

МЕДИАЦИЯ. ПОСРЕДНИЧЕСТВО В КОНФЛИКТАХ

1993, выдержки Дятловых от 14.08.2017

«медиация» | «переговоры» | «конфликт» | «интересы» | «позиции» | «чувства» | «ненасилие»

Часть 1: Медиация. О самом важном — коротко

1. Медиация — это метод разрешения конфликтов, разработанный в 60-е и 70-е годы в США и успешно используемый там во многих областях жизни.
2. В дословном переводе «медиация» обозначает «посредничество».
3. При этом имеется ввиду посредничество в спорах беспристрастных третьих лиц, которые признают все стороны.
4. В результате достигнутой договорённости должны «выиграть» все.
5. Это конструктивное разрешение конфликта становится возможным благодаря технике медиации.
6. Важными признаками метода медиации являются: присутствие медиатора, выполняющего функции посредника; присутствие всех сторон, участвующих в конфликте; неформальный, внесудебный уровень; добровольность участия в процедуре медиации и самоопределение в отношении разрешения конфликта: полномочия принятия решения не передаются третьим лицам, результат переговоров не является обязательным, пока его не одобрили все участники, следовательно, необходимо достичь консенсуса.
7. Предпосылкой для обещающей успех медиации является готовность всех участников активно участвовать в беседе и искать такое решение конфликта, с которым будут согласны все.
8. Абсолютно необходимыми основными условиями являются: дать высказаться! никаких оскорблений или рукоприкладства! медиаторы несут ответственность за ход беседы и вмешиваются, когда это требуется.
9. Должно быть высказано всё, что имеет значение для открытого спора в качестве скрытой причины.
10. Стороны конфликта должны своими словами сформулировать основные положения противоположной стороны, чтобы понять её (отражение).
11. [задача в том, чтобы — Н.Д.] «конфликт» превратился в «проблему», за решение которой все противники сообща несут ответственность.
12. Все [предложения по решению проблемы — Н.Д.] формулируются в письменной форме и подписываются участниками.
13. Медиации могут проводиться одним или несколькими людьми.
14. Все участники конфликта должны принимать и уважать медиатора. Это должен быть человек, который пользуется доверием участников спора или приобретает его, и чья компетенция не оспаривается.
15. Медиаторы помогают участникам уяснить себе свои чувства и интересы и понятно выразить их.
16. Активное слушание — слушание с целью понять точку зрения другого лица целиком и полностью (однако понимание не означает принятие точки зрения другого лица).
17. Для того, чтобы проверить, правильно ли поняли того или другого, время от времени собственными словами высказывают то, что было услышано, и спрашивают, правильно ли было сделано отражение.
18. <...> их [стороны конфликта — Н.Д.] побуждают к тому, чтобы внимательно слушать и понимать самое существенное из того, что говорится.
19. «Я»-послания — конфликтующие стороны подвоятся к тому, чтобы говорить о собственном опыте и чувствах, а не прятаться за общими местами или прибегать к оскорблениям и обвинениям противоположной стороны.

20. В трудных ситуациях медиаторы могут также проводить индивидуальные беседы с конфликтующими сторонами.
21. Медиация является одним из методов решения конфликта. Она не заменяет другие формы разрешения конфликта, а дополняет их.
22. Медиация целесообразна, если имеются следующие предпосылки: <...> речь не идёт о принципиальных ценностных ориентирах, об основных правах или только о решениях типа да/нет; не существует резких различий относительно власти, если всё же они имеются, либо более слабые должны усилить свою властную позицию (например, разрабатывая хорошие альтернативы для обсуждения, ведя поиск союзников или оказывая ненасильственное сопротивление), либо более сильные должны быть готовы к тому, чтобы в рамках медиации отказаться от своей властной позиции; <...>.
23. Медиация может использоваться как в личных спорных случаях, так и в групповых или политических конфликтах.
24. Схожие с медиативными технологии используются в конфликтах на рабочих местах и в борьбе рабочих.
25. В политических сферах при помощи медиации прежде всего стараются разрешить конфликты, относящиеся к охране окружающей среды, между гражданскими инициативами, экономикой и управлением.
26. В более крупных социальных конфликтах и в международной сфере уже есть несколько успешных примеров политической медиации (гражданская война в Судане 1972 года, соглашение 1978 года в Кэмп-Дэвиде, конфликт индейцев мискито в Никарагуа в 1988–89 гг.).

