

# МЕДИАЦИЯ В ПРОФЕССИОНАЛЬНОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ

**Ирина Ивановна МАНИНА,  
магистр психологии, медиатор, тренер медиаторов,  
член СРО НП «Национальная организация медиаторов»**

Irina MANINA, master, mediator, trainer of mediators,  
member of SRO NP "national organization of mediators»

\*\*\*

Курс лекций для магистрантов НОЧУ ВО «МИП»  
факультета «Организационная психология»

2018 г.

«Начинают спорить потому, что не понимают друг друга, и кончают непониманием друг друга, потому что спорили». *П. Буаст*

ТЕМА 1

## **МЕДИАЦИЯ КАК АЛЬТЕРНАТИВНЫЙ МЕТОД РАЗРЕШЕНИЯ СПОРОВ**

Irina MANINA, master, mediator, trainer of mediators,  
member of SRO NP "national organization of mediators»

# МУДРОСТИХ

Недоверчивая ёлка  
растопырила иголки.  
Ёж наёжился в ответ.  
Доброй дружбы больше нет.  
Да, тяжёлый очень случай –  
два характера колючих.  
В небе солнышко резвится,  
просит вредин помириться.

# Мудрые слова

- «Станем сами теми переменами, которые хотим видеть в мире!» *Махатма Ганди*
- « Сознание своего несовершенства приближает к совершенству» *И. Гёте*
- В любой конфликтной ситуации можно быстро принять решение, которое будет простым, удобным и...неправильным.

# Понятия и определения.

Медиация (производное от латинского слова «mediare» - посредничать) – АРС - структурированная процедура урегулирования спора двух и более сторон при помощи нейтральной стороны – медиатора – на основе принципов добровольности и сотрудничества спорящих сторон.

Медиатор – специалист в области медиации, способствующий урегулированию спора между сторонами, достижения взаимопонимания участников процедуры, придерживающийся принципов медиации и принимающий её философию.

Медиация – технология урегулирования споров.

Технология – совокупность методов, процессов для достижения результатов, применение научного знания для решения практических задач.

- Техно –( греч.) искусство, мастерство, умение
- Логос – ( греч.) слово, мысль, смысл, понятие.

# Посредник, посредничество

- **Посредник** — юридическое или физическое лицо, цель которого состоит в оказании услуг по урегулированию спорных вопросов в различного рода отношениях.
- **Посрédничество** — это оказание субъектам услуг двум или более сторонам, при этом субъект (субъекты) выполняет роль третьей стороны (торговые отношения, мирные переговоры).
- Посредничество как примирительная процедура — способ урегулирования спорной ситуации с участием третьей нейтральной стороны.
- Цели обращения к примирительной процедуре могут быть самыми разными, одна из них — осознанная необходимость найти взаимоприемлемое для всех сторон решение и сохранить дальнейшее сотрудничество сторон.

# Правовая основа посредничества

- Процедура посредничества регламентирована Гаагскими конвенциями [1899](#) и [1907](#) и [Уставом ООН](#) (ст. 33).
- Согласно Уставу ООН, конвенциям и существующей практике, посредник может выступать по просьбе спорящих сторон, по собственной инициативе либо по почину держав, не причастных к спору.
- Известны случаи, когда Советское правительство принимало посредничество других государств или само выступало посредником. Например, в [1945 СССР](#) согласился на посредничество [временного французского правительства](#) в переговорах со [Швейцарией](#) о положении [интернированных](#) во время войны.

# Медиация в России и мире.

## Предпосылки.

- Перемены, происходившие в российском обществе с начала 1990-х годов, потребовали радикальных изменений в правовой системе. Возникла необходимость устранения правовой неграмотности населения страны и расширение доступа всех членов государства к правосудию, предоставления большей свободы в выборе способов разрешения споров.
- За последние 20 лет Россия совершила прорыв, сформировав правовые институты, отвечающие потребностям и требованиям развивающейся рыночной экономики. Руководство страны одним из приоритетов выбрало формирование основ правового государства и развитие институтов гражданского общества.
- В рамках мероприятий, направленных на решение этой задачи, началось постепенное внедрение медиации в России, как одного из альтернативных способов разрешения спора цивилизованным, переговорным, путём, а не силовым методом( судебным). Активная интеграция медиации в России началась с 2001-2005 годов.
- В Европе идеи альтернативного урегулирования споров возникли в начале 50-х годов, а активная интеграция медиации началась в конце 1980-х - начале 1990-х годов, в Америке – с 1960-х годов.

# Основа применения медиации в России

- В 2010 году по инициативе Президента РФ Д.А. Медведева на рассмотрение ГД были внесены проект ФЗ "Об альтернативной процедуре урегулирования споров с участием посредника (процедуре медиации)" и проект ФЗ "О внесении изменений в некоторые законодательные акты РФ и в связи с принятием ФЗ "Об альтернативной процедуре урегулирования споров с участием посредника (процедуре медиации)".
  - **С 1 января 2011 года они вступили в силу под наименованием Федерального закона РФ от 27 июля 2010 г. N 193-ФЗ "Об альтернативной процедуре урегулирования споров с участием посредника (процедуре медиации)"** и Федерального закона РФ от 27 июля 2010 г. N 194-ФЗ "О внесении изменений в отдельные законодательные акты РФ в связи с принятием Федерального закона "Об альтернативной процедуре урегулирования споров с участием посредника (процедуре медиации)".
- Это был «рамочный» закон, требующий основательной доработки, внесения изменений и уточнений. Обсуждения закона продолжалось несколько лет. В последующие 7 лет было внесено несколько дополнений к закону.

# Способы урегулирования споров

- Арбитражные суды
  - Суды общей юрисдикции
  - Третейский суд.
  - Переговоры.
  - **Медиация.**
- Медиация – особая форма посредничества; чётко структурированный, альтернативный силовому, метод разрешения спора (АРС); путь к осмысленному взаимоприемлемому решению, основанному на *консенсусе* между сторонами, вовлечёнными в спор, при помощи нейтральной и независимой стороны – медиатора.*
- Цель медиации** - содействовать способности и готовности участников спора разрешить свой конфликт самостоятельно.
- Медиатор** – нейтральное, беспристрастное, не заинтересованное в данном конфликте лицо, не уполномоченное выносить решение по спору

## ОСНОВНЫЕ ОТЛИЧИЯ МЕДИАЦИИ ОТ СУДЕБНОГО РАЗБИРАТЕЛЬСТВА

СУД	МЕДИАЦИЯ
Процесс начинается вопреки воле одной из сторон	Процедура медиации - по согласию обеих сторон
Процесс носит публичный характер	Процедура медиации конфиденциальна
Судья назначается	Медиатор выбирается сторонами
Судья наделен властными полномочиями	Медиатор не выносит решений по спору
Состязательность сторон	Сотрудничество сторон
Длительность и формализованность процедуры	Ускоренная и неформальная процедура, согласованная сторонами
Принудительное исполнение	Добровольное исполнение
Судебные расходы несет проигравшая сторона	Расходы несут стороны в равных долях

# Виды медиации

- **Досудебная**
- Обязательная процедура
- Формальная
- Предписана судом (семейные споры)
- **Внутрисудебная**
- Предлагается судом или сторонами (соглашение о примирении)
- **Внесудебная**
- По инициативе сторон
- Неформальная
- Медиатора выбирают сами стороны
- Необходим достаточно высокий уровень цивилизованности и образованности.

# Что мы понимаем под словом «медиация»?

- МЕДИАЦИЯ
  - НАУКА
  - (область знаний)
- СОЦИАЛЬНАЯ УСЛУГА
  - (деятельность)
- ОБРАЗОВАНИЕ
  - (социальная психология)

# 4 ОСНОВНЫХ СОСТАВЛЯЮЩИХ МЕДИАЦИИ.

Междисциплинарность медиации обусловлена тем, что научных областей, рассматривающих споры и возможности их урегулирования, несколько:

- МЕДИАЦИЯ
  - Естественные науки
  - Гуманитарные науки
  - Общественные науки
  - Технические дисциплины

# Области применения медиации



- Семейные отношения
- Воспитательно-образовательная сфера,
- Система социального обеспечения и здравоохранения;
- Корпоративные и межкорпоративные споры;
- Экономическая сфера;
- Интеллектуальное право;
- Публичное право;
- Система страхования;
- Финансовая и банковская сфера;
- Индустрия туризма и отдыха;
- Недвижимость, строительство и проектирование;
- Различные отрасли промышленности;
- Инженерия и высокие технологии и т.д.
- Уголовные дела частного обвинения

Медиация применима далеко не во всех случаях. Главное условие для успеха процедуры медиации - стремление сторон к сотрудничеству и наличие у них воли к мирному разрешению спора. Одновременно **медиация малоэффективна при сильном фактическом (материальном, организационном) неравенстве сторон.**

# История медиации

Посредничество старо как мир. Историки находят корни современной медиации у Финикийской цивилизации (основой которой была морская торговля) и в Древнем Вавилоне.

- Широкое распространение получил институт посредничества на востоке – в Китае и Японии. В этих странах и сегодня нормы морали ставят примирение сторон через диалог, даже с использованием посредника, намного выше, чем решение проблемы государственным судом.
- Дальнейшее развитие института посредничества происходило в Древней Греции, где медиаторы были известны как proxenetas, а затем и в Древнем Риме появилось законодательное закрепление положения медиаторов. В римском праве они именовались по-разному: medium, intercessor, philanthropus, interpres, mediator.  
К началу XX века в стремительно развивавшейся американской экономике возникла новая форма конфликтов: борьба между образовавшимися профсоюзами и работодателями за условия труда и размер заработной платы. Без быстрого разрешения споров возникала угроза забастовок, массовых увольнений и временного закрытия целых фабрик.
- 1947 году для выполнения этой задачи был создан специальный федеральный орган – Федеральная служба США по медиации и примирительным процедурам, действующая и сегодня. В конце 60-х г. на разрешение конфликтов в семьях, между соседями, а также малообеспеченными лицами

# Модели и подходы в медиации



- **Гарвардская** ( модель медиации на основе понимания).
- **Трансформативная** (поддержка сторон в прояснении и выражении чувств).
- **Экосистемная** ( фокус на семье и детях).
- **Нарративная**
- ( проговаривание ситуации, взгляд со стороны).

**Восстановительный подход**(  
заглаживание вреда,  
восстановление статуса).

- *Технологии медиации восходят к известной «гарвардской модели переговоров», разработанной в США в начале XX века. Структура у всех почти одинаковая 5-6 фаз.*
- *Медиация превратилась в самостоятельную процедуру лишь с середины 70-х годов.*
- *В 1981 г. Роджер Фишер и Уильям Ури, профессора Гарвардской школы права, опубликовали результаты своих исследований по заголовком «Getting to Yes»<sup>1</sup>.*

# Медиацця – цивилизованный способ урегулирования конфликтов.



# Кому необходимы медиативные знания и навыки?

- Муниципальным и государственным служащим.
- Работникам системы образования.
- Сотрудникам правоохранительных органов.
- Сотрудникам НКО и волонтерам.
- Психологам, семейным консультантам, врачам.
- Руководителям предприятий.
- Предпринимателям.



# «Медиатор» и «Конфликтолог»

- Конфликтология – наука, изучающая закономерности зарождения, возникновения, развития, разрешения и завершения конфликтов.
- Медиатор, не обладающий достаточно глубокими знаниями конфликтологии, не способен понимать и анализировать конфликт, вырабатывать и реализовывать стратегию и тактику его деэскалации и разрешения.
- Конфликтолог может быть отличным учёным-теоретиком, но не обладать высокой психологической устойчивостью, и личными навыками эффективного посредничества и переговоров в сложной конфликтной ситуации.

**«Если в вашей жизни нет конфликтов,  
проверьте, есть ли у вас пульс»**

*Чарлз Ликсон, психолог*



*«Если в вашей жизни нет  
конфликтов,  
проверьте, есть ли у вас пул  
ЬС»*

*Чарлз Ликсон, психолог*

Доктор Хаус (House M.D.)

Конфликт — залог творчества

# КОНФЛИКТ: ПОНЯТИЕ И КЛАССИФИКАЦИЯ

# Понятие конфликта

- **Конфликт** — это противоречие, возникающее между людьми в связи с решением тех или иных вопросов социальной и личной жизни.
- **Конфликт в организации** — это открытая форма существования противоречий интересов, возникающих в процессе взаимодействия людей при решении вопросов производственного и личного порядка.
- Конфликты создают напряженные отношения в коллективе, переключают внимание сотрудников с непосредственных забот производства на «выяснение отношений», тяжело сказываются на их нервно-психическом состоянии. И все же конфликты могут обладать не только разрушительной, но и созидательной силой, когда их разрешение ведет к улучшению условий труда, технологий, управленческих отношений.



# Конфликты в общественной жизни

**Конфликт** - способ конкуренции за материальные и нематериальные ресурсы.

**Конфликты** представляют собой естественный способ социальных изменений.

Развитие конфликта в виде «прямолинейной эскалации» – всегда деструктивно.

Развитие конфликта в виде петли «эскалация (не выше 7 стадии)-деэскалация (до 3 стадии)-разрешение», конструктивно.



