

З.М. Садвакасова  
А.К. Файзуллина  
Н.М. Садыкова

ПСИХОЛОГИЯ  
МЕДИАЦИИ И ПЕРЕГОВОРОВ

*Учебное пособие*

Алматы  
«Қазақ университеті»  
2020

УДК 159.9  
ББК 88.53  
С 14

*Рекомендовано к изданию Ученым советом  
факультета философии и политологии  
и РИСО КазНУ имени аль-Фараби  
(Протокол №1 от 10.09.2020 г.)*

**Рецензенты:**

доктор психологических наук, профессор *А.М. Ким*  
доктор психологических наук, профессор *А.Л. Нурмаханбетов*  
доктор психологических наук, профессор *М.А. Перленбетов*

**Садвакасова З.М.**

С 14 Психология медиации и переговоров: учебное пособие / Садвакасова З.М., Файзуллина А.К., Садыкова Н.М. – Алматы: Қазақ университеті, 2020. – 294 с.

**ISBN 978-601-04-4866-7**

В пособии рассматриваются концепции медиации в переговорном процессе, а также примирительная процедура с учетом психологических знаний. Представлены особенности организации медиации, технологии, модели, приемы, техники, рекомендации по предотвращению и урегулированию конфликта в профессиональном медитативном процессе.

Пособие рекомендуется будущим медиаторам бакалаврам, которые обучаются по специальности «Психология», профессиональным медиаторам, руководителям организаций.

**УДК 159.9  
ББК 88.53**

ISBN 978-601-04-4866-7

© Садвакасова З.М., Файзуллина А.К.,  
Садыкова Н.М., 2020  
© КазНУ им. аль-Фараби, 2020

## СОДЕРЖАНИЕ

<b>ВВЕДЕНИЕ В КУРС</b>	
<b>Медиация в профессиональной деятельности психолога</b> .....	5
<b>Глава 1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ</b>	
<b>КОНФЛИКТОЛОГИИ</b> .....	7
1.1 Классификация конфликта .....	7
1.2 Динамика конфликта .....	19
1.3 Анализ конфликта в медиации .....	29
<b>Глава 2. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ МЕДИАЦИИ</b> .....	45
2.1 История зарождения и развития медиации .....	45
2.2 Сущность медиации в профессиональной деятельности медиатора .....	49
2.3 Технологии медиации в профессиональной деятельности медиатора .....	55
2.4 Подходы в медитативном процессе .....	83
<b>Глава 3. ЛИЧНОСТЬ И ПРОФЕССИОНАЛЬНАЯ</b>	
<b>ДЕЯТЕЛЬНОСТЬ МЕДИАТОРА</b> .....	92
3.1 Компетенции медиатора в разрешении конфликта .....	92
3.2 Эмоциональный интеллект в деятельности медиатора .....	103
3.3 Манипуляция и ее противостояние в медитативном процессе .....	141
3.4 Искусство убеждения в медитативном процессе .....	162
3.5 Искусство слУ(Ь)шать в медиации .....	170
3.6 Искусство задавания вопросов в медиативном процессе .....	181
<b>Глава 4. ИНСТРУМЕНТАРИЙ</b>	
<b>МЕДИАТОРА-ПСИХОЛОГА В ПРОФЕССИОНАЛЬНОЙ</b>	
<b>ДЕЯТЕЛЬНОСТИ В МЕДИАЦИИ</b> .....	202
4.1 Техники в медиативной деятельности медиатора .....	202
4.2 Приемы при ведении медиативного процесса .....	205
4.3 Методы разрешения конфликта в медитативном процессе .....	211
4.4 Средства в медиации: метафора .....	220
<b>Глава 5. ПЕРЕГОВОРНЫЙ ПРОЦЕСС</b>	
<b>В МЕДИАТИВНОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ</b> .....	230

5.1 Процесс проведения переговоров .....	230
5.2 Правила при ведении переговоров.....	242
5.3 Приемы при ведении переговоров .....	250
<i>Приемы для наступления в переговорах .....</i>	<i>250</i>
<i>Приемы для защиты в переговорах .....</i>	<i>264</i>
<b>Приложения .....</b>	<b>274</b>
Приложение 6.1 Ссылки на нормативные документы медиатора в Республике Казахстан .....	274
Приложение 6.2 Документация в медиации.....	275
Приложение 6.3 Библиотека медиатора .....	289

## **ВВЕДЕНИЕ В КУРС**

### **Медиация в профессиональной деятельности психолога**

В нашем мире в человеческих отношениях конфликт неизбежен. Ведь люди иногда друг друга не слушают, но не слышат/не хотят слушать, или не хотят понимать (из-за эгоизма). И чтобы человек изменился или выбрал грамотный/корректный в соответствии с нормами путь в поведении, возникает неизбежный конфликт. По-другому столкновение взглядов, которое даст новый вектор или импульс, или сдвинет с мертвой точки в развитии в нужных отношениях людей. Конфликт иногда играет диагностическую роль. То, что человек не замечал и для него это было нормой, то конфликтная ситуация показывает, что, что-то происходит не так как нужно и уже настал момент истины меняться не только самому человеку, но и самой ситуации, обстановке.

Психолог как помогающая профессия востребована во всех сферах деятельности организации, где складываются человеческие отношения. Комплексный и профессиональный подход в деятельности психолога, а тем более подготовленного медиатора всегда ценится, ведь это сокращает время и не влияет на эскалацию конфликта.

Когда неграмотно разрешаются конфликты, рано или поздно незавершенный конфликт даст снова сбой или пробоину, где уже будет переходить на более глубокий уровень, и труднее будет управлять этим процессом. Медиация – это примирительная процедура, которая требует не только мастерства, но и чуткого понимания природы человека и конфликта, ведь мы знаем, всегда заложены глубинные чувства и отношения, которые необходимо распутать и помочь найти компромиссное решение и достичь взаимоприемлемого решения.

Полагаем, что использование примирительных процедур в конфликте будет способствовать миролюбивому обществу, ведь подготовленные специалисты психологи-медиаторы помогут активно использовать мировой потенциал («золотой фонд») примирительных процедур в профессиональной медитативной деятельности.

В учебном пособии рассматриваются предпосылки развития медиации в разных странах, в том числе и в Казахстане. Раскрывается сущность медиации, ее отличие от суда в юридических инстанциях. Особое внимание уделено вопросам организации и технологии проведения медиации, убеждения и противостояния манипуляциям в деятельности психолога-медиатора. В развернутом виде модели медиации, процесс медиации представлен в виде стадий разных подходов.

Полагаем, что приведенные в пособии теоретические и практические вопросы медиации могут быть полезны не только психологам-медиаторам, но и тем профессиям, которые разрешают спорные вопросы и помогут восполнить пробелы данными методическими материалами, успешно осуществлять практику проведения медиации и конструктивно разрешать конфликты.

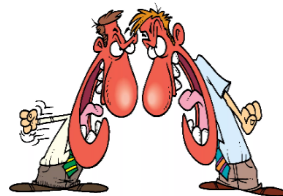
## ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ КОНФЛИКТОЛОГИИ

Каждый день мы слышим в средствах массовой информации или сами соприкасаемся с конфликтной ситуацией. Конфликт – это столкновение. Конфликт – это чаще всего *воспринимаемая несовместимость действий и целей*. **Не было бы такого человека, которого бы не коснулся конфликт** (Д. Майерс).

По исследованиям В.П. Шейнова, 80% конфликтов возникают помимо желания их участников. Происходит это из-за особенностей нашей психики и того, что большинство людей не знает о них либо не придает им значения.

*Что такое конфликт?*

Конфликт – это опасение хотя бы одной стороны, что её интересы нарушает, ущемляет, игнорирует другая сторона (Уильям Линкольн). Конфликт – это воспринимаемая несовместимость действий и целей (Д. Майерс).



### 1.1 Классификация конфликта

Чаще всего природе конфликта способствуют «*Конфликтогены*» – слова, действия/бездействия, обстоятельства, которые могут привести к конфликту. На конфликтоген в наш адрес мы стараемся ответить более сильным конфликтогеном, часто максимально сильным среди всех возможных.

Раздражитель в конфликте является толчком к личностному росту, но иногда травмирует настолько, что требует разрешения любой ценой, которая ведет к эскалации. *Эскалации* (расшире-

нию) конфликта способствуют много причин, но одна из них – нежелание решать мирным и культурным путем, и при этом отсутствие конфликтологической грамотности у человека.

Прежде чем переходить к медиативной деятельности, рассмотрим классификацию конфликта.

### **Функции конфликта**

Конфликты в нашей жизни имеют не только негативную, разрушительную функцию, но и положительную. Чаще всего положительную, так как происходит сдвиг, изменение и личностный рост в развитии личности (см. табл. 1). Положительный эффект разрешения конфликта связан с ресурсным состоянием личности.

Таблица 1

**Позитивная и негативная функция конфликта  
(Сорокина Е.Г., Козырев Г.И.)**

<i>Позитивная функция конфликта</i>	<i>Негативная функция конфликта</i>
1	2
<ul style="list-style-type: none"> <li>– <i>Информационно-сигнальная функция</i>, демонстрирующая наличие полей напряжения, рассогласования, выявляющая реальный потенциал субъектов, необходимость в глубинных преобразованиях системы;</li> <li>– <i>Объединяющая функция</i>. Конфликт в данном случае выступает как способ сплочения группы, восстановления ее внутреннего единства.</li> <li>– <i>Функция оптимизации межличностных отношений</i>. Конфликт может благоприятно влиять на взаимоотношения в коллективе, способствовать восстановлению оптимального равновесия во взаимоотношениях;</li> <li>– <i>Функция стабилизации и интеграции внутригрупповых отношений</i>.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– <i>Функция разрушения, уничтожения</i> полного или частичного (отдельных элементов) социальных систем, организаций и сформировавшейся системы коммуникаций, изоляции либо подавления субъектов конфликта;</li> <li>– <i>Функция негативного воздействия на психическое состояние</i> участников, вызывающая стресс, социальную пассивность;</li> <li><i>Функция деформации отношений</i> между субъектами, системами, нарушения стабильности и интеграции, ослабления ценностно-ориентационного единства группы, снижающая групповую сплоченность;</li> <li><i>Функция истощения</i> материальных и духовных ресурсов, жизненных сил социальных субъектов, систем, организаций.</li> </ul>



1	2
<p>– <i>Инновационная функция.</i> Конфликт в данном случае выступает как средство активизации социальной жизни, способствует разрешению противоречия, обеспечивает переход к новому состоянию, установлению новой системы отношений, появлению новых социальных норм и обновлению имеющихся, обеспечивающих существование субъектов конфликта в новых условиях.</p> <p>– <i>Сдерживающая функция.</i> Способность сдерживать конфронтацию (заставляет «противников» оценить шансы на победу и соизмерить свои силы). Люди могут выйти на новый уровень отношений (достучаться друг до друга, «возможность разговора на чистоту»).</p> <p>– <i>Функция социализации.</i> Конфликты, особенно межличностные, будучи отражением противоречий процесса социализации, служат одним из средств самоутверждения, становления, социализации личности, формирования ее активной позиции при взаимодействии с окружающими, а также источником развития личности, межличностных отношений.</p> <p>– <i>Функция разрядки напряжения, «оздоровления» отношений</i> и является источником развития.</p>	<p>Также:  ведет к беспорядку и нестабильности;  общество не в состоянии обеспечить мир и порядок;  борьба ведется насильственными методами;  следствием конфликта являются большие материальные и моральные потери;  возникает угроза жизни и здоровью людей.</p>

Любой конфликт имеет положительные и отрицательные стороны, но, чаще всего он помогает «сдвинуть точку», которая давала сбой, торможение, буксовала. Все зависит от того, как его потом разрешают и регулируют в повседневной практике и как, и кто влияет на переход другого уровня конфликта, который либо сужается, либо расширяется.

## ***Виды конфликта***

В конфликте **В.И. Сперанский, Г.И. Козырев, В.И. Курбатов** выделили различные его виды (см. табл. 2).

Таблица 2

**Виды конфликтов**  
**(В.И. Сперанский, Г.И. Козырев, В.И. Курбатов)**

<i>Основание</i>	<i>Виды</i>
1	2
Если за основание берутся особенности сторон	межличностные, между личностью и группой, внутригрупповые, между малыми и большими социальными общностями, межэтнические и межгосударственные
Если за основание классификации берутся сферы общественной жизни	политические, экономические, идеологические, социальные, юридические, семейно-бытовые, социокультурные
В зависимости от форм, методов и интенсивности взаимодействия	подразделяют на: насильственные и ненасильственные; более интенсивные и менее интенсивные; открытые и закрытые (латентные)
На основе ценностно-мотивационной сферы личности	мотивационный, нравственный, ролевой, конфликт нереализованного желания, или комплекса неполноценности, адаптационный конфликт, конфликт неадекватной самооценки, невротический конфликт
В зависимости от времени протекания	затяжные и быстротечные
В зависимости от масштабов распространения	локальные и широкомасштабные
С учетом мотивации конфликта и субъективных восприятий ситуации выделяют виды конфликтов	– <i>ложный конфликт</i> – субъект воспринимает ситуацию как конфликтную, хотя реальных причин нет; – <i>потенциальный конфликт</i> – существуют реальные основания для возникновения конфликта, но пока одна из сторон или обе в силу тех или иных причин (например, из-за недостатка

1	2
	<p>– информации) еще не осознали ситуацию как конфликтную;</p> <p>– <i>истинный конфликт</i> – реальное столкновение между сторонами.</p> <p>– В свою очередь, истинный конфликт можно разделить на следующие <b>подвиды</b>:</p> <p>– <i>конструктивный</i> – возникший на основе реально существующих между субъектами противоречий;</p> <p>– <i>случайный</i> – возникший по недоразумению или случайному стечению обстоятельств;</p> <p>– <i>смещенный</i> – возникший на ложном основании, когда истинная причина скрыта. Например, студент, недовольный низкой оценкой своих знаний, ищет любой повод, чтобы вступить в конфронтацию с экзаменующим преподавателем;</p> <p><i>неверно приписанный</i> конфликт – это конфликт, в котором истинный виновник, субъект конфликта, находится за «кулисами» противоборства, а в конфликте задействованы участники, не имеющие к нему отношение. <i>Например, человека обвиняют в преступлении, которое он не совершал</i></p>
<p>Если за основание классификации берется психическое состояние сторон и соответствующее этому состоянию поведение людей в конфликтных ситуациях</p>	<p>– рациональные и эмоциональные</p>
<p>Внутренние конфликты в организации</p>	<p>– межиндивидуальный конфликт – расхождение личных целей сотрудников;</p> <p>– внутригрупповой конфликт – между соперничающими сотрудниками внутри подразделения или между руководителями подразделений;</p> <p>– межгрупповой конфликт – например, конфликт между совладельцами предприятий;</p>

1	2
В зависимости от целей конфликта и его последствий	– позитивные и негативные; – конструктивные и деструктивные
В зависимости от межгрупповых конфликтов	классовые, сословные, национальные, территориальные, социо-профессиональные, элитистские, поколенческие (отцы и дети), родовые или клановые и т.д.
По степени проявленности	– явные и скрытые
по итогам для каждой из сторон	конфликты с «нулевой суммой» – выигрыш – проигрыш, или с «ненулевой суммой» – выигрыш – выигрыш
По способам регулирования	управление, согласование, разрешение.

### *Типы конфликта*

На практике в области конфликтологии **В.И. Курбатов**, **Д.Я. Райгородский**, **М. Дойч** выделяют различные типы конфликтов, которые необходимо учитывать медиатору при разрешении конфликтов (см. табл. 3).

*Таблица 3*

### **Типы конфликтов (В.И. Курбатов, Д.Я. Райгородский, М. Дойч)**

<i>Типы конфликтов</i>	<i>Варианты</i>
1	2
По критерию масштаба	высокий, средний, низкий
По характеру потребностей	– материальные; – статусно-ролевые; – духовные
По направленности	– горизонтальные (между коллегами и т.д.) и вертикальные (между начальством и подчиненными); – смешанные;
По временным параметрам	– кратковременные; – длительные
По критерию результативности	– конструктивные; – деструктивные
По способам разрешения	– антагонистические (непримиримые) и агонистические (примиримые)

1	2
По соотношению между объективными сторонами дел и оценкам состояния дел конфликтующих сторон	<ul style="list-style-type: none"> <li>– истинный («правильно») и случайный;</li> <li>– подмененный («неверный» повод, например, по поводу денег);</li> <li>– безатрибутивный (имеем дело с неподлинными участниками, неподлинное основание конфликта);</li> <li>– латентный (должен возникнуть, но не может/подменен, подавлен);</li> <li>– фальшивый (отсутствуют объективные условия, неверное восприятие или неверное понимание).</li> </ul>

Теоретик **С. Мур** специально останавливается на вариантах конфликтов и предлагает возможные вмешательства (см. табл. 4).

Таблица 4

**Варианты конфликтов и возможные вмешательства  
(С. Мур)**

<i>Варианты конфликтов</i>	<i>Вызываются</i>	<i>Возможные вмешательства</i>
1	2	3
<i>Предметные конфликты</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Недостаток информации</li> <li>– Различные оценки того, что важно</li> <li>– Различная интерпретация фактов</li> <li>– Различные подходы к оценке</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Достигайте согласия о том, какие данные важны!</li> <li>– Договаривайтесь о процедуре получения информации!</li> <li>– Совместно разрабатывайте критерии для оценки данных!</li> <li>– Привлекайте независимых экспертов, чтобы услышать мнение со стороны или преодолеть мертвую точку!</li> </ul>
<i>Конфликты интересов</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Предполагаемой или действительной конкуренцией</li> <li>– Реальными/содержательными интересами</li> <li>– Психологическими</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– В фокусе должны стоять интересы, а не позиции!</li> <li>– Ищите объективные критерии!</li> <li>– Разрабатывайте всеобъемлющие решения,</li> </ul>

1	2	3
	интересами	<ul style="list-style-type: none"> <li>– которые отвечают потребностям сторон!</li> <li>– Ищите другие варианты и ресурсы!</li> <li>Учитесь договариваться, чтобы удовлетворить интересы различных сторон!</li> </ul>
<i>Конфликты отношений</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Сильными чувствами</li> <li>– Неверным восприятием или стереотипами</li> <li>– Неоднократным негативным поведением</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Держите под контролем выражения чувств при помощи поведения, основных правил, индивидуальных бесед</li> <li>– Поощряйте выражение чувств, признавая их и предусматривая для этого приемы!</li> <li>– Выясняйте восприятие и выстраивайте положительное восприятие!</li> <li>– Повышайте качество и количество общения!</li> <li>– Блокируйте негативное, повторяющееся поведение, изменяя структуру!</li> <li>– Поощряйте положительное отношение к решению проблемы!</li> </ul>
<i>Конфликты ценностей</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Различными критериями оценки идей или поведения</li> <li>– Исключающими целями, имеющими внутреннюю ценность</li> <li>– Различиями форм жизни, идеологии и религии</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Избегайте определения проблемы при помощи оценивающих понятий!</li> <li>– Создавайте сферы влияния, в которых преобладает один набор ценностей!</li> <li>– Ищите вышестоящие цели, которые все разделяют!</li> </ul>
<i>Структурные конфликты</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Деструктивными моделями поведения или взаимодействия</li> <li>– Неодинаковым контролем, отношениями</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Ясно определите роли и измените их!</li> <li>– Замените деструктивные модели поведения!</li> <li>– Распределите имущество и контроль над ресурсами</li> </ul>

1	2	3
	<ul style="list-style-type: none"> <li>– собственности или распределением ресурсов</li> <li>– Неравной властью или авторитетом</li> <li>– Географическими, физическими или связанными с окружающей средой факторами, мешающими сотрудничеству; давлению факторами времени.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– заново!</li> <li>– Введите честную процедуру поиска решения, которую смогут принять обе стороны!</li> <li>– Измените стиль переговоров: вместо ориентированного на позиции – ориентированный на интересы и стиль!</li> <li>– Измените вид влияния сторон (больше убеждения)!</li> <li>– Измените физическую сферу и окружение сторон (близость и дистанция)!</li> <li>– Ослабьте давление извне. Измените давление фактора времени (больше или меньше времени).</li> </ul>

### *Структура конфликта*

**А.Я. Анцупов, А.И. Шипилов** изображают структуру конфликта, которая имеет свои элементы. Структуру и ее элементы важно учитывать при анализе конфликта, чтобы сократить количество участников для дальнейшего его разрешения (см. рис. 1).



**Рисунок 1.** Структура конфликта  
(А.Я. Анцупов, А.И. Шипилов Конфликтология)

**З.М. Садвакасова** останавливается на другой структуре конфликта (см. рис. 2).

- Объект – из-за чего возник конфликт
- Субъект – участники
- Предмет конфликта (власть, статус, ресурсы)
- Размер конфликта – масштабность
- Линия поведения – действия, планы стратегии
- Мотивы конфликта
- Установки
- Позиции конфликта (о чем они заявляют и добиваются в результате друг другу)

**Рисунок 2.** Структура конфликта (З.М. Садвакасова)

Таким образом, при рассмотрении конфликта медиатору необходимо знать и учитывать классификацию, рассмотренную выше, которая поможет грамотно составить карту конфликта.

**Вопросы и задания для закрепления:**

1. Напишите свое определение «конфликт».
2. Функции конфликта в повседневной жизни. Приведите примеры положительной и отрицательной природы конфликта.
3. Какие бывают виды, типы конфликтов? Приведите примеры из жизни.
4. Приведите примеры природы конфликтогена и эскалации конфликта.
5. Раскройте структуру конфликта.
6. Раскройте этапы протекания конфликта.
7. Какие виды конфликтов возникают в процессе обучения?
8. Какова роль руководителя в предупреждении межличностных конфликтов в учебном процессе?
9. Можно ли избежать конфликтов в учебном процессе?
10. Что такое конфликт в организации? Каковы его структурные элементы?
11. Назовите и сравните виды конфликтов в организации.
12. Каковы характерные признаки конфликтных ситуаций?
13. Какова роль внутриорганизационных конфликтов в организациях?
14. Назовите типы производственных конфликтов.





15. Что такое трудовой конфликт в организации? Какова его значимость сегодня?
16. Назовите формы организованной борьбы работников в защиту своих законных прав.
17. В чем заключается специфика инновационного конфликта?
18. Каковы основные особенности межгрупповых конфликтов?
19. Как вы понимаете институционализацию межгруппового конфликта?
20. Каковы проявления структурного насилия?
21. Что такое групповой фаворитизм?
22. Как объясняется принципиальная неизбежность межгрупповых конфликтов?
23. Сравните групповые потребности и индивидуальные.
24. Что составляет объект межгрупповых конфликтов? Какие стадии межгруппового конфликта обычно выделяют?
25. Какова общая направленность эволюции межгрупповых конфликтов в XX веке?
26. Охарактеризуйте структуру политического конфликта.
27. Сравните понятия «этнический конфликт» и «национальный конфликт».
28. В чем суть межэтнических конфликтов? Каковы их особенности?
29. Назовите причины обострения межэтнических конфликтов в конце XX в.
30. Охарактеризуйте смысл современных дискуссий о принципе права наций на самоопределение.

### **Упражнение «Черты характера человека в конфликте»**

**Задание.** Составьте список черт характера, влияющие на возгорание и протекание конфликта.

*Например, В.И. Курбатов «Конфликтология». Черты характера, особенности поведения человека, характерные для конфликта:*

- стремление во что бы то ни стало доминировать, быть первым, сказать свое последнее слово;
- быть настолько «принципиальным», что это подталкивает к враждебным действиям и поступкам;
- излишняя прямолинейность в высказываниях и суждениях;
- критика, особенно необоснованная, недостаточно аргументированная;
- плохое настроение, если оно к тому же периодически повторяется;
- консерватизм мышления, взглядов, убеждений, нежелание преодолеть устаревшие традиции в жизни коллектива, которые стали тормозом в его развитии;
- стремление сказать правду в глаза, бесцеремонное вмешательство в личную жизнь;
- стремление к независимости – хорошее качество, но до определенных пределов;
- излишняя настойчивость (навязчивость);

- несправедливая оценка поступков и действий других, умаление роли и значимости другого человека;
- неадекватная оценка своих возможностей и способностей, особенно их переоценка;
- инициатива, особенно творческая (там, где это не нужно).

### Упражнение «Характеристики конфликта»

**Задание.** Изучите конфликт и совместно подберите рекомендации в деятельности специалиста по мягкому его урегулированию.

1. Объект (Что не могут поделить? Столкновение интересов. Повод. Объект бывает: иллюзорным, истинным, реальным, потенциальным, ложным; явным-скрытым; различные оценки; расхождения) и предмет конфликта (реальный, актуальный: *противоречие*).
2. Конфликтная ситуация (превышение индивидуального порога толерантности).
3. Конфликт как тип трудной ситуации (трудности, угрозы, напряжение, выход за рамки). Ее реакции (перцептивная, интеллектуальная, эмоциональная, мотивационная, волевая).
4. Конфликтное поведение (по отношению к другому; действия).
5. Разрешение конфликта (частичное, полное удовлетворение, изменение образов, реструктурирование ценностей, мотивов, установок).



### Литература

1. Анцупов А.Я., Шипилов А.И. Конфликтология: учебник для вузов. – М.: Юнити, 2001. – 551 с.
2. Козырев Г.И. Введение в конфликтологию: учеб. пособие для студ. высш. учеб. заведений. – М.: Гуманит. изд. центр «ВЛАДОС», 2001. – 176 с.
3. Курбатов В.И. Конфликтология. – Изд-е 3. – РнД: Феникс, 2009. – 445 с. (с.71).
4. Ключева Н.В. Лидер и его команда. Практика работы тренеров и консультантов в организации. – СПб.: Речь, 2008. – 208 с.
5. Райгородский Д.Я. Психология деловых конфликтов. Хрестоматия. – Самара: Изд. дом «Бахрх-М», 2007. – 768 с.
6. Сперанский В.И., Козырев Г.И. Введение в конфликтологию: учеб. пособие для студ. высш. учеб. заведений. – М.: Гуманит. изд. центр «ВЛАДОС», 2001. – 176 с.
7. Сорокина Е.Г. Конфликтология в социальной работе: учеб. пособие для студ. высш. учеб. заведений. – 2-е изд., стер. – М.: Издательский центр «Академия», 2010. – 208 с.
8. Садвакасова З.М. Поведенческий калькулятор в конфликте: работа с группы риска. Учебно-методическое пособие. – Алматы, 2017. – 170 с.

9. Робер М.А., Тильман Ф. Психология индивида и группы. – М.: Прогресс, 1988. – С. 90 – 91.



## 1.2 Динамика конфликта

Конфликт, прежде чем достигнет пика и масштаба, он возникает постепенно и проходит разные стадии (см. рис. 3 и табл. 5)



Рисунок 3. Пирамида конфликта

Таблица 5

### Стадии развития конфликта

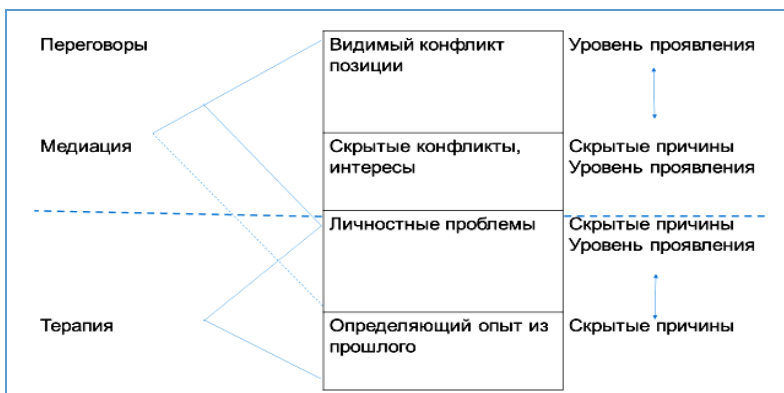
Автор	Стадии конфликта
1	2
Г.И. Козырев (с.12)	<p><i>1. Предконфликтная стадия.</i>            Рост напряженности в отношении, (неудовлетворенность). Для того, чтобы конфликт стал реальным, необходим инцидент. Инцидент – формальный повод, случай для начала непосредственного столкновения сторон.</p>

1	2
	<p><i>2. Собственно конфликт.</i> Начало открытого противоборства сторон является результатом <i>конфликтного поведения</i>, под которым понимают действия, направленные на противостоящую сторону с целью захвата, удержания спорного объекта или принуждения оппонента к отказу от своих целей или к их изменению.</p> <p><i>3. Разрешение конфликта.</i> Длительность и интенсивности конфликта зависят от целей и установок сторон, ресурсов, средств и методов ведения борьбы, реакции на конфликт окружающей среды, символов победы и поражения, имеющихся (и возможных способов (механизмов)) нахождения консенсуса и т.д. Завершающий этап стадии разрешения конфликта предполагает проведение переговоров и юридическое оформление достигнутых договоренностей.</p> <p><i>4. Послеконфликтная стадия.</i> Степень удовлетворенности или неудовлетворенности сторон заключенными мирными договоренностями.</p>
В.И. Курбатов	<p><i>1. Предконфликтная стадия</i> (стадию «социальная напряженность»).</p> <p><i>2. Конфликт.</i> Открытый период часто называют конфликтным взаимодействием или конфликтом. Он включает в себя:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– инцидент;</li> <li>– эскалацию конфликта;</li> <li>– сбалансированное противодействие;</li> <li>– завершение конфликта.</li> </ul> <p><i>3. Сбалансированное противодействие.</i> Стороны продолжают взаимодействовать, но интенсивность борьбы снижается. Обе стороны понимают, что продолжение конфликта силовыми методами ни к чему не приведет, но действия по согласию не предпринимаются.</p> <p><i>4. Завершение конфликта.</i> Оно заключается в переходе от конфликтного противодействия к поиску решений проблемы и завершению конфликта (с. 84-90).</p>
Н.В. Ключева	<p>Этапы прохождения конфликта:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. <i>Начальная фаза</i> (возникновение разногласий).</li> <li>2. <i>Фаза подъема</i> (нарастание напряженности, конфликтное взаимодействие).</li> <li>3. <i>Пик конфликта</i> (эскалация конфликта).</li> <li>4. <i>Спад конфликта</i>, возможный вторичный цикл.</li> </ol>

1	2
Р. Ньюфельдт, Л. Фаст	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Собранные дрова «Латентный конфликт».</li> <li>2. Загоревшие дрова/повод.</li> <li>3. Польшающее пламя (моральное и физическое разрушение).</li> <li>4. Угли пожарища (новое топливо может вспыхнуть).</li> <li>5. Потухший костер (польза).</li> </ol>
С.М. Емельянов	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Возникновение и развитие конфликтной ситуации.</li> <li>2. Осознание конфликта.</li> <li>3. Начало открытого конфликтного взаимодействия.</li> <li>4. Развитие открытого конфликта.</li> <li>5. Разрешение конфликта.</li> </ol>
Е.А. Максимова	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Недовольство.</li> <li>2. Разногласие.</li> <li>3. Противодействие (стремление самоутвердиться).</li> <li>4. Разрыв/принуждение.</li> </ol>
Даниэль Дэн	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Стычки (мелкие неприятности, не представляющие угрозы для взаимоотношений).</li> <li>2. Столкновения (перерастание стычек в столкновения – расширение круга причин, вызывающих ссоры, уменьшение желания взаимодействовать с другим и уменьшение веры в его добрые намерения к нам).</li> <li>3. Кризис (перерастание столкновений в кризис – окончательное решение о разрыве отношений, которые носят нездоровый характер, здесь эмоциональная неустойчивость участников доходит до такой степени, что появляются опасения физического насилия).</li> </ol>
Р. Рамел	<p>Американским ученым разработана схема динамики конфликта, состоящая из пяти последовательных этапов.</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. <i>Латентный</i>, который предшествует собственно столкновению. На этом этапе незаметно от внешнего наблюдения возникают различия в диспозициях, ценностях, обстоятельствах, правилах поведения, которые образуют потенциал противостояния. Возникает социальная напряженность, свидетельствующая о наличии конфликтной ситуации.</li> <li>2. <i>Иницирующий</i>, на котором какое-либо событие провоцирует индивидов к активным действиям.</li> <li>3. <i>Балансирование сил</i>. Стороны оценивают потенциальные возможности друг друга,</li> </ol>

1	2
	<p>накапливают силы, ищут решение проблемы. В результате этих действий стороны приспосабливаются к обстоятельствам.</p> <p>4. <i>Баланс сил.</i> На этом этапе предпринимаются действия для изменения обстоятельств, решения проблем, устранения противоречий.</p> <p>5. <i>Раскол,</i> когда стороны вновь вступают в единоборство.</p> <p>Данный подход отвечает модели конфликтного состояния общества, которое способствует поддержанию постоянного фона социальной напряженности, когда этап нахождения решения проблемы есть, по сути, латентный период очередного этапа в развитии конфликта, то есть запуск последующего конфликта.</p>

Бесемер Христофер в конфликте выделил следующие уровни (см. рис. 4).



**Рисунок 4.** Уровни конфликта и его обработка (Бесемер Христоф, с. 26)

В динамике конфликта **А.Л. Анцупов** и **А.И. Шипилов** сформулировали латентный (предконфликтный) период, открытый период (собственно конфликт), послеконфликтный период (см. рис. 5).

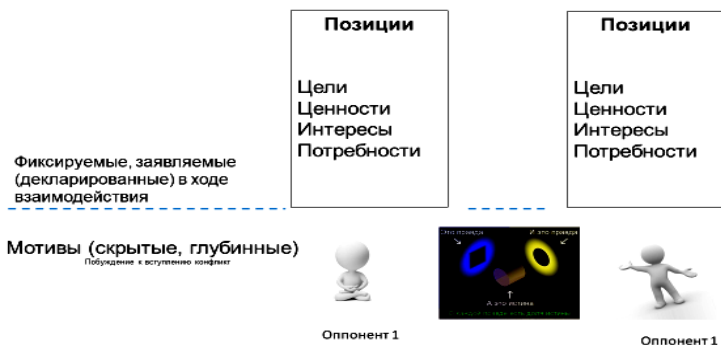


Рисунок 5. Система устремлений оппонентов в конфликте  
(А.Я. Анцупов, А.И. Шипилов)

1. **Латентный период (предконфликт)** включает следующие этапы: возникновение объективной проблемной ситуации; осознание объективной проблемной ситуации субъектами взаимодействия; попытки сторон разрешить объективную проблемную ситуацию неконфликтными способами; возникновение предконфликтной ситуации:

– *Возникновение объективной проблемной ситуации.* Обычно конфликт порождается объективной проблемной ситуацией. Сущность такой ситуации состоит в возникновении противоречия между субъектами (их целями, действиями, мотивами, стремлениями и т. п.). Так как противоречие еще не осознано и нет конфликтных действий, то эту ситуацию называют **проблемной**. Она является результатом действия преимущественно объективных причин. Ежедневно возникая на производстве, в бизнесе, в быту, семье и других сферах жизни, многие проблемные ситуации существуют длительное время, не проявляя себя.

– *Осознание объективной проблемной ситуации.* Восприятие реальности как проблемной, понимание необходимости предпринять какие-то действия для разрешения противоречия составляют смысл данного этапа. Наличие препятствия для реализации интересов способствует тому, что проблемная ситуация воспринимается субъективно, с искажениями. Субъективность восприятия порождается не только природой психики, но и со-

циальными различиями участников коммуникации. Сюда относят ценности, социальные установки, идеалы и интересы. Индивидуальное осознание порождается также различиями в знаниях, потребностях, других особенностях участников взаимодействия. Чем сложнее ситуация и чем быстрее она развивается, тем больше вероятность ее искажения оппонентами.

– *Попытка сторон разрешить объективную проблемную ситуацию неконфликтными способами.* Осознание противоречия не всегда автоматически влечет конфликтное противодействие сторон. Часто хотя бы одна из них пытается решить проблему неконфликтными способами (убеждением, разъяснением, просьбами, информированием противостоящей стороны). Иногда участник взаимодействия уступает, не желая перерастания проблемной ситуации в конфликт. В любом случае на данном этапе стороны аргументируют свои интересы и фиксируют позиции.

– *Возникновение предконфликтной ситуации.* Конфликт как угроза безопасности одной из сторон взаимодействия, угроза каким-то общественно важным интересам. Причем действия оппонента рассматривают не как потенциальную угрозу (это характерно для проблемной ситуации), а как непосредственную. Именно *ощущение непосредственной угрозы* способствует развитию ситуации в сторону конфликта, является «пусковым механизмом» конфликтного поведения.

**2. Открытый период** часто называют конфликтным взаимодействием или собственно **конфликтом**. Он включает: инцидент; эскалацию конфликта; сбалансированное противодействие; завершение конфликта.

– *Инцидент* представляет собой первое столкновение сторон, пробу сил, попытку с помощью силы решить проблему в свою пользу. Если задействованных одной из сторон ресурсов достаточно для перевеса соотношения сил в свою пользу, то инцидентом конфликт может и ограничить. Однако часто конфликт развивается дальше как череда конфликтных событий, инцидентов. Взаимные конфликтные действия способны видоизменять, усложнять первоначальную структуру конфликта, принося новые стимулы для дальнейших действий. Этот процесс



можно представить следующим образом: переход от переговоров к борьбе – борьба накаляет эмоции – эмоции увеличивают ошибки восприятия – интенсификация борьбы и т.д. Такой процесс получил название «эскалации конфликта». *Эскалация* заключается в резкой интенсификации борьбы оппонентов.

– *Сбалансированное противодействие*. Стороны продолжают противодействовать, однако, интенсивность борьбы снижается. Стороны осознают, что продолжение конфликта силовыми методами не дает результата, но действия по достижению согласия еще не предпринимаются.

– *Завершение конфликта* заключается в переходе от конфликтного противодействия к поиску решения проблемы и прекращению конфликта по любым причинам. Основные формы завершения конфликта: разрешение, урегулирование, затухание, устранение или перерастание в другой конфликт.

**3. Послеконфликтный период** включает два этапа: частичную нормализацию отношений оппонентов и полную нормализацию их отношений.

– *Частичная нормализация отношений* происходит в условиях, когда не исчезли негативные эмоции, имеющие место в конфликте. Этап характеризуется переживаниями, осмыслением своей позиции. Происходит коррекция самооценок, уровней притязания, отношения к партнеру. Обостряется чувство вины за свои действия в конфликте. Негативные установки по отношению друг к другу не дают возможности сразу нормализовать отношения.

– *Полная нормализация отношений* наступает при осознании сторонами важности дальнейшего конструктивного взаимодействия. Этому способствуют преодоление негативных установок, продуктивное участие в совместной деятельности, установление доверия.

Рассмотренные периоды и этапы могут иметь различную длительность по времени, поэтому в конфликте можно выделить временной отрезок, который характеризуется *дифференциацией* сторон.

Конфликт развивается *по восходящей*, разногласия между сторонами усиливаются. Конфронтация продолжается до тех пор, пока дальнейшая эскалация не теряет смысл. С этого момента начинается процесс интеграции. Участники начинают стремиться к соглашению, приемлемому для обеих сторон.

Конфликт часто включает моменты исследования возможностей оппонента и своих ресурсов, при которых прямая конфронтация отсутствует. Это зависит от времени, пространства и характера отношений.

Таким образом, рассматривая конфликт как сложное динамическое явление, необходимо отметить, что он имеет свои определенные границы и этапы, которые медиатору важно взять на заметку и понять, на какой стадии находится конфликт.

**Задания и вопросы для закрепления:**

1. Приведите концепции и примеры этапов конфликта разных авторов.
2. Какие факторы или причины способствуют переходу с одной стадии на другую? Представьте схему.
3. Можно ли остановить конфликт, чтобы он не переходил на другую стадию? Напишите рекомендации.
4. Приведите примеры из истории «Яблоко раздора» и к чему привели его последствия.
5. В таблице выше представлены разные виды, типы конфликтов. На основании этой таблицы приведите примеры из истории и пути его разрешения.



**Задание.**

Выберите две типологии конфликтов.

Цель задания – сравнить их между собой и дать свою оценку каждой из них. Попытайтесь не только проанализировать достоинства и недостатки (если они имеются) каждой из типологии, но и дать свою собственную классификацию конфликтов.

**Задание.**

Приведите примеры конфликта:

1. Случайный.
2. Подмененный (неверный повод).
3. Безатрибутивный (неподлинное основание и участники).
4. Латентный.
5. Фальшивый (отсутствуют объективные условия). Неверное восприятие и понимание, неаккуратность и причины их возникновения.

**Упражнение «Природа и механизм конфликта»**

На природу и механизм конфликта влияет конфликтоген. Это, когда одна из сторон никак не может остановиться (подливая масло в огонь), получается переход на другой уровень конфликта.

Механизм развития конфликта по первой формуле основывается на отрицательном восприятии и негативной реакции личности, против которой применен конфликтоген.

Где, КФГ1 – первый конфликтоген;

КФГ2 – второй конфликтоген, ответный на первый;

КФГ3 – третий конфликтоген, ответный на второй, и т.д.

При этом важно иметь в виду, что  $КФГ2 > КФГ1$ ,  $КФГ3 > КФГ2$  и т.д., то есть каждый ответный конфликтоген является более сильным, чем тот, на который он отвечает (Закон эскалации конфликтогенов).

При отсутствии волевого регулирования такой реакции она имеет тенденцию развития по закону эскалации, то есть нарастания.

**Задание.** Изучите рисунок 6 и таблицу 6 и приведите примеры, как из-за конфликтогена она переходила из одной стадии в другую из практики.

• Конфликтоген — это обстоятельства, слова, действия, поступки, которые могут привести к конфликту, вызывают возмущение, ярость, злость и другие отрицательные эмоциональные состояния (Е.Г.Сорокина)

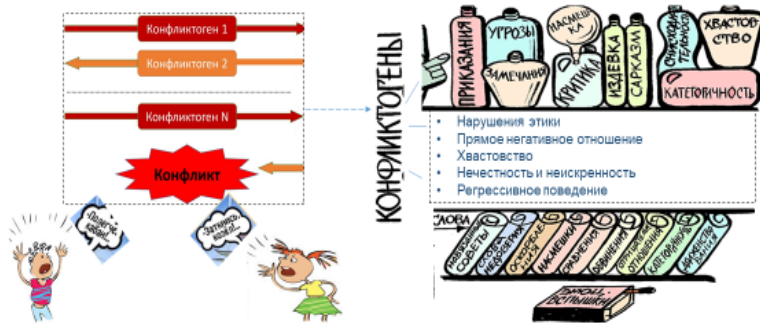


Рисунок 6. Природа и механизм конфликта

Таблица 6

Типы конфликтогена (В.П. Шейнов)

Характер конфликтогена	Форма проявления
1	2
Прямое негативное отношение	Приказание, угроза; замечание, критика; обвинение, насмешка; издевка, сарказм
Снисходительное отношение	Унижительное утешение; унижительная похвала; упрек; подшучивание

1	2
<i>Хвастовство</i>	Восторженный рассказ о своих реальных и мнимых успехах
<i>Менторские отношения</i>	Категоричные оценки, суждения, высказывания; навязывание своих советов, своей точки зрения; напоминание о неприятном; нравоучения и поучения
<i>Нечестность и неискренность</i>	Утаивание информации; обман или попытка обмана; манипуляции сознанием человека
<i>Нарушения этики</i>	Причиненные случайно неудобства без извинения; игнорирование партнера по общению (не поздоровался, не пригласил сесть, не проявил внимания, продолжает заниматься посторонними делами и т. п.); перебивание собеседника; перекладывание ответственности на другого человека
<i>Регрессивное поведение</i>	Наивные вопросы; ссылки на других при получении справедливого замечания; пререкания

### **Упражнение «Цена конфликта»**

Цена конфликта состоит из:

1. *Расходы*...какие?
2. *Потери*...какие? (время, производство в деятельности)
3. *Утраты*...какие? (связи, контакты)
4. *Эмоциональные цены*? (болезненная фиксация)

Приведите примеры из жизни, истории к чему привел и какова была цена конфликта.



### **Литература**

1. Анцупов А.Я., Шипилов А.И. Конфликтология: учебник для вузов. – М.: Юнити, 2001. – 551 с.
2. Козырев Г.И. Введение в конфликтологию: учеб. пособие для студ. высш. учеб. заведений. – М.: Гуманит. изд. центр «ВЛАДОС», 2001. – 176 с.
3. Курбатов В.И. Конфликтология. – Изд-е 3. – РнД: Феникс, 2009. – 445 с. (с.71).
4. Ключева Н.В. Лидер и его команда. Практика работы тренеров и консультантов в организации. – СПб.: Речь, 2008. – 208 с.
5. Райгородский Д.Я. Психология деловых конфликтов. Хрестоматия. – Самара: Изд. дом «Бахрх-М», 2007. – 768 с.

6. Сперанский В.И., Козырев Г.И. Введение в конфликтологию: учеб. пособие для студ. высш. учеб. заведений. – М.: Гуманит. изд. центр «ВЛАДОС», 2001. – 176 с.
7. Сорокина Е.Г. Конфликтология в социальной работе: учеб. пособие для студ. высш. учеб. заведений. – 2-е изд., стер. – М.: Издательский центр «Академия», 2010. – 208 с.
8. Садвакасова З.М. Поведенческий калькулятор в конфликте: работа с группы риска: учебно-методическое пособие. – Алматы, 2017. – 170 с.
9. Робер М.А., Тильман Ф. Психология индивида и группы. – М.: Прогресс, 1988. – С. 90 – 91.



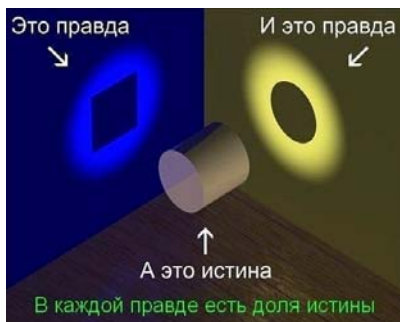
### 1.3 Анализ конфликта в медиации

Когда происходил конфликт приходилось ли Вам иметь дело с проблемой, вызвавшей у Вас такие чувства:

- Я в смятении. Я никак не могу разобраться в происходящем.
- Я застрял. Я не вижу никакого выхода из проблемной ситуации.
- Тут слишком много взаимодействующих факторов. С чего мне начать?
- Я чувствовал, что что-то еще происходило, но не знал, что...?
- Ситуация безысходная – мы просто не сошлись!
- Какое невнимание! Как человек может вести себя так?

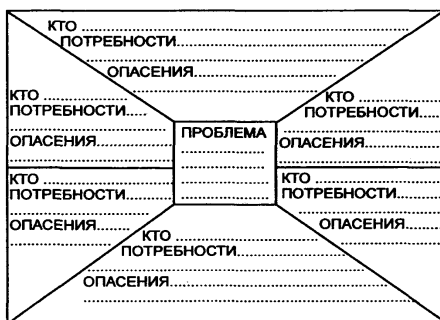
В такие минуты Вам необходимо прибегнуть к анализу, картографии конфликта. Карта дает нам четкое отображение того, как вещи расположены по отношению друг к другу; она дает нам также возможность увидеть многое, что, в противном случае, могло бы ускользнуть от нашего внимания.

У каждого правда своя и истина в конфликте (см. рис. 7) и задача медиатора помочь раскрыть глаза на истину, а этому поможет анализ в конфликтной ситуации.



**Рисунок 7.** У каждого своя правда и истина в конфликте

На практике **Х. Корнелиус, Ш. Фэйр** используют для анализа картографию конфликта (см. рис. 8, табл. 7). Ценность карты конфликта заключается в упорядоченном, систематическом подходе к проблеме.



**Рисунок 8.** Карта конфликта

Более подробно расшифровку карту конфликта см. в табл. 7.

*Таблица 7*

**Картография конфликта (Х. Корнелиус, Ш. Фэйр)**

1	2
Этап 1. В чем проблема?	Опишите проблему в общих чертах. На данном этапе нет нужды глубоко вдаваться в проблему или пытаться найти выход из нее.

1	2
<p>Этап 2.</p> <p>Кто вовлечен?</p>	<p>Решите, кто является главными сторонами конфликта. Вы можете внести в список отдельных лиц или целые команды, отделы, группы или организации (т. е. продавцы, секретарши, директора, клиенты, народ, правительство и т.д.). В той мере, в которой вовлеченные в конфликт люди имеют какие-то общие потребности по отношению к данному конфликту, их можно сгруппировать вместе. Смесь групповых и личных категорий также приемлема.</p>
<p>Этап 3.</p> <p>Каковы их подлинные потребности?</p>	<p>Теперь Вам следует перечислить основные потребности и опасения для каждого из главных участников, связанные с данной проблемой. Вы должны выяснить мотивацию, стоящую за позициями участников в данном вопросе.</p> <p><i>Потребности.</i></p> <p>В широком смысле – он может означать желания, ценности, интересы и вообще все, что может казаться важным для человека. Вы можете просто спросить участников: «В отношении к проблеме... в чем заключаются Ваши/их главные потребности?».</p> <p>В числе потребностей могут быть:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– постоянная работа, приносящая удовлетворение;</li> <li>– уважение;</li> <li>– признание и понимание;</li> <li>– прибранный дом/письменный стол;</li> <li>– позволение держать вещи в беспорядке;</li> <li>– законность и респектабельность сделки.</li> </ul> <p><i>Опасения.</i></p> <p>Речь здесь может идти об озабоченности, опасениях, тревогах. Вам не нужно обсуждать, насколько они реальны, до того как Вы нанесете их на карту.</p>

Для карты лучше всего использовать большой лист бумаги. Если вы имеете дело с группой, прикрепите лист на доске или закрепите его на видном месте. Пользуйтесь достаточно толстыми карандашами или мелом. Полезно пользоваться различными цветами: одним – для отображения проблемы и участников, другими – для нужд и опасений. Или можно использовать стикеры разноцветные, где после представленных причин классифицировать, группировать и передвигать, видя целостную картину конфликта.

### *Как читать Карту конфликта?*

– Ищите новую информацию и новое понимание – что-то незамеченное или недопонятое Вами ранее. Карта помогает Вам увидеть ситуацию глазами другого человека.

– Ищите общую «точку опоры» – общие потребности или интересы.

– Ищите общую точку зрения и поддерживайте общие ценности или идеи, разделяемые всеми участниками.

– Ищите скрытые устремления, такие, как индивидуальные блага, получаемые одной стороной при определенных вариантах решений. Очень часто это может быть всего лишь стремлением спасти свою репутацию или престиж. Выведите эти скрытые устремления как дополнительные нужды и опасения на карте.

– Ищите наиболее трудные участки, требующие неотложного внимания.

– Ищите наметки. Чего Вы не знали раньше, что требует более подробного рассмотрения теперь?

– Ищите и стимулируйте предпосылки выигрыша для всех. Опознайте элементы, важные для какой-то стороны, особенно если Ваша уступка в этом плане не связана с большими жертвами.

– Ищите основу для взаимного выигрыша всех сторон.

– Предлагайте решения, включающие элементы выигрыша для всех.

*Затем запишите вопросы, требующие внимания. Вы готовы теперь к следующему этапу – выработке вариантов решений.*

### ЗАБОР

ОНА

ПОТРЕБНОСТИ	ОПАСЕНИЯ

ОН

ПОТРЕБНОСТИ	ОПАСЕНИЯ

**Рисунок 9.** Карта конфликта



Другой вариант похожий на карту конфликта, но уже расширенный можно воспользоваться другой картой конфликта через «Цепочку вопросов» (см. рис. 10).

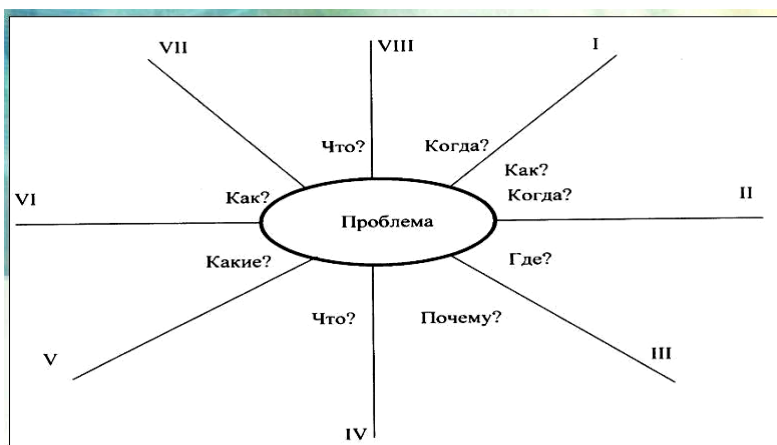


Рисунок 10. Картография конфликта

Таблица 8

**Комментарий к заполнению. Этапы составления «Карты проблемы»**

1	2
I этап	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Когда возникла и как долго существует данная проблема?</li> <li>– При каких условиях, обстоятельствах?</li> <li>– Каким образом она проявляется?</li> <li>– Частота проявления проблемы.</li> </ul>

1	2
II этап	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Где более всего проявляется данная проблема?</li> <li>– В каком виде деятельности, эмоционально-волевой или познавательной сферах?</li> <li>– Внутренне или внешне проявляется?</li> </ul>
III этап	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Причины возникновения этой проблемы.</li> <li>– С чем или с кем она связана?</li> <li>– В чем сложность проблемы?</li> </ul>
IV этап	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Мои опасения.</li> <li>– Что происходит при действии данной проблемы (с моим состоянием, общением, деятельностью, целеполаганием, мотивацией, самооценкой, успешностью/результативностью, что-то др.)?</li> </ul>
VI этап	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Стратегии и тактики, план решения проблемы.</li> <li>– Как подстраховать себя и снизить вероятность появления барьеров?</li> <li>– Как снять противоречия, если они будут?</li> <li>– Как настроить себя?</li> </ul>
VII этап	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Что я хочу получить в результате решения своей проблемы?</li> <li>– Как можно будет оценить результат?</li> <li>– Как я узнаю, что достиг цели?</li> </ul>
VIII этап	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Сроки и условия исполнения намеченного плана по разрешению проблемы.</li> </ul>

### *Карта конфликта*

Чтобы принять грамотное решение и выстроить дальнейшие шаги, **З.М. Садвакасова** предлагает проанализировать конфликтную ситуацию через карту, которая поможет подробно увидеть целостную картину всего происходящего с двух сторон (см. табл. 9).

Таблица 9

**Карта конфликта (З.М. Садвакасова)**

<i>Критерии анализа</i>	 Сторона А	 Сторона Б
1	2	3
Позиции сторон (как они видят ситуацию, интерпретация сторон)		

1	2	3
Вид конфликта		
Тип конфликта		
Причина конфликта		
Объект – из-за чего возник конфликт, на что претендуют		
Субъект – участники (кто еще вовлечен, для того, чтобы сузить эскалацию/расширение)		
Предмет конфликта/противоречия (власть, статус, ресурсы)		
Размер конфликта масштабность		
Условия, в которых протекает конфликт.		
Линия поведения – действия, планы стратегии		
Мотивы конфликта		
Установки в конфликте		
Конфликтное поведение (по отношению к другому; действия)		
Угрозы		
Опасения		
Позиции конфликта (о чем они заявляют друг другу)		

На первом этапе предлагается каждому заполнить задание индивидуально. На втором рассмотреть, может человек сам развил фантазию и воображение, что не разобрался и выстроил такое видение. На третьем сделать сравнение и выводы для дальнейших действий.

**В. Ковалев** для диагностики конфликта в качестве инструмента анализа предложил использовать ресурсный анализ через «балансный лист ресурсов» (см. табл. 10).

## Балансный лист ресурсов (В. Ковалев)

 Проблемные вопросы	 Мои	 Оппонента
1 Проблема		
2 Потребности, цели, интересы		
3 Препятствия		
4 Опасения		
5 Слабые стороны		
6 Сильные стороны		
7 Возможность поддержки		
8 Эмоции		
9 Недостающая информация		
10 Личностные ресурсы		
11 Ресурсы, которые подлежат обмену		

**М.М. Рыбакова** предлагает при диагностике проводить схему анализ конфликта:

1. Описание возникшей ситуации, конфликта, поступка.
2. Что этому предшествовало?
3. Какие возрастные и индивидуальные особенности участников проявились в их поведении, поступках?
4. Ситуация глазами участвующих сторон.
5. Личная позиция каждого участника в возникшей ситуации.
6. Реальные цели педагога, преследуемые во взаимоотношении с учеником.
7. Что нового узнали оппоненты друг о друге из ситуации, поступка?
8. Основные причины возникшей ситуации или конфликта, его содержание и тип.

9. Варианты погашения, предупреждения и разрешения ситуации, корректировка поведения ученика, родителя или педагога.

10. Выбор средств и приемов педагогического воздействия и определение конкретных мер по устранению инцидента.

11. Прогнозирование исходов конфликта.

По **Б.И. Хасану**, чтобы изучить линейную природу и механизм развития конфликта между полюсами можно воспользоваться следующей схемой анализа (см. табл. 11).

Таблица 11

Анализ конфликта (Б.И. Хасан)

<i>Стороны</i>	Проигрыш	Выигрыш
Сторона «А»		
Сторона «В»		

**Е.Н. Волков** рекомендует при анализе конфликта «Модель анализа проблемной ситуации».

Проанализируйте:

– *Факты* (Каковы факты, относящиеся к данной ситуации? Это действительно факты или догадки? Отделите факты от интерпретаций, описания от выводов).

– *Чувства* (Что я чувствую по отношению к данной ситуации в целом? Что чувствуют другие?).

– *Желания* (Что я хочу в действительности? Каковы желания других? Знаю я это наверняка или догадываюсь?).

– *Смыслы* (Зачем мне это?) действия (Что я делаю, чтобы добиться цели?) препятствия (Что мне мешает?).

– *Средства* (Как я могу добиться того, чего хочу? Помните, что любая цель может быть достигнута больше, чем одним способом. Придумайте 3 – 4 варианта).

Прежде чем разгореться и перейти на другую стадию конфликта, ему способствуют множество причин, которые важно медиатору проанализировать и понять при анализе и дальнейшем принятии грамотного решения.

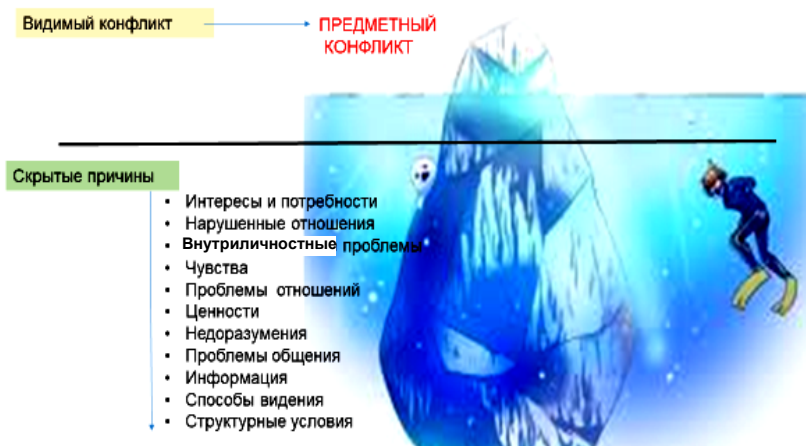
## Причины конфликта

Конфликт в повседневной жизни не возникает на пустом месте, ему всегда способствуют факторы или причины. **М.Х. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури** на производстве выявили следующие причины, наиболее часто встречающиеся в жизни (см. рис.12).

- Распределение ресурсов (материальные, людские, финансовые)
- Взаимозависимость задач (выполнение задач человека или группы)
- Различия в целях (организация, подразделение, отдел)
- Различия в представлениях и ценностях
- Различия в манере поведения и жизненном опыте
- Неудовлетворительные коммуникации

**Рисунок 12.** Причины конфликтов  
(М.Х. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури)

По **Х. Бесеммеру** в конфликте мы всегда видим верхушку айсберга и чтобы его конструктивно и грамотно разрешить необходимо разобрать и увидеть скрытые причины (см. рис.13,14). Это может быть не одна причина, а ее спектр, который породил и перешел в неуправляемый на другой уровень.



**Рисунок 13.** Спектр возможных причин конфликта (Х. Бесеммер)



Рисунок 14. Спектр возможных причин конфликта

Психолог **Альберт Эллис** утверждает, что чаще всего причиной дисгармонии может быть **«внутренний провокатор»**. Важно вовремя сделать анализ негативных и неэффективных установок; действие иррациональных установок.

Психолог **Карл Густав Юнг** утверждал, что «...проблемы разрешаются, когда человек начинает понимать, что межличностные конфликты нередко возникают из-за различных **СПОСОБОВ ВОСПРИЯТИЯ МИРА**, а не в следствии эгоцентризма или злему умыслу» [7].

Пока человек сам не созреет (или «вмешательство» в процесс) и не будет *«силы намерения»* разрешить конфликт, то не будет баланса во всех отношениях. **Душевный консонанс (равновесие)** можно достичь **несколькими путями**, но мы стремимся убедить читателя, что наиболее продуктивным является владение инструментарием профилактики, разрешения, регулирования конфликта в повседневной жизни. Каждому человеку необходимо усвоить навыки поведения в конфликтных ситуациях для того, чтобы эффективно решать возникающие проблемы и добиваться успеха во взаимоотношениях с людьми. Всегда человеку необходима способность справляться с конфликтом, т.е. умение пересмотреть оценку причины его возникновения или удачно изменить поведение, обладая соответствующими навыками конструктивного разрешения конфликта.

Таким образом, конфликт, который берет начало с нашего отношения к другим, с течением времени распространяется на всю личность в целом. Возможность возникновения конфликта может быть определена чаще всего по непониманию или нехватке информации.

Итак, мы видим, что только при грамотном анализе конфликта можно конструктивно разрешить его на практике. Не проанализировав и не учитывая хотя бы одну мелкую деталь, то в последующем оно снова может разгореться и еще с мощной силой.



Но обратите внимание, при «Диалоге глухих», «закрытых окнах» невозможно разрешать грамотно конфликт. При неадекватном восприятии («иллюзии собственного благородства», «Поиск соломинки в глазу другого», «Двойная этика», «Все ясно»)

не может конструктивно разрешиться конфликт, и может затянуться на долгое время, имея свои негативные, разрушающие последствия. Чтобы «окна открылись и пошел свежий воздух» важно обоим сторонам раскрыться и быть готовыми к сотрудничеству, понимая, что конфликт обоим не выгоден и нужно его конструктивно разрешать при грамотном руководстве медиаторства.

Следует подчеркнуть, что чаще всего конфликт служит клапаном, высвобождающим чувство враждебности и социально контролируемый конфликт «очищает воздух», позволяет участникам возобновить по-новому отношения. Только при изучении причин и грамотной диагностике конфликта происходит подлинное определение подлинных интересов и ограничение числа участников, а также намечаются пути выхода из столкновения сторон в конфликтующей ситуации.

#### **Вопросы и задания для закрепления:**

1. Что такое конфликт? Назовите основные его признаки.
2. Что является основой любого конфликта?
3. Объясните, существуют ли конфликты в неживой природе и животном мире?
4. Что такое объект конфликта? Назовите основные характеристики объекта конфликта.





5. Сравните понятия: «объект конфликта» и «предмет конфликта».
6. Какие вы узнали варианты анализа конфликта?
7. Выберите один из вариантов рассмотренные выше различных авторов и проанализируйте конфликт, выявив тем самым скрытые и побуждающие причины в конфликте между сторонами.
8. Используя упражнение «Айсберг» разберите и рассмотрите скрытые причины конфликта между конфликтующими сторонами.

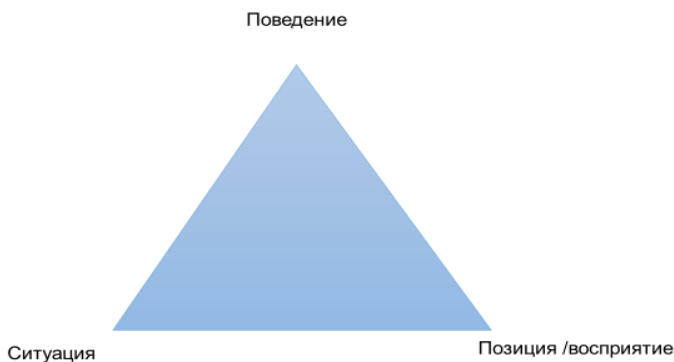
### Упражнение «Айсберг»

Организуется работа в малых группах. Подгруппы получают листы со схематическим изображением айсберга (надводной и подводной частей, разделенных линией поверхности воды).

Задача: в течение 5 минут в «надводной» части айсберга перечислить варианты поведения «конфликтной личности», в «подводной» – причины этого поведения (что на самом деле происходит с человеком?). Результаты представляются в общем круге и обобщаются ведущим.

### Упражнение «Треугольник конфликта»

Рассмотрите треугольник, предложенный **Кристофером Митчелом** и приведите примеры, касательно разгара конфликта. То есть как поведение человека, сама ситуация и восприятие человека влияют на эскалацию конфликта (см. рис. 15).



**Рисунок 15.** Возможности воздействия на конфликт (Кристофер Митчел)

### Упражнение «Репертуарные решетки»

*Техника репертуарных решеток.* Основоположителем «техники индивидуальных решеток» является **Дж. Келли**. Он указал на то, что в системе представлений каждого индивида есть не только «эталоны» и «стереотипы», присущие любому члену общества, но и специфические, присущие только ему со-

ставляющие, обусловленные его индивидуальным опытом. Такие частные категории индивидуального сознания, отражающие индивидуальный опыт человека, называются личностными конструктами.

Конструкт, считают В.И. Похилько и Е.О. Федотова, – это одновременно и бдение, и параметр отношений, с помощью которого человек выделяет, оценивает и прогнозирует события, строит образы, организует свое поведение. Техника репертуарных решеток позволяет исследовать образ конфликтной ситуации, а следовательно, и поведение в конфликте.

**Задание.** Используя данную концепцию, составьте схему, помогающую проанализировать поведение человека, влияющее на природу конфликта.

### **Упражнение «Разожми кулак» (или «Зайди в круг»)**

Цель: Посмотреть какие бывают модели поведения участников в разрешении конфликтных ситуаций.

Один человек в центре круга сжимает пальцы в кулак. Задача вокруг, чтобы участник разжал кулак. При этом он сам решает в каких случаях разжать кулак.

Затем идет обсуждение. Способы, которые использовались людьми. Какие были приемлемыми, грубыми, бестактными и что при этом чувствовал, ощущал и какие хотелось при этом сделать действия. Когда точно захотелось открыть и сделать шаг вперед для просьбы человека.



