

12+

ИРИНА МАНИНА

Конфликт и медиация



Ирина Манина

Конфликт и медиация

<https://litres.ru/74148209>

ISBN 9785006997097

Аннотация

Книга о медиации и конфликтах создавалась мною не один год. В ней собраны идеи, проекты, ответы на важные вопросы, описаны реальные ситуации и сказочные истории. Интересна она будет педагогам, учителям и родителям, студентам вузов и всем тем, кто хочет научиться управлять конфликтами, чтобы жить мирно и счастливо в окружении друзей, понимать своих родных и близких правильно. Как это сделать? Ответ найдёте на страницах этой книги.

Содержание

КОНФЛИКТ И МЕДИАЦИЯ	6
Глава 1. Как конфликт стал предметом науки	7
Глава 2. Психологическая архитектура примирения и социальный контекст медиации	15
Глава 3. Психологические и тактические особенности поведения субъектов в конфликтном взаимодействии	21
Тактики поведения в конфликте	24
Типы конфликтных личностей	26
Цели и задачи конфликтологического консультирования	28
Коммуникативная компетентность медиатора/специалиста, работающего в зоне конфликта	29
Глава 4. Конфликты в организациях. Технология предупреждения и разрешения конфликтов	34
Классификация организационных конфликтов: анатомия противоречий	35
Признаки назревающего конфликта: тишина перед бурей	36
Поведение руководителя: лидер на линии фронта	37
Мир трудовых конфликтов: виды, функции и формы	38

Эмоциональный интеллект в офисной среде:	40
управление симпатиями	
Избегание конфликтов, основанных на	43
личных предпочтениях	
Глава 5. Медиация: мягкий способ	51
урегулирования конфликтов	
Понятия	51
Принципы медиации	53
Модели поведения сторон в переговорах	57
Преимущества и ограничения медиации	58
Понятие медиабельности ситуации	59
Пример проблемной ситуации для разбора	67
Глава 6. Виды и модели медиации	69
Классическая модель медиации	73
Конец ознакомительного фрагмента.	75

Конфликт и медиация

Ирина Манина

© Ирина Манина, 2026

ISBN 978-5-0069-9709-7

Создано в интеллектуальной издательской системе Ridero

КОНФЛИКТ И МЕДИАЦИЯ

Глава 1. Как конфликт стал предметом науки

«Если в вашей жизни нет конфликтов, проверьте, есть ли у вас пульс» Чарлз Ликсон, психолог

Конфликт сопровождает человеческую историю с тех пор, как люди научились жить вместе. Он возникает в семье и в школе, на работе и в бизнесе, в малых сообществах и в больших организациях. Долгое время конфликт воспринимался почти исключительно как нечто разрушительное: как сбой в отношениях, источник боли, угрозы и потерь. Однако с развитием гуманитарной и социальной науки стало ясно, что конфликт — это не только кризис, но и особая форма взаимодействия, в которой проявляются интересы, ценности, потребности и границы людей. Понять конфликт означало не просто научиться его избегать, а увидеть в нём закономерность человеческой жизни.

Научный интерес к конфликту складывался постепенно. В первой половине XX века исследователи стали отходить от упрощённого представления о конфликте как о случайной ссоре или моральном падении. Они начали рассматривать его как процесс, который можно изучать, описывать и

даже прогнозировать. Одним из первых, кто заложил основы такого взгляда, был Курт Левин. Его имя обычно называют, когда говорят о динамике группового поведения, мотивации и напряжения в социальном поле. Левин предложил рассматривать поведение человека не изолированно, а в контексте среды, в которой на него действуют силы притяжения и отталкивания. Из этой идеи выросло важнейшее понимание: конфликт — это не просто столкновение характеров, а взаимодействие взаимно противодействующих сил. Если в поле человека одновременно действуют несколько несовместимых стремлений, возникает напряжение, и именно оно становится источником конфликта.

Левин показал, что конфликт можно описывать как психологическую ситуацию выбора.

Иногда человек тянется сразу к двум привлекательным альтернативам, иногда вынужден выбирать между желаемым и необходимым, а иногда оказывается между двумя одинаково неприятными вариантами. Эти модели, казавшиеся вначале абстрактными, стали чрезвычайно полезными для понимания повседневных конфликтов: семейных, организационных, межличностных.

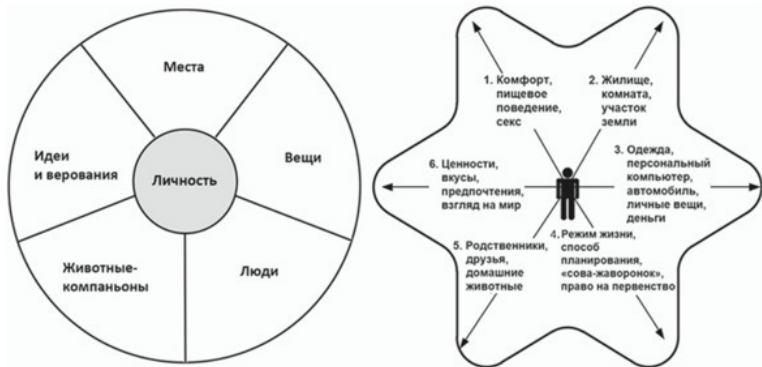


Рис. 1 Модификация идеи К. Левина жизненного пространства: слева — модель привязанностей личности, справа — модель психологического пространства личности. Составлено по: [Cookman, 1996; Нартова-Бочавер, 2017].

Важно было и другое: конфликт перестал восприниматься как нечто исключительно «плохое». Он стал пониматься как закономерное проявление развития, изменения и столкновения интересов.

Следующий важный шаг в изучении конфликта связан с трудами Мортонa Дойча. Если Левин дал науке язык сил и напряжений, то Дойч помог понять, как именно структура взаимодействия влияет на развитие конфликта. Его исследования показали, что решающим фактором оказывается не только сам факт разногласия, но и тип связи между сторо-

нами. Дойч описал различие между кооперативной и конкурентной ситуацией. В кооперации успех одного участника связан с успехом другого, а в конкуренции — напротив, выгода одного часто воспринимается как потеря другого. Это различие оказалось ключевым для теории конфликта, потому что объясняло, почему одни конфликты усиливаются и разрушают отношения, а другие, при определённых условиях, ведут к поиску решений и даже укрепляют взаимодействие.

ВАРИАНТЫ	Второй сообщник хранит молчание	Второй сообщник даёт показания
Первый сообщник хранит молчание	Оба сообщника получают по полгода	Первый сообщник получает десять лет, а второй освобождается
Первый сообщник даёт показания	Первый сообщник освобождается, а второй получает десять лет	Оба сообщника получают по два года

Таблица Теория игр М. Дойча Проблемная ситуация «дилемма заключённого»

Дойч убедительно показал: конфликт не обязательно ве-

дёт к вражде. Его последствия зависят от того, как организованы коммуникация, распределение ресурсов, ожидания и правила взаимодействия. Там, где стороны видят друг в друге соперников, конфликт быстро обостряется. Там, где создаются условия для сотрудничества, он может стать источником более глубокого взаимопонимания. Это открытие имеет огромное значение для будущей медиации, потому что именно медиация строится на переводе конфликта из разрушительной логики противостояния в конструктивную логику диалога.

Особое место в истории гуманитарного понимания конфликта занимает Карл Роджерс. Хотя Роджерс прежде всего известен как один из основателей гуманистической психологии и клиент-центрированной терапии, его идеи оказали мощнейшее влияние на развитие практик урегулирования споров. Для Роджерса человек — это не набор реакций и не объект внешнего воздействия, а личность, способная к росту, осознанию и выбору. Он придавал огромное значение эмпатии, подлинности и безоценочному принятию другого. Эти качества оказались фундаментальными для любого процесса, где важно не подавить оппонента, а услышать его.

Именно роджерсовская традиция помогла сформировать представление о том, что в конфликте недостаточно искать «кто прав» и «кто виноват». Гораздо важнее понять, что чувствует каждая сторона, какие потребности стоят за её слова-

ми, какие страхи и ожидания подпитывают напряжение. Роджерс показал, что подлинное изменение возможно там, где человека слушают не для того, чтобы немедленно опровергнуть, а для того, чтобы понять. Эта мысль впоследствии стала одной из центральных в медиации: нейтральный посредник не навязывает решение, а создаёт пространство, в котором стороны могут безопасно выразить себя и начать слышать друг друга.