# Что люди думают о конфликтах?

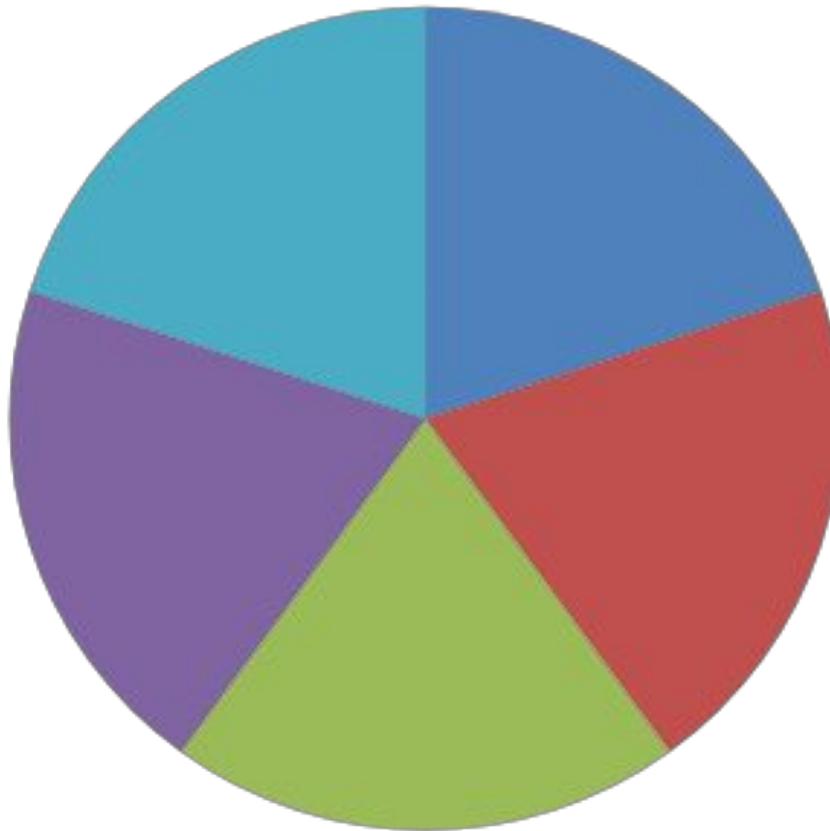
- Конфликты на всех уровнях восприятия человеком (эмоционально, рационально, осознанно-неосознанно) нежелательны;
- Привлекательны вызов, борьба, ведущие в успеху. Конфликты — это нечто негативное, что люди вообще не хотят признавать.
- Конфликт нарушает гармонию, означает и вызывает сопротивление, проблему, трудность.
- Страх перед конфронтацией и малые шансы победить — это доминирующая ассоциация к слову «конфликт».

# Стратегии поведения в конфликте ( Thomas – Kilmann)



# Мета-анализ конфликта (Christopher W. Moore)

Структура



- Конфликт отношений
- Конфликт данных
- Конфликт интересов
- Структурный конфликт
- Конфликт ценностей

# Действия медиатора при различных типах конфликтов

## **Конфликт отношений.**

- Раздельные встречи( кокусы)
- Контроль негативных эмоций
- Ориентация на позитив, нейтральные фразы, основанные на высказываниях участников.

## **Конфликт интересов.**

- Поиск общих интересов.
- Расширение ресурсов, возможностей ( увеличение пирога)
- Контроль негативных эмоций

## **Конфликт структурный**

- Фокус на проблемы
- Поиск общих интересов
- Поиск различных способов взаимодействия.

## **Конфликт ценностей**

- Минимальная коммуникация ( кокусы)
- Поощрение мотивации принятия
- Фокус на ценности высшего порядка

# Типы конфликтов в организации

- *По направлению конфликты* делятся на
- **горизонтальные** (в которых не задействованы лица, находящиеся в подчинении друг друга),
- **вертикальные** (в которых участвуют лица, находящиеся в подчинении один у другого) и смешанные (представленные и «вертикальные», и «горизонтальные» составляющие). Конфликты, имеющие «вертикальный» характер, наиболее нежелательны для руководителя, так как его действия рассматриваются всеми сотрудниками через призму этого конфликта. И даже в случае полной объективности руководителя в любом его шаге будут видеть происки по отношению к его оппонентам. А поскольку подчиненным часто недостает информации или компетентности, чтобы квалифицированно оценить действия руководства, то недопонимание компенсируется обычно домыслами.

# Конфликты в организациях

## **Внутренние :**

возникают в рамках организации и разрешаются через существующие нормативы и соглашения, т.е. правила, принятые на определенном уровне и между заинтересованными сторонами.

## **Внешние:**

конфликты руководителей и владельцев предприятий с конкурентами, клиентами, поставщиками, с собственным профсоюзом.

## **Помним всегда о том, что:**

- Конфликты естественны и неизбежны.
- Ставить задачу «бесконфликтного сосуществования» - абсолютно бесперспективно.
- Нужно стремиться работать с конфликтом на ранних стадиях.
- В случае, если конфликт находится с 4 по 7 стадию, его необходимо (и возможно) деэскалировать к 3 стадии.

# Разберём подробнее:

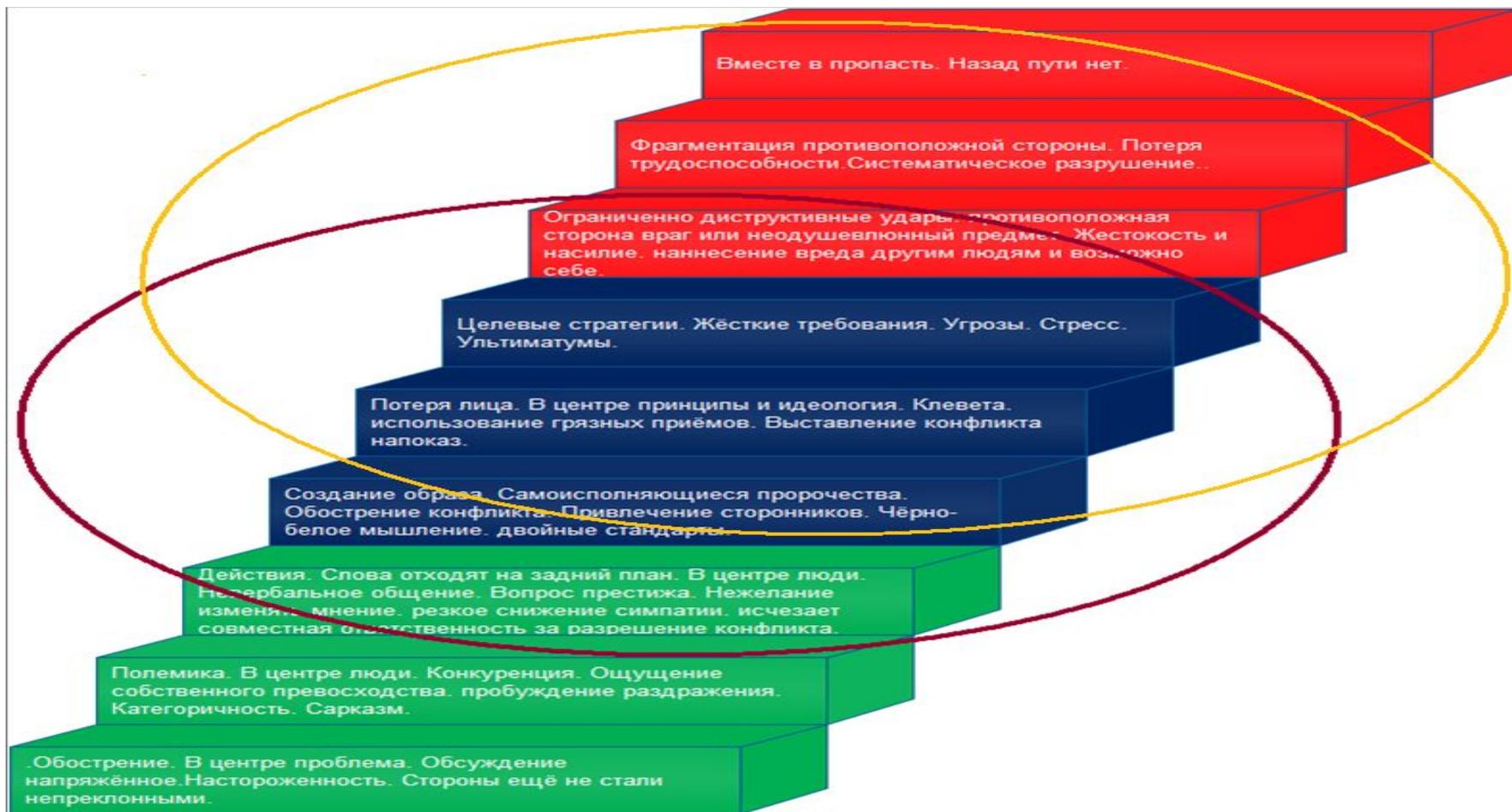
**внутриличностные конфликты** возникают в результате того, что производственные требования не согласуются с личными потребностями или ценностями сотрудника, а также в ответ на рабочую недогрузку или перегрузку, противоречивые требования. Примером такого конфликта может служить конфликт между авторитарным стилем управления руководителя и стремлением некоторых подчиненных к инициативе и творчеству;

**внутригрупповой конфликт** — между соперничающими сотрудниками внутри подразделения или между руководителями подразделений по вопросу «Кто важнее в иерархии отдела или предприятия?». Здесь часто возникают смешанные мотивации, связанные с амбициями, карьерными целями;

**межгрупповой конфликт** — это конфликты внутри формальных групп коллектива (например, администрация и профсоюзы), внутри неформальных групп, а также между формальными и неформальными группами (например, конфликт между совладельцами предприятий). Эта ситуация особенно сложна, если собственность поделена между органами власти (федеральная, муниципальная собственность) и частными лицами;

**конфликт между личностью и группой** проявляется как противоречие между ожиданиями или требованиями отдельной личности и сложившимися в группе нормами поведения и труда. Этот конфликт возникает из-за неадекватности стиля руководства уровню зрелости коллектива, из-за несоответствия компетентности руководителя и компетентности специалистов коллектива, из-за неприятия группой нравственного облика и характера руководителя.

# Стадии конфликта (Friedrich Glasl)



# Деструктивный конфликт

- **На стадии конфликтного поведения** возможны две фазы: конструктивная и деструктивная. Более подробно описана деструктивная фаза, так как именно она является предметом работы психолога.
- **Деструктивная фаза конфликта** начинается тогда, когда взаимная неудовлетворенность друг другом, способами решения проблем, продуктивностью совместной деятельности превышает порог и совместная деятельность становится неуправляемой. Деструктивная фаза может быть разбита на две ступени.

# Этапы деструктивного конфликта

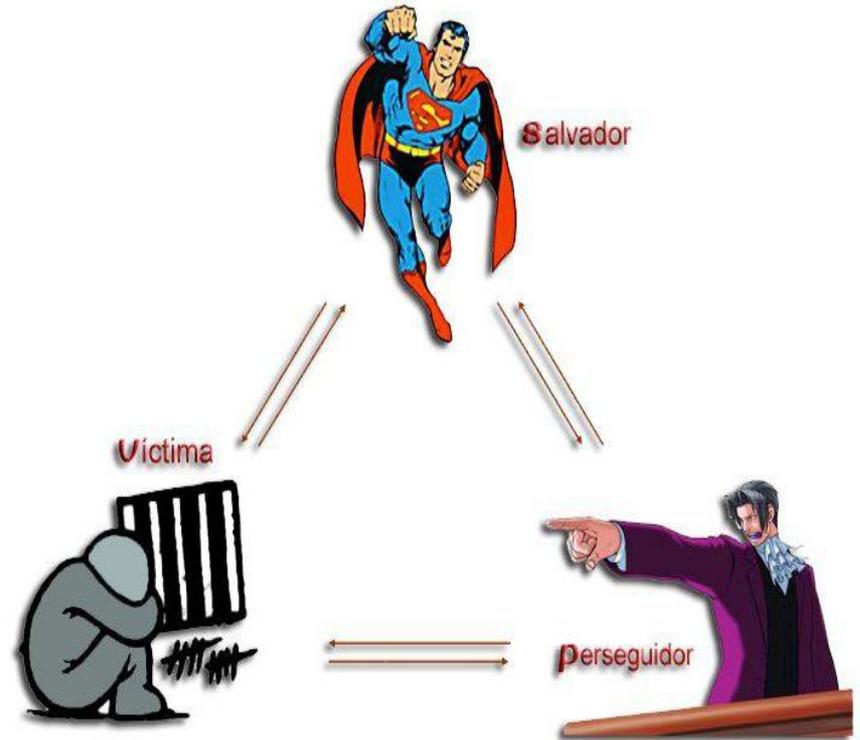
- Первая ступень. Стремление зависить свои возможности и занижить возможности партнера, самоутвердиться за его счет необоснованностью критических замечаний, пренебрежительными репликами, жестами, взглядами. Обычно эти реакции воспринимаются как личные оскорбления и включают активные механизмы защиты и противодействия.
- Вторая ступень. Повышается активность оппонентов при резком ослаблении самоконтроля, нарушении восприятия и реакций партнера вплоть до полного искажения его слов и жестов. Имеет место уход от проблемы, подмена предмета спора и переход на личности, взаимные оскорбления. Процесс становится неуправляемым и необратимым.