### **Игра «Железнодорожная касса»**

Методический материал: билет на поезд.

Представьте, что вы на вокзале. Через 15 минут отходит поезд, на который вам нужно попасть. В кассе остался один билет, но кассир придерживает его по своим соображениям. Вам необходимо убедить кассира, чтобы он продал билет вам.

Выбирается «кассир». Участники выходят за дверь, образуют очередь. Затем по одному заходят в комнату, подходят к кассиру и приводят доводы, почему он должен отдать билет именно им. Каждому участнику дается (2-3 минуты).

Обсуждение: Кассира просят дать обратную связь, кому хотелось/не хотелось продать билет?

Можно провести анализ и сделать выводы по следующей таблице (см. табл. 12).

*Таблица 12*

### **Анализ и выводы в конфликтной ситуации**

<i>Вместо</i>	<i>Можно было</i>	<i>Попробую (собственный выбор)</i>
Например, Агрессивных нападок	Вежливо попросить	Умиротворяющие жесты

Или другой вариант для анализа и заполнения таблицы (см. ниже). **Упражнение «Размышление»**

Можно предложить составить список:

<i>Вы имеете право</i>	<i>Вы никогда не обязаны</i>	<i>Вы должны помнить, что...</i>

### «Несуществующее время» Г.Н. (Сартан)

Идея этого упражнения позволяет увидеть, *какие стратегии разрешения конфликта* предпочитают участники, как они выходят из сложных ситуаций, умеют ли договариваться между собой и приходиться к единому решению.

Задача, которая ставится перед участниками, предельно проста: им нужно договориться о времени важной деловой встречи, на которой обязательно должны присутствовать все члены группы. Сложность в том, что каждому участнику удобно быть на встрече в строго определенное время. Это время указано на карточках, которые ведущий раздает игрокам перед началом упражнения.

Побеждает в игре тот, кто сумеет уговорить всех остальных назначить встречу на удобное ему время. Степень выигрыша/проигрыша остальных участников зависит от того, насколько их время отличается от выбранного группой. То есть второе место занимает игрок, чье время ближе остальных к назначенному времени, и так далее.

- При проведении этого упражнения хорошо воспользоваться видеозаписью или выбрать несколько наблюдателей, которые потом смогут рассказать, какие ключевые моменты конфликтного взаимодействия они увидели, какие стратегии разрешения конфликта использовались игроками и т. п.
- После завершения игры нужно обязательно дать слово и самим участникам «переговоров».
- В обсуждении важно остановиться на следующих вопросах:
  - Какие чувства возникали во время игры, какое самочувствие сейчас?
  - Что помогало справляться с негативными эмоциями в процессе игры?
  - Какие стратегии применялись в убеждении своих партнеров и в нахождении общего решения?
- Был ли лидер, который руководили процессом?
- Был ли кто-то, кто самоустранился от решения задачи и отстаивания своих интересов?
- Были ли те, кого группа слышала в первую очередь, и те, кто остался не услышанным?
- Что в наибольшей степени повлияло на выбор именно этого времени?





## Литература

### Основная:

1. Корнелиус Х., Фэйр Ш. Выиграть может каждый. – М.: Стрингер, 1992. – 120 с.
2. Садвакасова З.М. Поведенческий калькулятор в конфликте: работа с группой риска: учебно-метод. пос. – Алматы, 2017. – 138 с.
3. Бесемер Христов Медиация в конфликтах / пер с нем. Н.В. Маловой – Калуга: Духовное познание, 2004. – 176 с.
4. Моог С. Медитативный процесс. – Сан-Франциско, 1986. – С. 27.
5. Леонов Н.И. Конфликт и личность в изменяющемся мире. – Ижевск, 2000. – 150 с.
6. Хасан Б.И. Психотехника конфликта и конфликтная компетентность. – Красноярск, 1996. – 180 с.
7. Хорни К. Наши внутренние конфликты. – М.: Академический проект, 2007. – 224 с.

### Рекомендуемая:

1. Анцупова А.Я. Конфликтология в схемах и таблицах: учеб пособие. – СПб.: Питер, 2009. – 188 с.
2. Вершинин М.С. Конфликтология: конспект лекций. – СПб.: Изд-во Михайлова В.А., 2000. – 250 с.
3. Гришина Н.В. Психология конфликта. – СПб.: Питер, 2000. – 220 с.
4. Громова О.Н. Конфликтология: курс лекций. – М.: ЭКСМО, 2000. – 187 с.
5. Конфликтология / под ред. И.Е. Ворожейкина, А.Я. Кибанова, Д.К. Захарова. – М.: Термика, 2003. – 220 с.
6. Леонов Н.И. Конфликтология. – М. – Воронеж: МПСИ; НПО «МОДЭК», 2002. – 152 с.
7. Лоренц К. Агрессия (так называемое «зло»). – М., 1994. – 145 с.
8. Сараева Ф. К. Конфликтология: учеб.метод. комплекс. – Ижевск: Детектив – информ, 2007. – 265 с.
9. Шуман С.Г., Шуман В.П. Семейные конфликты. – Брест, 1992. – 232 с.

### ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ МЕДИАЦИИ



#### 2.1 История зарождения и развития медиации

Спор, разрешенный с помощью медиации, помогает СОХРАНИТЬ отношения и строить их в будущем на обоюдном доверии, принимать выгодные для всех решения. В медиации через искусство ведения переговоров разрешаются не только проблемы, но и ориентация на эффективное дальнейшее сотрудничество.

Медиация, история посредничества существует давно. Еще в **Древней Греции** существовала практика использования посредников, начиная с кодекса Юстиана (530-533 н.э.). В любом обществе всегда существовало посредничество и к этому человеку всегда относились почтительно и уважительно.

В **Китае** в исторических документах (возраст более 4000 лет) существовал «народный комитет» медиации, ежегодно разрешая споры людей. Конфуций пропагандировал позицию, которая имеет много общего с элементами медиации.

В **Японии** существовал «комитет примирения» уже больше тысячи лет назад. Религия и философия с давних пор делали сильный акцент на консенсус, совместно принимаемые решения и гармонию. В Японии от руководителей деревенской общины ожидалось, что они будут помогать жителям улаживать разногласия.

В **Африке** была развита традиция неофициального процесса под названием «Собрание граждан». В данном процессе привлекаются наиболее уважаемые члены общества, которые являются посредниками между сторонами. У каждого есть право созвать такое собрание, на котором в роли медиатора выступает уважаемый человек.

Венецианец Контарини после многих лет посреднической деятельности, завершившей 30-летнюю войну подписанием мирного договора 1648 года, был упомянут в истории как «медиатор». А Наполеон Бонапарт в феврале 1803 года в **Швейцарии** Штекликской войны подписал «Акт о медиации».

**США.** *История медиации и арбитража в США в XVIII веке.* Начало современной истории медиации и арбитража относится к одному из отцов-основателей США, Джорджу Вашингтону, который оставил арбитражную оговорку в своем завещании. Англия и США довольно часто использовали медиацию и арбитраж на протяжении веков в качестве механизма урегулирования международных конфликтов (например, при решении пограничных вопросов, торговых споров и послевоенных контрибуций). Несмотря на то, что медиация не всегда приводила к намеченной цели, данный институт был принят в США и стал широко использоваться.

С 60-х годов в США была разработана концепция медиации. Эти годы определялись протестами против войны во Вьетнаме, движением за права человека, за новое определение роли полов студенческими волнениями.

В 70-е годы были организованы «Соседские юстиции», которые предлагали бесплатные и недорогие медиативные услуги. Больше всего касались вопросов семейных конфликтов.

Патентный закон 1790 года предусматривает арбитраж между спорящими заявителями патентов. Договор Джея 1794 года предусматривает комиссионное разрешение споров между Англией и США по вопросам границ, торговли и морским вопросам.

*XIX век.* В 1814 году договор Глента снова предусматривает комиссионное решение споров для урегулирования пограничных вопросов на Севере США, тем самым демонстрируя дальнейшее развитие арбитража и медиации в урегулировании международных конфликтов.

После гражданской войны в США генерал Говард создал систему арбитража для урегулирования споров между бывшими рабами и рабовладельцами. В середине 1890-х годов за права над акваторией Берингова моря разгорелся конфликт между Великобританией и Соединенными Штатами. Эскалация конфлик-

та достигла порога войны. Спор был передан в арбитраж и был решен. Решение этого эмоционального и серьезного конфликта проложило путь для учреждения постоянного роста и развития медиации.

В XX веке понятие медиация возникло, сначала в Северной Америке (Федеральная служба по медиации и примирении) в 1947 году. В 70-е годы были основаны первые Районные центры справедливости.

В Хартии ООН, статья 33, посредничество утвердилось с 1945 года. В 80-е годы начинает формулироваться концепция медиации в Европе.

Медиация в современном мире стала развиваться во второй половине XX столетия. Первые попытки применения медиации касались разрешения споров в сфере семейных отношений.

В 1976 году состоялась конференция Паунда и в ней участвовали в основном люди с правовой системы. Результатом конференции стала возможность использования альтернативных способов разрешения споров, включая медиацию, в системе государственного судопроизводства.

Большую роль во внедрении медиации сыграла Американская Ассоциация Адвокатов, в которой существует отдельная секция по урегулированию споров.

В **Казахстане** прообразом медиации были «суды биев» (мировой суд). В исторической хронике в архивах в описании русского географа П.П. Семенова-Тян-Шанского в книге «Путешествие на Тянь-Шань» в 1856-1857 годах описана процедура проведения. Выбирались на *съезд судей* старшие султаны и выбирались общественным мнением за разбирательством споров, как лица опытные и составившим себе всеобщую известность своей справедливостью, своим умом и другими качествами, но в особенности тонким знанием обычного народного права. Выбранные представители обладали «доверием», остроумностью и меткостью в своих замечаниях. Человек был также мудрый в советах, неподкупный. Выбирался бий на честном авторитете. Были разработаны обычаи и правила, которые регулировало правосудие. Важное условие: справедливое удовлетворение сторон и их примирение. И в завершении на суде биев предлагалась комбинация для мира и согласия обеим сторонам.

После III Съезда Судей РК (6 июня 2001 год) наше государство стало развивать и применять судебную систему, отвечающую потребностям цивилизованного общества. Позже были приняты Законы РК «О третейских судах», «О международном коммерческом арбитраже».

Верховным судом разработаны законопроекты «О медиации» (2011).

3 июля 2011 года №770 утверждено правительством РК постановление «Об утверждении Правил прохождения обучения по программе подготовки медиаторов» в сфере урегулирования споров (конфликтов), возникающих из гражданских, трудовых, семейных и иных правоотношений, а также по уголовным делам небольшой и средней тяжести и выдачи им сертификатов.

26 марта 2012 года Верховным судом РК подписано соглашение в рамках проекта «Внедрение института медиации в РК» с Программой развития ООН на 2012-2014 годы.

Издается журнал «Альтернатива: Медиация, Право и Переговоры» ([www.mediationjournal.kz](http://www.mediationjournal.kz)) для организаций и населения.

#### **Вопросы и задания для закрепления:**

1. Для чего организуют медиацию в организациях?
2. Изучите опыт медиации разных стран, запишите в таблицу различия и особенности их проведения.
3. Какие исследователи внесли активный вклад в развитие медиации?
4. Изучите золотой фонд по медиации и выпишите библиографические ссылки для будущей профессиональной деятельности.



#### **Литература**

1. Здрок О.Н. Медиация: учебное пособие. – Минск: Четыре четверти, 2018. – 540 с.
2. Козюк М.Н. Медиация: к основам правового регулирования // Актуальные проблемы современных форм защиты прав и свобод человека и гражданина: сб. науч. ст. межд. конф. – Великий Новгород, 2017. – С. 284-291.
3. Бесемер Христоф Медиация в конфликтах / пер с нем. Н.В. Маловой. – Калуга: Духовное познание, 2004. – 176 с.



4. Мамежанова М. Алфавит медиации или как быстро и конструктивно разрешать конфликт. – Алматы, 2014. – 102 с.
5. Хертель А.Ф. Профессиональное разрешение конфликтов: Медитативная компетенция в Вашей жизни / пер. с нем. Н. Бабиичевой. – СПб.: Изд-во Вернера Регена, 2007. – 272 с. (С. 248).
6. Ярославски А., Доваль С. Практическое пособие по медиации. – М., 2017. – 110 с. <https://www.litres.ru/aleks-yaroslavski/prakticheskoe-posobie-po-mediacii/chitat-onlayn/>
7. Медиация. Википедия <https://ru.wikipedia.org/wiki/>



## 2.2 Сущность медиации в профессиональной деятельности медиатора

### *Понятие и сущность медиации*

Медиация (от *лат.* посредничество, вмешательство, медиационная беседа) – процедура урегулирования СПОРА с участием третьей нейтральной стороны, но профессионального посредника. Рассмотрим как еще определяют слово «медиация» (см. табл. 13).

*Таблица 13*

**Понятие «медиации» разных авторов**

<i>Авторы</i>	<i>Понятие «Медиация» («М»)</i>
1	2
В Законе РК п.5 ст.2 «О медиации»	«М» определяется как процедура урегулирования спора (конфликта) между сторонами при содействии медиатора в целях достижения ими взаимоприемлемого решения, реализуемая по добровольному согласию сторон.
Загайнова С.К., Тарасов Н.Н., Яков В.В.	«М» – процедура урегулирования споров путем переговоров сторон при содействии нейтрального посредника-медиатора (с. 243).
Здрок О.Н.	«М» – это инновационная интеллектуальная технология, представляющая собой обоснованный комплекс приемов, методов и процедуры организации и ведения переговоров под руководством посредника (С.8).

1	2
Хертель А.Ф.	«М» представляет собой структурированный метод, в котором третья сторона, не принимая решений, оказывает поддержку конфликтующим сторонам в том, чтобы найти новое решение, обеспечивающее ВЫИГРЫШ обеих конфликтующих сторон (С. 9).
Маврин О.В.	«М» является добровольным процессом спорящих и нацелена на поиск согласия; с помощью посредника обсуждаются разные варианты решения конфликта и совместно выбирают из них тот, который оба сочтут наилучшим.

**Бесемер Христоф** в понятие «Медиация» включал следующие четыре составляющие, как (см. рис. 16).



**Рисунок 16.** Сущность медиации» (Бесемер Христоф)

*Когда целесообразна медиация?*

Медиация проводится если есть предпосылки:

1. При помощи непосредственных бесед или переговоров конфликт неразрешим или может быть разрешен неудовлетворительно.
2. Разрешение конфликта находится в тупике.
3. Спорящие стороны заинтересованы в хороших отношениях друг с другом в будущем.
4. Все участники стремятся к согласованному решению конфликта.

5. Представлены важнейшие стороны конфликта, если не все.  
6. Остается достаточно времени, чтобы разработать согласованное решение конфликта.

7. Противники располагают минимальными возможностями выражения и способностью самоутверждения. У них нет выраженного психического заболевания или ограничения, отсутствует сильная зависимость, они не подвергаются злоупотреблениям и их не подавляют насильственно.

Поэтому *цель* медиации – заключение соглашения, которое отвечает интересам всех его участников, в интеграции в систему общественных отношений, совершенствования, изменения традиционно сформировавшихся способов реагирования на конфликт, формирования менталитета сотрудничества и равноправного диалога, повышения уровня договоренности в обществе (Козюк М.Н.).

*Суцность* медиации заключается в организации процесса так, чтобы две стороны могли услышать и понять друг друга, рассмотреть, как можно больше вариантов урегулирования спорной ситуации и выбрать из множества решений наиболее приемлемое, которое и будет положено в основу соглашения.

*Где можно применять медиацию?*

Областями применения медиации могут быть:

- Личные спорные случаи.
- Групповые споры.
- Политические конфликты.
- Улаживание споров между соседями.
- Арендаторами и арендодателями.
- Конфликты на рабочих местах и в борьбе рабочих.
- Политические сферы (охрана окружающей среды, между гражданскими инициативами, экономикой и управления).
- Брак и семья (насилие и брак, конфликты на почве воспитания, следствие развода).
- Экономика (забастовочная борьба, на рабочем месте).
- Коммунальная политика (строительство, планы использования свободных земель).

- Конфликты аренды.
- Соседство/городской район (насилие, вандализм).
- Защита окружающей среды.
- Школа/университет (администрация, преподаватели).
- Транспортная политика.
- Расово-этнические конфликты.
- Политические (международные) конфликты.
- Социальные конфликты (купля/продажа, несоблюдение договоров, медицинские конфликты)/парламент.

### *Виды медиации*

На практике сложились следующие виды медиации (см. табл. 14).

*Таблица 14*

#### **Виды медиации в профессиональной деятельности медиатора**

<i>Виды</i>	<i>Содержание</i>
1	2
<i>Медиация, ориентированная на решение проблем</i>	Сосредоточенность на интересах людей. В рамках данного подхода медиатор вначале предлагает сторонам изложить свои позиции, а уже потом помогает им признать, что у сторон существуют общие интересы и потребности.
<i>Трансформативная медиация</i>	Участники определяют сами ход медиации, в то время как медиатор следует за ними. В центре внимания – общение сторон, предоставление им возможности по-новому взглянуть на происходящее и понять это сердцем. Здесь ключевыми компонентами являются слышание и слушание.
<i>Нарративная медиация</i>	Медиаторы и участники конфликта оказывают продолжительное влияние друг на друга в ходе диалога, то есть сам процесс выглядит как процесс, в ходе которого участники излагают свой взгляд на происходящее.
<i>Экосистемная или семейно-ориентированная медиация</i>	В ходе разрешения подобных конфликтов задачей является помощь семьям в преодолении грядущих перемен и сохранении нормальных отношений с детьми.

1	2
<i>Медиация, основанная на понимании</i>	Главная цель этого подхода заключается в разрешении спора посредством понимания, так как более глубокое понимание сторонами их собственных перспектив, приоритетов и интересов, как и перспектив, приоритетов и интересов всех других сторон, делает их способными совместными усилиями преодолеть возникший между ними конфликт. Ответственность берут сами участники, а не профессионалы, наиболее полно представляют себе суть спора и имеют наилучшие возможности найти решение.
<i>Восстановительная медиация</i>	Создание условий для диалога, в процессе которого ответственность за принятые решения лежит на сторонах-участниках конфликта, и в результате которого происходит заглаживание вреда и восстановление отношений, восстановление внутри личностных статусов участников конфликта. Медиатор создает такие условия для сторон и их диалога, в которых они смогут сами прийти к важному восстановительному эффекту примирения и заключению договора.
<i>Оценочная медиация</i>	Медиатор влияет на процесс медиации, оценивая происходящее, а при определенных обстоятельствах и оказывает влияние на результат диалога, при необходимости предлагая свои варианты разрешения конфликта.
<i>Онлайновая медиация</i>	Медиация с помощью Интернет-технологий по причине здоровья (например, инвалидности) или, где значимость спора не оправдывает стоимость личного присутствия медиатора. Онлайновая медиация может также оказаться полезной в качестве предварительной фазы основного процесса медиации – например, в ситуациях, где важную роль играет фактор времени, для начала подготовки сторон и проведения процедуры мозгового штурма.

### Вопросы и задания для закрепления:

1. Что такое медиация, дайте свое определение.
2. В чем сущность медиации на практике?
3. Какие на практике сложились виды медиации?
4. Напишите области применения медиации.



### **Задание.**

Посетите три организации и составьте алгоритм реализации разрешения конфликта на предприятии.

В домашних условиях с помощью интернет ресурса провести онлайн-овую медиацию через программу zoom (skype, whatsapp).

### **Упражнение «Четыре квадрата».**

Организуется индивидуальная работа. Участникам предлагается взять лист бумаги и разделить его на четыре квадрата. В углу каждого квадрата поставьте цифры 1, 2, 3, 4.

В квадрате 1 нужно написать пять качеств, которые участникам нравятся в себе и которые они считают положительными (одним или несколькими словами). Затем заполняется квадрат 3: пишутся пять качеств, которые участникам не нравятся, которые они считают негативными. Важно предупредить участников, что они могут быть абсолютно искренними, так как записи вслух зачитываться не будут. После этого участникам предлагается внимательно посмотреть на качества, которые они записали в квадрате 3, и переформулировать их в квадрате 2 так, чтобы они стали выглядеть как положительные. Для этого можно представить, как эти качества назвал бы любящий человек, которому нравится все. На последнем этапе участникам предлагается представить, как бы положительные качества, записанные в квадрате 1, воспринимал человек, который их не любит и оценивает крайне негативно (формулировка с точки зрения вашего врага). Отрицательные качества нужно записать в квадрате 4.

После завершения этой работы лист бумаги складывается сначала таким образом, чтобы были видны только квадраты 1-2. Затем – только квадраты 3-4. Результаты обсуждаются.

Ведущий демонстрирует возможности использования данной схемы для анализа поведения человека, который кажется «конфликтным». Это позволяет найти в оппоненте позитивные качества и иногда меняет отношение к нему. Помимо этого, подобная схема может использоваться для анализа собственных качеств с позиций оппонента.

### **Упражнение «Разговор».**

Организуется два круга: внутренний и внешний. Ведущий отмеряет полтора-минутные интервалы, в течение которых участники общаются в парах на любые темы, затем внешний круг сдвигается на одного участника («мельница»). Правила (по минутам):

- «внешний» круг сидит,
- «внутренний» стоит
- наоборот
- сидя, спиной друг к другу
- сидя, один смотрит на собеседника, второй – в пол
- наоборот

- общение сидя на дистанции 20 см
- общение сидя на дистанции около 60 см
- общение сидя на дистанции около 2 м
- общение стоя через два стула, стоящих на небольшом расстоянии друг от друга.

Результаты общения обсуждаются. Выясняются самые комфортные формы общения. Обсуждается рассадка участников медиации. Правила фиксируются на доске.



## Литература

1. Здрок О.Н. Медиация: пособие. – Минск: Четыре четверти, 2018. – 540 с.
2. Козюк М.Н. Медиация: к основам правового регулирования // Актуальные проблемы современных форм защиты прав и свобод человека и гражданина: сб. науч. ст. межд. конф. – Великий Новгород, 2017. – С. 284-291.
3. Мамажанова М. Азбука медиации или как быстро и конструктивно разрешать конфликт. – Алматы, 2014. – 102 с.
4. Хертель А.Ф. Профессиональное разрешение конфликтов: Медитативная компетенция в Вашей жизни / пер. с нем. Н. Бабичевой. – Спб.: Изд-во: Вернера Регена, 2007. – 272 с. (С. 248).
5. Загайнова С.К., Тарасов Н.Н., Яков В.В. Медиация в практике нотариуса. – М.: Инфотропик Медиа, 2012. – 336 с.
6. Маврин О.В. Технологии урегулирования конфликтов (медиация как эффективный метод разрешения конфликтов): учебное пособие. – Казань: изд-во Казан. унив-та, 2014. – 96 с.
7. Бесемер Христоф Медиация в конфликтах / пер с нем. Н.В. Маловой. – Калуга: Духовное познание, 2004. – 176 с.
8. Википедия. Виды медиации <https://ru.wikipedia.org/>



## 2.3 Технологии медиации в профессиональной деятельности медиатора

Процедура медиации предполагает сложную, интенсивную, напряженную интеллектуальную работу посредника по организации эффективного общения конфликтующих сторон. И направлена на урегулирование **проблем взаимодействия**, в котором ущемлены реально или предполагаемо интересы участ-

ников. Для урегулирования спорных вопросов существуют на практике различные технологии, рассмотренные ниже (см. табл. 15).



**Технология медиации С.К. Загайнова, Н.Н. Тарасова, В.В. Якова** разработали свой подход в регулировании конфликта. См. табл. 15.

*Таблица 15*

**Технология медиации С.К. Загайнова, Н.Н. Тарасова, В.В. Якова (с. 246)**

Авторы	Процедура медиации
С.К. Загайнова, Н.Н. Тарасов, В.В. Яков	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Организационные вопросы.</li> <li>2. Ознакомление с правилами (слушать внимательно; если будут вопросы, записывать; уважение точки зрения) медитативного процесса.</li> <li>3. Изложение своей точки зрения на проблему участниками медиации.</li> <li>4. Обсуждение цели достижения согласия.</li> <li>5. Задавать вопросы друг другу.</li> <li>6. Обсуждение, по каким моментам необходимо достичь договоренности, для того, чтобы спор был урегулирован.</li> <li>7. Рассмотрение всех предложений по каждому из обозначенных вопросов (можно сразу набирать на флип-чате).</li> <li>8. Из предложенных вариантов выбрать те, которые будут отвечать взаимным интересам.</li> <li>9. На основе выработанного решения составляется проект «медитативное соглашение».</li> <li>10. После подготовки медиатор раздает проект медитативного соглашения для ознакомления и внесения поправок участниками.</li> <li>11. Закрепление подписями соглашения.</li> </ol> <p>Имеется комната отдыха, и при накаливании разногласий, можно предложить сделать перерыв.</p>

Более подробно как организовать сам процесс медиации см. табл. 16.



**Стадии медиации**  
(С.К. Загайнова, Н.Н. Тарасов, В.В. Яков с. 273-281)

Стадии	Содержание
1	2
<b>1. Подготовка медиации</b> <b>2. Процедура медиации</b> <b>3. Завершение медиации</b>	
<b>1-й этап.</b> <b>Подготовка медиации.</b>	Цель – формирование организационных условий для проведения процедуры медиации. Задачи: – разъяснение сути, возможностей, преимуществ и ограничений процедуры медиации; – приглашение к медиации второй стороны спора; – определение состава участников спора; – предварительные консультации о проведении процедуры медиации; – предварительная оценка перспектив процедуры медиации (медиабельность случая); – заключение соглашения о проведении процедуры медиации.
<b>2-й этап.</b> <b>Процедура медиации</b>	а) вступительное слово медиатора (1) Индивидуальная работа со сторонами; б) презентация позиций сторон; в) определение темы переговоров и вопросов для обсуждения; г) выработка предложений по разрешению спора; д) заключение медитативного соглашения и его оформление.
<i>а) Этап вступительного слова медиатора</i>	Цель – согласование участниками переговоров условий порядка и правил проведения процедуры медиации. Задачи: – разъяснение сторонам сути, принципов и порядка медиации; – получить подтверждение добровольности участия сторон в процедуре медиации и намерения разрешить спор путем переговоров и с участием медиатора; – выяснить готовность сторон следовать принципам медиации; – согласовать порядок проведения медиации, выработать регламент процедуры и правила поведения ее участников; – сформировать атмосферу конструктивного взаимодействия и сотрудничества.

1	2
<p><i>б) Этап презентации позиции сторон</i></p>	<p>Цель – изложение сторонами своего видения сути спора и позиций.  Задачи:  – организовать изложение сторонами видения сути спора и своих позиций;  – уточнить и раскрыть позиции сторон, обеспечить точное понимание участниками позиции оппонента, его видения сути спора;  – зафиксировать основные противоречия, расхождения в позициях сторон;  – проработать ситуацию в плане анализа конфликта.</p>
<p><i>в) этап определение темы переговоров и вопросов для обсуждения</i></p>	<p>Цель – согласование сторонами предмета переговоров и формулирование вопросов для обсуждения процедуры медиации.  Задачи:  – помочь сторонам определить предмет переговоров;  – организовать работу по формированию перечня вопросов для обсуждения;  – согласовать формулировки вопросов и порядок их обсуждения.</p>
<p><i>г) Этап выработки предложений по разрешению спора</i></p>	<p>Цель – выработка способов преодоления конфликта и урегулирования спора.  Задачи:  – организовать обсуждение предложений сторон;  – содействовать выработке согласованного решения;  – оказывать сторонам помощь: в оценке правовой корректности решения; в оценке исполнимости решения; в определении последствий неисполнения договорённости;  – зафиксировать итоги обсуждения и согласовать порядок подготовки проекта соглашения.</p>
<p><i>(1) Этап индивидуальной работы со сторонами</i></p>	<p>Цель – устранение препятствий и создание условий для продуктивного взаимодействия сторон в переговорах.  Задачи:  Основная задача: уточнить цели сторон в переговорах и видение последствий их срыва;  Дополнительные задачи:  – выявить препятствия в согласовании вопросов для обсуждения и помочь скорректировать формулировки предлагаемых вопросов;  – содействовать сторонам в точном понимании противоречий переговорных позиций и поиске путей их преодоления;</p>

1	2
	<ul style="list-style-type: none"> <li>– выявить основания конфликта (провести с каждой из сторон структурный анализ конфликта);</li> <li>– минимизировать влияние негативных эмоций и рационализировать конфликт;</li> <li>помочь сторонам оформить свои интересы и скорректировать на их основе реалистичные предложения по разрешению спора.</li> </ul>
<i>д) Заключение медитативного соглашения и его оформление</i>	<p>Цель – обобщение и оформление достигнутых договоренностей сторон.</p> <p>Задачи:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– обеспечение подготовки проекта;</li> <li>– организация обсуждения проекта соглашения;</li> <li>– согласование поправок к проекту соглашения;</li> <li>– организация оформления текста соглашения и его подписание.</li> </ul>
<b>3. Стадия завершения медиации</b>	<p>Цель – подведение итогов и решение организационных вопросов, связанных с исполнением заключенного медитативного соглашения.</p> <p>Задачи:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– обсудить со сторонами ход и результаты процедуры медиации;</li> <li>– согласовать порядок информирования участников о ходе исполнения медитативного соглашения;</li> <li>– оказывать информационную поддержку сторонам в ходе исполнения медитативного соглашения (по их обращению);</li> <li>– содействовать сторонам в преодолении затруднений по исполнению медиативного соглашения (в случае их возникновения).</li> </ul>



Теоретик **А.Ф. Хертель** в поиске подходящего решения в конфликтной ситуации и умения его согласовать предлагает проходить следующие этапы (см. табл. 17, 18).

Таблица 17

**ALPHA-структура медиации (А.Ф. Хертель, с. 33)**

	<i>Этапы</i>	<i>Содержание этапа</i>	<i>Действия медиатора</i>
1	2	3	4
<i>А</i>	<i>Конкретизация задачи</i>	Вначале уточняется то, что вообще нуждается в конкретизации.	Вопросы и ответы участников будут

1	2	3	4
		На этой фазе происходит установление контакта и с вопроса ко всем участникам.	определять, что будет входить в задачу медитативных переговоров.
<i>L</i>	<i>Список тем</i>	Обсуждается положение дел (иногда даже правовая ситуация).	Создание доверительной обстановки.
<i>P</i>	<i>Позиция и интересы</i>	В каждой позиции фиксируется наличие интереса.	Необходимо выяснить суть.
<i>H</i>	<i>Эврика</i>	«Я нашел это!» или терапия «Ага»! Поиск выхода из конфликтной ситуации.	Подбирать инструменты, помогающие гибко решать и прийти к рациональному заключению/выводу.
<i>A</i>	<i>Заключительное соглашение</i>	Идеи превращаются в четкие и точные положения по урегулированию конфликта (закрепляются рукопожатием или подписями).	Официально подписать договор о мирном заключении.

ALPHA – структура предлагает рамки для целенаправленного совместного поиска решений. Важно использовать ретроспективное мышление для повышения своей гибкости, а не для сужения ее рамок. Важно оставаться открытым и быть готовым к тому, что конкретный путь, который вы выберете может быть совершенно иным.

Таблица 18

**Процесс медитативных переговоров по урегулированию конфликта (Анита фон Хертель, с. 38)**

Процесс медиации	Содержание
1	2
<i>Приветствие, обращённое к отдельным людям</i>	Персональное приветствие. Дайте почувствовать каждому человеку свою значимость, и Вы при этом на каждой стороне.

1	2
<p><i>Первая фаза</i>  <i>«Процесс конкретизации задачи»</i></p>	<p>Оглашение и очертить конкретно тему. Точное выяснение рамочных условий. О чем идти будет/не будет идти речь.  Задать вопросы:  – В чем состоит ваша проблема?  – Опишите вашу проблему  – Какое решение вы хотите найти?  – Как вы себе представляете решение?  – Что я могу сделать для Вас?  – Чего вы хотите достичь в результате нашего обсуждения?</p>
<p><i>Вторая фаза:</i>  <i>Список тем –</i>  <i>освещение ситуации</i></p>	<p><b>Объяснение друг другу своего видения.</b> Каждому выделяется лимит времени.  <i>«До тех пор, пока еще сохраняется сильная внутренняя потребность рассказать свое видение ситуации, а также существует опасение, что для этого не будет возможности, уши у участников заложены, а изо рта идет пена».</i>  Когда успокоятся первые волны, участники конфликта захотят, чтобы взаимное понимание было постоянным. Когда такое взаимопонимание возникает, позиции сторон проясняются. За позициями можно распознать движущие причины, которые привели к их возникновению.  Во время фазы путем возмущений, упреков и несогласованностей происходит кристаллизация плана процесса медитативных переговоров.  На этой фазе важно держать в поле зрения:  а) <i>управление состоянием</i>, чтобы был комфорт участников;  б) <i>структурный менеджмент</i>. Управляйте структурой, ориентируясь на цель, т.е. конкретизация списка тем.  Ваша задача записывать все на доске, и с помощью рациональных и взвешенных тем, выбрать лучшую.</p>
<p><i>Третья фаза.</i>  <i>«Преобразование позиции в интересы»</i></p>	<p>Выяснение. Какие интересы стоят за их позициями (интересы, ценности или потребности).  Можно позиции превратить в шаги (измеримые инструменты качества; запланированную цель; определение четкой ответственности).  Для достижения согласия необходимо сначала отступить от своих прежних позиций, определить стоящие за ними интересы, ценности и потребности и сформировать из них новые позиции.</p>

1	2
	<p>Конфликтующие стороны лучше всего раскрывают свой потенциал, когда их желания, мысли и действия отчетливо воспринимаются и высказываются. Если вы сохраните уважительный и внимательный настрой участников на совместную выработку интересов, то открываются новые возможности для изобретений. Когда царит настроение к сотрудничеству, креативные мысли приходят сами.</p>
<p><i>4 фаза «Эврика» («Я нашел это!»)</i></p>	<p>Предлагаются решения. Важно на этом этапе, чтобы участники сами сделали шаг в этом направлении поиска решения проблемы. Ваша задача как медиатора задавать наводящие вопросы, чтобы созрели и возникла идея. Самостоятельно найденные решения наиболее эффективны. Следите за наличием максимальной прозрачности и быстроты информационного потока. Идеи, возникающие на фазе «Эврика», становятся пунктами соглашения.</p>
<p><i>Заключение соглашения</i></p>	<p>При соглашении подумать об альтернативах, если возможности еще не совсем ясны. Предусмотрите для себя время для выяснения неопределенных вопросов. На данном этапе можно привлекать консультантов, экспертов по правовым, налоговым вопросам и вопросам менеджмента. Совершенно точно определяются «своевременно», «пунктуально». Вносите заключительные данные в матрицу гарантии качества. Уточняйте (что, кто, с кем, когда должен делать), а также выясните, в первую очередь, свою роль. Важно зафиксировать границы ответственности.</p>
<p><i>Проверка прочности соглашения</i></p>	<p>В течение двух месяцев проверьте, продержались ли достигнутые соглашения или есть потребность в корректировке и изменениях.</p>



**Бесемер Христоф** систематизировал в технологию медиации другие этапы (с. 66-72), табл. 19.

## Технология медиации (Бесемер Христоф)

<b>1. Предварительная фаза</b>	
1	2
	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Первый контакт участников конфликта с медиаторами.</li> <li>– Обращение ко всем конфликтующим сторонам и их мотивация к участию медиации.</li> <li>– Подготовка медиаторов: сбор информации, при необходимости обращение к экспертам, продумывание процедуры.</li> <li>– В случае необходимости «предварительная медиация/консультация по процессу работы над конфликтом для спорящих сторон».</li> </ul>
<b>2. Медиационная беседа</b>	
<i>1. Вступление</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Создать хорошую атмосферу: она должна быть приятной, не напряженной, свободной от страха, кооперативной, доверительной.</li> <li>– Представление медиаторов и сторон конфликта.</li> <li>– Преемное состояние дел: тип установления контакта и уровень информированности медиатора.</li> <li>– Подтверждение или корректировки, ожидания – выяснить путем опроса участников.</li> <li>– Объяснение процесса медиации: технология, роль медиатора, основные правила (по договоренности, при необходимости использовать дополнительный информационный листок).</li> <li>– Выяснение открытых вопросов.</li> <li>– Готовность довериться процессу медиации. Выяснить путем опроса.</li> <li>– Сопротивление – серьезно принимать и учитывать его возможность.</li> <li>– Деловая сторона (договор) и организационные вопросы (график, записи) – урегулировать.</li> <li>– При необходимости собрать темы: упорядочить и оценить их значимость.</li> <li>– Определить повестку дня/последовательность тем.</li> </ul>
<i>2. Точки зрения отдельных сторон конфликта</i>	<p><b>Точка зрения каждой стороны конфликта в отдельности:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– Точка зрения каждой стороны конфликта в отдельности: дать рассказать о фактах и чувствах медиатору.</li> <li>– Вопросы, активное слушание со стороны медиатора.</li> </ul>

1	2
	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Подведение медиатором итога.</li> <li>– Уточняющие вопросы, задаваемые противной стороной (сторонами).</li> <li>– Ответы противной стороны (сторон).</li> <li>– Насколько это возможно и полезно: прямое общение между конфликтующими сторонами и отражение услышанного противной стороной (подстраховка со стороны медиатора) в противном случае: общение через медиатора.</li> <li>– Общие пункты и различия фиксируются медиатором.</li> </ul>
2. Прояснение конфликта/ углубление	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Опрос по отдельным проблемам медиатором (обе/все стороны попеременно). Начинать с простой и/или неотложной проблемы) выяснить не называвшиеся до сих пор интересы, чувства и скрытые причины.</li> <li>– Дать высказать желания/представления об идеале.</li> <li>– Установить непосредственное общение (особенно при положительных высказываниях, посланиях «Я» и желаниях).</li> <li>– Выяснить реакцию другой стороны.</li> </ul>
4. Решение проблемы/ проект решений	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Собрать возможные решения: сбор идей (мозговой штурм) или внести идеи медиатора.</li> <li>– Оценка и выбор самых интересных предложений.</li> <li>– Выработка, привлечение предметной информации.</li> </ul>
5. Соглашение	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Сформулировать согласие сторон на принятие лучшего решения и само соглашение.</li> <li>– Выяснить реализацию, контроль и обращение с будущими проблемами.</li> <li>– Подписание соглашения.</li> <li>– Завершение: возможно жестом примирения, благодарность участникам.</li> </ul>
<b>3. Фаза осуществления</b>	
	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Последующая встреча для оценки и обсуждения проблем, возникающих при осуществлении.</li> <li>– При необходимости дополнительные переговоры.</li> </ul>

## Технология медиации О.В. Маврин



Теоретик О.В. Маврин знакомит нас в технологии медиации следующими стадиями (см. табл. 20, 21).



## Технология медиации О.В. Маврина

<i>Этапы</i>	<i>Содержание</i>
Первая встреча со Сторонами	Рассмотрения вопросов и основных мероприятий медиации.
Стадия изучения	Личные встречи медиатора с каждой из сторон.
Стадия переговоров	Медиатор и Стороны будут рассматривать различные варианты решений.
Заключительная стадия	Стороны попытаются определить окончательные условия разрешения спора.

Любая информация, переданная медиатору Сторонами во время проведения личных встреч медиатора с каждой из Сторон, рассматривается в качестве строго конфиденциальной. Если Сторона пожелает, чтобы часть информации была сообщена другой Стороне, медиатор должен согласовать с ней содержание и объем такой информации.

Запись и стенографирование, а также присутствие посторонних запрещено. Более подробно проведение медиативного процесса (см. табл. 21).

Таблица 21

**Медиативный процесс при разрешении конфликтной ситуации  
(О.В. Маврин (с. 40-48))**

1	2
<b>1. Вступительное слово</b>	В зависимости от того, как будет сделано вступительное слов, так и пойдет вся процедура урегулирования спора. Иногда медиаторы используют пункты шаблона, представленного ниже: 1. Знакомство, приветствие; 2. Цель встречи: – Вы пришли сюда для того, чтобы договориться... 3. Что такое медиация, – Будут происходить переговоры с моим участием 4. Время и перерывы: 2-3 часа; Нужны ли вам перерывы? Кратко рассказать о кокусе. 5. Полномочия: Все ли присутствуют для принятия вами окончательного решения сегодня? Если нет:

1	2
	<p>Есть ли какие-то вопросы которые вы можете решать самостоятельно?</p> <p>6. Принципы:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– Добровольность: Добровольно ли вы пришли сюда?</li> <li>– Равноправие: Переговоры могут быть прерваны по вашему желанию...Каждый из вас является равноправным участником переговоров;</li> <li>– Конфиденциальность: Необходимо ли вам сохранять в тайне информацию, полученную на переговорах; Согласны ли вы сохранять информацию, которая станет вам известной в тайне?</li> <li>– Нейтральность:</li> </ul> <p>7. Роль медиатора: Ответственность за принятые решения несете вы; Согласны ли вы с тем, что я буду вести эти переговоры?</p> <p>8. Обязанности участников:</p> <p>Для того, чтобы переговоры были эффективными вам необходимо принимать в них активное участие, быть открытым и стремиться прийти к общему результату; Вежливость, оскорбления, давайте высказаться друг другу;</p> <p>Делитесь информацией и будьте гибкими, быть конструктивными, быть готовыми слушать;</p> <p>Согласны ли вы соблюдать эти правила?</p> <p>9. Стадии переговоров:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– Каждый расскажет свое видение ситуации;</li> <li>– Обсуждение;</li> <li>– Формирование вопросов, которым надо найти решения;</li> </ul> <p>Каждый интересующий вас вопрос должен обсуждаться в ходе переговоров;</p> <p>Результаты переговоров могут быть зафиксированы на бумаге и оформлены нотариально, в зависимости от ваших пожеланий;</p> <p>10. Необходимо соблюдать все принципы;</p> <p>11. Есть ли вопросы о порядке проведения переговоров?</p> <p>12. Мобильные телефоны.</p> <p>Для того, чтобы переговоры были эффективными хочу предложить вам выключить мобильные телефоны.</p>
<p><b>2. Презентация сторон</b></p>	<p>На данной стадии медиатор обращается к сторонам с предложением по очереди рассказать о той проблеме,</p>

1	2
	<p>с которой стороны пришли на переговоры, с чего она началась, как развивалась, и что каждый из них хотел бы видеть результатом переговоров.</p> <p>Во время данной стадии присутствует очередность высказываний:</p> <p>– Кто из вас готов рассказать свое видение ситуации первым?</p> <p><i>Обычно это делает сторона, обратившаяся первой...</i></p> <p>Медиатору нужно спросить другую сторону «Вы не возражаете?».</p> <p>После того, как одна из сторон высказалась, медиатор дает ему четкую, структурированную обратную связь по поводу услышанного, отделяет факты от эмоций. Только после этого слово переходит к другой стороне. Далее действия медиатора повторяются. Задача медиатора на данном этапе – активно слушать, не вмешиваясь в рассказ и продолжать поддерживать визуальный контакт с обеими сторонами.</p> <p>На данной стадии активно применяется «Эхо техника»: «Правильно ли я вас понял, что?».</p>
<p><b>3. Дискуссия</b></p>	<p>После того, как стороны сообщили свое видение проблемы, посредник предлагает им обменяться впечатлениями по поводу услышанного, задать друг другу вопросы, высказать свои замечания, то есть организует дискуссию.</p> <p>Дискуссия позволяет спорщикам открыто излить свои чувства, переживания, гнев и эмоции, что приводит к их «стиранию, снятию».</p> <p>Медиатору данная стадия способствует получению дополнительной информации о конфликте, а именно расширить информационное поле переговоров, позволяя предположить, в чем основные интересы сторон, какие вопросы требуют обязательного разрешения для урегулирования конфликта.</p> <p>Совместная дискуссия обычно заканчивается подведением итога и переходом к кокусу.</p> <p>«Итак, вы услышали друг друга? Не хотели бы вы обсудить это между собой?».</p>
<p><b>4. Кокус или индивидуальная консультация</b></p>	<p>Кокус является отдельной частной встречей между посредником и спорщиком, для которой посредник и одна из спорящих сторон на короткое время остаются один на один.</p>

1	2
	<p>Кокус ограничен по времени (обычно 10-15 минут для каждой из сторон, но не всегда).</p> <p>Кокус могут предлагать как стороны, так и медиатор. Показаниями к тому, что это необходимо являются:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– Ощущение нехватки информации у посредника, чувство, что клиент что-то не договаривает, нелогичность высказываний и т.д.</li> <li>– Сильные эмоции. Они могут по-разному выражаться: одни стороны могут выражать агрессию, другие плакать, третьи замыкаться в себе.</li> </ul> <p>Ситуация «тупика», ощущение, что обсуждение «идет по кругу».</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– Непонятное сопротивление клиентов в простейших вопросах и т. п.</li> </ul> <p>Кокус обычно начинается: «Я бы хотел переговорить с каждым из вас индивидуально...». В начале кокуса важно напомнить о конфиденциальности «... мы договорились не разглашать информацию, полученную в ходе наших переговоров»;</p> <p>Во время выхода из Кокуса нужно уточнить о том, что можно озвучивать другой стороне:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– Конфиденциальность.</li> <li>– Могу ли я использовать полученную информацию? Или вы сами сообщите ее?</li> </ul> <p>Постоянно необходимо следить за временем для того, чтобы вначале стадии формирования повестки переговоров, придерживаясь принципа равноправия, озвучить количество времени, затраченное на каждую сторону.</p>
<p><b>5. Формирование повестки переговоров</b></p>	<p>Медиатор предлагает сторонам четко сформулировать те вопросы, которые необходимо решить для того, чтобы они смогли разрешить ситуацию, из-за которой были вынуждены обратиться к посреднику. То есть идет формулирование списка проблем или повестки переговоров.</p> <p>Медиатор может помочь клиентам самим определить последовательность обсуждения вопросов или же предлагает эту последовательность сам (помня о нейтральности и беспристрастности).</p> <p>По окончании формирования повестки переговоров важно убедиться, что она устраивает всех клиентов, и никто из них не хочет ничего в ней изменить, добавить и т.д.</p>

1	2
<b>6. Поиск решений</b>	Медиатор организует обсуждение каждого пункта повестки переговоров, помогая сторонам найти те предложения, которые устроят каждого из них. Постоянно делается проверка на реалистичность.
<b>7. Составление соглашений</b>	Стадия заканчивается, когда стороны приняли взаимоприемлемые и реалистичные решения по каждому вопросу. Окончательное соглашение может быть представлено как в письменной, так и в устной форме. Стороны сами выбирают ту форму, которая их устраивает. Но, по желанию, они могут заверить это соглашение у нотариуса, тогда оно примет юридическую силу. Все решения зачитываются, проверяются на возможность их выполнения, обсуждаются гарантии и меры, которые будут приняты в случае невыполнения обязательств, последующие действия сторон и т.д.
<b>8. Завершение медиации</b>	На этом этапе медиатор благодарит стороны за конструктивную работу, за их стремление договориться и решить проблемы и т.д. Задача этой стадии – получить обратную связь о результатах работы, то есть проверить, насколько стороны удовлетворены достигнутым соглашением (удовлетворение по существу), самой процедурой медиации (удовлетворение процедурой), изменилось ли их эмоциональное состояние и в какую сторону (улучшилось, ухудшилось) психологическое удовлетворение.

## Виды информации в медиации

Для получения достоверной информации важна каждая ее деталь для дальнейшего принятия решения. О.В. Маврин рекомендует важно организовать *информацию в медиации* (с. 56). При предоставлении информации она бывает разного вида. Информацию можно разделить по различным *критериям*:

(1) *по истинности*: истинная, ложная, используя определенные методики, медиатор может проверить истинность передаваемой ему информации.

(2) *по способу восприятия*:

визуальная – воспринимаемая органами зрения,

аудиальная – воспринимаемая органами слуха;

тактильная – воспринимаемая тактильными рецепторами;  
обонятельная – воспринимаемая обонятельными рецепторами, вкусовая, воспринимаемая вкусовыми рецепторами. Для медиатора значимость представляют первые два вида, поскольку он имеет возможность видеть, как передают информацию, и параллельно слышать, что они говорят. Это может помочь определить истинность информации.

(3) *по форме представления* она бывает:

текстовая – передаваемая в виде символов, предназначенных обозначать лексемы языка;

числовая – в виде цифр и знаков, обозначающих математические действия;

графическая – в виде изображений, предметов, графиков;

звуковая – устная или в виде аудиозаписи.

(4) *по назначению*:

массовая – содержит тривиальные сведения и оперирует набором понятий, понятным большей части социума;

специальная – содержит специфический набор понятий, при использовании происходит передача сведений, которые могут быть не понятны основной массе социума, но, необходимы и понятны в рамках узкой социальной группы, где используется данная информация,

секретная – передаваемая узкому кругу лиц и по закрытым (защищённым) каналам;

личная (приватная) – набор сведений о какой-либо личности, определяющий социальное положение и типы социальных взаимодействий внутри популяции.

(5) *по значению*:

– актуальная – информация ценная в данный момент времени;

– достоверная – информация, полученная без искажений;

– понятная – информация, выраженная на языке понятном тому, кому она предназначена;

– полная – информация, достаточная для принятия правильного решения или понимания;

– полезная – полезность информации определяется субъектом, получившим информацию в зависимости от объёма возможностей её использования.

*Информация имеет своеобразную структуру.*

Выделяют три основных элемента ее структуры: факт (свершившееся), интерпретация (смыслы), оценка (отношение).

Выделяют следующие типы интерпретации:

- установление связей между якобы отдельными утверждениями, проблемами, событиями;
- акцентирование каких-либо особенностей поведения или чувств;
- интерпретация способов психологической защиты, реакций сопротивления или переноса;
- увязывание нынешних событий, мыслей и переживаний с прошлым.

В результате интерпретации вырабатывается оценка, то есть способ установления значимости чего-либо для действующего и познающего субъекта. Во время процедуры разрешения спора медиатору нужно постараться отделять в получаемой информации факты от интерпретаций, интерпретации от оценки для того, чтобы в дальнейшем было, что проработать. Если есть интерпретация, то нужно определить, в связи, с чем у стороны получается именно такая интерпретация.

В медиации желательно делать акцент на позитивной информации.

## **Технология медиации Е. Мелибруда**



Е. Мелибруда в организации и проведении медиации раскрывает следующие этапы, см. табл. 22.

*Таблица 22*

### **Технология медиации Е. Мелибруда**

<i>Этапы</i>	<i>Содержание</i>
1	2
<i>1. Определение существа конфликта</i>	1. Определение основной проблемы. Исчерпывающее определение характера проблемы, приведшей к конфликту, помогает каждому противнику оценить свое поведение и действия другого, правильное понять ситуацию, в которой оба оказались.

1	2
	<p>понять ситуацию, в которой оба оказались.</p> <p>Очень важно осознать точки соприкосновения конфликтующих сторон и различия между ними, в большинстве случаев различия по-настоящему не осознаются, а сходства оказываются неизвестными:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– Как я понимаю проблему? Какие мои действия и какие поступки партнера привели к возникновению и закреплению конфликта?</li> <li>– Как мой партнер видит проблему? Какие, по его мнению, мои и его собственные действия лежат в основе конфликта?</li> <li>– Соответствует ли поведение каждого из нас сложившейся ситуации?</li> <li>– Как можно наиболее лаконично и полно определить нашу общую проблему?</li> <li>– В каких вопросах мы с партнером расходимся?</li> <li>– В каких вопросах мы солидарны и понимаем друг друга?</li> </ul>
<p><i>2. Определение причины конфликта</i></p>	<p>Даже, если мы точно знаем, что нам нравится и что не нравится в нашем поведении, все равно существует большая вероятность, что конфликт, подобный нынешнему, повторится и в будущем. Поэтому важно понять причины возникновения конфликта. Знание этих причин позволит ограничить число конфликтных столкновений по данному поводу или вообще избежать их:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– нужно как можно полнее и правдивее уяснить для себя, что в действиях противника кажется мне неприемлемым;</li> <li>– нужно понять, какие мои действия в конфликтной ситуации неприемлемы для партнера;</li> <li>– необходимо определить, что именно стало причиной возникновения конфликта.</li> </ul>
<p><i>3. Поиск возможных путей разрешения конфликта</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Что я мог бы сделать, чтобы разрешить конфликт?</li> <li>– Что мог бы сделать для этого мой партнер?</li> <li>– Каковы наши общие цели, во имя которых необходимо найти выход из конфликта?</li> </ul>
<p><i>4. Совместное решение о выходе из конфликта</i></p>	<p>Принимая это решение, необходимо учитывать возможные последствия каждого из способов разрешения конфликта и осознавать, что только совместные усилия партнеров могут привести к желаемому результату:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– Каковы вероятные следствия каждого из возможных путей разрешения конфликта?</li> </ul>



1	2
	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Что нужно сделать для достижения намеченных целей?</li> <li>– Какой из способов разрешения конфликта вызывает у нас чувство удовлетворения своей конструктивностью?</li> </ul>
<i>5. Реализация намеченного совместного способа разрешения конфликта</i>	Совместные способы решения конфликта. Пошаговые действия.
<i>6. Оценка эффективности усилий, предпринятых для разрешения конфликта</i>	Если проблему разрешить не удалось, нужно повторить все предыдущие шаги, стараясь при этом осознавать переживания, возникающие как в случае успешного разрешения проблемы, так и в случае, если вновь не удалось достичь желаемых результатов.

## Технология посредничества Н.Б. Гришина



Сущность посредничества в конфликтах состоит, как известно, в организации процесса урегулирования взаимоотношений, разрешения сложной ситуации между сторонами. Язык же посредника более «искусственен» и он ограничивает возможности проявления спонтанных человеческих чувств, вынуждая «держаться» нейтральную позицию, не переходить на позицию партнера, не формировать своего мнения относительно решения обсуждаемой проблемы и т.д. (см. табл. 23).

Таблица 23

### Технология посредничества Н.Б. Гришина

Этапы	Содержание
1	2
<i>1. Первичный прием клиента (проверочные вопросы), уточнение способов решения основных задач данного этапа.</i>	В ходе этого первого диалога с участником конфликта важно выяснить несколько ключевых для понимания конфликтной ситуации моментов: – в чем, собственно, суть конфликта, предмет разногласий и «борьбы» его участников;

1	2
	<p>– кто является конфликтующими сторонами;</p> <p>– каковы позиции участников конфликта и цели, которые они преследуют;</p> <p>– каковы их установки относительно друг друга, имеет их прошлый коммуникативный опыт скорее позитивный или скорее негативный характер.</p> <p>Важно определить круг проблем, подлежащих обсуждению и решению в ходе совместной дискуссии всех участников конфликта.</p> <p>Для поддержания сбалансированной нейтральной позиции посредник использует специальные приемы поведения и взаимодействия с участниками переговоров: поочередное обращение к обоим конфликтующим сторонам, специфическую формулировку вопросов, выравнивание объема времени работы с каждым из участников переговоров и т.д.; достигаемый при этом баланс, однако, весьма хрупок и может нарушиться от любого неверно сделанного шага.</p>
<p><i>2. Установления контакта до согласования плана дальнейших действий.</i></p>	<p>Далее важно понять, какой выход из сложившейся ситуации, какое решение возникшей проблемы для человека является желательным.</p> <p>И наконец, психолог уточняет с клиентом план дальнейших действий – нам нужно встретиться с другим участником конфликта.</p> <p>Эта часть работы психологически сложна: нужно не просто вступить в определенные договоренности с клиентом, но и создать ситуацию его ответственности за происходящие события и их развитие.</p> <p>На этом же этапе посредник должен сформировать у второго участника конфликта позитивное отношение к своему участию в решении проблемы, склонить его к осознанию необходимости и возможности диалога по поводу сложившейся ситуации.</p> <p>Одна из проблем для посредника – удержаться в рамках психологически равного, сбалансированного отношения к обоим участникам конфликтной ситуации.</p>

1	2
<p>3. Диалог, проведение совместных встреч и обсуждений со всеми участниками конфликтной ситуации, прерываемых в случае необходимости для раздельной работы с каждой из сторон, вплоть до достижения согласия, выработки какого-то решения участниками конфликта.</p>	<p>Смысл совместного обсуждения проблемы, диалога, организуемого посредником, состоит в том, чтобы обеспечить переход участников конфликта от конфронтации, борьбы друг с другом за утверждение своих позиций к осознанию общности их интересов в решении возникшей проблемы и необходимости объединения их усилий для поисков этого решения.</p> <p>Посредник и нужен, в сущности, для того, чтобы направить энергию их противостояния на «борьбу» с их общей проблемой.</p> <p><i>Приемы и техники работы посредника имеют организующий характер:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– создание и сохранение атмосферы доверия;</li> <li>– установление и выполнение договоренностей о принципах достижения результата и порядке обсуждения;</li> <li>– поддержка позитивных шагов и ограничение деструктивных действий и т.д.</li> </ul> <p>Особенностью работы посредника является необходимость постоянно поддерживать на должном уровне чувство ответственности участников переговоров за процесс урегулирования сложившейся ситуации.</p>

### Вопросы и задания для закрепления:

1. Назовите типы разрешения конфликта в организации.
2. Каковы предпосылки успешной профилактики конфликта?
3. Укажите основные трудности предупреждения конфликтов и условия вмешательства в его развитие.
4. Рассмотрите два уровня причин конфликта и способы их предупреждения. Каковы пределы и возможности этой деятельности?
5. Охарактеризуйте сотрудничество как универсальный способ предупреждения конфликтов. Что понимается под стилем отношений в группе? Каковы признаки зрелости трудового коллектива?
6. В чем состоят основные принципы современного менеджмента и какова их роль в профилактике конфликтов?
7. Охарактеризуйте нормы деловой этики и их значение для предупреждения конфликтов.
8. Какова роль юмора в профилактике и разрешении конфликтов?
9. Раскройте психологические методы поддержания сотрудничества.



10. Перечислите основные тактики регулирования конфликтов. На каких двух противоположных подходах к разрешению конфликтов основываются эти тактики?
11. Каковы особенности тактики ухода от конфликта, ее предпосылки, формы проявления, достоинства и недостатки?
12. Покажите характерные черты силового метода разрешения конфликта, формы его проявления и степень эффективности.
13. В чем причины широкого применения тактик ухода и применения силы, несмотря на их явные слабости?
14. Раскройте особенности регулирования конфликта методом односторонних уступок, покажите достоинства и недостатки этой тактики.
15. Проанализируйте тактику компромисса как классический метод регулирования конфликтов в условиях демократических стран. В чем состоят его основные достоинства и трудности применения?
16. Каковы предпосылки применения метода скрытых действий и его результаты?
17. Раскройте основные преимущества тактик регулирования конфликтных ситуаций на основе принципа “выигрыш – выигрыш”. Разъясните характер механизмов его осуществления: составление карты конфликта, организация специфических форм поведения и др.
18. Какая технология интересна, на ваш взгляд, при урегулировании конфликта в медиативном процессе?
19. Охарактеризуйте универсальные, общеприменимые средства регулирования конфликта. Раскройте содержание негативной и позитивной тактики регулирования конфликтных взаимоотношений.

**Задание.**

На основе различных технологий проведения медиации, составьте свой вариант, алгоритм проведения медиации по разрешению и урегулированию конфликта.

**Упражнение «Принципы медиации»**

**Задание.** Выберите технологию в медиации, ознакомьтесь с принципами ниже (см. ниже) и проведите медиацию в команде.

Медиатор, когда проводит медиативный процесс, то придерживается принципов (см. табл. 24).

*Таблица 24*

**Принципы медиации исследователей в области медиации**

<i>Авторы</i>	<i>Принципы</i>
1	2
С.К. Загайнова, Н.Н. Тарасов, В.В. Яков	1. Добровольности. 2. Нейтральности медиатора. 3. Равноправия и сотрудничества сторон. 4. Конфиденциальности.

1	2
<p>О.В. Маврин (с. 10-13)</p>	<p>1. <i>Принцип равноправия сторон.</i> Стороны в процессе медиации имеют равные права: в выборе медиатора, процедуре, поведении, информации, в оценке приемлемости предложений, условий соглашения и т.п. Медиатору важно обеспечить сторонам равное право на участие в переговорах и принятии решения.</p> <p>2. <i>Принцип нейтральности.</i> Неразрывно связан с принципом равноправия сторон, поскольку у медиатора не должно быть никакого личного отношения к сторонам. Как только нейтральность утрачивается, необходимо тут же прекратить проведение медиации и предложить сторонам выбрать себе другого медиатора. В противном случае, это может привести к тому, что он окажется обвинен в сговоре со второй стороной.</p> <p>3. <i>Принцип добровольности.</i> Соблюдение данного принципа способствует урегулированию спора, поскольку никто не может заставить стороны прийти на переговоры, если они этого не хотят. Необходимо обоюдное согласие сторон на участие в медиации, и стороны сами могут выбрать себе посредника. Также в медиации, в отличие от судебного заседания, каждая сторона имеет право выйти из переговоров в любое время. Точно так же, если одну из сторон не устраивает предложенная кандидатура медиатора, она может попросить о его замене.</p> <p>4. <i>Принцип конфиденциальности.</i> Вся информация, которая становится известной в ходе проведения медиации, является закрытой и ограничивается кругом лиц, участвующих в переговорах. Медиатор предупреждает об этом стороны и по окончании медиации уничтожает все записи, которые он вел в ходе переговоров. Точно так же медиатор не может сообщить одной из сторон информацию, полученную от другой, передача информации происходит только с согласия стороны.</p> <p>(!) Безусловно, если в ходе переговоров появляется информация о готовящемся или совершенном преступлении, принцип конфиденциальности не будет работать, об этом перед началом процесса переговоров медиатор сообщает сторонам, ссылаясь на закон и о том, что если медиатор будет вызван в суд в качестве свидетеля, то сообщать суду сведения, полученные в ходе медиации, он не будет.</p>

### **Упражнение «Конфликт на руке»** (автор Н.Б. Гришина)

Участники группы поочередно рассказывают о конфликтах. Обычно они выбирают ситуации, в которых сами являлись одной из сторон конфликта (как правило пассивной), или те, где было необходимо их профессиональное участие. Так или иначе, их рассказы эмоциональны, производят впечатление на других членов группы и создают в ней специфическую атмосферу.

Говорить о конфликтах и начинаем передавать друг другу свои ощущения относительно цвета конфликта. Черный, темный, красный, коричневый, красно-черный, грязный, багровый...

Просим их представить, что они держат конфликт, о котором сейчас рассказали, в своих руках. Участники группы сидят с напряженно вытянутыми руками, раскрытыми вверх ладонями, почти у всех закрыты глаза. «Вот он. Он в Ваших руках, что вы сделаете с ним?». Я вижу, как ладони одних непроизвольно сжимаются, другие как бы отталкивают что-то от себя.

Важно человеку точно сформулировать основную проблему конфликта, его суть. Поведенческое видение конфликта и его оценочный компонент.

Нужно человеку сформулировать для себя ряд задач или какую-то общую схему, которая у меня должна быть для первой встречи с клиентом («Теперь я знаю, что мне делать»).

### **Упражнение «Ответ без размышлений»**

Участники по очереди вытаскивают из коробки карточку с репликой, которую они могли бы услышать в процессе медиации.

Задача: дать конструктивный ответ.

Каждый ответ оценивается группой: «нравится» – рука не поднимается, «не нравится» – рука поднимается.

Каждый участник, который поднял руку, должен предложить тот вариант, который ему кажется более подходящим.

Результаты обсуждаются в общем круге.

– Ты что, самый умный?

– Мой друг к тебе обращался, ты не смог ему помочь...

– Это секрет, я не могу тебе его доверить...

– Это не твое дело!

– У нашего спора нет решения.

– У тебя совсем нет чувства юмора. Мы вообще тут шутим.

– У тебя какой-то странный тон, ненастоящий какой-то.

– Ну иди, стучи завучу о том, что мы сделали...

– Нет, ну объясни ему, что он неправ!

– Ты вообще на чьей стороне?

– Я надеялся, что ты мне что-нибудь посоветуешь. Как мне поступить?

– Я передумал с ним мириться!

### **Упражнение «Мудрец из храма»** (И.В. Стищенко, с. 169)

Цель упражнения: Получение доступа к ресурсам собственного бессознательного.

Упражнение выполняется под тихую музыку, настраивающую на размышление.

Ведущий: «Сядьте удобно, расслабьтесь и посидите несколько минут спокойно, ни о чем не думая...

Представьте себя стоящим на поляне в летнем лесу. Густая трава поднимается до колен, лепестки цветов касаются ваших ног, вокруг деревья, их лиственной шелестит теплый ветерок.

Солнечные лучи создают причудливую мозаику света и тени. До вас доносятся пересвисты птиц, стрекотание кузнечиков, потрескивание веток. Вам приятен аромат трав и цветов. Кудрявые барашки в синеве летнего неба предвещают отличную погоду.

Вы пересекаете поляну и углубляетесь в лес. Под вашими ногами узкая тропинка. Она едва заметна в траве. Видно, по ней нечасто ходят. Вы не торопясь идете по лесу и неожиданно видите сквозь кроны деревьев крышу здания необычной архитектуры. Вы направляетесь к этому зданию. Деревья отступают, и вы оказываетесь перед удивительным строением. Это храм. Он стоит далеко от суеты городов и уличной толкотни, от погони за призрачным счастьем.

Этот храм-место тишины и спокойствия, место для размышления и углубления в себя. Несколько широких ступеней ведут к тяжелой дубовой двери. Солнечные лучи играют на позолоте узоров, украшающих дверь. Вы поднимаетесь по ступеням и, взявшись за золотую ручку, открываете дверь. Она поддается неожиданно легко и бесшумно. Внутри храма царит полумрак и приятная прохлада. Все звуки остаются снаружи. На стенах-старинные росписи. Повсюду полки, на которых множество книг, странных фолиантов, свитков. Напротив, двери, через которую вы вошли, – большой дубовый стол, за которым сидит старец в белоснежной одежде. Его добрые и мудрые глаза устремлены на вас.

Подойдите поближе к старцу. Это мудрец, знающий все сокровенные тайны мира, события прошлого и будущего, Вы можете спросить его о том, что вас волнует, – и, возможно, вы получите ответ, которого так долго искали. Возможно, старец хочет что-то подарить вам. Примите с благодарностью его подарок.