По мере развития конфликтологии становилось всё очевиднее, что конфликт нельзя объяснить одной причиной. На него влияют личностные особенности, групповые нормы, структура власти, дефицит ресурсов, прошлый опыт, культурные сценарии и способы общения. Конфликтология как междисциплинарная область объединила психологию, социологию, философию, право и теорию коммуникации. Учёные начали рассматривать конфликт не только как проблему, но и как социальный механизм, через который проявляются изменения в обществе и отношениях между людьми.

Конфликт — сложное социальное явление характеризуется многими параметрами, среди которых важнейшими являются сущность, структура, причины и динамика.

Конфликт — это отношение между субъектами социального взаимодействия, которое характеризуется их противостоянием на основе противоположно направленных мотивов (потребностей, интересов, целей, идеалов, убеждений) или

суждений (мнений, взглядов, оценок)

Классификация конфликтов

№ п/п	Основание классификации	Виды конфликтов	Общая характеристика
1	Сферы проявления конфликта	Экономические Идеологические Социально-бытовые Семейно-бытовые	В основе лежат экономические противоречия В основе лежат противоречия во взглядах В основе лежат противоречия социальной сферы В основе лежат противоречия семейных отношений
2	Степень длительности и напряженности конфликта	Бурные быстротекущие конфликты Острые длительные конфликты Слабовыраженные и вялотекущие конфликты Слабовыраженные и быстротекущие	Возникают на основе индивидуальных психологических особенностей личности, отличаются агрессивностью и крайней враждебностью конфликтующих Возникают при наличии глубоких противоречий Связаны с не очень острыми противоречиями, либо пассивностью одной из сторон Связаны с поверхностными причинами, носят эпизодический характер
3	Субъекты конфликтного взаимодействия	Внутриличностные конфликты Межличностные конфликты Конфликты «личность—группа» Межгрупповые конфликты	Связаны со столкновением противоположно направленных мотивов личности Субъектами конфликта выступают две личности Субъекты конфликта' с одной стороны личность, а с другой— группа (микрогруппа) Субъектами конфликта выступают малые социальные группы или микрогруппы
4	Социальные последствия	Конструктивные конфликты Деструктивные конфликты	В основе таких конфликтов лежат объективные противоречия Способствуют развитию организации или другой социальной системы В основе таких конфликтов, как правило, лежат субъективные причины Они создают социальную напряженность и ведут к разрушению социальной системы
5	Предмет конфликта	Реалистичные (предметные) конфликты Нереалистичные (беспредметные) конфликты	Имеют четкий предмет Не имеют предмета или имеют предмет, который является жизненно важным для одного или обоих субъектов конфликта

Постепенно стало ясно и ещё одно: в конфликте важна не только его причина, но и способ его разрешения. История человечества знает множество способов реагировать на конфликт — от подавления и принуждения до переговоров и

примирения. Однако именно в XX веке возникла идея, что конфликт можно не просто «погасить», а профессионально сопровождать. Так на пересечении конфликтологии, психологии и права начала формироваться медиация.

Медиация выросла не на пустом месте. Её появление стало логичным продолжением тех научных открытий, которые показали: конфликт — это динамический процесс, в котором люди нуждаются не только в арбитре, но и в посреднике, способном помочь им восстановить диалог. Если конфликтология дала понимание природы конфликта, то медиация предложила практический путь работы с ним. Если учёные научили видеть за спором структуру потребностей, интересов и эмоций, то медиатор стал тем специалистом, который помогает сторонам пройти путь от взаимного непонимания к самостоятельному соглашению.

Именно поэтому история теории конфликта — это не просто история научных идей. Это история постепенного взросления человеческого взгляда на разногласие. От страха перед конфликтом наука пришла к его пониманию. От стремления устранить конфликт — к желанию управлять его развитием. От борьбы с оппонентом — к созданию условий для общения. И в этой логике медиация становится не случайным инструментом, а естественным продолжением всего пути, который прошла конфликтология.

Глава 2. Психологическая архитектура примирения и социальный контекст медиации

Вторая глава логически развивает тему и переходит от истоков к современным психологическим и социологическим механизмам, которые делают медиацию эффективной в наши дни.

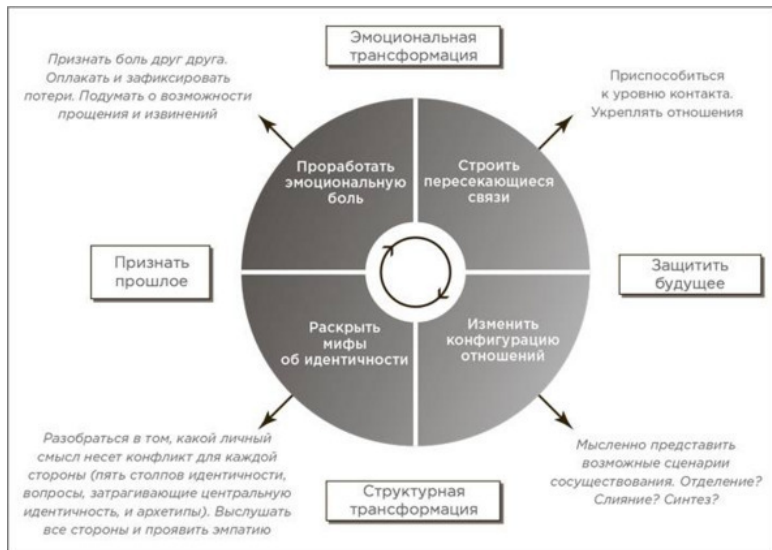
Современная медиация опирается на представление о том, что конфликт — это не только столкновение интересов, но и сложная психологическая конструкция. Важнейшим открытием стало понимание роли когнитивных искажений: в состоянии спора человеческий мозг склонен демонизировать оппонента и упрощать ситуацию до черно-белого противостояния. Медиатор в этой структуре выступает в роли «архитектора коммуникации», который помогает участникам выйти из ловушки эмоционального туннеля. Социологический аспект дополняет эту картину, рассматривая медиацию как способ восстановления социальной ткани и доверия внутри сообществ, что гораздо эффективнее жесткого судебного предписания.

В современной науке выделяются ключевые исследователи, чьи работы формируют актуальную базу знаний о разре-

шении конфликтов.

Дэниэл Шапиро, психолог и основатель Гарвардской международной программы по переговорам, в своей книге «На эмоциях. Как улаживать самые болезненные конфликты» исследует глубокие психологические триггеры, такие как статус, принадлежность и автономия. Его труды доказывают, что без проработки эмоциональной составляющей долгосрочное соглашение невозможно.

Он предлагает интегративный метод, основанный на четырёх шагах. Два первых шага обращены к минувшему, их результат — деконструкция нарративов идентичности и примирение с ранами, нанесенными друг другу в прошлом. Третий и четвертый шаги устремлены в перспективу, они помогают реконструировать отношения с целью достижения трансцендентного единства. Прошрое и будущее одинаково важны и это изображено на схеме.



Кеннет Клоук, один из ведущих теоретиков и практиков медиации, в работе «The Dance of Opposites» (Танец противоположностей) анализирует конфликт как возможность для трансформации личности. Он подчеркивает социологическую значимость прощения и эмпатии в правовом поле.

Современные исследования в области конфликтологии и медиации объединяют классические западные методики и развивающуюся отечественную школу. Ниже представлены данные о ключевых исследователях, чьи труды формируют актуальную научную базу в психологии и социологии конфликта.

Роджер Фишер (Roger Fisher)

Основатель Гарвардского метода переговоров. Его работы являются фундаментом для понимания интегративных переговоров, где целью является поиск выгоды для обеих сторон (win-win).

— **Труды:** «Путь к согласию, или Переговоры без поражения» (в соавторстве с У. Юри),

— **Аспект:** отделение людей от проблем, фокус на интересах, а не на позициях.

Иванова Елена Никитична

Кандидат психологических наук, доцент СПбГУ, одна из основоположников российской школы медиации. Её работы охватывают широкий спектр — от школьной до организационной медиации.

— **Труды:** «Медиация в работе тренера и консультанта», «Иду на конфликт», научные статьи по популяризации медиативных практик в образовании.

— **Аспект:** развитие психологического направления в медиации и подготовка профессиональных посредников.

Аллахвердова Ольга Викторовна

Кандидат психологических наук, известный эксперт-конфликтолог. Внесла значительный вклад в разработку теоретических моделей посредничества и методологию обучения медиаторов.

— **Труды:** «Медиация в разрешении конфликтов» (в соавторстве с А. Карпенко), «Психологические аспекты пере-

говоров и медиации».

— **Аспект:** проработка эмоционального напряжения сторон и использование медиации на разных стадиях эскалации конфликта.