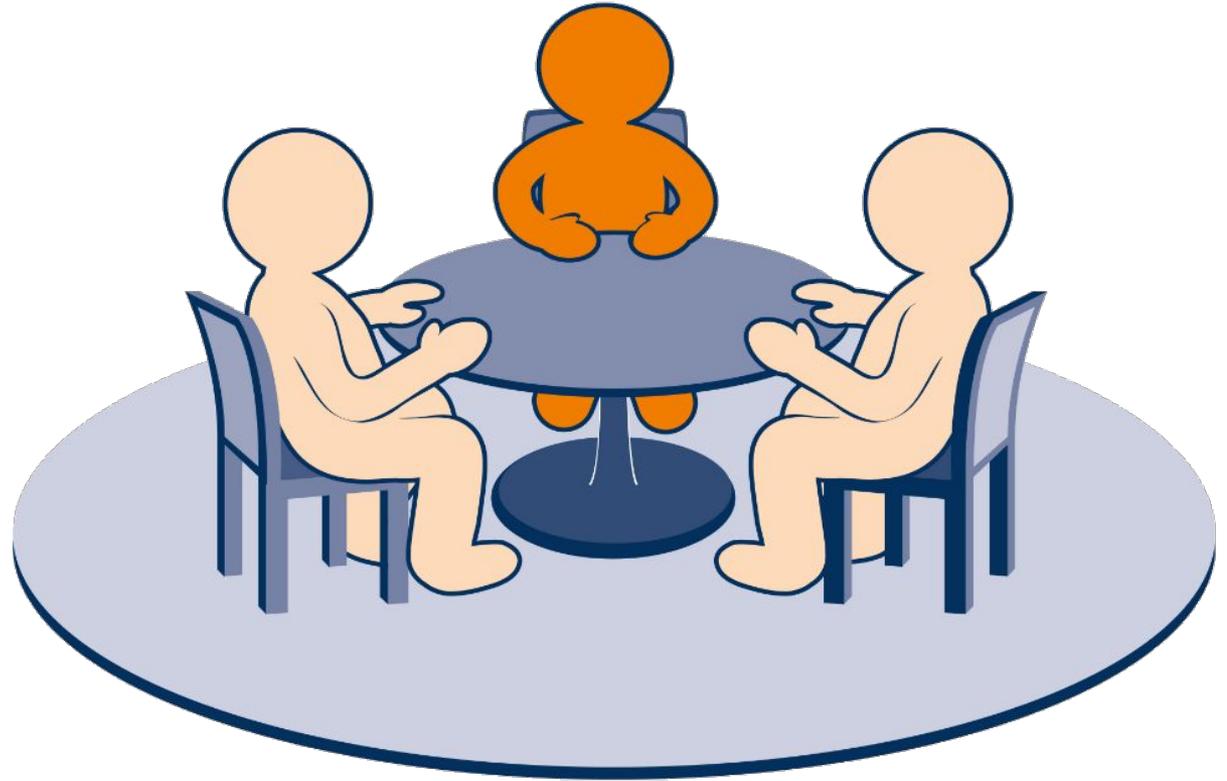
# Дисфункциональные последствия на третьей ступени конфликта.

- неудовлетворенность, плохое состояние духа, рост текучести кадров и снижение производительности труда;
- уменьшение сотрудничества ;
- сильная преданность своей группе и большая непродуктивная конкуренция с другими группами организации;
- представление о другой стороне как о «враге», о своих целях как о положительных, а о целях другой стороны как об отрицательных;
- сворачивание взаимодействия и общения между конфликтными сторонами;
- увеличение враждебности между конфликтующими сторонами;
- придание большего значения «победе» в конфликте, чем решению реальной проблемы.

# Вопросы участникам вебинара

1. Для меня быть медиатором – это...
2. Я думаю, что медиатор должен обладать следующими личностными качествами:....
3. Для меня конфликтные отношения...





ТЕМА 3

# **ОСНОВОПОЛАГАЮЩИЕ ПРИНЦИПЫ МЕДИАЦИИ**

*Принципы МЕДИАЦИИ  
способствуют росту и  
проявлению позитивных  
глубинных намерений человека .*

*Карл Роджерс, 1942 г.*



# Принципы медиации

- Добровольность
- Конфиденциальность
- Равноправие и равенство сторон
- Сотрудничество сторон
- Беспристрастность и независимость медиатора
- *Взаимное уважение и принятие*
- *Прозрачность и открытость процедуры*
- *Ответственность сторон за принятие решения*

# Конфиденциальность

- Обеспечение конфиденциальности законом о медиации (ст.5 ФЗ-193 от 27.07.2010г.)
- Свидетельский иммунитет медиатора (п.1 ч.3 ст.69 ГПК РФ, ч.5.1 ст.56 АПК РФ)
- Европейский кодекс поведения медиатора



# Добровольность

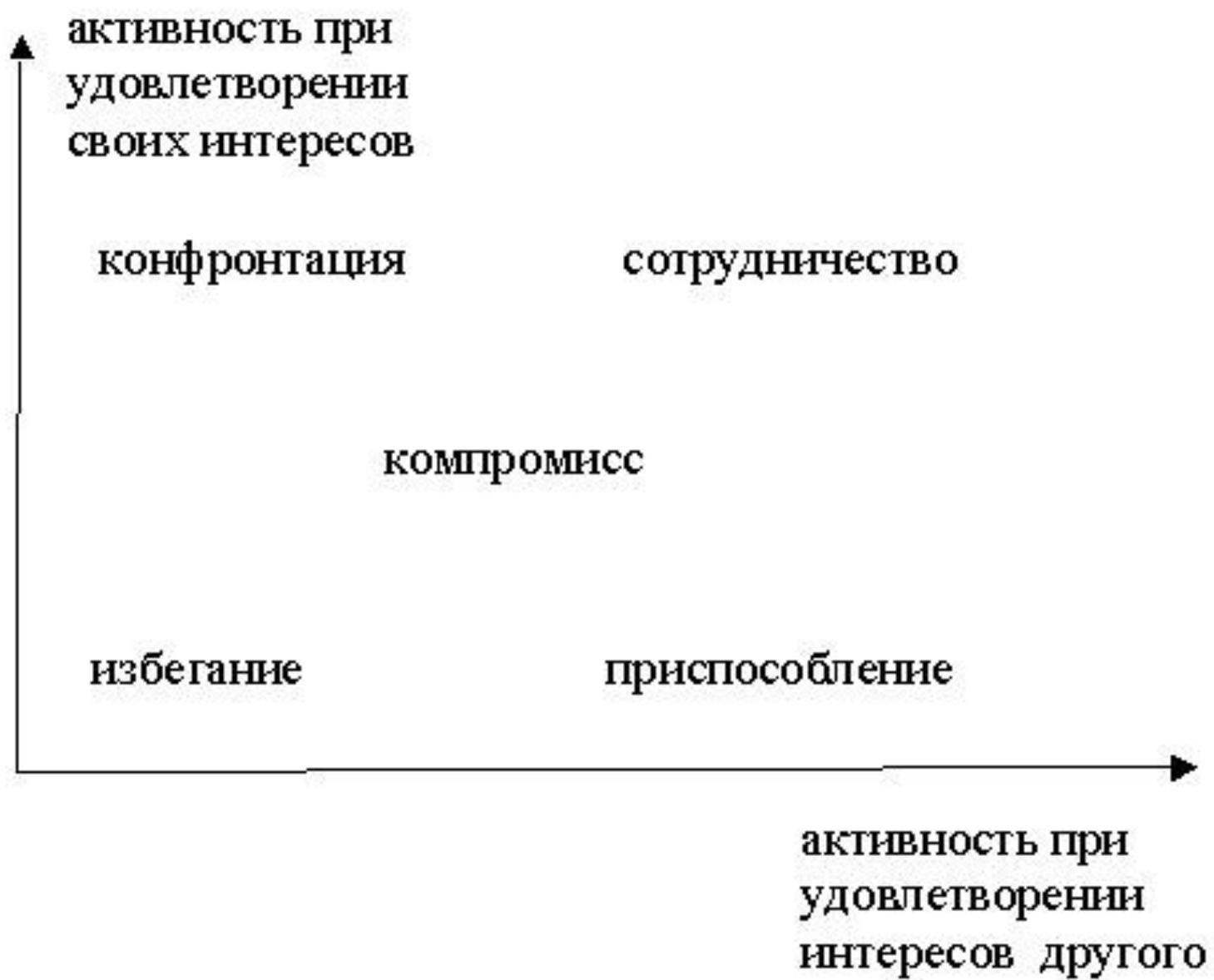
- Добровольное участие сторон
- Свобода выхода из процедуры
- Добровольное исполнение  
обязанностей



# Сотрудничество сторон

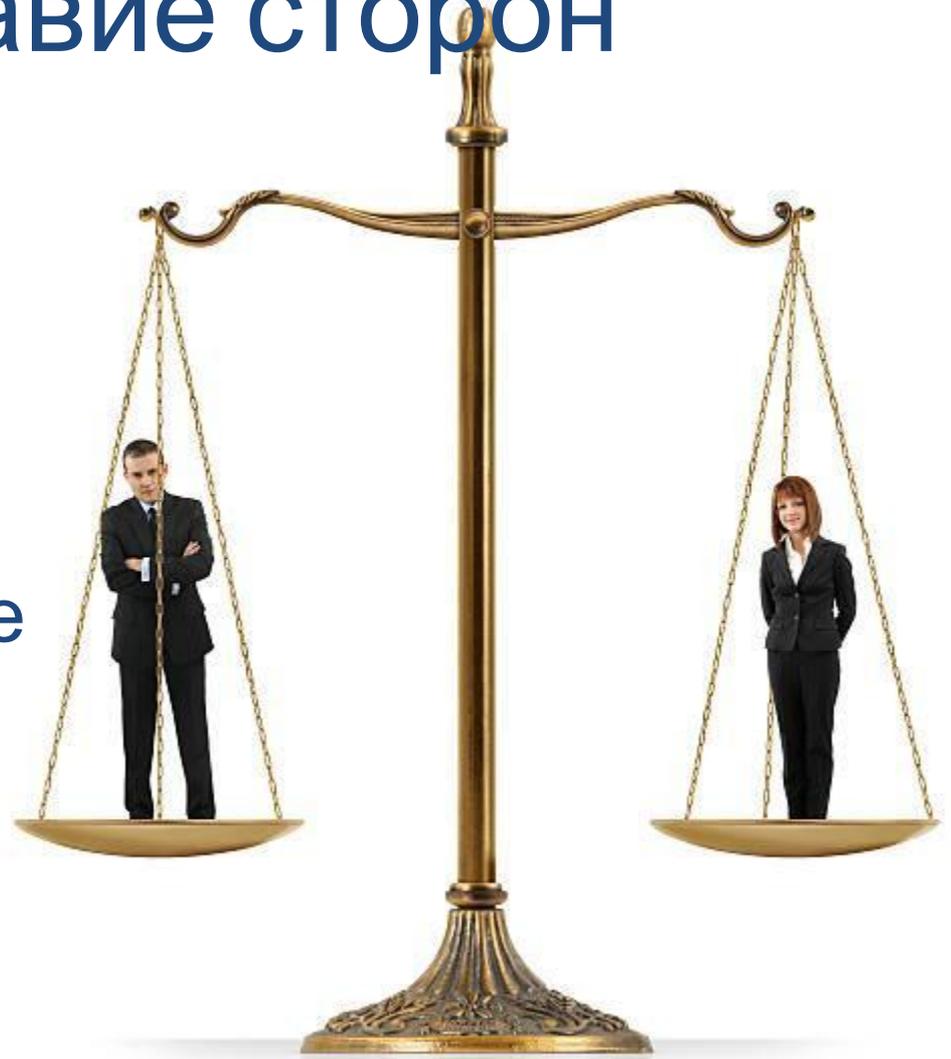
- Совместная работа над поиском решений
- Ориентация сторон на партнерство и поиск взаимовыгодных, взаимоприемлемых решений
- Совместная направленность против конфликта, а не против друг друга





# Равноправие сторон

- Право каждой из сторон высказываться на равных условиях
- Право иметь равное пространство для реализации своих нужд
- Равное внимание медиатора к сторонам





Тема 4

# МЕДИАЦИЯ В ПРОФЕССИОНАЛЬНОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ И МЕДИАТИВНЫЙ ПОДХОД

# Определения подхода

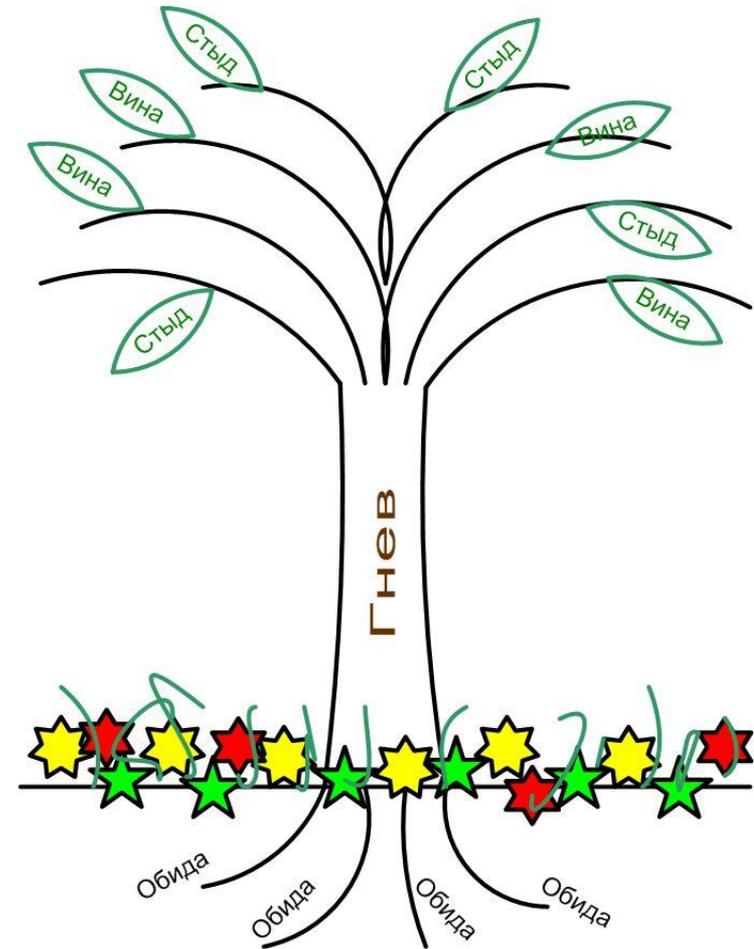
- **Медиация** - структурированный процесс альтернативного разрешения спора (АРС), в котором нейтральная третья сторона (медиатор) содействует двум другим, спорящим, сторонам в выработке жизнеспособного и взаимовыгодного варианта решения их конфликта на основе соблюдения принципов добровольности, сотрудничества и взаимного уважения.
- **Медиативный подход** – осознанное применение инструментов и техник медиации для профилактики или разрешения конфликтной ситуации, даже самими участниками конфликта.

# Два пути

- В современной практике медиации организационных конфликтов используются две модели:
- медиация по принципу «скорой помощи», направленная на содействие в разрешении конфликтов, имеющих высокую степень актуальности;
- профилактическая медиация или медиативный подход, где основной акцент делается на формирование коммуникативной компетентности и осознанное применение инструментов медиации членами коллектива, что способствует снижению количества и остроты конфликтов.