Время посещения храма заканчивается. Поблагодарите мудреца за то, что он встретился с вами... Вы выходите из храма и прикрываете за собой дверь. Здесь, снаружи, по-прежнему солнечный день. Вы спускаетесь по ступеням и снова выходите на лесную тропинку, по которой возвращаетесь к полянке, где началось ваше путешествие. Вы останавливаетесь, в последний раз окидываете взглядом пейзаж вокруг... и вновь переноситесь сюда, в эту комнату...».

*Обсуждение:*

Ведущий просит участников нарисовать предмет, который мудрец подарил им, или наиболее запомнившийся образ. Затем участники и ведущий интерпретируют символы, представленные на рисунках. Участники делятся своими впечатлениями.



### Упражнение «Я» - высказывание

В любой ситуации важно не копить, а научиться вовремя предотвращать конфликт, чтобы он не переходил на другой уровень и не разрушал вас внутри и во вне. Важно в любой ситуации если вы чувствуете неприятное ощущение состояние высказывать «Я» – высказывание: Я чувствую...(эмоция), когда Вы...(поведение), и я хочу... (описание действия) (см. табл. 25).

Таблица 25

### Отработка чувств «Я» высказывание

<i>Я чувствую... (эмоция/злость, обиду, гнев...)</i>	<i>Когда ты... (поведение),</i>	<i>И я хочу... (описание действия)</i>



Эта формула помогает не только выразить свои непосредственные чувства, но и дает человеку возможность ощутить себя ответственным за свои мысли и чувства и тем самым вы хотите тому, кому вы обращаетесь изменил свое поведение (может он даже на это не обращает внимание, и для него это кажется естественным, где он может прозреть и изменить...) определенным образом.

### Упражнение «Освобождение»

С.О. Хохель пишет, что радость не способна полностью проявить себя, пока ее место в нашем сознании занимают негативные эмоции и состояния. Именно поэтому, если мы хотим изменить качество своей жизни, нам следует «двигаться в себя» и проработать чувства Страх, Гнева, проявляющиеся в многообразных качествах Обидчивости, Ревности, Зависти и Зависимости – и далее, освободившись от них, выйти к радости и любви (рис.17).



Рисунок 17. Движение к своему центру (С.О. Хохель)



Жизненный успех человек достигает лишь предельно заряженный позитивной энергией, пребывающий постоянно в радостном и открытом для творчества самочувствии.

**Задание.** Проанализировать конфликтную ситуацию и подумать на что тратится и как тратится энергия. Привести примеры из жизни и сделать выводы.



## Литература

### *основная:*

1. Гришина Н.Б. Социальная психология в трудах отечественных психологов. – СПб., 2000. – 240 с.
2. Загайнова С.К., Тарасов Н.Н., Яков В.В. Медиация в практике нотариуса. – М.: Инфотропик Медиа, 2012. – 336 с.
3. Хертель А.Ф. Профессиональное разрешение конфликтов: Медитативная компетенция в Вашей жизни / пер. с нем. Н. Бабичевой. – СПб.: Изд-во: Вернера Регена, 2007. – 272 с.
4. Бесемер Христоф Медиация в конфликтах / пер с нем. Н.В. Маловой. – Калуга: Духовное познание, 2004. – 176 с. (с. 65).
5. Маврин О.В. Технологии урегулирования конфликтов (медиация как эффективный метод разрешения конфликтов): учебное пособие. – Казань: изд-во Казан. унив-та, 2014. – 96 с.
6. Мелибруда Е.Я. – Ты – Мы: психологические возможности улучшения общения / Пер. с польск. – М.: Прогресс, 1986. – 250 с.
7. Стищенко И.В. Тренинг уверенности в себе: развитие и реализация новых возможностей. – СПб.: Речь, 2008. – 230 с. (С.169).
8. Хохель С.О. Пробуждение новых возможностей. – СПб.: Изд-во «Невский проспект», 2000. – 120 с.
9. Сартан Г.Н. Тренинг командообразования. – СПб.: Речь, 2005. – 165 с.

### *рекомендуемая:*

1. Райгородский Д.Я. Психология деловых конфликтов. Хрестоматия: уч. пос. – Самара: Изд. дом «Бахрах-М», 2007. – 768 с.
2. Коновалов А. Школьная служба примирения и восстановительная культура взаимоотношений М. 2012
3. Аллахавердова, О.В. Медиация-переговоры в ситуации конфликта: учебное пособие / О.В. Аллахавердова, А.Д. Карпенко. – СПб., 2010. – 178 с.
4. Кроули Д. Медиация для менеджеров / Д. Кроули, К. Гром. М – МЦУПК, 2010. – 304 с.
5. Кэмп Д. Сначала скажите «нет». Технологии ведения переговоров, которые профессионалы хотели бы от вас скрыть / Д. Кэмп, – М.: Добрая книга, 2010. – 272 с.

6. Лебедева М.Н. Технология ведения переговоров / М.Н. Лебедева. – М.: Аспект-Пресс, 2010. – 192 с.
7. Паркинсон Л. Семейная медиация / Л. Паркинсон. – Спб., 2010. – 400 с.
8. Пель М. Приглашение к медиации / М. Пель. – М.: МЦУПК, 2009. – 400 с.
9. Унт И. Искусство ведения переговоров. Пошаговое руководство и технологии проведения коммерческих переговоров / И. Унт. – М.: Бизнес Букс, 2005. – 152 с.
10. Шамликашвили Ц.А. Азбука медиации / Ц.А. Шамликашвили. – М.: МЦУПК, 2011. – 64 с.
11. Шамликашвили Ц.А. Медиация как альтернативная процедура урегулирования споров. Что необходимо знать судье, чтобы компетентно предложить сторонам обращение к процедуре медиации / Ц.А. Шамликашвили. – МЦУПК, 2011. – 60 с. Конфликтология / под ред. И.Е. Ворожейкина, А.Я. Кибанова, Д.К. Захарова. – М.: Термика, 2003. – 60 с.
12. Леонов Н.И. Конфликтология. – М. – Воронеж: МПСИ; НПО «МОДЭК», 2002. – 150 с.
13. Лоренц К. Агрессия (так называемое «зло»). – М., 1994. – 257 с.
14. Сараева Ф.К. Конфликтология: учеб.-метод. комплекс. – Ижевск: Де-тектив – информ, 2007. – 230 с.
15. Авидон И., Гончукова О. Тренинг взаимодействия в конфликте. Материалы для подготовки и проведения. – СПб.: Речь, 2008. – 192 с.
16. Леонов Н.И. Конфликты и конфликтное поведение. – СПб.: Питер, 2005. – С. 81-84.
17. Васильев Н.Н. Тренинг преодоления конфликтов. – СПб.: Речь, 2007. – 120 с.

#### **Рекомендуемые интернет-ресурсы:**

[www.arbimed.ru](http://www.arbimed.ru)  
[www.bankir.ru/tehnologii/s/ombydsmen-protiv-mediatora-9409084/](http://www.bankir.ru/tehnologii/s/ombydsmen-protiv-mediatora-9409084/)  
[www.consultant.ru/popular/gpkrf/](http://www.consultant.ru/popular/gpkrf/)  
[www.consultant.ru/popular/apkrf/](http://www.consultant.ru/popular/apkrf/)  
[www.kpfu.ru/main\\_page?p\\_cid%=8366&p\\_sub%3D](http://www.kpfu.ru/main_page?p_cid%=8366&p_sub%3D)  
[www.mediators-tatarstan.ru](http://www.mediators-tatarstan.ru)  
[www.psyinst.ru/seminar.php?id%=946&d=2292](http://www.psyinst.ru/seminar.php?id%=946&d=2292)  
[www.forum.lawnow.ru/viewtopic.php?f=28&tE241](http://www.forum.lawnow.ru/viewtopic.php?f=28&tE241)



## 2.4 Подходы в медитативном процессе

Чтобы профессионально осуществлять медитативную деятельность, важно учитывать какие существуют современные подходы в проведении и организации медиации по урегулированию спорных вопросов. Следует отметить, что при проведении медиации можно применять подход в зависимости от условий, индивидуальных и типологических особенностей личности. На некоторых мы коротко остановимся.

**А. Ярославски, С. Доваль** в проведении медиации описали три подхода: преобразующий, стимулирующий, оценочный (см. табл. 26).

Таблица 26

**Философские подходы в медиации  
(А. Ярославски, С. Доваль, с. 34)**

<b>Подходы</b>			
	<i>Трансформативный (преобразующий)</i>	<i>Стимулирующий</i>	<i>Оценочный (с привлечением экспертов)</i>
<i>Цель процесса</i>	Расширение и осознание дополнительных возможностей	Ясность, прозрачность	Урегулирование и помощь сторонам принимать правильные решения
<i>Роль медиатора</i>	Техники слушания, грамотно реагировать и стимулировать диалог, чтобы сдвинуть стороны с позиции беспомощности или эгоцентризма	Через подачу различных точек зрения, задавания вопросов, чтобы понять интересы, проблемы и ценности и хотели двигаться вперед.	Оценка позиций сторон для достижения соглашения. Приводят свое мнение по поводу шансов каждого участника на победу в суде.

## Теория ННО (ненасильственное общение).

Автор **Маршалл Розенберг** в теории ненасильственного общения базируется на идее, что каждый человек способен к сопереживанию. В центре внимания концепции лежит развитие коммуникативного процесса на взаимно уважительной основе душевно-благодарных отношений («благожелательное общение», «Унификация коммуникации», «язык сердца» или «язык жираф»), которое направлено на формирование такого образа мыслей, чтобы все люди своим поведением стремились удовлетворить потребности друг друга. Гармоничные отношения могут быть достигнуты если люди смогут понять свои потребности, потребности окружающих и чувства, которые вызваны этими потребностями (см. рис. 18).



**Рисунок 18.** Ненасильственное и обычное общение  
(на фото М. Розенберг)

Язык жирафов (так назвал свою технику ненасильственного общения) проходит в формате «Я-высказываний»:

1. Приглашение в свободное время на чай.
2. Объяснение. Объясните, без всяких там эмоций (настоящие жирафы хладнокровны!), как вы видите ситуацию.
3. Извинение.
4. Восхваление. Похвалите того, с кем конфликтуете, и объясните, почему для вас так важно разрешить эту ситуацию миром.
5. Последствия. Подумайте, какие последствия могут быть у вашего конфликта.
6. Стремление (например, согласию, миру).
7. Просьба. Попросить воинственного человека совершить ряд конкретных действий, которые непременно приведут к миру.

В центре идеи должны быть три аспекта коммуникации:

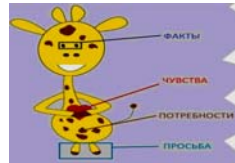
Само-эмпатия, как глубокое и эмоциональное переживание, осознание своего собственного опыта и выражение осознанного чувства в форме «Я-высказывания».

Эмпатия, как понимание сердцем потребностей партнера по общению и передачи ему этого понимания, видя в нем все только хорошее и красивое.

Честное самовыражение, как аутентичное выражение себя таким образом, чтобы оно пробуждало сострадание в другом человеке.

Успешная коммуникация будет, если включены и учитываются 4 компонента эмпатийного общения (см. рис.19):

- НАБЛЮДЕНИЕ (без осуждения, ярлыков, диагнозов, мнений и т.д.)
- ЧУВСТВА (без обдумывания)
- ПОТРЕБНОСТИ (общие для людей потребности, без стратегий)
- ПРОСЬБА (без требований)



**Рисунок 19.** Четыре компонента эмпатийного общения

Рассмотрим вариант общения подробнее:

Шаг 1: Когда я (увидел, услышал, и т.д.) ... (описание) ...

Шаг 2: Я почувствовал .... (ваши ощущения, переданные в доступной форме) .....

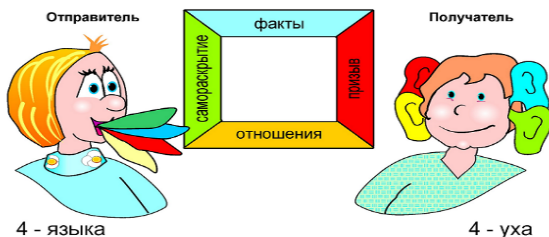
Шаг 3: Потому что, я хотел ... (ваши ожидания, надежды, и т.п.) .....

Шаг 4: И сейчас мне бы хотелось ..... (просьба, но ни в коем случае не требование).

В идеале все это должно закончиться милым рукопожатием и воцарившимся на долгие годы миром.

### **Теория «4 уха». Автор Ф. Шульц фон Туна**

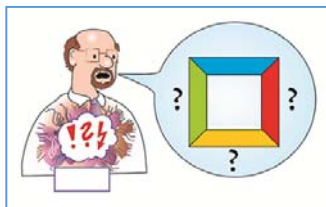
Эта модель известна так же, как модель «Четыре уха» или «Коммуникативный квадрат» (см. рис. 20).



**Рисунок 20.** Четыре уровня коммуникации

Суть этой модели «4 уха» в том, что, если я как человек что-либо сообщаю, то эффективность этого сообщения может быть воспринята на 4-х разных уровнях. Каждое сообщение, имеет сразу четыре послания одновременно:

- Факты, суть дела (то, о чем я информирую) – синий цвет.
- Самораскрытие, сведения о себе (что я даю понять о себе) – зеленый.
- Отношения (что я о тебе думаю или за кого держу) – желтый.



- Призыв (что я хочу, чтобы ты сделал) – красный.

Сообщения исходят при этом из «четырех клювов» посылающего и достигают «четырех ушей» получающего.

Сообщения исходят при этом из «четырех клювов» посылающего и достигают «четырех ушей» получающего. За качество коммуникации несет ответственность как посылающий сообщение, так и получатель.

На уровне сути дела разговора на первом плане стоит информация по конкретному делу. Здесь речь идет о данных, о фактах.

Анализ этого уровня можно провести по трем критериям:

1. Правда или неправда (соответствует действительности или нет?).
2. Релевантны или нерелевантны (относятся ли эти данные к текущей теме или не относятся?).

**Коммуникационный квадрат**



3. Достаточны или недостаточны (исчерпывающие ли приводимые данные для раскрытия темы или нужны уточнения?).

Задача посылающего сообщение на этом уровне состоит в том, чтобы его формулировки были ясными и понятными. Получатель же на уровне уха тоже может реагировать согласно названным трем критериям.

### Теория Арт-медиация (Д. Агапова)

Арт-медиация – новый метод построения отношений диалога.

Медиация основывается на философии «культуры участия», подразумевающей вовлеченность и активную позицию зрителя.



Цель медиации не в передаче информации, а в обогащении опыта участников, опыта создания коллективного поля ассоциаций и суждений, из которых ни одно не присваивает себе преимущества. Безопасный опыт такого равноправного взаимодействия по поводу искусства, особенно в группе ранее не знакомых людей, оказывается важной моделью социального диалога, основанного на внимании к другому, уважении, доверии.

Формально работа арт-медиатора похожа на экскурсию – общение с группой посетителей по поводу произведения искусства. Однако идейно они кардинально различаются. Арт-медиатор – это модератор диалога.

Роль медиатора – помочь посетителям получить качественный опыт общения с произведением, с музеем и друг с другом. Медиатор исходит из убеждения, что у каждого есть право на интерпретацию собственного опыта, и снабжает участников не готовыми суждениями, а средствами для более глубокого контакта с произведением, для выражения собственных чувств и мыслей.

**О.В. Маврин** выявил дополнительно и другие подходы в медиации (с. 14):

- фасилитативная медиация;
- оценочная медиация;
- трансформативная медиация;
- директивная медиация;
- фандрайзинговая медиация;
- основанная на интересах, или интегративная медиация;
- отчаянная, безрассудная медиация;
- ориентированная на разрешение проблем медиация;
- ориентированная на достижение цели медиация;
- направленная на достижение соглашения медиация;
- родовая, исходная медиация;
- гуманистическая медиация;
- нарративная медиация;
- познавательная систематическая медиация;
- экосистемная, ориентированная на семью медиация;
- регулятивная медиация;
- медиация, основанная на понимании

#### Вопросы и задания для закрепления

1. Раскройте, какие вы знаете концепции медиации?
2. Приведите примеры использования концепции медиации и какая наиболее востребованная на практике.



#### Упражнение «Квадрат Декарта»

При организации коммуникативного медитативного процесса в парах применить квадрат Декарта при принятии решения.

Нужно ответить на 4 вопроса, которые касаются сложившейся ситуации с 4 сторон (см. рис. 21).

ЧТО БУДЕТ, ЕСЛИ ЭТО ПРОИЗОЙДЕТ?	ЧТО БУДЕТ, ЕСЛИ ЭТО НЕ ПРОИЗОЙДЕТ?
ЧЕГО НЕ БУДЕТ, ЕСЛИ ЭТО ПРОИЗОЙДЕТ?	ЧЕГО НЕ БУДЕТ, ЕСЛИ ЭТО НЕ ПРОИЗОЙДЕТ?

Рисунок 21. Квадрат Декарта



- Что будет, если это случится? (Что конкретно я получу, если сделаю это: плюсы и минусы).
- Что будет, если этого не случится? (Что изменится, что останется по-старому: плюсы и минусы).
- Чего НЕ будет, если это случится? (Плюсы и минусы от получения желаемого).
- Чего НЕ будет, если этого НЕ случится? (Плюсы и минусы от неполучения желаемого). Можно нарисовать смайлики и по ним сделать выводы. Будьте осторожны с этим последним вопросом. В нем есть двойное отрицание, которое наш мозг захочет проигнорировать. Не разрешайте ему это сделать!

*Задание.*

Изучить теорию **Модель «Рекапитуляция»** и **выписать 44 модели реакции на конфликт**, а также в шкатулку выписать **169 поведенческих тактик**.

Модель «Рекапитуляция», была предложена Е. Ван де Влиертом и М. Эй-вема (Van de Vliert, Euwema, 1994) в попытке выделить ключевые личностные черты, «управляющие» конфликтным поведением. Обозначая проблему и обобщая различные подходы, они анализируют исследования, в которых дается описание, по крайней мере, 44 моделей реакций на конфликт и описание 169 поведенческих тактик.

*Задание.* Изучить модели разрешения конфликта (Ярославски А., Доваль С. с.11) и примените на практике. См. табл. 27.

*Таблица 27*

### **Модели разрешения конфликта**

<i>Модели разрешения конфликта</i>	<i>Содержание</i>
Окружение конфликта	Описывает различные источники конфликта такие, как отношения, интересы, статусы, внешние факторы
Пирамида интересов	Подчеркивает важность последовательности интересов человека от физиологических до самореализации
Интересы/Права/Власть	Обеспечивает основу в области ведения переговоров и урегулирования конфликтов, выходя за рамки переговорных позиций
Социальное поведение	Модель подчеркивает статус личности при общении и разрешении конфликта
Абстрагирование от конфликта	Модель, при которой стороны делают попытку выйти за рамки конфликта и двигаться дальше

**Упражнение «Прощение и благодарность» или как раздражители превратить в цели.** Методика «Раздражитель превращаем в цели» (автор Садвакасова З.М.).

Считается, что каждый человек, ситуация – это пища для размышления от Вселенной, жизненные уроки, чтобы мы стали сильнее, мудрее и был личностный рост. Но если мы неправильно интерпретируем ситуацию (развито иррациональное/разрушительное мышление), то она отражается и на внешнем и на внутреннем состоянии и мышлении.

*Например, История. Один человек в 90-е годы задолжал большую сумму (1000 долларов) и его не стало. Пришли люди к старшей сестре и стали требовать от нее эти деньги. У нее был сначала шок, стресс, но она постаралась взять в себя в руки и действовать конструктивно.*

*Через некоторое время она рассчиталась и после этого случая она их поблагодарила словами: «Спасибо Вам, я научилась зарабатывать деньги сама и надеяться только на собственные силы. Теперь я знаю, как зарабатывать большие деньги. Благодаря этой ситуации я стала бизнес-леди».*

Устройтесь поудобнее, закройте глаза и представьте, что Вы находитесь в театре, зрительном зале, а на сцене находится человек, который вас обидел. Он сделал много хорошего другим людям, и сейчас все они выходят на сцену и благодарят его...

Когда вы будете готовы, подойдите и поблагодарите его за то, что он – часть вашей жизни, за тот опыт, который вы приобрели благодаря ему.

Подумайте, что благодаря этой ситуации и этому человеку на вашем пути хочет раскрыть, развить в вас как личности. Какие ключи заложены благодаря этой ситуации.

Подарите ему подарок. Пусть этот подарок символизирует вашу любовь и прощение. И помните, все, что вы делаете, вы делаете для себя...

Если вы не готовы поблагодарить этого человека, можете спуститься в зал, побыть там (еще раз подумать, для чего он послан Вам) и, когда будете готовы, снова поднимитесь на сцену и поблагодарите человека, за то, что он дал вам...

А сейчас вы вспоминаете. Что находите в этой комнате, рядом с другими людьми и открываете глаза.

*Обсуждение.*

Участники делятся впечатлениями и при желании рассказывают, смогли ли они простить обидевшего человека и какие при этом сейчас ощущают чувства, состояния.

Если не смогли простить обидчику, то написать письмо обидчику и завершить словами прощения, даже если пока его нет.

Выводы: важно в любой ситуации уметь брать на себя ответственность и поблагодарить судьбу, что благодаря этой ситуации (как раздражитель), произошли изменения в нашей жизни.



## Литература

### *основная:*

1. Википедия. Ненасильственное общение. <https://ru.wikipedia.org/wiki>
2. Розенберг М. Язык жизни: Ненасильственное общение. – Nonviolent Communication: A Language of Life. – М.: София, 2009. – 272 с.
3. Эмпатийное общение. Язык жирафа <https://meditation-portal.com/empatijnoe-obshhenie-yazyk-zhirafa/> 7.02.13
4. Демидова П.Г., Саковская О.Н. Теория 4 уха. Психология воздействия: практикум. //fbk-coaching.com
5. Агапова Д. Школа арт-медиации. /<https://culturas.fi/ru/project/art-mediation/>
6. Леонов Н.И. Конфликт и личность в изменяющемся мире. – Ижевск, 2000. – 220 с.
7. Маврин О.В. Технологии урегулирования конфликтов (медиация как эффективный метод разрешения конфликтов): учебное пособие. – Казань.: изд-во Казан. унив-та, 2014. – 96 с. (с. 13-15).
8. Ярославски А., Доваль С. Практическое пособие по медиации. – М.: Изд. решения, 2017. – 130 с.

### *рекомендуемая:*

1. Лисицын В. Медиация способ разрешения коммерческих споров в РФ. – М.: Рос. Акад. Правосудия, 2009. – 96 с.
2. Шумова К.А. Принципы медиации: Автореф. дис. ... канд. юрид. наук. – Саратов, 2015. – 36 с.

## Глава 3

### ЛИЧНОСТЬ И ПРОФЕССИОНАЛЬНАЯ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬ МЕДИАТОРА



#### 3.1 Компетенции медиатора в разрешении конфликта

Одним из отличительных признаков медиации как технологии и самостоятельного альтернативного способа разрешения споров выступает специальная подготовка посредника – «медиатора».

*Кто такой медиатор?*

По определению Американского этического стандарта медиаторов «Медиатор» – это посредник, который намечает ПУТЬ к соглашению, облегчая и направляя коммуникацию между участниками, помогая им получить соответствующую информацию и сделать правильный выбор.

По **О.В. Аллахвердову** медиатор (посредник) управляет переговорами таким образом, чтобы стороны пришли к наиболее выгодному и реалистичному *соглашению, удовлетворяющему интересам обеих сторон.*

**Бесемер Христоф** определяет, что медиаторы – это как посредники, которые помогают спорящим найти взаимоприемлемое решение их проблем. **Задача** медиатора вынести решение третейского суда или приговор. От самих сторон зависит выработка решения, оптимально соответствующего их интересам. В результате достигнутой договоренности должны «выиграть» все.

*Медиатор* – это:

– независимое, беспристрастное, незаинтересованное в исходе дела физическое лицо;

- выбранное по взаимному согласию сторон медиации;
- давшее согласие на выполнение функции медиатора.

*Медиатор как раз не имеет права (!) давать каких-либо оценок, а тем более определять, кто из сторон более прав или виноват.* Ведь он должен в процессе всей медиации оставаться нейтральным и беспристрастным. Медиатор исходит из позиции: у участников конфликта есть проблема, которая мешает им взаимодействовать конструктивно и неконфликтно. Посредник должен помочь им понять, что случившееся уже в прошлом. Важно, чтобы они не спорили о прошлом, а осознали, что для них важно в будущем, что они готовы для этого сделать и что хотят попросить сделать другую сторону для этого.

Основное **назначение** медиатора в том, что он структурирует обсуждение по разрешению конфликта таким образом, что оппоненты сами совместно ищут выход из конфликтной ситуации. В конфликтных ситуациях в индивидуальной беседе или в ходе совместных консультаций предоставляют конфликтующим сторонам возможность *выйти* из тупика и *найти новые пути* разрешения конфликта.

По **А. Ярославски, С. Доваль** медиаторы могут работать в следующих **направлениях**:

- Частнопрактикующие медиаторы (коммерческие споры, семейные споры, трудовые споры);
- Социальные медиаторы (социальные споры, связанные социальной жизнью округа или района);
- Судебные эксперты-медиаторы (судопроизводство);
- Внутренние медиаторы (на постоянной основе в организации);
- Медиация в образовании (организации образования, педагогический коллектив, учащиеся).

*Какие требования предъявляют к медиатору?*

- Высшее образование, желательно психологическое, имеющие документ (сертификат), подтверждающий прохождение обучения по программе подготовки медиаторов;
- Состоящее в реестрах профессиональных медиаторов.

### *Какие выполняет роли медиатор?*

**М. Мамежанова** выделяет следующие роли медиатора в медитативном процессе (С. 25):

1. помогает стороне признать право оппонента быть вовлеченным в процесс переговоров;
2. помогает сторонам оценить цели, позиции, требования на предмет неадекватности или нереалистичности;
3. организует и структурирует встречу;
4. управляет процессом переговоров;
5. стимулирует дискуссию, помогает увидеть проблему с различных точек зрения;
6. помогает сторонам проанализировать имеющиеся ресурсы и найти новые;
7. регулирует поведение сторон, блокирует то, что может помешать конструктивной дискуссии;
8. помогает сторонам определить свои собственные потребности и понять потребности оппонента;
9. помогает сторонам принять осознанное решение и проанализировать все возможные риски, связанные с таким решением;
10. помогает сторонам сформулировать договоренности и придать им форму соглашения.

**Бесемер Христоф** выделяет в роли медиатора (с. 19-20):

1. Уважение и доверие в медиации.
2. Нейтрален и беспристрастен и выступает за интересы и требования всех сторон.
3. Управление беседой и несут ответственность за ее содержание.
4. Не оценивают и не выносят приговоров.
5. Медиаторы помогают участникам уяснить себе свои чувства и интересы и понятно выразить их.
6. Медиаторы заботятся о том, чтобы было компенсировано неравное положение участников в отношении власти или чтобы оно не проявлялось в процессе медиации.
7. Медиаторы соблюдают конфиденциальность в отношении услышанного.
8. Медиаторы следят за тем, чтобы не заключались нереализуемые, бессмысленные соглашения.

9. Медиаторы могут сами прервать беседу, если не находится разумное/ или допустимое с этической точки зрения соглашение.

На наш авторский взгляд, **роль** медиатора в медитативном процессе заключается в том, что они обладают опытом регуляции конфликта и могут дозированно и целенаправленно урегулировать конфликт:

1. Благодаря дистанции и конструктивному решению, а также регуляции эмоции, должен урегулировать конфликт.
2. Помочь сторонам увидеть обзор и чувство перспективы.
3. Помочь выстроить «Мосты коммуникации».
4. Разрешение конфликта без насилия и воздействие на несправедливость.
5. Создание равноценного места в новом социальном порядке.
6. Помощь и стремление к равновесию на основе консенсуса.
7. Помощь в научении преодолевать насилие и обходиться без них.

*Какие функции выполняет медиатор?*

**Функция** медиатора заключается в помощи участникам конфликта рассмотреть и изучить все возможные варианты решения и, если это достижимо, то найти решение, которое удовлетворяет интересы всех сторон, имеющих отношение к конфликту.

Теоретик **О.В. Маврин** пишет, что во время медиации посредник должен уметь выполнять ряд специальных **функций** см. табл. 28.

*Таблица 28*

**Функции медиатора (О.В. Маврин, с. 27-28):**

<i>Функции</i>	<i>Содержание</i>
1	2
<i>Беспристрастный организатор</i>	Как организатор процесса медиации медиатор обеспечивает конструктивное ведение переговоров. Он задаёт «тон» – направленность всему процессу
<i>Активный слушатель</i>	Медиатор должен быть активным слушателем, Ему следует понимать, как содержательную, так и эмоциональную составляющую речи спорящих, а затем показать спорящим, что он их действительно услышал. Проверяющий на реалистичность того, что говорят стороны.

1	2
<i>Адвокат дьявола</i>	Функция «адвоката дьявола» необходима медиатору, когда стороны приходят в тупик. Быть «адвокатом дьявола» значит, задавая вопросы «заставить» сторону посмотреть на ситуацию не в самом выгодном для нее исходе, к которому сторона идет в результате своей жесткой позиции. Как правило, после такого обсуждения сторона начинает вести себя более гибко.
<i>Генератор идей</i>	Медиатор может видеть варианты разрешения ситуации, но в то же время, он не может подсказывать сторонам решение. Он может лишь стимулировать стороны к поиску выхода, выполняя функцию генератора идей.
<i>Расширитель ресурсов</i>	Посредник также может расширить ресурсы спорщиков. Выполняя эту функцию, медиатор снабжает участников спора информацией, или помогает им разыскать необходимую информацию, полезную для обеих сторон (например, если есть вероятность, что сведения, которыми располагают стороны неполны, то медиатор рекомендует обратиться к соответствующим надежным источникам (докторам или специалистам-финансистам юристам), где они смогут получить правильную информацию.
<i>Обучающий ведению переговоров</i>	В этой роли посредник обучает стороны думать, действовать и вести переговоры с установкой на сотрудничество.
<i>Помогающий в составлении согласовании соглашения</i>	Суть этой функции в том, что медиатор отслеживает корректность составления и полноту содержания соглашения.
<i>Хранитель психологического климата</i>	Эта функция тесно связана с функцией организатора процесса и заключается в том, чтобы поддерживать, пусть жесткое, но конструктивное взаимодействие между сторонами.

**Я.А. Корнеева, Ю.Н. Рудакова** считают, что для успешности медиативной деятельности важно обладать определенными качествами (функциями). При этом авторы расписали функциональную карту вида профессиональной деятельности медиатора, которая включает в себя следующие обобщенные функции: ведение процедуры медиации (без специализации), ведение процедуры медиации в специализированной сфере, супервизия в специализированной сфере медиации (см. табл. 29).



**Функции ведущего восстановительной медиации**

<i>Функция</i>	<i>Подфункция</i>	<i>Навык</i>	<i>Профессионально важные качества</i>
Подготовка к процедуре медиации в специализированной сфере	Мотивирование сторон на участие в медиации по телефону	1. Коммуникативные навыки. 2. Навыки управления эмоциями. 3. Навыки ведения диалога. 4. Аналитические способности.	Эмпатия, Конкретность, Спокойность, Демократичность, Настойчивость, Активность, Коммуникабельность.
	Проведение индивидуальной встречи со сторонами	1. Коммуникативные навыки. 2. Навыки управления эмоциями. 3. Навыки ведения диалога. 4. Навык активного слушания.	Открытость, Дружелюбие, Спокойствие, Эмпатия, Внимательность, Настойчивость, Нейтральность, беспристрастность, Ответственность
Ведение процесса выработки, согласования условий медиативного соглашения и завершение процедуры медиации	Установление контакта со сторонами процесса	1. Навыки ведения диалога. 2. Коммуникативные навыки. 3. Навыки установления контакта. 4. Навыки самопрезентации.	Эмпатия, Внимательность, Настойчивость, Конкретность, Нейтральность, Беспристрастность.
	Организация процесса диалога	1. Навык ведения процедуры медиации. 2. Навыки ведения диалога. 3. Коммуникативные навыки.	Нейтральность, Беспристрастность, Организованность, Эмпатия, Внимательность, Настойчивый, Коммуникабельность, Ответственность
	Поощрение восстановительных действий	1. Навык активного слушания 2. Коммуникативные навыки	Нейтральность, Беспристрастность Эмпатия, Внимательность

*Какими компетенциями должен обладать медитор?*

**Анита фон Хертель** считает, что при решении конфликтных ситуаций важно обладать 7 элементами медитативной компетенции (см. табл. 30) (С. 16-19):

1. умение всегда эффективно противостоять всем трюкам и уловкам;
2. умение в рамках действующего законодательства конструктивно представить будущую ситуацию;
3. умение владеть возможностями выхода с возрастающей легкостью из деструктивной спирали;
4. умение с постоянно растущей гибкостью владеть всеми уровнями ведения медитативных переговоров (действиями) по урегулированию конфликтов;
5. умение стратегически и последовательно применять на практике при разрешении всех конфликтов в беседах, переговорах структуру, увеличивая свои шансы на победу;
6. умение воспринимать каждый (!) конфликт с внутренней позиции и извлекать из него определенный урок;
7. умение с полной ответственностью поставить перед участниками конфликта все задачи по разрешению конфликтной ситуации и способствовать тому, чтобы сотрудники сами продвигались в направлении разрешения конфликта.

*Таблица 30*

**Элементы медитативной компетенции (А.Ф. Хертель, с. 91-173)**

<i>Элементы</i>	<i>Содержание</i>
1	2
<i>1. Управление вниманием и внутренним состоянием</i>	Позаботьтесь о том, чтобы вы сами пребывали в дружелюбном настроении, способствующем урегулированию конфликта. Быть сами в форме и в равновесии, а особенно здоровье, эмоциональное уравновешивание. Инструментом вашей дееспособности является голос, интонация, поза, подбор лексики; способность перерабатывать воспринятое в мысли и чувства. Можно использовать таблицы, для внимания.

1	2
<p><i>2. Управление деэскалацией конфликта в тэтраэдре</i></p>	<p>Следите за тем, чтобы деструктивные эмоции не выводили участников из русла конструктивной рабочей атмосферы. Тэтраэдр отношений: бегство, оцепенение, борьба. Пользуетесь методами снятия остроты и преобразования в деструктивной агрессии («переключить агрессию», «конкретизация задачи волшебной палочки», «преобразование агрессии в самореализацию», «перерыв-глоток свежего воздуха», «гроза для разрядки»).</p>
<p><i>3. Визуализация и метафора</i></p>	<p>Вы можете использовать различные предметы, подвижные элементы о возможности проследить изменения и чувственности каналов. Для изменения состояния, поведения включаете «совершенство» и «решение». Пробуждайте фантазию, важно движение к новым размышлениям. Создавать конструкции, побуждающие к реализации замысла, идей, шагов в плане решения конфликта. Сравнение, образы и метафоры («переносить»), которые передают определенные аспекты в новом фокусе.</p>
<p><i>4. Структурный менеджмент – сортировка и ее применение для разрешения конфликта</i></p>	<p>Важно уметь делать логическую сортировку: что к чему относится (ключевые, подчиненные или второстепенные).</p>
<p><i>5. Менеджмент различий</i></p>	<p>Успешно управляйте различиями. Используйте личные модели, чтобы превращать островки взаимопонимания в решении конфликта.</p>
<p><i>6. Медиация с использованием шуток</i></p>	<p>Способность рассмешить кого-либо.</p>
<p><i>7. Принцип сознательных намерений</i></p>	<p>Умение распознавать наличие сознательных намерений в любом поведении.</p>
<p><i>8. Искусство постановки вопросов</i></p>	<p>Навыки формулировать правильные вопросы (открывающие и закрывающие вопросы; шкалирующие вопросы; открытие новых перспектив с помощью рамочных вопросов; вопросы, ориентированные на ресурсы; циркулярные вопросы).</p>

1	2
9. <i>Определение малейших опасностей возникновения конфликта</i>	Распознавать малейшие угрозы возникновения конфликтов. Важно формировать наблюдательность, умение слушать, чувствовать.

### Вопросы и задания для закрепления

1. Кто такой медиатор?
2. Какими компетенциями желательно обладать медиатору?
3. Какие роли и функции выполняет медиатор?



### Разминочное упражнение «Если конфликт – это...»

Ведущий в случайном порядке кидает мяч участникам группы, задавая разнообразные вопросы.

Например,

Если конфликт – это мебель, то это ...

Если конфликт – это такое-то помещение, то это....

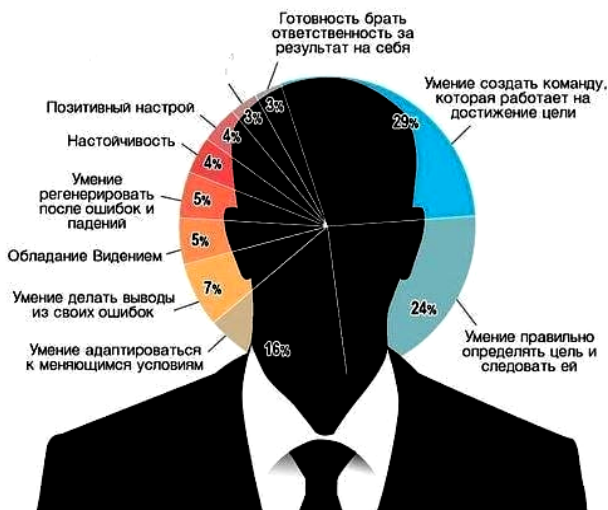
Если конфликт – это какой-то урок, то это....

Если конфликт – это какая-то часть дня, то это...

Если конфликт – это какое-то настроение, то это...

Если конфликт – это человек, то это... (напоминаем о конфиденциальности – никаких имен!) и т.д.

*Задание.* Составьте психологический портрет медиатора и основные требования к медитативной деятельности.



Какими качествами, навыками, компетенциями желательно обладать медиатору в медиативном процессе. *Например*, навыки слушания (см. М. Розенберг «Язык жирафа», «Квадрат медиатора»).

Дополнительно смотрите информацию по ссылке: Европейский кодекс поведения медиатора / [http://www.arbimed.ru/kodeks\\_mediatora](http://www.arbimed.ru/kodeks_mediatora) Дата 02.06.04

#### **Упражнение «Смеяться над собственными недостатками»**

- Найдите три варианта поведения, которые вам не нравятся в самом себе (слишком нетерпелив, слишком неточен).
- Выберите три варианта поведения, которые, по вашему мнению, действительно вам мешают. А теперь несколько преувеличьте их, но в выгодном свете для вас.

#### **Упражнение «Восточный базар»**

Упражнение требует предварительной подготовки: заранее на одинаковых листочках по 6 раз записывается имя каждого участника, в том числе в случаях, если имена повторяются. Листочки перемешиваются и раздаются по шесть каждому участнику группы в случайном порядке.

Задание заключается в том, чтобы собрать шесть листочков со своим именем. Для этого все участники группы перемешаются по аудитории и общаются друг с другом. При этом соблюдается правило: при каждом новом контакте в паре должны представиться обе стороны, назвав свое имя, показать свои листочки друг другу и обязательно провести один обмен, даже в том случае, если у партнера нет интересующего листочка. Игра продолжается до тех пор, пока каждый не соберет шесть листочков со своим именем. Те, кто собрал свою «коллекцию», записывают свое имя на доске в столбик.



#### **Упражнение «Аптечка самопомощи»**

Участники работают индивидуально. Необходимо на отдельных листочках написать те способы справиться с отрицательными эмоциями, которые им помогают в жизни. Затем на доске или на ватмане рисуется «аптечка», разделенная на две части: «препараты экстренного действия» и «общеукрепляющие препараты». Участники приклеивают свои записки в одно из отделений «аптечки» и комментируют их.

#### *Проверяем теоретическую подготовленность*

- Ведущий задает закрытые вопросы, участники выражают свое согласие или несогласие тем, что встают (согласие) или остаются сидеть на месте (несогласие). В случае необходимости ответ обсуждается.
- Медиатор не дает советов участникам конфликта.
- Медиатор не имеет права рассказывать другим людям о том, чем с ним поделились участники конфликта.
- Медиация может проводиться без предварительного согласия участников конфликта.

- Рассказывать участникам конфликта правила поведения в процессе медиации необязательно.
- Для эффективной медиации больше подходят закрытые вопросы, чем открытые.
- Медиаторы должны до начала медиации договориться о разделении функций.
- В процессе участники конфликта планируют пути выхода из сложившейся ситуации и реализуют какие-то шаги «здесь и теперь».
- Для проверки эффективности медиации медиаторы должны длительное время наблюдать за участниками конфликта в их обычной жизни.
- Медиация завершается письменным скреплением соглашения.
- Если медиация не привела к урегулированию конфликта, с разрешения сторон заявка передается куратору школьной службы медиации.



## Литература

### *основная:*

1. Здрок О.Н. Медиация: пособие. – Минск: Четыре четверти, 2018. – 540 с.
2. Козюк М.Н. Медиация: к основам правового регулирования // Актуальные проблемы современных форм защиты прав и свобод человека и гражданина: сб. науч. ст. межд. конф. – Великий Новгород, 2017. – С. 284-291.
3. Мамежанова М. Азбука медиации или как быстро и конструктивно разрешать конфликт. – Алматы, 2014. – 102 с.
4. Хертель А.Ф. Профессиональное разрешение конфликтов: Медитативная компетенция в Вашей жизни / пер. с нем. Н. Бабичевой. – Спб.: Изд-во: Вернера Регена, 2007. – 272 с. (С. 248).
5. Маврин О.В. Технологии урегулирования конфликтов (медиация как эффективный метод разрешения конфликтов). Учебное пособие. – Казань: изд-во Казан. унив-та, 2014. – 96 с. (с. 27-28).
6. Корнеева Я.А., Рудакова Ю.Н. Особенности личности медиаторов при различной успешности проведения примирительной процедуры // Психология и Психотехника. – 2019. – № 3. – С. 68 – 80. /[https://npublish.com/library\\_read\\_article.php?id=30555](https://npublish.com/library_read_article.php?id=30555)
7. Ярославски А., Доваль С. Практическое пособие по медиации. – М.: Изд. решения, 2017. – 140 с.
8. Микляева А.В., Румянцева П.В., Туманова Е.Н. Школьная медиация: программа подготовки медиаторов из числа учащихся / <https://www.eduneo.ru/shkolnaya-mediaciya-programma-podgotovki-mediatorov-iz-chisla-uchashhixya/>

### *рекомендуемая:*

1. Карнозова Л.М. Введение в восстановительное правосудие (медиация в ответ на преступление). Монография. – М.: Проспект, 2014. – 264 с.
2. Карпенко А.Д. Медиация: учеб. пособ. / А.Д. Карпенко. – СПб.: СПбГУ, 2006. – 55 с.



### 3.2 Эмоциональный интеллект в деятельности медиатора

*«Управляй своими эмоциями, иначе твои эмоции будут управлять тобой».*

Публиус Сирус

В коммуникации человек испытывает различные эмоции, и они являются умозаключением человека. В профессиональной деятельности медиатору важно обладать эмоциональным интеллектом, который поможет понимать человека и грамотно руководить медиативным процессом в конфликтной ситуации.

*Какую роль играют эмоции в нашей жизни?*

Английское слово «эмоция» происходит от латинского *emovere* – нечто такое, что приводит ум в движение и заставляет его производить разные действия. Наши эмоции, которые нас сопровождают в данный момент, влияют на настроение, включенность или невключенность в деятельность.



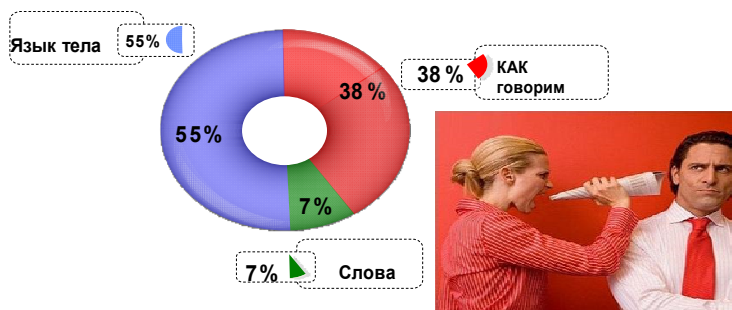
Эмоции – это реакция человека на приятные и неприятные воздействия. Эмоции обусловлены, с одной стороны, внутренними потребностями и мотивами, а с другой – особенностями внешней ситуации. В их основе – потребности, поэтому то, что человеку безразлично, не затрагивает его эмоций. Эмоции носят ситуативный характер. Они отражают отношение субъекта к объекту в данный момент. Чувства, в отличие от эмоций, обладают относительной устойчивостью и постоянством. Они отражают отношение человека к объекту его устойчивых потребностей.

Запомните эмоции – это реакция! Чувства – это отношение! Эмоции кратковременны, а чувства длительные, и отражают устойчивое отношение к каким-либо конкретным объектам. Чувства выражаются через определенные эмоции в зависимости от того, в какой ситуации оказывается объект, к которому данный человек испытывает чувство.

Положительные эмоции сигнализируют, что все отлично, а отрицательные эмоции мотивируют решать насущные проблемы, менять то, что нас не устраивает. Эмоции дают нам обратную связь на происходящее, о насущных потребностях. И поэтому, если медиатор обладает эмоциональным интеллектом, то он сможет грамотно управлять (регулировать) процессом урегулирования конфликта.

*Почему так важно обладать эмоциональным интеллектом?*

В коммуникации большую часть информации мы получаем невербально. Мы все передаем друг другу информацию о наших нуждах, чувствах, намерениях, предпочтениях и антипатиях, причем не только словами, но и всем своим видом. Если человек испуган, удивлен, чувствует отвращение, радость или грусть, ему даже не нужно ничего говорить – все написано у него на лице. Исследования профессора **Альберта Мейерабиана** показали, что эмоции и чувства на 7% передаются словами, на 38% – тоном голоса и на 55% – языком тела. Это означает, что 93% того, что человек чувствует на самом деле, передается невербально (см. рис. 22).



**Рисунок 22.** Каналы передачи информации по А. Мейерабиану

Выражение лица, поза, жесты и тон голоса эмоционально окрашены и могут дать вам подсказки, обеспечив полезной и надежной информацией об истинных чувствах и намерениях другого человека (см. рис. 23). Возникновение эмоции у человека может выражаться внешними и внутренними изменениями в организме: мимикой на лице; взглядом; жестами рук; положением



и движениями тела; речью, голосом, его громкостью, темпом; дыханием; кровеносным давлением; температурой тела; потовыделением; /тоном кожи...

Причем сложная мускулатура лица человека выполняет функцию именно выражения эмоции для ее передачи другим людям, чтобы они видели, что человек испытывает в данный момент.



**Рисунок 23.** Средства выражения эмоций

«Факты, значения, истины, взаимосвязь и т.д. существуют в государстве эмоций (В.Л. Пэйн). *Эмоции, по мнению Далай-Ламы, это наши умозаключения.* Способность человека понимать, контролировать эмоции и управлять ими связана с уровнем эмоционального интеллекта. Эмоциональную компетентность, в которую входит и умение управлять собой и своими эмоциями, можно и нужно развивать медиатору.

Высокий уровень эмоционального интеллекта позволяет создать в медиации рабочую среду, где процветают плодотворный обмен информацией, доверие, здоровый риск и стремление к самосовершенствованию. Наоборот, низкая степень развития эмоционального интеллекта порождает атмосферу неуверенности и страха или вызывает негативную цепную реакцию у человека.

### *Что такое эмоциональный интеллект?*

В первом веке до нашей эры **Публиус Сирус** отмечал: «Управляй своими эмоциями, иначе твои эмоции будут управлять тобой». В коммуникации мы автоматически заражаем собеседника и немаловажно управлять не только внутри своими эмоциями, но и снаружи.

Исследователи **П. Лопес, П. Сэловей и Р. Страус** определили, что осознанная регуляция эмоций образует значимую положительную корреляцию с качеством взаимодействия с людьми.

**Джон Мейер** и **Питер Сэловей** определяют эмоциональный интеллект как способность воспринимать и понимать проявления личности, выражаемые в эмоциях, управлять эмоциями на основе интеллектуальных процессов.

В Википедии эмоциональный интеллект представлен как способность человека распознавать эмоции, понимать намерения, мотивацию и желания других людей и свои собственные, а также способность управлять своими эмоциями и эмоциями других людей в целях решения практических задач (Википедия).

По определению **С. Дж. Стейна** и **Говарда Бука**, эмоциональный интеллект – это способность правильно истолковывать обстановку и оказывать на неё влияние, интуитивно улавливать то, чего хотят и в чём нуждаются другие люди, знать их сильные и слабые стороны, не поддаваться стрессу и быть обаятельным.

*Что включает в себя формирование эмоционального интеллекта? Структура эмоционального интеллекта? Какие необходимы навыки?*

**Джон Мейер** и **Питер Сэловей** в «эмоциональный интеллект» включали распознавание (идентификация, восприятие) эмоций, использование эмоций, управление эмоциями, анализ и понимание эмоций [1].

**Ричард Лазарус** предлагает, чтобы эмоциональное состояние было стабильным, надо пересматривать свои убеждения. Что, кстати, формируется через рефлексивную культуру и целенаправленные обучающие программы. Привычка научиться грамотно думать и чувствовать определенным образом помогает грамотно выстраивать отношения и свое поведение.

Авторы научной концепции развития эмоционального интеллекта Йельского университета, в рамках которой эмоциональный интеллект определяется как когнитивная способность, выделяют четыре ветви эмоционального интеллекта:

1 ветвь – распознавание (идентификация) эмоций, как своих эмоций, так и эмоций других людей.

2 ветвь – анализ и понимание эмоций, т.е. причинно-следственная связь. Это ответ на вопрос «Из-за чего эта эмоция возникла?».

3 ветвь – управление эмоциями. Переход из одной эмоции в другую и регулирование силы, или выбор реакций в ответ на эмоциональные стимулы в рамках конкретной ситуации или задачи.

4 ветвь – это использование эмоций для конкретных задач и повышения эффективности деятельности.

Дэниел Гоулмен обнаружил, что эмоциональный интеллект влияет на потенциал успеха личности и включает в себя пять компонентов: самосознание, самоконтроль, самомотивация, эмпатия, навык социальных взаимодействий [2]. См. рис. 24.



Рисунок 24. Модель эмоционального интеллекта Дэниел Гоулмена

Модель эмоционального интеллекта Д. Гоулмена состоит из пяти компонентов:

1. Самосознание – способность чувствовать свои эмоции, понимать, откуда они берутся, какие ситуации влияют на их происхождение. Также очень важно осознавать свои ценности, сильные и слабые стороны: жизненные цели, самооценка, чувство юмора, преобладание тех или иных настроений.

2. Самоконтроль – умение обуздать эмоции, направить их в нужное русло. Способность адаптироваться под новые условия, открывать свои чувства окружающим.

3. Самомотивация – умение двигаться к своей цели ради факта её достижения, при этом, получая от процесса положительные эмоции.

4. Эмпатия – способность понимать чувства других. Распознавание настроения, эмоционального фона человека по различным признакам. Также к эмпатии относится умение сопереживать, «примерять» на себя чужие чувства.

5. Навык социальных взаимодействий – управление эмоциями других людей для получения желанных результатов, правильное выстраивание отношений.

Для эмоционального интеллекта по Д. Гоулмена важно обладать и формировать желаемые навыки человеку (см. табл. 31).

Таблица 31

**Развитие эмоционального интеллекта и связанные с ним навыки  
(Д. Гоулмен)**

<i>Составляющие эмоционального интеллекта</i>	<i>Необходимые навыки</i>
1	2
<i>Личностные навыки</i>	
<b>Самосознание</b> – это способность распознавать и понимать свое настроение, эмоции и побуждения, а также признавать их воздействие на других людей	<i>Навыки:</i> <i>Эмоциональное самосознание:</i> анализ собственных эмоций и осознание воздействия на нас; использование интуиции при принятии решений. <i>Точная самооценка:</i> понимание собственных сильных сторон и пределов своих возможностей. <i>Уверенность в себе:</i> чувство собственного достоинства и адекватная оценка своей одарённости.

1	2
	<p><i>Признаки:</i> уверенность в себе, реалистичная самооценка, умение посмеяться над собой, умение выслушать конструктивную критику.</p>
<p><b>Самоконтроль</b> – способность контролировать и направлять в плодотворное русло разрушительные импульсы и эмоции</p>	<p><i>Навыки:</i>  <i>Обуздание эмоций:</i> умение контролировать разрушительные эмоции и импульсы.  <i>Открытость:</i> проявление честности и прямоты; надёжность.  <i>Адаптивность:</i> гибкое приспособление к меняющейся ситуации и преодоление препятствий.  <i>Воля к победе:</i> настойчивое стремление улучшать производительность ради соответствия внутренним стандартам качества.  <i>Инициативность:</i> готовность к активным действиям и умение не упускать возможности.  <i>Оптимизм:</i> умение позитивно смотреть на вещи.  <i>Признаки:</i> надёжность, честность, спокойное отношение к неопределённости и переменам.</p>
<p><i>Социальные навыки</i></p>	
<p><b>Социальная чувствость</b></p>	<p><i>Сопереживание:</i> умение прислушиваться к чувствам других людей, понимание их позиции и активное проявление участливого отношения к их проблемам.  <i>Деловая осведомлённость:</i> понимание текущих событий, иерархии ответственности и политики на организационном уровне.  <i>Предупредительность:</i> способность признавать и удовлетворять потребности подчинённых, клиентов или покупателей.</p>
<p><b>Управление отношениями</b></p>	<p><i>Воодушевление:</i> умение вести за собой, рисуя захватывающую картину будущего.  <i>Влияние:</i> владение рядом тактик убеждения.  <i>Помощь в самосовершенствовании:</i> поощрение развития способностей других людей с помощью отзывов и наставлений.  <i>Содействие изменениям:</i> способность инициировать преобразования, совершенствовать методы управления и вести персонал в новом направлении.  <i>Урегулирование конфликтов:</i> разрешение разногласий.  <i>Укрепление личных взаимоотношений:</i> культивация и поддержание социальных связей.  <i>Командная работа и сотрудничество:</i> взаимодействие с другими работниками и создание команды.</p>

Вклад в развитие эмоционального интеллекта внесли П. Сэловей, Д. Майер, Д. Карузо см. рис. 25 и табл. 32.



**Рисунок 25.** Круговая модель эмоционального интеллекта (П. Сэловей, Д. Майер, Д. Карузо)

Таблица 32

**Компоненты эмоционального интеллекта  
Джон Мейер и Питер Сэловей, Д. Карузо**

1	2	3
<p>1. Распознавание (идентификация, восприятие) эмоций – распознавание эмоциональных сигналов с помощью выражения лица и других коммуникативных каналов.</p>		<p>2. Использование эмоций – умение грамотно направить эмоции на стимулирование умственной деятельности и решение задач, преодоление негативных переживаний для рационального обдумывания, устранения проблемы и принятия решения.</p>

1	2	3
<p>3. <i>Управление эмоциями</i> – регулирование реакций в ответ на эмоциональные стимулы в рамках конкретной ситуации или задачи.</p>		<p>4. <i>Анализ и понимание эмоций</i> – понимание информации, которые несут эмоции, причины возникновения эмоций, как эмоциональные состояние меняются со временем, как эмоции взаимодействуют между собой и развиваются в процессе взаимоотношений, определение влияния эмоций на результат</p>

Расширенно эмоциональный интеллект Дж. Майера рассмотрел через модель. см. табл. 33.

Таблица 33

**Модель эмоционального интеллекта Дж. Майера**

<b>Сознательное управление эмоциями</b>			
1	2	3	4
<p>Способность оставаться открытыми для чувств равно как приятных и неприятных</p>	<p>Способность сознательно привлекать или отвлекаться от эмоций в зависимости от оценки их информативности или полезности</p>	<p>Способность к сознательному контролю своих и чужих эмоций (распознавание)</p>	<p>Способность управлять своими и чужими эмоциями, снижая отрицательные эмоции и увеличивая приятные без подавления или усиления информации, которую они могут передать</p>
<b>Понимание и анализ эмоций</b>			
<p>Способность к маркировке эмоций и их вербализации</p>	<p>Способность интерпретировать значение смены эмоций,</p>	<p>Способность понимать комплекс чувств: одновременной</p>	<p>Способность распознавать неожиданное изменение</p>

1	2	3	4
Понимание разницы между отличными по названию, но и близким по смыслу эмоциям (например, симпатия, любовь)	понимание причинно-следственных связей (например, печаль вслед за потерей)	любви и ненависти; или такой смеси, как благойный страх, скомбинированный из страха и удивления	эмоций (например, как от гнева к удовлетворению, или от гнева к смущению)
<b>Использование эмоций для повышения эффективности мышления и деятельности</b>			
Использование эмоций для направления внимания на приоритетные для мышления вещи, направляя внимание к важной информации	Эмоции достаточно ярки и доступны, поэтому они могут быть использованы как вспомогательные средства мышлению и памяти	Эмоциональное колебание настроения, изменяя перспективу индивидуумов от оптимистической до пессимистической, способствует рассмотрению множественных точек зрения	Вызывание эмоций, способствующих решению определенных задач (например, в хорошем настроении лучше решаются творческие задачи)
<b>Восприятие, оценка и выражение эмоций</b>			
Способность идентифицировать эмоцию в физических состояниях, ощущениях и мыслях	Способность идентифицировать эмоции других людей, в картинах, художественных работах и так далее через язык, звук, проявления и поведения	Способность точно выражать эмоции и выражать потребности, связанные с этими ощущениями	Способность различать точные и неточные, или подлинные против неподлинных выражений чувств

В способности эмоционального интеллекта **Джон Мейер** и **Питер Сэловей** включили следующие элементы (см. табл. 34).



**Способности эмоционального интеллекта  
по Джон Мейер и Питер Сэлоуэй**

<i>Компоненты ЭИ</i>	<i>Способности</i>
<p><i>1. Восприятие, идентификация эмоций (собственных и других людей) и их выражение.</i></p>	<p>Представляет собой способность определять эмоции по внешнему состоянию и мыслям; с помощью невербального поведения, внешнего вида, выражать эмоции и связанные с ними потребности; дифференцировать подлинные чувства и их имитации.</p>
<p><i>2. Фасилитация 3. Мышления</i></p>	<p>– способность вызвать определенную эмоцию и далее контролировать ее. Эмоции направляют внимание на важную информацию; помогают в рассуждениях и в памяти на чувства; смена настроения позволяет учитывать разные точки зрения; эмоциональные состояния по-разному помогают в конкретных подходах к решению проблем.</p>
<p><i>4. Понимание эмоций</i></p>	<p>Способность понимать сложные эмоции и переходы от одной к другой, анализ эмоций с использованием эмоциональных знаний. Понимание эмоций представляет собой способность классифицировать эмоции и распознавать связи между словами и эмоциями; интерпретировать значения эмоций, касающихся взаимоотношений; понимать сложные (амбивалентные) чувства; осознавать переходы от одной эмоции к другой.</p>
<p><i>5. Управление своими эмоциями и чувствами других людей</i></p>	<p>Это рефлексивная регуляция эмоций, необходимая для эмоционального и интеллектуального развития, которая помогает быть открытым к позитивным и негативным чувствам; вызывать эмоции или отстраняться от них в зависимости от их информативности или пользы; управлять своими и чужими эмоциями, сдерживая негативные чувства и повышая положительные, без искажения содержащейся в них информации.</p>

Исследователь **Р. Бар-Она** в модели эмоционального интеллекта представила другие компоненты для формирования навыка человека (см. табл. 35).

**Модель эмоционального интеллекта Р. Бар-Она**

<i>Компоненты</i>	<i>Содержание</i>
<i>1. Внутрличностная сфера</i>	Ассертивность, эмоциональный самоанализ, независимость, самоуважение, самоактуализация
<i>2. Сфера межличностных отношений</i>	Эмпатия, социальная ответственность, межличностные отношения
<i>3. Сфера адаптивности</i>	Умение решать проблемы, оценка действительности, гибкость
<i>4. Сфера управления стрессом</i>	Толерантность к стрессу, контроль импульсивности
<i>5. Сфера общего настроения</i>	Удовлетворенность жизнью, оптимизм

Модель эмоционального интеллекта Рувена Бар-Она более расширенно представлена из 15 способностей:

- Самоуважение – способность понимать и оценивать себя, видеть свои возможности и ограничения, сильные и слабые стороны, и принимать себя вместе со своими сильными и слабыми сторонами.

- Эмоциональная осознанность – способность человека распознавать у себя наличие эмоции в конкретный момент, различать свои эмоции и понимать причины их возникновения.

- Ассертивность / Самовыражение – способность ясно и конструктивно выражать свои чувства и мысли, а также способность мобилизовывать свою эмоциональную энергию, проявлять при необходимости твёрдость убеждений, стоять на своём.

- Независимость – способность полагаться на себя и эмоционально не зависеть от других.

- Эмпатия – это умение распознавать, осознавать и понимать чувства других людей.

- Социальная ответственность – способность идентифицировать себя как члена социальной группы, конструктивно сотрудничать с другими людьми, проявлять заботу и брать на себя ответственность за других людей.

- Межличностные отношения – способность конструктивного общения через вербальные и невербальные коммуникации, спо-

способность устанавливать и поддерживать взаимовыгодные отношения, основанные на чувстве эмоциональной близости, умение чувствовать себя свободно и комфортно в социальных контактах.

– Стрессоустойчивость – способность эффективно управлять своими эмоциями, быстро находить выход из ситуации.

– Контролирование импульсов – способность сдерживать свои эмоции, воздерживаться перед соблазном.

– Оценка действительности – способность сверять свои мысли и чувства с объективной внешней реальностью.

– Гибкость – способность быстро корректировать свои чувства, мысли, представления и поведение соответственно меняющимся обстоятельствами.

– Решение проблем – способность устанавливать и формулировать проблему, а также находить для неё потенциально эффективное решение.

– Самоактуализация – способность устанавливать цели и стремиться к их достижению, реализовывать свой потенциал.

– Оптимизм – способность сохранять надежду и позитивное отношение даже в сложных обстоятельствах.

– Счастье / Благополучие – способность чувствовать удовлетворённость собой, другими и жизнью в целом.

Эмоциональный интеллект понимается **Д.В. Люсиной** как способность к пониманию своих и чужих эмоций и к управлению ими. И включает следующие компоненты: понимание своих эмоций, понимание чужих эмоций, управление своими эмоциями, управление чужими эмоциями (см. рис. 26).

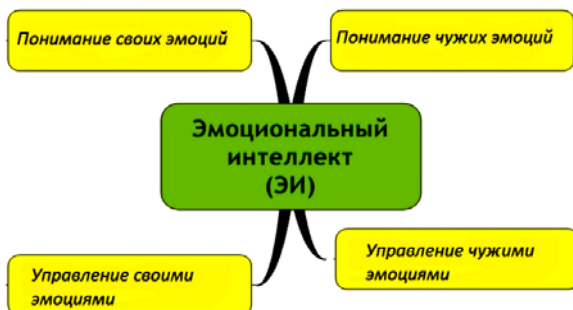


Рисунок 26. Модель Д.В. Люсина

1. Способность к пониманию эмоций означает, что человек обладает следующими возможностями:

- может распознать эмоцию, т.е. установить факт наличия эмоционального переживания у себя или другого человека;
- может идентифицировать эмоцию, т.е. установить, какую именно эмоцию испытывает он сам или другой человек, и найти для неё словесное выражение;
- понимает причины, вызвавшие данную эмоцию, и следствия, к которым она приведёт.

2. *Способность к управлению эмоциями означает возможность человека:*

- контролировать интенсивность эмоций, прежде всего, приглушать довольно сильные эмоции;
- контролировать внешнее выражение эмоций;
- при необходимости вызвать ту или иную эмоцию.

Факторы, влияющие на ЭИ по Люсиной могут быть:

1. Когнитивные способности (скорость и точность переработки эмоциональной информации).

2. Представления об эмоциях (как о ценностях; как о важном источнике информации о себе самом и о других людях).

3. Особенности эмоциональности (эмоциональная устойчивость; эмоциональная чувствительность).

**М.А. Манойлова** эмоциональный интеллект определяет, как интегративное понятие, включающее в себя интеллект, эмоции и волю. При этом воля в ЭИ выступает как средство подчинения эмоционального интеллектуальному.

Автор модели выделяет в структуре эмоционального интеллекта два «аспекта»:

Внутриличностный и межличностный, или социальный (способность управлять собой и способность управлять отношениями с людьми).

Первый «аспект» включает: осознание своих чувств, самооценку, уверенность в себе, ответственность, терпимость, самоконтроль, активность, гибкость, заинтересованность, открытость новому опыту, мотивацию достижения, оптимизм.

Во второй «аспект» входят: коммуникативность, открытость, эмпатия, способность учитывать и развивать интересы другого

человека, уважение к людям, способность адекватно оценивать и прогнозировать межличностные отношения, умение работать в команде.

В качестве основных характеристик эмоционального интеллекта выделяются эмпатия, толерантность, асертивность и самооценка.

*Как выработать эмоциональный иммунитет и человеку научиться управлять своими эмоциями?*

Если человек не управляет сам своими эмоциями, то они зеркально отражаются и на состоянии другого человека. Важны выражение лица, мимика и жесты. Если медиатор пришел с сердитым видом (не важно, действительно он сердится или у него обманчивая внешность), он погнет атмосферу гнева и раздражения. Умение управлять эмоциями является необходимым компонентом коммуникативной культуры медиатора.



**Чарльз Дарвин** в концепции эластичности ума писал: «С другой стороны, подавление настолько, насколько возможно, всех внешних проявлений смягчает нашу эмоцию. Тот, кто дает волю несдержанным жестам, усиливает свой гнев. Тот, кто не контролирует признаки страха, испытает страх в еще большей степени, а тот, кто остается пассивным в момент переполнения горем, теряет возможность восстановить эластичность ума».

1. «Осведомленностью об оценке». Существуют два места, где сознание – осведомленность о том, что происходит, – способно изменить нашу способность контролировать деструктивные эмоции.

2. «Осведомленность об импульсе». Сделать выбор.

3. «Осведомленностью о действии» – способностью наблюдать за нашим поведением и видоизменять его модели (эмоциональные привычки) по мере их проявления.

В эмоциональном интеллекте важен контроль и саморегуляция самих эмоций человека.

