

СОЦИОЛОГИЯ УПРАВЛЕНИЯ

УДК 316.485.6

DOI: 10.25991/3033-604X.2026.71.77.010

О. И. Габа*

ТЕЗАУРУСНЫЙ ПОДХОД В КОНТЕКСТЕ СОЦИОУПРАВЛЕНЧЕСКОЙ МЕДИАЦИИ

***Аннотация:** Статья посвящена проблеме применения тезаурусного подхода в качестве аналитического инструментария в сфере социального управления. Автор рассматривает медиацию как способ согласования ценностей в условиях социально-политического конфликта и предлагает концептуальное объединение тезаурусного подхода, модели пентабазиса и медиативных практик. Практическое применение продемонстрировано с использованием ретропрогноза — моделирования альтернативного хода истории в момент острого социально-политического кризиса в Российской империи накануне революции. Предложенная стратегия демонстрирует возможности использования медиации для предотвращения деструктивных сценариев за счет ценностной трансформации.*

***Abstract:** The article is devoted to the application of the thesaurus approach as an analytical and practical tool in the field of social governance. The author considers mediation as a method of value alignment in the context of socio-political conflict and proposes a conceptual integration of the thesaurus approach, the pentabasis model, and mediation practices. Special attention is given to retroforecasting — modeling an*

* Габа Олег Иванович — председатель экспертного совета АНО «Экспертный институт стратегического анализа и прогнозного моделирования социальных процессов», соискатель кафедры государственного и муниципального управления Института государственной службы и управления РАНХиГС; uppd@mail.ru

Gaba Oleg Ivanovich — Chairman of the Expert Council of the Autonomous Nonprofit Organization “Expert Institute for Strategic Analysis and Forecast Modeling of Social Processes”, Applicant (Degree-Seeking Researcher) at the Department of State Studies, Faculty of Public and Municipal Administration, Institute of Public Administration and Civil Service, RANEPА (Russian Presidential Academy of National Economy and Public Administration); uppd@mail.ru

alternative course of history using the example of the crisis in the Russian Empire. The proposed strategy demonstrates the potential of using mediation to prevent destructive scenarios through value transformation.

Ключевые слова: *тезаурусный подход, пентабазис, социальное управление, социально-политическая медиация, ретропрогноз, ценностный конфликт.*

Keywords: *thesaurus approach, pentabasis, social governance, socio-political mediation, retroforecasting, value conflict.*

Введение

Социальное управление требует учета когнитивных и ценностных составляющих общественного сознания. Ранее мы показали теоретическую значимость тезаурусного подхода для социологии управления в целом [4], а также в контексте российского цивилизационного кода, с помощью интеграции тезаурусного подхода и модели пентабазиса [3]. В данной статье мы не будем излагать детально специфику тезаурусного подхода и пентабазиса. Зафиксируем лишь значимые для нас термины:

Пентабазис — пятиуровневая модель мировоззрения (структура базисных ценностей) российского социального субъекта, состоящая из таких блоков, как «Человек», «Семья», «Общество», «Государство», «Страна».

Тезаурус — механизм усвоения динамики ценностей. В контексте пентабазиса тезаурус предполагает усвоение — неусвоение ценностей (триада «свое — чужое — чуждое»), заложенных в различные блоки пентабазиса.

Тезаурусный щелчок — процесс, запускающий ценностные изменения.

Социальный субъект — человек или организованная / неорганизованная группа людей (семья, бизнес-структура, политическая партия, группа интересов, «толпа», народ, нация и т. д., вплоть до кружковых организаций), отмеченные печатью собственной социальности, в состав которой включены из-за биосоциальной природы субъекта не только сознательные символические коды (язык, ритуалы и мн. др.), но и бессознательные процессы.

Тезаурусный подход — это аналитический инструмент для работы с архитектурой социальной реальности. Однако, имея на руках эмпирические данные, современный исследователь не может не думать об их практической применимости.

Для любого общества (примитивного, культурного или локально-цивилизационного) всегда будет актуален вопрос о преодолении социально-политического кризиса. В этой статье мы рассмотрим, как этот кризис можно преодолеть на практике. В частности, обратимся к опыту социально-политической медиации.