Реген Вернер

В контексте современных исследований упоминается в связи с фасилитативными техниками и анализом посредничества в международных и культурных конфликтах (часто фигурирует в связке с зарубежными методологиями управления спорами).

Наталья Гришина. Автор фундаментального труда «Психология конфликта», системно излагающего теорию и методы помощи в конфликтах.

Бесемер Христоф. Автор «Медиация. Посредничество в конфликтах»: Представитель европейской школы, рассматривающий конфликт как здоровое явление, требующее конструктивного управления.

Шамликашвили Цисана: Крупный эксперт в области правовой и социальной медиации в России, автор множества публикаций по альтернативному разрешению споров (АРС).

Хасан Борис Исаевич: Исследователь конструктивной психологии конфликта, разработавший подход к противоречию как к способу развития деятельности.

Актуальные направления исследований автора Мариной Ирины Ивановны <https://psy.su/pubs/9824/> фокусируются на адаптации медиации в сфере образования, профес-

сиональных компетенциях медиаторов, урегулирования семейных конфликтов, а также конфликтов в творческой среде и цифровой трансформации конфликтного взаимодействия.

Глава 3. Психологические и тактические особенности поведения субъектов в конфликтном взаимодействии

В современной конфликтологии, на основе сетки Тома-са-Килманна, выделяются пять базовых стратегий, определяемых балансом ориентации на собственные интересы и интересы партнера.

Конкуренция (соперничество) характеризуется стремлением добиться удовлетворения своих интересов в ущерб другому. Данная стратегия эффективна в ситуациях, требующих быстрых и решительных мер, или когда исход дела имеет жизненно важное значение для субъекта

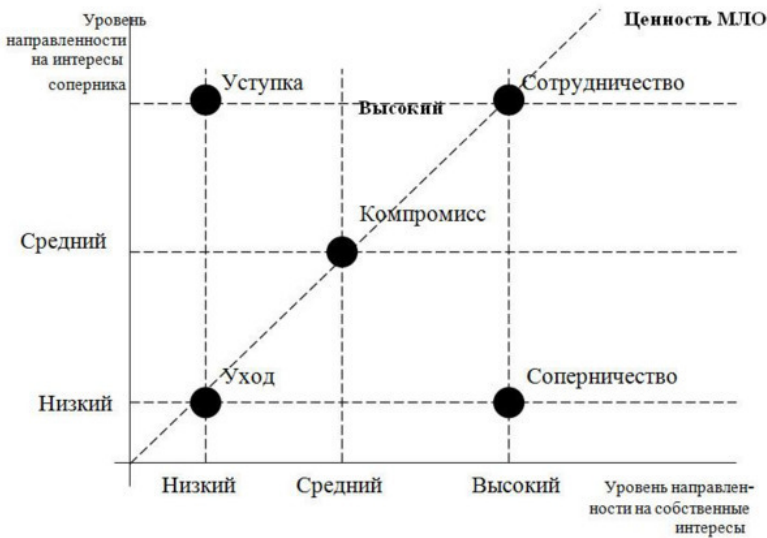


Рис. Стратегии поведения в конфликте по Томасу- Килманну

Компромисс предполагает урегулирование разногласий через взаимные уступки. Он занимает промежуточное место, так как ни одна из сторон не удовлетворяет свои потребности полностью, но конфликт временно исчерпывается.

Сотрудничество является наиболее конструктивной стратегией, направленной на поиск решения, которое полностью удовлетворяет интересы обеих сторон. Это требует глубокого анализа причин спора и готовности к совместной творческой работе

Приспособление заключается в принесении в жертву собственных интересов ради сохранения отношений или из-за осознания своей неправоты. Субъект выбирает эту тактику, когда стабильность и мир важнее, чем предмет спора.

Избегание характеризуется отсутствием стремления как к кооперации, так и к достижению собственных целей. Субъект игнорирует конфликт, пытается переложить ответственность за решение или выиграть время.

Факторы, влияющие на выбор стратегии

Выбор конкретной модели поведения определяется комплексом внешних и внутренних факторов. Ключевым является наличие ресурсов (материальных, временных, информационных): дефицит времени часто склоняет к конкуренции или приспособлению, в то время как избыток ресурсов способствует сотрудничеству.

Статус оппонента и распределение власти играют критическую роль: в отношениях «начальник — подчиненный» чаще преобладают вертикальные стратегии давления или ухода. Также важны субъективные возможности участника (его психологическая устойчивость, коммуникативные навыки) и значимость решаемой проблемы. Если предмет конфликта несущественен, личность склонна к избеганию; если же на кону базовые ценности — к активной борьбе или сотрудничеству.

Тактики поведения в конфликте

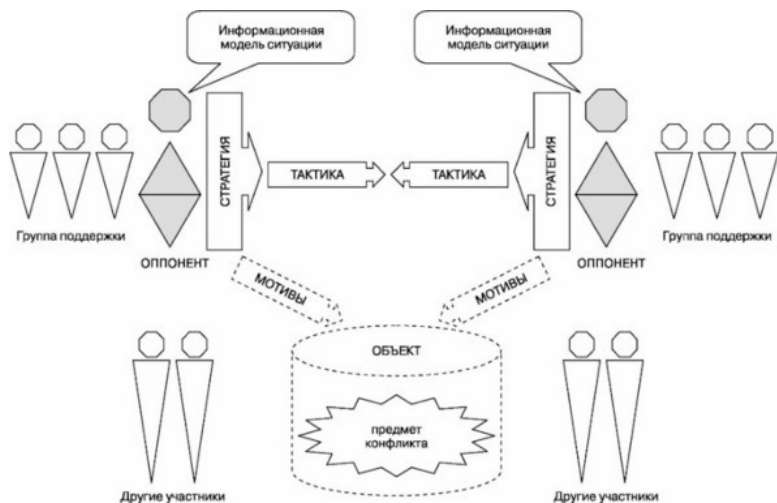


Рис.2. Схема конфликта

Тактика представляет собой совокупность приемов воздействия на оппонента для реализации выбранной стратегии.

Тактика коалиций направлена на привлечение сторонних ресурсов и союзников для усиления своей позиции и создания численного или психологического превосходства.

Тактика давления включает в себя предъявление требований, установление жестких сроков, угрозы или использование административного ресурса.

Тактика сделок опирается на взаимный обмен обещаниями, уступками и услугами («я сделаю это, если вы сделаете то»).

Тактика дружелюбия предполагает использование корректного обращения, подчеркивание общности интересов и демонстрацию готовности к пониманию, что позволяет снизить эмоциональный накал спора.

Типы конфликтных личностей

Конфликтное поведение часто обусловлено характерологическими особенностями участников.

Демонстративные личности стремятся быть в центре внимания, бурно реагируют на критику и часто сами провоцируют столкновения для привлечения аудитории. Их эмоции преобладают над рациональностью.

Неуправляемые личности отличаются импульсивностью, низким самоконтролем и агрессивностью. Они редко извлекают опыт из прошлых ошибок и склонны обвинять в неудачах окружающих.

Сверхточные типы характеризуются излишней педантичностью, подозрительностью и повышенной тревожностью. Они болезненно чувствительны к деталям и соблюдению формальных правил, что становится источником трений.

Бесконфликтные личности, несмотря на позитивное название, могут быть деструктивны из-за своей нерешительности и отсутствия собственной позиции. Они склонны к двойственным стандартам и легко поддаются влиянию, что создает неопределенность в коммуникации.

Конфликтные личности



Цели и задачи конфликтологического консультирования

Основной целью консультирования является оказание помощи участникам конфликта в поиске наиболее оптимального выхода из сложившейся ситуации и минимизация негативных последствий. Работа ведётся на основе понимания того, что в первую очередь у клиентов имеются проблемы во взаимодействии (люди-в-ситуации). Исходя из этого к задачам консультирования относятся:

- 1.Объективный анализ конфликтной ситуации и выявление скрытых интересов сторон.
- 2.Снятие эмоционального напряжения и коррекция восприятия оппонента.
- 3.Обучение сторон навыкам ведения переговоров и конструктивного диалога.
- 4.Поиск альтернативных вариантов разрешения спора.

Коммуникативная компетентность медиатора/ специалиста, работающего в зоне конфликта

Под коммуникативной компетентностью медиатора понимается интегральная способность специалиста проектировать и осуществлять взаимодействие конфликтующих сторон в рамках профессионально-этических и правовых норм, обеспечивая процессуальную эффективность (эмоциональная деэскалация, рабочий альянс, взаимопонимание, прогресс к соглашению) за счёт согласованного функционирования мотивационного (включая ориентацию на беспристрастность и толерантность к неопределённости), когнитивного (модели процесса и метакогниция), эмоционального (эмпатия и регуляция аффекта) и поведенческого (репертуар и уместность применения техник) компонентов. Специалист (психолог-консультант, конфликтолог, медиатор) должен обладать специфическим набором качеств для эффективной работы в стрессовой среде.