Одним из этапов выявления негативных эмоций у человека: сознательное «Я» должно знать и установить его природу. Вооружившись этим знанием, он сможет сделать следующий шаг: ему нужно будет проанализировать ситуацию, признать тот факт, что поддразнивание может не иметь злых намерений, и попробовать пересмотреть свое отношение к поддразниванию. После этого он сможет приступить к изменению своей реакции.

**Н.П. Бехтерева** утверждает, что контроль над эмоциями подразумевает развитие умения вызывать желательные эмоции. С этой целью можно актуализировать эмоциональную память: вспомнить ситуации из своей жизни, которые сопровождались сильными переживаниями. При этом действенны не только собственные воспоминания о положительном опыте преодоления трудных ситуаций, но и обращение к опыту других людей. Полезно предвосхитить определённые эмоциогенные ситуации, заранее представив себе не умозрительно, а именно эмоционально всю картину достижений. Иными словами, следует «отмечать» от начала и до конца ту программу, которую необходимо реализовать, при этом наслаждаясь своими успехами и радуясь достижениям.

**И.Н. Андреева** осветила способы контроля интенсивности эмоций при помощи когнитивной регуляции и предполагают использование внимания и мышления для подавления нежелательной эмоции и установления контроля над нею:

*отключение* (отвлечение) заключается в умении думать о чём угодно, кроме эмоциогенных обстоятельств, оно требует волевых усилий. Как способ устранения отрицательных эмоций отвлечение использовалось ещё в лечебных заговорах;

*переклечение* связано с направленностью сознания на какое-нибудь интересное дело или на деловую сторону предстоящей деятельности (изменение темы беседы);

*снижение значимости предстоящей деятельности или полученного результата* осуществляется путём переоценки значимости ситуации или снижения значимости события (например,

«не очень-то и хотелось», «это не главное в жизни», «ценен не результат, а приобретённый опыт» и т.п.). Приведённый способ является одним из вариантов использования контрфактического мышления.

*Интеллектуальные стратегии контроля.* С целью управления эмоциональными состояниями полезно развивать умение «выходить из ситуации», оставаясь в ней физически. Человек смотрит на происходящее как бы со стороны, из зрительного зала, на сцену спектакля, в которой участвуют он сам и знакомые ему лица.

Способность отстраниться от ситуации помогает вырваться из-под власти собственных эмоций. Если у человека возникло, например, раздражение, нужно не бороться с ним, а попробовать «отделить» его от себя, затем понаблюдать за собой со стороны, найти и проанализировать причину его появления. Это позволяет убедиться, насколько она мелка и несерьезна.

Одним из способов управления эмоциями является *интеграция* – признание чувства или ощущения без эмоциональной нагрузки.

Иными словами, *мы признаём, что испытываем определенное чувство и сознательно – намеренно – принимаем сигнал-предупреждение из своего подсознания.* Это равносильно тому, если бы, испытывая эмоцию, мы сказали: «Спасибо за предупреждение, я понял, что мне грозит опасность и буду на чеку!». Далее необходимо принять на себя ответственность и действовать в соответствии с полученной информацией. Такой подход позволяет быть расслабленным и в то же время сконцентрированным.

*В буддистской психологии философ Будда передал письменно три основных способа контроля деструктивных эмоций: «Не расстраивайтесь по поводу людей или ситуаций: они бесильны без вашей реакции».*

**А. Метельская** в развитии эмоциональной грамотности привела в систему, то есть в определенный порядок в расположении и связи действий:

Нулевой шаг. Спрашивать разрешение (Если вы хотите поговорить о чувствах или эмоциях с другим человеком, обяза-

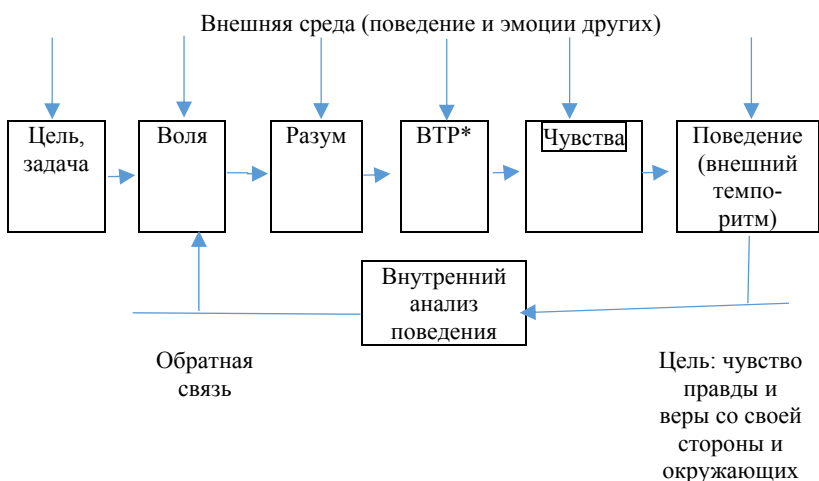
тельно спросите перед этим разрешение. Есть вероятность, что человек может быть не готов именно в этот момент обсуждать такую тему.)

Первый шаг. Открыть сердце (Поглаживание).

Второй шаг. Анализ эмоциональной обстановки.

Третий шаг. Принятие ответственности.

**К. Станиславским** была разработана система управления собой (см. рис. 27), где через игру, обратную связь позволяет запустить механизм понимания самого себя. Через методiku Станиславского учатся люди контролировать свои чувства через волю и разум.



**Рисунок 27.** Схематичное представление системы К. Станиславского

*\*ВТР – внутренний темпо-ритм человека (внутреннее ощущение)*

Управляя волей, своими мыслями и одновременно беря под непрерывный контроль свой внутренний темпоритм (ВТР), мы тем самым можем воздействовать на чувства и, как следствие, на внешний темпоритм (быстроту движений, жесты, мимику и т.д.).

Система Станиславского включала в себя три этапа:

1. Подготовить себя к игре.



2. Научиться управлять собой (внутренняя подготовка).

3. Научиться адекватно взаимодействовать с другими в игре (внешняя подготовка).

Второй этап включал себя развитие и тренировку: внутреннего воображения, внимания, умения расслаблять мышцы, развитие в игре чувства правды и веры, внутреннего темпоритма/самоконтроль, в себе внутреннего общения, внутреннего обаяния, внутренней этики и дисциплины, внутренней выдержки.

На третьем этапе уделялась роль научению и развитию: выразительности своего тела и пластики, дикции, речи, умению регулировать свой внешний темпоритм и изменять эмоциональный фон с другими людьми [Большаков А.С., с.133-135].

**Далай-Лама** духовный просветитель для регуляции эмоционального фона предложил *технику способности распознавания* (Откуда дует ветер?). Если у Вас начинается эмоциональная реакция, то мы можем успокоиться, фокусируя внимание на дыхании до тех пор, пока она не исчезнет. Важно найти эмоциональное равновесие. Эмоции, которые порождаются интеллектом. Радикальное освобождение от заблуждений успокаивает разум.

Для эмоционального равновесия рекомендует следующие шаги [с. 290]:

1. *Первый шаг «Желание выхода».*

Если мы поймем, как сильно мы уязвимы, и осознаем, что именно эти ментальные загрязнения делают нас такими, то сможем увидеть возможность освобождения ума от этих ментальных загрязнений.

Ваш ум должен быть настроен на постижение и осознание. Если мы поймем, как сильно мы уязвимы, и осознаем, что именно эти ментальные загрязнения делают нас такими, то сможем увидеть возможность освобождения ума от этих ментальных загрязнений. Ум должен быть настроен на постижение и осознание.

2. *Понимание источника проблем.* Возникающее разочарование сфокусировано, главным образом, на ментальных загрязнениях и базируется на понимании источника проблем. Таким

образом, рождается желание выхода, стремление к освобождению от этих страданий. Это типичный пример эмоции, которая успокаивает ум.

**Франсиско** предлагает обучить человека «стратегии распознавания», то есть навыку обработке информации. Техника способности распознавания, то есть предназначена научить стратегии распознавания через постижения (откуда дует ветер и с чем это может быть связано, которая может повлиять на погоду). То есть затормозить импульс, понять импульс, прежде чем начнется процесс выражения.

Психологом **Стивеном Хейесом** разработана «терапия принятия и обязательств» представленная в следующих рекомендациях:

- признайте, что вас заклинило;
- маркируйте свои мысли и эмоции;
- примите их;
- действуйте с оглядкой на свою систему ценностей.

Итак, помните, что очень часто мы прячем за эмоцией нерешенную проблему и за ней спрятаны глубокие причины и важно ее вовремя найти, понять и решить, как можно скорее. И если вы выражаете эмоции, то надо это делать культурно через эмоциональный интеллект.

Медиатору важно помнить, что эмоции чаще всего зашкаливают, если нет цели, и можно еще добавить план действий.

Авторское видение по управлению эмоциями и формирование эмоциональной культуры в следующих шагах:



1. *Учитывать эмоции людей.*

2. *Попросите об обратной связи* (важнейшая составляющая эмоционального интеллекта – умение взглянуть на себя со стороны или способность отдавать себе отчет в своих действиях. Прислушайтесь к обратной связи, постарайтесь получше ее понять и усвоить.

Важно для изменений эмоций признать их правоту и принять грамотное решение измениться).

3. *Нажмите на паузу.* Высокий уровень эмоционального интеллекта – это умение делать правильный выбор в разных ситуациях.

4. *Умение выражать чувства.* Если вас обидели, можно просто сказать об этом, не опускаясь до оскорблений и ответных действий. Трудно поверить, но простые фразы «Мне обидно», «Я зол» работают. Действуя таким образом, вы конструктивно выражаете негативное чувство, «возвращая» его обидчику.

5. *Осознание.* Прежде всего, нужно научиться осознавать свою эмоцию в данный момент времени.

6. *Определение уместности эмоции.* Так как помните о положительной петле обратной связи. Если вы будете вести себя так, «как будто» все хорошо, положительное влияние будет распространяться на ваши дальнейшие мысли и действия. Не ждите, пока ваши мысли и чувства изменятся, чтобы предпринять действие. Спустя некоторое время чувства, которые вы бы хотели испытывать в определенной ситуации, начнут возникать естественным образом.

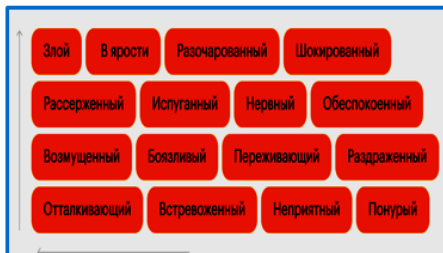
7. *Изменение объекта концентрации* (переключите свое внимание на другой объект, и за ним изменятся испытываемые вами эмоции).

8. *Изменение убеждений* (любую информацию мы пропускаем через фильтр наших убеждений; мы видим мир не таким, какой он есть, а таким, каким хотим его видеть. Поэтому если вы не можете изменить ситуацию, в которой вы оказались, нужно изменить свое к ней отношение, тогда и ваши эмоции изменятся).

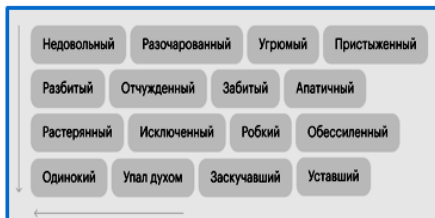
**В. Шиманская** специалист в области эмоционального интеллекта предложила квадрат эмоций, которую желательно учитывать и понимать эмоции другого человека.

Эмоциональный интеллект – это способность распознавать эмоции, намерения, мотивацию, желания свои и других людей и управлять этим. Человек с развитым эмоциональным интеллектом реагирует на причины, а не действия или эмоции. Это помогает ему правильно воспринимать критику, понимать других людей и отвечать им адекватной реакцией (см. рис. 27 а.).

В данном квадрате напряженное и настроение на ноль



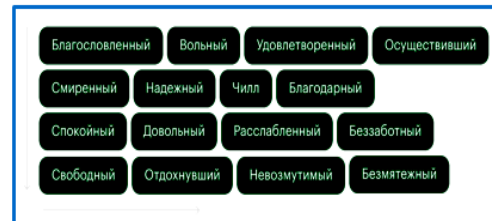
В синем квадрате мало энергии и нет настроения



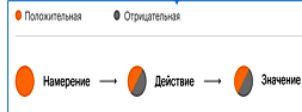
В желтом квадрате настроение и энергия на максимуме



В зеленом квадрате у вас хорошее настроение, но мало энергии.



Три составляющие человеческой реакции



**Намерение** — смысл, истинная причина.  
**Действие** — то, как человек реализуют причину.  
**Значение** — то, какой смысл придает действию.

Рисунок 27 а. Квадрат эмоций (В. Шиманская)

Если человек находится в квадрате (1), то у него эмоциональное состояние напряженное, настроение на ноле и испытывает такие эмоции как: злость, ярость, разочарование, испуг, рассерженность, нервность, раздраженность, встревоженность, неприятность.

В квадрате (2) мало энергии и нет настроения. Эмоции которые он испытывает в этом квадрате следующие: недовольный, разочарованный, угрюмый, разбитый, апатичный, робкий, упадок духа, робкий, уставший, растерянный, апатичный, заскучавший.

В квадрате (3) настроение и энергия на максимуме. Эмоции: удивленный, мотивированный, восторженный, активный, бодрый, ликующий, заряженный, свежий, оптимистичный, радостный, веселый, гордый, а самое главное счастливый.

В квадрате (4) хорошее настроение, но мало энергии. Эмоциональный фон: смиренный, надежный, расслабленный, отдохнувший, благодарный, довольный, спокойный, невозмутимый.

Но медиатору еще нужно учесть в этом квадрате три составляющие человеческой реакции: намерение, действие, значение (Намерение – смысл, истинная причина. Действие – то, как человек реализуют причину. Значение – то, какой смысл придает действию). Которое может быть и отрицательным, и положительным.

Исходя из того в каком квадрате находится эмоциональный фон человека, необходимо учитывать и выстраивать корректно и мягко свое поведение.

Виктория Шиманская Эмоциональный интеллект: как научиться понимать свои и чужие эмоции <https://trends.rbc.ru/trends/education/5ed67acf9a79470d60d8af28>

**Шабанов С., Алешина А.** разработали другой эмоциональный квадрат управления эмоциями других, который предлагают учитывать и внедрять в практике (табл. 35 а.).

Таблица 35а

**Квадрат управления эмоциями других (Шабанов С., Алешина А.)**

	Онлайн-методы	Офлайн-методы
1	2	3
Снижение интенсивности «негативной» эмоции	«Тушим пожар» Помощь другому осознать свое	«Создаем систему профилактики пожаров»

1	2	3
	эмоциональное состояние Использование экспресс-методов управления эмоциями Техники управления чужими ситуативными эмоциями	Формирование командного духа и управление конфликтами Конструктивная обратная связь Качественное внедрение изменений
Повышение интенсивности «позитивной» эмоции	«Зажигаем искру»  Заражение эмоциями Ритуалы самонастройки Мотивирующая речь «Дежурство по драйву»	«Поддерживаем огонь в очаге»  Поддержание позитивного баланса на «эмоциональном счету» Создание системы эмоциональной мотивации Вера в сотрудников Похвала Внедрение эмоциональной компетентности в организации

Шабанов С., Алешина А. Эмоциональный интеллект. Российская практика. – М.: Манн, Иванов и Фербер, 2013.

**Ричард Лазарус** предлагает, чтобы эмоциональное состояние было стабильным, надо пересматривать свои убеждения. Что, кстати, формируется через рефлексивную культуру и целенаправленные обучающие программы подросткам. Привычка научиться грамотно думать и чувствовать определенным образом помогает грамотно выстраивать отношения и свое поведение.

9. *Собственно, управление.* Метод «Глубокое перевоплощение». Человек должен осознанно настроить себя на определенную эмоцию – и потом он начинает испытывать ее на самом деле.

10. *Проявлять эмоции, желательные для...*

11. *Делайте прививки:* перед работой или перед тем, как отправиться к источнику стресса, делайте прививку. Например,

начните утро с составления списка из трех вещей, которые вас сегодня порадуют и благодаря которым вы испытаете чувство благодарности.

И еще, когда вы будете работать в медиации с конфликтным поведением человека, то:

– Чаще всего в этот момент может быть сформировано негативное, а не позитивно мышление у человека. Негативное мышление связано с негативной интерпретацией событий и эмоций. Оно сосредоточено на трудных аспектах эмоций и ситуаций и часто застревает на них. Ваша задача, через метод «180 градусов» показать другие ресурсы и пути, чтобы человек не застревал, а начал активные действия по устранению проблемной ситуации.

– Эмоции – это наши умозаключения. Мысли соединены с эмоциями и несут в себе эмоциональные отпечатки. Поведение ориентировать на достижение, когда человек предпринимает конструктивные попытки устранить какое-то препятствие. Можно применить методику «Пошаговые действия». Продуманные совместно действия помогут изменить иррациональные на рациональные умозаключения.

– В работе с конфликтным поведением важно менять неправильное и нерациональное восприятие, убеждение, через когнитивный подход, где сформировать навык культивирования позитивных эмоциональных реакций.

– Правильно реагировать в конфликтной ситуации смогут люди, если обучить «азбуке эмоций» и эмоциональной культуре. Дефицит модели и неспособность понять свои и чужие приводит к накоплению и повышению температуры, которая приводит в последующем эмоциональной разрядке на других людях и в последующем отражается на других сферах деятельности и поведении человека. Эмоции искажают восприятие реальности, препятствуют духовному прогрессу. Деструктивные эмоции мгновенно нарушают спокойствие, упорядоченность и равновесие ума, в то время как конструктивные усиливают это равновесие.

### Вопросы и задания для закрепления

1. Зачем медиатору необходимо обладать и формировать эмоциональный интеллект?
2. Какие необходимы навыки и ее составляющие эмоционального человека?
3. Как регулировать свой эмоциональный фон? Какие техники, методики вы узнали?



### Упражнение «Азбука эмоций»

*Задание.*

1. Составьте эмоции на карточках, чтобы знать и применять на практике в медиации (см. методику «Веер эмоций» 132 эмоции А. Сташенко). Рис. 28, табл. 36.

*Например,*

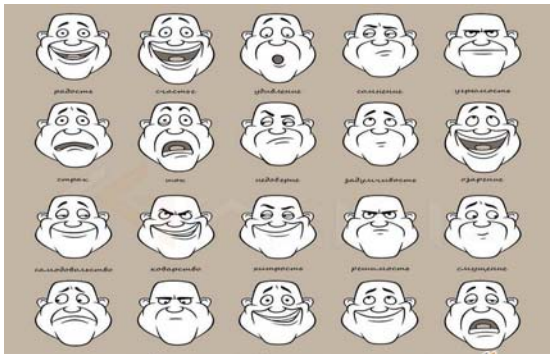


Рисунок 28. Эмоции человека

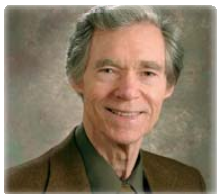
Таблица 36

### Эмоциональные состояния

Радостно	Торжественно	Властно	Нежно	Энергично	Спокойно
Весело	Величественно	Воинственно	Пушисто	Мужественно	Мирно
Празднично	Победно	Сурово	Ласково	Решительно	Безмятежно
Звонко	Призывно	Твёрдо	Хрустально	Смело	Добродушно
Искрясь	Ликующе	Чеканно	Любовно	Твёрдо	Просто
Бодро	Восторженно	Повелительно	Радушно	Упруго	Светло
Игриво	Значительно		Мягко	Гордо	Прозрачно
Робко	Сонливо	Таинственно	Сосредоточенно	Тяжело	Сумрачно
Застенчиво	Дремотно	Вкрадчиво	Сдержанно	Грузно	Хмуро
Смуценно	Вяло	Загадочно	Степенно	Мощно	Тоскливо
Стыдливо	Обессилено	Затаённо	Размерено	Неуклюже	
Осторожно	Лениво	Колдовски	Серьёзно	Напряжённо	
Боязливо	Безвольно		Строго	Тягуче	
Растерянно				Неловко	



Например, К. Изард (см. рис. 29)



По К.Изарду выделяют  
10 основных (базовых) эмоций:

1. Радость
2. Удивление
3. Печаль
4. Гнев
5. Отвращение
6. Презрение
7. Страх
8. Стыд
9. Интерес
10. Вина



**Рисунок 29.** 10 базовых эмоций по Кэролу Изарду

Например, **Р. Плутчик**, в свою очередь, выделяет восемь базовых эмоций разделяя их на четыре пары, каждая из которых связана с определенным действием: разрушение (гнев) – защита (страх), принятие (одобрение) – отвержение (отвращение);

воспроизведение (радость) – лишение (уныние); исследование (ожидание) – ориентация (удивление). (Радость – Печаль; Принятие – Отвращение; Гнев – Страх; Ожидание – Удивление).

См. теорию «Базовые и сложные теории» Р. Плутчика и К. Хорни.

2. «Список отрицательных эмоций», «Список загрязняющих – или деструктивных – эмоций» (гнев, злость, гордость, обида). Деструктивные и конструктивные эмоции.

Например, *Список отрицательных эмоций и чувств по К. Изарду:*

Неудовольствие, Горе (скорбь), Тоска, Печаль (грусть), Отчаяние, Огорчение, Тревога, Обида, Боязнь, Испуг, Страх, Жалость, Сочувствие (сострадание), Сожаление, Досада, Гнев, Чувство оскорбления, Возмущение (негодование), Ненависть, Неприязнь, Зависть, Злоба, Злость, Уныние, Скука, Ревность, Ужас, Неуверенность (сомнение), Недоверие, Стыд, Растерянность, Ярость, Презрение, Отвращение, Разочарование, Омерзение, Неудовлетворённость собою, Раскаяние, Угрызения совести, Нетерпение, Горечь.

3. Поиграть игру «Я такой». Участники отгадывают эмоции.



### Упражнение «Эмоции и чувства»

Эмоция (от лат. *emoveo* – потрясаю, волную) – реакция человека на то или иное событие, которое каким-то образом действует на него (см. рис. 30).

Чувства – это отношения к окружающему миру, конкретным событиям или людям (возможно воображаемым (см. рис. 32, табл. 37, 38)). Эмоции кратковременные, а чувства длительные и устойчивые, эмоциями мы реагируем на какую-либо ситуацию.

Эмоции человека представляют собой мощные чувства, которые оказывают влияние на поведение человека в той или иной ситуации.

1. Эмоции – это реакции на ситуацию, а не на отдельный раздражитель.

2. Эмоции – это часто заблаговременная реакция на ситуацию и ее оценка. В результате, под влиянием эмоции, человек реагирует на контакт с раздражителем, который еще не наступил. Таким образом, эмоция выступает в качестве механизма предсказания значимости ситуации.

3. Эмоции – это дифференцированная оценка разных ситуаций.

4. Эмоции – это не только способ оценки будущей ситуации, но и механизм заблаговременной и адекватной подготовки к ней за счет мобилизации психической и физической энергии.

5. Эмоции – это механизм закрепления положительного и отрицательного опыта.



ГНЕВ	СТРАХ	ГРУСТЬ	РАДОСТЬ	ЛЮБОВЬ
БЕШЕСТВО	УЖАС	ГОРЕЧЬ	СЧАСТЬЕ	НЕЖНОСТЬ
ЯРОСТЬ	ОТЧАЯНИЕ	ТОСКА	ВОСТОРГ	ТЕПЛОТА
НЕНАВИСТЬ	ИСПУТ	СКОРЬ	ЛИКОВАНИЕ	СОЧУВСТВИЕ
ИСТЕРЯ	ОЦЕНЕНИЕ	ЛЕНЬ	ПРИПОДВИЖНОСТЬ	БЛАЖЕННОСТЬ
ЗЛОСТЬ	ПОДОЗРЕНИЕ	ЖАЛОСТЬ	ОЖИВЛЕНИЕ	ДОВЕРИЕ
РАЗДРАЖЕНИЕ	ТРЕВОГА	ОТРЕШЕННОСТЬ	УМИРОВОЖЕНИЕ	БЕЗОПАСНОСТЬ
ПРЕЗРЕНИЕ	ОШАРАШЕННОСТЬ	ОТЧАЯНИЕ	УВЛЕЧЕНИЕ	БЛАГОДАРНОСТЬ
НЕГОДОВАНИЕ	БЕСПОКОЙСТВО	БЕСПОМОЩНОСТЬ	ИНТЕРЕС	СПОКОЙСТВИЕ
ОБЕДА	БОЯЗнь	ДУШЕВНАЯ БОЛЬ	ЗАБОТА	СИМПАТИЯ
РЕННОСТЬ	УНИЖЕНИЕ	БЕЗНАДЕЖНОСТЬ	ОЖИДАНИЕ	ИДЕНТИЧНОСТЬ
УЯЗВЛЕНИЕ	ЗАМЕШАТЕЛЬНОСТЬ	ОТЧУЖДЕННОСТЬ	ВОЗБУЖДЕНИЕ	ГОРОДОСТЬ
ДОСАДА	РАСТЕРЯНОСТЬ	РАЗОЧАРОВАНИЕ	ПРЕДВУЖЕНИЕ	ВОСХИЩЕНИЕ
ЗАВИСТЬ	ВИНА, СТЫД	ПОТЯСЕНИЕ	НАДЕЖДА	УВАЖЕНИЕ
НЕПРИЯЗНЬ	СОМНЕНИЕ	СОЖАЛЕНИЕ	ЛЮБОпытство	САМОЩЕНОСТЬ
ВОЗМУЩЕНИЕ	ЗАСТЕРЖИВОСТЬ	СЮЖКА	ОСВОБОЖДЕНИЕ	ВЛОБЛЕННОСТЬ
ОТВРАЩЕНИЕ	ОПАСЕНИЕ	БЕЗМОЩНОСТЬ	ПРИНЯТИЕ	ЛЮБОВЬ К СЕБЕ
ЗАВИСТЬ	СМУЩЕНИЕ	ПЕЧАЛЬ	НЕТЕРПЕНИЕ	ОЧАРОВАННОСТЬ
	СЛОМЛЕННОСТЬ	ЗАГНАНОСТЬ	ВЕРА	СМИРЕНИЕ
	ПОДВОХ		ИЗУМЛЕНИЕ	ИСКРЕННОСТЬ
	НАДМЕННОСТЬ			ДРУЖЕЛЮБИЕ
	ОШЕЛОМЛЕННОСТЬ			ДОБОРА
				ВЗАИМОВЫРУЧКА

**СТРАХИ:**

1. Страх оценки
2. Страх ошибки
3. Страх нового
4. Страх одиночества
5. Страх ответственности
6. Страх темноты
7. Страх высоты
8. Страх разочарования в себе
9. Страх будущего
10. Страх за свою жизнь

МАСЛИ (или состояния человека), ВЫЗВАННЫЕ ГАММОЙ ЧУВСТВ:				
НЕВРОЗНОСТЬ	РАСКАЯНИЕ	ТУЛИК	УДОВЛЕТВОРЕНИЕ	СОПЕРЕЖИВАНИЕ
ПРЕНЕБРЕЖЕНИЕ	БЕЗМОЩНОСТЬ	УСТАЛОСТЬ	УВЕРЕННОСТЬ	СОПРИЧАСТНОСТЬ
НЕДОВОЛЬСТВО	ПРЕВОСХОДСТВО	ПРИНУЖДЕНИЕ	ДОВОЛЬСТВО	УРАВНОВЕШЕННОСТЬ
ВРЕДНОСТЬ	ВЫСОКОМЕРИЕ	ОДИНОЧЕСТВО	ОКРЫЛЕННОСТЬ	СМИРЕНИЕ
ОГОРЧЕНИЕ	НЕПОЛНОЦЕННОСТЬ	ОТВЕРЖЕННОСТЬ	ТОРЖЕСТВЕННОСТЬ	ЕСТЕСТВЕННОСТЬ
НЕТЕРПИМОСТЬ	НЕУДОБСТВО	ПОДАВЛЕННОСТЬ	ЖИЗНЕРАДОСТЬ	ЖИЗНЕЛЮБИЕ
	НЕЛЮБОВЬ	ХОЛОДНОСТЬ	ОБЛЕГЧЕНИЕ	ВДОХНОВЕНИЕ
	АПАТИЯ, БЕЗРАЗЛИЧИЕ	БЕЗЧАСТНОСТЬ	ОБОДРЕНИЕ	ВООДУШЕВЛЕНИЕ
	НЕУВЕРЕННОСТЬ	РАВНОДУШИЕ	УДИВЛЕНИЕ	

Рисунок 30. Гамма эмоций человека

Мы с вами писали уже, что эмоции – это заключение и они напрямую связаны с мыслями, а цепная реакция на эмоции наше поведение (см. рис. 31).

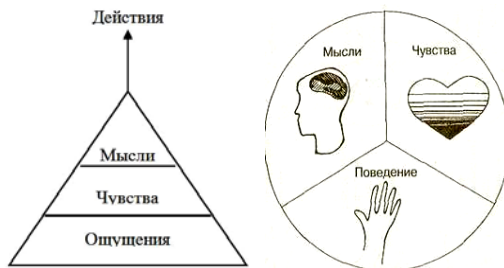


Рисунок 31. Взаимосвязь мысли с действиями



Рисунок 32. Руководство по выражению чувств

Я ЧУВСТВУЮ...					
НЕПРИЯЗНЬ	ПЕЧАЛЬ	ИСТРА	НЕБЕЛАЯ	ТЕПЛО	
ОТПРАШЕННИЕ	СОРЬБЬ	ОШАРАШИВАНИЕ	РАДОСТЬ	БЛИЗОСТЬ	
ОПЕРЕЖЕНИЕ	ГРУСТЬ	ОШЕПЕНЕНИЕ	ТОРЖЕСТВЕННОСТЬ	ПОСАД	БЕЗРАЗЛИЧИЕ
ОТПРАШЕНИЕ	ГОРЕТЬ	ШОК	УПЕРЕННОСТЬ	УКОРОТОРЕНИЕ	РАЙНОДУШИЕ
ИРРОНИО	ГОРЕТЬ	УЖАС	ДОСТОИНСТВА	СПОКОИСТВИЕ	
САРСАЗИ	ГОРЕ	СНЯТИЕНИЕ	ГОРДОСТЬ	БЕЗОПАСНОСТЬ	УНИЖЕНИЕ
ИСТИТЕЛЬНОСТЬ		ТАНКА	УЖАЖЕНИЕ	ПРИЗНАТЕЛЬНОСТЬ	ОТРЕЩЕННОСТЬ
ЗЛОРАДОСТРО	ОДНОЧЕСТРО	СТРАХ		БЛАГОДАРНОСТЬ	ОТРЕЩЕННОСТЬ
ЗАВЯСТЬ	АПАТИО	ОПАСЕНИЕ			УВЕРЕННОСТЬ
	УНЫИЕ	НАСТОРОЖЕННОСТЬ	ЕДИНСТРО	НЕЖНОСТЬ	ВЯИ
ОБИДУ	ОПУСТОШЕННОСТЬ	НЕДОУВЕРЯ	ОБЫЧНОСТЬ	ЛАСКУ	СТЫД
РАЗОТРАЖЕНИЕ	ПОДАВЛЕННОСТЬ	ПРОВОЗРЕНИЯ	ПОДДЕРЖКУ	РАБОТЕННОСТЬ	ТЯЖЕЛЬ
ЗЛОСТЬ		БОЗНЬ	РАЗНШЕ	СИМПАТИО	СОСТРАДАНИЕ
НАПРЕЖЕНИЕ	ДОСАДУ	БЕЗОПАСНО	ДОПЕРИЕ	ЛОБОКО	СОБОЛЕЖНОКАНЕ
ОШЕПЕНЕНИЕ	ПРИСТАШО	ПОЛНОМОЩНОСТЬ	СЕРДЕЧНОСТЬ	СТРАСТЬ	СОМНСТВИЕ
НЕНАЧИВСТЬ	ОССКУ	ТРЕПОГУ	ЛЕГКОСТЬ	ИНТЕРЕС	СОПРИЧАТНОСТЬ
	ТОССКУ		ОБЛАТЧЕНИЯ	ЛОБОПЫСТО	УВЕРЕННОСТЬ
ГНЕИ	БЕДОПМОЩНОСТЬ	РОДОСТЬ	НАДЕЖДУ	УПЛЕНИЕ	ЖАЛОСТЬ
ЯРОСТЬ	БЕЗНАДЕЖНОСТЬ	СМУЩЕНИЕ	РОЗОВИРАНИЕ	ВОЗБЖДЕНИЕ	
БЕИЕНСТРО	ОБЕРЕННОСТЬ	НЕЛОКОСТЬ	РОЗНОЖЕНИЕ	НАДЕЖДУ	ВЫСОКОЕРИЕ
НЕТЕРПЕНИЯ	БЕССИИЕ	ЗАСТЕРИМОСТЬ	ОЖИДАНИЕ	УДОЛОВОЛСТВИЕ	СЧАКРИЕ
ПРОТЕСТ	ОТЧАЯНИЕ	НЕРЕШИМОСТЬ	ПРИПОДНОСТЬ	УДОЛСТВОРИЕНИЕ	
		НЕРЕШИТЕЛЬНОСТЬ	РОЗВЖДЕНИЕ	УПЕРИЕ	УДОЛЛЕНИЕ
НЕДОУКОЛСТРО	ОЗДАЧЕННОСТЬ	НЕУПЕРЕННОСТЬ	ЛИКОРАНИЕ	НАСЛАЖДЕНИЕ	
НЕДОУКОЛКИ	ЗАМЕЧАТЕЛЬНОСТЬ	РАСТЕРЕННОСТЬ	РОСТОТ	ЗЯРОРИО	
		СОМНЕНИЕ	РОЗВИЩЕНИЕ	БЛАЖЕНСТРО	
				СЧАСТЬЕ	

Для чего мы рассматриваем чем отличаются эмоции и чувства, для того чтобы в коммуникации люди могли конструктивно выражать чувства и тогда эмоции постепенно сменяются с негатива на позитив.

**К.Д. Ушинский** смело подметил «Ничто – ни слова, ни мысли, ни даже поступки наши, не выражают так ясно и верно нас самих, как наши чувствования; в них слышен характер не отдельной мысли, не отдельного решения, а всего содержания души нашей...».

*Как выразить свои чувства?*

1. Выражение чувств начинается с «Я» и удерживает фокус на мне.

2. Формулировка: «Я чувствую ... (следует существительное: грусть, счастье, смущение) из-за...» или «Я чувствую себя ... (следует прилагательное: счастливым, грустным, смущенным, воодушевленным и т.д.) из-за ...».

3. Чувства не бывают ни правильные, ни неправильные, ни хорошие, ни плохие. Они просто есть.

4. Сказать: «Я чувствую, что ...» это НЕ выражение чувств.

5. Если я могу заменить «Я чувствую» на «Я думаю», то это значит, что я озвучиваю мысли.



Техника вербализации чувств (см. табл. 37).

Таблица 37

### Формы вербализации чувств

Своих чувств	Чувств партнеру
Я удивлен...	Вы удивлены...
Я огорчен...	Вы огорчены...
Меня тревожит...	Вас тревожит...
Меня задевает...	Вас задевает...
Мне неуютно...	Вам неуютно...



*Задание в парах.* Предлагаем ознакомиться со словариком для обозначения чувств (и желательно обучать на тренинге клиентов) и отработать в парах (см. табл.).

*Поиграть в игру «Слабое звено».*

В первом раунде участники должны ответить на ряд вопросов, чтобы накопить коллективный призовой фонд.

В конце каждого раунда одного игрока исключают из числа участников общим голосованием, так что, в итоге претендентов на приз остается всего двое.

Таблица 38

**Словарик чувств**

1	2	3	4	5	6
злость	раздражение	недовольство	ярость	разочарование	тревога
усталость	счастье	радость	грусть	сожаление	скорбь
жадность	великодушие	благодарность	признательность	блаженство	унижение
сострадание	сочувствие	спокойствие	комфорт смущение	неловкость	страх
смущение	облегчение	Надежда	вдохновение	поддержка	мужество
застенчивость	равнодушие	Холод	натянутасть	тепло	дискомфорт
экстаз	меланхолия	Бессилие	мощь	тоска	Нежность
парение	скованность	спонтанность	разочарование	ревность	Восхищение
ужас	жизнелюбие	Тремор	близость	покорность	смущение
высокомерие	чрезмерную самоуверенность	неуверенность	агрессия	уверенность	безопасность
благоговение	вина	Паника	покой	доверие	
толерантность	очищение	наивность	покинутость	сила	Обездвиженность

1	2	3	4	5	6
Превосходство	энтузиазм	нереальность происходящего	Невключенность	слезливость	напряженье
усталость	мощь	нежность	эмпатия	одиночество	гордость
тревога	угроза	Исключительность	доверие	обремененность	сентиментальность
боль	подступающие слезы	обида	зависть	замешательство	уважение
беспомощность	нетерпение	Скука	забота	волнение	Нерешительность
беззащитность	воинственность	определенность	гадливость	удивление	изумление
подавленность	досада	долг	благородство	веселье	затаенная обида
героизм	изобилие	безнадежность	возбуждение	независимость	почтительность
волнение	противоречивость	фрустрация	опасение	озабоченность	удовлетворение
удовольствие	горечь	бешенство	недоумение	опьянение	хандра
осознанность	непринужденность	любящим любимым	изнуренным	оживленным	Решительным
расслабленным	убитым горем	напуганным	сбитым с толку	игривым	обновленным
подавленным	неуклюжим	Знающим	разгоряченным	опустошенным	использованным
довольным	глупым	Тупым	подающим надежды	Выдающимся	Скучным
любезным	взрывным	понимающим	прощающим	прошеным	адекватным
неадекватным	упавшим духом	оскорбленным	Жизнерадостным	энергичным	романтичным

1	2	3	4	5	6
беззаботным	безрассудным	успокоенным	важным	ничтожным	мерзким
привлекательным	обеспокоенным	потрясенным	шаловливым	обескураженным	робким
"не в себе"	потерянным	окрыленным	легкомысленным	измотанным	обалденным
довольным	особенным	Тепло-сердечным	далеким	зависимым	Разговорчивым
тихим	хитрым	отзывчивым	соблазнительным	отталкивающим	открытым
веселым	обескураженным	отвергнутым	парализованным	замкнутым	вспыльчивым
разбитым	уважаемым	Важным	выдохшимся	заботливым	желанным
нелепым	двуличным	не/честным	суровым	дерзким	горящим желанием

### Упражнение «Деструктивные эмоции»

Составьте список эмоций, создающих проблемы.

Ответьте на вопросы:

- Откуда берутся деструктивные эмоции?
- Что делает эти побуждения такими сильными, способными заставлять вполне разумных людей совершать поступки, о которых они потом сожалеют?
  - Как ослабить влияние деструктивных эмоций на нашу жизнь?
  - Какие рычаги можно использовать для уменьшения негативных эмоций?
  - Какой пластичностью должен обладать наш мозг и как нам настроить на более позитивный лад те нервные механизмы, которые вызывают деструктивные порывы? И самое главное: как нам их подавить?
    - Может ли человек своими собственными силами добиться таких позитивных изменений в работе мозга, которые будут оказывать на эмоции более сильное воздействие, чем лекарства?
    - Можно ли научить эмоциональному самоконтролю человека?
    - Корни разума и управление эмоциями?
    - Что является источником деструктивных эмоций? Откуда они появляются?

- Какое лекарство может нам помочь?
- Вредоносная природа деструктивных эмоций?

### Упражнение «Сигналы эмоций»

Вы никогда не задумывались: «О чем сигнализирует нам негативная эмоция?».

Выберите эмоцию, которую вы считаете негативной. Которую вы не любите и всеми силами стремитесь скрыть. Вспомните ситуации, в которых у вас возникала эта эмоция.



Как вам кажется, с чем связано, что она появилась именно в эти моменты?

О чем она хотела вам просигнализировать?

На что важное обратить внимание?

Что изменится, если вы начнете прислушиваться к этой информации?

Чем вам помогла эта эмоция?

Что было хорошего в том, что эта эмоция возникала?

Что произойдет, если вы позволите себе испытывать, а иногда и проявлять эту эмоцию?

Пока мы не признаём наличие эмоции, «не видим ее». Мы не можем и хорошо видеть ситуацию в целом, то есть не обладаем достаточной информацией. И естественно, не признавая наличие какой-то эмоции, не можем с ней расстаться, она так и остается где-то внутри в виде мышечных зажимов, психологических травм и прочих неприятностей.

### Упражнение «Пульт управления эмоциями»

Задание. Изучите пошагово и системно отработайте навыки эмоционального интеллекта.

Шаг 1: азбука эмоций (теория эмоций Роберт Плутчик).

Шаг 2: распознавание эмоций (Задание: вести дневник).

Шаг 3: переключение эмоций (Задача: научиться сбрасывать негативные и вызывать конструктивные состояния).

*Например,*

#### Упражнение-переключатель «Назойливая муха»

Сядьте удобно. Руки положите на колени, плечи и голову опустите. Закройте глаза. Мысленно представьте себе, что на ваше лицо пытается сесть муха: то на нос, то на губы, то на лоб, то на глаза. Ваша задача: не открывая глаз, согнать насекомое. Через пару минут напряжение с мышц лица уйдет, а вместе с ним – часть ненужного раздражения.

#### Упражнение-переключатель «Выжатый лимон»

Представьте, что в правой руке у вас лимон. Сжимайте его, пока не почувствуете, что выжали весь сок. Запомните ощущения. Теперь представьте, что лимон в левой руке. Сделайте то же самое. Эмоциональное напряжение пойдет на убыль.

- Шаг 4: использование эмоций (квадрат эмоций Карузо)



### Упражнение «Управление эмоциями»

Познакомьтесь с информацией.

#### Задание.

Находясь внутри ситуации, развивайте в себе внутреннего наблюдателя, который сопоставляет интуитивные реакции с целями. Например, если кто-то тягивает вас в конфликт, задумайтесь:

«Какие цели у этого человека?»

А какие цели у меня?»

Какой эмоциональный отклик будет больше соответствовать моим целям?».

Это сложное упражнение, поскольку требует хорошей практики осознанности и умения быстро переключаться. Но со временем можно освоить и его.

### Упражнение «Дневник моих чувств»

Чтобы научиться управлять своими эмоциям, важно их записывать и делать рефлексии (см. табл. 39).

Таблица 39

#### Анализ выражения чувств

Мои чувства	Как их выражаю?	Как их подавляю?	Результат
1	2	3	4
гнев	Кричу, хожу назад вперед, ударяю, ломаю....	Сжимаю зубы, кулаки, молчу, хожу нервно.....	Долго не могу заснуть, невнимательный в своей работе, становлюсь грубым, бьюсь, обижаю.....
радость			
нежность			
волнение			
восторг			
любовь			
отвращение			
грусть			
милость			
стыд			
безразличие			
злость			
страх			

1	2	3	4
зависть			
ненависть			
ревность			
вина			
обида			

### **Упражнение «Способы проживать негативные эмоции»**

*Задание.* Напишите способы проживания негативных эмоций и как своевременно снимать эмоциональное напряжение человеку.

- Почему у нас не получается испытывать позитивные эмоции, даже если мы этого захотим. Что мешает? Откуда берутся негативные эмоции и что с ними делать? Как перестать сливать негатив на человека? «Американские горки» наших эмоций – как перестать на них кататься и обрести некую стабильность?

*Например, М.В. Александрова* предлагает следующую модель:

1) Через тело. Эмоции напрямую связаны с нашим физическим телом. Поэтому спорт, бег, много движения, танцев, плавания, любой физической активности – это первый шаг для того, чтобы высвободить заблокированную энергию. Хороши дыхательные техники: пранаяма, ребефинг, вайвейшн и т.п. Отлично помогают восточные практики: йога, тайцзы, цигун и т.п., потому как в них вы учитесь направлять свое сознание внутрь, тем самым, наблюдая, что там происходит и в сфере эмоций.

2) Арт-терапия, музыкотерапия, творчество.

3) Позволять себе плакать, проговаривать, кричать (если хочется).

4) Выписывать и проговаривать негатив, а затем сжигать или рвать и выкидывать исписанные листы.

5) Прибираться в квартире, или работать в саду, огороде. Очищая пространство вокруг, мы очищаем свое сердце. А работа на свежем воздухе всегда благоприятна. Да и просто побольше бывать на природе, соприкасаться с ее целительной силой.

6) Использовать технику «я-сообщений», чтобы донести до окружающих свои эмоции и потребности.

7) Медитация и молитва – сильные средства для очищения сердца от накопившихся в них негативных эмоций. В зависимости от вашей веры. Есть аудиозаписи терапевтических медитаций, которые помогают прожить обиду, страх, чувство вины, соприкоснуться со своим внутренним ребенком и дать ему поддержку.

### **Упражнение «Мудрые мысли»**

*Задание.* Предложите, как эти афоризмы можно применить в медиации.

«Пока человеку что-то интересно, и он в чем-то нуждается, его всегда будут сопровождать эмоции» (К. Энгельс).



## Литература

### *основная:*

1. Лазарус Ричард. Эмоции и адаптация. – М., 1991. – 240 с.
2. Гоулман Д. Эмоциональное лидерство: Искусство управления людьми на основе эмоционального интеллекта / Д. Гоулман, Р. Бояцис, Э. Макки: пер. с англ. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2005. – 301 с.
3. Гоулман Д. Деструктивные эмоции / Д. Гоулман: пер. с англ. О.Г. Белошеев. – Мн.: ООО «Попурри», 2005. – 672 с.
4. Шалунова М. Лидерство. Пер. с англ. – 3-е изд. – М.: Альпина Паблшер, 2018. – 224 с. (серия 10 лучших статей).
5. Симонов П.В. Эмоциональный мозг. – М.: Наука, 1981. – 215 с.
6. Изард И. Эмоции человека. (Мастера психологии). – М., 1980. – 350 с.
7. Когнитивная психология: феномены и проблемы / Сост. В.Ф. Спиридонова. – М.: Ленанд, 2017. – 264 с.
8. Лазарус Р. Эмоции и адаптация. – М., 1991. – 240 с.
9. Элиас М. Активизация социального и эмоционального обучения. – М., 1997. – 140 с.
10. Исследование эмоционального интеллекта Йельского университета <https://irinasheludko.ru/emotsionalnyy-intellekt.html>
11. Mayer J.D., Di Paolo M., Salovey P. Perceiving affective content in ambiguous visual stimuli: a component of emotional intelligence // Journal of Personality Assessment. 1990. – Vol. 54. – NN 3, 4. – P. (772 – 781).
12. Управление эмоциями <http://www.marieclaire.ru/krasota/ot-a-do-ya-9-kislot-kotoryie-nujno-znat/>
13. Андреева И.Н. Эмоциональный интеллект как феномен современной психологии / И.Н. Андреева. – Новополюк: ПГУ, 2011. – 388 с.
14. Метельская А. Развитие эмоциональной грамотности <https://www.buh24.com.ua/razvitie-emotsionalnoy-gramotnosti-hr-a/>
15. Техники управления эмоциями <https://4brain.ru/akterskoe-masterstvo-emotions.php>
16. Александрова М.В. Типичные ошибки при контроле эмоций. Ошибка 2 – скрывать токсичные эмоции за маской «у меня все хорошо» / <https://www.b17.ru/article/269656/?prt=15005> 12 февраля 2020
17. Эмоции <http://elena-ray.blogspot.com/2015/02/blog-post.html> 8 02. 2015
18. Выражение чувств <http://www.detki-v-setke.ru/index.php?showtopic=2865>
19. Обозначение чувств <http://acainnerpeace.ncf.ca/feelings.htm>
20. Эмоции. Управление и способы выражения. <http://givehim.clan.su>, <http://www.elitarium.ru> 10 02 2015
21. Дэниел Гоулман, Ричард Бояцис, Энни Макки Заразительная энергия 8 02 2010 /<https://hbr-russia.ru/management/prinyatie-resheniy/a10157>
22. Стивен Хейес Терапии принятия и обязательств <https://hbr-russia.ru/karera/professionalnyy-i-lichnostnyy-rost/a13063>

23. Шон Ачор Как выработать эмоциональный иммунитет <https://hbr-russia.ru/liderstvo/emotsionalnyy-intellekt/p16425/> 15 09 2015
24. Барсаде Сигал, О'Нейл Оливия Если людям хорошо, прибыль растет 29 03 2016 <https://hbr-russia.ru/liderstvo/emotsionalnyy-intellekt/a17382>
25. Большаков А.С. Сделай себя сам. – РнД: Феникс, 2010. – 220 с.

*рекомендуемая:*

1. Элиас М. Активизация социального и эмоционального обучения. – М., 1997. – 140 с.
2. Выготский Л.С. Учение об эмоциях / Л.С. Выготский. Собр. соч.: в 6 т. – М.: Педагогика, 1984. – Т. 6. – 432 с.
3. Гоулман Д. Эмоциональное лидерство: Искусство управления людьми на основе эмоционального интеллекта / Д. Гоулман, Р. Боядис, Э. Макки: пер. с англ. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2005. – 301 с.
4. Селевко Г.К., Болдина В.И., Левина О.Г. Управляй собой. – М.: Народное образование, 2001. – 192 с. Серия «Самосовершенствование личности».
5. Гринбергер Д., Падески К. Управление настроением: методы и упражнения. – СПб.: Питер, 2008. – 224 с.
6. Выготский Л.С. Учение об эмоциях / Л.С. Выготский. Собр. соч.: в 6 т. – М.: Педагогика, 1984. – Т. 6. – 432 с.
7. Джерри Уайлд Терапия гнева, тревоги и депрессии у детей и подростков. Когнитивно-бихевиориальный подход. – М.: МПСУ, 2013. – 192 с.
8. Латыпов Р.В. Как научиться контролировать свои эмоции: 4 сильных упражнения <https://psy-practice.com/publications/psikhicheskoe-zdorove/kak-nauchitsya-kontrolirovat-svoi-emotsii-4-silnykh-uprazhneniya-i-5-oshibok/>
9. Майрена Васкес Управление гневом: 11 советов как контролировать гнев и раздражение. <http://emosurf.com/post/7460>
10. Леонова А.Б., Кузнецова А.С. Психологические технологии управления состояниями человека. – М., «Смысл», 2007. – 180 с.
11. Крюков С.Н. Психологическая разгрузка и релаксация. – Костанай, 2013. – с. 76.
12. Методика «Волшебная страна чувств» (Авторская – Т. Грабенко, Т. Зинкевич-Евстигнеева, Д. Фролов) / <https://www.b17.ru/article/109746>
13. Джил Хэссон Тридцать советов для развития эмоционального интеллекта <https://hbr-russia.ru/liderstvo/emotsionalnyy-intellekt/p26661>



### 3.3 Манипуляция и ее противостояние в медитативном процессе

*Если твои губы всегда готовы говорить, отнесись с осторожностью к пяти пустякам: с кем ты говоришь, о ком говоришь, как, когда и где говоришь.*

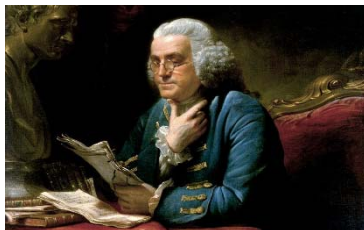
В. Норрис

*«Не знающие, как вынудить людей сказать «да», обычно терпят поражение, знающие процветают».*

Роберт Чалдини

#### История Бенджамина Франклина

*Однажды Бенджамину Франклину нужно было наладить контакт с человеком, который откровенно его недолюбливал. Тогда Бенджамин обратился к этому человеку с просьбой одолжить ему редкую книгу. Франклин был максимально вежлив в своей просьбе и с ещё большей вежливостью поблагодарил человека, когда тот согласился. После этого случая они стали хорошими друзьями.*



*Суть одноимённого метода заключается в том, что люди любят, когда их просят о помощи. Во-первых, отталкиваясь от правила взаимного обмена, человек думает, что в случае необходимости может рассчитывать на ответную услугу. Во-вторых, помогая, он чувствует себя нужным и полезным. А это, как говорится, бесценно.*

При проведении медиации и разрешении спорного вопроса каждый человек пожелает, чтобы всё решилось положительно в его пользу, при этом он может применять манипуляцию. Чтобы управлять эффективно медиативным процессом, медиатору необходимо знать, какие приемы используют люди, уловки манипуляции и как им желательно противостоять.

### *Понятие «Манипуляция»*

Манипуляцию часто отождествляют с влиянием. Действительно, в повседневном общении манипуляция и личное влияние бывают так тесно переплетены, что трудно отличить одно от другого. Поэтому рассмотрим феномен манипуляции более подробно, уточнив ее определение, механизмы воздействия и способы защиты.



*Под манипуляцией* обычно понимается один из видов психологического воздействия, используемый для достижения одностороннего выигрыша.

Манипуляция – это вид психологического воздействия, искусное исполнение которого ведет к скрытому возбуждению у другого человека намерений, не совпадающих с его актуально существующими желаниями (В.П. Шейнов).

Манипуляция – это вид психологического воздействия, при котором мастерство манипулятора используется для скрытого внедрения в психику адресата целей, желаний, намерений, отношений или установок, не совпадающих с теми, которые имеются у адресата в данный момент.

### *Кто подвержен к манипуляции?*

– люди с повышенным уровнем внушаемости, а зачастую просто слишком наивные и доверчивые, а также те, кто находится в состоянии кризиса или сильного стресса;

– молодые люди с неокрепшей еще психикой и особенно подростки, склонные к максимализму, ищущие понимания и своего места в жизни;

– одинокие, которым кажется, что они несчастливы;

– необразованные;

– люди со страстью к алкоголю, наркотикам, с большими долгами и, как ни печально, юные романтические девушки;

– люди с суицидальными наклонностями.

## *Как Вам распознать «профессионального» манипулятора?*

1. Неизменно присущий всякому манипулятору признак – это *стремление овладеть волей партнера*. Манипулятор всегда будет стремиться поставить вас в подчиненное, зависимое положение. Эту зависимость он будет черпать в ваших слабостях, страхах, в любых желаниях, от которых вы не свободны (желание денег, власти, славы, признания, любви).

Второй отличительный признак манипулятора – обман, *лицемерие в его поведении*: смущающие вас слащавое заискивание, стремление угодить, либо неотвязность и прилипчивость, либо ощущение, что он чего-то не договаривает и «темнит».

Третье отличие манипулятора вы всегда *обнаружите в его суждениях, где будет звучать призыв не к объединению, а к отъединению*. Он будет убеждать вас в необходимости борьбы «за место под солнцем» («количество мест очень ограничено»), в необходимости позиции силы – «чем больше твоя сила и способность контролировать других, тем выше ты поднимаешься как хозяин положения», «с людьми нужно не дружить, а ссорить их между собой, чтобы быстрее победить». Интрига – любимый конек манипулятора. Другой – это всегда лишь средство достижения собственных целей.

Конечно, искусно проделанную манипуляцию сразу распознать очень трудно, но если полагаться на собственную интуицию, то она всегда подскажет, что «здесь что-то не так». Нужно, в первую очередь, прислушиваться к собственным ощущениям. Если возникает чувство, что вы поступаете вопреки своей воле и вразрез с вашими правилами, что партнер чего-то недоговаривает и т.д., то приступайте к защите от манипулятивного воздействия.

Также манипулятор в общении использует: преувеличенную комплиментарность; убыстренный темп речи; наступательность, напор; требование немедленного принятия решения; преувеличение потерь; прессинг; чувство неудобство, неловкости, внутреннего диссонанса.

Психологическое манипулятивное воздействие характеризуется *тремя основными чертами*:

1. осуществляется в неявной для адресата форме;
2. как правило, провозглашается какая-либо привлекательная для объекта цель;

3. субъект манипуляции (тот, кто манипулирует) стремится получить некие односторонние преимущества за счет своего партнёра по общению.

*Какие бывают виды манипуляции?*

**В.В. Знаков** в коммуникации выделил **виды** манипуляции:

- Осознаваемые и неосознаваемые
- Корыстные и бескорыстные
- Простые и сложные.

*Простые манипуляции* представляют собой небольшое действие или несложную систему манипулятивных приемов. Такие манипуляции затеваются с целью отвлечения партнера по общению от нежелательной для манипулятора проблемы, для переключения его внимания на другой объект.

*Сложные манипуляции* представляют собой достаточно тонкую игру, достаточно искусное сплетение различных манипулятивных приемов. Основная **цель** манипуляции тщательно скрывается, маскируется с помощью всевозможных средств. Это – интересная комбинация слов и действий, подготавливающая почву для решающего шага, ради которого манипулятор предпринимает отвлекающие ходы. Таким шагом может быть обращение манипулятора с просьбой, в которой после столь тонкой игры ему будет сложно отказать. Это может быть также действие, ставящее партнера в затруднительное положение.

Как простые, так и сложные манипуляции отличаются характером выигрыша, получаемого в результате манипулирования, выгодой, извлекаемой манипулятором. На этой основе можно говорить о корыстных, бескорыстных (безобидных) и благородных манипуляциях.

*Корыстные манипуляции* направлены на получение манипулятором определенной материальной выгоды для себя. В качестве выигрыша могут выступать какие-либо предметы, значимые для манипулятора, деньги, билеты на то или иное мероприятие и что-то иное.

*Бескорыстные (безобидные) манипуляции* – это очевидные действия, где манипулятор не очень-то пытается скрыть свои цели, свое желание получить определенный выигрыш. Здесь манипулятор, как правило, играет в открытую: говорит комплименты, улыбается, делает то, что нравится партнеру. При этом он



отлично понимает, что его замысел понятен партнеру, что партнер видит истинное назначение комплиментов и улыбок, видит цель, к которой стремится манипулятор. Но манипулятор осознает и то, что партнер не будет в обиде на него, не будет против выигрыша манипулятора, особенно если хорошо сыграть. Поэтому манипулятор и играет почти в открытую, доставляя удовольствие и себе, и партнеру. Ну, а если не удастся получить желаемый выигрыш, то можно спокойно разойтись без обид и злости на партнера. Ведь впереди еще много возможностей для новых попыток. Иногда манипулятор обнажает свои цели и раскрывает свои приемы лишь после получения своего выигрыша. Однако данные манипуляции также можно считать бескорыстными, так как манипулятор не хотел зла своему партнеру, а затевал свои действия ради шутки или желания преподать партнеру определенный жизненный урок.

*Благородные манипуляции* – это действия, осуществляя которые манипулятор преследует благородные цели: защитить слабого, помочь наладить отношения, оградить от негативных поступков, помочь преодолеть какой-либо личностный недостаток. Здесь цели манипуляций не обнажаются и не демонстрируются партнеру, а манипулятивные приемы исполняются искренне и искусно. И чем искуснее игра, тем искреннее принимается выигрыш, который записывается не только в актив манипулятора, но также и в актив его «жертвы».

В манипуляции людей на практике встречаются также и другие виды (см. табл. 40).

Таблица 40

**Виды манипуляции и его противоядие**

<i>Виды</i>	<i>Противоядие</i>
1	2
<i>Манипуляция чувством вины или обиды</i>	Лучше всего выработать правило забывать обиды.
<i>Манипуляции гневом</i>	Для начала вам потребуется ваша решительность: вы не должны уступать или позволять на себя кричать. Если манипулятор продолжает кричать, уходите.

1	2
	Продолжайте так себя вести при любых последующих стычках, когда он злится, пока гневливый оппонент не научится вести себя с вами рационально.
<i>Манипуляции молчанием</i>	Постарайтесь воздержаться от подыгрывания «надутому», потому что, если это сработает однажды, молчун будет прибегать к подобному
	приему постоянно. Но не будьте с ним резки; ведите себя так, как будто все нормально. Подождите, пусть он сам нарушит молчание.
<i>Манипуляция любовью</i> «Если любишь, то...»	Любовь не предмет торгов, а результат отношения. Замечая эксплуатацию своих чувств, подумайте насколько это вам нужно.
Манипуляция надеждой. Блестящие послышки нередко скрывают за собой стремление к минутной выгоде их автора.	Доверяйте фактам, а не мнениям. В принятии решений опирайтесь на реальный опыт, а не на чьи-то истории или предположения.
<i>Манипуляция тщеславием</i> Маленькие крючочки, крепко цепляющие избыточно раздутое эго, могут выглядеть как невинный комментарий. Похвала, используемая в расчете добиться своих целей: «Вы прекрасно составляете отчеты! Наверняка и с тем, который я хочу вам предложить, никто не справится лучше вас!». Или, наоборот, вызов с намеком на некомпетентность: «А слабо?...», «Ты бы, наверное, не смог...».	Вспомните, планировали ли вы сделать предлагаемое до изложения провокационного предложения? Проверьте соответствие задуманного своим интересам и возможностям.
<i>Ирония или сарказм</i> Манипулятор выбирает изначально ироничный тон, критичные высказывания и замечания, приправленные шутками или провокационными комментариями.	Сделать себя обиженным без собственного участия невозможно.

1	2
<i>Поток вопросов</i>	Озвучьте, что вы полагаете более целесообразным отвечать на вопросы последовательно, и концентрируйте своими ответами внимание на выбранной вами теме. В случае агрессивного давления игнорируйте последующие вопросы и продолжайте спокойно отвечать на выбранный вами или держите паузу, пока поток вопросов не иссякнет. Возможны
	варианты активной дискредитации манипулятора. Например, взять листок и начать запись вопросов с комментарием, как в известной комедии: «Нельзя ли помедленнее, я записываю...».
<i>Неуместное переспрашивание или затрудняющие уточнения</i>	Следует быть предельно внимательным, когда оппонент переспрашивает о чем-то, сказанном вами. Всегда вслушивайтесь в то, о чем вам говорят, и, заметив подвох, уточните свои слова и заявления. Причем даже в том случае, когда манипулятор делает вид, что не замечает вашего стремления еще раз прояснить свою позицию и старается перейти на другую тему.
<i>Уход от обсуждения.</i> Подобное манипулятивное действие осуществляется с демонстративным использованием обиды. Например, «...с вами невозможно конструктивно обсуждать серьезные вопросы...», «...ваше поведение делает невозможным продолжение нашей встречи...» или «я готов продолжить это обсуждение, но только после того, как вы приведете в порядок свои нервы...» и т. п.	Сохраняйте эмоциональное спокойствие, выдержку и самообладание. Объясните себе, что данная уловка является провокацией агрессора и не сработает, поскольку вы ее уже опознали. Не стоит испытывать гнев по отношению к самому агрессору за то, что он позволил себе подобную несправедливость. Такова его природа.

Также встречаются и такие виды: манипуляция «Обиделась; ты сама сделала свой выбор»; манипуляция «Эта задача неразрешима!»; манипуляция «А слабо тебе...»; манипуляция «Боишься?».

## Техники, используемые в манипуляции

В коммуникации знающие люди могут применять *манипулятивные техники*:

– *Правило первоочередности*. Первое сообщение о любом событии оказывает на аудиторию более сильное влияние, чем все последующие. Оно кажется более значимым.

– *Правило тревожности*. Информация усваивается аудиторией лучше, если в ней есть нечто, вызывающее психологический протест. Быстрее и прочнее всего запоминается информация, несущая в себе какую-либо угрозу, все остальное при этом сливается в неразличимый фон.

– *Правило многократного повтора*. Как замечено еще в Древнем Риме: «Мнения как гвозди: чем больше по ним колотишь, тем крепче они вонзаются».

– *Правило края*. Лучше всего запоминается то, что «с края», т. е. в начале или конце потока сообщений. Если предоставляется противоречивая информация, то поверят той, что дана первой. Однако если временной интервал между ними большой, то больше доверия будет оказано последней.

– *Прием иммунизации*. Если удастся сформировать изначально отрицательную установку аудитории к какому-либо сообщению (создав, например, видимость его ложности или «заказного характера»), то люди как бы получают иммунитет к принятию любой последующей информации сходного содержания из данного источника.

– *Прием дефрагментации (дробления)*. Информация подается дробно (разбитой на мелкие фрагменты), в избыточном объеме и необычайно высоком темпе. Потребитель просто физически не успевает вдуматься и проанализировать предоставляемые сообщения.

– *Метод эмоциональной подстройки*. Облегчающее (или затрудняющее) восприятие информации настроение создается тщательно подобранным внешним антуражем, визуальным фоном, освещением, театрализованными формами подачи и т.д.

– *Прием мнимого выбора*. Представляются вроде бы альтернативные позиции по одному вопросу, но таким образом, что одна из них выглядит явно проигрышной. То есть создается лишь внушаемость выбора.

– Метод «дымовой завесы». Чтобы отвлечь общественное внимание от неудач или провалов власть имущих, инициируется «информационная волна» по какому-нибудь внешнему конфликтному поводу и т.д.

### *Как сопротивляться манипуляции?*

Чтобы сопротивляться манипуляции можно использовать следующий способ:

1. Анализ ситуации.

2. Перед выбором техники сопротивления необходимо провести анализ игры (манипуляции) по следующему плану:

– Выявить главный признак: очевидное противоречие реального результата и выдвигаемых целей взаимодействия.

– Определить конкретный тип (игра или манипуляция) и возможные выигрыши. Если один участник получит практический выигрыш – манипуляция, но, если другой получит при этом психологический – игра. Если практического выигрыша нет вовсе – игра.

– Выявить истинные мотивы и цели участников. Именно они определяют исход. Или определить конкретную форму манипуляции из названных ранее.

*Нейтрализовать манипуляцию* в коммуникации можно, если Вы: всегда держите дистанцию; помните о своих неотъемлемых правах; задаете ему проверочные вопросы; сохраняете хладнокровие и спокойствие; не показываете, что вас это задело; нарушаете сценарий манипулятора; тактично указываете собеседнику, что тот использует нетактичные приемы общения; не спешите; умеете говорить «нет»; предупредите манипулятора о последствиях его вторжения.

Теоретик **В.Н. Лавриненко** считает, что защитой от манипуляции может быть:

1. Приказ «Стоп!» и ни в коем случае не принимать решения прямо сейчас.

2. Следует оттянуть принятие решения и в спокойной обстановке с ним разобраться: почему мы должны его выполнить, да и должны ли вообще.

3. Каждый имеет право изменить свое мнение.

4. Самостоятельно решать, брать ли на себя ответственность за чужие проблемы.

5. Признавать свое непонимание и некомпетентность.

6. Не принимайте решение в спешке, в условиях дефицита времени.

*Подсознательные защиты:* У каждого человека, заподозрившего манипуляцию в свой адрес, обычно включаются подсознательные базовые защиты: уход, изгнание, блокировка, управление, замирение, игнорирование (с. 311).

**В.Н. Панкратов** предложил следовать правилам нейтрализации манипуляции (с. 30):

1. Открытое обсуждение о недопустимом использовании манипуляции.