# Профилактика- лучшее лечение.

- Медиативный подход – совокупность инструментов и техник медиации, осознанно применяющийся для профилактики конфликтов в межличностном общении. Может использоваться в повседневной жизни, с целью воспитания в школах, в коллективах, в семье.



Если Ваш партнер по конфликту еще не готов к медиации и беседе с Вами, хорошим выбором может стать работа над собой с коучем (индивидуальным тренером) или медиатором. Изменение себя тоже может стать средством приглушения конфликта.

Работа над конфликтом ведется без вашего партнера по конфликту.

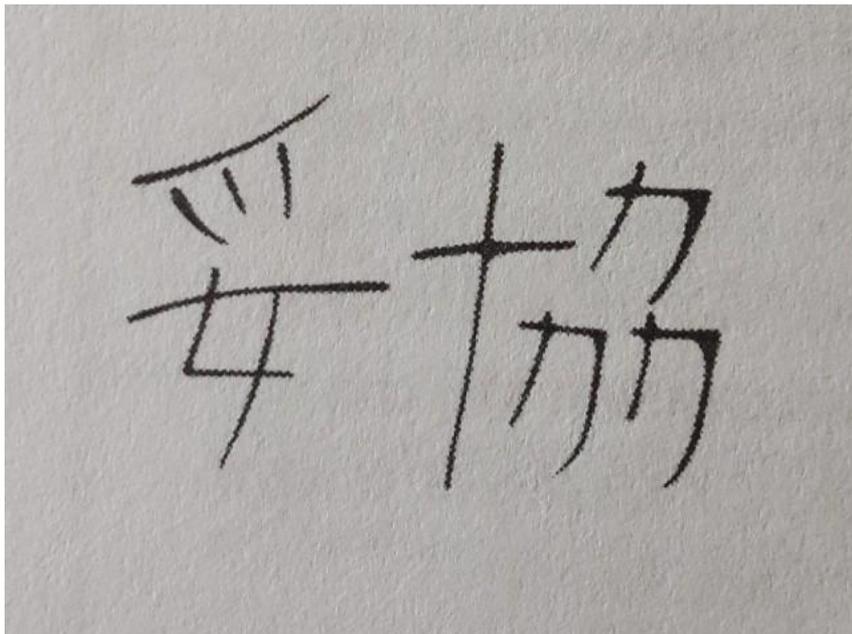
Это помогает изменить Ваше поведение в конфликте - и как следствие - меняет всю ситуацию.

Такой подход может помочь, если другие способы медиации применить невозможно.

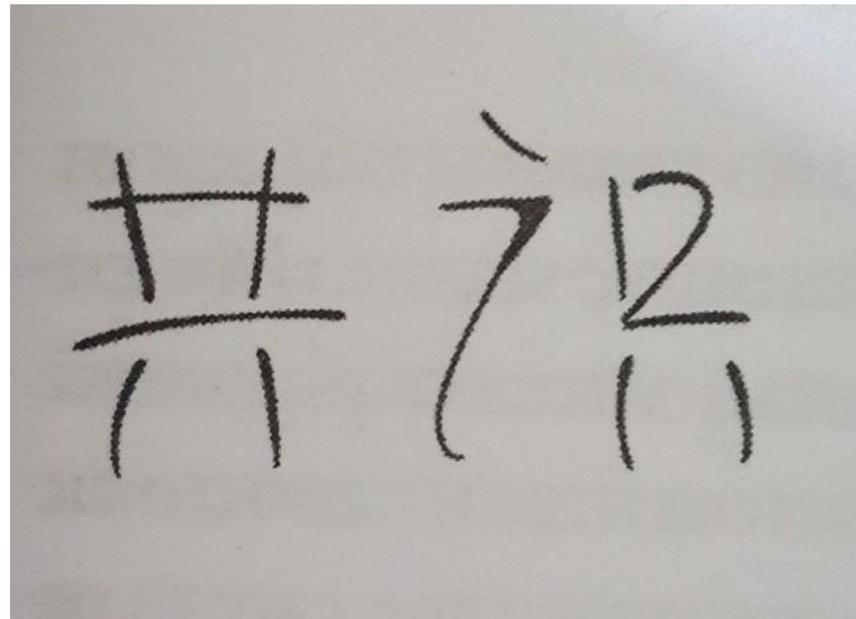


# Отличие компромисса от консенсуса

Компромисс (tuo xie)



Консенсус (gong shi)

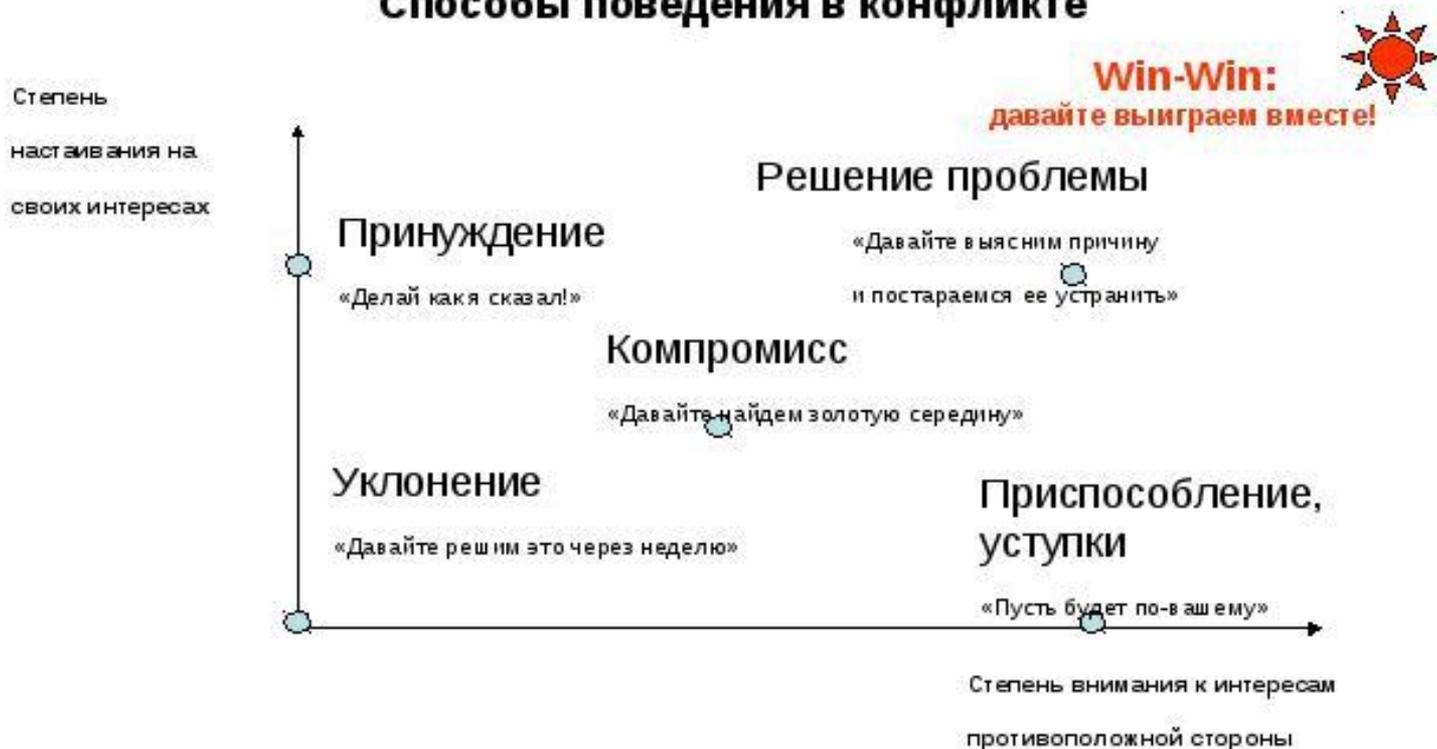


# Компромисс и консенсус - в чём разница понятий?

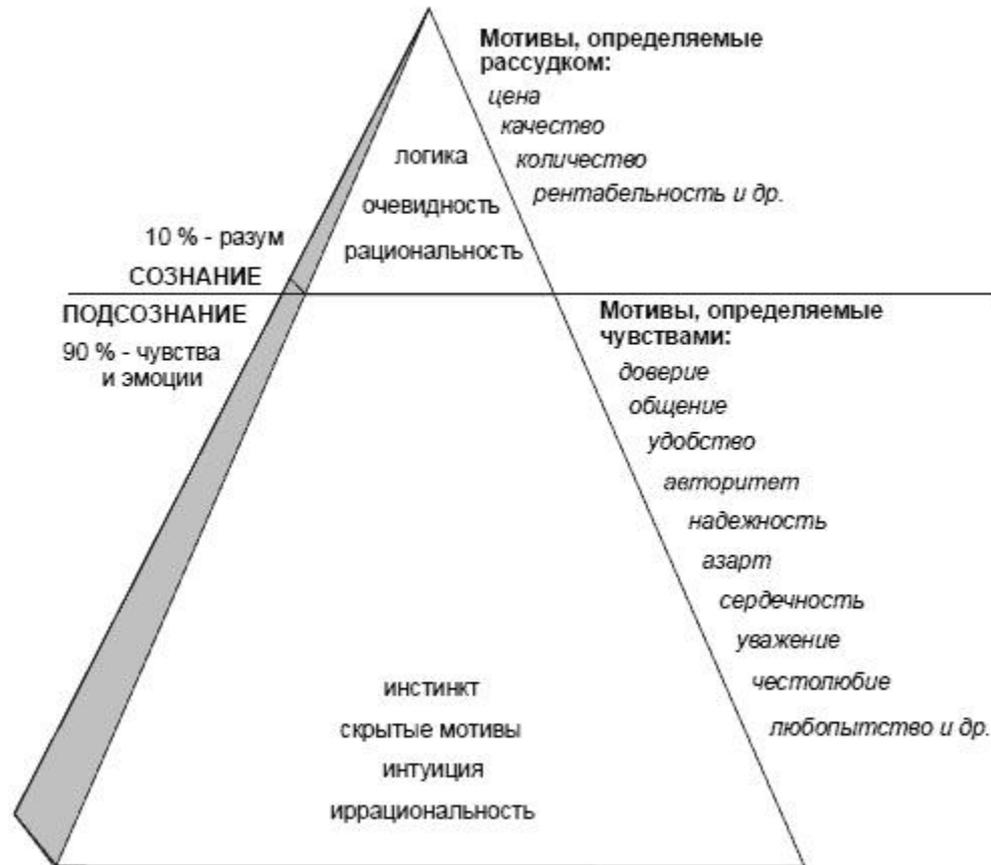
- Различия этих понятий наглядно отражены в начертаниях древнекитайских иероглифов:
- **Компромисс** – «передать свою дочь другому, чтобы урегулировать конфликт» + «две собаки, прилагающие усилия для достижения общей цели» = *распрощаться с чем-то ценным, чтобы можно было работать ВМЕСТЕ.*
- **Консенсус** – « две руки держат одну вещь» + « значение» / «знания» = *твоя и моя руки держат один и тот же предмет/ мы разделяем общее ПОНИМАНИЕ.*