Важнейшим качеством является эмоциональная устойчивость (стрессоустойчивость), позволяющая сохранять ясность мышления при работе с чужой агрессией. Нейтральность и беспристрастность необходимы медиатору для сохранения доверия обеих сторон.

Развитая эмпатия и навыки активного слушания позволяют специалисту «считывать» невербальные сигналы и понимать истинные мотивы участников. Также критически важны коммуникативная гибкость, аналитический склад ума для структурирования хаотичной информации и высокая этическая ответственность.

Е. Н. Иванова, основываясь на гарвардской модели переговоров выделяет информационный фактор, как один из важнейших в формировании конфликта, объясняя это тем, что в любом конфликте неизбежно присутствуют искажения информации, которые усугубляются по мере его эскалации. Эти искажения многообразны и оказывают значительное влияние, усиливая действие других негативных факторов, поскольку информация становится инструментом власти в противостоянии. При этом человеческое восприятие субъективно: стороны часто не осознают собственных информационных ошибок, будучи уверены в истинности своего понимания ситуации и ошибочности позиции оппонента.

Таким образом, одной из важнейших задач медиатора является построение коммуникации не просто как канала передачи смыслов, но как поддержки и структурирования процесса совместного формирования сторонами единого смыслового поля.

К. Роджерс описывает эмпатию как способность «понимать внутренний мир другого, как если бы он был вашим, не теряя при этом качества „как если бы“». В связке с безуслов-

ным позитивным принятием и конгруэнтностью это задаёт определенные стандарты присутствия специалиста в диалоге, позволяющие снижать защитные реакции, повышать доверие и поддерживать сотрудничество. В контексте медиации такой «настрой» медиатора — не терапия, а профессиональная коммуникативная позиция, обеспечивающая этическую уместность и процессуальную эффективность.

Коммуникативную компетентность медиатора/ специалиста работающего в зоне конфликта, можно описать через четыре взаимосвязанных компонента:

— **Мотивационный компонент:** профессионально-ценностные ориентации (беспристрастность, уважение автономии сторон), внутренняя мотивация к посредничеству, установка на сотрудничество, толерантность к неопределённости — готовность выдерживать многозначность и «незавершённость» конфликта, не спешить к преждевременным заключениям.

— **Когнитивный компонент:** знания о природе конфликта и коммуникации (позиции и интересы, конфликтогенные факторы, динамика затрудненного общения и т.д.), процессные модели медиации (этапы, техники).

— **Эмоциональный компонент:** эмпатия (понимание состояний и перспектив сторон), эмоциональная устойчивость и саморегуляция (управление собственным аффектом, сохранение профессиональной дистанции), распознавание и

маркирование эмоций в диалоге.

— **Поведенческий компонент:** уместное применение техник активного слушания, уточняющих и циркулярных вопросов, перефразирования и рефрейминга, структурирование диалога, балансирование «голоса» сторон, управление паузами и темпом, этичная работа в отдельных встречах, регуляция невербальных параметров.

В профессиональных компетенциях (умениях) медиатора можно выделить дополнительно:

— Понятное объяснение процедуры, ролей и границ. Включает описание этапов, правил конфиденциальности, права на кокус и прекращение медиации.

— Обеспечение равного участия. Баланс времени и внимания, мягкое пресечение перебиваний, адресная поддержка «тихой» стороны, прояснение непонятых формулировок.

— Нейтральный и уважительный язык. Исключение оценочных суждений, ярлыков, прогнозов исхода, советов по существу. Перевод позиций в интересы, фиксация «общего».

— Работа с дисбалансом сил. Структурирование повестки, «медленный темп» при необходимости, вопросы на понимание перспектив, отдельные встречи для выравнивания информированности и эмоционального фона.

— Управление эмоциями и безопасностью процесса. Валидизация переживаний, нормализация эмоциональных реакций, паузы и переформулирование при эскалации.

— Конфиденциальность и этика информации. Чёткое согласование, что остаётся в кокусах, и как информация может быть передана другой стороне.

— Раскрытие и предотвращение конфликта интересов. Прозрачная коммуникация о потенциальных пересечениях ролей/интересов; готовность к самоотводу.

— Компетентность и границы. Сообщение о своей роли и её ограничениях (медиатор не адвокат и не терапевт), перенаправление к иным специалистам при выходе за рамки компетенции.

— Кросс-культурная и языковая доступность. Выбор понятных формулировок, уважение культурных норм, при необходимости — использование переводчика с сохранением нейтральности.

Глава 4. Конфликты в организациях. Технология предупреждения и разрешения конфликтов

Жизнь любой организации — это не только производственные процессы, но и сложнейшее переплетение человеческих судеб, амбиций и интересов. Межличностные взаимоотношения в коллективе служат тем фундаментом, на котором строится либо успех компании, либо ее крах. Когда люди проводят вместе по восемь часов в день, столкновение взглядов неизбежно, и умение управлять этой энергией определяет профессионализм команды.

Классификация организационных конфликтов: анатомия противоречий

Конфликты в офисных стенах или на производстве редко возникают на пустом месте. Их можно разделить на несколько ключевых типов: Ресурсные конфликты — вечная борьба за «пирог», который кажется слишком маленьким. Это споры из-за бюджета, современного оборудования, премий или удобных кабинетов. Инновационные конфликты — столкновение «хранителей традиций» и «агентов перемен». Любое внедрение новой программы или системы отчетности вызывает сопротивление тех, кто привык работать по старинке. Межличностные конфликты — химия несовместимости. Они базируются на разнице характеров, ценностей или просто личной неприязни, часто маскируясь под деловые претензии. Организационно-технологические конфликты — когда правая рука не знает, что делает левая. Нечеткие должностные инструкции и дублирование функций создают почву для споров о том, кто виноват в срыве дедлайна.

Признаки назревающего конфликта: тишина перед бурей

Внимательный наблюдатель заметит приближение грозы по характерным симптомам: — Резкое снижение уровня неформального общения (сотрудники перестают вместе обедать). — Формализация контактов (переход на сухую переписку по почте вместо живого диалога). — Рост числа мелких замечаний и «шпилек» в адрес коллег. — Демонстративное выполнение обязанностей «от и до» без проявления инициативы.

Последствия конфликтов: созидание против разрушения

Конфликт — это обоюдоострый меч. Деструктивные последствия очевидны: увольнение ценных кадров, психосоматические болезни сотрудников и падение прибыли. Однако конструктивный конфликт может стать мощным драйвером развития, вскрывая застарелые проблемы, стимулируя поиск новых идей и избавляя коллектив от застоя.

Поведение руководителя: лидер на линии фронта

Руководитель в конфликте — это одновременно судья, дипломат и психолог. Существует несколько стратегий лидерского поведения: от авторитарного подавления спора («Будет так, как я сказал») до позиции арбитра, стимулирующего стороны к компромиссу. Опаснее всего для лидера — позиция «страуса», игнорирующего проблему, так как это ведет к потере авторитета.

Рекомендации к бесконфликтному поведению

Для руководителя: будьте прозрачны в принятии решений, используйте систему объективных KPI и никогда не критикуйте личность сотрудника, обсуждая только его ошибки. Для подчинённых: придерживайтесь делового этикета, уточняйте ожидания руководства «на берегу» и разделяйте рабочее пространство и личные симпатии.

Мир трудовых конфликтов: виды, функции и формы

Трудовой конфликт — это столкновение интересов работника и работодателя. Они делятся на индивидуальные и коллективные. Функции таких споров парадоксальны: они помогают установить равновесие интересов и выступают «предохранительным клапаном» для социального напряжения. Формы могут варьироваться от скрытого саботажа и «итальянских забастовок» до официальных жалоб в трудовую инспекцию. Предупреждение здесь строится на развитии социального партнерства и четком следовании букве закона.

Технология разрешения: от кодекса к действию

Кодекс поведения в конфликте требует: сохранять спокойствие, дать оппоненту «выпустить пар», требовать фактов вместо эмоций и всегда оставлять человеку возможность «сохранить лицо».

Эффективные способы воздействия включают: — «Психологическое айкидо» (использование энергии противника для перевода спора в конструктив). — Метод «бутерброда» в конструктивной критике: похвала — указание на ошибку — выражение уверенности в успехе.