Часть 2: Основы

27. <...> почти все люди догадываются, что конфликты будут существовать всегда. Мир без конфликтов — это оторванная от реальности утопия, — и даже неприятная: она скорее похожа на кладбище, чем на «рай на земле».
28. <...> конфликты являются важным сигналом того, что что-то (уже) не в порядке и должно быть изменено, это шанс для развития и улучшения взаимных отношений.
29. Конструктивно разрешать конфликты означает искать решение проблемы, не затрагивая личность противника.
30. Точно так же, как делается различие между человеком и проблемой, следует различать позицию и интерес.
31. Позиции, то есть, устоявшиеся представления о том, как должна быть решена проблема, часто несоединимы друг с другом. <...> Однако лежащие в основе интересы, — а в конце концов, важны именно они, — можно удовлетворить различным образом.
32. Тогда [когда очевидный конфликт не является определяющим, а всего лишь был «последней каплей» — Н.Д.] удовлетворительное решение очевидного конфликта возможно лишь тогда, когда происходит обращение к скрытым конфликтам.
33. В то время, как при «надлежащих» переговорах рассматриваются позиции и интересы, то личностные проблемы и проблемы отношений и их глубоких причин — это поле терапии. <...> Медиация — это не терапия, но может иметь терапевтический эффект.
34. В фокусе должны стоять интересы, а не позиции.
35. Ищите объективные критерии!
36. Возможной альтернативой являются *переговоры*. В обычном понимании «переговоры» часто сводятся к «компромиссу». Люди двигаются внутри заданных границ вместо того, чтобы разрабатывать новые.
37. Вести друг с другом переговоры, — это, конечно, лучше, чем спорить друг с другом, но есть альтернативы и получше. Решение проблемы — одна из них. Она означают, что причины вычлениют, изменяют или устраняют.
38. Этот метод поиска соответствует цели конструктивного решения конфликта, а именно, чтобы противники бок о бок совместно искали решение своей проблемы и при этом принимали во внимание совершенно новые уровни решения.

39. Правило: делай различие между людьми и проблемой.
40. Правило: существует несколько правд: твоя, их, и, может быть, идущая дальше!

Основные идеи медиации

41. Собственно, структура нашей правовой системы очень враждебна достижению соглашения из-за заповеди пристрастности адвокатов.
42. <...> мы должны использовать шанс для развития и для роста, который таится в конфликте!.
43. Исходя из глубокого уважения к личности спорящих, речь идёт о решении, которое учитывает интересы всех участников.
44. Важным аспектом медиации, который, очевидно, способствует её возрастающему распространению, является то, что она не превращает людей в преступников (как, например, судебный приговор), не находит в них патологии (как в результате терапевтического воздействия).
45. Медиация при работе с конфликтом обращает внимание как на предметную, так и на эмоциональную сторону спора. <...> она целесообразно соединяет преимущества <...> односторонне-ориентированных методов, таких как судебный процесс (предметно-ориентированный), или терапия (эмоционально-ориентированный). Тем самым этот метод учитывает знания психологии и исследования конфликтов, в соответствии с которым чувства, позиции, отношения и общение должны пониматься как существенные факторы конфликта и вовлекаться в процесс решения.
46. Предпосылкой конструктивного решения конфликта является уважение и признание достоинств собеседников.
47. Креативные оригинальные решения, которые выгодны всем, находятся скорее благодаря кооперации, нежели конкуренции. Конфликт положительным образом заново определяется, так что он понимается как «общая проблема».
48. Конфликт — это здоровое явление, но неразрешённый конфликт опасен.
49. Нейтральный, доверительный и нетерапевтический характер сеансов медиации стимулирует к участию в ней.
50. [«Логическая необходимость» третьего лица — медиатора: — Н.Д.] у тех, кто находится внутри ситуации, часто отсутствует необходимый обзор и чувство перспективы.
51. Основные идеи медиации соответствуют идеям движения «жизнь без насилия» и ненасильственного разрешения конфликтов.
52. <...> исследования конфликтов с давних пор были областью антимилитаризма и пацифизма.
53. Удивительно, однако, что и обычные политконсультанты, а также практики и учёные, ориентированные больше на экономику, советуют использовать концепции переговоров и разрешения конфликтов, которые так похожи на рекомендации из книги по основам ненасильственных действий, как будто списаны из неё.
54. Основные требования ненасильственных действий обнаруживаются и в центральных пунктах медиации: несправедливость, насилие и конфликты не должны приниматься пассивно, ими нужно активно заниматься; их необходимо разрешать без применения насилия или вмешательства авторитетов, опирающихся на насилие; средства разрешения конфликтов должны соответствовать своей цели, а именно, ненасильственной работе с конфликтами; необходимо различать между личностью и ролью, человеком и проблемой, необходимо уважать достоинство человека, воздействовать необходимо на несправедливость или на проблему; целью разрешения конфликта не должно быть уничтожение противников или их подавление, а создание и для них равноценного места в новом социальном порядке; предпосылкой подлинного диалога является равновесие власти, которое необходимо создавать при помощи соответствующих ненасильственных методов; собственная правда не должна выдаваться за абсолют, должна сохраняться возможность ревизии собственных позиций, и необходимо искать и принимать правду другой стороны; вместо результатов «победа-поражение» следует стремиться к решениям на основе консенсуса; люди должны иметь возможность формировать свою жизнь и мир, в котором живут, они должны научиться преодолевать насилие и господство и обходиться без них.