Социально-политическая медиация

Важным инструментом преодоления социально-политического кризиса и согласования интересов в условиях острых противоречий является политическая стратегия медиации. В социо-гуманитарной мысли под медиацией понимается практика, позволяющая наладить эффективное взаимодействие уровней власти и общества: «опосредствование отношений ветвей и уровней власти, институтов управления» [5, с. 23].

По сути, медиативные механизмы помогают найти компромисс между группами, приверженными разным ценностям и интересам, не прибегая к судебным-административным процедурам или силовым методам. В социально-политическом контексте медиация рассматривается как «практика согласования интересов политических оппонентов в процессе политической коммуникации и политического дискурса», — отмечает доктор политических наук, профессор Луганского государственного университета им. В. Даля О. Г. Мазур [8, с. 3].

Автор подчеркивает, что в условиях глобальной поляризации идеологий и политических режимов требуются новые, неординарные подходы к разрешению возникающих споров и конфликтных ситуаций [8, с. 4]. Важно отметить, что к таким подходам относятся и неюрисдикционные формы урегулирования конфликтов: посреднические практики, базирующиеся на добровольном согласии сторон конфликта, направленные на совместную выработку взаимоприемлемых решений [9].

Развитие медиации в управленческой сфере в значительной степени связано с переходом к «новому государственному управлению» (New Public Management):

«Авторы нового подхода Д. Осборн и Т. Гэблер предположили, что качественный гражданский контроль должен перейти от бюрократии к сообществу, когда к управлению посредством децентрализации подключаются не только государственные, но и частные, негосударственные структуры общества» [12, с. 43].

В таком формате эффективность управления возрастает, поскольку учитываются реальные запросы, потребности и ценности различных социальных групп. Мы однозначно не утверждаем, что государство в управлении общественными процессами должно полностью перенимать опыт корпоративного менеджмента, однако, как нам представляется, инструменты из бизнес-среды могут эффективно применяться и на общественно-политическом уровне.

Социально-политическая медиация может выступать в форме института омбудсмена, когда уполномоченный по правам человека или иные правозащитные органы защищают граждан от проявлений ошибок государственного управления. В этом контексте небезынтересно обращение экспертов в области медиационной теории к размышлениям философа И. А. Ильина: «Выдающийся русский философ И. А. Ильин политическую медиацию рассматривал как при-

мирительно ориентированное разбирательство на почве политически значимых споров сторон с участием примирительных институтов» [5, с. 24]. Понятно, что Ильин напрямую не писал про медиацию, но его прозорливый ум иными словами описал то, что современные теоретики и практики именуют «медиацией».

Социально-психологический взгляд на медиацию предполагает, что медиация — это «структурно организованный процесс группового взаимодействия, в котором один из участников взаимодействия облегчает коммуникацию между двумя (и более) другими участниками, находящимися в эмоциональном противостоянии друг с другом и не способными самостоятельно осуществить конструктивную коммуникацию» [2, с. 152]. Главная цель медиатора — «организовать переговоры таким образом, чтобы стороны пришли к взаимовыгодному решению» [2, с. 151]. При этом меняется ментальность и поведение участников: ситуация из, казалось бы, неразрешимой или тяжелой превращается в конструктивную.

Наконец, большое значение медиация имеет и в сфере взаимодействия государства и общества.

«Медиация способствует существенному повышению эффективности системы управления, привлечению общественных организаций к активному внедрению инновационных управленческих и социальных технологий в практику деятельности государственных и муниципальных учреждений, развитию институтов гражданского общества». Она «позволяет решать сложные вопросы управления социальными процессами через взаимодействие, не дискредитируя участников диалога, создавая основу для решения новых задач. Что способствует развитию диалога власти и общества, дальнейшему совершенствованию демократических основ государства» [11, с. 192–193].

«Основной инструмент медиации — личность посредника» [10, с. 27], т. е. медиатор. Процедура медиации согласно Статье 3 Федерального закона от 27.07.2010 г. № 193-ФЗ «проводится при взаимном волеизъявлении сторон на основе принципов добровольности, конфиденциальности, сотрудничества и равноправия сторон, беспристрастности и независимости медиатора». Понятно, что в разных социальных контекстах (развод супругов или международные переговоры) будут и специфические методы, отвечающие требованиям ситуации. Так, в случае медиации международного уровня, помимо базовых знаний психологии, политики и права, медиатор должен знать и международные нормы (правовые, нормы этикета).

