

А. Сорокина | М. Меркульев | С. Кириенко

МЕДИАЦИЯ ПО-ЖИВОМУ

ЦЕЛЕОРИЕНТИРОВАННЫЕ ИНСТРУМЕНТЫ
ДЛЯ РАЗРЕШЕНИЯ И ПРОФИЛАКТИКИ
КОНФЛИКТОВ В БИЗНЕСЕ

*На основе
биокибернетики и теории функциональных
(живых) систем П.К. Анохина*



СТАТУТ
МОСКВА 2026

УДК 612.8.01
ББК 32.81
С65

Книга издана при поддержке факультета права НИУ ВШЭ
и Центра медиации при РСПП

Сорокина, Анна.

С65 Медиация по-живому : целеориентированные инструменты для разрешения и профилактики конфликтов в бизнесе. На основе биокибернетики и теории функциональных (живых) систем П. К. Анохина / А. Сорокина, М. Меркульев, С. Кириенко. – Москва : Статут, 2026. – 276 с.

ISBN 978-5-8354-2161-9 (в пер.)

«Медиация по-живому» – практическое руководство по профилактике и разрешению конфликтов в бизнесе. В книге представлен основанный на принципах биокибернетики и теории функциональных (живых) систем П.К. Анохина целеориентированный подход в медиации, позволяющий рассматривать конфликт как управляемую систему и выстраивать решения, ведущие к устойчивому результату. В книге описаны базовый алгоритм медиации, а также 44 практические техники, объединенные в шесть смысловых блоков (*Hard Skills* медиатора) – от диагностики ситуации до фиксации договоренностей. Отдельный раздел посвящен 10 «тонким» навыкам медиатора (*Soft Skills*), без которых инструментальные техники не работают.

Книга будет полезна руководителям, HR и L&D-специалистам, медиаторам, юристам и консультантам, постоянно взаимодействующим с людьми и сталкивающимся с конфликтами в бизнесе.

УДК 612.8.01
ББК 32.81

ISBN 978-5-8354-2161-9

© Сорокина А., Меркульев М., Кириенко С., 2026
© Редподготовка, оформление. Издательство «Статут», 2026

ВСТУПИТЕЛЬНОЕ СЛОВО

В последние годы российская экономика развивается в условиях высокой турбулентности, неопределенности и возросшей сложности принятия управленческих решений. В такой среде особую значимость приобретают инструменты, позволяющие бизнесу сохранять устойчивость, снижать транзакционные издержки и выстраивать долгосрочные партнерские отношения как внутри компаний, так и во взаимодействии с государством и контрагентами.

Именно в этом контексте государство последовательно формирует курс на развитие досудебных и альтернативных способов разрешения споров. Принятое **Распоряжение Правительства РФ от 29 ноября 2025 г. № 3523-р** утвердило Национальную модель целевых условий ведения бизнеса до 2030 года, в рамках которой направление «Разрешение споров» выделено как самостоятельный и стратегически важный блок. В соответствующих приложениях документа прямо зафиксирована задача снижения конфликтной нагрузки на судебную систему, развития досудебных процедур, повышения предсказуемости и качества разрешения споров, а также формирования культуры конструктивного диалога между участниками экономической деятельности.

Для бизнеса это означает не просто оптимизацию процедур, а переход к более зрелой модели управления конфликтами – модели, в которой спор рассматривается не как неизбежное зло, а как управляемый процесс, требующий профессиональных навыков, системного мышления и ответственности лидеров.

Актуальность такого подхода подтверждается и эмпирическими данными. Согласно исследованию Сбербанка и *HH.ru*,

проведенному совместно со СберУниверситетом, **80% корпоративных конфликтов в российских компаниях находятся на средней или высокой стадии эскалации, а две трети конфликтов имеют выраженную межличностную природу.** При этом **37% организаций сталкиваются с оттоком сотрудников именно из-за конфликтной среды,** что напрямую отражается на операционной эффективности, HR-бренде и конкурентоспособности бизнеса. Данные цифры ясно показывают: конфликт – это фактор экономических потерь, требующий управленческого внимания.

Российский союз промышленников и предпринимателей (РСПП) на протяжении многих лет последовательно развивает практики диалога, согласования интересов и внесудебного урегулирования разногласий. В рамках РСПП функционирует Центр медиации, который стал площадкой для формирования профессионального сообщества, разработки стандартов и продвижения медиации как эффективного инструмента для бизнеса. Наш опыт показывает: там, где руководители владеют медиативным мышлением и навыками, снижается уровень эскалации, ускоряется принятие решений и укрепляется доверие внутри бизнес-сообществ.

В этом смысле медиативное лидерство становится не дополнительной компетенцией, а частью современной управленческой культуры. Лидер сегодня – это не только тот, кто принимает решения, но и тот, кто способен выстраивать диалог, работать с противоречиями и удерживать фокус на целях даже в условиях высокой эмоциональной напряженности.

Особенно ценно, что представленная книга предлагает взглянуть на медиацию именно под этим углом – как на **управленческий инструмент**, напрямую связанный с достижением бизнес-результатов. Это не теоретическое рассуждение и не абстрактная гуманистическая концепция. Перед нами практическое руководство, написанное на понятном бизнесу языке, содержащее конкретные алгоритмы, техники и модели, применимые как для профилактики конфликтов, так и для их разрешения на разных стадиях эскалации.