# Поведение человека в конфликте

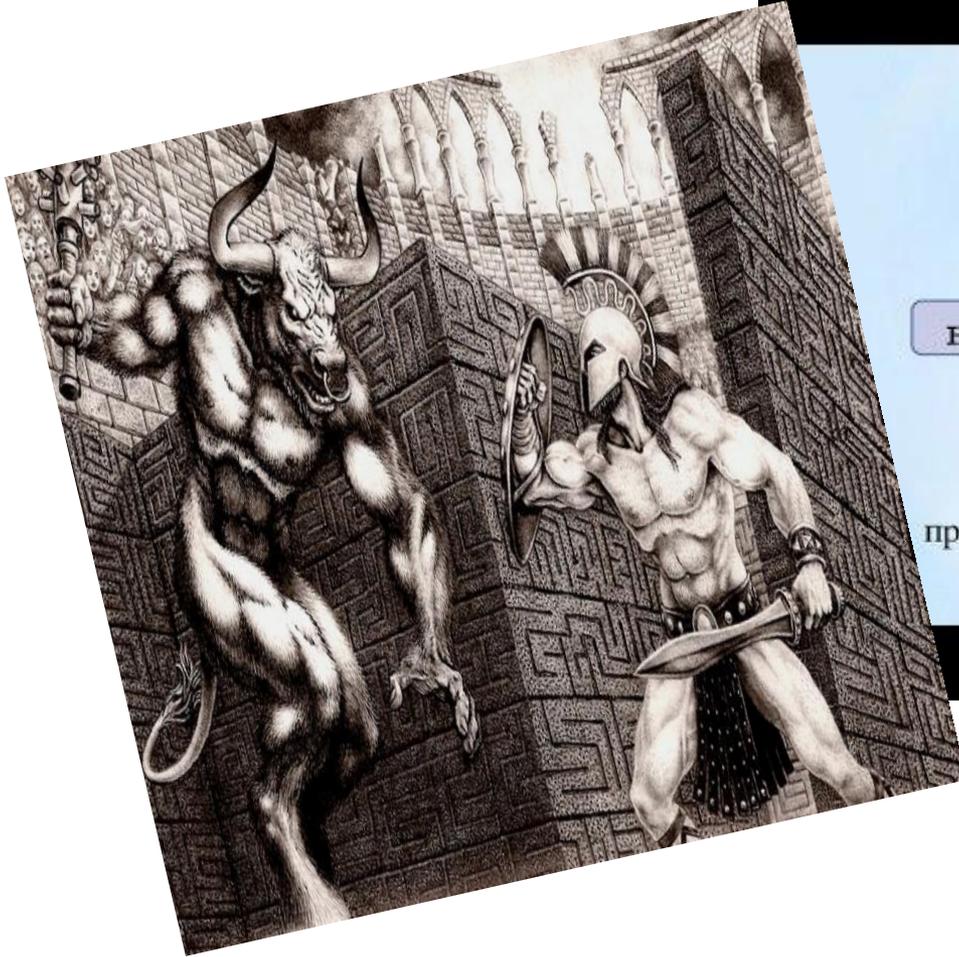
## Способы поведения в конфликте



# Осознанность и подсознание



# Смысл жизни – в борьбе!



# Я лучше знаю, как надо!



**ОГРАНИЧИВАЮЩИЕ  
УБЕЖДЕНИЯ**

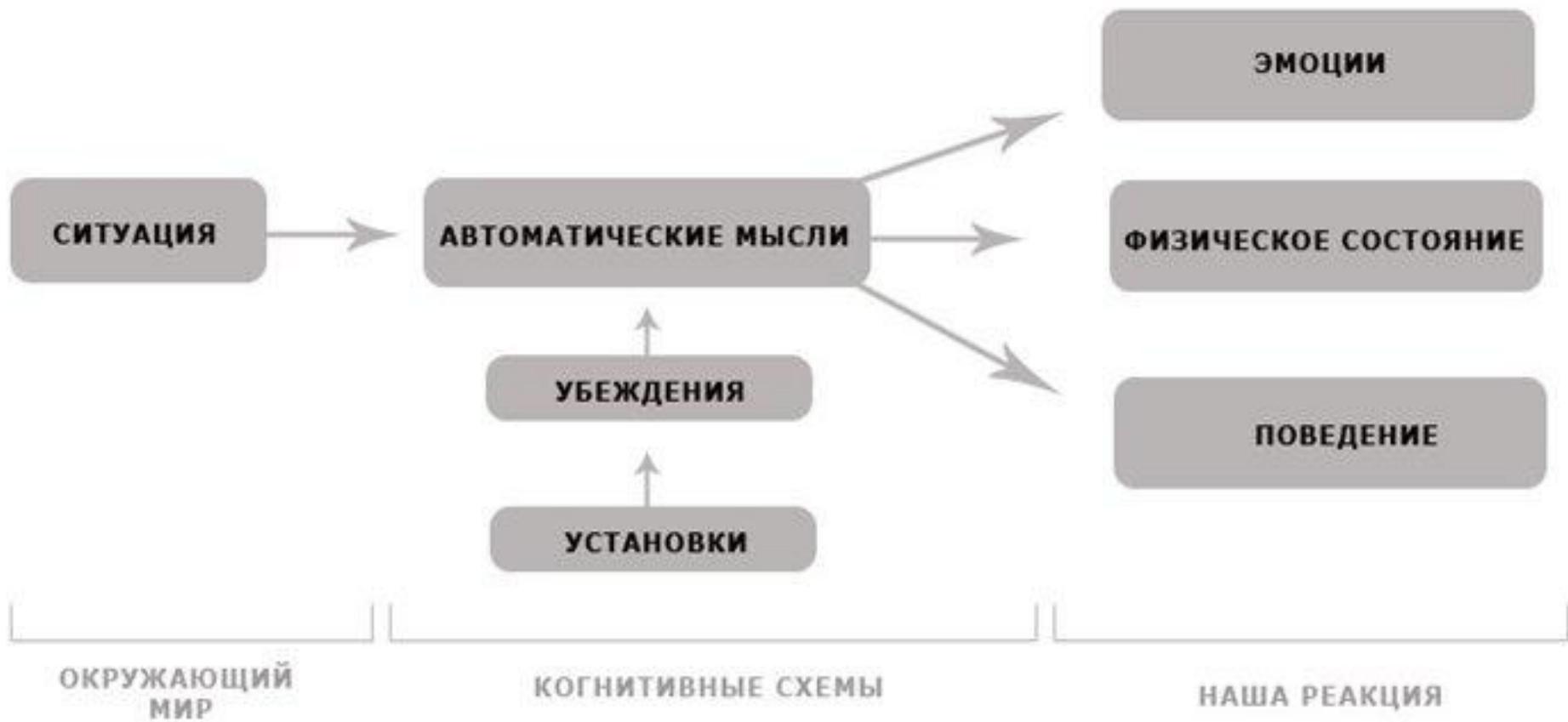


# Иррациональные установки

- А. Эллис выделил четыре наиболее распространенные группы иррациональных установок, создающих проблемы:
  - 1. Катастрофические установки.
  - 2. Установки обязательного долженствования.
  - 3. Установки обязательной реализации своих потребностей.
  - 4. Глобальные оценочные установки.

# «Кодекс невротика»

- “Кодекс невротика” — ошибочные суждения, стремление выполнить которые ведет к психологическим проблемам.
- “Я должен всем доказать, что я — преуспевающий, умелый и удачливый человек; когда меня отвергают — это ужасно”; - путь к конфликту
- “Я должен нравиться всем значимым для меня людям”; - путь к конфликту
- “Лучше всего — ничего не делать, пусть жизнь решает сама”.



# A-B-C-D теория А.Эллиса



В этой концептуальной схеме

- А — активирующее событие,
- В (belief) — мнение о событии,
- С (consequence) — последствие (эмоциональное или поведенческое) события;
- D (disputing) — последующая реакция на событие (в результате мыслительной переработки);
- Е (effect) — завершающее ценностное умозаключение

# Работа с убеждениями - для медиатора



# Направления, способные дать аналитическое и научно-теоретическое обеспечение медиации

Первое и второе направления — *психология и ее естественнонаучные спутники (нейробиология, психофизиология, нейронаука и др.)*.

Особого внимания заслуживают следующие темы:

- установка и ее влияние на поведение человека;
- особенности реагирования человека в зависимости от его текущего функционального состояния ( утомление, групповая изоляция, одиночество) ;
- влияние мотивации на интерпретацию действий и высказываний другого человека( каузальная атрибуция);
- когнитивные механизмы и закономерности научения.

# Третье и четвертое направления

Третье направление исследований — *культурология, социология и примыкающие к ним антропология, этнография, лингвистика, семиотика, этнопсихология* .

В русле лингвистических исследований получено немало убедительных доказательств, свидетельствующих о высокой значимости целого ряда языковых факторов в возникновении и динамике споров.

Четвертое направление — *логико-математические разработки*.

Среди математических изысканий существуют работы, где рассматриваются возможности приложения теории игр , теории равновесия , линейные сценарии ведения и урегулирования споров, модель активности динамики живых систем.

# Теория динамики активности (ТДА) ЖИВЫХ СИСТЕМ

При общении и взаимодействии людей, как некоей информационно- событийной *системы*, существует определенная последовательность :

**термность – тропность – сопричастность.**

Теория динамики активности (ТДА) живых систем постулирует существование этих трех базовых феноменов обеспечивающих эту динамику.

- термность – активность системы направленная на обеспечение взаимной связанности элементов этой системы и сохранение собственной целостности;
- тропность – внешне направленная активность системы на достижение чего-либо, кого-либо;
- сопричастность – активность системы связанная с обеспечением контактирования системы с другими системами (объектами, явлениями).

# Феноменологическое слушание

- Этические основы экзистенциального анализа и логотерапии (Лэнгле, 2001), дают принципиально новый подход к коммуникации, способам слушания и опроса — «феноменологическое слушание».
- Этот способ позволяет использовать в медиации контекст общения с целью углубления рефлексии на *уровень ценностных и смысловых образований* внутреннего космоса человека. Это становится эффективным на различных фазах медиации, особенно *на второй и третьей фазе*.

# ВСТРЕЧА

- Методический арсенал метода психодрамы позволяет создавать новые методики проведения медиации (Эд Ватцке, 2004). Понятие «встреча», которая подразумевает полное духовное единение при различении самости субъектов, что дает новое измерение для методических инноваций при проведении медиации (Schacht, 2003; Schulze, 1997). Один из этапов - шеринг (sharing) — представляет систему заданий и вопросов, связанных с рефлексией всего того, что произошло в предыдущих фазах.

**Взрая группа состояний Я заключается в том, что человек объективно оценивает то, что с ним происходит, рассчитывая возможности и вероятности на основе прошлого опыта. Это состояние Я Эрик Берн называет «Взрослый».** Его можно сравнить с функционированием компьютера. Человек в позиции Я-Взрослый пребывает в состоянии «здесь и сейчас». Он адекватно оценивает свои действия и поступки, полностью отдает себе в них отчет и берет на себя ответственность за все, что он делает.

Каждый человек несет в себе черты маленького мальчика или маленькой девочки. Он порой чувствует, мыслит, действует, говорит и реагирует точно так же, как это делал в детстве. Это состояние Я называется «Ребенок». Его нельзя считать ребяческим или незрелым. Это состояние только напоминает ребенка определенного возраста, в основном двух-пяти лет. Это мысли, чувства и переживания, которые проигрываются из детского возраста. Когда мы в позиции Эго-Ребенка, мы находимся в состоянии контролируемых, в состоянии объектов воспитания, объектов обожания, то есть в состоянии тех, кем мы являлись, когда были детьми.

## Одну единицу общения Эрик Берн назвал транзакцией. Отсюда и название его подхода — транзактный анализ

**Состояние «Родитель».** Родительские образцы поведения. Человек чувствует, думает, действует, говорит и реагирует так же, как это делали его родители, когда он был ребенком. Медиатору необходимо учитывать два компонента: один — о копирование отца, другой — матери. Когда это состояние Я-родитель не выглядит активным, оно влияет на поведение человека, выполняя функции совести.

**Состояние «Ребенок»** Мы несем в себе черты ребенка. Иногда чувствуем, мыслим, действуем, говорим и реагируем (обида), как это делали в детстве. Это состояние только напоминает ребенка двух-пяти лет. Это мысли, чувства и переживания, которые проигрываются из детского возраста. Когда мы в позиции Эго-Ребенка, мы находимся в состоянии контролируемых, в состоянии объектов воспитания, обожания, то есть в состоянии тех, кем мы являлись, когда были детьми.

**Состояние «Взрослый».** Человек объективно оценивает то, что с ним происходит, рассчитывая возможности и вероятности на основе прошлого опыта. Практичность. Реалистичность. Человек в позиции Я-Взрослый находит «здесь и сейчас»: адекватно оценивает свои действия и поступки, отдает себе в них отчет и берет на себя ответственность за все, что он делает.



# Теория Эрика Берна



		
Ребенок	Родитель	Взрослый
доверчивость нежность, непосредственность, любопытство творческая увлеченность изобретательность <b>нежелание принимать решения</b> инфантильность капризность хулиганство	забота внимание сочувствие готовность помочь контроль правила поведения социальные нормы защита наставления поучения запреты ворчание	уверенность ответственность адекватность осознанное поведение доверие приспособление анализ разум <b>сухая логика</b>

# Общение( варианты взаимодействия)

- Конструктивное
  - Взрослый
  - Взрослый
- Неконструктивное
  - Родитель
  - Ребёнок
- Конфликтное
  - Ребенок
  - Ребенок



# Кто это к нам пришёл?

	Я	Ты	Толкование
1	+	+	Позиция успеха. Это позиция здоровой личности, позиция победителя. Ее человек либо постигает в самом раннем детстве, либо добивается тяжелым трудом впоследствии. Позицию успеха нельзя приобрести простым желанием.
2	+	-	<p>Позиция превосходства. Человек с этой позицией играет в игру «ты виноват», причем иногда развлекаясь, а иногда всерьез. Такие люди обычно издеваются над своими супругами, сдают своих детей в детские дома и интернаты для трудных подростков, любят находить недостатки в друзьях и родных. Постоянно ищут реальных или воображаемых врагов. Их вариант сценария: «Нужно от него (или от них) избавиться».</p> <p>В худшем случае — это позиция убийцы, в лучшем — непрошеного советчика, который лезет помочь «неблагодарным» людям в том, в чем они вовсе не нуждаются. Могут быть и победителями, и неудачниками.</p>
3	-	+	Позиция депрессивности. Психологически это депрессивная позиция, в социальном смысле — самоуничижение, передаваемое детям. В профессиональной жизни такая позиция чаще всего побуждает человека сознательно унижаться перед различными людьми, используя при этом их слабости. Это в основном меланхолики, люди, которые мучают сами себя, чаще всего прозябают в одиночестве и попадают либо в больницу, либо в тюрьму. Вариант их сценария: «Если бы только...», «Я должен был бы...». Это сценарий неудачника.
4	-	-	Позиция безнадежности. Вариант сценария «Почему бы и нет?». Почему бы не убить себя? Почему бы не сойти с ума? Это сценарий неудачника. С клинической точки зрения эта позиция содержит некоторые элементы шизофрении.

# Резюме

На сегодняшний день важно рассмотрение медиации как междисциплинарной научной дисциплины, имеющей нечеткие, но явно определяющиеся границы.

Медиация все чаще рассматривается не только как технология разрешения споров, но и как способ социального взаимодействия.

Предпосылкой к такому широкому взгляду на медиацию являются ее основополагающие принципы, создающие фундамент для наделения сторон властью и силой влияния, автономией, свободой волеизъявления, ответственностью.



УСЛЫШАТЬ – ПОНЯТЬ – ПЕРЕДАТЬ ДРУГОМУ – ПОЛУЧИТЬ  
ОТВЕТ

# ОСОБЕННОСТИ ПРОЦЕДУРЫ МЕДИАЦИИ И ДЕЙСТВИЯ МЕДИАТОРА

# Применение медиации

- 1. Когда интересы сторон направлены в будущее, а не высказываются правовые претензии из прошлой жизни( после развода, раздела бизнеса, земельного участка и пр.)
- 2. В фокусе внимания – длительные дальнейшие отношения ( общение с детьми, существование бизнеса, совместное использование оборудования и пр.)
- 3. Эмоциональная заряженность личных отношений, мешающая конструктивному разговору( развод, разногласия владельцев общего бизнеса)
- 4. Желание сохранить в тайне конфликтные отношения, но требующие разрешения ситуации.
- 5. Необходимость выработать мета-решение ( суд не охватит все нюансы)
- 6. В случае трудного вопроса, где не может быть однозначного ответа.