И тем не менее, общие инструменты в рамках медиации существуют и могут быть полезны в работе по снятию противоречий в структуре мировоззрения, выделим их, дополнив нашими рассуждениями.

Во-первых, медиация предполагает активное слушание. Медиатор демонстрирует эмпатию через «отзеркаливание» эмоций, перефразирование и активное слушание [15]. Эта техника основана на принципах клиент-центрированной

терапии Карла Роджерса*. Во-вторых, важен рефрейминг (переформулирование). Суть его заключается в преобразовании агрессивных высказываний в нейтральные. В-третьих, важно выявить реальные интересы и потребности сторон. Медиатору необходимо искать скрытые мотивы за очевидными и явными требованиями [14]. В-четвертых, нужно генерировать варианты: создавать множество версий решения, при этом стараясь обходиться без критики. В-пятых, отсутствие критики предполагает, что медиатор отделяет проблемы от людей [13]. Сверхнегативная проблема не означает, что создавшие ее люди являются отрицательными персонажами, злодеями и т. д. В-шестых, медиатор должен вопрошать о реалистичности требований: насколько ожидания сторон соответствуют объективной действительности? В-седьмых, необходимо создать безопасную среду через подчеркнутую медиатором нейтральность и эмпатичность. В-восьмых, необходимо фиксировать прогресс ситуации, давая позитивное подкрепление: «Мы находились в точке G, но сейчас мы сдвинулись и находимся в точке В — и это успех». В-девятых — медиации присуща фокусировка на будущем. Сдвиг внимания с конфликтного прошлого на грядущее решение проблемы. В-десятых — для нее характерно использование техники BATNA/WATNA (Best Alternative to a Negotiated Agreement (Лучшая альтернатива согласованному соглашению) и Worst Alternative to a Negotiated Agreement (Худшая альтернатива согласованному соглашению)). Т. е. анализ альтернатив в рамках переговоров [13].

Результатом всех примененных техник становится письменное соглашение, т. е. фиксация договоренностей.

Таким образом, политическая медиация может быть встроена во все этапы работы над разрешением ценностных конфликтов: от диагностики (где медиаторы помогают вскрывать проблемы через разговор со сторонами) до интеграции (где медиаторы способствуют совместному формулированию решений). Включение медиативных механизмов в общую стратегию преодоления кризиса повышает шансы на достижение настоящего, а не поверхностного согласия.

Моделирование ситуации

Смоделируем стратегию разрешения социально-политического конфликта в жанре ретропрогноза. История, разумеется, не знает сослагательного наклонения. Однако в качестве мысленного эксперимента позволим себе рассуждения, которые с учетом опыта прошлого могут помочь разрешению текущих проблем. Как отмечают доктора филологических наук Н. Н. Кошкова и Н. Б. Руженцева,

* Несмотря на свой гуманистический подход, Карл Роджерс добровольно сотрудничал с американскими спецслужбами и его психотерапевтические приемы использовались ЦРУ, что говорит о мощном практическом потенциале подхода (см.: Тараторин Н. Психологи на службе ЦРУ: случай Карла Роджерса // Ridus.ru. URL: <https://www.ridus.ru/psihologi-na-sluzhbe-cru> — sluchaj-karla-rodzhersa-156336.html?ysclid=matoyjvuw349367111 (дата обращения: 18.05.2025)).

«...ретропрогноз как жанр политической коммуникации вполне правомерно можно рассматривать как инструмент моделирования возможной (ирреальной, контрфактической) действительности. Ретроспективный взгляд интересен и важен с точки зрения не только исправления ошибок прошлого, но и планирования своих действий на будущее: в истории возвращается не только то, что было, но и то, чему не суждено было произойти» [7, с. 51].