2. Разоблачение уловки, т.е. раскрытие ее сути.

3. Повторное напоминание о недопустимости применения.

4. Уловка на уловку. Кто кого.

#### **Вопросы и задания для закрепления**

1. Что такое манипуляция?
2. Какие бывают виды манипуляции?
3. Кто подвержен манипуляции?
4. Как противостоять манипуляции?



#### **Упражнение «Скользкие люди»**

Манипулятор – человек, который совершает манипуляции, старается ввести жертву в заблуждение своими словами или действиями, которые имеют всегда двойной смысл: один внешний смысл, предназначенный для другого человека, и второй, скрытый, тайный, порой коварный смысл.

*Задание.* Напишите 20 грязных приемов, которые могут против вас использовать манипуляторы и скользкие люди.

#### **Упражнение «Типы манипуляции»**

Напишите 10 психологических манипуляций и советы как избежать воздействия манипуляторов» (см. [http://www.nnre.ru/psihologija/manipulirovanie\\_lichnostyu/p17.php](http://www.nnre.ru/psihologija/manipulirovanie_lichnostyu/p17.php)).

- Манипуляция страхом.
- Манипуляция неуверенностью в себе.
- Манипуляция чувством вины.
- Манипуляция чувством гордости (идея «сверх Я»).
- Манипуляция чувством жалости.



**Задание.** Прочитайте книгу Роберта Чалдини «Психология влияния» и выпишите механизмы манипуляции.

Например, Роберт Чалдини:

1. принцип взаимного обмена;
2. принцип последовательности;
3. принцип социального доказательства;
4. принцип авторитета;
5. принцип благорасположения;
6. принцип дефицита.



1. Принцип взаимного обмена.

Люди добровольно, без видимого внешнего принуждения могут совершать невыгодные лично для них поступки, всецело полагаясь на мудрость общепринятых норм. Вот эту-то способность и ставят себе на службу манипуляторы.

Практика преподнесения партнерам по общению – «незначительных сувениров» – ручек, блокнотов, брелоков и прочей «мелочи», которая вроде бы никого ни к чему не обязывает, но, тем не менее, неявно подталкивает мысли о том, что всякая услуга порождает обязательство.

2. Принцип контраста (сначала дорогой, потом дешевле товар).

3. Принцип последовательности Л. Фестингер, Т. Ньюкомб (инструкция, писанное правило). Д. Фридман и С. Фрэзер «Эффект уступчивости».

4. Принцип социального доказательства. Самое простое правило выбора линии поведения в условиях неопределенности гласит: «Делай, как все!». Мы выбираем линию поведения в затруднительной ситуации, ориентируясь на других.

5. Принципы благорасположения/ привлекательности и сходства. Любой музыкант хорошо знает, что для того, чтобы исполняемое произведение было одобрительно принято публикой, оно должно быть хоть чуть-чуть ей знакомо.

6. Принцип авторитета. Люди реагируют на символы – звания, титулы, одежду, марку автомобиля и пр.

7. Принцип дефицита. Люди в большей степени ценят то, что труднодоступно.

### **Упражнение «Уловки манипуляции в общении»**

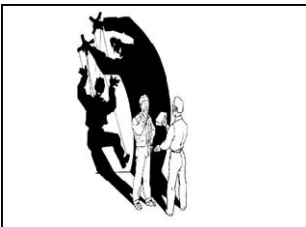
**Задание.** Изучите уловки манипуляции, чтобы учитывать их в медиативном и коммуникативном процессе.

*Например, В.Н. Панкратов* книга «Манипуляции в общении и их нейтрализация».



### **1. Организационно-процедурные уловки**

Они сориентированы либо на срыв обсуждения, либо на умышленное столкновение противоположных взглядов участников дискуссии с целью накалить атмосферу, либо на сведение переговоров к заведомо неприемлемому для оппонента варианту обсуждения.



- **«Формирование первичной установки».** Суть уловки состоит в изначальном предоставлении слова тем, чье мнение известно, импонирует окружающим и способно сформировать из них определенную установку на восприятие какой-либо идеи. В этом случае срабатывает эффект «рамки», согласно которому тональность и направленность именно в начале обсуждения формирует в сознании

окружающих необходимую установку на направленное восприятие ими тех или иных положений обсуждаемой проблемы.

- **«Предоставление материалов накануне».**
- **«Недопущение повторного обсуждения».**
- **«Накал атмосферы агрессорами спора»**, допускающим взаимные оскорбления.

- **«Приостановка обсуждения на желаемом варианте».**

- **«Выпускание пара» на несущественных вопросах».** Это такая модель обсуждения, когда сначала сознательно длительно обсуждают незначительные, второстепенные вопросы, а затем, когда многие устали от дискуссии или находятся под впечатлением какой-либо предыдущей словесно-эмоциональной перепалки, выносят на обсуждение тот вопрос, который хотят обсудить без усиленной критики.

- **«Но «Случайный» комплект документов».** Это сознательно созданная ситуация, когда участникам обсуждения «как бы случайно» раздают неполный комплект документов, а затем выясняется, что кто-то, «к сожалению», не в курсе всей имеющейся информации.

- **«Избыточное информирование».** Это обратный вариант предыдущей уловки, заключающийся в том, что готовишь очень много проектов возможных решений и сопоставить за короткое время в ходе обсуждения оказывается просто физически невозможно.

- **«Потеря документов».** Уловка удастся, если «как бы случайно» потеряются рабочие документы, письма, обращения, записки и все, что может негативно повлиять на ход обсуждения.



## 2. Психологические уловки

- **«Раздражение оппонента»**, т.е. выведение его из состояния психического равновесия насмешками, обвинениями, упреками и другими способами до тех пор, пока собеседник не будет раздражен и не сделает при этом ошибочное, невыгодное для его позиции заявление.

- **«Использование непонятных слов и терминов».**

- **«Ошарашивание темпом обсуждения».** Это тот случай, иногда при общении используется быстрый темп речи, и воспринимающий доводы оппо-



нент не в состоянии их «обработать». В этом случае быстро сменяющийся поток мыслей просто ошарашивает собеседника и введшего в состояние дискомфорта.

- **«Перевод спора в сферу домыслов».**

- **«Чтение мыслей на подозрение».** «Может, вы думаете, что я вас уговариваю? Так вы ошибаетесь!».

- **«Отсылка к «высшим интересам» без их расшифровки».**

Суть уловки заключается в том, чтобы высказать мысль, содержащую намек на то, что если оппонент, к примеру, и дальше будет несговорчив в споре, то это может затронуть интересы ...

- **«Недосказанность с намеком на особые мотивы».** Суть этой уловки заключается в том, чтобы продемонстрировать некую многозначительную недосказанность, намекнуть на то, что в данном случае можно сказать гораздо больше, но это не делается по каким-то особым мотивам.

- **«Ссылка на авторитет».** Напомним, что данная уловка «срабатывает» лишь в том случае, когда авторитет, на который ссылаются, является действительно авторитетом.

- **«Обвинение в утопичности идей».** Уловка призвана заставить партнера оправдываться, искать доводы против высказанного обвинения в нереальности его идеи.

- **«Лесть или комплимент».**

- **«Ложный стыд»** («проглотить»).

- **«Ложный стыд с последующим упреком».** Данная уловка, как и многие другие, направлена не на суть обсуждаемой проблемы, а на личность собеседника, с принижением оппонента, унижением его достоинства и т. п. Примером уловки может служить высказывание: «Как, вы этого не читали?» или: «Как, вы не знакомы с этими данными?» с последующим добавлением упреком типа «Так о чем тогда с вами говорить?».

- **«Принижение иронией».** Данный прием эффективен, когда спор по каким-то причинам, невыгоден. Сорвать обсуждение проблемы, уйти от дискуссии можно с помощью принижения оппонента иронией типа «Извините, но вы говорите вещи, которые выше моего понимания».

- **«Демонстрация обиды».** Эта уловка также направлена на срыв спора, поскольку высказывание типа «Вы за кого нас, собственно, принимаете?».

- **«Авторитетность заявления»** «Я вам авторитетно заявляю».

- **«Откровенность заявления».**

- **«Двойная бухгалтерия».**

- **«Мнимая невнимательность».**

- **«Мнимое непонимание и недопонимание».**

- **«Лестные обороты речи».** Особенность этой уловки состоит в том, чтобы, «обсыпав оппонента сахаром лестии», намекнуть ему, как много он может выиграть в случае согласия или, напротив, проиграть, если будет упорствовать в своем несогласии. Примером лестного оборота речи может служить высказывание: «Как человек умный, вы не можете не видеть, что...».

- **«Гладко было на бумаге, да забыли про овраги».** Все, о чем говорит партнер, хорошо лишь в теории, но не приемлемо на практике.

- **«Опора на прошлое заявление».**
- **«Навешивание ярлыков».** Основная цель уловки – вызвать ответную реакцию на высказанные упреки, обвинения или же оскорбления. Естественная человеческая реакция на обвинения типа «вы обманщик», «вы негодяй», «вы подлец» в том и состоит, чтобы ответить тем же, т. е. отреагировать репликой: «От такого же слышу», «Сам ты такой» и т. п.
  - **«Подмена истинности полезностью».**
  - **«Лингвистическая косметика».** Суть уловки в том, что одну и ту же идею выражают по-разному, придавая ей нужный оттенок.
  - **«Видимая поддержка».**
  - **«Сведение факта (аргумента) к личному мнению».** Цель данной уловки состоит в том, чтобы обвинить партнера по общению, что приводимые им доводы в защиту своего тезиса или же Опровержение оспариваемой мысли есть нечто иное, как всего на всего личное мнение, которое, – как и мнение любого другого человека, может быть ошибочным. Обращение к собеседнику со словами: «То, что вы сейчас говорите, – это всего лишь ваше личное мнение».
  - **«Селекция приемлемых аргументов».** Данная уловка основана на осознанном подборе для доказательства какой-либо мысли односторонне направленной информации и оперирования в процессе ведения дискуссии или спора только этой информацией.
  - **«Рабулистика».** Этот прием означает преднамеренное искажение смысла высказываний оппонента, преподносящие их как забавные и странные. К примеру, замечание типа «Ваш коллега договорился до того, что...» заставляет воспринимающего по-особому реагировать на эту информацию. Другими словами, любое воздействие рабулистикой вводит собеседника в состояние далеко неконструктивного настроения при обсуждении проблемы, что, в свою очередь, может вызвать крайнюю негативную защитную реакцию в форме негодования, обвинения либо отказа от дискуссии.
    - **«Троянский конь».** Суть уловки состоим в следующем:
      - а) спорящий, используя уже известный метод «видимой поддержки», переходит на сторону противника в споре и начинает приводить дополнительные доводы в защиту тезиса своего оппонента;
      - б) будучи «принятым на стороне противника» (поскольку противоположной стороне лестно выслушивать выступления оппонентов в защиту собственной позиции), использующий уловку умело искажает основной тезис и доводы партнера до неузнаваемости;
      - в) затем он начинает это уже искаженное положение, не имеющее ничего общего с первоначальным, горячо защищать.
 В результате, когда автор скомпрометированного тезиса спохватывается, бывает уже поздно, так как противник успел нанести «смертельный удар» как тезису, так и авторитету.
    - **«Умалчивание»**
    - **«Полуправда»**
    - **«Ложь»**
    - **«Принуждение к строго однозначному ответу».** Главное в этой уловке – твердо и решительно потребовать от оппонента дать однозначный ответ: «Скажите прямо: да или нет, т. е. сознательно принудить его не к диалектическому ответу («и... и»), а к альтернативному («или... или»).

- **«А что вы имеете против?»**. Суть приема в том, чтобы не доказывать свой высказанный тезис, т. е. не приводить доводы и аргументы в его защиту, а предложить (даже потребовать) его опровергнуть: «А что, собственно, вы имеете против?».

- **«Многовопросье»**. Эта уловка состоит в том, чтобы в одном вопросе задать оппоненту не один, а несколько, причем разных и мало совместимых друг с другом вопросов.



### 3. Логические уловки

- **«Неопределенность тезиса»**. Суть уловки заключается в том, чтобы нечетко и неопределенно сформулировать основной тезис, что позволяет инициатору уловки интерпретировать высказанную мысль по-разному.

- **«Несоблюдение закона достаточного основания»**. Это тот случай, когда доводы, суждения, аргументы верны, но не достаточны.

- **«Порочный круг в доказательстве»**. Данная уловка призвана доказать мысль с помощью ее же самой, только сказанной другими словами, в этом и состоит «порочный круг» в системе доказательства.

- **«Причинно-следственный силлогизм»**. Особенность этой уловки в том, что рассуждения заведомо строятся на логической ошибке: «после этого – значит, вследствие этого».

- **«Неполное опровержение»**. Замысел уловки состоит в том, чтобы:
  - из высказанной системы доводов оппонента выбрать наиболее уязвимый;

- разбить его в резкой форме;

- сделать вид, что остальные доводы даже внимания не заслуживают.

- **«Неправомерные аналогии»**. Характерная особенность этой уловки заключается в том, чтобы использовать в доказательстве аналогии, абсолютно несопоставимые с рассматриваемыми. Первым примером может служить известный рассказ Плутарха о том, как один известный римлянин, разводясь с женой, после выслушивания порицаний друзей, которые твердили ему: «Зачем ты это делаешь? Разве она не целомудренна или, не хороша собой? Или она бесплодна?», выставил вперед ногу, обутую в башмак, и спросил: «Разве он не хорош? Или он стоптан? Но кто из вас знает, где он жмет мне ногу?».

#### Упражнение «Нейтрализация манипуляции»

*Задание.* Напишите рекомендации нейтрализации манипуляции.

Например, Правила нейтрализации уловок-манипуляций:

1. *Открытое обсуждение о недопустимости использования манипуляций.*

2. *Разоблачение уловки, т. е. раскрытие ее сути.* Данный способ нейтрализации уловки будет эффективен, если удастся не только назвать используемую уловку «по имени», но и подробно объяснить окружающим ее предназначение и особенности применения в той или иной ситуации.

3. *Повторное напоминание о недопустимости применения уловок.* Этот прием основывается на реализации двух важных принципов: «умному достаточно и намека».

4. *«Уловка на уловку».* «Кто кого». В ситуации открытого противоборства, безусловно, выигрывает тот, кто более вооружен не столько знаниями, сколько умениями.

#### **Упражнение «Способы манипуляции»**

*Задание.* Изучите теоретические источники или можете спросить у людей, какие используют люди способы манипуляции.

Например,

*«Обращение за советом»*

- Этот прием лишний раз подтверждает, что мы чувствительны не только к комплиментам, но и к особым формам обращения – вежливой просьбе об одолжении чего-либо, обращению за советом и т. п.

*«Вовлечение оппонента в совместную выработку решения»*

- Данный процесс должен быть похож на коллективное написание фрески, где каждый делает несколько мазков, после чего полученный результат уже не является чужим и воспринимается как собственное творение.

*Прием «Я-утверждение»*

- Прием «Я-утверждение» – это прежде всего вежливость, прямота и ясность, он способен передать другому человеку ваше отношение к какой-либо ситуации без обвинений и без требований, вот почему он не вызывает негативной реакции со стороны собеседника.

#### **Упражнение «Я утверждение»**

*Задание.* Изучите структуру и отработайте в парах на практике.

Например, С.В. Панкратов (с. 70).

Структурно «Я-утверждение» можно представить в следующем виде:

1. **Событие**, т.е. описание нежелательной ситуации, которая произошла или может произойти. *«Когда...».*

2. **Ваша реакция**, т.е. описание ваших чувств и переживаний по поводу этой ситуации. *«Я чувствую...».*

3. **Предпочтительный исход**, т.е. описание желательного варианта разрешения ситуации. *«Мне бы хотелось, чтобы...».*

На первом этапе (описание ситуации) крайне важно максимально объективно описать событие или ситуацию, приведшие к возникновению проблемы. Объективность в данном случае предполагает отсутствие сильно эмоционально окрашенных и категоричных выражений типа «всегда» или «никогда». На этом этапе важно описать не свое субъективное истолкование событий, а по возможности максимально объективно и беспристрастно описать происшедшее.

На втором этапе (описание своих чувств и эмоций) необходимо охарактеризовать свой отклик, реакцию на происшедшее событие. Крайне важно при

описании своего эмоционального состояния уйти от осуждения личности собеседника. Если элемент осуждения будет присутствовать в «Я-утверждении», то противоположная сторона может обрушить на вас массу контрбывинений.

Третья часть «Я-утверждения» (предпочитаемый исход) требует ясной и четкой формулировки того, чего вы хотите достигнуть, с описанием возможных вариантов достижения этого результата. В отдельных случаях бывает полезным обоснование того, почему мне хотелось бы что-то сделать: «Потому что...».

Например, см. табл. 41.

Таблица 41

### Я-утверждение

	«Вы-утверждение»	«Я-Утверждение»
1	2	3
1.	Вы не сдержали своё слово.	Когда вы не всегда держите свое слово, у меня складывается впечатление, что между нами нет должного понимания важности наших общих проблем. Мне бы хотелось, чтобы с целью нашего дальнейшего сотрудничества нам удавалось выполнять обещанное в срок.
2.	Вы опять повторили ту же ошибку.	Когда вы опускаете повторную ошибку, я чувствую за собой вину, что не нашел времени объяснить вам <i>причину</i> наших прошлых упущений. Очень хотелось бы, чтобы в будущем мы с вами не спотыкались о те же самые «грабли».
3.	Вы плохо составили отчет	Когда вам не удастся качественно подготовить отчет, мы бываем очень обеспокоены этим. Нам бы хотелось во избежание рекламации на нашу продукцию, чтобы каждый сотрудник нашей команды более качественно выполнял свои обязанности.
4.	Вы постоянно повышаете на меня голос.	Когда на служебном совещании вам иногда приходится повышать на меня голос, мне бывает очень неловко от этого. Мне бы хотелось, чтобы по возможности вы этого не делали.

1	2	3
5.	Вы постоянно перебиваете меня.	Когда иногда вы меня перебиваете, я сбиваюсь с мысли и мне бывает очень трудно сосредоточиться на главном и довести мысль до конца. Убедительно прошу по возможности этого не делать.

### ***Использование «позитивных» вопросов***

В зависимости от постановки вопроса, «негативной» («У вас нет этого размера в продаже») или «позитивной» («Вы ведь позвоните мне завтра вечером?») можно отчасти предвидеть и управлять ответом собеседника.

Например, см. табл. 42.

*Таблица 42*

### **Использование «позитивных» вопросов**

	<i>«Негативная» постановка вопроса</i>	<i>«Позитивная» постановка вопроса</i>
1.	Не затруднит ли вас это сделать?	Вас ведь не затруднит это сделать?
2.	У вас нет этого размера в продаже?	Вы ведь найдете для меня этот размер?
3.	Вы не находите, что это выгодное предложение?	Вы ведь находите это предложение вполне выгодным?
4.	У вас не найдется для меня 5 минут?	Вас не затруднит найти для меня 5 минут?
5.	Вы не позвоните мне сегодня вечером?	Вам ведь не трудно будет позвонить мне вечером?
6.	У вас нет скидок на то изделие?	У вас ведь есть скидки на это изделие?
7.	Вы не поможете мне в этом вопросе?	Вы ведь окажете мне помощь в этом вопросе?

### ***Использование в общении «Вы-подхода»***

«Вы-подход» способен создать в общении особое состояние психологического комфорта, доверия, теплоты и таким образом расположить собеседника к более плодотворному сотрудничеству.

Суть приема нетрудно увидеть при сравнении с приемом «Я-подход». Например, см. табл. 43.

Таблица 43

**Использование в общении «Я-подход», «Вы-подхода»**

	«Я-подход»	«Вы-подход»
1.	Я считаю, что вы неправы.	Вы не находите, что в этом вопросе мы оба частично неправы?
2.	Я утверждаю, что данный проект постановления не совершенен.	Вы не считаете, что данный проект постановления несовершенен?
3.	Я хочу видеть вас в 18 часов.	Вам не трудно будет подъехать к 18 часам?
4.	Я хочу, чтобы вы выполнили это задание.	Вас не затруднит выполнить это задание?
5.	Я докажу вам сейчас.	Сейчас вы сможете убедиться.
6.	Я считаю, что вы должны извиниться.	Вы находите что нам надо извиниться друг перед другом?

**Стратегия «Мы-высказывание»**

- Стратегия «Мы-высказывание» направлена на привлечение внимания к общим интересам и целям партнеров.
- Она порождает ситуацию сотрудничества, а не противоборства, с противопоставлением взглядов типа «мы– вы», где стороны стремятся получить лишь одностороннюю выгоду.
- Таким образом, использование в речи местоимения «мы» (обе стороны) интуитивно порождает у партнеров переговорную стратегию взаимного согласия и сотрудничества.

Например,

Таблица 44

**Стратегия «Мы-высказывание»**

	«Вы-высказывание»	«Мы-высказывание»
1	2	3
1.	Вы много сделали для преодоления сложившейся кризисной ситуации.	Согласитесь, мы с вами приложили немало усилий, чтобы выйти из кризисной ситуации.

1	2	3
2.	Вы действительно заинтересованы в обсуждении этого вопроса.	Мы с вами, безусловно, заинтересованы в обсуждении этого вопроса.
3.	Вы наш единомышленник.	Отрадно признать, что мы с вами действительно единомышленники.
4.	Вы приложили немало усилий, чтобы решить эту проблему.	Нам с вами пришлось немало потрудиться, чтобы решить эту проблему.

### Упражнение «Приемы манипуляции»

*Задание.* Изучите и выпишите приемы манипуляции, которые могут использоваться людьми на практике.

*Например,*

*Газлайтинг* – это манипулятивный прием, который проще всего проиллюстрировать такими типичными фразами: «Не было такого», «Тебе показалось» и «Ты с ума сошла?».

*Например, Приемы в манипуляции (Е.Л. Доцента)*

Перечень источников, создающих преимущество манипулятора:

(1) Манипулятор может обладать некоторым собственным набором преимуществ:

- статусными (ролевая позиция, должность, возраст);
  - деловыми (квалификация, аргументы, способности, знания).
- (2) Манипулятор может привлечь силу третьих лиц:
- представительскую поддержку («я от Валерия ...»);
  - конвенциональное преимущество (традиции, мораль).

(3) Сила манипулятора может быть извлечена из самого процесса взаимодействия:

- динамическая сила (темп, паузы, инициатива);
- позиционное преимущество (эксплуатация эмоционального тона прежних или актуальных отношений).

(4) Сила добывается из слабостей партнера или его психических особенностей.

*Например,* Манипулятивные приемы личностного характера) выделяют такие «личностные уловки»: (Г.В. Грачев, И.К. Мельник).

1. раздражение *оппонента, выведение его* из равновесия («Вы, оказывается, не знаете такой элементарщины?»);

2. собственное возвышение и восхваление («Да вы соображаете, с кем говорите? Я столько лет в этом бизнесе...»);



3. подмазывание аргументов («Такой исключительно проникательный и эрудированный человек, как вы ...»);
4. срыв диалога или уход от обсуждения;
5. палочные доводы («Вы понимаете, на что вы замахиваетесь? Это вам не 37-й год ...»);
6. чтение в сердцах («Только ваша исключительная скромность и ложный стыд не позволяют вам признать ...»);
7. мнимое равнодушие;
8. приобщение к тайнам «верхов».

### Упражнение «Защита от манипуляции»

*Задание.* Напишите для себя рекомендации защиты от манипуляции, которым вы будете следовать в медиации.

Например, см. рис. 33.



**Рисунок 33.** Блок-схема от манипуляции

1. Не показывайте слабостей.
2. Осознайте, что вами манипулируют.
3. Активная защита: расставьте точки над «i», контраргументация.
4. Сделайте вид, что не расслышали, не поняли и спросите о другом.
5. Никак не отвечайте на просьбу.
6. Не следует стесняться того, что вы думаете.
7. Не бойтесь оказаться плохим.



### Литература

*основная:*

1. Панкратов В.Н. Манипуляции в общении и их нейтрализация: Практическое руководство. – М.: Изд-во Института Психотерапии, 2001. – 208 с.

2. Нурсеитова Т. Если стали интересоваться вашей жизнью и помогать – насторожитесь / <https://www.facebook.com/groups/186149148401201/?permalink/973789799637128/>
3. Столяренко Л.Д. Психология делового общения. Учебник. – РнД.: Феникс, 2005. – 416 с.
4. Ермаков Ю.А. Манипуляция личностью: Смысл, приемы, последствия. – Екатеринбург. 1995. – С.139.
5. Шостром Э. Анти-Карнеги, или Человек-манипулятор. – Минск, 1992.
6. Психология и этика делового общения. Учебник для вузов / под ред. В.Н. Лавриненко. – 5-е изд. – М.: Юнити –Дана, 2010. – 415 с.
7. Чалдини Р. Психология влияния. – 5-е изд. – СПб.: Питер, 2014. – 336 с.
8. Левин Р. Механизмы манипуляции: защита от чужого влияния. – М., 2000. – 130 с.

*рекомендуемая:*

1. Зимбардо Ф., Ляйппе М. Социальное влияние. – СПб.: Питер, 2001. – 160 с.
2. Шейнов В.Л. Скрытое управление человеком. – М: АСТ, 2005. – 280 с.
3. Доценко Е.Л. Психология манипуляции. Феномены, механизм и защита. – М.: Че Ро: Юрайт, 2000. – 250 с.
4. Грачев Г.В., Мельник И.К. Манипулирование личностью. – М.: Эксмо, 2003. – 240 с.
5. Рекомендуемые видеоролики <https://www.slideshare.net/ssuser7c02b4/-ss-39482522c>.
6. Кристен Петиколлен Как избавиться от манипуляторов. Есть такая возможность.
7. Воеводин А., Петиколлен К. Стратегемы. Как избавиться от манипуляторов. – М., 2016. – 576 с.
8. Вэнс Пакард Незримые мастера уговаривать. – Спб, 2010. – 132 с.



### **3.4 Искусство убеждения в медитативном процессе**

В медиативном процессе, чтобы получить желаемый результат важно иметь способность медиатору убеждать. Убеждение это всегда намеренный процесс и целенаправленное аргументированное воздействие на другого человека или группу людей, представляющее собой словесное доказательство идей, обоснование решений, планов и поступков (Суховершина Ю.В., Тихомирова Е.П., Скоромная Ю.Е.).

**У. Макгуайор** убеждение проходит определенные стадии:

1. Внимание.
2. Понимание.
3. Согласие.
4. Запоминание.
5. Поведение.

**Д. Майерс** утверждал, что при процессе убеждения человека существует два способа: прямой и косвенный (см. рис. 34).



**Рисунок 34.** Способы убеждения (Майерс Д. с. 316)

Косвенное убеждение включает в себя намеки, которые склоняют к одобрению без раздумий (афоризмы, пословицы, фразы), зрительные образы с ассоциациями, авторитетные друзья. Прямое убеждение включает выстраивание сильных прямых аргументов.

При убеждении необходимо взять во внимание слагаемые и элементы убедительности (см. табл. 45, 46).

*Таблица 45*

**Слагаемые убедительности (Дэвид Майерсс, 347)**

<i>Кто говорит?</i>	<i>Что говорят?</i>	<i>Как говорят?</i>	<i>Кому говорят?</i>
1	2	3	4
Коммуникатор. Передающий сообщение	2. Содержание сообщения	3. Канал	4. Аудитория

1	2	3	4
Надёжность, Компетентность, Доверие, Привлекательность	Разум-эмоции Расхождение Первое сообщение- последнее сообщение	Активность- пассивность Личное- средства массовой информации	Аналитический или образный тип мышления. Возраст

Таблица 46

**Элементы убеждения (Дэвид Майерсс, с. 316)**

1	2
1. Коммуникатор	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Привлекательность (физическое обаяние). Кто именно делает сообщение, что именно делает.</li> <li>– Эффект КРЕДИТности источника;</li> <li>– Восприятие компетентности (эксперт в данной области)</li> <li>– Восприятие надёжности коммуникатора. Стиль речи</li> <li>– Говорить уверенно</li> <li>– Неожиданная позиция</li> <li>– Отзывы знакомых</li> <li>– Говорит быстро. Быстрая речь означает влияние и компетентность (Норман Миллер. Ощущение надёжности и правдивости возрастает)</li> <li>– Темп речи (Джеймс Маклахлан)</li> </ul>
2. Сообщение (информация)	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Что именно коммуникатор говорит.</li> <li>– Здравый смысл.</li> <li>– Аргументы должны быть одновременно и рассудочными и эмоциональными («Старайтесь апеллировать к чувствам, сердцу и к слабостям человеческим, а не рассудкам», Честерфилд).</li> <li>– Эффект хорошего настроения (ассоциируются с позитивными чувствами). Хорошее настроение повышает убедительность).</li> <li>– Эффект активации страха (сообщение может быть убедительным, если апеллирует к негативным эмоциям). Например, показ ужасных последствий. (Говард Левенталь).</li> <li>– Заранее знакомы со взглядами.</li> <li>– Эффект первичности (поступившая первой, более</li> </ul>

1	2
	<p>убедительная) первые впечатления, безусловно имеют значение.</p> <p>Эффект вторичности (когда два сообщения разделены во времени и аудитория принимает решение вскоре после второго высказывания, преимущество имеет второе сообщение).</p>
3. Канал передачи	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Сила печатного слова. Стимульный материал.</li> <li>– Сила личного влияния, личные взаимоотношения (Сэмюел Элдерсвелд, Ричард Дожд). Модель двухступенчатого коммуникационного потока: процесс, в ходе которого воздействие средств массовой коммуникации зачастую осуществляется через «лидеров мнения», влияющих, в свою очередь, на окружающих.</li> <li>– В порядке убедительности различные способы передачи информации: жизнь, видеозапись, аудиозапись, печать.</li> <li>– Лучше убеждает сообщение, если оно напечатано (Шелли Чейкен, Эллис Игли).</li> </ul>
4. Аудитория	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Самооценка человека. Люди с низкой самооценкой зачастую слишком медленно понимают сообщение и поэтому плохо поддаются убеждению. Люди с высокой самооценкой понимают все быстро, однако, предпочитают придерживаться своих взглядов. Легче всего влиять на людей с умеренной самооценкой (Rhodes &amp; Wood).</li> <li>– Возраст и установки (Дэвид Сирз).</li> <li>– Реакция, которая вызывает в умах людей. О чем они думают? Если сообщение вызывает подходящие для нас мысли, оно убеждает нас.</li> <li>– Заинтересованная аудитория (кто предупрежден, тот вооружен).</li> <li>– Риторические вопросы для размышления. Эффективен в вопросах. Риторические вопросы, серьезные аргументы.</li> <li>– Вооружения информации, для чего необходимо данное содержание.</li> <li>– Мотивация и способность обдумывать.</li> <li>– Доверие источнику.</li> </ul>

Выстраивая процесс убеждения желательно придерживаться следующих **принципов**, разработанных **Р. Чалдини** (с. 6):

Принцип взаимного обмена (люди чувствуют себя обязанными отплатить за оказанную услугу).

Принцип авторитета (люди предпочитают обращаться за советом к эксперту).

Принцип дефицита (чем запретнее плод, тем он слаще).

Принцип благорасположения (чем больше нам кто-то нравится, тем более мы склонны говорить ему «да»).

Принцип последовательности (люди стремятся действовать в соответствии со своими обязательствами и ценностями).

Принцип социального доказательства (люди копируют свои поступки с чужими).

### Вопросы и задания для закрепления

1. Что такое убеждение?
2. Какие существуют способы убеждения?
3. Какие важно учитывать элементы убеждения?
4. Назовите слагаемые убеждения и приведите примеры из жизни.



### Упражнение «Способы убеждения»

*Задание.* Изучите и выпишите способы убеждения для медиативной деятельности медиатора.

Например,

В коммуникации важно учитывать и знать **способы** убеждения: эффект первичности; привязка; взаимобмен; отказ; дефицит; сдвиги в установке и понимание в одном ключе; прием артефакта; символы, знаки; реклама (живая реклама, сарафанное радио); наглядный пример; смесь убеждения (запугивание, страх); организованное воздействие, настрой на волну; знать аудиторию, потребности, возраст, интересы; эффект первичности; принцип социального доказательства; метод взрыва; эффект заражения; правило Паскаля; авторитет коммуникатора; косвенное убеждение; структура, последовательность; доказательность; грамотное опровержение; харизма; совет; комфортность; публичная агитация; феномен «Нога в дверях» (делается постепенно и происходит уступка); сеансы ясновидения, утвердить свою кредитность источника доверия; возраст (чем меньше времени, тем установки и ценности не успели стабилизироваться); «социальный коллапс» (объединения/см. Родни Старк, Уильям Бейнбридж).

### Упражнение «Список Маленьких мелочей, гарантирующие успех в убеждении человека»

*Задание.* Проведите опрос среди людей или изучите специализированную литературу и выявите маленькие мелочи, гарантирующие успех в убеждении человека. Составьте список, который вы будете использовать в медиативном процессе.

*Например, Р. Чалдини, С. Мартин, Н. Гольдштейн* «Психология убеждения: важные мелочи, гарантирующие успех» (2019.)

- **Дополнительная информация и система доказательств.**
- Приведите множество причин и докажите, **какую выгоду все извлекут** из вашего плана/предложений.
- **Анализ истории**, и главное место отведено наиболее внушительным результатам.
- Приведите **примеры исследований**, доказывающих, что, выполняя...они повышают шансы..., увеличивают благоприятное воздействие на...
- Успех зависит от **обстоятельств и той психологической среды**, в которой была представлена информация.
- **Небольшие изменения в обстановке**, представлении своих намерений, выборе правильного момента и контексте, в которой подается послыл, могут привести к сдвигу восприятия собеседника.
- Крохотные, маленькие изменения в **способе послании организации**.
- **Изменения в манере говорить**, подача тех или иных сведений.
- **Социальное доказательство** или подтверждением толпы (много людей... Поведение человека в значительной степени формируется поведением окружающих).
- **Стратегия подчеркивания** того, сколько людей ведет себя «как положено». Подчеркивать поведение, одобряемое большинством в данной ситуации.
- **Стратегия влияния. Публикация конкретных цифр**, указывающих на признание идеи или поведения. Разработка приложения, где люди могут отслеживать растущие показатели, указывающие на растущее число присоединившихся.
- Желание человека **видеть себя в положительном свете**, акцентирование на положительные особенности человека.
- С кем хотят себя ассоциировать.
- Небольшие изменения могут привести к значительному росту эффективности... **Замечая порядок, наличие правил** и норм, человек меняет поведение. Мелкие сигналы от окружающей среды, обстановка влияют и на характер поведения, и на поступки человека (теория «Разбитых окон» Д. Уилсон, Дж. Келлинг).
- Выдвигать на первый план **общность**. Сосредоточиться на общих отличительных чертах, то есть обратить внимание, что их объединяет, а не разделяет (упражнение «Составить список 5,10 пунктов»).
- Регулярный **обмен новой информацией**.
- **Стратегии обязательства**. Принцип важных мелочей + знаки (значки/символы, служащие напоминанием), которые служат поводом для желательного поведения. Зависимость последствий от характера принятых обязательств+последовательность (устное, но желательно письменное, расписав действия).
- **Ощущение значимости/важности** («группа значимости задания» + личные истории желательно в сборнике, встречи для мотивации).
- **Синдром большого приема**. Побольше **называть имя**, при этом подчеркивать важность личности.

- **План намерений.** Планирование действий. Важно услышать «да» от другого человека, которое будет являться отправной точкой стратегии убеждения. Желательно задать вопросы (немного изменив стандартные вопросы «Каковы ваши планы перед нашей встречей в 16.00 в эту среду?»), уточняющие, как именно они планируют добиваться обещанной цели.

- **Привязка к будущему.** Предложите людям пойти на перемены, которые произойдут в отдаленном будущем (желательно указать конкретный срок). Волшебный вопрос: «Как насчет завтрашнего себя?» позволит человеку к его чувству моральной ответственности перед завтрашним собой (Техника «Линейка»).

- Психология грамотного принятия **взвешенного решения.** От вашего сегодняшнего решения зависит... (лучше если вы перед этим проведете обучающий тренинг, как грамотно принимать решение). Помощник в принятии решения может быть компьютерная программа с фотографиями, чтобы таким образом подчеркнуть, как... ускорить процесс...

- **Диапазон цифр** помогает ускорить процесс убеждения.

- **Расширенный активный выбор.** Реальный выбор (текущим и улучшенным) между альтернативами, но при этом показать потери (боязнь потери, лишения), если сделают неграмотный выбор. Важно это делать постепенно, расширять формулировки и маленькими порциями.

- **Сделать упор на потенциал.** Предоставить дополнительную информацию (отзыв с надежного источника), для того чтобы оставить благоприятное впечатление, которое тоже повлияет на изменение отношения к человеку. Построить сообщение таким образом, чтобы человек обратил внимание на плюсы.

- **Представить информацию заранее.** Чтобы сделать продуктивнее встречу, желательно раздать заранее информацию для ознакомления. Результатом будет появление новых идей, и люди будут внимательно слушать друг друга и соответственно генерировать больше идей.

- **Организация пространства.** Исследования Джульеты Чжу и Дж. Арго выявили, что расстановка стульев в помещении может влиять на настрой участников и изменить их объект внимания. Стулья в форме круга вызывают потребность в чувстве принадлежности и лучше сосредотачиваются. И еще помогают создать атмосферу дружелюбия и сотрудничества (круглый стол король Артур). Если принять нужно ответственность за свои действия, то лучше рассадить квадратом или прямоугольником. (Технология «Ситуационная комната», все столы и стулья передвигаются в зависимости от постановки задач). Лучше сажать их на заранее определенные места, закрепленные карточки с именами. Позволяет дисциплинировать и следовать порядку.

- **Одежда для успеха.** Мелочь в одежде может гарантировать успех. Авторитетность личности компетентную и заслуживающую доверие можно подчеркнуть с помощью одежды и аксессуаров, которые влияют мощно и стимулирующее на принятие решения.

- **Позиционирование и опора на мнение эксперта.** Убедительные послания можно выстроить через комментарии в Интернете. Форма «Письмо-мнение» признанного эксперта в данной области. Также можно сообщить образование, опыт и навыки. Лучше если на стене развешаны сертификаты повышения квалификации, участие в конкурсах.



- Можно просить оставлять **отзыв на сайт клиентов** как эксперта в пользу вашего дела о своем впечатлении после удачного дела, которые принесут вам больше дивидендов в вашу пользу.
- **Центральное место.** Разместившись ближе к центру, приобретает влияние на других (социологи Прийя Рагхубир, Энн Валенсуэлла).
- **Смена территории** влияет на успех в переговорах. Нейтральные территории/помещения влияют на результаты. Если на своей территории, то увеличивается уверенность хозяина в благоприятном исходе.
  - Запоминается начало и конец. Важно продумать грамотно конец.
  - Просьба сосредоточиться на своей силе. Вспомнить и описать те моменты в своей жизни, когда они чувствовали себя сильными.
  - **Поза силы.** Эмми Кадди и Энди заметили, что сила или слабость определяются с помощью невербального сигнала в теле: объема, которое тело занимает в пространстве, и степени открытости позы. Принятая поза влияет не только на психику, но и на физиологию.
  - **Влияние услужливости и благодарности.** Правило взаимного обмена способствует взаимовыгодным отношениям и влияет на хорошие взаимоотношения.
  - **Стратегия сравнения.** В начале беседы представить и вкратце обрисовать идеи, от которых он хотел бы отказаться. Другой шаг, выбранный вариант и показать в надлежащей перспективе. Можно предложить пакет предложений. Важно представить грамотно и следовать принципу порядка представления информации.
    - Немного изменить **фокус внимания.**
    - **Изменения расстояния.** Исследователи Мэндож Томас и Клэр Тсай выявили, что само физическое расстояние между человеком и проблемой можно изменить, если попросить отойти от нее, чтобы она казалась более легкой. То есть сделать шаг назад и взглянуть на задачу/дело/поступок с большого расстояния.
    - **Обращение к чужим ошибкам.** Есть множество способов работать на себя. Например, предложите изучить или прочитать готовый «Список глупостей». Ценность задокументированных ошибок помогает посмотреть иначе на данные вопросы или моменты жизни. *Методика обучения на собственных ошибках* имеет эффект, если ошибки анализируются конструктивно. Удачное устранение ошибки может стать способом приблизиться к желанному результату.



## Литература

*основная:*

1. Майерс Д. Социальная психология. – 6-е изд. – СПб: Питер, 2001. – 752 с. (Серия «Мастера психологии»), (с. 179-356).

2. Суховершина Ю.В., Тихомирова Е.П., Скоромная Ю.Е. Тренинг делового (профессионального) общения. – 2-е изд. – М.: Академический Проект; Фонд «Мир», 2009. – 128 с. – (Тренинги и практикумы), (с. 82).
3. Чалдини Р., Мартин С., Гольдштейн Н. Психология убеждения: важные мелочи, гарантирующие успех. – Спб.: Питер, 2020. – 320 с.

*рекомендуемая:*

1. Тертычный А.А. Психология публицистического убеждения. – М.: Изд-во Моск. ун-та, 1989. – 68 с.



### 3.5 Искусство слУ/ышать в медиации

В коммуникации в медитативном процессе ценится больше всего искусство слушать. Человек, умеющий хорошо слушать, производит гораздо более благоприятное впечатление, чем тот, кто умеет хорошо говорить.

В истории был случай. К *Сократу в Афины издалика приехал молодой человек, горячий желанием овладеть искусством красноречия. Поговорив с ним несколько минут, Сократ потребовал за обучение ораторскому искусству двойную плату. «Почему» – удивился ученик. «Потому, – ответил философ, – мне придется обучать тебя не только говорить, но и молчать и слушать».*

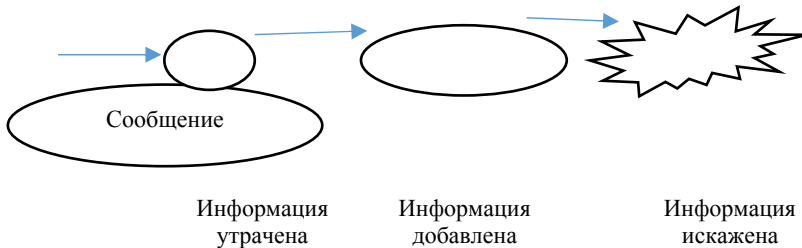
Ф. Честерфилд писал: «Выслушивая человека, мы воспитываем в нем самоуважение». Слушание является фундаментальным навыком, влияющим на качество отношений в повседневном общении, на успешное взаимодействие и взаимопонимание. В то же время многие люди практически не умеют слушать. Могут слушать, но не слышать, что говорит собеседник.



В основе процесса слушания лежит сосредоточение. Человек, прежде всего, обращает внимание на информацию, которая ему интересна и соответствует его физическим и психологичес-

ким потребностям. Умение же слушать предполагает наличие концентрации внимания даже в тех случаях, когда информация не кажется нам интересной.

Когда мы не слушаем и не слышим другого собеседника, то обычно информация искажается. Как это происходит (см. рис. 35).



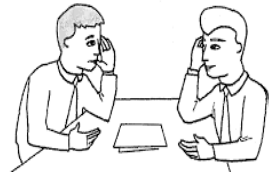
**Рисунок 35.** Процесс искажения информации при ее передаче

Поэтому чтобы понять собеседника в коммуникации важно его внимательно слушать и не отвлекаться во взаимодействии с человеком. Умение слушать предполагает наличие концентрации внимания даже в тех случаях, когда информация не кажется нам интересной.

*Стиль слушания* каждого человека зависит от многих факторов: от пола и возраста, статуса, индивидуальных особенностей (характера, темперамента, интересов и пр.), от конкретной ситуации.

В литературе описаны различные виды слушания (А.П. Панфилова с. 42):

1. Направленное (*выясняет, оценивает, определяет*),
2. Критическое,
3. Эмпатическое (реагирование, принятие другой точки зрения),
4. Перефлексивное,
5. Активное,
6. Рефлексивное.



Какие бывают реакции в коммуникации, если мы слушаем или не слушаем собеседника (см. табл. 47).

Таблица 47

### Позитивные и негативные реакции (А.П. Панфилова)

<i>Позитивные реакции</i>	<i>Негативные реакции</i>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• поддакивание («так», «да-да», «ну»), кивание головой);</li> <li>• «эхо-реакция» (повторение последнего слова собеседника);</li> <li>• «зеркало» (повторение последней фразы собеседника с изменением порядка слов);</li> <li>• «парафраз» (передача высказываний партнера другими словами);</li> <li>• побуждение («Ну и...», «И что дальше?»);</li> <li>• эмоции («ух», «ах», «здорово», «смех», «скорбная мина»); – уточняющие вопросы («Повтори, что ты сказал?»);</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• продолжение или перебивание говорящего (когда слушатель вклинивается в речь и пытается завершить фразу, подсказывает слова);</li> <li>• логические следствия из высказываний партнера, например, предположение о причине события, оценки, советы;</li> <li>• хамоватая реакция» (высказывания типа: «глупости», «ерунда все это»);</li> <li>• расспрашивание (вопрос следует за вопросом, не уточняя цели);</li> <li>• пренебрежение к партнеру (слушатель не обращает на его слова внимания, игнорирует партнера и то, что тот хочет сказать).</li> </ul>

Будут ли вас слушать, а тем более слышать зависит от многих моментов (см. табл. 48).

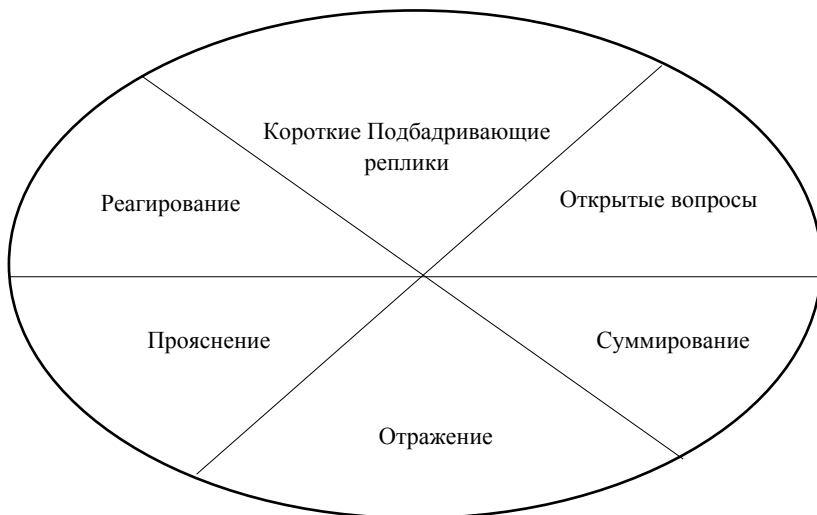
Таблица 48

### Хороший и плохой слушатель

<i>«На одной волне»</i> Что помогает в активном слушании собеседника? Хороший слушатель	<i>«Помехи»</i> Что мешает в слушании собеседника? Плохой слушатель
1	2
Начинать с позитива Позитивная нота Точки соприкосновения и интересов Эмоционально Улыбалась Искренность в общении Обращение с просьбой Комплимент Найти общие интересы Открытые жесты с улыбкой Открытые вопросы	Перебивание Лицо закрыто Контакт глаз Монотонность Взгляд Цык +тон Когда из себя вытягивает информацию Осуждает Отвлекается на внешние факторы

1	2
<p>Пошутить  Сопереживание  Нет осуждения  Вопрос о просьбе дополнительной информации  Выбирать момент для задания вопросов  Воздержаться от желания решить проблему  Попытаться извлечь пользу  Фокусироваться на идее  Читать между строк (и невербально минимально выражать чувства)  Побудительные фразы (а что было дальше, что сказал, чем закончилось)  Буквальное сочувствие (возвращает переживания)  Вопрос в утвердительной форме (обозначила чувства и назвала. Я тебя понимаю...Поинтересоваться, быть в теме)  Обозначить переживания (ты на него обиделся)  Держать паузу  Позитивные реакции (да-да, ну, так, кивание головой)  Эхо-реакция  Зеркало (повторение последней фразы и меняем порядок слов)  Парафраз (передача другими словами)  Побуждение (что дальше...)  Эмоции (ух ты...)  Вводные слова (могу ли я предположить...)  Эмпатическая реакция (Говорят слова утешения и поддержки; дают альтернативную интерпретацию)  Активная поза</p>	<p>Негативная оценка (оскорбление/мерзавец, какие глупости вы говорите)  Указание (не нервничай)  Псевдокомплимент (наконец-то Вы...)  Бестактность  Игнорирование  На вопросы неадекватные ответы  Эгоцентризм (собеседник пытается слушать только, то что его интересует)  Лень  Забегание вперед (недослушиваем, обдумывание следующего вопроса во время ответа собеседника)  Обострение смысла сказанного (воспринимаем слишком в штыки)  Сигналы позы  Положение, отношение к собеседнику  Негативные реакции  Негативная оценка – принижение партнера (Разве тебе можно объяснить...)  Хамоватая реакция (глупости, ерунда)  Пренебрежение к партнеру (не обращает внимание)  Игнорируют вербальные сигналы  Слушают и понимают, но не способны взвесить и оценить услышанное.  Глухи к радости или горю собеседника; меняют тему разговора  Не прерывайте собеседника</p>

При слушании в коммуникативном процессе медиатору можно использовать колесо слушания (см. рис. 36).



**Рисунок 36.** Колесо активного слушания (Иствуд Атватер)

Колесо слушания включает в себя следующие составляющие:

*Отражение* помогает проверить, правильно ли вы понимаете говорящего, помогает говорящему прояснить проблему, способствует продолжению разговора и показывает, что консультант действительно слушает и выражает эмпатию говорящему.

*Зондирование.* Спрашивать не ради того, чтобы просто спросить, а чтобы подтолкнуть разговор вперед.

*Открытые вопросы.* Любые вопросы, не требующие ответов «да» – «нет», например: как?, что?, где?, кто?, почему?. Они способствуют тому, чтобы говорящий побольше рассказал о своих чувствах.

*Прояснение.* В случае, когда звонящий лишь вскользь касается чего-то важного, такие фразы, как: «...не могли бы Вы остановиться подробнее на...», или: «...похоже, что это трудный для Вас вопрос...», помогают звонящему самому разобраться в каких-то вещах.

*Молчание.* Очень мощный инструмент при выслушивании. Он позволяет говорящему задуматься о том, что он сказал и что сказать дальше, а, кроме того, помогает ему лучше впитать какие-то новые идеи.

*Короткие подбадривающие реплики.* Стимулируют необходимую ответную реакцию позвонившего. Короткие слова типа «да-да», «продолжайте», «понятно», помогают при разговоре.

*Реагирование.* В случаях, когда человеку необходимо сочувствие и понимание, такие фразы, как: «...это должно быть очень тяжело», «...Вам действительно досталось» и т.д., помогают собеседнику продолжить беседу.

При слушании собеседника можно учитывать техники слушания (см. табл. 49).

Таблица 49

**Техники активного слушания**

<i>Техники</i>	<i>Определение</i>	<i>Как это сделать?</i>
1	2	3
Вербализация, ступень А	Повторение: дословное воспроизведение, цитирование сказанного партнером	Вставляйте цитаты из высказываний партнера в собственные фразы – Итак, ты считаешь ... (далее цитата). Насколько я тебя понял... (далее цитата). Повторите дословно последние слова партнера. Повторите с вопросительной интонацией одно или два слова, произнесенные партнером.
Вербализация, ступень Б	Перефразирование: краткая передача сути высказывания партнера	Старайтесь лаконично сформулировать сказанное партнером. Следуйте логике партнера, а не собственной логике.
Вербализация, ступень В	Интерпретация: высказывание предположения об истинном значении сказанного или о причинах и целях высказывания партнера	1. Задавайте уточняющие вопросы: – Ты, наверное, имеешь в виду...? – Вы, наверное, говорите это потому, что...? – По-видимому, вы хотите, чтобы...? 2. Используйте технику пробных вопросов, или условных гипотез: – А может быть так, что ты надеешься, что...?

1	2	3
		– А может быть так, что вы хотели бы...? – А может быть так, что для тебя важнее победить, чем сохранить команду?

В коммуникации важно использовать **приемы** активного слушания:

- *Постоянные уточнения правильности понимания информации*, которую хочет донести до вас собеседник путем задания уточняющих вопросов типа: «Правильно я вас понял, что...?», «Таким образом, ты хочешь сказать...» или «Другими словами, ты имел в виду...».

- *Активное слушание* имеет смысл применять только в тех случаях, когда ваш партнер, как минимум, равен вам.

- *Пассивное слушание*. Ему надо только одно – успокоиться, прийти в состояние самоконтроля, только после этого с ним можно общаться «на равных». Тут важно просто слушать человека, просто давать ему понять, что он не один, что вы его слушаете, понимаете и готовы поддержать. Лучше всего при этом действуют так называемые «угу-реакции»: «да-да, угу-угу, ну конечно» и т. п.

- *Открытые вопросы* («Что вы планируете предпринять, если...»).

*Уточнение*. Вы просите собеседника уточнить отдельные моменты его высказываний, если сомневаетесь, что правильно их поняли, чтобы получить подробную информацию по отдельным вопросам, выразить заинтересованность):

«Это очень интересно, не могли бы вы уточнить...».

«Если я правильно вас поняла, вы считаете, что...».

«Вы могли бы уточнить, что для вас означает... (быстро, дорого, качественно...))».

«Если не секрет, на основании чего вы пришли к такому выводу?».

«Будьте, пожалуйста, со мной откровенны, что вас не устраивает в полной мере? (Вы в чем-то сомневаетесь? Вас что-то беспокоит?)».



- *Перефразирование* можно использовать, чтобы убедиться, что вы правильно поняли собеседника, для получения развернутой информации по отдельным вопросам, показать заинтересованность, внимание, уважение к словам собеседника. Для этого кратко передайте смысл сказанного собеседником своими словами, но не слово в слово, чтобы он продолжил объяснение:

«То есть, другими словами...».

«Итак, вы считаете важным...».

«То есть, вы имеете в виду... Все правильно?».

- *Логическое следствие*. Выведение логического следствия из высказываний собеседника, дальнейшее развитие сказанного им смысла (при повторении важно говорить с положительным эмоциональным настроем):

«Если исходить из того, что вы сказали, для вас важны гарантии на товар...».

«Если я вас правильно поняла, вам важно, чтобы мы осуществили доставку товара на ваш склад...».

*Сопереживание (эмпатия)*. Присоединение к собеседнику на его эмоциональном (эмпатийном) уровне для создания с ним доверительных отношений посредством максимально точного отражения его чувств, эмоций и переживаний, проявление сочувствия, признание значимости собеседника и выражение уважения к его мнению. Признайте значимость важность для вас чувств собеседника, выразите признательность за его усилия и действия, задавайте вопросы, которые усиливают или гасят эмоцию:

«В ваших словах я почувствовал сомнение (тревогу, недоверие, беспокойство...»).

«Мне показалось (мне кажется), что вы чем-то взволнованы».

«Я ценю вашу готовность решить эту проблему».

«Я вижу, что вас что-то беспокоит (Вам что-то мешает принять решение? Может быть, вам необходима дополнительная информация?)».

- *Отзеркаливание*. Демонстрировать внимание и уважение к словам собеседника, обратить его внимание на то, что было важно для вас, дать возможность услышать себя со стороны и помочь увидеть другие аспекты разговора. Повторите самые значимые для вас слова собеседника или повторите несколько его последних слов (обязательно говорите на языке собеседника):

«Вы только что сказали, что...».

«Давайте вернемся к вашим словам...».

«Пять предприятий, более 20 000 рабочих мест...».

- *«Эхо» (цитирование)*. Дословное повторение человеком основных мыслей, которые высказал собеседник. Этот прием вынуждает собеседника четко формулировать свои мысли, помогает уточнить суть проблемы и создает ощущение повышенного внимания со стороны собеседника.

- *Суммирование* поможет акцентировать внимание на основных моментах и подвести разговор к логическому завершению. Для этого необходимо кратко перечислить важные факты, которые были озвучены в ходе разговора, структурировать достигнутые договоренности. Например, «Итак, мы с вами поделились – один..., два..., три... И теперь нам остается решить последний вопрос: когда вы приобретете эту вещь и будете наслаждаться ее качеством. Ведь я вижу, она вам понравилась».

- *Подведение итогов (Резюмирование)*. Повторение всех важных идей в сжатом, обобщенном виде. Покажите собеседнику, что вместе вы достигли прогресса в переговорах, создали основу для дальнейшего сотрудничества. Заново сформулируйте и озвучьте основные идеи и достигнутые в ходе переговоров договоренности, подведите итоги и сделайте выводы. При этом вы можете использовать следующие вводные формы «Таким образом, мы выяснили, что важными критериями для вас при выборе являются ...». «Обобщая то, что вы сказали, можно прийти к выводу, что вы бы хотели...».

**А.П. Панфилова** для развития навыков эффективного слушания предлагает *правила* (с. 52):

1. Выявляйте свои привычки слушания, сильные и слабые стороны, характер допускаемых ошибок, внутренние помехи.

2. Не уходите от ответственности за общение. Она совместна, поскольку в общении всегда попеременно участвуют двое – в роли то говорящего, то слушающего. Посылайте собеседнику не только невербальные сигналы, но и задавайте уточняющие вопросы, демонстрируйте активно эмоции (улыбайтесь, смейтесь, расстраивайтесь, когда это уместно).

3. Определите цели своего слушания. Установлено, что эффективность процесса слушания возрастает, если слушателю удастся сформулировать цели получения информации, т. е. понять «зачем ему это нужно».

4. Умейте сосредоточиться на том, что говорит собеседник. Это требует определенных усилий, поскольку сосредоточенное внимание удерживается, по мнению специалистов, не более одной минуты. Старайтесь до минимума свести ситуационные помехи (принимается за враждебность) и не избегайте взгляда (это интерпретируется как неискренность).

5. Старайтесь понять не только смысл слов, но и чувства собеседника. Помните, что люди передают свои мысли и чувства «закодированными», в соответствии с принятыми социальными нормами. Необходимо научиться «считывать» невербальные сигналы, которые позволят прочувствовать экспрессию собеседника и корректно на нее откликнуться.

6. Умейте быть наблюдательными. Особенно важно следить за невербальными сигналами (языком тела) собеседника, поскольку на эмоциональное общение приходится достаточно большая часть любого разговора. При этом постарайтесь обратить внимание на то, совпадают ли слова и невербальные сигналы (движения Глаз и правой руки) собеседника, есть ли между ними гармония.

7. Высказывайте одобрительную реакцию по отношению к собеседнику. Ваше одобрение помогает ему точнее выразить свои мысли. Любая отрицательная реакция слушателя, выраженная невербально (не произносите ни слова, демонстрируете «неприятие» ИЛИ «отсутствие», отвернулись от говорящего, закрыли лицо руками, повернули ноги в сторону выхода, смотрите на часы, ерзаете, положили на стол портфель), вызывает у говорящего защитную реакцию, чувство неуверенности и настороженность.

Не зря утверждал Л. Фейхтвангер, что человеку нужно два года, чтобы научиться говорить, и шестьдесят лет, чтобы научиться держать язык за зубами, т. е. слушать.

**А. Пиз, Б. Пиз** разработали *золотые правила* хорошего слушателя:

1. Используйте принцип «активного слушателя».

2. Подбадривайте собеседника.
3. Сохраняйте визуальный контакт с собеседником.
4. Наклоняйтесь к собеседнику.

**А. Ярославски, С. Доваль** считали, что в медиации важны следующие навыки в слушании клиентов:

1. Фильтрация услышанного.
2. Сопереживание (эмоционально встать на место собеседника).
3. Наблюдение (к пониманию содержания и эмоционального настроя говорящего).
4. Смена эмоций.

#### **Вопросы и задания для закрепления**

1. Почему так важно слушать людей в медиации?
2. Опишите и на практике апробируйте колесо слушания.
3. Каких рекомендаций желательно следовать медиатору в процессе слушания разрешения конфликта.
4. Разработайте золотые правила эффективного слушания в медиации.



#### **Литература**

1. Ярославски А., Доваль С. Практическое пособие по медиации. – М.: Изд. решения. – М., 2015. – 160 с.
2. Панфилова А.П. Теория и практика общения: учеб. пособие для студ. учреждений сред. проф. образования/ А.П. Панфилова. – 4-е изд., стер. – М.: Издательский центр «Академия», 2012. – 288 с. (с.40-54).
3. Панкратов В.Н. Манипуляции в общении и их нейтрализация: Практическое руководство. – М.: Изд-во Института Психотерапии, 2001. – 208 с. (с. 73-82).
4. Винокур В.А. Уловки в споре. – СПб.: Речь, 2005. – 142 с.
5. Столярченко Л.Д. Психология делового общения и управления. – Учебник – РнД.: Феникс, 2005. – 416 с.
7. Культура речи и деловое общение. Учебное пособие для студентов всех специальностей / под редакцией: Е.Н. Лёгочкиной. – Белгород-2012. – 52 с.
8. Суховершина Ю.В., Тихомирова Е.П., Скоромная Ю.Е. Тренинг делового (профессионального) общения. – 2-е изд. – М.: Академический Проект; Фонд «Мир», 2009. – 128 с. – (Тренинги и практикумы). (с. 59-77).

9. Карнеги Д. Язык убеждения. – М.: Изд-во Эксмо-Пресс, 2001. – 288 с.
10. Соснова М.Л. Тренинг коммуникативного мастерства: учеб. метод. пос. – М.: Академич. проект, 2010. – 265 с.
11. Масляев О.И. Психология человека. – Д.: Сталкер, 1998. – 416 с.
12. Кузнецов И.Н. Практикум по риторике. Учеб. справоч. пособие – Мн.: совр. слово, 2004. – 352 с.
13. Карнеги Д. Язык убеждения. – М.: Изд-во Эксмо-Пресс, 2001. – 288 с.
14. Ягнюк К.В. Анатомия терапевтической коммуникации. Базовые навыки и техники. Учебное пособие. – М.: Когито-центр, 2016. – 166 с. (с. 78-101).
15. Приемы активного слушания <http://prodawez.ru/prodazi/umenie-slusat-aktivnoe-slusanie.html>
16. Хачатурян С.Д. Консультирование в деятельности «Телефонов доверия» при правоохранительных органах: учеб.-метод. пособие / ВЮИ Минюста России. – Владимир, 2000. – 220 с.
17. Моносова А.Ж. Книга для бизнес-тренера: технологии и искусство. –СПб.: Речь, 2008. – 250 с. (с.161).
18. Подгузов А.Н. Технологии эффективных продаж. Готовый тренинг / под ред. Ж.В. Завьяловой. – СПб.: Речь, 2007. – 128 с. (с. 64).
19. Скрипник Н. Вопросы, которые стоит задать самому себе. [https://psy-practice.com/publications/psikhicheskoe-zdorove/voprosi\\_kotorige\\_stoit\\_zadat\\_samomu\\_sebe/](https://psy-practice.com/publications/psikhicheskoe-zdorove/voprosi_kotorige_stoit_zadat_samomu_sebe/)
20. Подгузов А.Н. Технологии эффективных продаж. Готовый тренинг / под ред. Ж.В. Завьяловой. – СПб.: Речь, 2007. – 128 с.



### **3.6 Искусство задавания вопросов в медиативном процессе**

Один из навыков, который ценится у медиатора в медитивном процессе является искусство задавать вопросы. Вопросы не только активизируют мыслительный процесс человека, но и привлекают внимание, помогают фокусироваться и выйти на новый уровень развития и роста человека.

Байка

*Известно, что, путешествуя по Мексике, немецкий ученый А. Гумбольдт все время расспрашивал своих спутников обо всем, что видел. В конце концов один из них воскликнул: «Господин Гумбольдт, вас называют великим ученым, но почему же вы без конца спрашиваете обо всем?». – «Именно поэтому я и знаю так много», – спокойно ответил ученый.*

*Умение правильно формулировать вопросы и умело отвечать на них во многом помогают достичь лучшего взаимопонимания собеседников. Для того чтобы задать вопрос или ответить на него, нужна компетентность медиатора.*



Эффективности общения способствуют умения задавать вопросы и отвечать на них. Вопросы заставляют человека думать: они представляют собой одну из логических форм, которая включает в себя прежде всего исходную информацию, а также указание на ее недостаточность и необходимость дальнейшего дополнения и расширения. Однако заставить человека думать, ставить разнообразные вопросы – самое сложное в процессе взаимодействия. Философ **Иммануил Кант** верно подметил: *«Умение ставить разумные вопросы есть уже важный необходимый признак ума и проницательности».*

**Вопрос** – это логическая форма, включающая исходную информацию с одновременным указанием на ее недостаточность с целью получения новой информации в виде ответа (В.Н. Панкратов).

*О роли и значимости вопросов, задаваемых участниками общения друг другу* специалист в области коммуникации **А.П. Панфилова** писала:

- вопрос удобная форма побуждения («Вы могли бы?..»);
- с помощью вопросов привлекается внимание собеседника;
- вопросы несут определенную информацию (в частности, вопрос свидетельствует о том, что задающий его знает ситуацию);
- с помощью вопросов можно наводить собеседников на нужный ответ (уже содержащийся в самом вопросе. Например, вопрос, требующий согласия);
- сразу после восприятия вопроса видна обратная связь с собеседником, так как его невербальные сигналы показывают отношение к теме вопроса, которое может распространиться и на задававшего вопрос;
- вопросы помогают спровоцировать собеседника на высказывание своей точки зрения, «раскрыть» его;
- правильно сформулированный вопрос позволяет дипломатично исправить ошибку в аргументации или поведении;
- вопросы создают основу для эффективного взаимодействия.

**С.К. Зайганова, Н.Н. Тарасов, В.В. Ярков** отмечали, что в медиации при постановке вопросов необходимо добиваться корректности их формулировки и желательно следовать **требованиям** (с. 144):

1. *Вопрос не должен содержать скрытое основание, которое не установлено и не принято обеими сторонами.*

2. *Формулировка должна исключать скрытое отношение, косвенную оценку (например, «Почему вы настаиваете...?») «Почему вы непременно хотите...?»). Которые обычно воспринимаются как содержание, скрытую оценку. Лучше задавать вопросы: «На чем основан ваш выбор?». «В чем преимущество этого варианта?».*

Вопрос «Почему вы не принимаете...?» создает эффект скрытого обвинения. Корректнее будет формулировка, смещающая смысловую направленность вопроса с факта отказа на его причины, например, «Что мешает принять...?».