55. В противоположность медиации участие в судопроизводстве для обвиняемых не является добровольным. Точно так же и принятие приговора не отдаётся на свободное усмотрение приговариваемых.
56. При медиации чувства находят своё место, но не являются центральным моментом, как в терапии.
57. Чувства хотя и являются частью действительности, из которой формулируются интересы участников, но фокус процесса медиации в основном находится на уровне интересов.

Часть 3. Медиация на практике

58. Только с конца 80-х годов с концепцией медиации в Германии была ознакомлена более широкая публика, — это сделали «возвращенцы» из США и семинары американских специалистов.
59. В США техника медиации используется уже более 20 лет [т.е. с начала 70-х — Н.Д.].
60. Идея медиации, однако, не является совершенно новой, а, скорее, представляет собой смесь из практик разрешения конфликтов различных народов и культур.
61. Наиболее широко идея медиации распространена, вероятно, в *Китае* и *Японии*, где религия и философия с давних пор делали сильный акцент на консенсус, совместно принимаемые решения и гармонию.
62. В Японии от руководителей деревенской общины ожидалось, что они будут помогать жителям улаживать разногласия.
63. В *Древней Греции* конфликты между городами-государствами улаживались благодаря посредничеству других городов.
64. Во многих племенах *Африки* существует структура народного собрания.
65. Другие примеры техники медиации были найдены в деревнях в *Иордании*, *Малайзии*, *Латинской Америке* и в *Испании*.
66. Уже в *Библии* содержатся советы относительно неформального, внесудебного урегулирования конфликтов третьими лицами <...>: в послании коринфянам Павел призывает тамошнюю христианскую общину не выносить свои споры на светский суд, а улаживать их в общине.
67. Церковь в Западной Европе была, вероятно, наиболее значительной организацией по выполнению медиации и улаживания конфликтов в Средние века.
68. Для многих *этнических групп*, *религиозных сект* и *субкультур* большое значение имеет самостоятельное, независимое от государства, урегулирование конфликтов.
69. Квакеры, меннониты и другие религиозные группировки, а также китайские и японские иммигранты в Америке также используют медиацию и третейские суды для разрешения своих споров.
70. С 60-х годов в США была разработана концепция медиации в её сегодняшней форме.
71. Важную роль первопроходца сыграл основанный в 1964 году «Community Relation Service» (CRS) американского министерства юстиции. Это учреждение должно было разрешать конфликты расистского, этнического или национального характера посредством медиации и переговоров. <...> Это закулисное учреждение внесло важный вклад в смягчение многих крупных конфликтов тех лет.
72. Многие подобные организации являются государственными и сотрудничают с судами, другие являются независимыми и рассматривают себя как альтернативу общепринятой правовой системе.
73. Области применения медиации: <...> Школа/университет (например, тренировки школьников, конфликты между студентами и преподавателями, конфликты между преподавателями и администрацией).
74. Области применения медиации: <...> Политические (международные) конфликты: например, конфликт Индия–Пакистан 1965–66 гг. при посредничестве Алексея Косыгина <...>.
75. Оценка плотного проекта в Эрлангене, однако, указывает в том же направлении, что и американский опыт: родители, которые были ознакомлены с технологией посредничества, —

даже будучи настроены продолжать спор, — стали способны спорить конструктивно и приходиться к собственным согласованным решениям в результате кооперативного общения.

