приступим.

Действие 1

Интрига конфликта и его провокаторы

Теперь, когда мы научились летать по воздуху как птицы, плавать под водой как рыбы, нам не хватает только одного: научиться жить на земле как люди.

Бернард Шоу

Суть конфликта во многом определяется его причинными факторами и их соотношением, от которого зависит соответствующий тип проблем по этому параметру. Знание типа конфликта, в свою очередь, способствует более глубокому пониманию его истоков и позволяет предсказать многие особенности его эскалации, спрогнозировать характерные черты поведения участников. Анализ типичных факторов конфликта открывает не только возможности разработки стратегии и тактики работы с уже существующей проблемной ситуацией для деэскалации конфликта, но и показывает эффективные пути профилактики возникновения подобных сложностей за счет купирования их ростков на ранних стадиях зарождения разногласий. Понимание поверхностных и более глубоких воздействий различных причинных факторов конфликтов позволяет обдумать и выработать алгоритм и содержательное наполнение процесса работы с проблемой.

В гарвардской модели переговоров и во многих других источниках наиболее популярным является выделение пяти причинных факторов конфликта:

- 1) информационный;
- 2) структурный;
- 3) фактор отношений;
- 4) ценностный;
- 5) поведенческий.

ПРИЧИННЫЕ ФАКТОРЫ КОНФЛИКТА – ЭТО ТЕ ПАРАМЕТРЫ, КОТОРЫЕ ВЛИЯЮТ НА НЕГО. ОНИ МОГУТ С ОДНОЙ СТОРОНЫ, ПРОВОЦИРОВАТЬ ВОЗНИКНОВЕНИЕ ИЛИ ЭСКАЛАЦИЮ КОНФЛИКТА, А С ДРУГОЙ СТОРОНЫ, ПРИ ИХ ГРАМОТНОМ ИСПОЛЬЗОВАНИИ СПОСОБСТВОВАТЬ ЕГО ОСЛАБЛЕНИЮ ИЛИ РАЗРЕШЕНИЮ.

Практически, причинные факторы конфликта – это синоним понятия «**конфликтогенные факторы**», то есть порождающие и усугубляющие конфликт явления.

Как правило, в конфликт вносят вклад многие факторы, тем не менее, сила их влияния очень различается от случая к случаю. В соответствии с доминирующим в сложной ситуации фактором и конфликт, соответственно, будет называться информационным, структурным, конфликтом отношений, ценностным или поведенческим.

1.1. Информационный конфликт

Будьте осторожны при чтении книг о здоровье.

Вы можете умереть от опечатки.

Марк Твен

Первым рассмотрим информационный конфликт и, соответственно, делающие его таковым доминирующие в нем информационные факторы. Это важно по нескольким причинам.

Во-первых, в той или иной степени пороки и искажения информации непременно присутствуют в любом конфликте и разрастаются по мере его эскалации.

Во-вторых, их много, и они чрезвычайно разнообразны.

В-третьих, влияние информации очень велико и усугубляет или провоцирует негативное включение остальных факторов. Все мы знаем, что информация – это власть, а во взаимодействии оппонентов, увы, часто это – власть конфликта.

В-четвертых, человеческое восприятие субъективно, и часто наличие сбоев информации и их истоки не всегда очевидны для одной или всех сторон. Более того, типичной является уверенность каждой из сторон, что ее информация чуть ли не идеальна, а ее понимание ситуации и оппонента истинно. Это другой либо бестолковый, либо не хочет понимать.

Даже когда стороны конфликта вопрошают, например: «Не понимаю, как так можно?», «Ну почему ты не можешь все сделать вовремя?» и так далее, это вовсе не означает, что они действительно хотят услышать ответ. Чаще попытка другой стороны ответить воспринимается как бессовестное желание оправдаться и уйти от ответственности и воспринимается негативно по типу: «Даже и пытайся», «Я так и знал, что от тебя правды не дождешься» и так далее. Мы, как медиаторы, прекрасно знаем, что наша первейшая задача – помочь сторонам услышать друг друга и создать общее информационное поле, прояснив восприятие ситуации, себя, другого, вклада каждого в случившееся и других аспектов проблемы.

ИНФОРМАЦИОННЫЙ ФАКТОР – ЭТО ТАКАЯ ИНФОРМАЦИЯ, ЕЕ ОСОБЕННОСТИ И СПОСОБ ЕЕ ИСПОЛЬЗОВАНИЯ, КОТОРЫЕ НЕПРИЕМЛЕМЫ ДЛЯ ОДНОЙ, ОБЕИХ ИЛИ ВСЕХ СТОРОН.