В коммуникации существуют определенные **требования и к изложению информации** (с.145):

1. *Предъявляя информацию, высказываться только в рамках утвержденной темы. Не размывать предмет обсуждения, обращения к несогласованным вопросам.*

2. *Концентрация внимания на ключевых положениях и идеях, которые помогут принципиально в решении вопроса.*

3. *Предоставлять возможность реагировать на ход изложения (Правило «Флажка, сигнальная договоренность»).*

4. *Учитывать реакции собеседника путем корректировки хода изложения (разъяснять отдельные положения или усиливать аргументацию).*

5. *Точно отвечать на поставленный вопрос (адекватность в плане содержания)*

## **Виды вопросов**

Важно в медиации учитывать возможности **видов вопросов** для организации информационного обмена и управления ходом обсуждения медиатором.

*Писатель Максим Горький подметил: «Да не о том думай, что спросили, а о том – для чего? Догадаешься для чего, тогда и поймешь, как надо ответить». Какой мы получим ответ, зависит от постановки вопроса в коммуникативном процессе.*

Человек при умелом использовании вопросов обеспечивает достижение нескольких ключевых задач: управлять активностью участников; управлять психологической позицией участников; управлять инициативой в группе.

Какие существуют виды вопросов (см. табл. 50).

Таблица 50

**Виды и техники постановки вопросов**

<i>Вопросы</i>	<i>Содержание</i>
1	2
<b>Открывающие вопросы</b>	<p><b>Открывающие вопросы уходят от устоявшихся позиций и открывают пространство для новых путей.</b></p> <p>Они помогают находить возможности, которые до настоящего времени были скрыты. На открывающие вопросы нельзя просто ответить «да» или «нет», в качестве ответа они требуют целого предложения. Как правило, они начинаются с вопросительных слов «где», «кто», «когда», «что», «как», «с кем», «сколько», «насколько».</p> <p><i>«Какие из ваших только что названных критериев лучше всего удовлетворяют предложению..., а какие подходят меньше?».</i></p> <p>Задавайте открывающие вопросы в начале и середине встречи, чтобы разрушить окаменевшие позиции и сделать возможным возникновение новых идей.</p>
<b>Открытые вопросы</b>	<p><b>Открывают встречу.</b></p> <p>Открытые вопросы называют вопросы, <b>не задающие точных границ содержания и предполагающие ответ в виде свободного изложения мыслей.</b></p> <p>Вопросы, предполагающие развернутый ответ. Открытые вопросы полезны для начала двусторонней коммуникации, их цель – собрать необходимую информацию.</p> <p>Открытые вопросы имеют следующие характеристики:</p> <p>Предполагают развернутый ответ на вопрос и ориентированы на «движение» клиента в его проблеме и обсуждение его чувств. Например, вопрос «С чего бы вы хотели начать сегодня?» предполагает развернутый ответ и</p>




1	2
	<p>провоцирует клиента на понимание своей потребности в данный момент, а вопрос «Какие чувства вы сейчас испытываете?» позволяет клиенту глубже понять свои чувства и обсудить их;</p> <p>ориентированы на формирование у клиента ответственности за беседу и исследование им своего внутреннего мира: установок, чувств, мыслей, поведения, ценностей и т. п.</p> <p><i>Начинайте вопрос со слов:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– «Какие аргументы можно привести в пользу такого решения?»</li> <li>– «Что мы можем для этого сделать?»</li> <li>– «Что мешает вам рассмотреть этот вариант?»</li> <li>– «Что? Как? Почему? Каким образом? При каких условиях?» и т. п.</li> <li>– «На какие факты (условия, ограничения, преимущества и т. п.) мы должны обратить внимание?»</li> <li>– «Что следует предпринять, чтобы изменить ситуацию?»</li> <li>– «Какой результат был бы приемлемым для вас?»</li> <li>– «Как мы могли бы сформулировать свою задачу?»</li> <li>– «Что вы имеете в виду, когда говорите о...»</li> <li>– «Если вы займете эту позицию, то какими будут ваши первые действия?»</li> <li>– «Как часто подобная проблема встречается в вашей деятельности?». Кроме того, открытые вопросы часто начинаются с вводных оборотов, например, «Расскажите о...», «Как вы считаете...», «Что вы думаете о возможностях?».</li> </ul> <p><i>Привлекательность открытых вопросов</i> связана с тем, что: они позволяют устанавливать контакт, создают вовлеченность и заинтересованность собеседника; предоставляют ему возможность свободного ответа с самостоятельным выбором способа ответа; поощряют немедленную обратную связь; помогают более детально анализировать мнения и ценности; проверяют степень понимания; создают обстановку внимания и доброжелательности в разговоре.</p>
<p><b>Закрытые вопросы</b></p>	<p>Вопросы, <b>предполагающие однозначный ответ</b> (например, сообщение точной даты, названия, указания на количество чего-либо и т. п.) или ответы «да» или «нет», «согласен».</p> <p>Грамматически эти вопросы начинаются с глагола:</p>

1	2
	<ul style="list-style-type: none"> <li>– «Сможете ли вы это сделать?»</li> <li>– «Готовы ли вы обсуждать...?»</li> <li>– «Известно ли вам, что...?».</li> </ul> <p>Вместе с тем злоупотреблять закрытыми вопросами не рекомендуется, так как они не позволяют участникам активно взаимодействовать, а вот в ситуациях проверки информации или ограничения возможностей выбора такой вопрос вполне уместен.</p> <p>Например, «Часто ли вы поступаете таким образом?».</p> <p>Закрытые вопросы применяются чаще тогда, когда прямого ответа «да» или «нет» достаточно: нужно получить или уточнить информацию; подтвердить понимание фактов, согласие или договоренности; принять решение в случае, когда существует альтернатива («да» или «нет»).</p> <p>Например,</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– <i>Когда истекает срок сдачи ...?</i></li> <li>– <i>Сколько у вас осталось в резерве единиц?</i></li> <li>– <i>Ты согласен взяться за этот ...?</i></li> <li>– <i>«У вас есть еще сомнения?»</i></li> <li>– <i>«Хотите ли вы подписать это сейчас?»</i></li> <li><i>Хотите ли вы прийти сегодня к согласию?</i></li> </ul>
<p><b>Вопросы с конструктивными предварительными допущениями</b></p>	<p>Вопросы относительно внутренней позиции, исходящая из конструктивных предварительных допущений.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– <i>«Существовало ли что-то», в связи с чем это было важно для вас?</i></li> <li>– <i>«Для чего Вам это так важно?»</i></li> <li>– <i>«Предположим, в будущем Вы будете...»</i></li> <li>– <i>«Представьте себе, что эта проблема будет решена. Что конкретно измениться для Ваших...?»</i></li> <li>– <i>«Предположим, что ...передал Вам.... Сколько времени, на Ваш взгляд, это сэкономило бы?»</i></li> <li>– <i>Предположим, вы достигли согласия в том, как вы хотите...? Какие другие темы следовало бы еще обсудить?»</i></li> <li>– <i>«Если бы этот вопрос был решен, что бы вы стали делать по-другому?».</i></li> </ul>
<p><b>Специальные вопросы</b></p>	<p><b>Углубление понимания высказываний</b> клиента, раскрытие их точного смысла, а также направление речи клиента в нужное русло и стимулирование его к более глубокому осмыслению своего рассказа и, следовательно, к более глубокому осознанию своей проблемы.</p>
<p><b>Парадоксальные вопросы</b></p>	<p>Парадоксальные вопросы имеют следующие характеристики:</p>


1	2
	<ul style="list-style-type: none"> <li>– ориентированы на «движение» клиента в своей проблеме, на формирование у него нескольких точек зрения на проблему;</li> <li>– провоцирование у клиента сомнения в тех истинах, которые он считает очевидными, с тем чтобы он понял, насколько эти истины являются «его» истинами и установками, а не привнесены извне, то есть не интроецированы;</li> <li>– подталкивание клиента к переосмыслению некоторых своих решений, поведения и т. п.;</li> <li>– для постановки такого вопроса консультант использует конструкции типа «А почему бы вам не...?» или «А что было бы, если бы...?».</li> </ul>
<p><b>Уточняющие вопросы</b></p>	<p>Построенные фразы, вопросы, предложения <b>направленные на уточнение смысла высказывания</b> клиента и правильное понимание человеком проблемы, а также на углубление понимания клиентом своей проблемы, поведения, чувств, эмоций и самого себя.</p> <p>К уточняющим техникам относятся такие приемы ведения беседы, как:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– уточнение, имеющее следующие отличительные особенности: представляет собой такой вопрос, фразу или высказывание клиента, которые провоцируют клиента на более подробный и развернутый рассказ;</li> <li>– помогает расширить зону опознавания клиента, мягко подводя его к истине и подготавливая прочную основу для дальнейших действий, не формируя при этом защитных реакций у клиента;</li> <li>– часто в уточняющем вопросе содержится такая вопросительная конструкция, которая помогает прояснить непонятные моменты: «что именно», «как именно» и т. п.</li> </ul>
<p><b>Наводящие вопросы</b></p>	<p>Это вопросы, в которых <b>уже предполагается ответ</b>. Используются с тем, чтобы подвести говорящего к ответу, который ожидается от него услышать.</p> <p>Наводящие вопросы, как правило, заканчиваются «защепками», не позволяющими участнику ответить отрицательно.</p> <p>Например,</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– «Коммуникативная компетентность важна для эффективного взаимодействия, ведь правда?», «Ведь это так?», «Не правда ли?», «Вы согласны?» и т.д.</li> <li>– «Я думаю, вы согласитесь с тем, что...?».</li> </ul>

1	2
	<ul style="list-style-type: none"> <li>– «Как профессионал, вы согласны тем, что...?»</li> <li>– «Большинство владельцев считают, что... Что вы об этом думаете?»</li> </ul>
<p><b>Направляющие вопросы</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Позволяют изменить ход обсуждения и направить его в нужное русло. По форме могут выглядеть как:</li> <li>– Просьба и развить мысль («<i>Не могли бы вы остановиться на этом более подробнее?</i>», «<i>Какие пути реализации такого варианта можно предложить?</i>»)</li> <li>– Пояснить высказывание («<i>Что вы имели в виду, утверждая...?</i>»)</li> <li>– Высказывать отношение к пониманию («<i>Правильно ли я понимаю, что вы готовы обсуждать?</i>»)</li> </ul>
<p><b>Зондирующие (проясняющие) вопросы</b></p>	<p>Эти вопросы используются для получения информации.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– «<i>Как...?</i>» «<i>Почему...?</i>» «<i>Где...?</i>» «<i>Расскажите мне о...?</i>»</li> <li>«<i>Что вы понимаете под... ?</i>»</li> </ul>
<p><b>Отражающие вопросы</b></p>	<p>Это вопросы, в которых отражается содержание ответа.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– «<i>Из ваших слов получается, что...?</i>»</li> <li>– «<i>Вы действительно считаете, что...?</i>»</li> <li>– «<i>Вы говорите, что...?</i>»</li> </ul>
<p><b>Проективные вопросы</b></p>	<p>Применяются для раскрытия ключевых «мотиваторов» человека, то есть того, что им движет к цели. Это вопросы «не о себе».</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– «<i>Что бы вы сделали в этой ситуации, если бы...?</i>»</li> <li>– «<i>По каким причинам люди работают?</i>»</li> <li>– «<i>Зачем люди делают карьеру?</i>»</li> </ul>
<p><b>Вопросы-переключатели</b></p>	<p>Эти вопросы служат для плавного направления беседы на новую или вскользь упоминавшуюся тему. Они помогают тогда, когда разговор заходит в тупик.</p> <p>«В начале беседы вы упомянули о том, что... Давайте поговорим об этом?»</p>
<p><b>Развивающие вопросы</b></p>	<p>Применяются тогда, когда собеседник дает краткие ответы, которые требуют дальнейшего развития.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– «<i>Пожалуйста, продолжайте, это очень интересно...</i>»</li> <li>– «<i>Расскажите мне более подробно о...</i>»</li> </ul>
<p><b>Альтернативные вопросы</b></p>	<p>Альтернативные вопросы, предполагающие выбор ответа из нескольких вариантов. И чаще всего для управления ходом разговора и мягкого давления на собеседника через «Выбор без выбора».</p> <p>Вопросы, в формулировке которых содержатся варианты ответов. Альтернативные вопросы формулируются с</p>

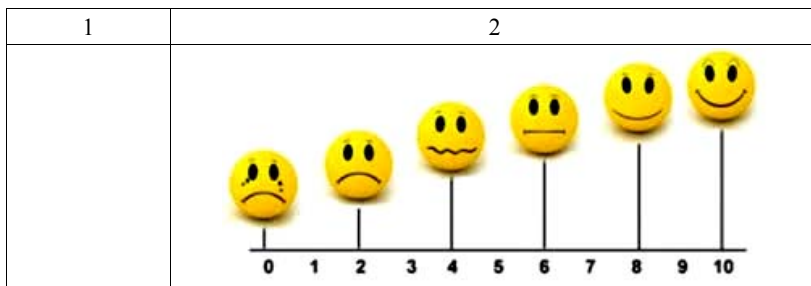
1	2
	<p>помощью перечисления, разделительных союзов «или», «либо». Помогают перевести в новое русло, предоставить выбор из заготовленных альтернатив.</p> <p>Например,</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– <i>«Для вас предпочтительнее первый или второй вариант?»</i></li> <li>– <i>«Вам удобно сейчас или мы назначим другое время?»</i></li> <li>– <i>«Ты предпочитаешь воспринимать информацию на слух, зрительно или комбинированно?»</i></li> <li>– <i>«Ты предпочитаешь, чтобы я дал тебе ответ по телефону, прислал по факсу или по электронной почте?»</i></li> </ul> <p><i>«Вас интересуют проблемы мотивации студентов, мотивации персонала или мотивации политических деятелей?»</i></p>
<b>Вопросы по содержанию, факта или мнения</b>	<p>может касаться факта или мнения – то есть объективной или объективной реальности (Вы часто..., Сколько раз в год...)</p>
<b>Нейтральные вопросы</b>	<p>«Сколько сейчас времени?»</p>
<b>Давящие вопросы</b>	<p>«Ну, и сколько же сейчас времени?»</p>
<b>Блокирующие вопросы</b>	<p>Используются для пресечения негативных тенденций в коммуникации. По содержанию – обобщают, уточняют, конкретизируют.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– <i>«Правильно ли я вас понял, что в нашем разговоре Вас не устраивает все?»</i></li> <li>– <i>«Что именно вас не устраивает?»</i></li> <li>– <i>«Не могли бы вы продиктовать ваши претензии?»</i></li> </ul>
<b>Вопросы, выражающие сомнение</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Могли бы вы себе представить, что...?</li> <li>– Что бы вы сказали, если...?</li> <li>– Вы уже обдумали, что...?</li> </ul>
<b>Вопросы-внушения</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Ваш опыт руководителя не доказывает ли, что...?</li> <li>– Вы также не придерживаетесь мнения, что...?</li> </ul>
<b>Контрольно-подтверждающие вопросы</b>	<p>Могу ли я считать, что это развеяло ваше сомнение в том, что...?</p> <p>Не могли бы мы теперь оставить эту тему и обратиться к такому вопросу, как...?</p> <p>Вам ведь понятны мои главные идеи?</p>

1	2
<p><b>Изолирующие вопросы:</b></p>	<p>– Если мы рассмотрим это предложение, вы согласитесь с тем, что...?</p> <p>– Могу ли я исходить из того, что ваше решение зависит только от выяснения вопроса о...?</p> <p>– Если предположить, что этот пункт мы выяснили, что вы будете...?</p>
<p><b>Вопросы рефрейминга (рамочные)</b></p>	<p><b>Открытие перспектив с помощью рамочных (рефрейминговых) вопросов. Изменяют контрольные рамки.</b></p> <p>Рефрейминг представляет собой инструмент, при помощи которого что-то помещается в новые рамки. Любое высказывание можно рассматривать в больших, небольших или расположенных совершенно под другим углом зрения. В зависимости от того, как мы спрашиваем, мы направляем внимание респондента. Задача медиатора сделать возможность сопоставления различных рамок с различными способами видения и создания структур, облегчающих взаимопонимание.</p> <p>– <i>«Итак, до настоящего момента он...а вы хотите это изменить?»</i></p> <p>См* Притча «Конь» (после таблицы).</p>
<p><b>Вопросы, ориентирующие на ресурсы</b></p>	<p><b>Пробуждают ресурсы, в которых дремлют идеи.</b></p> <p><i>Некоторые люди говорят, что стакан наполовину полон, другие – что он наполовину пуст. Но, может быть, стакан просто слишком большой для такого количества жидкости. Может быть, Вы найдете в процессе медиативных переговоров пути вновь наполнить стакан наиболее привлекательным способом. Может быть, участники будут рады, если им представится возможность вместе опустошить стакан и налить в него что-нибудь получше. Когда люди сами в состоянии продуктивно обсуждать темы конфликта и вести их к хорошему завершению, то причина всегда в том, что они могут активизировать ресурсы.</i></p>  <p>Это вопросы, которые заставляют оппонента светиться и разряжают обстановку и пробуждают дремлющие идеи. Направляют внимание на те части, которые полезны для поиска решения.</p> <p>– <i>«Означает ли факт вашего возмущения то, что вам не совсем безразлично, что делает...?»</i></p>

1	2
	<p>– «Я знаю, что у вас очень много дел, но несмотря на сжатые сроки, как вы с этим справлялись?»</p> <p>– «Как вам до сих пор удавалось держать под контролем такую сложную ситуацию?»</p> <p>– Как Вам удавалось, несмотря на жестокую конкуренцию, требующую полной самоотдачи, достигать таких хороших результатов?</p> <p>– У Вас так много задач. Что Вы делали для того, чтобы, несмотря на трудности, вовремя выполнить все проекты?</p> <p>– Каким образом Вы решали этот вопрос до настоящего момента?</p> <p>– Вы оказывали помощь Вашим сотрудникам в этой очень сложной ситуации. Что Вы делали для того, чтобы сотрудничество было таким успешным?</p> <p>– Кто из людей, знающих Вас с детства, меньше всего удивились бы тому, что Вам это удалось? И почему?</p> <p>Я знаю, что данная ситуация для Вас очень непростая. Каким образом Вам, несмотря на это, удалось выполнить все задачи?</p>
<b>Возвратные вопросы</b>	<p>– Это чрезвычайно важные вопросы, мы ведь вернемся к ним в ходе разговора?</p> <p>– Проблема меня очень интересует. Могли бы вы еще раз подробно остановиться на этом?</p> <p>– Я согласен с вами по поводу... Вы не будете против, если мы вернемся к этому вопросу?</p> <p>– Вы действительно считаете, что...?</p> <p>– Как вы пришли к этому?</p>
<b>Циркулярные вопросы</b>	<p>– <b>Циркулярные вопросы нейтрализуют</b> благодаря тому, что одному сотруднику задают вопрос о мнении его оппонента по некоему поводу.</p> <p>– Если Вы оба сейчас подумаете о предстоящем обсуждении, то, как Вы предполагаете, чего ждет Ваш оппонент от этого разговора?</p> <p>– По каким признакам Ваши сотрудники заметили бы, что Вы, наконец-то, нашли приемлемый для всех участников выход?</p> <p>– Как Вы думаете, насколько это предложение могло бы понравиться Вашей коллеге?</p> <p>– Предположим, что после следующего разговора Ваша коллега закрывает дверь именно так, как она только что предложила, - максимально осторожно. Как Вы думаете, каким образом это могло бы повлиять на настроение на Вашем этаже?</p>

1	2
	<p>– По каким признакам Ваши сотрудники заметили бы, что Вы распределили время после этой беседы так, чтобы успеть сделать больше?</p> <p>– Если Ваши коллеги заметят, что вы снова разговариваете друг с другом, как Вы думаете, им понравится это? Предположим, что Вы смогли бы так реализовать предложения по улучшению работы, что все будут Вас поддерживать. Как отнеслось бы к этому ваше центральное руководство?</p>
<p><b>Извлекающие вопросы</b></p>	<p><b>Побуждающие собеседника к предъявлению информации.</b> Они могут формулироваться как «просьба об устранении нашего незнания». Используются как для получения информации в рамках темы обсуждения, так и для выяснения оснований конкретных утверждений, целей высказывания.</p>
<p><b>Шкалирующие вопросы</b></p>	<p><b>Вопросы, позволяющие обеспечить и измерить качество.</b>  <b>Замеряют состояние до встречи, прогресс во время встречи, достижения в конце встречи и, в случае необходимости, формулирование цели после встречи.</b></p> <div data-bbox="378 831 882 970" style="text-align: center;"> <p><b>0-10 ЧИСЛОВАЯ РЕЙТИНГОВАЯ ШКАЛА БОЛИ</b></p>  </div> <p>– «По шкале от 0 до 10 оцените, насколько вам понравилась данная идея решения конфликта».</p> <p>– Представьте себе шкалу с делениями от 0 до 10. Какой цифрой вы оценили бы срочность решения данного вопроса?</p> <p>– На шкале с делениями от 0 до 10 расположите вашу готовность работать вместе над поиском справедливого решения, причем «справедливое» означает, что вы оба будете на 100% этим решением удовлетворены?</p> <p>– Насколько велика ваша готовность к конструктивному поведению по отношению...</p> <p>– Проведена конкретизация важной темы. Как бы вы оценили вашу удовлетворенность решением по шкале оценок от 0 до 10?</p>





См\* Пример, Вопросы в открытии новых перспектив с помощью рефрейминга (рамки)

### **Притча «Конь»** (И. Зинуров)

*Жил-был в деревне старый человек. Он был очень беден, но даже короли завидовали ему, потому что у него был прекрасный белый конь. Ему предлагали за коня баснословные деньги, но старик говорил: «Этот конь для меня не конь, а личность. Как можно продать личность, друга?».*



*Человек был беден, но никогда не соглашался продать коня. Однажды утром он не обнаружил коня в стойле. Собралась вся деревня и все осудили старика:*

*«Ты – глупый старик, – говорили ему. – Мы знали, что когда-нибудь коня украдут. Уж лучше бы ты его продал. Что за невезение!». Старик сказал: «Я не знаю всей истории. Я не знаю, ушел ли он, или его увели. Есть факт, все остальное – суждение. Является это невезением или благословением, я не знаю, потому что все это только часть. Кто знает, что последует за этим?».*

*Люди засмеялись. Они всегда знали, что он немного ненормальный. Но спустя пятнадцать дней конь неожиданно вернулся, мало того, он привел с собой четырех жеребят.*

*Люди снова собрались и сказали: «Ты был прав, старик, это не было невезением, это – благо».*

*И опять старик сказал: «Я не знаю всей истории. Знаю только, что коня не было, потом он вернулся. Кто знает, благословение это или нет? Вы прочли единственное слово в предложении – как вы можете судить о целой книге?».*

*Но люди все равно решили, что он не прав, ведь коней стало больше! У старика был единственный сын. Он начал объезжать жеребят и спустя неделю упал и сломал ногу.*

*Люди сказали: «Вот ведь невезение! Твой единственный сын лишился возможности ходить, а ведь он был тебе единственной поддержкой! Уж лучше бы ты тогда продал коня, были бы хоть деньги».*

*И в который раз старик ответил им: «Вы одержимы суждением, не заходите так далеко. Я только знаю, что сын упал и сломал ногу. Никто не знает, невезение это или благословение».*

*Так случилось, что через несколько недель в стране разгорелась война, и всю молодежь забрали в армию. Только сын старика остался, потому что был покалечен. Все жители плакали, потому что сражения были проиграны и большинство молодежи погибло.*

*Люди пришли к старику и сказали ему: «Ты был прав, это оказалось благом. Может быть, твой сын и покалечен, но он с тобой, наши сыновья ушли навсегда».*

*И снова старик сказал: "Вы продолжаете судить. Я не знаю всей истории, и никто не знает. Суждение означает застывшее состояние ума. Не судите, иначе вы никогда не станете едины с целым".*

*В действительности путешествие никогда не заканчивается. Одна часть заканчивается, зато другая начинается, одна дверь закрывается, другая – открывается. Вы достигаете вершины, но появляется другая, более высокая. Жизнь есть бесконечное путешествие!*

Древняя азиатская метафора демонстрирует нам такую смену рамок: старый крестьянин нашел лошадь. Вся деревня радовалась вместе с ним. Но мудрый крестьянин посмотрел на походку через более крупную рамку и покачал головой. Некоторое время спустя его сын сломал ногу, когда ехал на этой лошади домой. Деревня жалобно причитала. А крестьянин снова мудро улыбался. Когда началась война, сыновья всех жителей были призваны в армию. Только сын крестьянина, инвалид, остался дома.

Существуют и **другие категории вопросов** (А.П. Панфилова, с. 110):



*вопросы для проработки* – для информации общего характера, например, «Расскажите мне о...», «Есть ли еще что-нибудь?»;

*детализированные вопросы* – запрашивающие более подробную информацию. Например, «Что именно она сказала?», «Когда это произошло?»;

*вопросы об ощущениях* – задаваемые, когда необходимо знать об эмоциональном воздействии чего-либо, например, «Что вы почувствовали, когда это произошло?», «Что вы ощущаете, когда люди агрессивно настроены по отношению к вам?»;

*вопросы о взглядах* – задаются для того, чтобы выяснить точку зрения человека относительно чего-либо, например, «Что вам меньше всего нравится в вашей настоящей работе?», «Что бы вам понравилось из того, чего у вас нет?»;

*вопросы о поведении* – задаются для того, чтобы можно было спрогнозировать поведение человека в будущем, например, «Что вы сделали, когда это случилось в прошлый раз?», «Как вы отреагировали, когда...».

При задавании вопроса в коммуникативном процессе могут допускаться **ошибки** (см. табл. 51).

Таблица 51

**Типичные ошибки при постановке вопросов и способы их преодоления**

<i>Типичная ошибка в формулировке вопроса</i>	<i>Почему это ошибка?</i>	<i>Способ преодоления</i>
1	2	3
Почему?	Скрытое обвинение: «Ваш выбор мне не понятен, а следовательно, неправилен».	Каковы основные аргументы в пользу этого решения? Какова логика этого выбора? Чем можно было бы подтвердить решения?

1	2	3
Почему вы не...?	Скрытое обвинение: «Вы выбрали неправильный путь».	Какие меры могли бы быть эффективными в этой ситуации? Как мы могли бы обосновать их эффективность?
Как вы могли согласиться...? (отказаться... пригласить...не пригласить...так ответить...не ответить и т.п.)	Скрытое обвинение: «Вы недостаточно опытни (предусмотрительны, лояльны по отношению к организации) и т.п.)	Чем было продиктовано положительное решение? Что побудило вас согласиться? Не могли бы вы привести обоснования своего решения?

## Правила при формулировании вопросов

Задавая вопросы в коммуникативном процессе, желательно придерживаться следующих некоторых правил.

**В.Н. Панкратов** в правилах постановки вопросов предлагает:



– Корректность постановки вопросов. Они должны быть правильно сформулированы по форме и содержанию. Провокационные и неопределенные вопросы недопустимы.

– Предусмотрена альтернативность ответа («да» или «нет») на уточняющие вопросы.

– Краткость и ясность формулировки вопроса. Длинные, запутанные вопросы затрудняют их понимание и ответ на них.

– Простота вопроса. Если вопрос сложный, то его лучше разбить на несколько простых.

– Отличие обычных вопросов от риторических. Риторические вопросы, как известно, являются суждениями, так как в них содержится утверждение или отрицание; обычные же вопросы суждениями не являются (с.102).

Для того чтобы вопрос был **понят** собеседником, необходимо (**А.П. Панфилова**, с. 109):

– делать вопросы короткими;

- удостовериться, что они корректны и задаются с потенциальной возможностью участников ответить на них;
- исключить отгадывание;
- избегать вопросов, требующих публичных откровений;
- не отвечать самому на свои же вопросы.

*По правильности постановки* вопросы делятся на корректные и некорректные.

*Корректный* (от лат. *correctus* – вежливый, тактичный, учтивый) вопрос – это вопрос, предпосылка которого является истинным и непротиворечивым знанием.

*Некорректный вопрос* основан на предпосылке ложного или противоречащего суждения (суждений), смысл которого (которых) не определен. Различают два вида логически некорректных вопросов: тривиально некорректные и нетривиально некорректные (от лат. *trivials* – избитый, пошлый, лишенный свежести и оригинальности). Вопрос является тривиально некорректным или бессмысленным, если он выражается предложениями, содержащими неясные (неопределенные) слова или словосочетания.

**А.П. Панфилова** выявила правила, способствующие успеху собеседников при задавании вопросов:

1. *Прежде чем отвечать на вопрос, сделайте паузу* (не менее 7 секунд) для размышления. Или скажите: «Благодарю вас за вопрос, он оказался для меня неожиданным (я его ожидал)».

2. *Своими словами повторите вопрос так, как он был вам задан или в своей собственной интерпретации.* Например, «Спасибо за вопрос (следование Правилу 1). Насколько я вас понял, вас интересуют вопросы управления конфликтами? (следование Правилу 2). Я сейчас вам дам необходимую информацию».

3. *Если вопрос оказался сложным по составу* (т.е. состоящим из нескольких простых), то сначала разделите его на составляющие части, а затем спросите, на какой из них отвечать вначале. Практика свидетельствует, что зачастую сложный по составу вопрос задают те, кто необходимую информацию закладывает именно в последнюю часть сложного вопроса.

4. *Если перед вами поставлен трудный по содержанию вопрос, то:*

а) попросите повторить вопрос, поскольку вы не уверены, что поняли его. При повторении вопрос окажется короче, яснее, лучше сформулирован;

б) повторите вопрос так, как вы его поняли (следование Правилу 2);

в) попросите несколько минут на размышление, за это время о вопросе могут просто забыть;

г) если вы правильно поняли вопрос, попробуйте в качестве ответа привести аналогичный пример из собственного опыта, Похожий на ситуацию, предлагаемую в вопросе собеседника.

5. *Если вам задают вопрос открытого типа, то сначала уточните, какая конкретно информация интересует автора вопроса. Это позволит вам сэкономить время на обдумывание ответа, не сказать ничего лишнего и более точно спрогнозировать ожидания собеседника.*

6. *Не следует воспринимать вопросы как знак агрессии против вас. Отвечайте в корректной и доброжелательной манере, не защищайтесь и не оправдывайтесь. В случае, когда вопросы представляют собой настоящий вызов, когда человека хотят поставить в тупик, в трудное положение, подорвать доверие или опровергнуть все то важное, что было им сказано или сделано, то необходимо использовать вариант ответа на вопрос-вызов путем перефразирования или переформирования сути вопроса на противоположное.*

7. *Если вам задают непредвиденный вопрос, и вы не знаете, как на него ответить, то попросите разрешения ответить на него чуть позже, или отделайтесь коротким ответом типа «да», «нет», или переадресуйте вопрос тому, кто его задал.*

8. *Не затягивайте ответы на вопросы. Отвечайте коротко, не вдаваясь в детали. Не превращайте ответ на вопрос в еще одно сообщение.*

9. *Если заданный вопрос уводит вас от темы разговора, то ни в коем случае не поддавайтесь на провокацию – вернитесь к теме общения. Всего каких-нибудь две-три фразы, но ответ должен вернуть собеседника к обсуждаемой проблеме. Не дайте увлечь себя в сторону.*

10. Если при ответе вас неправильно поняли, немедленно признайте свою вину, сообщив собеседнику, что, по-видимому, вы не очень удачно сформулировали свою мысль или не так выразились, и попробуйте сделать это еще раз, с учетом особенностей понимания и восприятия информации.

11. Отвечая на вопросы, ведите себя как свободный человек, у которого всегда есть выбор вариантов: вежливый отказ от ответа, отсрочка ответа. Кроме того, вы не обязаны отвечать всегда на все поставленные вопросы.

12. В конце ответов на вопросы поблагодарите собеседника.

**С.К. Зайганова, Н.Н. Тарасов, В.В. Ярков** пишут, что хорошие вопросы, как правило (с.148):

1. имеют прямое отношение к целям, интересам или ситуации сторон;

2. побуждают участников взглянуть на проблему или ситуацию с другой точки зрения;

3. вызывают у собеседника новую реакцию на ситуацию или проблему, порождают новые идеи. Например, вопросы: «Какие из Ваших предложений могут быть интересны другой стороне?», «Что из предлагаемого Вами способствует успеху переговоров?» будут считаться хорошими, поскольку побуждают к рассмотрению ситуации с учетом интересов обеих сторон.

Таким образом, урегулирование спора как медиация требует, чтобы медиатор меньше говорил сам, а больше задавал вопросы. Для этого нужно отрабатывать навыки, умения вовремя задавать правильный вопрос.

И еще (!), **вопросы, начинающиеся со слов «Почему»**, имеют одно *преимущество* и множество *недостатков*. **Анита фон Хертель** утверждает, что *преимущество* в том, что служат делу поиска причин. *Недостатки*:

– воспринимается как упрек и фокусировка на проблеме («Почему ты не сделал домашние задания?»);

– неблагоприятен в начале беседы, так как он отсылает мышление на путь, на котором не ожидается никаких решений.

### Вопросы и задания для закрепления

1. Какую роль играют вопросы в медиации?
2. Какие бывают виды вопросов, приведите примеры их использования.
3. С помощью различных вопросов постарайтесь прийти к единому мнению (работа в парах).
4. Разработайте правила и рекомендации медиатора искусства задавания вопросов, приводящие к успеху и выявите грубые ошибки при задавании вопросов.



### Литература

#### *основная:*

1. Зайганова С.К., Тарасов Н.Н., Ярков В.В. Медиация в практике нотариуса. – М.: Инфотропик Медиа: 2012. – 336 с.
2. Панфилова А.П. Теория и практика общения: учеб. пособие для студ. учреждений сред. проф. образования / А.П. Панфилова. – 4-е изд., стер. – М.: Издательский центр «Академия», 2012. – 288 с. (с. 40-54).
3. Панкратов В.Н. Манипуляции в общении и их нейтрализация: Практическое руководство. – М.: Изд-во Института Психотерапии, 2001. – 208 с. (с.73-82).
4. Винокур В.А. Уловки в споре. – СПб.: Речь, 2005. – с. 142.
5. Столяренко Л.Д. Психология делового общения и управления. – Учебник – РнД.: Феникс, 2005. – 416 с.
6. Культура речи и деловое общение. Учебное пособие для студентов всех специальностей / под редакцией: Е.Н. Лёгочкиной. – Белгород, 2012. – 52 с.
7. Суховершина Ю.В., Тихомирова Е.П., Скоромная Ю.Е. Тренинг делового (профессионального) общения. – 2-е изд. – М.: Академический Проект; Фонд «Мир», 2009. – 128 с. – (Тренинги и практикумы), (с. 59-77).
8. Карнеги Д. Язык убеждения – М.: Изд-во Эксмо-Пресс, 2001. – 288 с.
9. Соснова М.Л. Тренинг коммуникативного мастерства: учеб.-метод. пос. – М.: Академич. проект, 2010. – 265 с.
10. Моносова А.Ж. Книга для бизнес-тренера: технологии и искусство. –СПб.: Речь, 2008. – 250 с. (с.161).
11. Подгузов А.Н. Технологии эффективных продаж. Готовый тренинг / под ред. Ж.В. Завьяловой. – СПб.: Речь, 2007. – 128 с. (с. 64).
12. Скрипник Н. Вопросы, которые стоит задать самому себе. [https://psy-practice.com/publications/psikhicheskoe-zdorove/voprosi\\_kotorie\\_stoit\\_zadat\\_samomu\\_sebe/](https://psy-practice.com/publications/psikhicheskoe-zdorove/voprosi_kotorie_stoit_zadat_samomu_sebe/)



13. Хертель А. Профессиональное разрешение конфликтов: медиативная компетенция в вашей жизни. – Спб.: Изд-во Веренра Регена, 2007. – 272 с.
14. Маврин О.В. Технологии урегулирования конфликтов (медиация как эффективный метод разрешения конфликтов). – Казань, 2014. – 96 с.

*рекомендуемая:*

1. Иванова Е.Н. Коммуникативные инструменты конфликтолога. – Спб., 2008. – 125 с.
2. Хасан Б.И., Саргомонов П.А. Разрешение конфликтов и ведение переговоров. – М., 2011. – 140 с.

## Глава 4

### ИНСТРУМЕНТАРИЙ МЕДИАТОРА-ПСИХОЛОГА В ПРОФЕССИОНАЛЬНОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ В МЕДИАЦИИ



#### 4.1 Техники в медиативной деятельности медиатора

Особое место в инструментарии медиатора по эффективно-му грамотному урегулированию конфликта играют техники, которые он применяет для взаимовыгодного результата двух сторон в медиации (см. табл. 52).

Таблица 52

Техники в проведении медиации

<i>Техники</i>	<i>Содержание</i>
1	2
Эхо-техника (Маврин О.В.)	<p>Эхо-техника используется чаще всего тогда, когда человеку надо бы выговориться, но он по каким-то причинам всё время «притормаживает», цедит слова, делает большие паузы.</p> <p>Эхо-техника тогда побуждает человека продолжить рассказ, тем самым, облегчая ему самому задачу говорить до конца, когда это так необходимо. Тогда повторяемые слова нужно повторять в виде вопроса или полу вопроса-полу утверждения.</p> <p>Существует, собственно, два вида эхо-техники:</p> <p>(1) Эхо, отражающее эмоции.</p> <p>(2) Эхо, отражающее содержание.</p> <p>б) Главная цель перефразирования – уточнение информации.</p> <p>«По вашему мнению:..»</p> <p>«Другими словами, вы считаете, что при выборе колбасы очень важны цвет и качество реза»,</p>

1	2
	<p>«Как я понял...»,  «Другими словами...»  «По Вашему мнению...»,  «Насколько я Вас понял.»  «Вы считаете», что...»  «Вы хотите сказать, что...».</p> <p><i>2. Развитие идеи.</i>  Собеседник выводит логическое следствие из слов партнера или выдвигает предположение относительно причин высказывания:  «Видимо, потому что...»,  «Если исходить из того, что вы сказали, то...».  Используются крайне редко, поскольку, могут исказить смысловое поле высказывания партнера или быть лишней защитной маской.  «Встреча с самим собой» в присутствии других не всегда приятна.</p> <p><i>3. Резюмирование.</i>  Это подытоживание основных идей и чувств «говорящего».  Этот прием помогает соединить отрывки разговора в единое целое.  Резюмирование помогает разделять информацию на блоки, выделяя главное. Отличается от перефразирования, так как в последнем мы лишь повторяем речь собеседника своими словами, показывая свою внимательность.</p>
Техники вербализации	<p>Повторение: дословное воспроизведение, цитирование сказанного партнером.  Например,  1. Вставляйте цитаты из высказываний партнера в собственные фразы Итак, ты считаешь...  (далее цитата). Насколько я тебя понял...  (далее цитата)  2. Повторите дословно последние слова партнера  3. Повторите с вопросительной интонацией одно или два слова, произнесенные партнером  Интерпретация: высказывание предположения об истинном значении сказанного или о причинах и целях высказывания партнера  1. Задавайте уточняющие вопросы:</p>

1	2
	<p>– Ты, наверное, имеешь в виду...? – Вы, наверное, говорите это потому, что...? – По-видимому, вы хотите, чтобы...?</p> <p>2. Используйте технику пробных вопросов, или условных гипотез:</p> <p>– А может быть так, что ты надеешься, что...?</p>
<p>Техника «экстернализация» (Хертель А.Ф., с. 99.)</p>	<p>Записывайте слова на листе бумаги и раскладывайте их на полу. Во время упражнения вам помогут надписи: слушать, видеть, чувствовать, ощущать вкус, которые раскладываются на полу в качестве маршрута. Тогда вы можете пройти по созданному маршруту, останавливаясь по очереди на каждом из листов бумаги, где записаны атрибуты и соответствующие им ситуации.</p>
<p>Техника задавания вопроса</p>	<p>Существуют определенные правила:</p> <p>– Право первого вопроса принадлежит медиатору.</p> <p>Например, С чего бы вы хотели начать разговор? Что вас беспокоит? – Вопросов не должно быть много, чтобы переговоры не превратились в допрос.</p> <p>– Вопрос должен быть уместным, чтобы не прервать речь, не нарушить эмоциональный настрой.</p> <p>– «Зондирующие» вопросы (вопрос-проба, вопрос-утверждение) должны быть в русле проблемы.</p> <p>Иметь отношение к процессу переговоров.</p> <p>– Полезно фокусировать вопросы на конкретной проблемной ситуации (кто, где, что, когда, кем).</p> <p>– Может быть полезной определенная последовательность в формулировке вопросов. Вначале вопросы отражают внимание и интерес к собеседнику. Далее задаются более сложные вопросы, которые требуют от него определенных размышлений. В конце – уточняющие вопросы.</p>

### Вопросы и задания для закрепления

1. Для чего медиатор использует техники в переговорном процессе?
2. Изучите в литературных источниках по психологии и конфликтологии техники, которые может использовать на практике медиатор. Выпишите в таблице.



### **Игра «Таможня» (Н. Самоукина)**

Проводится с целью отработки техник и вопроов, а также для консолидации внутренних коммуникаций в корпоративном тренинге. Время для игры – 30-40 минут.

В группе выбираются два участника, играющие роли иностранных гостей, приехавших в Казахстан с определенными целями. Каждый гость имеет багаж – книги, в одну из них тренер публично кладет листок, на котором написано «товар». Гости выходят за пределы учебной аудитории, придумывают легенду, объясняющую, зачем они приехали в Казахстан, а также перекладывают листок со словом «товар» в другую книгу (или не перекладывают).

После обсуждения легенды и решения по «товару» они входят в комнату, где их ждут два участника-работника таможни. Не прикасаясь к книгам, таможенники ведут разговор и в течение 5-7 минут должны решить, кто из гостей везет запрещенный «товар».

Игру останавливают таможенники, если они определили участника, который везет «товар».

Тренер сначала опрашивает всех участников, которые наблюдали за игрой, какие предположения они могут сделать и какие аргументы выдвинуть, определяя, кто везет «товар». Затем опрашиваются таможенники и только в конце – сами гости. Когда гости рассказывают, как они придумали легенду и как решили, кто повезет «товар», все другие участники группы и таможенники могут проверить свою интуицию и навыки наблюдения.

Задача таможенников быть внимательными и задавать грамотно вопросы, перед этим предварительно ознакомиться с классификацией вопросов в данном учебном пособии.

Лучше если вы ведете запись и после просматриваете, обсуждаете с группой.



#### **Литература**

1. Маврин О.В. Технологии урегулирования конфликтов (медиация как эффективный метод разрешения конфликтов). – Казань, 2014. – 96 с.
2. Хертель А.Ф. Профессиональное разрешение конфликтов: Медитативная компетенция в Вашей жизни / пер. с нем. Н. Бабичевой. – Спб.: Изд-во. Вернера Регена, 2007. – 272 с.
3. Техника задавания вопроса / <https://www.slideshare.net/maratavdyev/ss-54686112>



#### **4.2 Приемы при ведении медиативного процесса**

Понятие «переговоры» – коммуникация между сторонами для достижения соглашения относительно предмета переговоров, поиск совместного решения проблемы («Википедия»).



Мудрость зависит от восприятия и мыслительные операции основаны на восприятии. Многие издержки мышления связаны с восприятием информацией и поступающей содержанием из внешней речевой деятельности, а это связано напрямую в переговорах с произвольным вниманием человека. Для эффективной коммуникации и успешности в переговорах важно человеку использовать приемы для привлечения внимания. Психологическая наука определяет внимание как особое состояние сознания, обеспечивающее направленность и сосредоточенность познавательной и практической деятельности человека на определенном объекте или действии.

Смысл приемов – привлечь внимание в переговорах. Как мы знаем, где внимание там и энергия. Чтобы переговоры провести на одном дыхании, медиатору важно продумать какие он будет использовать приемы, чтобы активизировать мыслительный процесс и человек грамотно сам сделал выводы и заключение. Еще **К.Д. Ушинский** писал: «...внимание есть та дверь, через которую проходит всё, что только входит в душу человека из внешнего мира». А теоретик **Г. Альтшуллер** сравнивал приемы с компасом. Как и компас, приёмы показывают направление к цели, но отнюдь не избавляют от необходимости идти к ней, то есть думать и действовать Приёмы можно назвать «открывашками» задач.

По И. Зорину, *суть приема* – описание действий, которые необходимо предпринять для обеспечения качественного выполнения приема. Смысл приема – цель, разумное обоснование того, для чего выполняются действия, определенные приемом.

Внимание сохраняет лучше свою устойчивость если для активизации мыслительного процесса в переговорах Вы будете применять активно приемы, предложенные нами (см. табл. 53).

Таблица 53

### Приемы в переговорах

Приемы	Содержание
1	2
Удивляй	Обыденные и повсеместные явления, события, предметы посмотреть с другой точки зрения. «Что произойдет, если...?»

1	2
<i>Альтернатива</i>	Даются карточки, на которых записаны проблема и ряд альтернативных предложений ее решения. Человек выбирает одну из предложенных альтернатив и объясняет свой выбор.
<i>Разбор понятий</i>	Разбирают фразу, записанную на доске.
<i>Примерка ролей</i>	Задания, создающие возможность проявить себя в определенных ролях: учебных, квазинаучных, квазикультурных, отражающих место, функции человека в познавательной деятельности (оппонент, эрудит, автор, критик, генератор идей, систематизатор и пр.).
<i>Маска</i>	Изучаются тонкости личности, его роль, вклад... Заранее готовится дома маска. Можно одеть маску и от имени этой маски проиграть, понять его ход и смысл действий.
<i>Пример, подобность и сравнение</i>	Все абстрактное необходимо представлять наглядно с помощью сравнений и примеров, образов или даже коротких рассказов-иллюстраций, включаемых в речь.
<i>Расширенный повтор (разъяснение или рекурсия)</i>	Повтор уже произнесенной мысли с включением в нее новых слов для развития основных идей и образов вашего выступления.
<i>Вставка</i>	Вставкой называется специальное замечание, которое делается, на первый взгляд, мимоходом.
<i>Созидательные перерывы</i>	Во время перерыва между паузами подсознание продолжает закрепление материала в памяти.
<i>Дополнение</i>	Дополните своими мыслями/предложениями, идеями...
<i>Полезные подсказки</i>	Предлагается аудитории дать подсказку, где можно посмотреть подробнее (ссылки, сайты, статьи, литература).
<i>Кратчайший путь</i>	Предлагается обучающимся дать кратчайший маршрут от точки к точке заданной цели, согласно имеющимся у вас сведениям.
<i>Секундомер</i>	Ставится таймер и за ... время, кто больше назовет...
<i>Жесты</i>	Сопровождение речи мимикой и адекватной жестикуляцией. Важно использовать жесты (невербальное общение) для придания речи выразительности, акцентирования наиболее важной информации. Использование жестов и мимики

1	2
	совместно с интонацией обладает прочной убеждающей силой. С их помощью можно акцентировать внимание на тех сторонах явлений, понятий и предметов, на которые сами люди могли бы и не обратить.
<i>Философы</i>	Весь материал предлагается разложить по полочкам: особенности, общее, единичное, содержание, форма, явление, сущность. Создав таким образом своеобразную таблицу-конспект.

**В.И. Андреев** для развития творческого воображения рекомендует следующие приемы (с. 493-498):

- Прием «Сочетание ранее известных элементов» (сочетание ранее известных элементов для получения, нового удовлетворяющегося творческому замыслу).

- Прием «Увеличение или уменьшение предмета».

- Прием «личной эмпатии – вхождение в образ».

- Прием «выдвижение гипотез» (необходимо проанализировать и уточнить, что может быть причиной того или иного явления, а что следствием).

- Прием «мысленный эксперимент» (на основе выдвинутой гипотезы мысленно проигрываются все основные этапы).

- Прием «Использование моделей».

- Прием «Аппликация теорий» (использование наложения и применения теории из одной сферы в другую).

- Прием «Опора на случайные связи» (берется случайное слово, понятие и оно рождает неожиданно новую ассоциацию, идею для решения вашей творческой задачи).

- Прием «Дивергенция» (расширение границ поиска идей с целью обозначения достаточного обширного и более плодотворного пространства для решения творческой задачи).

- Прием «Конвергенция» (сужение границ поиска идеи, более тщательная проработка решения части задачи (подзадачи).

- Прием «Неоконченные тексты» (возьмите любой рассказ, прочитайте его до половины. Затем пофантазируйте, чем и как он закончится).

- Прием «Составление из нескольких малосвязных слов рассказа» (возьмите пять любых слов и составьте по ним рассказ).



– Прием «Изменение стратегии мысли-деятельности» (можно изменить стратегию ваших размышлений и акцентируете внимание: а) на волевых качествах; б) на нравственных; в) на эстетических).

– Прием «Смена ролевых функций» (решая задачу, можно мысленно сменить позицию, роль).

– Прием «Взгляд на проблему профессионала и непрофессионала».

– Прием «Взгляд на проблему с позиции разных наук» (из самых разных областей и наук).

– Прием «Взгляд...гения» (анализируя проблемы, мы мысленно можем задать себе вопрос: А как бы вышел из этой ситуации, как бы решил эту проблему Эйнштейн?).

– Прием «Проведение творческого конкурса».

– Прием «Научно-фантастических микрорассказов на заданную тему».

– Прием «Сочинение сказок с использованием заданного сюжета» (помогает посмотреть со стороны, героев можно предлагать своих).

Таким образом, запомните, что внимание – это компас, который указывает путь. Лучше всего внимание сохраняет свою устойчивость при периодической смене источников информации. И мудрость зависит от восприятия, и все мыслительные операции основаны на восприятии, поэтому позаботьтесь о поддержании внимания на медитативном процессе.

#### **Вопросы и задания для закрепления.**

1. Что такое приемы и для чего они применяются при ведении переговоров в медитативном процессе?
2. Какие вы знаете и будете использовать на практике приемы для ведения успешности переговоров?
3. Задание. Посмотреть фильм «Обмани меня» и выписать для себя рекомендации при ведении переговоров, заполнив таблицу 54.



### Приемы в переговорах

Приемы	Содержание

#### Игра «Угадай взгляд»

Глаза – это важнейшее средство выражения человеческих эмоций.

Проиграть варианты взгляда: пристальный, злобы, враждебности, взгляд удава на кролика, демонстрация превосходства, печаль, интерес, сомнение, эмоциональное возбуждение.



#### Литература

##### *основная:*

1. Зорин И. Оружие переговорщика. Безотказные правила и приемы. – СПб.: Питер, 2020. – 384 с.
2. Садвакасова З.М. Педагогические приемы привлечения внимания и активизации мыслительного процесса: учеб. метод. пос. – Алматы: Дойва, 2010. – 41 с.
3. Садкина В.И. 101 педагогическая идея. Как создать урок. – 2-е изд. – РнД: Феникс, 2015. – 87с.
4. Дуг Лемов Мастерство учителя. Проверенные методики выдающихся преподавателей. – М., 2015. – 416 с.
5. Андреев В.И. Педагогика. – М., 2011. – 760 с. (с. 493-498).

##### *рекомендуемая:*

1. Фишер Р. Переговоры без поражения. Гарвардский метод. – М.: Эксмо, 2006. – 140 с.
2. Зорин И. Как трудного клиента сделать счастливым. Правила, приемы и техники работы. – РнД.: Феникс, 2011. – 130 с.
3. Тарасов В. Искусство управленческой борьбы. Технологии перехвата и удержания управления. – М.: Хорошая книга, 2003. – 248 с.
4. Зорин И. Игры, в которые играют менеджеры. Мастерство манипуляции. – М.: Эксмо, 2009. – 120 с.




### 4.3 Методы разрешения конфликта в медитативном процессе

В переговорах по урегулированию спорного вопроса чаще всего используют 4-шаговый метод разрешения конфликта Д. Дэна (см. табл. 55).

Таблица 55

#### 4 шага разрешения конфликта (Д. Дэна)

Шаг 1. НАЙДИТЕ ВРЕМЯ ДЛЯ БЕСЕДЫ		
<i>Избегание контакта подтверждает, что конфликт остался неразрешенным. Один мудрец как-то сказал: «Суть конфликта в отказе от общения».</i>		
		
1	2	3
Выделение время для разговора и соглашения. Без общения нельзя прийти ни к какому соглашению. Поэтому первым и наиболее важным требованием является определение времени для разговора.	Как уговорить? <i>Помогут вопросы:</i> – «Задеты ли каким-то образом Ваши интересы из-за возникшего конфликта?». – «Если наши разногласия будут как-то улажены (даже если Вы уверены в том, что это невозможно), как Вы к этому относитесь?». – «Изменится ли что-нибудь для Вас, если мы решим проблему?».	Некоторые обязательства. Убедите другого, что не требуется никаких обязательств, кроме следующих: – рассказать Вам о том, как он видит ситуацию; – во время этого Диалога воздерживаться от запугиваний, угроз или давления, чтобы не прийти к результату выигрыш-проигрыш; – физически присутствовать и быть внимательным в течение условленного периода времени.

1	2	3
<p>Условия.  Позаботьтесь, чтобы другой дал Вам обещание НЕ УХОДИТЬ, пока не кончится условленное время, даже если продолжение беседы будет казаться ему бесполезным.</p> <p>ЭТО ОЧЕНЬ ВАЖНОЕ ПРЕДВАРИТЕЛЬНОЕ УСЛОВИЕ. Если один из Вас уйдет до наступления Прорыва, эта встреча просто в очередной раз станет причиной раздражения. Обязательство не уходить является существенным. Окончание встречи должно происходить только по обоюдному согласию. До тех пор, пока Вы не уверены, что это фундаментальное требование принято, рискованно начинать Диалог.</p>	<p>Правила  1. НЕ ПРЕРЫВАТЬ ОБЩЕНИЯ.  2. НЕ ПОЛЬЗОВАТЬСЯ СИЛОВЫМИ ИГРАМИ.</p>	
<p><b>Шаг 2. ПОДГОТОВЬТЕ УСЛОВИЯ</b></p> <p><i>Под условиями мы подразумеваем время и место, в которых происходит Диалог.</i>  <i>Для создания условий эффективного общения необходимо тщательно продумать обстановку.</i></p>		
<p>Место встречи.  Лучше всего подходит такое место, где Вас никто не отрывает, где можно избежать телефонных звонков и вмешательства посторонних. Не должно</p>	<p>Удобства.  Неудобства отвлекают. Лучше выбрать мягкие стулья или кресла. Температура воздуха, освещение, жажда также могут мешать общению.</p>	<p>Продолжительность.  Длительность Диалога – это решающий фактор. Важно, чтобы было достаточно времени для достижения Прорыва. Если по</p>

1	2	3
<p>быть даже музыки. Передвижение людей и предметов также отвлекает внимание участников. Беседовать лучше в отдельной комнате, куда никто не войдет неожиданно. Это должна быть «ничейная» территория или место, которое предпочитает Другой.</p> <p>В учреждении лучше всего разговаривать в небольшой комнате для заседаний, которую следует зарезервировать заранее, или в свободном кабинете. Можно выбрать Ваш кабинет или кабинет Другого, если там Вас не прервут.</p>	<p>Не советуем во время беседы готовить или принимать пищу, однако, заранее приготовить прохладительные напитки было бы полезно.</p>	<p>истечения оговоренного срока этого не произошло, встреча может оказаться бесполезной. Хотя порой для обсуждения может потребоваться всего полчаса, а то и еще меньше, трудно начинать Диалог, если вы заранее знаете, что его необходимо закончить так быстро. Двух часов обычно более чем достаточно. На всякий случай лучше предусмотреть избыток времени.</p>
<p><b>Шаг 3. ОБСУДИТЕ ПРОБЛЕМУ</b>  <i>Меняю отношение «я-против-тебя» на «мы-против-проблемы».</i>          Поиск решений по принципу «выиграть/выиграть».</p>		
<p>Структура          Структура          Встреча состоит из четырех частей:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Вступительная часть;</li> <li>2. Приглашение к разговору;</li> <li>3. Диалог;</li> <li>4. Прорыв.</li> </ol> <p>Вступительная часть:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– выразите признательность;</li> <li>– выразите оптимизм;</li> <li>– напомните (кардинальные правила);</li> <li>– сформулируйте проблему. Приглашение к разговору. Диалог.</li> </ul>	<p>Задачи:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Задача № 1. Придерживайтесь Основного процесса.</li> <li>• Задача № 2. Поддерживайте Жесты примирения. Прорыв. Кардинальные правила</li> </ul> <p>1. НЕ ПЕРЫВАЙТЕ ОБЩЕНИЯ ни из-за фрустрации или чувства безнадежности, ни в качестве ответного тактического шага против Другого.</p> <p>2. НЕ ПРИМЕНЯЙТЕ СИЛОВЫХ ИГР,</p>	<p>Помощники в направлении:</p> <p>«Давайте вернемся к нашей проблеме. Что Вы думаете о...».</p> <p>«Я знаю, это кажется безнадежным, но давайте посмотрим, может быть, мы можем найти выход».</p> <p>«Вы молчали некоторое время, я бы хотел знать, о чем Вы думаете».</p>

1	2	3
<p><i>Вступительная часть:</i>  <b>ВЫРАЗИТЕ ПРИЗНАТЕЛЬНОСТЬ:</b>  «Я ценю Вашу готовность встретиться со мной и подробно обсудить этот вопрос».  <b>ВЫРАЗИТЕ ОПТИМИЗМ:</b> «Я надеюсь, что мы найдем решение, которое будет выгодно для нас обоих».  <b>НАПОМНИТЕ</b> (Кардинальные правила)  <b>СФОРМУЛИРУЙТЕ ПРОБЛЕМУ:</b> «Насколько я понимаю, проблема возникла из-за того, что у нас разные точки зрения по поводу ...».  <b>ПРИГЛАШЕНИЕ к РАЗГОВОРУ:</b>  «Пожалуйста, расскажите мне, как Вы видите ситуацию».  <b>ДИАЛОГ.</b> Во время Диалога, который занимает большую часть встречи, Вы выполняете две задачи:  – и Вы, и Другой должны быть постоянно вовлечены в активную беседу друг с другом (Основной процесс);  – поддерживайте жесты примирения, которые делает Другой, и предлагайте их сами, когда Вы можете сделать это искренне.</p>	<p>чтобы «выиграть» в борьбе за власть с помощью принуждения, угроз, ультиматумов или физической силы.</p>	
<p>Эмоциональная готовность отказаться от первоначальных</p>	<p>Жесты примирения  Высказывания Другого  начнут обнаруживать,</p>	<p><b>Стратегия «поглотителя стрел»</b>  <i>«Поглотитель»</i></p>

1	2	3
<p>требований частично является результатом разрядки в такой беседе. Дайте возможность Другому выразить свои мнения, взгляды, чувства, суждения. Считайте своей задачей помочь Другому изложить свои взгляды на спорные вопросы. Слушайте его как можно более терпеливо и с интересом.</p>	<p>что позиция «я-против-тебя», которая заставляет его бороться, ослабевает. Это сигнал для Вас, что он становится более восприимчив к ориентации «мы-против-проблемы». Подлинные, искренние жесты примирения не появляются до тех пор, пока агрессия не нашла выход через разрядку и «выпускание пара». Так как Вы управляете Диалогом, то это именно Ваша задача – быть наготове и заметить дружеские замечания Другого. Когда он делает жест примирения, постарайтесь оценить его, даже если Вы все еще сердиты.</p>	<p><i>стрел</i>» понимает, что от «словесных стрел» реального вреда не будет, и поэтому не особенно на них реагирует. Он мужественно позволяет словесным ударам и стрелам сыпаться градом и защищен сознанием того, что слова не могут причинить физического вреда. На самом деле «поглотитель стрел» приветствует их появление, когда чувствует, что Другой еще придерживает боеприпасы. Однако и в разгар битвы он чувствует себя в безопасности, так как знает, что, выдерживая атаки Другого и не отвечая ему тем же, он пользуется скрытой стратегией, чтобы добиться от Другого более гибкой позиции.</p>
<p>Прерывания Абсолютно никаких! Договоритесь, чтобы на звонки отвечал секретарь или подключите автоответчик. Позаботьтесь о том, чтобы предотвратить вмешательство коллег на работе или детей и друзей дома.</p>	<p>Время Время дня или день недели могут влиять на активность, внимательность и рассеянность во время беседы. Найдите время, когда Вы оба не слишком устали и не заняты другими делами</p>	<p>Кто еще присутствует? Никто.</p>

1	2	3
<p>Приемы эффективного слушания</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– поддерживать постоянный контакт глаз;</li> <li>– не прерывать;</li> <li>– не давать советов;</li> <li>– подводить итог тому, что Вы услышали;</li> <li>– делать рефлексивные замечания, показывая, что Вы понимаете, что чувствует Другой.</li> </ul>	<p>Моделью Диалога являются «переговоры, основанные на определенных принципах»</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Отделите ЧЕЛОВЕКА от ПРОБЛЕМЫ.</li> <li>2. Сконцентрируйтесь на ИНТЕРЕСАХ, а не на ПОЗИЦИЯХ.</li> <li>3. Изучите ВАРИАНТЫ, которые могут удовлетворить обоих.</li> <li>4. Найдите объективные КРИТЕРИИ.</li> </ol>	<p>Конфиденциальность Содержание разговора должно сохраняться в тайне. Сплетни только усилят конфликт и отдалят успех.</p>
<p><b>Шаг 4. ЗАКЛЮЧИТЕ ДОГОВОР</b></p> <p><i>Прорыв – сдвиг позиции с «я-против-тебя» на «мы-против-проблемы». И Вы, и Другой уже эмоционально готовы объединить усилия для совместного поиска самого лучшего пути. Прорыв открывает «окошко», через которое оба участника имеют возможность о чем-то договориться. Вы можете воспользоваться этой взаимной открытостью друг другу, чтобы прийти к соглашению по важным для каждого из Вас вопросам.</i></p>		
<p>Закрепление мира и согласия (если это необходимо):</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– сбалансированный;</li> <li>– поведенчески-специфичный;</li> <li>– в письменной форме.</li> </ul>	<p>Сбалансированность Договора состоит из взаимных уступок типа: «Я сделаю то-то и то-то, если Вы сделаете то-то и то-то».</p> <p>В других случаях может быть найдено взаимовыгодное решение, которое удовлетворит потребности каждого участника, но не потребует взаимных уступок.</p> <p>Договор должен стимулировать</p>	<p>Поведенческая специфичность</p> <p>Проверке поддаются соглашения об определенном поведении, которое можно увидеть или услышать.</p> <p>К примеру, соглашение «уважать мои желания» или «быть открытым и искренним» неудачно, так как мы не можем проверить, действительно ли Вы «уважаете мои желания» или «открыты</p>



1	2	3
	каждого выполнять в будущем свою часть соглашения.	и искренни». Вопросы: – «Как я пойму, что Вы (уважаете мои интересы)?». – «Что Вы будете делать, чтобы показать, что Вы открыты и искренни?». – «Что я увижу и услышу?».
Выполнение договора Как будет выполняться Договор. Детально оговорить все компромиссы и уступки. Если Вы определяете распределение обязанностей, описаны все аспекты деятельности каждого	Письменная форма Каждый должен иметь копию документа. Иногда позже возникают вопросы о том, что же мы решили. Письменный документ – это объективное свидетельство, которое поможет ответить на такие вопросы.	Личная ответственность Поведенчески-специфичное соглашение разграничивает ответственность.
Ограничение срока действия Договора Полезно заранее договориться о сроках действия соглашения. Вы можете пожелать выполнять его только в течение одной недели или одного месяца. По истечении этого срока Вы можете пересмотреть некоторые детали. До этого момента Вы должны заставить себя выполнять условия Договора, даже если они покажутся Вам несправедливыми или трудными.	Основной принцип Вопрос о необходимости составления Договора сводится к следующему: – если решения или правила поведения, относящиеся к спорному вопросу, требуют согласия или участия обоих партнеров, то Договор заключить необходимо; – если это не так, заключение Договора необязательно. И все же он дает участникам возможность испытать приятное чувство завершенности.	Образец соглашения Мы согласны выполнять это соглашение по рабочим дням, начиная с нынешнего и до следующего разговора через три недели.

## *Метод визуализации* (З.М. Садвакасова)

Мы предлагаем в медиации применять метод визуализации. И он намного эффективнее, если он подкрепляется передвижением предметов.

1. *«Карта конфликта»*. Попросите человека сконструировать конфликт при помощи предметов (можно киндер игрушки использовать, или глину, пластилин), которые ему покажутся подходящими.

2. *«Активируем карту» и компоновка элементов картины*. Понимание «Рекэтных чувств» своих и других.

Предлагается рассказать о сути конфликта.

Происходит осмысливание ситуации.

Не давайте указания, относительно как располагать на карте фигуры/предметы. Можно дать время на повествование (подготовленное, спонтанное).

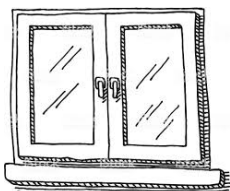
При этом используйте активно метод «Притвориться» (используйте чувства и побывать в чужой шкуре) и попросите использовать активно мимику, интонацию человека (можно сделать запись, чтобы можно было посмотреть со стороны и сделать снова выводы).

3. *«Мягкая глина»*. Попросите изменить и сделать шаг в изменении скульптуры. «Как ему бы хотелось изменить данную ситуацию? Совершенство и решение».

4. *«Новый листок»*. Напишите сценарий, чтобы вам больше нравилось. Включите фантазию. Предложите посмотреть под другим фокусом внимания.

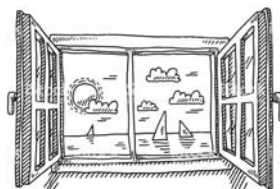
5. *«Тонкая внутренняя подстройка»*. Помогайте человеку вопросами, чтобы цель была исключительно в его руках.

6. *«Заключительное соглашение»*. Чего я хочу достичь и как его достигну?



Таким образом, человек, при «закрытых дверях», который захлопывает окно и угрожающе кричит Другому, что оно должно быть закрыто, ведет себя агрессивно, не сможет урегулировать конфликт. Здесь нарушены права Другого на сон с комфортом.

