

«Невозможные» стороны в медиации. Инструкция по работе с саботажниками, манипуляторами и молчунами.



Когда диалог под угрозой: как медиатору вести процесс, если одна из сторон всё саботирует

Идеальная медиация - это когда две мотивированные стороны с помощью нейтрального ведущего ищут решение. Но что делать, если один из участников ведёт себя как «подрывник» процесса? Кричит, уходит в молчание, игнорирует договорённости или манипулирует? Многие считают, что это - провал. На самом деле, это - **вызов профессиональному мастерству медиатора**. Работа с сопротивлением не просто возможна - для неё есть конкретные алгоритмы. Разберём их по шагам.

Часть 1: Почему они саботируют? Зачем «читать» поведение, а не бороться с ним

Прежде чем применять техники, нужно понять язык саботажа. За ним почти всегда стоят:

- **Глубокий страх:** потерять лицо, проиграть, оказаться в уязвимом положении.
- **Беспомощность:** ощущение, что диалог бесполезен, а единственный рычаг давления - сорвать его.
- **Недоверие:** к процессу, медиатору или оппоненту.
- **Тактика:** осознанная стратегия выиграть время или вымотать другую сторону.

Задача медиатора - не «сломать» это сопротивление, а перевести его из разрушительной силы в предмет для обсуждения. Вы управляете не людьми, а **процессом**. Ваша сила - в процедурной власти.

Часть 2: Типы «трудного» поведения и алгоритмы ответа

1. **Агрессивный саботаж («Всё это фигня! Вы заодно с ними!»)**
 - **Суть:** Открытая атака на процесс через крик, обвинения, угрозы. Цель - посеять хаос и сорвать обсуждение.
 - **Ключевая ошибка новичка:** Вступить в спор, начать оправдываться, принять удар на себя.
 - **Алгоритм медиатора:**
 - **«Заземлить» эмоцию (нейтрально назвать).** *«Я вижу, вы сейчас в сильной злости. Это важно.»*
 - **Вернуть к рамке договорённостей.** *«Наша общая цель, которую мы утвердили вначале - найти рабочее решение. Давайте вернёмся к вашему конкретному предложению по пункту №3.»*
 - **Дать контролируемый выбор.** *«Если эмоции слишком сильны, мы можем взять технический перерыв на 5 минут.»*

Или продолжим, сфокусировавшись на фактах. Что вы выбираете?»

2. Пассивный саботаж (Молчание, односложные ответы, игнорирование)

- **Суть:** Уход от диалога. Сигнал о беспомощности, глубокой обиде или тактике «вымотать».
- **Ключевая ошибка новичка:** Давить, торопить, задавать закрытые вопросы («Вы согласны?» → «Нет»).
- **Алгоритм медиатора:**
 - **Назвать динамику (констатировать).** *«Я заметил, что вы перестали вносить предложения. Похоже, процесс перестал вас устраивать. Это так?»*
 - **Спросить о процессе, а не о содержании.** *«Что я, как ведущий, могу изменить в формате, чтобы вам стало комфортнее участвовать?»*
 - **Сменить модальность.** *«Если сложно говорить, давайте попробуем письменно. Напишите, каков самый главный барьер для соглашения прямо сейчас.»*

3. Манипулятивный саботаж («У меня давление», «Мне пора уходить», смена темы)

- **Суть:** Создание искусственных препятствий, чтобы уйти от сути и перевести диалог в выгодное русло.
- **Ключевая ошибка новичка:** Игнорировать (процесс развалится) или играть по их правилам (начать обсуждать здоровье).
- **Алгоритм медиатора:**
 - **Легитимизировать и обезвредить.** *«Здоровье - это серьёзно. Чтобы уважать ваше состояние, предлагаю максимально эффективно использовать оставшееся время. С чего начнём, чтобы успеть главное?»*
 - **Жёстко держать рамки.** *«Мы договорились, что сессия длится до 15:00. Я, как медиатор, буду следить за регламентом, чтобы этот час мы использовали на 100%.»*

- **Железно возвращать к цели.** «Это интересное наблюдение, но как оно связано с нашей сегодняшней задачей - определить порядок общения родителей после развода?»



Памятка-шпаргалка для медиатора

Тип поведения	Суть (язык саботажа)	Ключевой прием медиатора	Пример фразы
Агрессивный	«Всё это бесполезно!» (Разрушение процесса)	Назвать + Вернуть к рамке	«Вижу ваше разочарование. Давайте проверим, какие из наших целей на сегодня ещё не достигнуты.»
Пассивный	Молчание, «да/нет» (Уход из процесса)	Констатировать + Спросить о процессе	«Ваше молчание становится частью нашего диалога. О чём оно говорит?»
Манипулятивный	«У меня срочные дела» (Увод в сторону)	Легитимизировать + Жёстко держать цель	«Понимаю вашу занятость. Поэтому давайте сфокусируемся на одном, самом важном для вас пункте.»

Часть 4: Главный принцип — вы управляете процессом

Представьте себя **дирижёром оркестра**, в котором один музыкант начал играть громче и невпопад. Ваша задача - не вырвать у него инструмент, а уверенным жестом вернуть внимание к партитуре и задать нужный ритм всей группе.

Ваша опора:

- **Нейтральность:** Вы не на стороне «хорошего» против «плохого». Вы на стороне **процесса**.
- **Процедурная власть:** Это ваша территория - регламент, этапы, правила общения.
- **Выбор:** Всегда предлагайте выбор *в рамках процесса*. Это возвращает стороне чувство контроля и снижает сопротивление.

Заключение

Работа с «невозможными» сторонами - не магия, а **высший пилотаж процессуального управления**. Это навык, который требует не только знания техник, но и личной устойчивости, которую невозможно нарастить только в теории.

Вопрос для размышления:

Как вы думаете, **какая позиция требует от медиатора большей внутренней силы** - сохранять спокойствие под потоком открытой агрессии или оставаться вовлечённым и чутким, когда тебя игнорируют и встречают ледяным молчанием?

Эта статья - часть цикла «Мастерская медиатора». Умение работать со сложным поведением - это практический навык, который мы отрабатываем на курсе в симуляциях с профессиональными актёрами («подсадными утками»). Без такой «боевой» практики знания остаются просто теорией.

**#медиация #конфликт #саботаж #манипуляции #переговоры
#психология #процесс #управление #профессия #практика**