76. Анализ успеха техник медиации оценивается, однако, немецкими учёными критично: они едва смогли удовлетворить методически безупречным требованиям проверки, критерии успеха часто оставались неясными, и в большинстве случаев речь шла о рассказах медиаторов, посвящённых конкретным случаям, они, вероятно, были естественным образом заинтересованы в том, чтобы их считали успешными в их деятельности.

Часть 4. Техника

77. Точка зрения каждой стороны конфликта в отдельности: дать рассказать о фактах и чувствах медиатору <...>.
78. Опрос по отдельным проблемам медиатором: <...> выяснить не называвшиеся до сих пор интересы, чувства и скрытые причины <...> .
79. Опрос по отдельным проблемам медиатором: <...> дать высказать желания/представления об идеале <...>.
80. Собрать возможные решения: сбор идей (мозговой штурм) <...>.
81. При современном положении дел, когда медиация в широких кругах неизвестна, наиболее вероятным будет третий вариант, хотя и не самый благоприятный: медиаторы сами предлагают спорящим сторонам свои услуги, или же контакт устанавливается через третьих лиц. Тогда не обязательно исходить из того, что спорящие действительно хотят осуществления медиации.
82. Было бы скорее вредно загонять стороны конфликта медиацию. Время для этого должно «созреть»!.
83. Однако при определённых обстоятельствах некоторое подталкивание к достижению соглашения может быть меньшим злом: если в противном случае альтернативой могло бы быть отсутствие решения или решение неприемлемыми средствами. Это давление могут оказывать медиаторы, прежде всего тогда, когда они сами занимают властную позицию по отношению к спорящим (например, начальник, представитель сильной державы), или если грозит судебный процесс.
84. Медиаторы могут помочь сторонам конфликта определить свои интересы и найти подходящий путь к осуществлению этих интересов. Если благодаря этому они будут помогать осуществиться интересам, которые они не могут одобрить, они должны прекратить оказание своих услуг.
85. Его [оформление помещения — Н.Д.] нужно устроить таким образом, чтобы благодаря этому была выражена равноценность противников.
86. <...> они [медиаторы — Н.Д.] ответственны за технологию, а не за содержание разрешения конфликта.
87. <...> открытые вопросы, то есть вопросы, не рассчитанные на определённые, короткие ответы.
88. Если высказываются какие-то важные положения, медиатор может попросить ещё раз повторить это важное сообщение собственными словами (отражение).
89. Противники должны заметить, что не все пожелания противоположной стороны противоречат их собственным интересам!.
90. <...> может быть и так, что в первом раунде были названы только факты. Ведь одно это уже может занять много времени! <...> Или чувства хотя и были названы, но для выяснения нужно ещё проверить некоторые места и задать вопросы....
91. Опрос: стороны конфликта должны иметь здесь возможность выразить то, чего они хотят, и как выглядит их идеальное представление о разрешении конфликта. При этом возможность его реализации не важна.
92. В идеальном случае интересы всех сторон можно удовлетворить оптимально, потому что они могут быть согласованы друг с другом (сравните пример с апельсином). В противном случае нужно вырабатывать решения, которые приносят максимальную общую пользу и удовлетворяют критериям справедливости.