Если человек, на которого кричали, сдаётся и плохо спит из-за спертого воздуха, он подчиняется. Конечно, он почувствует себя обиженным, потому что его права были нарушены. Такое решение проблемы не будет способствовать хорошим межличностным отношениям. Альтернативой подчиненности является настойчивость: «Я хочу спать удобно – для этого мне нужен свежий воздух». Говоря о своих потребностях и настаивая на том, чтобы их учитывали, человек с большей вероятностью найдет взаимоприемлемое решение вопроса. Даже если взаимовыгодное решение не найдено, он может более охотно принять и не совсем идеальный вариант, не затаив при этом вражду и готовность взорваться в ответ на следующее провоцирующее событие.



И важно правильно подобрать метод, а метод – это передача содержания в медиации.

#### **Вопросы и задания для закрепления**

1. Какие вы еще знаете методы в проведении медиации?
2. Как провести метод 4 шага Д. Дэна в медиации?



#### **Упражнение «Сократический диалог»**

*Задание.* Изучите текст использования «метода Сократа» и отработайте навык в парах.

#### *Метод Сократа*

Суть его состоит в том, чтобы с самого начала беседы не давать собеседнику повода сказать слово «нет». Для этого необходимо подходить к теме основного разговора как бы издалека и принуждать партнера отвечать «да». Полученные от собеседника одобрительные «да» на вопросы второстепенные и порою ничего не значащие как бы прокладывают дорогу к тому, чтобы собеседник так же утвердительно ответил и на главный вопрос. Дело в том, что человек не любит менять свое мнение, и если он согласился с вами в девяти случаях, то скорее всего он согласится и в десятом.

Действительно, так и поступал известный древнегреческий философ, чьим именем и назван данный метод. Вступая в разговор, Сократ начинал его с тех вопросов, по которым он не расходился во взглядах со своим собеседником.

Так, например, общаясь с молодым человеком в ясную погоду, Сократ начинал с того, что спрашивал его:

«Не правда ли, что сегодня солнечная погода?», на что его собеседник был действительно обречен отвечать «да».

Ограждая своего партнера по общению от слова «нет», Сократ прекрасно понимал, что отрицательный ответ – самое труднопреодолимое препятствие в диалоге, так как единожды высказанное «нет» потребует от самолюбия быть верным высказанному слову до конца.

Именно поэтому так важно с самого начала диалога направить собеседника (с помощью выстроенных «да») на согласие и придать общению общую направленность на утверждение.



#### 4.4. Средства в медиации: метафора

Искусство придать форму нечетким мыслям в ситуации конфликта – целое искусство, которое необходимо овладеть медиатору. Передать форму мысли можно через средство – метафору.

##### *Понятие «Метафора»*

«Проблемы указывают не на остановку, а на направление движения» (Роберт Шаллер). И именно метафоры помогают расширить поле сознания и увидеть новые перспективы роста и развития.

Метафора с древнегреческого означает «переносить», «передавать». «Мета» означает «через», «вне» – это как «один шаг за пределы любой реальности». Например, один шаг делает гусеница за пределы своего существования в виде червячка – и происходит *метаморфоза*: гусеница превращается в бабочку. Один шаг за пределы любой модели – и мы можем открыть или создать «мета-модель» (см. рис. 37).



Рисунок 37. Пример метафоры

Метафоры представляют собой как бы зеркало в новой раме, которые передают определенные аспекты в **новом фокусе** (Анита фон Хертель).

Метафоры (греческое – переносить) представляют собой обороты речи, которые вместо собственного значения имеют иносказательные (переносные) значения (Брокгауз).

Метафора означает перенос. При применении метафоры человек должен достигать понимания созданных картин, символов, выражений, мыслей, фантазий, разговорных метафор, организовывать процесс и содействовать ему. Благодаря этому можно охватить глубинные слои каждого индивида и вызвать в нем продолжительные изменения (Михаэля А. Гасса, Нико Шад, Стивен Бэкон с. 136).

### *Сущность метафор*

По мнению психолога **Мэрилин Аткинсон**, которая изучала психологию людей выявила, что негативные картинки, который человек нарисовал себе, становятся его привычками. Если человек мыслит черно-белыми картинками и его фокус сужен, то возможности найти путь к саморазвитию очень малы. Пассивные ограничивающие нашептывания, старые картинки и унылые записи формируют идентичность через страдание, образуют замкнутый круг. Такое поведение и ограниченное сознание снижают шанс, что человек будет пробовать что-то новое и рискованное [с. 39]. Поэтому рассказывания специальных метафор, историй даст импульс, вектор, толчок в личностном развитии.

Основная *функция метафоры* – *выйти за пределы некоего убеждения или заключения и помочь слушателю раздвинуть границы своего взгляда на вещи и расширить свое видение*. И главное, что метафоры, указывают направление. Метафора дает возможность связать восприятие и само исследование и указать нам направление для истинного роста.

*Задача метафоры* – *помочь занять позицию обозревателя*, позволяющая изучить большие вопросы о жизни.

*Преимущества использования метафор* (Аткинсон М.):

Яркие метафоры, помогают людям придерживаться ключевых принципов, которые вдохновляют, открывают и углубляют осознание;

Открывают сознание и помогают научиться верить в себя, исследовать свой внутренний мир, совершая при этом невероятные открытия;

Информационное видение самих себя – и в настоящий момент, и на протяжении всей истории, которую мы рассказываем;

Открывают новые возможности и пути для осознания;

Открывают новые формы восприятия, знакомство с новыми словами и ситуациями помогает приобрести новые навыки и опыт;

Расширять и развивать свое сознание – видение и осознание ценностей;

Способность делать эффективный выбор, прекращая верить в историю «своей сложной ситуации»;

Показывают ключевые ориентиры, которые могут определять качества сознания и на которые можно опираться в процессе осознания;

Увидеть ситуацию с позиции наблюдателя или из «коуч-позиции»;

Происходит процесс оценивания и расширение истинной осознанности.

**А.Ж. Моносова** пишет, что *сущность* метафоры является моделью, аналогом познаваемого объекта (свойство моделирующей системы как языка познания). Метафора позволяет выдерживать необходимый для познания баланс схожести и отдаленности от реального объекта познания.

*Роль* метафоры, по мнению теоретиков Михаэля А. Гасса, Нико Шад, Стивен Бэкон (2 с.145) может быть:

- важный инструмент создания нового смысла;
- создают новые интерпретации опыта, заставляют слушателя представить одну ситуацию, описанную терминами, присутствующими другой;
- создают новые пути познания реальности;
- помогают раскрыть смысл того, чему он учит, или представить свое видение тех или иных ситуаций;
- дают возможность говорить о неприятных вещах образным языком, не вызывая напряжения или сопротивления со стороны подопечного.

**Анита фон Хертель** пишет, что метафора **открывает путь к взаимопониманию** (см. табл. 56), помогает участникам внес-

ти свой вклад во взаимопонимание. Метафоры также – это вид экстернализации и подходит для конкретизации конфликтных ситуаций.

Таблица 56

**Польза метафор (Анита фон Хертель с. 126)**

<i>Польза метафор</i>	<i>Содержание</i>
<i>Открывают метафоры</i>	Обладают свойством открывать закрытые уши, сердца, глаза. Определяются как арена для фантазии.
<i>Метафоры не закрывают</i>	Метафоры предоставляют шанс не замыкаться сразу же.
<i>Метафоры не приводят к возникновению поспешных неправильных предположений</i>	Каждый участник понимает и точно знает, что еще потребуется перевод. И предполагает наличие многочисленных возможностей интерпретаций и осознает, что приближение к сути выказанного предстоит в процессе обсуждения.
<i>Метафоры показывают суть</i>	Распознавание сердцевины в ядре их разногласий. «Наша фирма – корабль в открытом море при силе ветра в семь баллов с командой, которая воображает себе, будто бы силы ветра всего три балла».
<i>Метафоры делают возможность одновременность</i>	Предлагается начать одновременно визуального представления и презентаций своих метафор.

*Типы метафор, или что можно использовать в качестве метафор?*

**Анита фон Хертель** в профессиональном разрешении конфликта использует типы метафор (с. 124):

1. «*Метафорические побудители*» *вносятся с помощью вопросов.*

«Если бы Ваша ситуация разыгрывалась в открытом море, а предприятие было бы океанским лайнером, как бы Вы тогда описали Ваше сотрудничество?».

2. «*Готовые метафоры*». «Вы представляетесь мне кораблем, на котором два капитана стоят на капитанском мостике и одновременно отдают команду: левый борт и правый борт».

**А.Ж. Моносова** считает, что в качестве метафор выступают сказки, притчи, исторические кокетки, былины, анекдоты и собственные истории.

И чтобы метафора «работала», стоит обратить внимание на два основных момента:

*1. Контекст, которого касается метафора.*

Выбирая метафору, человеку важно убедиться в том, что участникам она будет понятна, что ключевые понятия рассказа им знакомы. Это особенно важно при выборе степени сокращения метафоры, когда вместо подробного рассказа используется лишь намек на него.

Например, «Мы сейчас с вами в положении «буриданова осла».

Владение контекстом – основа влияния метафорического пласта. Так, незнание библейских сюжетов лишило силы воздействия огромное число произведений искусства и ссылок на эти сюжеты в литературе. Человек, не знающий Библию/Коран, может только гадать, что хотел сказать автор словами.

Желательно подобранные фразы из любимых фильмов мгновенно становились крылатыми и были в прямом смысле общеизвестны (если же знают). Наименее действенными по параметру контекста могут оказаться метафоры, взятые из других культур.

*2. Эмоции, которые она вызывает.*

Действию метафоры способствует эмоциональная окрашенность рассказа. Она обеспечивается определенными составляющими:

эмпатия, чувство другого возникает при уподоблении себя героям – для этого тренер должен ввести героев и ознакомить с ними;

интеллектуальная эмоция интереса вызывается интригой в рассказе, поэтому фабула должна быть захватывающей;

радость или огорчение от разрешения ситуации возникает в момент кульминации;

инсайт, радость узнавания своей ситуации в метафоре возникают при сравнении условного и реального пластов;

смех – реакция на неожиданное разрешение ситуации, изменение привычных ракурсов, утрирование либо искажение привычных шаблонов (с. 125).



**Михаэля А. Гасса, Нико Шад, Стивен Бэкон в теории «Метафорическое обучение»** в качестве метафор используют: поговорки, пословицы, крылатые выражения. Например, Дверь – возможности; Сито – отбор лучшего; Мост – легкий переход.

*Примеры для метафорических ситуаций:*

- дорога (назад, начало, путешествие в прошлое),
- река (река жизни); чистота устья (яснее вода, яснее мысли);
- устье высоко в горах (во время отдыха можно посмотреть в даль, которая раскрывает наше виденье будущего);
- карта и компас (запас навыков ориентирования или можно заблудиться).

Примеры разговорных метафор (Вальтер Круг). Например, «Веревка» ассоциируется с множеством поговорок и выражений: они потеряли нить, они отчаянно цепляются за последнюю соломинку, они не могут освободиться, они скованны, они напряжены от различных ожиданий. И лучше, если медиатор имеет методический материал, чтобы легче было для восприятия и раскочки сознания и мышления человека.

**А. Любимов** считал, что типами метафор также могут быть: история, личный опыт, притча, анекдот, пословица, поговорка, легенда, тост, сказка.

При этом предлагает *правила конструирования* метафор:

1. идея (на что хотите обратить внимание);
2. соответствие опыту (связать объясняемую вещь с уже известной человеку информацией);
3. яркость (была запоминающейся, яркой: смешной анекдот, захватывающая история, красивая легенда) (А. Любимов).

Сама метафора конструируется последовательно по точкам от прошлого к будущему (см. рис. 38):

1. Причины (предыстория и задание контекста).
2. Симптомы (Описание проблемы. Сюда так же относятся поиски решения).
3. Способ решения (ресурсы, способы решения).
4. Результат (Что даёт способ решения, к какому результату приходим. По смыслу соответствует привязке к будущему).
5. Эффекты (Последствия. Обычно положительные: «Стали они жить и добра наживать»).

Например, метафоры

- Ахиллесова пята – уязвимое место человека.
- Ящик Пандоры – источник множества проблем
- Мутная вода – символ нечестных действий.



**Рисунок 38.** Последовательность метафоры от прошлого к будущему (А. Любимов)

#### Вопросы и задания для закрепления

1. Что такое метафора и какую роль играет в медиации?
2. Раскройте сущность метафоры в медиации.
3. Какие бывают типы и виды метафор?
4. Изучите труды В.К. Харченко 15 функций метафорических оборотов.
5. Посмотрите видео: Как придумывать и разрабатывать метафоры. См. <https://www.youtube.com/watch?v=mo-jjcZ3ZjM>



#### Упражнение «Что такое...»

В группах по 3-4 человека. Члены группы задают Водящему вопрос, начинающийся с «что такое»:

- Что такое дружба?
- Что такое цветной телевизор?

Задача Водящего ответить объясняющей метафорой.

#### Упражнение «Анекдоты под тему»

Выберите тему и подберите к ней не менее 10 анекдотов. Анекдоты можно добыть из рассылок, книг, сайтов и т.д. Не менее трех тем.



#### Упражнение «История»

Психолог М. Аткинсон писала, что «Рассказывая истории, мы открываем перед людьми огромные возможности для перемен. Рассказывая историю, мы стремимся вынести на поверхность важные вопросы, которые лежат в основе дейс-

тивия. По мере развертывания сюжета истории возникает некая определенная дилемма, в виде которой предстают проблемы, особенно волнующие людей. Эти важные вопросы возникают в рассказе о чем-либо жизненном опыте, и они не лежат на поверхности, как кажется на первый взгляд, а уходят корнями гораздо глубже за рамки того, что обычно замечает сознательное мышление» [с. 143.]

*Задание.* Составьте историю, используя подсказки ниже.

Например, рекомендации М. Аткинсон. Как использовать метафоры (истории)?

Каждая история, которую мы рассказываем, ценна тем, что помогает указать на все подвижки к глубокому обновлению.

*Подсказки в рассказывании запуска истории:*

- Позвольте рассказать вам историю...
- Разрешите рассказать вам историю...
- Нарисуем картину в деталях...
- Я отправился в самое главное путешествие в своей жизни...
- Представьте себе...
- История показывает нам способ освоить искусство...
- Я расскажу вам интереснейшую и удивительную историю...
- Представьте утреннее пробуждение...
- Наблюдая, пришла мысль история о ценности...
- В своей жизни я не раз..., которое впоследствии оказала на меня огромное влияние.
- Начиная с того момента...
- В детстве...
- Представьте, что ваша позиция...
- Это история о событиях, происходящих в ...
- Однажды я глубоко задумалась над...
- Как мы...
- Представьте себе...
- История не может вас оставить равнодушным ...
- Новости о различных..., заставили меня обратить внимание на природу...
- Это было в конце... годов



*В каком ключе желательно рассказывать историю?*

- **Рассказывать «Истории личного развития»**
- **Превращать метафоры в холистические двери**, открывающие путь к креативности.



- **Путь к самоисследованию**, ведущему к обучению и освобождению (избавление от самообмана).
- **Динамика**. Внутренний комментарий и озвучка в позитивном ключе.
- **Дары осознания**. Герой находит что-то внутри себя и как ему помогло расширить видение, переход на следующий уровень выбора и изменений.
- **Открыться в процессе истории**. В процессе рассказывания истории подталкиваем, чтобы человек проявил интерес к тому, что его может избавить..., воссоединиться с возможностями и начать внутреннее движение к теплой связи.

Важно расширять свое внимание, чтобы выйти за границы произвольной системы посланий.

• **Выращивание внутренних садов с помощью открытых вопросов**. Открытые вопросы призваны помочь людям добавить к своему восприятию новые детали и иные измерения.

• **Сделать шаг от метафорического страдания к просветлённому осознанию**.

- **Процесс формулирования цели (заявление об обновлении)**.
- **Путешествие героя**. Это особый жанр истории о человеке, который твердо держится своей цели и преодолевает различные жизненные препятствия.
- **Стать своим «ценностным разумом»** («Просветление»).
- **Развивайте трансформационное видение**.
- **Стук сердца жизни**. Описание деталей путешествия.
- **Установите связь с внутренней истиной**. «Средства и цели неразделимы. Стань сам той переменной, которую ты хочешь увидеть в мире!» (**Создание нового мышления**).

- **Исключительная сила обещания**.
- **Скачок в личном росте**.
- **Метафоры, которые указывают направление**.
- **Эмоциональное обновление в сторону позитивной энергии**.
- **Возвращение новых способностей**.
- **Расширяя идентичность: кто мы такие?**
- **Великие дары жизни: мужество и определенность**.
- **Формирование глубокого обновления**.
- **Творите с помощью принципов и ключевых фраз**.
- **Кульминационные вопросы**. Открытый вопрос, составленный таким образом, чтобы стимулировать тщательное исследование. Итак, как вы поймете, что получили настоящий результат? Где на сегодняшний день вас ожидает любовь? Как я смогу уже сейчас понять, каков мой следующий шаг?

• **Обряды переходов**. Ритуальная церемония перехода человека на следующий этап внутреннего развития во время слушания истории («до» и «потом»).

- **Взлет с совпадениями**.
- **Используйте открытые вопросы как ключевые фразы** (Жизнь преподносит нам подарки, не так?).

- **Осознанность, присутствие и мудрость.** «Каждый день я по сто раз напоминаю себе, что моя внутренняя и внешняя жизнь основывается на ...»
- **Ориентированная на решение сила благодарности.** Истинная признательность.
- **Ценностная осознанность.**

*Концовка истории.*

- Жизнь была великим приключением!
- Мы всегда можем (с)делать...

*Кульминационный вопрос.*

Вы всегда можете встроить в свою метафору кульминационные вопросы. Заложив определенную абстрактную идею в свое повествование, задавайте кульминационные вопросы, чтобы заставить смысл отложиться в голове слушателей. Это может быть открытый вопрос, составленный таким образом, чтобы стимулировать тщательное исследование.

Примеры кульминационных вопросов:

- Итак, как вы поймете, что получили настоящий результат?
- Где на сегодняшний день вас ожидает любовь?
- Как я смогу уже сейчас понять, каков мой следующий шаг?

Кроме того, очень полезно бывает использовать рисунки, помогающие другим установить связь со своим собственным глубоким смыслом.

- Рисуйте картинки, связанные с вашей историей.
- Используйте рисунки и привяжите их к видению и пусть ваш рассказ проходит через это видение.
- Сопровождайте повествование сменой интонацией.



## Литература

1. Аткинсон М. Путь к изменению: Трансформационные метафоры. Пер. с англ. – 4-е изд. – М.: Альпина Паблишер, 2018. – 210 с.
2. Анита фон Хертель Профессиональное разрешение конфликтов. Медиативная компетенция в вашей жизни. – Спб.: изд-во Вернера Регена, 2007. – 272 с.
3. Любимов А. Уроки по НЛП. Объясняющие метафоры. <https://nlp-trenings.ru/blog/61-obyuasnyayuschie-metaforyi>
4. Любимов А. Простая стратегия конструирования терапевтических метафор <https://trenings.ru/materialy/stati/1306-statya-prostaya-strategiya-konstruirovaniya-terapevticheskikh-metafor.html> 29 марта 2015 год
5. Моносова А.Ж. Книга для бизнес-тренера: технологии и искусство. –СПб.: Речь, 2008. – 250 с. (с.118).
6. Кэнфилд Д., Хансен М., Ньюмарк Э. Куриный бульон для души: 101 лучшая история. – М.: Изд-во «Э», 2017. – 352 с.
7. Михаль В. Педагогика переживания. Пер. с нем. – М.: УРСС: Книжный дом «Либроком», 2014. – 200 с.

### ПЕРЕГОВОРНЫЙ ПРОЦЕСС В МЕДИАТИВНОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ



#### 5.1 Процесс ведения переговоров

Народная мудрость: «*Глупые ссорятся, а умные договариваются*» и чтобы грамотно договориться, организовываются медиатором переговоры.

Переговоры – по сути, это процесс обмена мнениями между двумя и более людьми, который осуществляется с целью достижения какого-либо конкретного результата.

*Цель* переговоров – это достичь разумного соглашения, отвечающего интересам договаривающихся сторон.

*Сущность* переговоров в принятии совместных решений.

Проводя переговоры **А.Г. Здравомыслов** пишет, что они выполняют следующие *функции*:

- Информационная;
- Коммуникативная (налаживание новых связей и отношений);
- Регуляции и координаций действий;
- Контроля (выполнение соглашения);
- Отвлечение внимания (выиграть время);
- Пропаганды (показ на выгодном свете общественности);
- Проволочек (вселение надежды).

При проведении переговоров **Е.И. Степанов** дает следующую *классификацию*:

1. Переговоры о продлении действующих соглашений.
2. Переговоры о нормализации.
3. Переговоры о перераспределении (конструктивное общение, третья сторона).
4. Переговоры о создании новых условий.
5. Переговоры по достижению побочных эффектов.

**Ю.П. Платонов** предлагает при проведении переговоров медиатору можно учитывать разные *модели* его проведения (см. табл. 57).

**Модели общения переговорного процесса (Платонов Ю.П., с. 338-341)**

<i>Модели</i>	<i>Цель</i>	<i>Условия</i>	<i>Формы коммуникативных процессов воздействия</i>	<i>Технология организации коммуникативного действия</i>
1	2	3	4	5
Познавательная	Передача информации и расширить информационный фонд	Учет познавательных возможностей партнеров	Отчет о деятельности; сообщение о результатах деятельности; лекция о принципах понимания или путях решения проблемы; реферат по результатам первоисточников информации; информационно-аналитическое выступление	Концентрация внимания на предмете информирования; рационализация изложения материала; логически безупречная аргументация; доказательность всех выдвигаемых положений; подробная характеристика причинно-следственных и условно-следственных взаимосвязей
Убеждающая	Система логических доказательств, вызвать определенные ориентации и установки	Опора на восприимчивость партнёра, его эмоциональную культуру	Торжественная речь, поздравление, напутствие, комплимент	Опора на эмоциональный настрой; учет контраргументации и критической позиции одного партнёра по отношению к другому; эмоциональное отношение к предмету общения

1	2	3	4	5
Экспрессивная	Передача чувств, оценки, состояния друг другу	Опора на эмоциональную сферу партнера с целью изменения соотношения активности и реактивности в сторону стимулирующего влияния эмоций на волю, широкое использование средств художественно – эстетического воздействия и опора на механизм социально – психологического выражения	Рассказ о переживаниях и чувствах, мотивированный призыв, анализ возможных последствий	Краткость изложения; ситуативная обусловленность; демонстративный характер поз; интонирование голосом; аффектация и акцептация; фасциации при помощи художественного подкрепления
Суггестивная	Оказания внушения или внушающего	Некритичность отношения друг другу	Внушение через: мотивационную сферу сознания,	Опора на суггестивные потенциалы партнера; постоянное разъяснение внушаемых установок;



1	2	3	4	5
	воздействия		идентификацию, ссылки на авторитет, персонификацию, предупреждение	формирование аттракции как необходимого компонента в суггестивном общении; интонационная стимуляция внушаемой информации; дистанционное управление эмоциональным напряжением
Ритуальная	Формирование системы психологической поддержки норм отношений	Художественно оформленная среда	Ритуальные акты, церемонии, обряды, обрядовые комплексы	Опора на национальный и территориально-профессиональные традиции и нормы общения; предварительное заключение конвенции о порядке ритуала; концентрация внимания на само ценности ритуальных действий; театрализация коммуникативного поведения

## Традиционная технология ведения переговоров

На практике сложились традиционно следующие этапы (стадии) переговорного процесса. Их в классической схеме выделяют **восемь основных стадий** переговорного процесса:

- I. Подготовка к переговорам.
- II. Начало беседы, вход в контакт.
- III. Передача информации.
- IV. Убеждение и аргументирование.
- V. Нейтрализация возражений.
- VI. Поиск компромисса.
- VII. Принятие решений и подведение итогов.
- VIII. Оценка результатов переговоров.

### *Структура переговорного процесса*

#### **1. Подготовка к переговорам**

1. постановка цели переговоров
2. подготовка материалов для проведения переговоров
3. приемы настройки психоэмоционального состояния перед проведением переговоров

#### **2. Проведение переговоров**

1. *Этапы переговоров*
2. *Установление контакта*
  - навыки установления контакта, психологическая подстройка к партнеру по переговорам
  - формирование доверительных отношений
  - диагностика психологической позиции партнера
3. *Определение потребностей и интересов партнера*
  - техники постановки вопросов
  - техники активного слушания
  - техники ведения беседы
  - анализ потребностей партнера
4. *Обсуждение соглашений*
  - техники удержания инициативы
  - техники эффективной аргументации
5. *Работа с сомнениями и возражениями партнера*

- техники выявления сомнений партнера
  - методы преодоления сомнений и возражений
- б. *Завершение переговоров*
- техники завершения переговоров
  - позитивное подведение итогов
  - техники продолжения контакта

**После его проведения проводят анализ проведенных переговоров**

1. анализ достижения цели переговоров
2. выявление особенностей взаимодействия с данным партнером
3. составление плана дальнейшего взаимодействия.

**А.Я. Анцупов, А.И. Шипилов** предлагают при принятии решения в переговорах можно учитывать **типы совместных решений** (с. 433).

1. Компромиссное (срединное решение).
2. Относительный компромисс.
3. Нахождение нового решения путем сотрудничества.

И желательно следовать **динамике** переговорного процесса см. табл. 58.

*Таблица 58*

**Динамика переговорного процесса  
(А.Я. Анцупов, А.И. Шипилов, с. 435)**

<i>Этапы</i>	<i>Содержание</i>
1	2
1. Подготовка к переговорам	– организационные моменты; – содержательная сторона/анализ проблем, формирование подхода решения проблем и определение вариантов решения; – продумывания предложения с ключевыми элементами позиции.
2. Введение переговоров	– уточнение интересов и позиций; – обсуждение (обоснование взглядов и позиций); – согласование позиций, деталей и выработка договоренностей.

1	2
3. Анализ результатов переговоров	– анализ результатов переговоров и выполнение достигнутых договоренностей. Выполнение взятых на себя обязательств.

В процессе переговоров **М.И. Еникеев** предлагает другие этапы (см. табл. 59).

Таблица 59

### Процесс переговоров (М.И. Еникеев)

Содержательная сторона переговоров правильно организовать ее внешнюю, протокольную сторону

<i>Этапы</i>	<i>Содержание</i>
1	2
1. Подготовка переговоров	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Собрать и систематизировать информацию о проблеме переговоров</li> <li>– Четко определить интересы и интересы партнера, произвести их ранжирование</li> <li>– Выбрать оптимальный вариант переговоров (предусмотреть свое поведение)</li> </ul>
2. Начало переговоров	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Вежливая встреча партнера</li> <li>– Обстановка подчёркивать равенство и достоинства поговаривающих сторон</li> <li>– Коммуникативную инициативу берет на себя глава принимающей стороны, которая обеспечивает непрерывное развитие делового общения.</li> </ul> <p>На начальной стадии переговоров:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– Партнер должен осознать значимость предмета переговоров, почувствовать выгоды для него перспективы.</li> <li>– Прогнозируйте и устраняйте сомнения партнера, реконструируйте его позицию раскрытием значимости для него ваших предложений.</li> </ul>
3. На этапе переговоров	<p>На этапе взаимного уточнения позиций и интересов – выясняется, почему сторона предлагает такое, а не иное решение, какие интересы могут быть реализованы.</p> <p>Уяснение взаимных позиций.</p>

1	2
4. Этап внесение предложений	Важны своевременные перерывы, получение сторонами обсудить проблему в «своих командах», проведение сторонами дополнительных консультаций
5. Этап переговоров – согласование позиций, определение общего контура возможного соглашения	Целесообразно вначале зафиксировать общую формулу соглашения, определить рамки соглашения и затем переходить к его детализации.
6. Завершение переговоров	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Четко фиксируйте достигнутые успехи.</li> <li>– Сохраняйте положительный контакт с партнером даже в тех случаях, когда ваши цели не достигнуты в полном объеме.</li> <li>– Анализируйте результаты переговоров (правильно поняты ли интересы партнера, мотивы его поведения, какие ошибки были допущены на этапах подготовки и проведения переговоров, какие тактические преимущества были не использованы).</li> </ul>

### Вопросы и задания для закрепления

1. Что такое переговоры?
2. Раскройте варианты проведения переговорного процесса.
3. Какого автора вы будете придерживаться при проведении медиативного процесса?



### Упражнение «Переговорный процесс медиатора»

Умение управлять переговорами – это базовое умение для медиатора. Вместе с тем это целое искусство, которое невозможно освоить по книгам или на лекциях. Его можно постичь только в ходе тренировок.

Задание. Познакомиться с технологией проведения переговоров, выбрать кейс из области конфликтологии и апробировать на практике в тройках, четверках.

#### *Подготовка к переговорам*

- Информационная подготовка: информация о собственных целях, планах и условиях, определяющих решение задачи; максимально доступная информация о партнере; информация о внешней среде
- Психологическая подготовка (личная подготовка и создание определенного климата переговоров)
- Тактическая подготовка: разработка тактических приемов, применение которых позволяет добиваться поставленной цели с минимальными потерями

### *Стратегии переговоров*

- Как выбрать наиболее эффективную стратегию переговоров применительно к конкретной ситуации
- Как усилить собственную позицию
- Как выбрать на основании избранной стратегии методику ведения переговоров и аргументацию

### *Управление процессом переговоров*

- Как определить исходные позиции сторон в начале переговоров
- Как узнать, что стоит за позицией партнера: выявление подлинных интересов партнера, поиск области соприкосновения с Вашими интересами
- Как определить и использовать психологические особенности собеседника
- Как увеличить пространство выбора в процессе переговоров
- Как преодолевать сопротивление участников переговоров
- Как своевременно завершить переговоры и зафиксировать договоренности

### *Техники и приемы: инструментарий профессионала*

- Как понимать «язык тела» и использовать эту информацию
- Как не только слушать, но и слышать собеседника
- Как узнать то, о чем собеседник не хотел говорить
- Как явно или скрыто овладеть инициативой в диалоге
- Как использовать техники самопрезентации для воздействия на результат переговоров
- Как использовать техники «присоединения» в процессе переговоров
- Как использовать технику «кажущегося согласия»
- Влияние эмоций на процесс переговоров
- Как противостоять провокациям, уловкам, техникам манипулирования
- Как быть внимательным к эмоциям оппонента
- Как выстроить доверительные отношения с собеседником

### *Техники и приемы: инструментарий профессионала*

- Как противостоять провокациям, уловкам, техникам манипулирования
- Как быть внимательным к эмоциям оппонента
- Как выстроить доверительные отношения с собеседником

## **Стадии переговорного процесса**

**I стадия. Подготовка переговоров** включает несколько этапов

### *Этап 1.1. Выбор средств ведения переговоров*

На этом этапе выявляются совокупность различных подходов или процедур переговоров, средства, которые будут задействованы при их осуществлении; определяются посредники, арбитраж, суд и др., способствующие решению проблемы; выбирается для обеих сторон подход.

*Этап 1.2. Установление контакта между сторонами. На этом этапе:*

- устанавливается контакт по телефону, факсу, электронной почте;
- выявляется желание вступить в переговоры и скоординировать подходы к проблеме;
- устанавливаются отношения, для которых характерны взаимное согласие, доверие, уважение, часто взаимные симпатии, настроенность на одну волну, развивается переговорное взаимодействие;
- договариваются об обязательности процедуры переговоров;
- договариваются о подключении к переговорам всех заинтересованных сторон.

*Этап 1.3. Сбор и анализ необходимой для переговоров информации. На этом этапе:*

- выявляются, собираются и анализируются соответствующие сведения о людях и существе дела, имеющие отношение к предмету переговоров;
- проверяется точность данных;
- минимизируется вероятность негативного влияния недостоверных или недоступных данных;
- выявляются основные интересы всех участвующих в переговорах сторон.

*Этап 1.4. Разработка плана переговоров. На этом этапе:*

- определяются стратегия и тактика, которые способны привести стороны к соглашению;
- выявляется тактика, соответствующая ситуации и специфике спорных вопросов, которые будут обсуждаться.

*Этап 1.5. Формирование атмосферы взаимного доверия. На этом этапе:*

- ведется психологическая подготовка к участию в переговорах по основным спорным вопросам;
- подготавливаются условия для восприятия и понимания информации и минимизируется эффект влияния стереотипов;
- формируется атмосфера признания сторонами законности спорных вопросов;
- создается обстановка доверия и эффективной коммуникации.

**II стадия. Процесса переговоров** включает следующие этапы:

*Этап 2.1. – это начало переговорного процесса – здесь:*

- представляются участники переговоров;
- стороны обмениваются суждениями, демонстрируют добрую волю слушать, разделять идеи, открыто предъявлять соображения, желание договориться в мирной обстановке;
- выстраивается генеральная линия поведения;
- выясняются взаимные ожидания от переговоров;
- формируются позиции сторон.

*Этап 2.2. Выявление спорных вопросов и формулировка повестки дня.* На этом этапе:

- выявляется область переговоров, имеющая отношение к интересам сторон;
- выявляются спорные вопросы, которые будут обсуждаться;
- формулируются спорные вопросы;
- стороны стремятся к выработке соглашения по спорным вопросам;
- обсуждение начинается с таких спорных вопросов, разногласия по которым менее серьезны, а вероятность соглашения высокая;
- используются приемы активного слушания спорных вопросов с получением дополнительной информации.

*Этап 2.3. Раскрытие глубинных интересов сторон.* На этом этапе:

- осуществляется изучение спорных вопросов по одному, а затем в комплексе, для того чтобы выявить интересы, потребности и принципиальные отношения переговоров участников переговоров;
- участники переговоров раскрывают друг перед другом подробно свои интересы, чтобы они были восприняты всеми так же близко, как свои собственные.

*Этап 2.4. Разработка вариантов предложений для договоренности.* На этом этапе:

- участники стремятся выбрать приемлемый вариант из имеющихся предложений для соглашения либо сформулировать новые варианты;
- делается обзор потребностей всех сторон, в котором связываются воедино все спорные вопросы;
- разрабатываются критерии или предлагаются действующие нормы, которыми можно будет руководствоваться при обсуждении соглашения;
- формулируются принципы для соглашения;
- последовательно решаются спорные вопросы: вначале наиболее сложные дробят на более мелкие, на которые легче дать приемлемый для сторон ответ;
- варианты решений выбираются как из предложений, представляемых сторонами индивидуально, так и из тех, которые были разработаны в процессе общей дискуссии.

**III стадия. Достижения согласия** включают следующие этапы.

*Этап 3.1. Выявление вариантов для соглашения.* На этом этапе:

- осуществляется подробное рассмотрение интересов обеих сторон;
- устанавливается связь между интересами и имеющимися вариантами решения проблемы;
- оценивается эффективность выбираемых вариантов решений.



*Этап 3.2. Окончательное обсуждение вариантов решений.* На этом этапе:

- выбирается один из имеющихся вариантов; посредством уступок сторонами и происходит движение сторон навстречу друг другу;
- формируется более совершенный вариант на основе выбранного;
- происходит процесс формулирования окончательного решения;
- стороны работают над процедурой достижения основного соглашения.

*Этап 3.3. Достижение формального согласия.* На этом этапе:

- достигается согласие, которое может быть представлено в виде юридического документа (договора, контракта);
- обговаривается процесс выполнения договора (контракта);
- разрабатываются возможные пути преодоления вероятных препятствий в ходе выполнения договора (контракта);
- предусматривается процедура контроля за его выполнением;
- договоренности придается формализованный характер и разрабатываются механизмы принуждения и обязательств: гарантии выполнения, справедливость и беспристрастность контроля.

### **Упражнение «На заметку»**

*Задание.* Прочитайте и познакомьтесь с разными источниками и выпишите в блокнот на заметку при проведении переговоров в медиации.

*Например,*

На заметку (М.И. Еникеев):

- С большим вниманием относиться ко всем встречным предложениям, не упорствуя на своей шаблонной позиции.
- В любом встречном предложении можно усмотреть приемлемую позицию.
- Возникающая в ходе переговоров напряженность должна незамедлительно сниматься релаксационными (успокаивающими) действиями – шуткой, уместным приличным анекдотом, чашечкой кофе.
- Инициатива в переговорах принадлежит тому, кто лучше знает проблему, видит компромиссные пути ее разрешения и владеет психологическими средствами воздействия на партнера. При этом предварительно намечается сценарий переговоров, допустимые пределы компромисса и наиболее заметные моменты переговоров.



### **Литература**

1. Платонов Ю.П. Психология конфликтного поведения. – СПб.: Речь, 2009. – 544 с.
2. Анцупов А.Я., Шипилов А.И. Конфликтология. – 5-е изд. – СПб.: Питер, 2014. – 512 с.

3. Еникеев М.И. Социальная психология. Учебник для вузов. – М.: Изд-во ПРИОР, 2000. – 160 с.
4. Бороздина Г.В. Психология делового общения. – М., 2006. – 222 с.
5. Гисберг Бройниг Руководство по ведению переговоров. – М., 1996. – 178 с.
6. Цепков В.А. Психология общения для менеджеров. Руководство по ведению переговоров. – М., 2001. – 120 с.
7. Шмидт Р. Искусство общения. – М., 2002. – 243 с.



## 5.2 Правила при ведении переговоров

При проведении переговоров медиатору желательно сразу следовать правилам или оговаривать заранее с клиентами. Правила существуют для того, чтобы была четкость, дисциплина, порядок. И. Зорин предлагает правила, которые необходимо учитывать при проведении переговорного процесса (см. табл. 60).

Таблица 60

**Правила в переговорах (И. Зорин, с. 7- 86)**

<i>Правила</i>	<i>Содержание</i>
1	2
<i>Выходи вторым, приходи первым</i>	Важно сначала познакомиться с картиной мира оппонента. Разобраться, что у него есть «твердое», а что «пустое». Важно здесь ваша бдительность и наблюдение (развивайте свой глазомер). Дождитесь, когда противник выдвинет первым свои условия (вдруг вам уже не подходят, не актуальны).
<i>Приближайся к оленю</i>	Отделите «пустое» от «твердое». Выбрать важно ту позицию, с которой не промахнешься, и чтобы не потерять ресурсы (время, деньги, нервы). Для этого важно грамотно задавать оппоненту вопросы. «Приблизиться к оленю» (Сунь-Цзы) означает во время переговоров необходимо уточнять, спрашивать, заглядывать, пересчитывать, прояснять, обращаться к ..., обращаться через... до тех пор, пока картина мира станет абсолютно адекватной. Картина мира – это видение человеком своей жизни во всех проявлениях.

1	2
<i>Один рот, два уха</i>	Важно знать в какой пропорции говорить и где нужно слушать. Говорить меньше, больше слушать, наблюдать (интонации, тембр речи, жесты, мимика, глаза, поза), чувствовать, анализировать. Важно научиться переключать слух со своего внутреннего голоса на внешний и обратно.
<i>Следи за своей позой и позой своего собеседника</i>	Контролировать движение тела – очень трудная задача. Знание природы жестов, мимики, пантомимики помогает в понимании намерений, ведь оно выдает и помогает в понимании партнера в общении («На воре шапка горит»).
<i>Следи за глазами оппонента</i>	Запомните, глаза натренировать практически невозможно. Глаза – это хороший детектор лжи.
<i>Храни один прием в запасе</i>	Для придания уверенности важно иметь в запасе вариант.
<i>Правило очередности введения аргументов</i>	Аргументы бывают: сильные, средние, слабые. В списке желательно иметь три сильных аргумента. Самый сильный держать до последнего и предъявлять в безвыходной ситуации.
<i>Правильно выбери место или сам усади своего собеседника</i>	Важно правильно сесть. Позиции: «напротив»; «под углом», «рядом».
<i>Не давайте советов или оценок, если не просят</i>	Умейте сдерживать себя от советов и оценок, если не просят. Особенно неуместных.
<i>Отзеркаливай собеседника. Присоединяйся и веди его.</i>	«Присоединиться» (по позе, темпу, тембру, громкости, скорости речи, жестикуляции, мимике, дыханию), значит вести разговор «на одной волне», «душа в душу». Для начала в точности зеркально скопировать позу партнера по диалогу.
<i>Не реагируй на внешние раздражители</i>	Научитесь концентрировать внимание на собеседнике, а также на цели в диалоге.
<i>Не проводит прием без захвата</i>	Важно качественно расположиться на местности. Захватом может быть создание определенного психологического состояния у противника, присоединение некоторых фигур (мнений), для усиления позиции, получение некоторых «да», отрицание которых в дальнейшем становится невозможным.
<i>Фиксируй любой прием</i>	Зафиксированный результат дает необратимость действий и неотвратимость победы.

1	2
<i>Отложи эмоции</i>	Важно потом эту эмоцию выплеснуть в нейтральное пространство (своевременная разрядка).
<i>Замечай все, что «слишком»</i>	Надо научиться замечать, то что слишком. Во всем, что слишком (например, подарок, повышенный интерес) для вас есть какая-то информация.
<i>Помни, что женщины лучше видят детали</i>	У мужчин развита логика, и они хорошие стратеги. Женщины эмоциональны, и они хорошие тактики. У них чувственная картина мира.
<i>Подводи итоги, резюмируй</i>	Кто подводит итоги беседы, переговоров, тот и управляет. Важно эту роль «подводящего итоги» в конце диалога забрать себе. Она помогает создать «правильное настроение», намечает «свои порядки» в обсуждении тем.
<i>Разбей слухи</i>	Манипуляторами нужно справляться и показать сопернику, что это непроверенные «слухи», и постараться разбить его своими доводами.
<i>Юмор не мешает</i>	Юмор снимает напряжение. Позволяет «зажить», «задышать». Наготове анекдоты, как тайное оружие достать в момент из тупика.
<i>Добившись цели, остановись</i>	Если уверены, что достигли цели, можете прервать беседу.
<i>Правый не доказывает, доказывающий не прав</i>	Правому не надо ничего доказывать, необходимо только иметь наполнение внутренней правотой. Следовать своему убеждению, что это «могучая правда». Аргумент желателен «железобетонный», сильный.
<i>Силу логикой не заменишь</i>	Главное наполниться силой, ощущением внутренней правоты.
<i>Расположись на выгодной позиции</i>	Надо правильно разместиться, где видно дальше, наступать легче и приятнее, на которой много ресурсов в твоём распоряжении. Выбранная позиция дает превосходство.
<i>Отступай до заранее определенного предела</i>	Не понимая меру своего отступления можно потерять ресурсы значительно больше.
<i>Помни, что чувства – более надежный инструмент, чем логика</i>	Чувства приходят быстрее, и зачастую они более точны. Важно доверять «чувствительным датчикам».
<i>Уважай своего соперника</i>	Вы будете по-настоящему свободны, если научитесь одинаково общаться со всеми. Надо научиться принимать человека со всеми его достоинствами и недостатками.

1	2
<i>Позаботься о двух технологиях: своего наступления и отступления противника</i>	Важно отступать так, чтобы было приятно и понятно противнику.
<i>Почувствуй силу в безразличии</i>	Необходимо к переговорам приходиться слегка расслабленным, понимая, что возможен любой исход. Расслабленность дает покой, покой заставляет разум работать, качественная работа дает результат. Без разума переговоры можно проиграть.
<i>Помни о своей роли и роли противника</i>	Важно понимать и знать свою роль, следуя ей. Если не знает роли, начинается «скольжение», не очень понимая, что он делает ( <i>Технология «Управленческий поединок», автор В. Тарасов</i> ).
<i>Вооружись сценарием</i>	Сценарий делает переговорщика сильным. Видеть важно всю картину. Стратегема – это сценарий. Имейте заготовки и несколько выходов из предполагаемого тупика.
<i>Расставь приоритеты</i>	Важно расставить приоритеты в ценностях, принципах, ресурсах, которые стоят на кону. Расставленные приоритеты позволяют точнее видеть ситуацию, лучше понимать, как перераспределяются ресурсы во время борьбы.
<i>Обман на войне этичен</i>	Обман для избежание лишних жертв. Выгода обоим, и никто при этом не пострадает.
<i>Знай свои принципы и ценности</i>	Например, «Тише едешь, дальше будешь».
<i>Держи свою цель</i>	Зачем куда-то идти, если не знаешь куда? Цель указывает путь. Если ее нет, легко зайти в тупик.
<i>Защити свою ахиллесову пяту</i>	Перед переговорами, нужно проверить, надежно ли укрыта эта самая ахиллесова пята (слабое звено).
<i>Продумай, как себя продать</i>	Правило: Сделайте все, чтобы понравиться клиенту раньше, чем он вам. Кажитесь искренними.
<i>Вызови доверие у оппонента</i>	Ведите естественно.
<i>Нейтральная тема в начале разговора не помешает</i>	Темы о погоде, вчерашнем матче и т.д. смысл его в установлении контакта; понаблюдать и понять настроение; уровень готовности.
<i>Не торопись с приемлемым решением</i>	Надо поискать то, что не лежит на поверхности.

1	2
<i>Правильно говори «нет»</i>	Три уровня отказа: 1. Отказать и объяснить, почему отказал. 2. Просто «Н.Е.Т.» Сказал и не объясняешь. 3. Не говоришь нет, не объясняешь и не сожалешь.
<i>Нащупай чувства партнера по переговорам и подыграй им</i>	Важно «словить» состояние партнера и проявить искренность, эмпатию.
<i>Не наступай без предварительной разведки</i>	Важно составить адекватное мнение о партнере. Для этого надо «сходить в разведку» (спрашивайте, проясните).
<i>Держись уверенно. Будь невозмутим</i>	Невозмутимость – это умение управлять своими эмоциями.
<i>Избегай обвинений</i>	Обвинить человека – значит навязать ему чувство вины и тогда он поступает деструктивно.
<i>Ставь себя на место оппонента</i>	Представив и поставив себя в такое положение, вы откроете картину мира партнера. Чтобы картина была читаемой, следует задавать партнёру вопросы, расспрашивать, уточнять, наблюдать. После детального изучения картины мира партнера становится понятным, что предпринять.
<i>Покажи противнику, что знаешь меньше</i>	Мудрец всегда находится в выигрышном свете. Задача мудреца занять удобное место для наблюдения за противником: за его поведением, за тем, как и что он отвечает на вопросы. Тактика выманная козырей у противника намного эффективнее, нежели наступление с открытым забралом.
<i>Говори с оппонентом на одном языке</i>	Стоит услышать родную, близкую по духу речь, люди тут же сближаются. Уместность терминов должна быть (Фильм «Джентльмены удачи», когда героя Леонова обучали словам «редиска», «расколотся», «скачок»). Необходимо присоединиться к собеседнику не только употребляемым словом, термином, но и по темпу, громкости, тембру речи.
<i>Используй метафоры</i>	Язык чтобы был образный, интересный, глубокий, доказательный важно использовать метафоры. Желательно говорить мало, но конкретно и точно ради экономии времени. Метафоры насыщены образами, она проникает в сознание и оттуда управляет нами, легче

1	2
	закрепляется в памяти и удерживает наше внимание на себе гораздо более продолжительное время. Многие причты, легенды, мифы, истории, афоризмы прошедшие сквозь века, наполнились такой силой, что способны пробить любую преграду в сознании. Через образы, создаваемой метафорой, человек представляет ситуацию «в объеме».
<i>Закрепи оппоненту роль</i>	Поместив человека в роль, не торопитесь, дайте ему к ней привыкнуть.
<i>Обрати внимание соперника на свое великодушие</i>	Проявляя великодушие, сделайте так, чтобы это не осталось без внимания соперника.
<i>Помоги противнику сохранить свое лицо</i>	Выдержка и воля хорошие помощники в переговорах. Важно научиться не отвечать уловкой на грязную уловку.
<i>Помни, что выход есть всегда</i>	Выход ищи там, где был вход («нить Ариадны»). Выход есть всегда, влияют лишь внутренние/внешние запреты.
<i>Улыбайся</i>	Улыбка помогает снять напряжение и помогает головному мозгу.
<i>Чаще называй имя своего собеседника</i>	Называя имя, тем самым вы показываете свою признательность и уважение. Если забываете имя, положите визитку перед глазами, чтобы можно было вспомнить имя человека.
<i>Избегай непонятных терминов</i>	Чтобы не оказаться в «калоше», лучше следить за своей речью.
<i>Избегай превосходной степени сравнения</i>	Слова превосходной степени сравнения («самый», «наиболее», «всех», «всего») легко поставить вопросом в оправдывающуюся позицию.
<i>Делай комплименты, но не льсти</i>	Комплимент – великолепный инструмент для переговоров. Комплимент – это особая форма похвалы, проявления уважения и признания.
<i>Повтори главное</i>	В конце переговоров очень важно закрепить и зафиксировать достигнутые договоренности и еще раз проговорить главное.
<i>Контролируй свой «бюджет» переговоров</i>	Конфликты вспыхивают из-за необходимости защищать свои интересы и ценности (деньги, слава, отношения). Выходя на переговоры, надо осознавать, за какие ценности («арсенал» ценности) ты готов «покупать» ценности другого человека, а какие из своих ценностей ты не будешь «разбазаривать» ни при каких обстоятельствах.

1	2
<i>Хозяин задает вопросы</i>	Тот, кто больше вопрошает, тот и больше управляет
<i>Не пугай, а создавай у противника неадекватную картину мира</i>	Создайте у собеседника неадекватную картину миру (с помощью рассуждения, расширения, продолжением в прошлое или будущее, раскрашиванием или разворачиванием), в ту зону, где ему плохо знакомо, и он займет место «гостя». И он сам начнет пугать себя разного рода догадками.
<i>Борись за выгоду, а не за амбиции</i>	Эмоции меньше управляют теми, кто умеет держать цель. Цель в переговорах – получить свою выгоду. Амбиции питаются эмоциями.
<i>Лишиай противника права на незнание, если это выгодно</i>	Лишенный права на незнание человек получает эмоцию, как любой другой, как лишенный чего-то ценного.
<i>Наблюдай за своими эмоциями</i>	Разум и эмоции несовместимы. Как только зашкаливает эмоция, теряете контроль над своим разумом и тем самым вы лишаете себя возможности совершать разумные поступки.
<i>Следи, в какой точке находишься</i>	Важно научиться оценивать свое положение (местонахождение) в них. Контроль промежуточных точек покажет, как реализуется ваш сценарий. В каком месте вас отклонили от прямого пути? Отдалило или продвигает вас к цели? Важна топография, контроль ход событий.
<i>Слушай – да услышишь</i>	Когда умеем слушать, то можем услышать оппонента. Следите за невербаликой, во всем есть информация для вас.
<i>Осознайте свою выгоду</i>	Не стоит вести дела если нет выгоды (Нужно ли ввязываться в борьбу? Есть ли смысл?).
<i>Задавай себе вопрос: «Что было бы, если бы...»</i>	Позволяет вопрос определить пределы: минимум, максимум. Также формирует позитивный настрой («разглядывание победы») и снижает уровень страха перед переговорами. Поиск ответа на вопрос помогает заглянуть в будущее, а значит лучше понимать позицию, возможности маневрирования.
<i>Не ищи справедливости, ищи пользу</i>	Имейте гибкость.
<i>Выбирай способы борьбы, в зависимости от цены вопроса</i>	Определите степень важности, значимости, цену вопроса (стоят ли затраты на борьбу?).
<i>Не додумывайте за противника, а уточняйте</i>	Каждый имеет свою позицию, картину мира.



1	2
<i>Веди переговоры с тем, кто уполномочен принимать решения</i>	Чтобы не «сливать» информацию и не попасть впросак, убедитесь, что именно этот человек «уполномочен» с которым предстоит решать вопрос.
<i>Не рационализируй слишком</i>	Применяйте описательные образы, используйте палитру эмоциональных красок.
<i>Проявляй эмоции, сотрудничая</i>	Запомните, что, когда эмоции зашкаливают в другую, негативную сторону, значит нет цели.
<i>Контролируй главное, продвигайся вперед</i>	Главное в переговорах – договоренность. Когда нет «конкретики», нет и успешных переговоров.

### Вопросы и задания для закрепления

1. Для чего используют правила при ведении переговоров?
2. Разработайте авторские правила ведения переговоров в медиации.



### Упражнение «Правила ведения переговоров»

Работа в малых группах.

Изучите представленный материал. Подберите из источников по переговорам дополнительно правила, составьте их совместно и апробируйте на практике.

*Некоторые правила техники ведения переговоров.*

1. Следует избегать высказываний, принижающих личность партнера, следует привлечь светский этикет, вежливость и культурное отношение. В крайней форме – лучше прервать переговоры (не делать негативных оценок).
2. Эффективность диалога значительно снижают высказывания, которые вытекают из мыслей самого слушающего, не затрагивая мысли или чувства, выраженные собеседником. То, что говорит партнер, не принимается во внимание, его высказываниями пренебрегают (не игнорировать мнение собеседника).
3. Собеседник задает партнеру вопрос за вопросом, явно старается разузнать что-то, не объяснив ему своих целей. Определите с ним цели и задачи переговоров или объявите перерыв для консультации с руководством (не допускать незатейливых выпрашиваний).
4. В ходе разговора собеседник вставляет высказывания, пытаясь направить ход переговоров в нужное ему русло (не делайте замечаний в ходе беседы).
5. Собеседник желает поговорить более подробно о чем-то из уже сказанного, что он недопонял или ему представляется спорным. Если вы неверно определили то, что является главным, говорящий имеет возможность поправить вас (допускаются уточнения).

6. Перефразирование, передача сказанного партнером собственными словами в сокращенном виде с выделением того, что показалось главным собеседнику. Перефразирование может заключать в себе новую расстановку акцентов, обобщение или повторение только тех слов партнера, в которых заключено главное противоречие или главная идея (не допускайте перефразирования).
7. Собеседник пытается вывести логическое следствие из высказываний партнера, но только в тех рамках, которые он задавал. В противном случае это переходит в игнорирование. Развивая мысль партнера, можно добавить то, что готов был сказать партнер, но не сказал. Можно вывести следствие из слов партнера, уточнить то, что он имел в виду (дальнейшее развитие мыслей).
8. Сообщение партнеру о своей эмоциональной реакции на его сообщение или о своем состоянии в данной ситуации хорошо сочетается с техникой перефразирования (не допускайте своего эмоционального состояния).
9. Сообщение о том, как в данный момент воспринимается его состояние, хорошо сочетается с техникой перефразирования (не допускайте описания эмоционального состояния партнера).
10. Подведение промежуточных итогов уместно после особенно длительной реплики партнера (выбирайте правильно момент поведения промежуточных итогов).

### Литература

1. Зорин И. Оружие переговорщика. Безотказные правила и приемы. – СПб.: Питер, 2020. – 384 с.



## 5.3 Приемы при ведении переговоров

Где внимание, там и энергия. И медиатору важно уметь использовать на практике приемы, так как они отвечают за привлечение внимания и активизацию мыслительного процесса (см. табл. 61).

Таблица 61

Приемы для наступления в переговорах (И. Зорин, с. 90-202)

Приемы	Содержание
1	2
«Авторитетность» заявления	Озвучивание оппоненту своих регалий, достоинств, квалификации, чтобы понимал с каким авторитетом имеет дело.

1	2
	<p><i>«Я вам авторитетно заявляю...», «Я как ученый, занимающийся этим вопросом...», «Я как эксперт в вопросе...», «Я за 20 лет работы в моей практике никогда не слышал...»</i></p>
«Аналогичный случай»	<p>Показать имеющийся опыт, прожитый ранее. <i>«У нас был аналогичный случай и не раз...», «Мы не раз переживали похожую ситуацию...», «Плавали, знаем»</i></p>
«Блеф»	<p>Показывание искаженной (неполной, переполненной) картины мира. Также это могут быть эмоции, которые не отражают истинной реальности. <i>«У нас уже есть хорошие договоренности...».</i></p>
«Блоки и союзы»	<p>До переговоров необходимо с оппонентом выработать общий план действий с союзниками, направленный на победу над противником. В начале переговоров противнику озвучивается сложившаяся ситуация. <i>«Я переговорил с начальником..., они меня поддержали. Так что не вижу необходимости выполнять ваш приказ, ведущий тупик, не проработав все аргументы «за» и «против», которые имеются на этот момент».</i></p>
«Блокировка мышления»	<p>Выведение противника из себя (монотонность речи, крик, яркая жестикация, угрожающие взгляды и интонации).</p>
«Будущие потери»	<p>Показ противнику неких потерь, которые могут быть в будущем. <i>«Позвольте, я вам покажу, какие потери вы понесете в случае невыполнения своих обязанностей», «Мы вместе с вами теряем на не достижении наших договоренностей» (перечислить).</i></p>
«Ва-банк»	<p>Идти на большой риск, действовать с отчаянностью и смелостью, ничего не опасаясь. <i>«Или мы с вами заключаем договор, или мы уходим. Что решаете?»</i></p>
«Вам покажется, но...»	<p>Озвучить противнику то, что он скорее всего, видит и сам, и тут же показать другую сторону этого.</p>

1	2
«Взять на гордость»	Вызывание у противника переживания, основанного на его гордости (гордыне). «Я вижу, что вы так гордитесь..., который...», «Я бы на вашем месте, гордился такими успехами», «Уверен, что вы лучшие на..., поэтому я вам предлагаю...».
«Взять на доверие»	«Вы что мне не доверяете?», «Какими своими действиями я позволил вам усомниться в доверии мне», «Странно...Нам доверяют..., а у вас какие-то сомнения».
«Взять на желание казаться значимым»	«Звучащей струной» будет у противника «желание казаться значимым». «Вы же умный человек. Все понимаете сразу», «Мы же всегда понимали друг друга с полуслова».
«Взять на имидж»	«Звучащей струной» будет у противника «имидж». «У вас всегда был хороший имидж», «Я и не думал, что вы можете...», «Своими действиями вы не подтверждаете того имиджа, который создает...».
«Взять на интеллигентность/воспитанность/культурность»	«Звучащей струной» будет у противника «интеллигентность». «Я всегда считал вас интеллигентным человеком», «Мы же с вами интеллигентные люди. Зачем же нам ссориться по пустякам?».
«Взять на испуг»	«Звучащей струной» у противника будет «испуг». «Вы что, хотите, чтобы у вас завтра вывезли...», «Не выполнишь вовремя – ...не получишь».
«Взять на новизну»	«Звучащей струной» будет у противника «новизна». «Это новинка сезона. Вышла/привезли...» «Пока этой услуги/товара ни у кого нет».
«Взять на мужественность»	«Звучащей струной» у противника будет «мужественность». «Вы поступили не по-мужски», «Вы же дали мужское честное слово», «Я разочарована, так как...».

1	2
«Взять на патриотизм»	«Звучащей струной» у противника будет «патриотизм». «Если бы вы были несколько патриотичнее, вы бы никогда...» «Я и не смел предположить, что сотрудники могут так бессовестно себя вести...».
«Взять на порядочность»	«Звучащей струной» у противника будет «Порядочность». «Вы поступаете непорядочно по отношению к...», «Я всегда считал вас человеком порядочным, ценящим данное слово» «Мне говорили о вас как о человеке высочайшей порядочности».
«Взять на слабо»	«Звучащей струной» у противника будет «слабо». «А слабо вам, как...?»
«Взять на справедливость»	«Звучащей струной» у противника будет «справедливость». «Уверен, что вы как справедливый человек...», «Но это так несправедливо по отношению к...».
«Взять на ценности»	«Звучащей струной» у противника будут его моральные «ценности». «Я всегда дорожил нашей дружбой...А сейчас между нами происходит что-то непонятное». «Ты для меня всегда был человеком чести и самоуважения. Я не понимаю, что с тобой происходит. Почему ты не возвращаешь долг?».
«Вилка», или «Выбор без выбора»	Предложение противнику выбора решения из 2-х или 3-х альтернатив, удобных нападающему. Тон обращения – уверенный, побуждающий сделать выбор именно из этих вариантов, как будто других не существует. «Вы сразу подписываете или некоторое время подумаете?». «Вы наличными будете оплачивать или по безналичному перечислению».
«Возврат в дискуссию»	Прием используется для затягивания переговоров, изматывания противника позиционной борьбой, после которой можно будет перевести его в деловую борьбу и добиться победы в главном бою.

1	2
	<p>«Мы еще с вами не все обсудили по первому вопросу. Вернемся...».</p> <p>«Договорились. Только пока еще далеко не обо всем. Давайте посмотрим некоторые детали».</p> <p>«Подождите. Не торопитесь переходить к следующему вопросу. Здесь мы еще многое не уточнили».</p>
<p>«Вопросы-капканы»</p>	<p>Вынудить противника первым озвучить причину переговоров, заставить его «раскрыться». Смысл этого, понять состояние оппонента, степень его готовности к переговорам, уровень его эмоционального напряжения.</p> <p>«Как вы думаете, почему я вас об этом спрашиваю?».</p> <p>«Догадываетесь, почему я вас вызвал?».</p> <p>«Знаете, что послужило поводом для этой встречи?».</p>
<p>«Все или ничего, или «Пакет»</p>	<p>Прием основывается на дефиците чего-либо или его создании.</p> <p>«Или вы берете весь товар или ничего».</p> <p>«Прежде чем вы это сделаете, вам необходимо будет еще сделать...» (перечислить).</p>
<p>«Встань на мое место»</p>	<p>Прием полезно использовать против тех людей, которые упорно не хотят видеть вашу картину мира.</p> <p>«А как бы ты поступил на моем месте?».</p> <p>«Оказавшись хоть раз в подобной ситуации, вы бы сразу почувствовали наши аргументы значительными».</p>
<p>«Вы же поняли, почему...»</p>	<p>Придание противнику значимости, сделать его уверенно-спокойным, позволить ему «выйти первым» и этим ослабить его позицию, сделать ее более понятной и предсказуемой.</p> <p>Смысл – в получении от противника информации, делающей вашу картину мира более адекватной.</p> <p>«Вы же все сами понимаете!».</p> <p>«Вы же понимаете, почему больше тянуть нельзя?»</p>
<p>«Выбери сам, кто ты»</p>	<p>Предоставление выбора роли.</p> <p>«Есть люди, которые возвращают долги. Это честные люди. А есть те, которые не</p>

1	2
	<i>возвращают. Это мошенники, лжецы. Сами выберите, вы кто?».</i>
«Выбирай»	Предложение выбора из двух противоположных по смыслу вариантов решения, взаимно исключающих друг друга. «Сами решите, вы...». «Или вы сейчас извиняетесь, или...».
«Выдвижение требований в последнюю минуту»	Навязывание противнику необходимости срочного принятия решения, «оправданного» потраченными ресурсами. «Предлагаю, раз у вас нет времени и вы торопитесь, быстро обсудить следующее...».
«Вынесение некоторых вопросов «за скобки»	Обсуждение только тех вопросов, по которым нет явных разногласий. Создание атмосферы взаимного согласия и быстрого разрешения проблем.
«Высокая позиция», или «Захватить роль Хозяина»	Дается противнику либо задание, либо оценка.
«Гипербола» (преувеличение)	Вести в информацию слова обобщения, на которые у человека незамедлительно последует реакция. В приеме используются: - средства для занятия позиции «над» и при этом слова: «как все», «никто», «всегда», «никогда», «езде», «нигде». А также предикаты, как «однозначно», «всецело».
«Глушение другой стороны»	Смысл приема в перехвате управления. «Так, не надо меня перебивать...», «Позвольте, я договорю...», «Я не перебивал, когда вы говорили...».
«Говорите точнее»	Навязать противнику другой, «более точный», переговорный стиль, а также заставить его испытать эмоцию, блокирующую разум. «Точнее, пожалуйста: кто это мог быть?».
«Давайте проанализируем»	Объединение с противником при совместном анализе картины мира. Совместное разглядывание картины мира дает возможность замечать детали, а главное, акцентировать внимание. «Давайте взвесим все «за и против» (+ и – решения). И так...».

1	2
	«Вы второй месяц не возвращаете долги. Давайте посмотрим на эту ситуацию со стороны. Во 1-х..., во 2-х..., в 3-х.... Ну что, тебя радует такая картина?».
<i>«Двойное толкование» или «Вольная интерпретация»</i>	Двойное выражение/суждения толковать по-разному, показывание видения ситуации и своего смысла. «Если я вас правильно понял, то...». «Вероятно, в эти слова вы включили следующий смысл...».
<i>«Демонстративное игнорирование»</i>	Игнорирование противника. «Отказ» или заниматься своими делами, делая вид, что заняты.
<i>«Другой контекст»</i>	Заставить человека «примерить маску», чтобы испытал сильное переживание по этому поводу.
<i>«Завышенные требования», или «Проси больше»</i>	Правило: «Проси больше – дадут сколько тебе надо». Суть приема: озвучить свое требование, которое выше ожидаемого противника. Смысл в том, что труднее понижать «высокое» требование, чем ожидаемое или «низкое».
<i>«Зеркало»</i>	Показ человеку той реальности, которую он создаёт своими невербальными действиями, того, как он «выдает» себя. Смысл в том, чтобы напугать противника своей пронизательностью, умением видеть тонкие детали, не ускользающие от вашего внимания. «Вы сейчас сделали предложение и сами смутились». «Я вижу как вы покусываете губу, сразу видно, насколько важен для вас этот разговор».
<i>«Использование непонятных слов и терминов»</i>	В речи непонятные и профессиональные слова в создании неадекватной картины мира и в возможности опираться на сказанное ранее и на не получившее возражения или хотя бы объяснения (толкования) введенные термины.
<i>«Когда-что-давайте»</i>	В плавном приближении к человеку, с которым надо создать союз. Предложение сценария выхода из положения.
<i>«Конкретнее»</i>	Мотивация (вынуждение) человеку предъявлять более детальную (понятную, прогнозируемую и управляемую) картину мира. «Скажите конкретно, что делать?».



1	2
	«В чем конкретна наша ошибка (позиция, предложения)?»
«Легкая разборка» или «Проба на зубок»	Легкий «наезд» с целью проверки реакции человека на это, а заодно и решения вопроса отношений. «Вы со всеми ведете себя так неуважительно или только со мной?».
«Лесть, комплимент» или «Засмуцать»	Вызов сильной эмоции, частично блокирующей работу разума. «Отличная машина. Говорят, машина – всегда отражение своего хозяина: сила, напор, элегантность».
«Наведение тумана»	В произнесении не до конца раскрытых фраз. «Вы похоже не понимаете, С КЕМ имеете дело!» (какие будут последствия). «Надеюсь, вам не надо объяснять, КТО я такой...».
«Намеки»	Делание намеков на желательное развитие событий, чтобы человек сам озвучил желаемое вами. «Вы догадываетесь, о каком варианте развития я думаю?».
«Напустить негатива»	Создание некомфортного состояния «погружения в негатив», где испытывает сильные переживания, эмоции.
«Нарочитая доверительность»	Проговаривание своего доверия к человеку. «Я вам абсолютно доверяю. Уверен, что вы примете верное решение».
«Некоторые считают»	Проговаривание вами части информации, отвечающей на вопрос «Что?». «Некоторые люди, ну, вы же знаете, о ком я говорю, считают...».
«От простого к сложному»	Начать обсуждение с тех вопросов, которые не вызывают разногласий. Для сотрудничества и нахождения общего языка.
«Переправить императора»	Небольшой обман, который толкает человека к действиям, начав которые он понимает, что может это делать и уже не может/не хочет остановиться. Смысл – преодолеть страх, нерешительность. Папа учит сына кататься на велосипеде и говорит: «Давай, я тебя держу» (а сам не держит велосипед).