Поскольку медиация строится на переговорах между сторонами с помощью квалифицированного нейтрального посредника, ее корневыми понятиями являются «говор», «говорить». Фактически медиация – это разговор, беседа, которая ведется на специфическом ненасильственном языке. Источником конфликтов являются разногласия, противоречия между сторонами, то есть различие голосов, речей, стороны буквально не могут найти общего языка. Не поняв друг друга, стороны оказываются в конфликте, находясь в нем, не понимают друг друга еще больше, что способствует эскалации проблем. Когда сторон не две, а больше, да еще каждая состоит из многих участников, то это уже напоминает «смешение языков» во время вавилонского столпотворения.

Мне кажется неточным высказывание, что медиатор становится переводчиком с языка одной стороны на язык другой и обратно. Мне кажется, что гораздо важнее, чтобы медиатор, творчески взаимодействуя со сторонами, помогал им создавать новый, общий, характерный и необходимый именно для них язык взаимопонимания. Тогда этот объединяющий язык станет средством коммуникации, которым они смогут впоследствии пользоваться для профилактики и решения проблем самостоятельно, не прибегая к услугам толмача. Эта непростая цель является органичной для медиации и вполне достижима в ней, причем каждый раз по-своему, хотя не менее значимым является и следование ряду общих стратегических подходов.

Таким образом, включение информационного фактора может стать как следствием, так и источником нарушения коммуникации. Особенно сильно это сказывается в стрессовой, конфликтной ситуации, в результате воздействия которой у сторон угнетается и примитивизируется познавательная деятельность. Искажение информации, нарушение коммуникации между сторонами – обязательные следствия и спутники любого конфликта. С другой стороны, ухудшение понимания друг друга, неспособность слышать друг друга и другие коммуникативные пробелы – типичные конфликтогены, которые неизбежно рано или поздно приводят к серьезным проблемам во взаимоотношениях, образуя порочный круг эскалации проблем.

Участники конфликтного взаимодействия начинают видеть ситуацию в черно-белых тонах, не слышат и не понимают друг друга, демонизируют оппонента, неверно определяют баланс сил, при этом часто недооценивая противника, который может нанести чувствительный урон, питают иллюзии по поводу будущих перспектив неразрешенного спора. Способность к прогнозированию особенно страдает, и участники конфликта оказываются не способны действовать рационально, застопориваются на позициях, которые не только неприемлемы для партнера, но часто не отвечают их же собственным интересам.

Нарушенная информационная передача может быть «чистой», даже без существенных примесей влияния других факторов, других отягощающих ситуацию обстоятельств.

В информационном конфликте провокаторами чаще всего являются:

- недостаток информации, ее неполнота и неточность;
- запаздывание информации или ее преждевременность;
- разное понимание одних и тех же явлений и высказываний;
- разные трактовки прошлых событий, в том числе, связанных с конфликтом;
- несоблюдение конфиденциальности;
- недооценка событий и фактов;
- специальное или непреднамеренное искажение информации;
- подозрения в утаивании информации;
- недоверие экспертной оценке и авторитетным источникам;
- ненадежность источников информации, в том числе СМИ;
- неточность перевода и трактовки сообщений средств массовой информации;
- слухи и сплетни;
- неурегулированные спорные вопросы законодательства, правил, инструкций;
- другие информационные сбои.

Проблема может возникнуть в результате неверных коммуникативных установок и вытекающих из них ожиданий, сопровождаемых соответствующими непродуктивными действиями. Наиболее типичные варианты таких неудачных вариантов коммуникации в переговорах и медиации таковы:

- В переговорах используются высказывания типа «кто-то, кое-где у нас порой» и прочие выражения такого характера вместо конкретного указания на людей, параметры и обстоятельства места и времени, что приводит в многочисленным ошибкам интерпретации.

- Один или оба партнера предполагают, что другой/ другие разделяют его чувства и цели и не проверяет свои ожидания от партнеров, что легко может приводить к ощущению их предательства, ненадежности и собственной уязвимости.

- Партнеры считают, что существует только два варианта решения проблемы, чаще всего по типу «мое и неправильное», и не пытаются расширить зону поиска.

- Партнеры подразумевают, что можно читать мысли. Им кажется, что они сами видят другого насквозь и знают его намерения, а с другой стороны, полагают, что он прекрасно понимает, что должен сделать, чтобы удовлетворить своего визави. Соответственно, если это не

делается, то, значит, «он просто не хочет», не делает из упрямства или исходит из других недружелюбных намерений.