# Границы медиации

- Медиация не применяется, когда:
  - 1. Очевидна огромная разница между спорящими сторонами (чужое решение).
  - 2. Отсутствуют искренности намерений сторон (псевдосогласие).
  - 3. Необходимо однозначное решение (да/нет).

# Особенности процедуры медиации

1. Право в медиации учитывается, но не применяется ( как в суде).
2. Вариант решения выхода из конфликта вырабатывается сторонами, а не выносится третьим лицом – медиатором ( как в суде)
3. Истинные интересы сторон – приоритетны.
4. Определение различий в интересах сторон и обозначение возможной общности.
5. Перевод из противостояния сторон в их сотрудничество.
6. Поиск новых форм совместной дальнейшей деятельности.
7. При невозможности таковых – прекращение отношений.
8. Конфликт прекращается за счёт прояснения истинных причин.
9. Конфликт рассматривается во всех аспектах, что позволяет в итоге, на основе сотрудничества и добровольности сторон, выработать жизнеспособное решение, которое будет исполнено сторонами.
10. Сохраняется репутация спорящих сторон, нет огласки спора.
11. Значительный уровень ответственности сторон за выработанное решение ( 100%) , большая самостоятельность при разрешении проблем и отстаивании своих интересов.
12. Принятие сторонами друг друга, права иметь собственные интересы и право их отстаивать.
13. Фокус внимания направлен в будущее: как дальше жить, какие отношения конструктивны.
14. Медиатор поддерживает стороны на их пути к совместным договорённостям.

# Должен ли медиатор предлагать свой вариант решения вопроса?

- **Добрая услуга:** быстро достичь согласия.
- Эмоции – игнорируются.
- Переговоры – прогматичные.
- Истинные причины – частично раскрыты.
- **Доступ к справедливости:** доступность и неофициальность процедуры.
- Возможно положительное решение для более слабой стороны.

# Различные взгляды на процедуру медиации

- **Примирение:** главное - помирить.
- Как необходимость – минимум самостоятельности, давление (неэффективно).
- Если примирение, как признание, принятие друг друга – решение исполнится.
- **Преобразование:** изменения в общественной жизни.
- Привлечение внимания большого количества людей - возможна выработка социально-значимого решения.
- **Автономность:** максимальная самостоятельность и ответственность сторон.
- Выявляются истинные причины спора.

# Компетенции медиатора.

Стратегия разрешения конфликта требует профессионально-технологической оснащённости медиатора компетенциями в рефлексивно-акмеологическом, экзистенциально-психотерапевтическом, психолого-практическом и социально-правовом планах. Одной из важных составляющих является компетентность в проведении рефлексивных процедур, понимание сущности и особенностей рефлексивных процессов.

# Методы работы медиатора

## Оценочный метод.

- Медиатор оценивает перспективы ( в основе его деятельности – право).
- Влияет на результат.
- Предлагает свои варианты решения спора.

## Содействующий метод

Медиатор « мягко» координирует и ведёт стороны по пути согласия, строго соблюдая логику процедуры, регламент и принципы медиации. Поддерживает в высказываниях, демонстрирует принятие человека и признание его чувств и эмоций, не оценивает, не критикует.

# Задачи медиатора

- **Главная задача:** выслушать – прояснить - понять самому – уточнить - перефразировать - передать другому – помочь оппонентам понять друг друга.
- Следить за правилами, которые вырабатывают сами стороны.
- Координировать процесс медиации, направлять, мотивировать к обсуждению тем.
- Делать « неосознанное, невысказанное» явным, осознанным.
- Выявлять неэффективные модели поведения сторон, иррациональные установки.
- Признавать и принимать людей такими, какие они есть, не оценивать, но и без обязательства одобрять поведения или разделять мнения сторон.
- Соблюдать принципы медиации.
- Осознавать последствия своих действий.

# Что запрещено делать медиатору?

- Выносить решения по спору.
- Искать правых и виноватых.
- Навязывать свои решения, принуждать к раскрытию какой-либо личной информации.
- Консультировать стороны, как психолог или юрист.
- Раскрывать любую информацию по спору, кроме той, что может угрожать здоровью и жизни третьих лиц и самих участников процедуры.

# Действия МЕДИАТОРА

Медиатор уточняющими вопросами, репликами, вопросами-переспросами, вопросами на понимание, репликами — обратной связью — осуществляет следующее:

- склоняет каждого участника не заниматься воспоминаниями о прошлых событиях и отношениях, а во внутреннем и речевом плане «выстраивать» будущее;
- направляет на выработку решений, которые конкретизируются в действиях, конкретных во времени, пространстве и точном содержании;
- ориентирует реплики участников так, чтобы негативное оценочное высказывание по отношению к партнеру, его действиям, ситуации, условиям было переформулировано как позитивное, желаемое, направленное в будущее.

# Что должен делать медиатор?

- Создать и поддерживать доверительную, безопасную атмосферу.
- Соблюдать нейтральность, поддерживать равноправие сторон в период проведения процедуры.
- Организовать процесс переговоров, мотивируя к активности участников.
- Поддерживать стороны в их стремлении к урегулированию спора, творческому подходу в выборе вариантов и путей реализации решений.
- Поощрять высказывание собственных точек зрения участников.
- Помогать в формулировке выработанных сторонами итоговых соглашений.

# Как не « провалиться» в прошлое?

- Медиация ориентирована на будущее, на сохранение отношений в перспективе. В медиации не делается акцент на прошлом, на уже произошедших событиях, фактах прошлого, как это обычно происходит на судебном процессе. В этом основное преимущество медиации, в этом же таится *один из рисков для медиатора* – удержаться от выяснения прошлого в отношениях сторон и от выводов.

# Что делает медиатор, чтобы сохранить себя?

Рефлексирует: что движет мною, что помогает проявлять навыки и умения, что мешает?

- Обращает внимание на своё тело – оно подсказывает, когда чувства влияют на мысли и поведение.
- Старается помнить, какие модели поведения создают сложности для сохранения нейтральности, вызывая желание «спасти» или «защитить» одну из сторон.
- Говорит нейтральными фразами.
- Проверяет регулярно правильность своих предположений.
- К каждой ситуации подходит, как к незнакомой, старается узнать как можно больше о ней.
- Уделяет одинаковое внимание обеим сторонам.
- Вовремя останавливает переговоры, если уровень агрессии начинает затягивать.
- НЕ реагирует на попытку втянуть в спор, призывы проявить сочувствие, но лишь наблюдает, понимая, что САМ МЕДИАТОР не является адресатом, и продолжает сохранять равноприближенность сторонам.
- Вмешивается в случае усиления агрессивного поведения, понимая, что не он является причиной агрессии, что эмоция проявляется сторонами независимо от медиатора.

# Что способствует успешности процедуры медиации?

- Профессионализм медиатора- особенно важен.
- Сотрудничество сторон против конфликта.
- Взаимоуважение и принятие участниками друг друга.
- Навык слушать и слышать другого.
- Спокойное принятие иных точек зрения, отличных от собственных.
- Отсутствие оскорбительных высказываний.
- Добровольность. Честность и открытость.
- Готовность соблюдать совместно выработанные решения и договорённости.

# ПАМЯТКА участникам встречи

- **Будьте открытым.** Открыто говорите о том, что беспокоит, и в чем вы испытываете потребность.
- **Конкретизируйте.** Четко формулируйте свои ожидания, возможности и пожелания в отношении действий других людей.
- **Будьте терпеливы.** Вы можете попросить участников встречи остаться в комнате или объявить перерыв, чтобы обсудить возникшие проблемы или разрешить сомнения, которые могут возникнуть.
- **Концентрируйтесь на ваших потребностях.** Вместо того, чтобы высказывать свое мнение о человеке, говорите о том, что хотите именно вы и в чем вы испытываете потребность.
- **Сохраняйте конфиденциальность.** Не распространяйте полученную информацию. Все заметки, сделанные в ходе обсуждения, должны быть уничтожены, а сказанное во время медиации не может быть использовано в суде или во время иной процедуры урегулирования споров.
- **Слушайте.** Прислушивайтесь к тому, что другие участники встречи желают вам сказать.
- **Избегайте угроз и оскорблений.** Старайтесь говорить конструктивно, без жестов, интонаций и слов, которые другая сторона может трактовать, как угрозу. Представьте, как бы вы себя чувствовали, ели бы угрожали вам.

# Требования к участникам процедуры

- Дееспособность всех участников процедуры.
- Надежда на успех процедуры, вера в свои способности в достижении договорённостей с оппонентом.
- Мотивация в достижении этих договорённостей.
- Готовность честно обсуждать не всегда приятные темы.
- Наличие свободного времени для полноценного участия в процедуре медиации.
- Понятие о личной ответственности за принятые решения, восприятие конфликта, как «собственного».
- Терпимость к оппоненту, желание понять его мотивы и истинные интересы.
- Юристам и пр. приглашённым на процедуру помнить, что собственниками конфликта являются СТОРОНЫ, и не мешать высказываниями и замечаниями по ходу процедуры.

# Условия проведения процедуры медиации

- Каждый из участников, на принципах добровольности, может покинуть процедуру.
- Вся информация должна быть предоставлена. Жизнеспособность медиативного соглашения зависит от полноты сведений, предоставленных сторонами.
- Если в процессе медиации не были найдены приемлемые варианты решений и дело передано в суд, то вся информация подлежит уничтожению ( все записи), а медиатор не свидетельствует в суде.
- В случае угроз в адрес кого бы то ни было из присутствующих на процедуре, медиация ПРЕКРАЩАЕТСЯ.
- При подготовке к процедуре участники имеют право проконсультироваться с юристами.
- Все переговоры ведутся совместно при общем участии. Раздельные встречи возможны с согласия всех сторон.
- Расходы на медиацию оплачиваются поровну.

# Эффективное поведение

- **АССЕРТИВНОСТЬ** – лучший ответ на гнев и агрессию сторон, лучший способ сохранить безопасную и комфортную атмосферу медиативных переговоров.
- Поведение, основанное на уважении к себе и другим.
- Понимать и признавать чувства оппонента.
- Признавать право чувствовать то, что он чувствует.
- Четко, однозначно и нейтрально формулировать свои чувства..
- Использовать нейтральную лексику и избегать негативных ярлыков.
- Предложить изменить шаблоны поведения и объяснить при этом свои мотивы.
- Корректировать первоначальную позицию ради достижения консенсуса.
- Оставаться спокойным.

# Неэффективное поведение

- **Пассивность**
- **Манипуляция**
- **Агрессия**
- Поведение, вызванное недостатком самоуважения
- Поведение, вызванное недостатком уважения к себе и другим
- Поведение, вызванное недостатком уважения к другим

# Негативно заряженные ЭМОЦИИ

- **Гнев** может принимать самые разные формы в поведении:
- Адекватное выражение чувств – лучший из них. Но есть и иные:
- Смещенное выражение чувств ( направленное на человека, но не связанное непосредственно с ним, направленное на какое-то конкретное событие, но фактически не связанное с ним).
- Беспорядочное выражение чувств (когда люди ощущают страх, демонстрируя злость).
- Выполнение определенного ритуала или проявление злости, направленное на получение внимания, контроля над ситуацией, демонстрация своей беспомощности или мщение.
- Целенаправленное поведение, имеющее цель запугать или ввести в замешательство.
- *Помните что за ГНЕВОМ всегда стоит БОЛЬ*

# Управление агрессией

Если во время переговоров стороны проявляют сильную агрессию, МЕДИАТОРУ следует:

- Обратить на это внимание сторон, напомнив о правилах поведения.
- Держать под контролем свою собственную реакцию.
- Привлечь внимание сторон своими действиями ( изменить что-либо в пространстве, встать, открыть окно или дверь, налить воды в стакан и пр.)
- Направить чувства и поведение, связанные с гневом, в более безопасное русло.
- Использовать инструмент «Я-сообщение».
- Перевести энергию злости в энергию реализации истинных потребностей участников ( напомнить сторонам о цели встречи, интересах сторон и ценности конструктивного решения)
- Применить директивную стратегию управления переговорами.

# В каких случаях медиатор применяет директивную стратегию?

Медиатор вправе остановить спор, когда:

- Стороны повторяют одно и то же.
- Перестают обсуждать проблемы, обозначенные в темах медиации.
- Кто-то из участников процедуры выглядит напуганным или подавленным.
- Участники упорно продолжают настаивать на своём, обстановка накаляется.
- Произносятся обвинения и оскорбления, используются грубые и обидные слова и выражения в адрес другой стороны.



«Людям мешают не вещи, а то, какими они их видят»

Стоик Эпиктет

# **ТЕХНИКИ И ИНСТРУМЕНТЫ МЕДИАТОРА( + ПРЕЗЕНТАЦИЯ В ОТДЕЛЬНОМ ФАЙЛЕ)**

# Задавание вопросов

Вопросы дают единственный доступ к проблемной ситуации и ресурсам сторон конфликта. В связи с этим рекомендуется: при задавании вопросов учитывать контекст и ограничиваться областями, которые участники процедуры *определили* совместно.