Методы психокоррекции: арсенал профессионала

Чтобы восстановить мир в душе и в офисе, применяются

проверенные инструменты:

- Аутогенная тренировка помогает специалисту и участникам быстро снять мышечный и эмоциональный зажим.
- Социально-психологический тренинг обучает команду навыкам бесконфликтного общения в игровой форме.
- Деятельность медиатора позволяет найти решение, где «выигрывают оба» (Win-Win).
- Самоанализ является высшей формой работы над собой, позволяя понять: «Почему именно эта ситуация задевает меня так сильно?».

Эмоциональный интеллект в офисной среде: управление симпатиями

Личные симпатии и антипатии в коллективе часто становятся скрытым фундаментом для будущих конфликтов. Важно понимать, что рабочее пространство — это территория профессиональных ролей, где личное отношение не должно доминировать над функциональными обязанностями.

Феномен фаворитизма и его риски

Выделение «любимчиков» руководителем или формирование закрытых клик среди сотрудников создает почву для чувства несправедливости. Это ведет к эрозии мотивации у остальной части команды. Профилактика здесь заключается в прозрачности системы оценки результатов: когда критерии успеха понятны и едины для всех, личная приязнь перестает играть решающую роль.

Границы профессиональной близости

Установление здоровых границ — ключевой навык. Психологи рекомендуют придерживаться принципа «дружелюбие без панибратства». Это позволяет: — Сохранять объективность при оценке работы коллеги. — Избегать манипуляций, основанных на личных чувствах. — Легче переживать

периоды высокой нагрузки, не перенося рабочее давление на личные отношения.

Психологическая совместимость и формирование пар

При распределении задач полезно учитывать темпераменты и когнитивные стили сотрудников. Синхронизация «генераторов идей» с «контролерами-исполнителями» на основе взаимного уважения (даже при отсутствии глубокой личной симпатии) позволяет создавать высокопроизводительные тандемы.

Инструменты саморегуляции при антипатии

Если коллега вызывает стойкое неприятие, профессионал использует технику «деперсонализации»:

- Перевод фокуса с черт характера человека на его функциональный вклад в проект.
- Поиск хотя бы одного профессионального качества, вызывающего уважение.
- Соблюдение формального этикета как защитного барьера.

Культура конструктивной среды

Создание гармоничного рабочего пространства — это не отсутствие разногласий, а наличие инструментов для их перевода в плоскость обсуждения задач. Сочетание четкого соблюдения норм трудового права с развитым эмоциональным интеллектом каждого участника превращает коллектив из группы случайных людей в слаженный социальный меха-

НИЗМ.

Избегание конфликтов, основанных на личных предпочтениях

Эффективное и доброжелательное взаимодействие достигается через внедрение системного подхода и развитие навыков эмоциональной зрелости.

Основным инструментом профилактики в организациях служит максимальная прозрачность рабочих процессов. Когда критерии оценки результатов понятны, измеримы и едины для каждого сотрудника, субъективное отношение руководства или коллег перестает влиять на карьерное продвижение и распределение бонусов. Это переводит фокус внимания с личности человека на качество выполняемых им задач.

На индивидуальном уровне критически важно соблюдение профессиональной дистанции. Использование принципа «дружелюбие без панибратства» помогает выстроить защитный барьер, который не позволяет личным чувствам или антипатии вмешиваться в рабочие процессы. Такой подход исключает возможность манипуляций и помогает сохранять объективность даже в стрессовых ситуациях.

При возникновении неизбежной личной неприязни эффективной мерой является техника деперсонализации. Она подразумевает сознательный отказ от оценки характера коллеги в пользу анализа его профессиональных компетенций. Поиск даже одного рационального повода для професси-

онального уважения позволяет поддерживать конструктивный диалог.

Дополнительным фактором стабильности выступает строгое соблюдение делового этикета и формальных процедур. Четкое следование регламентам минимизирует количество «серых зон», в которых чаще всего возникают столкновения интересов на почве личных предпочтений. Таким образом, сочетание развитого эмоционального интеллекта сотрудников и жесткой структуры бизнес-процессов создает среду, защищенную от деструктивного влияния симпатий и антипатий.

Если смотреть практично, важно не пытаться нравиться всем. Чем сильнее человек подстраивается под чужие вкусы, тем чаще возникает напряжение. Лучше заранее принять, что разные предпочтения — это нормально, и не делать из этого личную проблему.

Полезно обсуждать не вкусы, а правила взаимодействия. Например, вместо спора о том, какой стиль работы «правильнее», можно договориться, как именно будет принят результат, в какие сроки и по каким критериям. Это снижает риск того, что разговор уйдёт в субъективные оценки.

Ещё помогает спокойная формулировка границ. Если что-то вам не подходит, можно сказать без резкости: «Мне так неудобно», «Я предпочитаю другой вариант», «Давайте выберем решение, которое устроит всех по делу». Такие фразы не провоцируют лишнюю эскалацию.

Также стоит не принимать предпочтения другого человека на свой счёт. То, что кому-то нравится другой стиль общения, темп работы или манера оформления, не означает личного неприятия. Часто это просто разница привычек.

В профессиональной среде эффективным инструментом становится перевод обсуждения из плоскости «нравится / не нравится» в плоскость «целесообразно / нецелесообразно». Когда личные вкусы начинают мешать делу, стоит использовать объективные показатели эффективности. Это позволяет сторонам сохранить лицо, не навязывая друг другу свои взгляды.

Важную роль играет культура обратной связи. Вместо критики личности («ты слишком медлительный») используется описание процесса («для этого этапа нам требуется скорость реакции в пределах часа»). Такой подход лишает симпатии и антипатии почвы для роста, так как фокус смещается на соблюдение стандартов, а не на характер исполнителя.

В бытовых и личных отношениях минимизация «серых зон» достигается через принцип разделения ответственности. Если каждый знает свой участок обязанностей и имеет право принимать там решения по своему вкусу, столкновений становится меньше. Уважение к чужой автономии купирует желание переделать партнера под свои предпочтения.

В конечном итоге, эмоциональная зрелость проявляется в способности сосуществовать с людьми, чьи вкусы кардинально отличаются от ваших. Развитая структура взаимодей-

ствия позволяет использовать эти различия как преимущество, объединяя разные взгляды для поиска нестандартных решений. Это превращает потенциальный конфликт в ресурс для развития системы, будь то бизнес или семья.

На работе, если чье-то поведение или стиль не совпадает с твоим, лучше говорить так:

«Мне удобнее договориться о формате заранее»,

«Давай зафиксируем, кто за что отвечает»,

«Мне важен результат, а не способ, если он укладывается в срок»,

«Давай обсудим это по фактам».

Такие фразы помогают не спорить о вкусах и быстро переводят разговор в рабочую плоскость.

Если нужно мягко обозначить границу, можно сказать:

«Мне так не очень подходит, давай иначе», «Я это понимаю, но предпочту другой вариант», «Спасибо, но я сделаю по-своему»,

«Мне комфортнее держаться такого формата».

Это звучит спокойно и без конфликта.

В семье полезно говорить проще и теплее: «Я слышу тебя, но мне нужно по-другому», «Давай распределим дела так, чтобы всем было удобно»,

«Мне важно, чтобы мы не спорили из-за мелочей»,

«Я не против твоего варианта, просто у меня есть свой».

Такие фразы уменьшают напряжение и не превращают

разговор в борьбу.

С друзьями хорошо работают мягкие и честные формулировки:

«У каждого свой вкус, и это нормально»,

«Мне это не очень близко, но я уважаю твой выбор»,

«Давай без споров, просто по-разному смотрим на это»,

«Я не фанат такого, но если тебе нравится, сделаем так».

Это помогает сохранить дружелюбный тон.

Фразы, которые можно сразу использовать

Когда надо отказать, лучше говорить коротко и без лишних оправданий:

«Спасибо за предложение, но я не смогу», «Сейчас не возьмусь за это»,

«Мне это не подходит»,

«Я вынужден отказать»,

«Не получится, к сожалению»,

«Я не готов это делать»,

«Давай без меня в этот раз»,

«Я не смогу помочь, но желаю, чтобы у вас все получилось».

Если нужно отказать мягко, подойдут такие варианты:

«Я бы с радостью, но сейчас не могу», «Спасибо, что подумал обо мне, но я пас»,

«Это не в моих силах сейчас»,

«Мне нужно отказать, чтобы не обещать лишнего»,

«Я лучше не буду браться за это».

Когда надо не поспорить, важно показать, что ты слышишь человека:

«Я понимаю, что ты имеешь в виду», «Согласен, это важный вопрос»,

«Давай спокойно обсудим»,

«Я не хочу спорить, хочу понять», «Возможно, мы просто по-разному смотрим на это»,

«Давай без эмоций, по фактам»,

«Я уважаю твою точку зрения»,

«Не хочу раздувать конфликт, лучше решим это спокойно».