- Партнеры посылают друг другу незаконченные сообщения, поскольку думают, что и так все ясно (см. предыдущий пункт).

- Партнеры пропускают смысловые связки в своих сообщениях, поскольку для них самих эти связи очевидны, и в результате «нарываются» на непонимание и неадекватное с их точки зрения реагирование.

- Партнеры отправляют двусмысленные сообщения или два и более послания с противоположным смыслом, ожидая, что другой сам все понимает и отфильтрует верно.

- Сообщение партнеру не отправляется, а поведение «отправителя» таково, как если бы оно было отправлено, поскольку партнер должен сам «догадаться».

Если информационный фактор – единственный выраженный провокатор конфликта, то прогноз таких переговоров в ходе медиации очень благоприятен. Налаживание коммуникации в таких случаях может оказать потрясающий эффект. У меня бывали медиации, когда после того, как одна из сторон рассказывала о своем видении проблемы и своих пожеланиях, вторая удивленно восклицала: «Да я разве против?! Что же ты раньше не сказал?!» Конечно, тут надо было держать ухо востро, чтобы стороны не начали новый виток споров по поводу того, кто, что и когда говорил, а кто не слушал или делал вид, что не понимает. При грамотных превентивных мерах такая ситуация разрешалась сравнительно легко, и достигнутая договоренность соблюдалась.

Дело налаживания полноценного информационного обмена осложняется тем, что одной из особенностей нашей российской, так называемой «высококонтекстной» культуры является склонность не говорить о своих истинных запросах, чувствах, мыслях напрямую. Предполагается, что наш партнер сам прочитает все, что подразумевается «между строк». Такие коммуникативные «манеры», а точнее, манёвры часто воспринимаются в нашей культуре как деликатность и тактичность, как «умение себя вести».

Многим, особенно женщинам, кажется неотесанным и грубым говорить о своих чувствах и потребностях «в лоб», напрямую. Нередко результат, который такие люди-женщины получают в результате прямого запроса, воспринимается ими как вынужденный, подвергается ими обесцениванию и даже может восприниматься как унижение: «Почему это я должна просить?». Думаю, мы все, живущие в нашей культуре, в некоторой части разделяем подобные взгляды.

Подход «говорить намеками» имеет свои преимущества, тем не менее, у каждого «междусторичие» может оказаться разного объема и содержания. Понимать друг друга с полуслова, полувзгляда, полунамека – неизъяснимое удовольствие, ощущение родственности душ, чувство «одной крови». Чаще всего это результат долгого успешного взаимодействия аналогично тому, как живущие долгие годы в благополучном браке супруги становятся друг на друга похожи даже внешне.

Нередко такое сверхпонимание бывает также в периоде бурной влюбленности, что замечательно описано в «Анне Карениной» у Толстого на примере Левина и Кити. Считается, что Лев Толстой использовал свой собственный опыт отношений с Софьей Андреевной, своей будущей женой. Понятно, что влюбленным помогает в этом «одна, но пламенная страсть». Как ни печально, часто по окончании периода этого «здорового психоза» с объединяющей сверхценной идеей умение читать мысли проходит, и напротив, типичным оказывается взаимное недопонимание, что отражается, в том числе, и в статистике разводов. Да и Толстого участь потери взаимопонимания с женой не минула, а уж не посочувствовать самоотверженной Софье Андреевне и вовсе сложно. Но это другая история, про гениев и их жертв. Тем более, что на медиации они оказываются не так часто.

А если именно с нынешним партнером у вас нет опыта взаимодействия, дающего вам проверенную практикой уверенность, что вы расшифровываете «полуслова» друг друга одинаково, то стоит приложить усилия к тому, чтобы добиться ясности и однозначности в переговорах. Чаще всего дело обстоит именно так, поэтому для получения достоверной информации, пригодной для использования в переговорах, необходима упорная работа.

Конец ознакомительного фрагмента.

Текст предоставлен ООО «ЛитРес».

Прочитайте эту книгу целиком, [купив полную легальную версию](#) на ЛитРес.

Безопасно оплатить книгу можно банковской картой Visa, MasterCard, Maestro, со счета мобильного телефона, с платежного терминала, в салоне МТС или Связной, через PayPal, WebMoney, Яндекс.Деньги, QIWI Кошелек, бонусными картами или другим удобным Вам способом.