# «Сундучок» медиатора: техники и инструменты

- Активное слушание:
- Раппорт, Эмпатия( слышать сердцем)
- Принятие, уважение, желание и готовность понять, умение слышать содержание (что?)и скрытие эмоции и чувства (как?), безоценочность.
- Петля понимания
- Пауза
- Стена
- Воронка вопросов
- Деконструкция
- Вербализация
- Отражение
- Резюмирование
- Обобщение
- Перефразирование
- Рефреминг
- Эхо
- Я-послание
- СМС - расшифровка
- Сам МЕДИАТОР

# АКТИВНОЕ СЛУШАНИЕ

- **Перефразирование** – пересказ значимых и важных фраз своими словами. Помогает услышать собственные высказывания со стороны или смысл, который ими передается.
- **Эхо-техника** – повторение слов собеседника.
- **Резюмирование** – краткая передача смысла высказанной информации. Выглядит в виде выводов, заключений разговора.
- **Эмоциональный повтор** – пересказ услышанного с проявлением эмоций.
- **Уточнение** – задавание вопросов с целью уточнения сказанного. Указывает, что говорящего слушали и даже пытались понять.
- **Логическое следствие** – попытка выдвинуть предположения о мотивах сказанного, развитие будущего или ситуации.
- **Нерефлексивное слушание** (внимательное молчание) – молча слушая, вникая в слова собеседника, поскольку можно пропустить мимо ушей важную информацию.
- **Невербальное поведение** – установление зрительного контакта с собеседником. Вербальные знаки – продолжение разговора и указание, что вы его слушаете: «да-да», «продолжайте», «я вас слушаю».
- **Зеркальное отражение** – выражение тех же эмоций, что и у собеседника

1. Активное слушание. (Что → Как → О чём). [“сонастройка друг на друга”].
2. Looping (Петля Понимания). “Правильно ли я вас понял?” [понимание].
3. Обобщение / Резюмирование и Отражение. [управление процессом медиации].



4. Перефразирование (рефрейминг) – обобщение того, что сказал другой, но своими словами. [чтобы уменьшить накал ситуации и повысить шансы на эффект. контакт].
5. Техника задавания вопросов: [понимание, уменьшение альтернатив, поиск альтернатив].



6. Пауза [подумать, успокоиться, осмыслить, прийти в себя].
7. “Я”-сообщения (Описание факта + Выражение чувства + Описание потребности + Просьба). [для снятия конфликтности и дискомфорта].
8. “Ты”-сообщения. [согласование действий].

Для эффективной работы медиатору необходимо уметь выполнять различные роли. Это не роль судьи и родителя. Роли медиатора - функциональные, необходимые для качественного выполнения поэтапных задач на каждой фазе процедуры медиации.

## **7 РОЛЕЙ МЕДИАТОРА.**

**ПРЕЗЕНТАЦИЯ В ОТДЕЛЬНОМ ФАЙЛЕ**

ТЕМА 5

**ТЕХНИКИ ВЕДЕНИЯ  
ПРОЦЕДУРЫ МЕДИАЦИИ.  
ФАЗЫ МЕДИАЦИИ**

# Структура процедуры медиации

Процедура медиации имеет чётко организованную структуру, логику которой необходимо соблюдать.

Медиация , основанная на понимании  
состоит из пяти фаз.

1. Заявление сторон.
2. Формирование повестки дня.
3. Работа над конфликтом.
4. Разработка и оценка вариантов.
5. Заключение соглашений.

**Роджер Фишер и Вильям Ури в рамках «Гарвардской программы ведения переговоров» предложили стратегию переговоров, нацеленную на решение проблемы и в то же время основанную на практике медиации.**

## **1. Раздели дела и людей.**

**Взаимодействие людей на деловом уровне становится возможным в своей основе только при условии хороших эмоциональных отношений.**

## **2. Сконцентрируйся на интересах, не на позициях.**

**С помощью техник ведения беседы существует возможность выразить чувства, обозначив глубоко сокрытые факторы конфликта.**

# ПРАВИЛА ПРОЦЕДУРЫ

- Особые рефлексивные требования к медиатору предъявляет необходимость регулировать коммуникацию. Трудности коммуникации на первых трех этапах медиации обязывают вводить жестко регламентирующие правила.
- Тонкая ситуативно-импровизационная поддерживающая и творческая работа медиатора является сущностью, которая требует большой и интенсивной тренировки посредника в конфликте в процессе подготовки профессионального медиатора.
- Это тренировка лингвистической чувствительности и утонченности, скорости обнаружения смыслов чужого высказывания и выстраивания «позитивных» и «направленных в будущее» интенций, которые способны совпасть со смыслами и содержанием высказываний партнеров по конфликту.

# Продолжительность медиации

- Подготовительный этап (предварительные встречи). Как и в любом непростом деле, успех медиации во многом зависит от того, насколько потенциальные участники понимают, во что они ввязываются, или на профессиональном жаргоне медиаторов, насколько они являются «реальными клиентами».
- Предпочтительно наличие у обеих сторон желания прийти к соглашению, что может быть вызвано различными факторами – от нежелания тратить уйму средств, времени и нервов на официальные разбирательства, до стремления сохранить нормальные отношения с противоположной стороной. Так, к примеру, в коммерческих спорах довольно часто возникает проблема потери важного поставщика, в результате чего у второй стороны могут сорваться собственные контракты.
- Относительно экономии времени: процедура медиации, от момента приглашения на встречу до ее завершения, может занимать от 4-8 часов, до нескольких встреч( 2-3) , которые назначаются, опять же, в удобное для всех участников время и в более приятном месте, чем зал судебных заседаний.

# Пример

- Сотрудничавший с администрациями нескольких американских президентов, знаменитый политический медиатор Гарольд (Хэл) Сандерс рассказывал о том, что в процессе заключения знаменитого Кемп-Девидского соглашения, он двадцать восемь раз «мотался» из Америки на Ближний Восток, обеспечивая достижение понимания между договаривающимися сторонами. Инициатор этих переговоров, президент Джимми Картер, неплохо владел навыками медиации.

# Подготовительный этап

- Для и до проведения процедуры медиации подписывается Соглашение об оказании услуг. В нем фиксируются все необходимые позиции: характер услуги, оплата, необходимые правила и взаимные обязательства, время, место, длительность проведения сессий медиации.

В договоре фиксируется, что пока медиация не закончится (м.б. прервется) ни одна из сторон не обращается в суд.

Пояснить участникам процедуры, что итоговое Соглашение, то, что получится в результате медиации, можно будет (при общем желании сторон) заверить у нотариуса, в нем подробно прописав ответственность за невыполнение обязательств или договоренностей.

Например: "В случае возникновения новых обстоятельств или обстоятельств, вызывающих споры, можно продолжить обсуждение новой темы "....." до достижения «согласия» или ....



# Процедура медиации – общие ПОНЯТИЯ.

- Потом переходят к этапу прояснения (разрешения проблемы) на котором участники высказывают свои мнения по поводу предмета спора, делятся своими вариантами путей разрешения проблемы, обговаривают их на предмет приемлемости для обеих сторон и реальности их осуществления на практике.

В конфликте люди склонны отстаивать свои позиции и выдвигать требования, а также возводить вокруг них стену аргументов, отгораживая от себя и окружающих от истинных причин конфликта.

Медиатор может перевести вектор обсуждения с позиций на интересы. Он помогает обеим сторонам ответить на вопрос «зачем ТЕБЕ это нужно?». Ответ на этот вопрос зачастую является сюрпризом для самих участников конфликта, потому, что интересы оказываются намного шире, а возможные способы их удовлетворения разнообразнее и проще, чем «железобетонная логика» однозначной позиции-требования.

# Продолжение процедуры

- Затем наступают этапы выработки совместного решения и составления письменного договора/соглашения.
- Проект договора обговаривают и закрепляют письменно. После чего соглашение может быть оценено на предмет его соответствия закону или стороны могут ограничиться обязательной «проверкой на реальность»

# ФАЗЫ МЕДИАЦИИ

- 1 фаза медиации: «собираются истории» («нарративы» — Anderson, Goolishian, 1990; Людевиг, 2004), фиксируются и рефлексировываются различные представления сторон о ситуации.
- 2 фаза медиации: собираются «конфликтные темы», которые обсуждаются, структурируются, ранжируются.
- 3 фаза медиации: проясняются потребности спорящих, особенно те из них, которые могут объединить спорящие стороны для работы в направлении разрешения конфликта; поиск таких потребностей осуществляется путем «перевода претензий» (декларируемых предметов спора) в плоскость истинных потребностей участников.

# ФАЗЫ МЕДИАЦИИ

- 4 фаза медиации: проводится «Мозговой штурм», при котором предлагаются, прорабатываются и обсуждаются множество вариантов решений по всем «конфликтным темам», а также находятся взаимоприемлемые формулировки решений, которые устраивают «партнеров по конфликту». Проводится проверка на жизнеспособность выдвинутых решений.
- 5 фаза медиации: формируется, совершенствуется и оформляется «Соглашение», в которое включаются согласованные сторонами формулировки, фиксируются темы и вопросы, не получившие пока своего разрешения.
- Проводится экспертиза «соглашения» на соответствие праву. При необходимости привлекаются юристы, сотрудники управления или администрации (если спор — внутри организации), и подписание итогового «Соглашения».

# С ним/с ней , врагом, невозможно ничего обсуждать!

- В 1 -й фазе негативные эмоции сдерживаются , состояние участников - на высоком уровне напряжения. Профессиональные навыки медиатора позволяют «удерживать» аффективно заряженную конфликтную динамику, противодействовать эскалации конфликта, переводить обсуждение в предметный план.
- Медиатор создаёт доброжелательную атмосферу, блокирует негативные эмоции участников медиации. Присутствие третьей стороны, непривычные способы обращения со сформированными стереотипами конфликтного поведения участников медиации вызывают сильные аффекты, которые блокируют рефлексивные возможности присутствующих.
- Проявление медиатором искренней заинтересованности, пояснение смысла и логики процедуры, обсуждение и прояснение понятий принципов медиации, помогает сторонам проявить большее доверие к процедуре и медиатору, что способствует началу продуктивных переговоров.
- Итогом 1-й фазы является готовность сторон к формированию повестки дня, обозначению тем обсуждения, согласия к началу сотрудничества с оппонентом.

# «Надо же! Я же так же думал/а»

- Во 2-й фазе медиатор (оставаясь «нейтральной», непредвзятой стороной в положении «между спорящими») мобилизует рефлексивные процессы сторон, помогая найти и сформулировать темы, «горячие» для спорящих. Помимо учета аффекта, блокирующего рефлексивность партнеров по конфликту, необходимо учитывать эффект «виртуала», т. е. общение участника конфликта не с реальной личностью, а со сформированным стереотипным образом, рожденным в одной из коротких ситуаций, жизненных коллизий и продолжающим существовать в комплексе представлений о партнере. Проблема соотношения мощи рефлексии (как способности блокирования виртуала) и мощи виртуала (как способности блокирования рефлексии) в технологии медиации выходит на уровень профессионализма медиатора и обеспеченности его личностной устойчивостью. Постоянный процесс поддержки рефлексивной функции в системе переговоров — это с технической и с методологической точки зрения зерно технологии медиации.
- Итогом 2-й фазы является список тем, вопросов, над которыми предстоит работать сторонам в дальнейшем.

# «Могу слышать....!»

- В 3 –й фазе «нейтральная» позиция медиатора способствует проявлению глубинных психических структур каждого участника, прояснению своих «потребностей», осознание ложных позиций, а не истинных интересов. Особенностью осознанных потребностей является то, что именно их «неосознанность» или «вытесненность» часто приводит к эскалации конфликта, особенно между супругами.
- Это этап кульминации. Только при условии успешного его проведения возможен следующий. «Нейтральная позиция» медиатора — это также ряд умений специалиста, которые можно описать, как умения поддерживать и восстанавливать во внутреннем плане метапозицию — конфронтацию с собственными чувствами, отношениями, убеждениями (Похмелкина, 1996, 2007).
  - Нейтральность, «вне партийность» — это невовлеченность в интересы сторон, поддержка во внутреннем плане отношения «Ты — прав, и ты — прав», а также уважения к каждой из этих позиций, причем несмотря на случающиеся в медиации моменты дискредитации и самодискредитации участников. При этом удерживание медиатора в нейтральной позиции требует искусства обращения со своими чувствами и отношениями, хорошей тренированности.
  - Итог 3-й фазы: готовность к сотрудничеству с оппонентом против конфликта. Изменение внутреннего настроения и физического состояния сторон, появление на лицах доброжелательного выражения лица, более частые контакты глаз участников спора, сближение стульев, использование общего листа для внесения предложений и пр.

# «Надо найти решение, чтобы дальше ЖИТЬ».

- В 4-й фазе при успешной реализации задач третьего этапа наступает перелом: участники постепенно приходят в состояние, выражающее отношение к «партнеру по конфликту»: «Могу слушать и слышать вторую сторону». Прохождение отношений от «С ним, врагом, невозможно ничего обсуждать» через «Кое-где слышу, но он/она — не прав/а!» и до «Надо же! Я же так же думал/а!» к «Могу слышать....». И теперь : «Надо найти решение, чтобы дальше мирно жить. Неважно с ним/ней или без него/нее»
- Этот этап представляет собой творческую фазу работы в процессе медиации. На этом этапе предполагается, что уже восстановлена способность к коммуникациям, произошла разрядка напряжения, найдено общее поле ценностей и потребностей.
- Итог 4-й фазы: составление проекта соглашения.

# «Не забыть главное».

- В 4-й фазе имеет место реальное творчество, похожее на работу в технике «Мозгового штурма», где поддержка рефлексивных механизмов осуществляется лишь в направлении «Не забыть главное».



- В 5-й фазе в работе медиатора нет необходимости управлять рефлексивными процессами, поскольку акт «подписания договора» проводится как событие, фиксирующее этап — **«завершение войны» между сторонами.**

ТЕМА 6

# ФИЛОСОФИЯ МЕДИАЦИИ

# Управление конфликтом

- Медиация – не «волшебная палочка» и не всегда достигает успеха.
- Медиация – дополнительный инструмент в арсенале специалиста по урегулированию конфликтов. Чем богаче арсенал – тем лучше.
- Медиация работает гораздо эффективнее, когда стороны конфликта точно знают, что это не единственный инструмент.
- Методы урегулирования конфликта необходимо сочетать и комбинировать.