Если разговор уже напряженный, можно сказать:

«Давай сделаем паузу и вернемся к этому позже»,

«Сейчас лучше не спорить, а подумать»,

«Я не против обсудить, но в спокойном тоне», «Мне важно сохранить нормальный разговор», «Давай без взаимных претензий».

Когда надо спокойно отстоять свое мнение

Чтобы не поспорить, но отстоять своё мнение, помогут такие фразы:

«Я вижу это иначе»,

«У меня другой взгляд на ситуацию»,

«Я понимаю твою позицию, но остаюсь при своем мне-

нии»,

«Для меня это принципиально»,

«Я считаю, что так будет лучше»,

«Давай признаем, что мнения могут различаться»,

«Я готов выслушать аргументы, но решение у меня пока такое»,

«Мне важно, чтобы мой вариант тоже был услышан».

Чтобы избежать конфликта при разногласиях, сначала надо показать, что ты слышишь человека:

«Я понимаю, о чем ты»,

«Вижу, почему ты так считаешь».

Эти фразы сразу снижают напряжение. Потом уже можно начать говорить про предмет спора, но не про личность: говорим не «ты не прав», а «я смотрю на это иначе».

Полезно использовать спокойный тон, короткие фразы и не перебивать.

Если разговор накаляется, лучше сделать паузу: «Давай вернемся к этому позже»,

«Сейчас не хочу говорить на эмоциях».

Очень помогает искать общую цель такая фраза: «Нам обоим важно решить это нормально».

Чтобы уверенно отстоять свои убеждения, говори четко и без оправданий. Вместо длинных объяснений используй простую формулу: «Я понимаю твою позицию, но у меня другое мнение, и я его придерживаюсь». Если нужно усилить уверенность, добавляй: «Для меня это важно», «Я

принял это решение», «Я не меняю позицию без веской причины». При этом не переходи в агрессию — уверенность звучит спокойно, а не громко. Хорошо работает опора на факты, личный опыт и собственные ценности.

Глава 5. Медиация: мягкий способ урегулирования конфликтов

Понятия

Медиация — это способ урегулирования спора при содействии независимого, беспристрастного лица (медиатора) на основе добровольного согласия сторон в целях достижения ими взаимоприемлемого решения. Медиацию, как процедуру, закрепляет в правовом поле Федеральный закон №193-ФЗ «О процедуре медиации».

В отличие от судебного процесса, медиация ориентирована не на поиск виноватого, а на выработку конструктивного выхода из сложившейся ситуации, который устроит всех участников.

Нормативные и этические документы задают рамки, в которых разворачивается коммуникация в медиации. Они определяют не только общие принципы (добровольность, конфиденциальность, нейтральность), но и практические обязанности медиатора, напрямую связанные с его коммуникативными действиями: как информировать стороны, как выстраивать диалог, какие границы соблюдать и когда прекращать процедуру.

Сущность медиации

заключается в переходе от конфронтации («кто победит») к сотрудничеству («как нам решить проблему»).

Цель медиации

Главная цель медиации — не просто прекратить спор, а помочь сторонам самостоятельно найти взаимоприемлемое решение и восстановить нормальное взаимодействие. В более широком смысле медиация направлена на снижение напряженности, сохранение отношений и формирование у сторон навыков конструктивного общения.

Принципы медиации

Медиация строится на нескольких базовых принципах, которые все участники процедуры обязаны соблюдать. Особенно это касается самого медиатора. Соблюдение принципов обеспечивает её безопасность. Федеральный закон №193-ФЗ «О процедуре медиации» закрепляет добровольность участия, конфиденциальность, нейтральность /беспристрастность медиатора, равноправие сторон и их право на самостоятельное разрешение спора

Принцип добровольности.

Принцип нейтральности..

Принцип конфиденциальности.

Принцип сотрудничества и равноправия сторон.

Принцип ответственности сторон.

Следует подробнее рассмотреть **основные принципы медиации**, поскольку именно они определяют ее содержание, особенности и отличие от других способов урегулирования споров. К числу таких принципов обычно относят добровольность, конфиденциальность, равноправие сторон, нейтральность медиатора и взаимное уважение участников процесса.

Принцип добровольности Основной принцип медиации. Участники сами принимают решение о начале процес-

са, любой может выйти из него в любой момент без объяснения причин. Стороны участвуют в процессе по собственной воле и могут в любой момент прекратить его. Это снижает реактивность («сопротивление давлению») и опирается на базовую потребность человека в автономии. означает, что стороны самостоятельно принимают решение о начале процедуры медиации, участвуют в ней по собственной воле и вправе прекратить ее на любом этапе. Данный принцип имеет ключевое значение, поскольку именно отсутствие принуждения создает условия для открытого обсуждения спорных вопросов и поиска приемлемого решения. Если участие навязано, стороны, как правило, менее заинтересованы в достижении соглашения, а сам процесс утрачивает свою эффективность.

Принцип конфиденциальности предполагает, что сведения, полученные в ходе медиации, не подлежат разглашению без согласия сторон. Это относится как к содержанию переговоров, так и к информации, ставшей известной медиатору в связи с проведением процедуры. Конфиденциальность способствует большей откровенности участников, позволяет им свободно обсуждать свои интересы и опасения, не опасаясь, что сказанное будет использовано против них в дальнейшем. Именно поэтому данный принцип является одним из наиболее значимых в медиативной практике.

Принцип равноправия сторон заключается в том, что каждый участник имеет равные возможности для выраже-

ния своей позиции, выдвижения предложений и участия в выработке итогового соглашения. Медиатор обязан следить за тем, чтобы ни одна из сторон не получала необоснованных преимуществ в процессе переговоров. Соблюдение равноправия обеспечивает баланс интересов и повышает доверие к процедуре.

Принцип нейтральности медиатора означает отсутствие у него заинтересованности в исходе спора. Медиатор не должен представлять интересы одной из сторон, принимать решение вместо участников или навязывать им собственную точку зрения. Его функция состоит в организации конструктивного диалога, содействии взаимопониманию и помощи сторонам в самостоятельном поиске решения. Нейтральность является необходимым условием сохранения доверия к медиатору и к самой процедуре медиации.

Принцип ответственности сторон. Решение принимается только самими участниками, и именно они, а не медиатор, несут ответственность за выработку вариантов решения и его выполнение.

Принцип взаимного уважения выражается в необходимости корректного и доброжелательного поведения сторон по отношению друг к другу. Несмотря на наличие конфликта, участники должны стремиться к конструктивному общению, воздерживаться от оскорблений и действий, препятствующих диалогу. Медиатор, в свою очередь, способствует поддержанию деловой атмосферы и снижению эмоци-

онального напряжения.

Таким образом, принципы медиации образуют основу всей процедуры и обеспечивают ее отличительные черты. Именно благодаря им медиация становится эффективным способом мирного урегулирования споров, ориентированным на интересы сторон и сохранение возможности дальнейшего взаимодействия.

Модели поведения сторон в переговорах

Выделяют три основные модели поведения личности в конфликтной ситуации:

конструктивную, деструктивную и конформистскую.

Модели, стратегии поведения зависят от предмета конфликта, образов, который создали участники конфликтной ситуации, ценностью их межличностных отношений и личностными особенностями каждого из участников спора.

Модели поведения отражают установки участников конфликта на его динамику и способ разрешения.

В процессе медиации стороны переходят от стратегии «защита-нападение» к модели «совместное решение проблем». Варианты решений могут быть:

- Компромисс (взаимные уступки).
- Интеграция (создание нового решения, максимально удовлетворяющего интересы обоих).
- Сотрудничество.

Преимущества и ограничения медиации

Преимущества медиации:

- Экономия времени и средств по сравнению с судебным разбирательством.
- Конфиденциальность, позволяющая избежать огласки деталей спора.
- Сохранение и восстановление деловых или личных отношений.
- Исполняемость решений, так как стороны приняли их добровольно.

—

Ограничения медиации:

- Зависимость от вменяемости и готовности сторон к диалогу.
- Отсутствие рычагов принуждения, если одна из сторон решит намеренно затягивать процесс.
- Неприменимость в случаях, когда требуется создание судебного прецедента или если спор затрагивает интересы третьих лиц, не участвующих в процедуре.