Итак, моделируем: 1916 год, месяц сентябрь (по старому стилю), Российская империя в кризисе, в общественных настроениях — предчувствие революции. Доверия институтам монархии у большинства населения нет (ценность «Государство» по модели пентабазиса является тезаурусно «чуждой»), при этом сама страна, ее единство, за исключением представителей меньшинства, парадоксальным образом представленного эсерами и большевиками, никем не оспаривается (ценность «Страна» по модели пентабазиса является тезаурусно «своей» или тезаурусно «чужой»). Какую стратегию должен был применить царь Николай II и его окружение (используя в том числе медиативные практики), чтобы сохранить империю? Как переформатировать свершившиеся тезаурусные щелчки в мировоззрении самых различных социальных субъектов?

Отвечая на этот вопрос, мы должны зафиксировать, что «Государство» в 1916 г. становится «чуждым», поскольку население не доверяет монархии из-за военных неудач, социального неравенства и отсутствия реформ. При этом большинство поддерживает единство России, но видит угрозу со стороны радикальных групп (и единство, и страх перед угрозой — тезаурусное «свое» большинства). Исследования должны показать угрозы в виде: радикализации рабочих, нелояльности армии, опасности эсеров и большевиков, слабости кадетов и октябристов.

Социотехнологически Николай II и его окружение должны были организовать публичные выступления, подчеркивающие, что монархия служит интересам России (ключевой тезис: «Государство — защитник Страны»). Была необходима активизация исторической памяти, например, обращение к опыту победы в Отечественной войне 1812 года с целью повышения в обществе уровня патриотизма. Помимо этого, царской власти необходимо было создать реальный представительный орган (с жестким отсевом экстремистских элементов), а не симулякр в виде имперской Думы. Также она должна была пойти на земельную реформу, передавая часть помещичьих земель крестьянам для снижения социальной напряженности. Параллельно с помещиками должна была проводиться разъяснительная работа. Другое социотехнологическое решение — улучшение условий рабочих: сокращение рабочего дня, повышение зарплат. Такие меры способны запустить ценностные изменения.

Что касается медиационной практики, то ее необходимо было направить на работу с оппозицией, подразумевающую организацию переговоров: приглашение лидеров ключевых партий (эсеры, кадеты, меньшевики) для диалога. Власть должна была идти на сближение позиций с оппонентами, однако

к большевикам ей оставалось только применять инструменты легитимных насильственных практик.

В рамках медиации могли быть использованы техники активного слушания и рефрейминга, в частности, преобразующие требования «Долой царя!» в (например) «Реформы во имя справедливости» или «Царь — за народ». Возможно было применение и более популистских лозунгов: «Земля — крестьянам, фабрики — рабочим! Царь», «Революция — за монархию», «Царь — это революция “сверху”». Установку на то, что «царь слаб», необходимо было замещать на «монархия готова к модернизации». Необходимо было сделать акцент на общих ценностях: «Единство России важнее политических разногласий», «Радикалы ведут Россию к гибели».

Демонстрация альтернатив предполагает следующую оппозицию: сотрудничество с властью — реформы, постепенные изменения *versus* революция — хаос, разорение и гражданская война.

Немаловажно и личное участие политического лидера во всех перечисленных процессах, даже если речь идет о российском императоре. Сегодня для этих целей можно пройти тренинги по ассертивности и ораторскому искусству. Последнее в те времена было даже лучше развито. Необходимо было прямое взаимодействие с народом: посещение фронта, заводов, деревень для демонстрации участия и заботы. Плюс ко всему, в сложившейся ситуации обязательно было создание неких «Царских комиссий» для расследования жалоб на коррупцию среди чиновников.

Доктор экономических наук, профессор А. И. Агеев пишет:

«Стратегии представляют собой процесс поиска траектории переходов от одной структуры коалиций (состояний системы) к другой. При этом стратегии могут соответствовать цивилизационным архетипам либо противоречить им. Успеха достигают, как правило, стратегии первого типа. Но нужно принимать в расчет и наличие множества архетипов в системе, их многоуровневость, антропогенность, неоптимальность структурирования и несоординированность флуктуаций, периодически приводящих к фазовым переходам. Поэтому сложные системы допускают достаточно широкий коридор траекторий движения в будущее» [14, с. 127].

Поскольку сложные системы плюралистичны, ими трудно управлять, полагаясь только на силу, без работы с тем, что называется тонкими настройками.