93. Для этого [сбора возможных решений — Н.Д.] существуют соответствующие методы, помогающие высвободить креативную фантазию, как например, мозговая атака....
94. Решение проблемы должно быть *справедливым, эффективным, разумным и стабильным*.
95. Справедливое: метод является справедливым тогда, когда он ощущается справедливым теми, кого касается проблема и кто участвует в выработке решения.
96. Эффективность результата относится прежде всего к затратам времени и средств, которые потребовались для решения проблемы.
97. Разумное/надлежащее: часто лишь по прошествии некоторого времени можно оценить, правильны были прогнозы относительно воздействия различных мер или нет.
98. Стабильное: соглашение, которое не признаётся и не соблюдается, ничего не стоит.
99. Для медиаторов и сторон спора важно, что он хотят найти не компромиссное решение, а решение на основе консенсуса. Решение должно принести не одинаковые недостатки для всех сторон, а по возможности много преимуществ для всех. Оно не обязательно должно быть посередине первоначальных позиций, а может лежать на совершенно новом уровне.
100. Как должно быть сформулировано соглашение? <...> Никаких неопределённых понятий! («скоро», «разумно», «часто») <...>.
101. Как должно быть сформулировано соглашение? <...> Все должны взять на себя примерно равные обязательства! <...>.
102. Как должно быть сформулировано соглашение? <...> Действия одного лица не должны зависеть от действий другого <...>.
103. Эмпатия: дружелюбное, полное понимания прочувствование мира мыслей и чувств человека (это не значит одобрять их, но уметь проследить их).
104. Если речь идёт об описании проблемы, медиаторы избегают давать оценку лицу и его поведению. Вместо этого они описывают, чьё поведение и для кого стало проблемой.
105. У конфликтов всегда есть две стороны: предметная и эмоциональная. Медиация придаёт значение тому, чтобы при работе над конфликтом проявлялись и учитывались обе стороны. Эмоции можно и нужно показывать (однако могут возникнуть проблемы, если эмоции выражаются слишком мало или слишком сильно).
106. Если спорящие обвиняют друг друга во лжи, медиаторы могут указать на то, что существуют различные «правды», и что должна быть уважительная причина, почему противоположная сторона видит положение вещей по-другому. Тогда можно исследовать эти причины.
107. Из этой взаимосвязи становится также понятно, что высказывание типа «она лжёт!» целесообразно переформулировать: «У неё другое видение ситуации».
108. <...> возможно осуществить посредничество также между сторонами с различным уровнем власти, а именно тогда, когда неравновесие власти можно нейтрализовать, или когда более властная сторона отказывается от использования своей власти из благоразумия.

Часть 5. Медиация в политике

109. В гражданских инициативах, группах самопомощи и независимых (политических) организациях и структурах заинтересованные граждане часто вырабатывают такую профессиональную компетентность, которая ни в чём не уступает компетенции тех, кто выступает на стороне государства и правительства.
110. В демократическом обществе, готовом к конфликтам, физический закон «действие вызывает противодействие» распространяется и на политическую сферу. Времена, когда государство прибегало к решительным действиям, прошли.
111. Способ нахождения «компромисса» также имеет серьёзные недостатки: в случае компромиссного решения каждой стороне приходится поступиться частью своих интересов, и часто стороны доходят до той точки, где уже ни одна сторона не может чувствовать себя действительно хорошо или даже просто привыкнуть к новой ситуации.
112. Надежда обеспечить собственной позиции большинство на следующих *выборах*, которое сделает возможным соответствующие законы и решения, обманчива и проблемы не решает.
113. *Обращение в суд* часто рискованно, как в отношении исхода, так и в отношении затрат, а иногда заранее бесперспективно.

114. Все эти возможности *урегулирования* конфликта страдают одним и тем же недостатком: они не *разрешают* конфликт. Всегда одна сторона побеждает за счёт другой, или даже всем приходится поступиться своими интересами, однако полного удовлетворения от найденного решения не достигается.
115. Подобными, ориентированными на консенсус технологиями являются прямые переговоры и медиация.
116. Альтернативой навязанного разрешения конфликта являются свободно принятые или самостоятельно разработанные решения.
117. Это стремление к свободе и самоопределению свойственно также общественным и политическим организациям и каждому отдельному человеку.
118. Если же предпосылок для медиации нет, то следует использовать другие возможности (например, решение третейского суда, судебный процесс, ненасильственное сопротивление).
119. Обращение с неравновесными властными позициями уже обсуждалось в другом месте. Медиация не является средством для изменения такого неравновесия.