Понятие медиабельности ситуации

Медиабельность— это такое свойство правового спора, в силу которого он может быть урегулирован в рамках процедуры медиации. Медиабельность — это характеристика конфликта, определяющая, подходит ли данная ситуация для медиации. Ситуация не медиабельна, если одна из сторон недееспособна, если нарушены нормы уголовного права, если одна из сторон стремится к публичному признанию вины оппонента или если нет готовности к компромиссу.

Для удобства применения медиации выделим две группы критериев, по которым можно определить медиабельность спора: а) объективные критерии медиабельности, т.е. критерии, которые не зависят от внутреннего восприятия, намерений сторон конфликта;

б) субъективные критерии, которые связаны с поведением сторон конфликтной ситуации, их видением конфликта и намерениями.

Объективные критерии медиабельности.

При решении вопроса о возможности медиации в том или ином случае (сторонам, медиатору, судье, направляющему стороны на медиацию) в первую очередь целесообразно оценить именно объективные критерии, это наиболее просто сделать, поскольку они связываются с наличием или отсутствием законодательных запретов на проведение медиации.

Так, в соответствии со ст. 1 Закона КР «О медиации» данная процедура применяется к спорам, возникшим из гражданских, семейных, трудовых правоотношений. К спорам, возникающим из уголовно-правовых отношений, медиация применяется только в случаях, прямо предусмотренных законом. Среди законодательных запретов можно отметить невозможность проведения медиации, если спор затрагивает интересы лиц, не участвующих в процедуре медиации, или лиц, признанных судом недееспособными за исключением случаев, когда эти лица или законные представители недееспособных лиц вступают в процесс в качестве стороны медиации (ч. 3 ст. 1 Закона КР «О медиации»)

Медиация проводится при участии всех заинтересованных субъектов. На практике это означает, что в силу принципа добровольности все лица, чьи права и законные интересы, затрагивает разрешение спора, должны выразить свое согласие на участие в медиации. Вместе с тем, формат участия различных заинтересованных субъектов в медиации может быть также различным в связи с тем, что степень вовлеченности в спорную ситуацию не всегда одинакова.

Таким образом, при определении возможности проведения медиации необходимо установить допустимо ли проведение медиации в данной сфере правоотношений с учетом законодательных ограничений, а также чьи права и законные интересы может затрагивать разрешение конкретного спора, согласны ли данные субъекты на участие в медиации, при

отсутствии такого согласия — возможно ли разрешить спор, не затрагивая интересы данных участников.

Практика показывает, что, на первый взгляд, немедиабельные именно по критериям, связанным с восприятием сторонами друг друга, ситуации могут с течением времени стать вполне медиабельными. Для начала необходимо определиться с понятием «интерес» стороны. Хорошо иллюстрирует понятие «интерес» следующая история:

«Поспорили однажды два человека, стоя под апельсиновым деревом, кому же должны принадлежать эти апельсины.

«Я первый заметил это дерево, апельсины должны быть мои» — сказал один.

«А я первый подошел к этому дереву, значит апельсины мои» — молвил второй.

«Легко соревноваться конному с пешим» — возражал первый. Спор накалялся, пламя вражды разгоралось, пальцы сжимались в кулаки, никто не хотел уступать апельсины. Мимо проходил путник.

«Рассуди нас, просим тебя» — с мольбой обратились к путнику спорящие.

Путник спросил лишь: «Для чего нужны вам эти апельсины?» «Из мякоти этих сочных апельсинов я сделаю апельсиновый сок, чтобы угостить им гостей на свадьбе моей дочери» — с гордостью сказал один.

«Из кожуры этих апельсинов я сделаю цукаты на свадьбу моему сыну» — сказал второй.

Ничего больше не пришлось говорить путнику, ничего больше не пришлось спрашивать спорщикам. Глаза их прояснились и на лицах появились улыбки».

Эта история показывает различие между желаемой целью и действительным интересом стороны. Как правило, попадая в конфликтную ситуацию, стороны говорят о том, что они хотят, а не почему они этого хотят. В то же время интерес стороны отвечает на вопрос «почему» или «зачем» стороне нужно желаемое. Это означает, что интересы сторон могут быть удовлетворены не единственным путем, а потенциально возможны разные варианты урегулирования ситуации.

Медиацию не рекомендуется проводить в тех ситуациях, когда законом предписывается единственный вариант поведения стороны в данной ситуации. Это значит никакой вариативности. Зачастую такое правовое регулирование характерно для деятельности органов государственной власти, органов местного самоуправления.

Проведение медиации нецелесообразно, если :

дела, связанные с банкротством, где законом детализированы те или иные процедуры и/или присутствует запрет на ту или иную деятельность (заключение определенных сделок, мировых соглашений и т.д.); дела об установлении фактов, имеющих юридическое значение, поскольку подобные вопросы находятся только в компетенции суда; дела о присуждении компенсации за нарушение права на судопроизводство в разумный срок — исходя из необходимости за-

щиты нарушенного права на судопроизводство, эту защиту обязано обеспечить государство в судебном порядке; дела об оспаривании решений третейских судов и о выдаче исполнительных листов на принудительное исполнение решений третейских судов; дела о признании и приведении в исполнение решений иностранных судов и иностранных арбитражных решений.

Существуют ситуации, в которых стороны не допускают никаких отступлений от своих требований, очень жестко на них настаивая. Им видится единственный вариант разрешения ситуации и никакой другой они не приемлют. В таких случаях можно также говорить о том, что позиция стороны не вариабельна и существует большая вероятность того, что спор не удастся урегулировать в медиации, поскольку не о чем вести переговоры.

Субъективные критерии медиабельности.

Рассмотрим критерий адресности.

Адресность негативного восприятия означает то, на что направлено негативное отношение стороны. Условно можно выделить три типа адресности негативного отношения:

1) Негативное отношение к ситуации: негативное отношение вызывает непринятие определенных обстоятельств, когда стороны в споре воспринимаются как «заложники» этих обстоятельств. Косвенно на данный тип адресности негативного отношения будет указывать то, что смена субъекта здесь ничего не изменит при наличии тех же обстоятельств.

2) Негативное отношение к действиям: здесь ситуация воспринимается зависимой от действий субъекта, вовлеченного в конфликт, при этом сам по себе данный субъект не воспринимается как нечто «плохое», негативно оцениваются лишь его действия или бездействие. Косвенно на данный тип адресности будет указывать то, что смена поведения субъекта снимет негативное отношение к нему второй стороны.

3) Негативное отношение к субъекту: неприятие касается самого участника конфликта, имеет место «переход на личности», всё, что делает субъект, воспринимается резко негативно; изменение ситуации, изменение субъектом своего поведения не ведет к снижению уровня неприятия другой стороной.

Если своими действиями стороны демонстрируют стремление разрешить конфликт, то можно говорить о том, что спор медиабелен. Поскольку спор все же еще имеется, значит действия сторон не привели к урегулированию спорной ситуации. При этом для определения медиабельности важно само намерение сторон, а не результат. О намерении разрешить спор может свидетельствовать и согласие сторон обратиться к медиатору для урегулирования спорной ситуации.

Среди поведенческих реакций о намерении разрешить конфликт может свидетельствовать корректность, доброжелательность, внимание к интересам второй стороны в споре и т. д.

Не рекомендуется применять медиацию в спорах, где хо-

тя бы одна из сторон является недееспособной или ограничено дееспособной (за исключением случаев представления интересов такого лица уполномоченным субъектом), а также имеются сомнения в адекватности лица и его способности понимать значение своих действий.

Алгоритм определения медиабельности, который является универсальным для разных категорий споров:

1. Определить, допустимо ли проведение медиации по данной категории дел (гражданские, семейные, трудовые правоотношения; уголовно-правовые отношения в случаях, прямо предусмотренных законом);

2. Определить, чьи права и законные интересы затрагивает данный спор и готовы ли данные субъекты поучаствовать в медиации (невозможно проведение медиации, если спор затрагивает интересы лиц, не участвующих в процедуре медиации, или лиц, признанных судом недееспособными за исключением случаев, когда эти лица или законные представители недееспособных лиц вступают в процесс в качестве стороны медиации);

3. Прояснить цели и интересы сторон спора, т.е. что стороны хотят достичь и для чего (зачем). Определить, допускается ли сторонами теоретическая возможность различных вариантов урегулирования спорной ситуации в рамках своих интересов; не предписывает ли закон единственный вариант поведения. При жесткой позиции «так и никак иначе» медиация неперспективна; 4. Проанализировать, на что

направлено негативное отношение сторон: перешел ли конфликт «на личности» или всё же негативно воспринимаются только действия субъекта или ситуация, а не сам субъект. Если субъект воспринимается как «враг», любые его действия «плохи», то медиация с большой долей вероятности не принесет успеха и поэтому не стоит направлять к медиатору;

5. Опросить стороны о том, предпринимались ли ими действия по урегулированию спора или нет. Исходя из этой и иной имеющейся информации, определить намерение сторон на углубление конфликта или его разрешение.