Для создания безопасной среды, способствующей диалогу, в 1916 г. требовались гарантии защиты участникам переговоров, включая такие меры, как амнистия за антимонархические выступления и пропаганду, исключая осужденных за террористическую деятельность.

В момент, когда за счет массовости охвата и силы эмоционального воздействия на население кино выдвинулось на первый план, по сравнению с театром, живописью, литературой, Ленин сказал: «Из всех искусств важнейшим для нас

является кино» (цит. по [6, с. 258]). В условиях крушения империи власти были обязаны задействовать все инструменты массового воздействия на сознание: не только прессу, но и позитивные слухи о царе и политике, включая массовые бесплатные театральные постановки.

Вывод

Обобщая вышеизложенное, отметим, что тезаурусный подход, модель пентабазиса и медиация дополняют друг друга как в теории, так и на практике. Тезаурусный подход позволяет анализировать то, как у людей формируется и перестраивается система знаний и ценностей, а пентабазис дает системное представление о пяти основных блоках мировоззрения. В свою очередь, медиация демонстрирует, что через привлечение заинтересованных сторон к диалогу возможно восстановление общественного консенсуса: в процессе медиации каждый участник конфликта занимается поиском решения, что увеличивает доверие сторон и способно привести к сотрудничеству. Иными словами, теоретическая важность доверия находит конкретизацию в прикладной практике переговоров и общественных коммуникаций.

ЛИТЕРАТУРА

1. Агеев А. И. Будущее России: в тисках истории, хаоса и сценариев // Мир России. Социология. Этнология. 2010. № 1. С. 126–162.
2. Аллахвердова О. В. Медиация как социально-психологический феномен // Вестник Санкт-Петербургского университета. Международные отношения. 2007. № 1–2. С. 151–159.
3. Габа О. И. Тезаурусный подход как инструмент анализа цивилизационного и культурного кода // Личность. Культура. Общество. 2025. № 4. С. 64–75.
4. Габа О. И. Тезаурусный подход как методология социологии управления // Личность. Культура. Общество. 2025. № 3. С. 171–180.
5. Колесников В. А., Подуреева-Милоевич В. Ю. Роль политической медиации в опосредовании системы властных отношений современной России // Вестник Поволжского института управления. 2021. Т. 21. № 6. С. 21–29.
6. Косинова М. И. Кинорепертуар и зрительские предпочтения в эпоху «Застоя» // Вестник университета. 2016. № 6. С. 255–259.
7. Кошкарлова Н. Н., Руженцева Н. Б. Ретропрогнозирование как инструмент проектирования прошлого? // Политическая лингвистика. 2016. № 4 (58). С. 48–52.
8. Мазур О. Г. Медиативные практики в политической сфере: институциональный аспект // Известия Тульского государственного университета. Гуманитарные науки. 2023. № 3. С. 3–15.
9. Островский А. Н. Общественные, правовые основы и технологии социальной медиации // Мониторинг правоприменения. 2024. № 4. С. 85–96.
10. Романова Н. А. Основы медиации. Саратов: Издательский центр «Наука», 2017. 90 с.
11. Рюшин С. А. Институты медиации в управлении социальными процессами // Коммуникология. 2013. Т. 2. № 2. С. 191–195.

12. Федорченко С. Н., Алексеев Р. А., Федорченко Л. В. Медиационная основа технологий политического менеджмента // Вестник НГТУ им. Р. Е. Алексеева. Серия «Управление в социальных системах. Коммуникативные технологии». 2014. № 3. С. 42–54.
13. Fisher R., Ury W., Patton B. *Getting to Yes: Negotiating Agreement Without Giving In*. New York: Penguin Books, 2011. 204 p.
14. Moore Ch. W. *The Mediation Process. Practical Strategies for Resolving Conflict*. San Francisco: Jossey-Bass, 2014. 707 p.
15. Rogers C. R., Farson R. E. *Active Listening*. Mansfield Center, Connecticut: Martino Publishing, 2015. 34 p.