# МЕТА-ПОЗИЦИЯ МЕДИАТОРА

Мета-позиция (рефлексивная позиция) медиатора. Медиатор в проведении конфликтных переговоров восстанавливает коммуникацию и возвращает (восстанавливает) участникам способность к рефлексии. Это требует особой психолого-педагогической оснащенности медиатора, убежденного в том, что:

- об отношениях рассказывают, а не только их проживают;
- конфликте можно рассказывать, используя лишь предметный уровень, т. е. описывая лишь то, что можно увидеть, услышать;
- необходимо прояснять скрытые интересы и знакомить с ними партнера по конфликту;
- не замалчивать конфликты, а с ними жить, их выдерживать — это не просто важное, а единственно возможное для совместной жизни и работы условие существования;
- что есть много способов таким образом выходить из конфликтов, чтобы снова вместе жить или работать (что означает использование конфликтной энергии для развития ситуации);
- что не должно избегать, увиливать от конфликта, давая пищу для торжества «виртуала» — картины врага;
- что важно понимать инородность Другого и его потребностей.

Все перечисленное называем внутренней либерализацией медиатора, что способствует развитию автономии и свободы, толерантности к Другому, способности воспринимать и принимать Другое.

# УСТАНОВКИ МЕДИАТОРА-1

- О себе.
- Медиатор отвечает за процедуру , но не за конфликт.
- Медиатор работает собой.
- Медиатор – пустой сосуд.
- Медиатор не декларирует, а обсуждает и предлагает.
- Поддержка участников – ЗАКОН.
- Не быть правым, а понять других.
- Интересуйся человеком, а не проблемой!
- Путь решения проблемы – признать ее по-честному.
- Я достаточно верю в себя, мне не нужна чужая оценка.
- Я имею право ХОТЕТЬ хорошо выполнить свою работу.

# Установки медиатора -2

- Об участниках.
- Стороны являются собственниками своего конфликта.
- Люди имеют право быть другими, а не плохими или хорошими.
- Никто не вправе посягать на чужую ответственность и чужое право.
- Каждый выбор человека правильный, т.к. он опирается на окружающие его факты.
- Люди умеют договариваться.
- Все негативные эмоции – защитные.
- Самое большое количество сил мы тратим на защиту себя.
- Каждый имеет право на защиту своих интересов.
- Он «плюнул» в тебя потому, что сам боится.

# Философия медиации

- Всё связано со всем.
- Ничего само собой не разумеется.
- Намерения всегда позитивны.
- Прав каждый!
- Смысл не бывает предельным.
- Каждый человеческий выбор является наилучшим.
- Человек находит ответ в себе самом.

# Ищите здоровые зоны в отношениях!

- Главный принцип рефлетехнологий медиации — это принцип салютогенеза: найти «здоровые зоны» в системе больных отношений, затем сделать конкретные шаги по укреплению этих здоровых зон, чтобы, опираясь на них, перейти в область разрешения проблем.
- Принцип салютогенеза, активно развиваемый с конца 1990х, становится одним из ведущих в деятельности «помогающих» профессий — врачей, медиаторов, психологов, консультантов.

- Принцип салютогенеза возник в лонгитюдных исследованиях развития (Rutter, 1993), психологии и патологии развития (Levis, Miller, 1990), из исследований салютогенеза и здоровья в угрожающих жизни ситуациях (Antonovsky; Haisch, 1996).
- Рядом с факторами риска и осложнений в критических для жизни ситуациях эти угрожающие жизни процессы сопровождают так называемые «салютогенные» защитные факторы, поддерживающие способности к сопротивлению .
- Этот принцип был развит до теории салютогенеза, используемой в практике психолого-психотерапевтической помощи, которая в последнее десятилетие используется многими практиками и теоретиками социальных технологий.

# САЛЮТОГЕНЕЗ в МЕДИАЦИИ

- **Принцип салютогенеза** может быть конкретизирован в медиации так:
  - вместо трудностей и проблем целесообразно направлять усилия на поиск ресурсов и здоровых зон, на выявление оздоравливающих возможностей и структур;
  - отказ от поиска «больших» решений, откладывание во времени важных ответов, так как важные вопросы не решаются в спешке, ибо такой подход служит профилактикой саморазрушения (разочарования, вины за ошибки, взрывов и конфликтов) и тренингом всех механизмов и инструментов, служащих позитивным изменениям;
  - фокус внимания д.б. направлен на зоны, где есть или может быть коммуникация и совместное бытие, где есть или могут быть точки соприкосновения, где еще существует основа совместных ценностей и привычек, убеждений и иллюзий, желаний и надежд.

## Взгляд направлен в будущее!

- Задачи салютогенеза решаются в конкретных, еще различных действиях медиатора, которые можно описать так: «всмотреться, установить контакт, общаться со здоровой зоной человека.
- **«Приоритетность будущих отношений»,**  
**«предметность, конкретность»,**  
**«ПОЗИТИВНОСТЬ ВЫСКАЗЫВАНИЯ».**

# ВОССТАНОВЛЕНИЕ ОТНОШЕНИЙ

- С точки зрения понимания процессов восстановления отношений в медиации, все это составляет поиск такого качества совместной работы, жизни, взаимодействия, когда существуют ориентировка на принятие другого.
- Это означает отказ от одностороннего/монопольного предписывания;
- способность «сохранять экологическую чистоту отношений» (т. е. предотвращать собирание «конфликтного мусора» — обид, несправедливости);
- отказ от поиска виноватых, механизмов образования проблем и несправедливости, а главное — активизацию усилий на рефлексивное всматривание в ресурс и потенциал, т. е. обнаружение возможностей для объединения, «совместной деятельности».

# Медиация и мы.

*Человеческая  
открытость – вот  
главная  
нравственная  
нить, связующая  
нас вместе.  
М. Юнус ( 2006)*



# БУДУЩЕЕ МЕДИАЦИИ

- Интерес к медиации со стороны психологов, конфликтологов, психотерапевтов, педагогов и юристов имеет волнообразную траекторию. Пики краткосрочной моды сменяются разочарованием. Затем возникает новая волна интереса и опять наступает повтор апатичного спада интереса. Эта тенденция наблюдалась в трех профессиональных группах: психологов, психотерапевтов, адвокатов, предпринимателей-управленцев.
- Все без исключения высоко оценивают необходимость внедрения медиации в отечественную социальную практику и ее психологическое обеспечение. Но после кратковременных попыток использования в практике психологической или юридической помощи возникает убеждение в её несвоевременности, в том, что ни люди, ни условия не готовы пока к использованию медиации в практике преодоления конфликтов в России.

# ПРЕДПОСЫЛКИ РАЗВИТИЯ МЕДИАЦИИ В РОССИИ

Анализ предпосылок развития медиации в России показывает следующее фактическое состояние дел:

- 1) медиация — редкое, экзотичное явление, именно поэтому оно очень привлекательно;
- 2) традиционно с давних времен в России существовало много средств саморегуляции при разрешении конфликтов.

Исторически достоверные факты:

сословные офицерские, крестьянские и купеческие суды, где конфликты разрешались близкими к медиации способами;

мировая сделка, мировое соглашение как результат подобного процесса был во многом прообразом российской судебной системы;

3) сегодняшняя кризисная судебная система побуждает к развитию медиации как средству саморегуляции, тем более что для россиян разработка социальных механизмов разрешения конфликтов была более привычной, нежели обращение к суду — и это служит благоприятной предпосылкой для развития медиации у нас.

# Две этические системы ЛЕФЕВРА

- В.А. Лефевр выдвигает идею двух этических систем и показывает, что приоритеты «победителя», «борцовской психологии», «психологии победителя» свойственны русской и усилены советской культурой.

Согласно В.А. Лефевру существуют две этические системы

- Первая этическая система:
- Человек поднимается в собственных глазах, когда он идет на жертвенный компромисс.
- Вторая этическая система:
- Человек поднимается в собственных глазах, когда он идет на жертвенную конфронтацию (Лефевр, 2002а, 2002б).
- В.А. Лефевр отмечает: «В начале 1980-х годов было показано, что могут существовать культуры двух типов. В культурах первого типа достоинство людей возрастает, когда они устанавливают отношения компромисса друг с другом, а в культурах второго типа — когда они бескомпромиссны друг к другу. В силу таких особенностей в культурах первого типа легко возникает процедура саморазрешения конфликтов, в то время как в культурах второго типа сама по себе такая процедура не появляется...»

# Представим себе широкую дорогу, по которой идут машины.

- Естественно считать, что каждый водитель стремится побыстрее достичь пункта, в который он направляется. Также естественно предположить, что, двигаясь, водители мешают друг другу и поэтому вступают в постоянные конфликты. Представим себе теперь, что есть две дороги. Водители на первой дороге поднимаются в собственных глазах и в глазах других водителей, если уступают друг другу дорогу.
- А водители машин на второй дороге теряют свое лицо, когда уступают. Ясно, что скорость движения на первой дороге будет выше, чем на второй. Попытки большого числа водителей сохранить свое индивидуальное достоинство оказывают существенное влияние на весь макропроцесс. Они порождают турбулентность в потоке машин, которая и вызывает замедление» (Лефевр, 2002).

# Страна «победителей»

- В.А. Лефевр показывает, «что такой, казалось бы, далекий от схем традиционной экономики фактор, как стремление сохранить достоинство, может приводить к серьезным макроэффектам. На первый взгляд, кажется, что решить проблему достаточно просто: нужно увеличить число полицейских и строго наказывать водителей, вступающих в конфликты. Они перестанут конфликтовать, но скорость движения может упасть еще больше, ибо возникнет массовая моральная депрессия» (В.А. Лефевра «Алгебра совести», 1982 г).
- Официальная культура Советского Союза принадлежала ко второму типу, «...что приводит к отсутствию процедуры саморазрешения конфликтов: они либо заканчиваются победой одной из сторон, либо ликвидируются вышестоящей инстанцией».

# В каком же направлении пойдет развитие медиации в России?

- В «американском», где медиация существует как альтернатива официальному суду?
- Или в «европейском», где медиация означает развитие культуры обращения с конфликтом?

Россия нуждается в медиации как инструменте внутренней демократизации и либерализации, т. е. в рефлексивнопсихологическом обеспечении развития автономии и свободы, толерантности к Другому, способности воспринимать Другое и принимать его.

# Медиация в современной России.

В России оказывают сопротивление внедрению медиации следующие особенности :

- – тяга к борьбе и победе дает иную энергию, требует иных талантов, нежели переговоры; это противоречит стремлениям к нормальным здоровым мирным отношениям;
- – очень сложно и трудно обнаружить и артикулировать конфликт: конфликты социально нежелательны; обнаруживается сопротивление к слову «конфликт», к восприятию субъектом самого себя конфликтующей стороной, что в принципе нормально;
- – чувствовать собственные интересы, понимать их и отстаивать в присутствии партнера по конфликту, воспринимаемого «врагом», непривычно, это требует тренированности рефлексивной функции;
- – признание важности отдельного человека, его жизни и его убеждений, отказ от духа коллективизма, его идеалов — особенно трудно для русско-советского коллективистского менталитета;
- – прозрачность и близость в отношениях — это непривычный способ поддержки отношений; – требуются развитые рефлексивные умения — создать во внутреннем плане дистанцию по отношению к общепринятым привычкам, социально желаемому поведению, что практически отсутствует в культуре;
- – устойчивость таких иллюзий, как «Чтобы выжить рядом с таким мужем/женой/начальником/подчиненными, требуется играть в хитрые игры», «На свободном рынке требуется скрывать собственные слабости, собственную идентичность: важно не быть прозрачным»

# Перспективы медиации

- Поиск механизмов самовозрождения в критических социальных ситуациях (принцип салютогенеза) обнаруживает позитивные шансы для продвижения медиации в социальноэкономических условиях модернизации современной России.

*Желаю удачи и творческих успехов!*

**Манина Ирина  
Ивановна,**

магистр психологии, медиатор,  
тренер медиаторов, член  
СРО НП «Национальная  
организация медиаторов»

**Контакты:**

**[7928494@gmail.com](mailto:7928494@gmail.com)**



# Упражнение проводим в начале и финале тренинга.

## Упражнение “Самоанализ”

**Инструкция:** В правой половине листа нарисуйте на выбор одну из трех геометрических фигур(круг, квадрат, треугольник) и раскрасьте фигуру в тот цвет, который отражает ваше состояние, настроение сейчас.

ДАЛЕЕ – информация закрывается .

Если вы выбрали другую геометрическую фигуру по сравнению с началом упражнения и другой цвет, то это говорит о том, что данный тренинг повлиял на вас положительно в том случае, если синий, черный, коричневый цвет поменялись на красный, зеленый, желтый.

Если вы изобразили круг, значит, вы испытываете подъем в коммуникативной сфере и легко можете общаться с окружающими .

Если квадрат - вы испытываете подъем в интеллектуальной сфере и можете эффективно заниматься самообразованием.

Если треугольник вы испытываете подъем в сфере преподавания и воспитания



# Список литературы

1. Вацке Э. «Вполне возможно, эта история не имеет к вам никакого отношения.... М.: МЦУПК, 2009. -144 с.
2. Кроули Д., Грэм К. «Медиация для менеджеров: разрешение конфликтов и восстановление рабочих отношений». - М.: «МЦУПК», 2010.-304 с.
3. Мета Г., Похмелкина Г. « Медиация – искусство разрешать конфликты» – М.: « VERTE», 2004. – 320 с.
4. Маршал Розенберг « Язык жизни: ненасильственное общение» – М.: «София».2009. – 272 с.
5. Панкратов В.Н.» Манипуляции в общении и их нейтрализация».- М.: Изд-во Института психотерапии, 2000.-2008с. ( Серия: Психология успеха и эффективного управления).
6. Фридеманн Шульц фон Тун « Говорить друг с другом: анатомия общения». – М.: «FBK-Coaching, 2015. – 256 с.
7. Хесль Г. « Посредничество в разрешении конфликтов. Теория и технология». – СПб.: Речь, 2004. – 144 с.
8. Химмельстайн Д., Фридман Г. « Вызов конфликту. Понимающий подход в медиации». – М.: «МЦУПК», 2014. – 352 с.
9. Шамликашкили Ц. Основы медиации как процедуры урегулирования споров.- М.: МЦУПК, 2013. – 128 с.
- 10.