1	2
«Перебивание»	Не даете человеку договорить, ввести что-то новое. Вы игнорируете его и его мнение. Смысл приема – выведение человека из себя. «Давайте я закончу мысль, хорошо?».
«Переход от главного к частностям»	Показ такой картины мира, в которой у вас с ним по главному вопросу полное единодушие.
«Побуждение к смелости»	Произнесение подбадривающих фраз, «заряжающих» противника смелостью, которая позволяет ему двинуться вперед. «Решительнее! Мне о вас говорили, как об очень решительном человеке!».
«Подмена истинности пользой»	Демонстрации картины мира «под иным углом зрения», относительно другой ценности, которая есть у человека как несознаваемая (слабо осознаваемая) потребность.
«Подскажите-научите»	Просьба подсказать, научить. «Я всегда относился к вам как мудрому человеку. Скажите, как нам можно лучше..., чтобы побыстрее разрешить наши разногласия?».
«Показать дорогу к жизни»	Сначала «сгустить краски», описывая человеку картину мира сложившейся ситуации, а потом предложить выход из сложившегося положения.
«Положить персик»	Сделать предложение, от которого человек не сможет отказаться. «Предлагаю вам занять должность...с хорошим окладом, а дела в бухгалтерии передайте...».
«Правило такое»	Трудно противостоять фактам. И если правило работает давно, то невольно подчиняешься ему. «У нас такое правило...». «В нашей организации так уж давно повелось...». «Это правило существует с момента создания организации...».
«Привлечение авторитетного мнения», или ссылка на авторитет	Можно «присоединить» мнение конкретного человека (ссылка на его слова, в усилении своей позиции). «Вот и ...так считает». «Как сказал.../цитата». «Я обратился за справкой в архив/компетентные органы. Теперь она у меня в руках».

1	2
«Приказ»	Приказу подчиняются и всегда отдается в повелительной форме глагола. Приказ – это энергетический и/или эмоциональный толчок к действию. «Так все встали и быстро навели порядок в комнате».
«Притворная откровенность»	Вызов доверия фразой типа «честно признаюсь», «хочу вам откровенно сказать» с целью дальнейшего изменения картины мира человека. «Я вам честно хочу признаться...».
«Пробный шар», или «разведка боем»	Проверить, что за человек перед тобой, как он готов к бою, каковы его сильные и слабые стороны. Рассказываем три анекдота, два несмешных, один смешной. И когда противник смеется над всеми тремя анекдотами или не смеется совсем, тогда оценивается как слабый противник. А вот если смеется правильно, то это серьезный противник, с которым придется побороться.
«Прогноз», или «Взгляд в хорошее будущее»	Показать человеку то хорошее будущее, от которого ему было бы трудно отказаться. Сказочно и красиво рисовать образ будущего. «Представьте, как это сказочно измерит вашу жизнь, когда вы начнете этим пользоваться...».
«Продление картины мира в будущее»	Показ будущего, но с акцентом на его «пустотах», «белых пятнах», которых человек не видит. «Давайте заглянем в недалекое будущее». «Когда вы начнете это делать, вы обязательно столкнетесь с тем, что...». «Возможно, вы пока не видите причин, которые вам в будущем могут помешать. Если позволите, я вам кое-что приоткрою...».
«Продление картины мира в прошлое»	В напоминании /показе прошлого опыта. «Если вы помните, у нас уже была подобная ситуация. Ну не наступать же нам на грабли еще раз...». «Если мы вспомним, как развивались события недалекого прошлого, то обнаружим некую закономерность...».
«Проницательность», или чтение мыслей	Показать свои познания в психологии, умение видеть насквозь, рассказать ему о том, что он

1	2
	<p>хочет (чувствует, видит, о чем думает).  «Я знаю, о чем вы сейчас подумали».  «По вашим глазам я сразу понял, что...».  «Ваша поза говорит о...».</p>
<p><i>«Прояснение полномочий»</i></p>	<p>Прежде чем вступать в переговоры, необходимо выяснить, кто перед тобой.  «Позвольте узнать об уровне ваших полномочий при введении переговоров».  «Вы принимаете решения? Если да, то какие именно?».  «Вы будете подписывать наш договор или кто-то другой?».</p>
<p><i>«Рамки», или «Установление предела»</i></p>	<p>Озвучивание рамок (некие границы), в которых должны пройти переговоры. Эти рамки могут быть временными, техническими, правовыми, эстетическими, этическими, психологическими.  «Сразу договоримся...».  «Давайте сегодня решим...».  «Давайте сразу установим рамки нашей беседы...».</p>
<p><i>«Раскрашивание картины мира»</i></p>	<p>Во введении информации, не противоречащей картине мира человека, но подчеркивающей некоторые нюансы, позволяющие сделать акцент на чем-то другом (деталих, контексте).  «Давайте посмотрим на некоторые детали (перечисление)..., мы лишь добавим некоторые детали...».</p>
<p><i>«Расположиться на выгодной местности»</i></p>	<p>С выгодной местности эффективнее атаковать. Чтобы местность была выгодной, нужно видеть и понимать, какие выгоды вокруг тебя имеются.  «Вы же сами подписали договор, давайте будем ему следовать».</p>
<p><i>«Растущие требования»</i></p>	<p>Заявив свою позицию, вы продолжаете развивать свои пожелания. Пока человек раздумывал над первой вводной, он получает вторую/третье пожелание. Поднимая свои требования, вы как бы набиваете цену.</p>
<p><i>«Расщепить препятствие»</i></p>	<p>Расщепление защиты, разделение ее на отдельные составные части, да еще при этом дополненные важной смежной мотивирующей информацией.</p>

1	2
« <i>Резкое расширение картины</i> »	<p>Рассказ о том, чего оппонент не знает, чего пока еще нет в его картине мира (технология, информация).</p> <p>«Позвольте я немного пополнию вам картину мира...».</p> <p>«Давайте я вам сначала расскажу о том, чего вы не знаете, а уж потом...».</p>
« <i>Резкое сужение картины</i> »	<p>Для перехвата управления показать человеку какую-то маленькую деталь. Фокусировать на этой детали.</p> <p>«Обратите внимание на следующий факт...».</p> <p>«Давайте посмотрим пункт 2.1. нашего договора...».</p>
« <i>Резюмирование</i> »	<p>Кто подводит итоги, резюмирует сказанное, тот и управляет переговорами. Выделите главное, подчеркните то, о чем уже договорились, в чем наметилась тенденция к сближению сторон.</p> <p>«Итак...».</p> <p>«Давайте подытожим...».</p> <p>«Подведем черту...».</p> <p>«Мы с вами договорились о следующем...».</p>
« <i>Самореклама</i> »	<p>В сообщении (подчеркивании, намеке, упоминания вскользь) о себе информации, которая делает вас человеком, хорошо разбирающимся вопросом, экспертом. Скрытый показ противнику своей силы, чтобы немного припугнуть.</p>
« <i>Случайная» утечка информации</i> »	<p>Тайна может стать достоянием гласности, если...</p>
« <i>Совет», или «Непрошенный совет</i> »	<p>Применяется, когда необходимо вызвать сильную эмоцию.</p> <p>«Я вам советую в следующий раз...».</p> <p>«Я бы вам рекомендовал...».</p> <p>«Не сочтите мои рекомендации за нравоучения, но я бы посоветовал...».</p>
« <i>Сократовский диалог</i> »	<p>Несколько шагов подвести человека к решению (см. притчу «Три сита Сократа»).</p> <p>«Порядочные люди отдают долги? Да! Вы порядочный человек, не так ли? Да! Так, когда же вы наконец вернете деньги?».</p>
« <i>Ссылка на авторитетный источник без расшифровки</i> »	<p>В речи упомянуть о некоем авторитете, не называя его имени. Естественная реакция – поскорее узнать имя, на которое вы намекаете.</p>

1	2
«Сюрприз»	Обозначение чего-то неожиданного в процессе переговоров. Стоит ввести «сюрприз» и сценарий рушится. «Я вот тут вам из Африки привез...».
«Предсказание ходов оппонента»	Показ человеку варианта его последующего поведения и вашей готовности, способности справиться с любым из обозначенных вариантов. «Позвольте, я вам расскажу, что вы можете сейчас мне предложить и почему вам не следует этого делать...».
«Три Да»	Задавание вопросов, на которые человек ответит положительно. 4 и 5 вопросом идет ваш главный вопрос, на который он на автомате ответит «да».
«Упреждение ударов противника»	Сами указываете на свои слабые стороны, не дожидаясь, когда это может сделать оппонент. Прием заставляет противника на ходу менять свою тактику и ведет его в замешательство.
«Уступка за уступку»	Показ человеку идти на уступки. При этом ждете от него встречного шага. И вы предлагаете ему уступку, предварительно тщательно ее «упаковав».
«Уточнение»	Спокойно и уверенно уточняете позицию человека. Получение и удержание роли «хозяина» и неспешном разглядывании картины мира человека.
«Цейтнот»	Дать понять человеку, что вы должны решить с ним вопрос за ограниченное и очень короткое время. «Так, у нас ... минут. У меня самолет в ...». «Извините, у меня мало времени. Давайте сразу по делу. Я предлагаю...».
«Чистая совесть»	Произнесение в своей фразе таких слов, как «совесть», «порядочность», «честь», «достоинство». «Знаешь, лучшая подушка – чистая совесть. Заплати свой долг и спи спокойно». «Уверен, ты не сможешь запятнать свою совесть таким пустякам, как...».
«Шантаж», или «Ультиматум»	Высказывание сильного чувства – чувства страха.

1	2
	«Подписывайте, если не хотите больших неприятностей. Вы знаете, о чем я говорю».
«Шквал вопросов»	Чтобы вызвать сильные эмоции у человека и создать напряжение, побуждающее быстро принять решение.
«Я бы на вашем месте»	Показать человеку, что вам ясна картина мира и вы, если бы могли оказаться на его месте, поступили бы именно так. «Я бы на вашем месте не стал спорить, а сразу согласился. Чего терять время?».
«Я думал, вы добро, а оказалось...»	Обозначение у человека положительных качеств (ответственность, доброта, отзывчивость), о которых вы «знали», на которые «рассчитывали», но оказалось все совсем не так. «Нам всегда казалось, что мы имеем дело с людьми, ценящими слово, а оказалось, что здесь нет и намека на порядочность и честь».
«Я думал, вы зло, а оказалось...»	Сначала вы показываете ему то отрицательное, что вы о нем «знали», а потом на резком контрасте показываете ему совершенно обратное. «Мне сказали, что вы черствый сухарь, а я вижу перед собой очаровательную...». «Мне не рекомендовали с вами связываться, и только сейчас я понял, как здорово бы ошибся, если бы не сделал этого».
«Я навел о вас справки»	Показ человеку о своей осведомленности, вызвать страх и опасение. «Мне удалось кое-что о вас собрать...».
«Я не ожидал такого от вас»	Показ своего неоправдавшегося ожидания относительно его. «Мне вам представляли совсем в другом свете».
«Я понял скрытый смысл»	Понять дать человеку, что вы поняли «скрытый» смысл его действий.

## Приемы для защиты в переговорах (И. Зорин, с. 202-272)

Приемы	Содержание
1	2
«А вы кто?»	Прежде чем вести борьбу за выгоду, необходимо захватить «правильную роль». И, соответственно, поместить в ту роль, которая ему не выгодна. «Простите, с кем имею дело?».
«А разве не важнее...?»	«А разве не важнее, немного подождать, чем сразу..., что вас не очень устраивает?».
«Без комментариев»	Есть ситуации, когда лучше промолчать, чем что-то говорить. «Слово – серебро, молчание – золото». «Слово не воробей, вылетит, не поймаешь». «Этот вопрос я обойду молчанием...». «Давайте сразу перейдем к следующему вопросу». «Мне бы не хотелось...».
«Беру тайм-аут», или «Я подумаю»	На определенном отрезке времени позволяет не проиграть. Смягчает борьбу, переводя ее из настоящего в будущее. «Мне нужно время, чтобы принять решение». «Дайте мне пару дней для принятия решения». «Я до завтра хочу все обдумать».
«Бифуркация» (или «смена режима работы»)	Бифуркация – это приобретение нового качества в движениях динамической системы при малом изменении ее параметров (Большой энциклопедический словарь). Неожиданная смена темпа речи, и/или тембра, и /или громкости голоса для того, чтобы переломить ход переговоров, сбив или ослабив сопротивление человека.
«Благодарность за урок»	«Ваша оценка в какой-то степени мне неприятна, но своими действиями вы многому меня научили...».
«Блокировка»	«Я не стану... потому что...». «Это единственное, что вас останавливает?».
«Бумеранг»	Любой аргумент его возражения вы ему «возвращаете» фразу, начинающуюся со слов «Именно поэтому...».
«Вам может показаться, но...»	Сначала необходимо присоединиться к противнику со словами «Вам может показаться, что...». Эти слова у него могут вызвать доверие.



1	2
	Ему приятно, что противник сам озвучивает свое несовершенство, как бы признаваясь в этом.
«Взгляд под другим углом зрения»	Делаем выдержку, чтобы до конца выслушать позицию человека. Необходимо дать ему «спустить пар», а заодно и понаблюдать за деталями его картины мира. После этого предложить ему пересмотреть на ситуацию, с другой стороны. «Давайте посмотрим с другой стороны».
«Видимая поддержка»	Гибкое присоединение к человеку, говоря, что во многом согласны («в одной лодке»). «Вы во многом правы, хочу вас поддержать». «Пожалуй, в большинстве тезисов вы правы, и вместе с тем...».
«Встречная манипуляция»	Помочь остудить человека, осознающего, что «топор войны» первым все-таки достал он.
«Встречные требования»	«Хорошо, я согласен с вами..., но тогда...».
«Выжидание», или «Саями»	Информацию о своей позиции, оценке чего-либо необходимо давать не торопясь, постепенно, как бы нарезаая колбаску саями тонкими кусочками, маленькими порциями, слой за слоем. Смысл вынудить противника первым «раскрыть карты», после чего принять решение относительно своих дальнейших действий.
«Вы меня неправильно поняли»	Оправдаться и вывести человека на другую картину мира. «Я имел в виду следующее...».
«Выражение несогласия, или «Нет»	«Извините, нет...». «Нет! Что тут непонятно?».
«Высокая планка»	Рассказ о том, (что вызывает гордость) как вы... (общались с кем-то на самом высоком уровне). «Среди наших клиентов такие, как...». «Нам доводилось вести переговоры с самим...».
«Да, но это для того, чтобы...»	Рассчитан на дерзкий оценочный ход человека. «Я с вами абсолютно согласен, что должен был вас информировать о задержке ... Но это даже хорошо..., зато теперь... И потом...».
«Да, я такой»	Психологическое айкидо «Да, я такой». Он применяется как амортизация наступательной энергии противника. Здесь важнее, КАК это делаешь. «Да, я дурак, объясни!».

1	2
«Двойное толкование»	Позволяет выкрутиться. «Я вас понял по-другому».
«Деление»	Логическая цепочка поэтапного доказательства «неправоты». Смысл заставить сомневаться в своей неправоте.
«Дерзкая контраргументация с переводом на выгоду»	Показ сначала той картины, которую он видит, а потом той, которая, возможно скрыта от его глаз, но по ценности может быть весомой в данной ситуации.
«Доведение до абсурда»	Показ крайнего «фантастического» проявления, идущего из ситуации, которое вы хоть и осознаете, но уж точно на него не пойдете. Резкое изменение картины мира человека, демонстрация ему тупиковой ситуации и его предложения.
«Думаю-думал-понял»	Используется на этапе возражения. Присоединение к человеку, начиная с согласия, что «многие так думают», с последующим усилением согласия «я тоже раньше так думал» и, наконец, резким изменением картины мира через «но только сейчас я понял, что...».
«Заскочить в последний вагон уходящего поезда»	Показ человеку, что вы готовы ему проиграть, но только при условии, что он назовет вам аргумент, который мог бы его убедить.
«Затертая пластинка» или «Множественный повтор»	Вызывание эмоций. «Мы с вами это уже обсудили».
«Извинение»	Здорово охлаждает пыл человека.
«Кажущаяся невнимательность»	«Простите, что вы сказали?». «Ой, извините, я, кажется, пропустил...».
«Компромисс»	Переход от эмоций к конструктиву.
«Конструктивная критика», или «Три аргумента»	«Вылить» сразу 3-4 аргумента, не позволяя ему отвечать на каждый из них по отдельности. (во 1-х, во 2-х и т.д.).
«Контраргументация»	Быстрая реакция на вводимые аргументы человека с демонстрацией ему своих не менее сильных доводов «против».
«Косить под дурака»	Сознательно принижая свои умственные способности, чтобы наблюдать за противником.
«Красавица»	Заигрывать жестах, мимикой, словами и вести за собой потерявшего разум.

1	2
«Маленькая капитуляция» или «Жертва фигурой»	Суть «проигрывая бой, не проиграть войны». Необходимо вовремя остановиться, понимая всю бессмысленность своих действий, но при этом и остановить противника, чтобы ущерб не был значительным. Остановить борьбу, чтобы укрепить свою позицию.
«Мы с вами»	Демонстрация давних дружеских отношений и выразить недоумение по поводу происходящего в данный момент «наезда».
«Мячик»	Увод человека на посторонние темы, не имеющие никакой связи с данной темой. «А как вам такая точка зрения? По-моему, спорно...».
«Не давите на меня»	Демонстрация, что вы заметили его давление, ощущаете его, готовы его выдержать. «У меня такое чувство, что вы оказываете на меня давление».
«Недостаточность полномочий»	Немного инструментов и вас загнали в тупик, то озвучиваете своей невозможности принятия решения. «Мне необходимо согласовать/посоветоваться...». «Это не моя зона ответственности...».
«Не торопитесь»	Показать человеку, что он торопится/торопит вас в принятии решения. «Надо все качественно взвесить...».
«Опора на сказанное ранее»	Важны всегда детали, и вы придаете этому значение. «Вы сами только что сказали, что... Исходя из этого...».
«Пауза с вариациями»	«Энергетическая пауза» (вы спокойно смотрите в глаза человеку и у вас философская улыбка). «Держать паузу» умеет только сильный противник и требует мастерства. «Пауза без взгляда в глаза», философское размышление.
«Перевод агрессии в конструктив»	Необходимо показать человеку что вы слышите и понимаете его претензии к вам, а потом показать ему, почему вы так поступаете. Смысл – в нейтрализации наступательной энергии человека и дальнейшем переводе его в зону конструктивного диалога.

1	2
<p><i>«Перевод эмоционального диалога в спокойный, или «Понижение градуса»</i></p>	<p>Демонстрация человеку той атмосферы, которая сложилась во время разговора и последующем предложении перевода деструктивного общения в конструктивное. Смысл – снятие напряжения.          «Давайте успокоимся и перейдем к фактам».          «Предлагаю понизить «градус» нашей беседы и перейти к конструктиву».          «Будет лучше, если мы уйдем от взаимных оскорблений и начнем вести цивилизованные переговоры».</p>
<p><i>«Переключение внимания» или «Смена рамки»</i></p>	<p>Показать такой вопрос, который оттягивает фокус внимания с конфликтной зоны, но и еще и в котором ваши позиции абсолютно схожи с позициями, с другой стороны.          «А может чаю?».          «Я тут неожиданно вспомнил... У меня же есть для вас подарок!».          «Позвольте обратить ваше внимание на следующие очень важные детали...».</p>
<p><i>«Перелицовка аргументации»</i></p>	<p>Показать человеку не только то, как и в чем вы его понимаете, но и то, как и в чем вы могли бы его понять, то есть показать ему то, чего он, возможно, не видит.          «Правильно ли я вас понял, что...?».</p>
<p><i>«Позитив на негатив»</i></p>	<p>Показ позитива, который вы абсолютно искренне испытываете человеку.</p>
<p><i>«Позитивная защита от бездоказательных обвинений» или «Шлагбаум»</i></p>	<p>Позитивное высказывание, не позволяющее развиваться деструктивному диалогу. Нейтрализация наступательно-разрушительной силы человека.</p>
<p><i>«Преувеличение своей слабости»</i></p>	<p>Противник готовился к борьбе, а вы демонстрируете свою слабость.          «Мы люди маленькие, не то что вы...».          «Нет, мы так быстро не принимаем решение. Нам надо много думать».</p>
<p><i>«Пустая лодка»</i></p>	<p>Необходимо сослаться на некоторые правила, законы, инструкции, распоряжения, которые вы не в силах изменить. Остановка наступательных действий человека по причине ваших ограниченных возможностей.          «Закон есть закон. Предлагаю его соблюдать».          «У нас в организации заведен такой порядок».</p>
<p><i>«Пустой город»</i></p>	<p>Стратегема «Пустой город». Дать человеку почувствовать, что есть засада, чтобы он отступил и отменил свои намерения.</p>

1	2
«Разбить аргументы»	Демонстрация человеку своей цепкости и готовности работать с «любимым материалом».
«Разбить слухи»	Нейтрализовать наступательные манипуляции. Начинать с выявления источника информации. Кто сказал? (когда, зачем и т.д.). «Ну это всего лишь слухи. Давайте будем опираться на факты».
«Рассказ байки»	Рассказ истории резко расширяет картину мира противника. «Позвольте я расскажу вам историю, и вы поймете, почему/для чего я это сделал».
«Рассказ о прежнем опыте»	Показ имеющегося у вас практического опыта управления переговорами, поскольку «подобное уже было».
«Рассказать противнику о его тактике»	Показ, что вы понимаете смысл его действий и можете предсказать его намерения. «Ваша тактика мне стала понятна с того момента, как вы сказали первое предложение. Если хотите, я вам озвучу все ваши следующие ходы».
«Расчленение аргументации»	Если человек ввел весомый аргумент, надо постараться разбить его на составные части. И потом работать с каждой частью по отдельности.
«Сведение позиции человека к частному»	Необходимо назвать позицию человека «частной», «личной», «совсем не имеющей отношения к истине».
«Скажите конкретно»	Побуждение человека быть конкретным. «А вот здесь конкретнее, пожалуйста».
«Сконцентрироваться на мелочи»	Предложение внимательно посмотреть на деталь, сконцентрировать все ее внимание на ней.
«Смести фигуры с доски»	Отрицание сказанных вами слов.
«Спустить пар»	Для понижения эмоционального уровня дать возможность человеку высказаться.
«Ссылка на авторитет»	Передача слов значимого для него лица.
«Трехходовка»	Сначала проговаривается состояние оппонента, потом для уравнивания – ваше состояние, после чего делается предложение, которое должно устроить обе стороны. «Вы повышаете голос, я тоже теряю контроль. Давайте возьмем небольшой перерыв и продолжим завтра».

1	2
«Увод в сторону»	Оттянуть переговоры до того момента, пока не будет занята выгодная для наступления позиция. Увлекается сторонним вопросом, не имеющим отношение к переговорам для выигрыша времени.
«Упреждающая аргументация»	Показ человеку готовности вести переговоры, сотрудничать, делиться информацией, между сроками давая ему понять, что в ответ ему тоже необходимо открывать карты. Смысл приема – в возможности объединиться с противником посредством «открытости». «Я знаю, чтоб вы хотели бы получить от меня информацию по... Я готов ее дать, рассчитывая на то, что вы дадите мне информацию по таким вопросам, как...».
«Уступка со скрипом»	Показ человеку, насколько вам тяжело идти на уступку. Но при этом все равно ищите возможность – это сделать. «Я пока не готов сделать уступку...Вот если бы вы...». «Если бы я знал, что пойдет такой..., я начал бы совсем с другой...».
«Уточнение»	Задавать вопросы, по которым неясен ответ. При этом показывает спокойствие и имеет право на уточнение. «Почему вы решили со мной поговорить в таком тоне?». «Я могу узнать, почему...?».
«Утрирование»	Неоправданная, но предельно уверенное преувеличение какой-то информации, основанной на эмоции. Используются слова как, «никто», «никогда», «нигде», «все», «всегда», «езде». «Никто не будет доволен таким нашим результатом».
«Уход»	Когда предсказуемо поражение можно не вступать в борьбу с превосходящими силами. Пока не будет набрана сила и получена дополнительная информация. «Извините, пока некогда». «Я пока не готов к переговорам. Я вам сам позвоню».
«Хорошо в теории»	Произнесение фразы «хорошо в теории», ставящей под сомнение вопрос, насколько теория может быть вписана во вполне конкретную

1	2
	реальность. Показ известной истины, что не вся теория может быть реализована на практике. «Хорошо в теории, в жизни все по-другому».
«Эмоциональный сток»	Перевод фокуса внимания на известную всем проблему. Поскольку, с этим трудно не согласиться, постараться объединиться с человеком в одинаковом видении этой проблемы.
«Это ваше право»	Смысл в нейтрализации наступательной энергии, шантажа. Произнесение фразы «Это ваше право». При этом интонация должна быть спокойной, уверенной и даже равнодушной.
«Я бы тоже на вашем месте»	Объединение с человеком посредством проявления «заботы». Показ человеку, что вы готовы оценить ситуацию с точки зрения его картины мира. и, как следствие, посоветовать ему «выход» из сложившейся ситуации. «Пожалуй, я бы на вашем месте, наверное, так же повел себя, и вместе с тем...».
«Я же пострадаю», или «Пожалейте меня»	Вызов у человека чувства жалости к вам посредством произнесения слов типа «пожалейте меня» и, как следствие, снятия им давления на вас или пересмотре своей позиции в сторону проявления благодушия (добродушия, великодушия) к вам. «Не хочу вызывать жалость к себе, но ведь такая ситуация заставит меня страдать...». «Если мы с вами не договоримся, не прощу себе этого». «Это для меня самые драконовские условия. Я на них только теряю все, ничего не приобретаю».
«Я чувствую, что...»	Озвучивание своих чувств относительно складывающейся переговорной ситуации, чтобы заставить его изменить свои действия или намерения. «У меня такое чувство, что ты от меня многого хочешь и ничуть не стесняешься этого». «Я чувствую, что вы меня... Мне это не нравится».
Уменьшение – увеличение	Можно практически все: размер, вес, рост, громкость, расстояния, скорости.
Предварительное действие	Показ заранее действий для меньших затрат времени.

1	2
<i>Последствия и результаты</i>	Рассматриваются какие могут быть последствия, риски и показ уверенности эффективности в действиях.
<i>Приоритеты первоочередной важности</i>	Побуждение сделать грамотный выбор. «Каковы приоритеты в данной ситуации?».

### **Вопросы и задания для закрепления**

1. Для чего применяют приемы в переговорах?
2. Ознакомьтесь и выпишите в блокнотик приемы проведения переговоров. Отработайте в парах.



### **Упражнение «Искусство убеждения в переговорах»**

Изучите правила убеждения. Выберите тему и с помощью данных инструментов попробуйте убедить собеседника в коммуникации/переговорном процессе. И при этом не забудьте применить приемы в переговорах, представленные выше.

*Правила, которые помогают убедить партнера по переговорам:*

1. Очередность приводимых аргументов влияет на их убедительность. Наиболее убедителен следующий порядок аргументов: сильные – средней силы – самый сильный (козырная карта).
2. Для получения положительного решения по важному для вас вопросу поставьте его на третье место, предпоставив ему два коротких, простых, приятных для собеседника вопроса, на которые он легко ответит.
3. Не загоняйте партнера в угол. Дайте ему возможность «сохранить лицо».
4. Убедительность аргументов в значительной степени зависит от имиджа и статуса убеждающего.
5. Не загоняйте себя в угол, не понижайте свой статус.
6. Не принижайте статус партнера.
7. К аргументам приятного нам партнера мы относимся снисходительно, а к аргументам неприятного – с предубеждением.
8. Желая переубедить, начните не с разделяющих вас вопросов, а с того, в чем вы согласны с партнером.
9. Проявите эмпатию – способность к постижению эмоционального состояния другого человека в форме сопереживания.
10. Проверяйте, правильно ли вы понимаете партнера.
11. Избегайте слова, действия и бездействия, могущих привести к конфликту.
12. Следите за мимикой, жестами и позами своими и партнера.
13. Покажите, что предлагаемое вами соответствует каким-то интересам партнера.



## **Литература**

1. Зорин И. Оружие переговорщика. Безотказные правила и приемы. – СПб.: Питер, 2020. – 384 с.
2. Бороздина Г.В. Психология делового общения. – М., 2006. – 240 с.
3. Введение в практическую социальную психологию /под ред. Ю.М. Жукова, Л.А. Петровской. – М.: Смысл, 1999. – 377 с.
4. Гисберт Бройниг Руководство по ведению переговоров. – М., 1996. – 135 с.
5. Кроник А.А, Кроник Е.А. В главных ролях: Вы, Мы, Он, Ты, Я. – М.: Мысль, 1989. – 204 с.
6. Пиз А. Язык жестов. – М. 1994. – 220 с.
7. Цепков В.А. Психология общения для менеджеров. Руководство по ведению переговоров. – М., 2001. – 180 с.
8. Шмидт Р. Искусство общения. – М., 2002. – 120 с.

## **ПРИЛОЖЕНИЯ**

### *6.1 Приложение*

#### **Ссылки на нормативные документы медиатора в Республике Казахстан**

- **Закон Республики Казахстан о медиации** (с изменениями и дополнениями по состоянию на 27.12.2019 г.)

См. источник: [https://online.zakon.kz/document/?doc\\_id=30927376](https://online.zakon.kz/document/?doc_id=30927376)

- **Положение о медиации**

См. сборник по ссылке: <http://kazmediation.kz/files/ABC.pdf>

- **Проведение медиации в Республике Казахстан**

См. <https://almaty.sud.kz/rus/content/polozhenie-o-realizacii-pilotnogo-proekta-po-vnedreniyu-dosudebnogo-uregulirovaniya-sporo-10>

**Документация в медиации**



**ЗАЯВЛЕНИЕ В МЕДИАЦИЮ**

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

*наименование суда*

\_\_\_\_\_

*ф.и.о. судьи*

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

*наименование стороны*

**З А Я В Л Е Н И Е**

Настоящим заявлением я выражаю свое согласие на участие в пилотном проекте по проведению судебной медиации и прошу начать примирительную процедуру по гражданскому делу по заявлению

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

*наименование сторон, предмет спора*

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

*подпись, дата*



## ЗАЯВКА НА ПРОВЕДЕНИЕ МЕДИАЦИИ

**Заявитель:** .....

**Заинтересованное лицо:** .....

г. Алматы ... .. 20... г.

Заявитель ....., обращается в Казахстанский центр медиации с целью запроса на проведение процедуры медиации для урегулирования спора с ..... (Заинтересованного лица), возникшего из:

.....  
..... (краткое изложение существа спора или конфликтной ситуации, требования, не имеющие финансового характера и т.д.).

На основании изложенного ... .. (наименование или Ф.И.О. Заявителя), выражает заинтересованность в урегулировании спора следующим образом: .....  
(предложение по урегулированию спора, желаемый результат).

### **Перечень прилагаемых к Заявке документов:**

1.....

2.....

### **Реквизиты заявителя и заинтересованного лица:**

**Заявитель:** .....

Адрес: .....

Тел.: .....

E-mail: .....

Банковские реквизиты: .....

Наименование или Ф.И.О. представителя, или контактного лица: .....

Адрес: .....

Тел.: .....

**Заинтересованное лицо:** .....

Адрес: .....

Тел.: .....

E-mail: .....

Банковские реквизиты:

Наименование или Ф.И.О. представителя или контактного лица: .....

Адрес: .....

Тел.: .....



## СОГЛАШЕНИЕ НА ПРОВЕДЕНИЕ МЕДИАЦИИ

Мы нижеподписавшиеся:

Казахстанский центр медиации в лице \_\_\_\_\_ (Медиатор)  
\_\_\_\_\_ (стороны в алфавитном порядке)

Соглашаются с нижеследующим:

### 1. Медиатор:

1.1. Медиатор, проконсультировавшись со Сторонами и их представителями, будет в установленном порядке выполнять следующие действия:

- посещать встречи с любой Стороной (всеми Сторонами) до проведения медиации, если Стороны посчитают необходимым и изъявят желание или если Медиатор решит, что это необходимо и Стороны согласятся;
- изучать перед началом Медиации документы, представленные сторонами;
- председательствовать во время Медиации и определять ее процедуру;
- при необходимости запрашивать/привлекать независимых консультантов;
- при необходимости принимать участие в подготовке соглашения/ний нацеленного/ных на решение проблемы.

1.2. Медиатор не будет в течение срока действия данного Договора представлять в связи с данным конфликтом любым способом любую из отдельно взятых Сторон. Стороны соглашаются с тем, что Медиатор не является представителем любой из Сторон и действует каким-либо способом в интересах любой Стороны.

1.3. Медиатор проведет необходимые приготовления к Медиации, в том числе:

- завершит оформление Договора о Медиации
- обеспечит согласование со всеми сторонами принципов разделения затрат;
- организует место проведения встреч/и и даты;
- организует обмен с Обстоятельствами дела и Документами;
- организует встречи со Сторонами по отдельности или со всеми одновременно, чтобы обсудить любые вопросы или дела, связанные с Медиацией;
- будет осуществлять общее управление делами в связи с проведением Медиации.

### 2. Участники Медиации и обмен информацией

2.1. Стороны соглашаются с тем, что главные ведущие переговоры лица с каждой стороны будут занимать достаточно высокое положение и обладать всеми полномочиями для самостоятельного урегулирования конфликта.

2.2. Если существуют какие-либо ограничения полномочий этих лиц, их необходимо обсудить с Медиатором до начала Медиации.

2.3. Стороны берут на себя обязательства проинформировать Медиатора до дня Медиации обо всех лицах, которые будут присутствовать в ходе Медиации от каждой из Сторон, включая представителей, консультантов и т.д.

2.4. Каждая из Сторон подготовит и отправит другой Стороне (другим Сторонам) и Медиатору достаточное количество копий следующих документов:

- краткое изложение предмета спора (обстоятельства дела);
- все документы, на которые есть ссылка в обстоятельствах дела, и другие документы, на которые Сторона, возможно, захочет сослаться в ходе Медиации.

2.5. Каждая Сторона также может предоставить Медиатору дальнейшую документацию, с которой эта Сторона хочет ознакомить Медиатора, при этом в письменной форме четко указывается, что эта **документация является конфиденциальной**.

2.6. Сторонам рекомендуется договориться о следующих моментах:

- максимальное количество страниц в Обстоятельствах дела;
- об общем наборе документов или максимальной длине каждого набора документов.

### 3. Процесс Медиации

3.1. Место и время проведения Медиации согласуется Медиатором со Сторонами.

3.2. Медиатор обеспечивает процесс Медиации.

3.3. Стороны и Медиатор будут вести стенограмму, и другие записи только с обоюдного согласия сторон и которые уничтожаются сразу после завершения процесса Медиации.

3.4. Если Стороны не могут разрешить конфликт посредством переговоров в ходе Медиации и если Стороны просят Медиатора, а Медиатор соглашается, Медиатор может дать Сторонам ни к чему не обязывающие рекомендации о том, как можно разрешить данный конфликт. Эти рекомендации не являются попыткой предугадать возможное решение, Медиатор лишь предлагает подходящее в данных обстоятельствах решение.

3.5. Любое решение, достигнутое в ходе Медиации, имеет обязательную силу только в том случае, если оно оформлено в письменном виде и подписано Сторонами или от Имени Сторон.

3.6. Любая Сторона может в любое время отказаться от участия в Медиации, незамедлительно проинформировать об этом решении Медиатора и других представителей. Медиация будет завершена в следующих случаях:

- заключается письменное соглашение. Разрешающее конфликт;
- Сторона отказывается участвовать в Медиации;
- Медиатор, по собственному усмотрению, объявляет о завершении Медиации или отказывается в ней участвовать.

3.7. Медиатор может также отложить проведение Медиации с тем, чтобы дать Сторонам возможность обдумать конкретные предложения, получить дальнейшую информацию или по любым другим причинам, которые, по мнению Медиатора, могут способствовать развитию процесса Медиации. Медиация будет продолжаться с согласия Сторон.

3.8. В связи с данным конфликтом, несмотря на проведение Медиации, может быть возбужден или продолжен любой судебный процесс или арбитражное разбирательство при отсутствии иных договоренностей между Сторонами или постановлением суда.

#### **4. Конфиденциальность.**

4.1. Все лица, участвующие в Медиации, обязаны сохранять конфиденциальность всей информации (представленной устно, письменно или каким-либо другим путем), полученной в ходе Медиации или в связи с ней, включая факт проведения Медиации или достигнутого решения и его конкретные условия, а также не имеют права использовать эту информацию в сопутствующих или дальнейших целях.

4.2. Вся информация (предоставленная устно, письменно или каким-либо другим путем), полученная в ходе Медиации или в связи с ней, носит доверительный характер, не должна в дальнейшем использоваться с целью нанесения ущерба, в качестве доказательства или разглашаться в ходе любого текущего или будущего судебного разбирательства.

4.3. Медиатор должен в начале Медиации провести со сторонами конфиденциальную беседу и получить их ясно выраженное согласие на любое действие, связанное с разглашением или использованием конфиденциальной информации. Без предварительного ясного выраженного одобрения Медиатора Стороны не должны разглашать друг другу какую-либо информацию, предоставленную им конфиденциально.

4.4. Пункты 4.1., 4.2., 4.3. не применимы в тех случаях, когда:

- все Стороны дают согласие на разглашение, или
- Медиатор обязан разглашать информацию согласно общему закону, или
- Медиатор обоснованно полагает, что возникает серьезный риск угрозы жизни или безопасности любого человека, или риск совершения любого другого преступления. Если определенная информация не будет разглашена; или
- Медиатор обоснованно предполагает, что возникнет серьезный риск уголовного преследования этого Медиатора, если определенная информация не будет разглашена.

#### **5. Расходы, гонорар, издержки.**

5.1. Гонорар Медиатора и другие связанные с проведением Медиации расходы делятся пополам между сторонами, если нет иных договоренностей.

5.2. Гонорар и все расходы будут детально расписаны в счет-фактуре.

5.3. Каждая сторона должна самостоятельно оплачивать собственные расходы и издержки, связанные с участием в Медиации, если Стороны не решат иначе в любых рода Договорах об урегулировании конфликта.

#### **6. Кодекс поведения и дисциплинарное взыскание.**

6.1. Медиатор должен сообщить Сторонам о том, каким кодексом поведения регулируется его (ее) профессиональная деятельность. Медиатор должен предоставить Сторонам копию этого кодекса поведения или обеспечить доступ к этой информации до того, как начнется Медиация. Медиатор также должен объяснить Сторонам, какое дисциплинарное разбирательство может начать пострадавшая Сторона, в случае предполагаемого нарушения этого кодекса поведения.

6.2. Медиатор не несет ответственность перед Сторонами за любые действия или бездействия, связанные с услугами по проведению Медиации, если не было доказано, что это действие или бездействие нарушило кодекс поведения, и не было внесено окончательное решение в ходе процесса дисциплинарного разбирательства, регулирующего профессиональную деятельность Медиатора.

## **7. Отзывы.**

7.1. В конце процесса Медиатор может попросить Стороны оставить отзывы о его работе. Это делается для подтверждения сертификата о профессиональной компетенции Медиатора и в целях его профессионального развития. По просьбе Медиатора и в описанных целях Стороны оставляют свои отзывы в небольшой анкете, предоставленной им Медиатором.

## **8. Язык и применимое законодательство (разрешение конфликтов, юрисдикция).**

8.1. Медиация будет проводиться на русском языке. Любая Сторона, предоставляющая документы на любом другом языке или принимающая участие в Медиации с использованием любого другого языка, должна обеспечить необходимый перевод и оборудование для перевода.

8.2. Стороны принимают на себя обязательства добросовестно, путем переговоров быстро разрешить любой спор, возникающий по причине этого договора или в связи с ним. Любая Сторона может уведомить другую Сторону/Стороны о том, что путем переговоров решение найти не удалось и предложить урегулировать конфликт посредством медиации в соответствии с альтернативным разрешением споров/конфликтов, проводимой Центром Медиации Казахстанской Ассоциацией Независимых Директоров. При отсутствии иной договоренности Стороны выбирают Медиатора, имеющего сертификат о прохождении обучающей программы.

8.3. В случае, если посредством медиации разрешить конфликт не удастся. Исключительная юрисдикция будет принадлежать \_\_\_\_\_ суду, где будут приниматься решения по любым искам конфликтам или разногласиям, которые могут возникнуть в ходе этой Медиации и в связи с ней.

### **Подписано:**

От имени:

Дата:

Подпись:

От имени:

Дата:

Подпись:

Медиатор:

Дата:

Кому: \_\_\_\_\_

Адрес: \_\_\_\_\_





## ПРЕДЛОЖЕНИЕ ОБ ОБРАЩЕНИИ К ПРОЦЕДУРЕ МЕДИАЦИИ

*(ОТ ОДНОЙ ИЗ СТОРОНЫ)*

Настоящим \_\_\_\_\_

*(Ф.И.О. лица, иницирующего предложение)*

предлагает \_\_\_\_\_

*(Ф.И.О. лица, которому направляется предложение)*

обратиться к процедуре медиации для разрешения возникшего спора по вопросу \_\_\_\_\_ (в связи \_\_\_\_\_) в соответствии с условиями, указанными в Проекте Соглашения о проведении процедуры медиации (*Приложение 1 к настоящему Предложению*).

Настоящее предложение действует до «\_\_» \_\_\_\_\_ года.

Принятием данного предложения считаем получение письменного согласия на применение процедуры медиации либо подписание с Вашей стороны Проекта соглашения о проведении процедуры медиации (*Приложение 1*) в трех экземплярах с последующей передачей подписанного документа в срок до «\_\_» \_\_\_\_\_ года

\_\_\_\_\_  
*(к МЕДИАТОРУ или Ф.И.О. лица, иницирующего данное предложение)*

\_\_\_\_\_  
*(Ф.И.О. лица, иницирующего предложение)*

гарантирует со своей стороны выполнение своих обязательств по представленному Предложению в соответствии с условиями, отраженными в Проекте соглашения о проведении процедуры медиации после принятия Вами указанных выше условий.

При этом *инициатор* оставляет за собой право в любой момент отозвать настоящее предложение.

\_\_\_\_\_ «\_\_» \_\_\_\_\_ г.

*подпись*

*На бланке АДВОКАТСКОЙ КОНТОРЫ, иницирующей предложение*

исх. № \_\_\_\_\_ «\_\_» \_\_\_\_\_ года

Кому: \_\_\_\_\_

Адрес: \_\_\_\_\_



## ПРЕДЛОЖЕНИЕ ОБ ОБРАЩЕНИИ К ПАРТИЦИПАТИВНОЙ ПРОЦЕДУРЕ

Настоящим \_\_\_\_\_  
(наименование стороны, инициирующей предложение, интересы которой представляет адвокат)

предлагает \_\_\_\_\_  
(наименование организации, которой направляется предложение)

обратиться к процедуре медиации для разрешения возникшего спора по договору № \_\_\_\_\_ от \_\_\_\_\_ в соответствии с условиями, указанными в Проекте Соглашения о проведении процедуры медиации (Приложение 1 к настоящему Предложению).

Настоящее предложение действует до « \_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ года.

Принятием данного предложения считаем получение письменного согласия на применение процедуры медиации либо подписание с Вашей стороны Проекта соглашения о проведении процедуры медиации (Приложение 1) в трех экземплярах с последующей передачей подписанного документа в срок до « \_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ года

\_\_\_\_\_  
(к МЕДИАТОРУ или в организацию, инициирующую данное предложение)

\_\_\_\_\_  
(наименование организации, инициирующей предложение)

гарантирует со своей стороны выполнение своих обязательств по представленному Предложению в соответствии с условиями, отраженными в Проекте соглашения о проведении процедуры медиации после принятия Вами указанных выше условий.

При этом инициатор оставляет за собой право в любой момент отозвать настоящее предложение.

\_\_\_\_\_ « \_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ г.

подпись уполномоченного лица  
на бланке организации – стороны спора, инициирующей предложение

исх. № \_\_\_\_\_

« \_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ года

Кому: \_\_\_\_\_

Адрес: \_\_\_\_\_



## МИРОВОЕ СОГЛАШЕНИЕ

\_\_\_\_\_

*наименование суда*

\_\_\_\_\_

*Ф.И.О. судьи*

**Мировое соглашение  
об урегулировании спора  
в порядке медиации**

«\_\_» \_\_\_\_\_ 20\_\_ года г. Алматы

Мы,

нижеподписавшиеся: \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

*наименование сторон,*

являющиеся сторонами по гражданскому делу по заявлению \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

при участии \_\_\_\_\_

*Ф.И.О. медиатора по примирительной процедуре*

заключили соглашение об урегулировании спора на следующих условиях:

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

*условия соглашения, сроки исполнения*

Заключая данное соглашение, стороны обязуются не раскрывать его условия.

Стороны также пришли к соглашению о том, что в случае его нарушения:

\_\_\_\_\_

*последствия неисполнения или ненадлежащего исполнения*

Последствия утверждения данного соглашения, предусмотренные п. 2 ч. 1 ст. 153, п. 2 ст. 247 Гражданского процессуального кодекса, судом сторонам разъяснены.

Уплаченная при подаче заявления по данному делу государственная пошлина в размере \_\_\_\_\_  
подлежит возврату плательщику в порядке, предусмотренном Кодексом Республики Казахстан "О налогах и других обязательных платежах в бюджет" (Налоговый кодекс).

**Подписи:**

---

---



## СОГЛАШЕНИЕ О МЕДИАЦИИ

\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
*наименование суда*

\_\_\_\_\_  
*Ф.И.О. судьи*

### **Соглашения о проведении судебной медиации**

«\_\_» \_\_\_\_\_ 20\_\_ года г. Алматы

Настоящим соглашением, мы, нижеподписавшиеся:

\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
являющиеся сторонами по гражданскому делу по заявлению \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
выражаем свое согласие на участие в пилотном проекте по проведению  
судебной медиации и просим \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_  
*наименование суда*

начать примирительную процедуру.

Подписи:

\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_



## СОГЛАШЕНИЕ ОБ УРЕГУЛИРОВАНИИ СПОРА (Конфликта)

« \_\_\_ » \_\_\_\_\_ года г. Алматы

Мы, стороны процедуры медиации, проводимой на основании Договора на проведение медиации от «\_\_\_» \_\_\_\_\_ 2020 г., с участием профессионального медиатора \_\_\_\_\_ (Сертификат от \_\_\_\_\_ 200\_\_ г., членство в Реестре ЧУ «\_\_\_\_\_» www.\_\_\_\_\_.kz),

**Организация** « \_\_\_\_\_ », в лице \_\_\_\_\_, действующий на основании Доверенности (№ \_\_\_ от \_\_\_\_\_ 20\_\_ г.) \_\_\_\_\_ года рождения, удостоверение личности № \_\_\_\_\_, выданное \_\_\_\_\_ РК, срок действия \_\_\_\_\_, именуемый (-ая) в дальнейшем по тексту Сторона-1, с одной стороны и

**Организация** « \_\_\_\_\_ », в лице \_\_\_\_\_, \_\_\_\_\_ года рождения, удостоверение личности № \_\_\_\_\_, выданное \_\_\_\_\_ г. \_\_\_\_\_ Республики Казахстан, именуемая в дальнейшем «Сторона 2», с другой стороны, вместе далее именуемые «Стороны», заключили настоящее Соглашение о нижеследующем:

обсудив возможные варианты урегулирования спорной ситуации и приняв предоставленные обоснования, заключили настоящее Соглашение об урегулировании спора (конфликта), далее именуемое «Соглашение», на следующих условиях:

**1.** Сторона 1 и Сторона 2 завершают процедуру медиации по вопросу взыскания с ТОО «\_\_\_\_\_» в пользу ТОО «\_\_\_\_\_» задолженности, судебных расходов, в соответствии с Договором о проведении процедуры медиации от \_\_\_\_\_ 20... года, и проведенную при содействии медиатора \_\_\_\_\_ в соответствии с Законом о медиации.

**2.** Настоящее соглашение подлежит исполнению на основе принципов добровольности и добросовестности сторон.

**3.** Настоящее соглашение является конфиденциальным и не подлежит раскрытию третьим лицам, если стороны не договорились об ином. Содержание настоящего Соглашения может быть раскрыто только для совершения определенных в Соглашении действий и в иных случаях, предусмотренных законом.

**4.** Сторона 1 и Сторона 2 подтверждают, что представленная ими в процедуре медиации информация, на основании которой подписывается настоящее соглашение, была полной и достоверной.

**5.** Содержание договоренностей и сроки их исполнения:

**5.1. Сторона 1 обязуется:**

**5.1.1.** Оплатить сумму долга в размере \_\_\_\_\_ тенге согласно следующего графика, согласованного сторонами:

1 платеж в размере \_\_\_\_\_ тенге в срок до \_\_\_\_\_ 2020 года,

2 платеж в размере \_\_\_\_\_ тенге в срок до \_\_\_\_\_ 2020 года,

3 платеж в размере \_\_\_\_\_ тенге в срок до \_\_\_\_\_ 2020 года,

4 платеж в размере \_\_\_\_\_ тенге в срок до \_\_\_\_\_ 2020 года,

5 платеж в размере \_\_\_\_\_ тенге в срок до \_\_\_\_\_ 2020 года,

6 платеж в размере \_\_\_\_\_ тенге в срок до \_\_\_\_\_ 2020 года,

7 платеж в размере \_\_\_\_\_ тенге в срок до \_\_\_\_\_ 2020 года.

**5.1.2.** Возместить сумму за услуги нотариуса в размере \_\_\_\_\_ тенге в срок до \_\_\_\_\_ 2020 года.

## **5.2. Сторона 2 обязуется:**

**5.2.1.** Отказаться от исковых требований в части взыскания пени в размере \_\_\_\_\_ тенге,

**5.2.2.** Отказаться от взыскания расходов по оплате госпошлины в размере \_\_\_\_\_ тенге.

## **5.3. Совместные обязательства Сторон**

**5.3.1.** Сотрудничать и взаимодействовать в вопросах исполнения Соглашения;

**5.3.2.** Сотрудничать и взаимодействовать в вопросах утверждения Соглашения в Специализированном межрайонном экономическом суде г. Алматы;

**5.3.3.** После исполнения всех обязательств произвести сверку взаимных расчетов и обменяться необходимыми учетными документами (можно поставить срок);

**5.3.4.** Предпринять установленные действующим законодательством РК действия, необходимые для возврата уплаченной при подаче исков государственной пошлины;

**5.3.5.** Стороны обязуются в соответствии с Законом РК «О медиации» соблюдать полную конфиденциальность в отношении процедуры медиации и условий заключенного Соглашения.

## **6. Гарантии и санкции:**

**6.1.** Стороны обязуются исполнить обязательства добровольно и надлежащим образом в порядке и сроки, предусмотренные Соглашением.

**6.2.** В случае неисполнения или ненадлежащего исполнения Стороны имеют право требовать исполнения в порядке, предусмотренном нормами материального и процессуального права Республики Казахстан.

## **7. Общие условия:**

**7.1.** Настоящее Соглашение вступает в силу с момента его подписания Сторонами.

**7.2.** Настоящее Соглашение регулируется нормами материального и процессуального права Республики Казахстан.

**7.3.** Так как Соглашение достигнуто при проведении медиации в ходе гражданского процесса, Стороны обязуются незамедлительно направить для утверждения судом в порядке, предусмотренном Гражданским процессуальным кодексом Республики Казахстан один экземпляр подписанного Соглашения судье, в производстве которого находится гражданское дело. Исполнение данного обязательства принимает на себя Сторона – 1.

**7.4.** Стороны договорились, что уплаченная государственная пошлина подлежит возврату плательщикам Стороне-2, в порядке, предусмотренном Кодексом Республики Казахстан «О налогах и других обязательных платежах в бюджет» (Налоговый кодекс) и п.5 Ст. 27 Закона «О медиации».

**7.5.** Настоящее Соглашение составлено в 3-х экземплярах на русском языке, по одному экземпляру для каждой из Сторон и один экземпляр для Специализированного межрайонного экономического суда г. Алматы.

**7.6.** В случае неисполнения обязательств по данному медиативному соглашению, Стороны имеют право обратиться в суд с заявлением о выдаче исполнительного листа и принудительном исполнении обязательств.

**7.7.** В случае возникновения разногласий или трудностей в связи с реализацией или толкованием достигнутых договоренностей по настоящему Соглашению стороны рассмотрят возможность и необходимость возобновления процедуры медиации при содействии медиатора **«Центра медиации и альтернативного разрешения споров»**.

## **8. Реквизиты сторон:**

Сторона 1	Сторона 2
Подпись: _____	Подпись: _____



**Библиотека медиатора**

1. Мета Герда Похмелкина Г. Медиация – искусство разрешать конфликты. Знакомство с теорией, методами и профессиональными технологиями. – М.: Изд-во «Verte», 2004. – 215 с.
2. Похмелкина Г.Ф., Кетова О.Б. Словарь медиатора. -conflict-mediation.ru/library/voc/-2003.
3. Красильникова Е.В., Кирюшин В.В., Попаденко Е.В., Силкин В.П. Медиативные технологии в системе профилактики правонарушений несовершеннолетних (правовые основы деятельности): учебное пособие. – Вологда, 2019. – 71 с.
4. Чумиков А.Н. Переговоры – фасилитация – медиация: учебное пособие для студентов вузов, обучающихся по направлению подготовки (специальности) «Реклама и связи с общественностью». – М.: Аспект Пресс, 2014. – 157 с.
5. Николокин С.В. Правовые технологии посредничества (медиации) в Российской Федерации: научно-практическое пособие / С.В. Николокин. – М.: Юстицинформ, 2013. – 239 с.
6. Гайденко Шер Н.И. Формирование системы альтернативных механизмов разрешения споров. – М.: ИНФРА-М, 2015. – 175 с.
7. Архипкина А.С., Филатова У.Б. Медиация как эффективный способ урегулирования споров: проблемы развития и механизмы внедрения: монография / А.С. Архипкина. – Иркутск: Изд-во ИГУ, 2017. – 109 с.
8. Бирженюк Г.М., Ефимова Т.В., Запесоцкий А.С. Переговоры как регулятор социально-трудовых отношений: концепция, методика, технологии. – Санкт-Петербург: СПб ГУП, 2018. – 195 с.
9. Сорокина Е.Г., Вдовина Е.Г. Конфликтология в социальной работе: учебник для студентов высших учебных заведений, обучающихся по направлениям подготовки "Социальная работа", "Управление персоналом" (квалификация "бакалавр"). – М.: Дашков и К°, 2014. – 281 с.
10. Соловьев А.В. Конфликты на государственной службе. Типология и управление: учебно-практическое пособие. – Изд. 2-е, испр. и доп. – М.: Проспект, 2017. – 272 с.
11. Емельянов С.М. Управление конфликтами в организации: учебное пособие. – Санкт-Петербург: Авалон: Азбука-классика, 2006. – 253 с.
12. Филиппова С.Ю. Корпоративный конфликт: возможности правового воздействия: монография. – М.: Российская акад. правосудия, 2009. – 306 с.
13. Деришев Ю.В., Забуга Е.Е. Медиация как альтернативная форма уголовного преследования несовершеннолетних: монография. – М.: Юрлитинформ, 2016. – 221 с.
14. Селиванова О.А. Профилактика школьных конфликтов: рабочая книга куратора школьной службы примирения. – Тюмень: Издательство Тюменского государственного университета, 2015. – 163 с.

15. Жиденко А.А. Медиация как эффективный способ урегулирования семейных конфликтов / Гуманитарий Юга России, 2019. – Т. 8. – № 4 (38). – 2019. – 273 с. (С. 201).
16. Архипкина А.С., Кровушкина А.А. Службы школьной медиации: от теории к практике: методические материалы / Фонд президентских грантов, Ассоциация [(некоммерческое партнерство)] "Байкальская лига медиаторов". – Иркутск: Изд-во ИГУ, 2018. – 67 с.
17. Ильиных С.А. Управление конфликтами: учебное пособие. – Новосибирск: НГУЭУ, 2015. – 281 с.
18. Король Л.Г. и др. Конфликтология: учебное пособие для студентов. – Ульяновск: Зебра, 2015. – 248 с.
19. Маркер А.В. Психологические аспекты служебной деятельности: учебно-методическое пособие. – Иркутск: Изд-во ИГУ, 2017. – 112 с.
20. Белинская А.Б. Педагогическая конфликтология: монография / А.Б. Белинская; Московский гуманитарный ун-т. – Перераб. – М.: Изд-во Московского гуманитарного ун-та, 2007. – 188 с.
21. Галиахметов Р.Н. Социально-философский анализ конфликта: монография. – Красноярск: СФУ, 2012. – 123 с.
22. Логунова О.В., Игнатова В.В. Организационно-педагогическое сопровождение посреднической деятельности специалистов социальных учреждений: монография. – Красноярск: СибГУ им. М.Ф. Решетнева, 2019. – 213 с.
23. Ишмухаметов Р.Р. Конфликтология: учебно-методическое пособие. – Чита: ЗабГГПУ, 2010. – 123 с.
24. Иванова Е.Н. Конфликтологическое консультирование: учебное пособие. – Новосибирск: Новосибирский гос. технический ун-т, 2012. – 150 с.
25. Просекова В.М. Конфликтология: учебное пособие. – Тюмень: Изд-во Тюменского гос. ун-та, 2010. – 165 с.
26. Гришина Н.В. Психология конфликта. – 2-е изд., перераб. и доп. – Москва [и др.]: Питер, 2008. – 538 с. (Мастера психологии).
27. Шиховцова Н.Н. Курс лекций по дисциплине "Конфликтология". – Пенза: РИА-КМВ, 2019. – 119 с.
28. Науменко Е.А. Прикладная конфликтология в публичном управлении: учебное пособие. – Тюмень: Издательство Тюмен. ГУ, 2013. – 343 с.
29. Гребенкин Е.В. Профилактика агрессии и насилия в школе: учебно-методический комплекс. – Ростов-на-Дону: Феникс, 2006. – 157 с.
30. Лукин Ю.Ф. Конфликтология: управление конфликтами: учебник для студентов высших учебных заведений. – М.: Трикта: Академический Проект, 2007. – 798 с.
31. Коноплева Е.А. Практикум по психологии общения: учебное пособие. – Екатеринбург: Уральский юридический институт МВД России, 2018. – 79 с.
32. Пазухина С.В. Психология делового общения руководителя образовательной организации: практикум: учебное пособие. – М.: Берлин: Директ-Медиа, 2017. – 171 с.

33. Бенова В.И. Медиация как альтернативный способ разрешения международных коммерческих споров: диссертация ... к.юр.н. – Москва, 2013. – 171 с.
34. Гафнер К.Е. Медиация как социо коммуникативная технология конфликто разрешения: диссертация ... кандидата социологических наук : 22.00.06. – Санкт-Петербург, 2019. – 286 с.
35. Елисеева Т.С. Процессуальные аспекты медиации. – Москва, 2017. – 180 с.
36. Справочник классного руководителя. 2018. – № 12. – 2018. – 80 с.
37. Гвоздарева М.В. Посредничество как метод альтернативного разрешения корпоративных конфликтов: диссертация ... кандидата социологических наук: 22.00.08. – Москва, 2006. – 155 с.
38. Иванова М.С. Медиация как способ защиты прав и интересов супругов при расторжении брака: диссертация ... кандидата юридических наук. – Тверь, 2014. – 235 с.
39. Каргапольцева Н.И. Консенсус в правовом регулировании: диссертация ... кандидата юридических наук. – Екатеринбург, 2017. – 245 с.
40. Чернышова Т.В. Примирение в праве: понятие и виды. Диссертация ... кандидата юридических наук. – Москва, 2012. – 202 с.
41. Шумова, К.А. Принципы медиации: диссертация ... к.юр.н. – Саратов, 2015. – 199 с.
42. Елисеев Д.Б. Роль медиации в разрешении правовых конфликтов: теоретико-правовой анализ. – М., 2012. – 198 с.
43. Келасьев О.В. Социально-экологические конфликты и технологии их разрешения: диссертация ... кандидата социологических наук. – Санкт-Петербург, 2002. – 178 с.
44. Шведова Д.С. Служба медиации в детско-юношеской спортивной школе: статус и содержание деятельности. – Калининград, 2018. – 231 с.
45. Баребина Н.С. Когнитивный механизм контраргументации в дискурсе медиации: диссертация ... кандидата филологических наук. – Иркутск, 2012. – 189 с.
46. Дергунова В.А. Теория и практика разрешения споров о детях в суде: опыт адвокатской деятельности: диссертация ... кандидата юридических наук. – Москва, 2017. – 283 с.
47. Кульминский А.А., Прокопенко О. Общаться – значит убеждать / А. Кульминский Г. – М.: Эксмо, 2005 (ОАО Можайский полигр. комб.). – 382 с.
48. Дедов Н.П. Социальная конфликтология: учеб. пособие для студентов фак. социал. работы. – М.: Academia, 2002. – 331 с.
49. Чхартишвили Д.А. Медиация в России: институционализация и развитие медиативных практик: диссертация ... кандидата социологических наук: 22.00.04 / Чхартишвили Давид Автандилович. – Ростов-на-Дону, 2018. – 222 с.
50. Бочарова Ю.Ю. Ориентация теории и практики образования на продуктивный конфликт: На примере ФРГ: диссертация ... кандидата педагогических наук: 13.00.01. – Красноярск, 2004. – 201 с.

51. Старыгина П.С. Организационно-управленческие механизмы регулирования социальных конфликтов: нормативно-правовой аспект: диссертация ... кандидата социологических наук. – Москва, 2004. – 140 с.
52. Шаленкова Е.В. Управление конфликтами в коллективах аптек: учебное пособие / Шаленкова Е.В., Кононова С.В., Петрова С.В. – Нижний Новгород: Ремедиум Приволжье, 2017. – 91 с.
53. Копякова Т.И. Формирование системы управления трудовыми конфликтами на предприятии: диссертация. – Пенза, 2013. – 248 с.
54. Владимирова М.О. Медиативное соглашение в системе гражданско-правового регулирования: автореферат дис. ... кандидата юридических наук. – Казань, 2014. – 27 с.
55. Цыганкова Е.Н. Ситуационный подход к управлению конфликтами в школьном социуме: диссертация ... кандидата социологических наук – Белгород, 2019. – 222 с.
56. Гафнер К.Е. Медиация как социо коммуникативная технология конфликто разрешения: автореферат дис. ... кандидата социологических наук: – Санкт-Петербург, 2019. – 27 с.
57. Забуга Е.Е. Медиация как альтернативная форма уголовного преследования несовершеннолетних: диссертация ... кандидата юридических наук. – Омск, 2014. – 261 с.
58. Иванова Е.В. Педагогическое обеспечение согласительной комиссии школьного управляющего совета: диссертация ... кандидата педагогических наук. – Калининград, 2015. – 164 с.
59. Хохлова Е.А. Деятельность социального педагога по предупреждению конфликтов в школе. – Омск: Омский гос. пед. ун-т, 2008. – 126 с.
60. Дзейтова М.Х. Программа тренинга по конфликтологии; Генезис Общественный фонд социального развития. – Назрань: Пилигрим, 2007. – 143 с.
61. Дергунова В.А. Теория и практика разрешения споров о детях в суде: опыт адвокатской деятельности: автореферат дис. ... кандидата юридических наук. – Москва, 2017. – 29 с.
62. Миняжев Т.Р. Управление этническими конфликтами на территории Российской Федерации: диссертация ... кандидата социологических наук. – Москва, 2005. – 196 с
63. Овчинникова Т.С. Педагогическое посредничество в урегулировании конфликтов с участием девиантных подростков: диссертация ... кандидата педагогических наук. – Тюмень, 2007. – 153 с.
64. Елисеева Т.С. Процессуальные аспекты медиации: автореферат дис. ... кандидата юридических наук. – Москва, 2017. – 26 с.
65. Директор по персоналу. 2019. – № 9. – 2019. – 101 с.
66. Калашников О.В. Предотвращение организационных конфликтов как эффективная социальная технология управления: автореферат дис. ... кандидата социологических наук. – Москва, 2005. – 24 с.
67. Самсонова М.А. Управление конфликтами в процессе формирования организационной культуры: диссертация ... кандидата социологических наук: – Саратов, 2008. – 180 с.

68. Солнцев М.Н. Педагогические условия профилактики подросткового экстремизма в социально-культурной деятельности общеобразовательной школы: диссертация ... кандидата педагогических наук. – Орел, 2018. – 195 с.
69. Хасан Б.И., Сергоманов П.А. Психология конфликта и переговоры: учебное пособие для студентов высших учебных заведений, обучающихся по направлению и специальностям психологии. – 2-е изд., стер. – Москва: Академия, 2006. – 190 с.
70. Егоров А.В. Конфликтологическое обучение младших школьников в странах Европейского Союза: диссертация ... кандидата педагогических наук. – Калининград, 2011. – 189 с.

Учебное издание

Зухра Маратовна Садвакасова  
Аида Камильевна Файзуллина  
Назира Маргушевна Садыкова

## **ПСИХОЛОГИЯ МЕДИАЦИИ И ПЕРЕГОВОРОВ**

*Учебное пособие*

Редактор *З. Усенова*  
Компьютерная верстка *У. Молдашевой*  
Дизайн обложки *Б. Малаева*

В оформлении обложки использованы фотографии  
с сайта [www.Pixabay](http://www.Pixabay) Изображение Gerd Altmann

**ИБ №13960**

Подписано в печать 30.11.2020. Формат 60x84<sup>1/16</sup>. Бумага офсетная.

Печать цифровая. Объем 18,12 п.л. Тираж 130 экз. Заказ №13414.

Издательский дом «Қазақ университеті»

Казахского национального университета им. аль-Фараби.

050040, г. Алматы, пр. аль-Фараби, 71.

Отпечатано в типографии издательского дома «Қазақ университеті».



9 786010 448667