REFERENCES

1. Ageev, A. *Budushchee Rossii: v tiskakh istorii, khaosa i stsensariiev* [The Future of Russia: in the Grip of History, Chaos, and Scenarios]. In: *Mir Rossii. Sotsiologiya. Etnologiya*, 2010, no. 1, pp. 126–162. (In Russian).
2. Allakhverdova, O. V. *Mediatsiia kak sotsial'no-psikhologicheskii fenomen* [Mediation as a Socio-Psychological Phenomenon]. In: *Vestnik Sankt-Peterburgskogo universiteta. Mezhdunarodnye otnosheniia*, 2007, no. 1–2, pp. 151–159. (In Russian).
3. Gaba, O. I. *Tezaurusnyi podkhod kak instrument analiza tsivilizatsionnogo i kul'turnogo koda* [Thesaurus Approach as a Tool for Analyzing Civilizational and Cultural Code]. In: *Lichnost'. Kul'tura. Obshchestvo*, 2025, no. 4, pp. 64–75. (In Russian).
4. Gaba, O. I. *Tezaurusnyi podkhod kak metodologiya sotsiologii upravleniia* [Thesaurus Approach as a Methodology of Sociology of Management]. In: *Lichnost'. Kul'tura. Obshchestvo*, 2025, no. 3, pp. 171–180. (In Russian).
5. Kolesnikov, V. A., Podurueva-Miloevich, V. Yu. *Rol' politicheskoi mediatsii v oposredovanii sistemy vlastnykh otnoshenii sovremennoi Rossii* [The Role of Political Mediation in Mediating the System of Power Relations in Contemporary Russia]. In: *Vestnik Povolzhskogo instituta upravleniia*, 2021, vol. 21, no. 6, pp. 21–29. (In Russian).
6. Kosinova, M. I. *Kinorepertuar i zritel'skie predpochteniia v epokhu "Zastoia"* [Film Repertoire and Audience Preferences in the Era of "Stagnation"]. In: *Vestnik universiteta*, 2016, no. 6, pp. 255–259. (In Russian).
7. Koshkarova, N. N., Ruzhentseva, N. B. *Retroprognozirovaniie kak instrument proektirovaniia proshlogo?* [Retroforecasting as a Tool for Designing the Past?]. In: *Politicheskaiia lingvistika*, 2016, no. 4 (58), pp. 48–52. (In Russian).
8. Mazur, O. G. *Mediativnye praktiki v politicheskoi sfere: institutsional'nyi aspekt* [Mediative Practices in the Political Sphere: Institutional Aspect]. In: *Izvestiia Tul'skogo gosudarstvennogo universiteta. Gumanitarnye nauki*, 2023, no. 3, pp. 3–15. (In Russian).
9. Ostrovskii, A. N. *Obshchestvennye, pravovye osnovy i tekhnologii sotsial'noi mediatsii* [Social and Legal Foundations and Technologies of Social Mediation]. In: *Monitoring pravoprimeneniia*, 2024, no. 4, pp. 85–96. (In Russian).
10. Romanova, N. A. *Osnovy mediatsii* [Fundamentals of Mediation]. Saratov, Nauka Publ., 2017. 90 p. (In Russian).
11. Riumshin, S. A. *Instituty mediatsii v upravlenii sotsial'nymi protsessami* [Institutions of Mediation in the Management of Social Processes]. In: *Kommunikologiya*, 2013, vol. 2, no. 2, pp. 191–195. (In Russian).
12. Fedorchenko, S. N., Alekseev, R. A., Fedorchenko, L. V. *Mediatsionnaia osnova tekhnologii politicheskogo menedzhmenta* [Mediation Basis of Political Management Technologies]. In: *Vestnik NGTU im. R. E. Alekseeva. Seriya "Upravlenie v sotsial'nykh sistemakh. Kommunikativnye tekhnologii"*, 2014, no. 3, pp. 42–54. (In Russian).

13. Fisher, R., Ury, W., Patton, B. *Getting to Yes: Negotiating Agreement Without Giving In*. New York, Penguin Books, 2011. 204 p. (In English).
14. Moore, Ch. W. *The Mediation Process: Practical Strategies for Resolving Conflict*. San Francisco, Jossey-Bass, 2014. 707 p. (In English).
15. Rogers, C. R., Farson, R. E. *Active Listening*. Mansfield Center, Connecticut, Martino Publishing, 2015. 34 p. (In English).