(Учебное пособие для судей. Объективные и субъективные критерии медиабельности) <https://admin-vshp.sot.kg/public/sites/3/2019/11/4z5moXJ2Qwi5FZjhALb6NQ.pdf>)

Пример проблемной ситуации для разбора

Описание ситуации

Николай и Сергей — 2 равноправных учредителя компании «Альфа».

Николаю, поступило предложение купить готовый бизнес в новой нише рынка. Николай предлагает **Сергею** совместное инвестирование в покупку нового бизнеса, на что получает отказ. Сергей считает, что лучше сфокусироваться на одном деле, нежели распыляться. Николай принимает решение купить бизнес самостоятельно на собственные средства. Со временем новый бизнес Николая стал расти, и Николай уделял ему всё больше и больше внимания. Сергей сделал несколько попыток вернуть к делам партнёра, но безуспешно. Через некоторое время Сергей обращается к Николаю с предложением выйти из бизнеса, поскольку делами компании «Альфа» он совсем не занимается. Между делом сообщает, что выиграл крупный тендер. Инвестиции на новый проект Сергей предполагает брать у **Владислава** (их общего приятеля) при условии входа в учредители компании. Николая такая ситуация не устраивает, он хочет продолжать работать в компании и получать свою долю прибыли, Владислава пускать в учредители не намерен. Предлагает рассматривать его только как инвестора под текущий про-

ект. Сергей в замешательстве: над новым проектом он работал год, и уже оговорены предварительные условия партнёрства с Владиславом.

Роли и интересы:

Сергей — вывести из состава учредителей Николая. Считает, что деньги должны зарабатывать трудом. Его не устраивает, что Николай перестал вкладываться в их общее дело. Хочет начать работать с Владиславом, тем более что они уже сработались с ним за время «отсутствия» Николая.

Николай — хочет остаться в компании, готов вовлечься в новый проект и в дела, так как второй бизнес уже поставлен на ноги. Понимает, что без денег Владислава новый проект реализовать не смогут.

Владислав — деньги намерен инвестировать только в свою компанию, потому что понимает, какая будет доходность от нового проекта.

(составила Ксения Шелудько, студентка МИП)

Глава 6. Виды и модели медиации

В современной практике выделяют несколько основных видов медиации, каждый из которых подходит для определенных ситуаций. Виды медиации обычно определяются сферой возникновения конфликта и особенностями спорящих сторон.

Семейная медиация применяется при конфликтах между супругами, бывшими супругами, родителями и детьми, а также другими родственниками. Наиболее часто она используется при расторжении брака, определении места жительства ребенка, порядке общения с ним, разделе имущества и урегулировании иных семейных разногласий. Особенность семейной медиации состоит в высокой эмоциональной напряженности и необходимости учитывать не только юридические, но и психологические аспекты спора.

Школьная и образовательная медиация используется для разрешения конфликтов между учащимися, педагогами, родителями и администрацией образовательных учреждений. Она направлена не только на урегулирование конкретного спора, но и на формирование культуры диалога, взаимного уважения и ненасильственного общения.

Трудовая медиация применяется в сфере трудовых отношений. Она может быть полезна при спорах между работником и работодателем, между сотрудниками внутри кол-

лектива, а также между подразделениями организации. Ее задачей является снижение конфликтности, сохранение деловых отношений и поиск взаимоприемлемого решения без длительных и затратных процедур.

Коммерческая медиация используется в предпринимательской и деловой сфере. Она охватывает споры между контрагентами, партнерами, поставщиками, клиентами и другими участниками экономической деятельности. Ее преимуществом является возможность сохранить деловую репутацию, конфиденциальность и партнерские отношения.

Гражданско-правовая медиация связана с урегулированием имущественных и иных частноправовых споров между гражданами и организациями. Она может применяться при спорах о договорных обязательствах, возмещении ущерба, пользовании имуществом и других вопросах, где стороны готовы к добровольному поиску решения.

Восстановительная медиация ориентирована не только на разрешение конфликта, но и на восстановление нарушенных отношений, понимание причин произошедшего и возмещение причиненного вреда. Такой вид медиации часто используется в подростковой среде, в образовательных учреждениях и в ситуациях, где особенно важно восстановление доверия и социальной связи.

Социальная медиация применяется в местных сообществах, в работе с уязвимыми группами населения, при соседских и общественных конфликтах. Она способствует сниже-

нию социальной напряженности и поиску решений, учитывающих интересы всех участников.

Таким образом, виды медиации отражают разнообразие конфликтов, возникающих в обществе, и показывают, что медиативный подход может быть адаптирован к различным сферам взаимодействия людей.

Модели медиации

Наряду с видами медиации в теории и практике выделяются модели медиации. Если виды показывают, где применяется медиация, то модели характеризуют, как именно организуется работа медиатора и на чем делается основной акцент в процедуре.

Наиболее известной является классическая, или **фасилитативная**, модель медиации. В ее рамках медиатор организует переговоры, помогает сторонам услышать друг друга, выявить истинные интересы и самостоятельно выработать взаимоприемлемое решение. При этом медиатор не навязывает свое мнение и не выносит решения вместо участников конфликта.

Оценочная модель медиации предполагает более активную роль посредника. Медиатор может помогать сторонам оценить сильные и слабые стороны их позиций, указывать на возможные правовые последствия и ориентировать их на реалистичный результат. Такая модель чаще применяется в коммерческих и правовых спорах, где стороны заинтересованы в прагматичном и быстром урегулировании.

Трансформативная модель медиации направлена не только на достижение соглашения, но и на изменение качества взаимодействия между сторонами. Ее основная цель состоит в развитии взаимопонимания, признания позиции другого и восстановлении способности участников к конструктивному общению. Здесь особое значение имеет личностное изменение сторон в ходе процедуры.

Нарративная модель медиации исходит из того, что конфликт существует не только как столкновение интересов, но и как определенная история, которую стороны рассказывают о себе и друг о друге. Работа медиатора в этом случае связана с переосмыслением конфликтной ситуации, изменением негативных интерпретаций и созданием новой, более конструктивной версии взаимодействия.

Восстановительная модель медиации делает акцент на примирении, осознании последствий причиненного вреда и восстановлении отношений. Она особенно значима там, где важно не только договориться о формальных условиях, но и восстановить доверие и чувство справедливости.

Следовательно, модели медиации различаются по степени активности медиатора, целям процедуры и характеру ожидаемого результата. Выбор модели зависит от природы спора, готовности сторон к диалогу и задач, которые ставятся перед процедурой.

Классическая модель медиации

Классическая модель медиации считается наиболее распространенной и базовой. Именно она лежит в основе современного понимания медиации как добровольной, конфиденциальной и структурированной процедуры переговоров с участием нейтрального посредника.

Главной особенностью классической модели является то, что медиатор не принимает решения за стороны и не определяет, кто прав, а кто виноват. Его функция заключается в организации процесса общения, снижении эмоционального напряжения, прояснении позиций участников и содействии поиску такого решения, которое будет приемлемо для всех сторон.

В классической модели основное внимание уделяется интересам сторон, а не только их формально заявленным требованиям. Нередко участники конфликта приходят на медиацию с жесткими позициями, однако в ходе диалога выясняется, что за этими позициями стоят более глубокие потребности: потребность в безопасности, уважении, признании, стабильности, сохранении отношений или получении гарантий. Задача медиатора состоит в том, чтобы помочь сторонам увидеть эти интересы и на их основе сформулировать возможные варианты соглашения.

Процедура классической медиации обычно включает

несколько этапов. Сначала медиатор устанавливает контакт со сторонами, разъясняет принципы процедуры и правила взаимодействия. Затем каждая сторона получает возможность изложить свое видение конфликта. После этого медиатор помогает выявить спорные вопросы, интересы и потребности участников. Далее стороны переходят к обсуждению возможных вариантов решения и выбору наиболее подходящего из них. На заключительном этапе достигнутые договоренности оформляются в виде соглашения.

Сильной стороной классической модели является ее ориентация на добровольность и самостоятельность сторон. Решение, выработанное самими участниками, как правило, воспринимается ими как более справедливое и потому чаще исполняется добровольно. Кроме того, такая модель способствует сохранению или восстановлению отношений между сторонами, что особенно важно в семейных, трудовых и партнерских конфликтах.

Конец ознакомительного фрагмента.

Текст предоставлен ООО «Литрес».

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

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