Часть 6. Дискуссия

120. Если так можно сказать о США, где медиация уже превратилась в некое «модное движение» [1993 год — Н.Д.], насколько это вернее для Европы, где мы находимся ещё в самом начале!.
121. Рихард Бильдер называет следующие опасности [привлечения третьих лиц — Н.Д.]: даже если третьи лица внешне «нейтральны», они могут вызвать усиление позиций и интересов одной из сторон спора; результат урегулирования спора третьими лицами может игнорировать лежащие в основе отношения власти, вместо того, чтобы подобающим образом учитывать их, тогда решение не будет стабильным; стороны спора, особенно более слабые, могут получить поощрение, чтобы стать более агрессивными и менее уступчивыми, чем они были бы в ином случае, из-за этого могут возникать новые или продлеваться старые конфликты; стороны спора могут пойти на то, чтобы намеренно чрезмерно завесить свои требования и жёстко держаться за них, когда уловят тенденцию, что посредники ожидают уступок с обеих сторон и ищут компромисса, таким образом, у них могло бы возникнуть желание «выиграть» спор благодаря лучшей исходной ситуации; третьи лица могут быть втянуты в конфликт при оказании помощи в разрешении спора, и таким образом расширить его, усложнить и затянуть, например, если одна сторона воспринимает их как союзников или противников, если их склоняют к тому, чтобы, возможно, принять чью-то сторону, или если их вынуждают играть постоянную роль в сценарии конфликта, тогда они скорее становятся частью проблемы, чем частью решения; привлечённые третьи лица часто преследуют собственные интересы, когда они вмешиваются в конфликт, это может исказить их усилия по решению проблемы и привести к соглашению, которое не отражает желания и интересы сторон спора.
122. В анализе конфликтов указывается на то, что они имеют зачастую целый ряд более глубоко лежащих причин, и что эти скрытые причины имеют большое значение для конфликта. В практическом руководстве по медиации, однако, едва можно найти реализацию этого понимания. В большинстве моделей непосредственно за фазой описания собственного конфликта следует фаза его решения.
123. Существует опасность того, что более глубоко лежащие причины спора вовсе не (достаточно) обсуждаются. <...> Для более глубокой работы над конфликтом, вероятно, необходимы также терапевтические способности, так что некоторые медиаторы по этой причине совершенно сознательно избегают этой сферы.
124. Представленная здесь концепция была в основном разработана в США и соответствует условиям и потребностям американского общества. <...> Медиаторы должны обращать внимание на то, являются ли участники конфликта выходцами из культурных кругов, в которых действуют такие ценности, как... <...> Важно, прежде всего, то, чтобы понять отпечаток, который наложила культура на самого медиатора и понять ценности и обычаи другого общества.

125. Необходимость приспособлять технологию медиации к культурным и социальным особенностям контрагентов может обнаружиться и у нас, поскольку мы живём вместе с людьми из других стран и социальных условий.
126. Медиаторы, которые также являются ещё «партийными» в том смысле, что они тесно связаны с одной из сторон конфликта, дополнительно имеют возможность мотивировать своих друзей к участию в медиации и побудить их к конструктивному ведению переговоров. Опасность, что эта пристрастность может выродиться в манипулирование в пользу своих интересов, хотя и существует, но ограничивается тем, что медиаторы ответственны за ход медиации, а не за содержание.
127. На вопрос, как властное положение медиатора должно оцениваться, нельзя дать общий ответ, независимо от конкретной ситуации.
128. Ненасильственное сопротивление несёт в себе признаки борьбы, медиация — примирения.
129. <...> критерий беспристрастности не следует понимать слишком узко. Целесообразно относить его лишь к медиационной деятельности таких лиц, а не на их политическую ангажированность. В противном случае всех ангажированных и политических деятелей нужно было бы исключить из числа возможных медиаторов, — а это не имеет смысла, особенно при политических медиациях!

Часть 7. Инструментарий

130. Хотя специального «инструмента медиации» не существует, можно использовать приёмы из многих других областей (терапия, групповая динамика, модерация, консультирование, тренинги, педагогика для взрослых и т.д.).
131. Послания «Я»: Если кто-то хочет сообщить о своём мнении или собственных чувствах, он должен говорить от первого лица. Формулировки типа «делают» или «мы» без спросу втягивают других и прикрывают собственные намерения и обобщения. «Я»-послание состоит из эмоциональной части и фактической (эмоции и информация): собственные чувства выражают в форме «Я». То, что вызвало эти чувства, сообщается в деловой, информационной части послания.
132. Отражение: или «парафраз» означает краткий пересказ своими словами того, что сказал другой человек.
133. Активное слушание: означает проникновенное слушание, при котором стараются понять, что чувствует и хочет выразить другой человек.
134. Враждебно сформулированное высказывание ведёт к тому, что тот, к кому оно обращено, хочет защитить себя или переходит к «контратаке».
135. Открытые вопросы — это вопросы, которые не предписывают категорию ответа.
136. Эхо-ответы: слово или предложение говорящего повторяется, чтобы ненавязчиво обратить его внимание на то, что ещё кажется неясным. Эхо-ответы позволяют управлять ходом беседы, не прерывая её грубо.
137. Контрсуггестия: должна вызывать потребность возразить, если есть что (*«Следовательно, вам всё равно, когда другие вам больше не доверяют. Вы уверены в своей правоте и вам не нужно доверие и признание других»* — без ироничного оттенка и издевательской улыбки).
138. «Закрытые» вопросы: то есть вопросы, которые требуют однозначных и коротких ответов.