Убежден, что книга будет полезна руководителям, HR-директорам, юристам, медиаторам и всем, кто работает с людьми и сложными решениями. Она органично дополняет государственную повестку по развитию досудебных процедур, усилия деловых объединений и реальный запрос бизнеса на более здоровую, эффективную и осознанную среду взаимодействия.

Используйте предложенные инструменты, и пусть российский бизнес становится сильнее за счет конструктивного диалога и умения договариваться!

Александр Николаевич Шохин,
президент Российского союза
промышленников и предпринимателей

ПРЕДИСЛОВИЕ

Современный мир предъявляет к человеку и организациям качественно новые требования. Ускорение изменений, рост неопределенности, усложнение социальных и экономических систем приводят к тому, что конфликты – межличностные, управленческие, корпоративные – становятся все более частыми явлениями в профессиональной среде. В этих условиях ключевым фактором устойчивости и эффективности становится не столько избегание конфликтов, сколько способность работать с ними осознанно, профессионально и результативно.

Именно поэтому обучение сотрудников компаний, руководителей, предпринимателей навыкам эффективной коммуникации, переговоров, профилактики и разрешения конфликтов сегодня является не просто образовательным трендом, а объективной необходимостью.

Это подтверждают последние исследования в области корпоративного обучения и развития лидерства. Аналитические отчеты фиксируют устойчивый сдвиг фокуса корпоративного образования от передачи знаний к развитию управленческих компетенций и коммуникативных навыков.

При этом экспертный анализ показывает и уязвимые места становления медиации в России. С одной стороны, интерес бизнеса к медиации как к досудебному и управленческому инструменту растет, но с другой – сохраняется низкий уровень доверия к самой процедуре и к медиаторам. Среди ключевых причин называются разрозненность подходов к обучению, отсутствие единых стандартов и методологической целостности, а также дефицит медиаторов, обладающих не только юридической подготовкой, но и системным мышлением. В результате бизнес стал-

квивается с ситуацией, когда в сфере медиации «учит кто угодно и чему угодно», что неизбежно подрывает доверие к профессии медиатора в целом.

Именно поэтому роль университетов и академических центров в формировании профессиональных стандартов и научно обоснованных подходов к обучению медиации сегодня приобретает особое значение.

Национальный исследовательский университет «Высшая школа экономики» последовательно развивает это направление, в том числе через программу профессиональной переподготовки «Бизнес-медиация» на базе факультета права. Принципиально важно, что в рамках этой программы медиация рассматривается не как набор разрозненных техник, а как целеориентированный управленческий процесс, встроенный в логику принятия решений и достижения бизнес-результатов.

В этом контексте издание данной книги представляется особенно своевременным и значимым. «Медиация по-живому» органично соединяет научную глубину с практической применимостью, предлагая читателю целостное понимание медиации как управленческого инструмента, а не набора приемов «на случай конфликта».

Уверен, что эта книга станет не только учебным пособием для слушателей программы профессиональной переподготовки «Бизнес-медиация» на факультете права НИУ ВШЭ, но и настольной книгой каждого медиативного лидера в России – руководителя, юриста, HR-специалиста, консультанта, для которого качество взаимодействия и способность договариваться являются ключевыми профессиональными ценностями.

Вадим Александрович Виноградов,
*декан факультета права НИУ ВШЭ,
доктор юридических наук, профессор,
Заслуженный юрист Российской Федерации*

ВВЕДЕНИЕ

Конфликт – это энергия, или Как читать эту книгу?

Как часто вы имеете дело с **энергией конфликта**? Понятие «энергия»¹ играет важную роль в различных научных дисциплинах, от физики до психологии.

В физике энергия – это фундаментальная количественная величина, которая характеризует способность тела или системы совершать работу (действие), приводить в движение, менять состояние. Мы выделяем такие формы энергии, как кинетическая, потенциальная, тепловая, электромагнитная, химическая, ядерная и пр.

В психологии термин «энергия» используется в более метафорическом и абстрактном смысле. Он связан с внутренними ресурсами человека, его мотивацией, эмоциями и психическими процессами. Зигмунд Фрейд ввел понятие «психическая энергия» для описания внутренних сил, которые движут поведением человека.

Несмотря на различия, в обоих случаях энергия связана с движением, изменением и действием. Это то, что побуждает к действию, меняет состояние. Хотя мы не можем непосредственно ощутить энергию, мы наблюдаем ее проявления в виде изменений вокруг и внутри нас.

Когда мы оказываемся в конфликте, он тоже побуждает нас к каким-то действиям, попыткам решить проблему, уйти от нее, разрушить то, что создает проблему, или перейти в состояние беспомощности. Поэтому главный тезис нашего подхода заключается в том, что

конфликт – это энергия.

При этом, подобно ядерной энергии, конфликт может как разрушать (доверие, бизнес, партнерство, здоровье, жизнь), так и переводить эти же категории на качественно новый уровень.

С энергетической точки зрения **конфликт** – это **столкновение разнонаправленных зарядов, создающее напряженность и локальное возмущение в общем поле взаимодействия.**

¹ Энергия (др.-греч. ἐνέργεια) – это то, что задействует (вводит в действие).

Конфликт возникает при противоположной ориентации этих зарядов (разные потребности, ценности или точки зрения). **Уровень напряжения зависит от степени важности именно своего взгляда для каждой из сторон.** Когда объекту, идее или мысли придается чрезмерно важное значение, возникает психическая энергия, которая усиливает поляризацию позиций, вызывая «искры» разногласий между участниками конфликта (см. рис. 1).

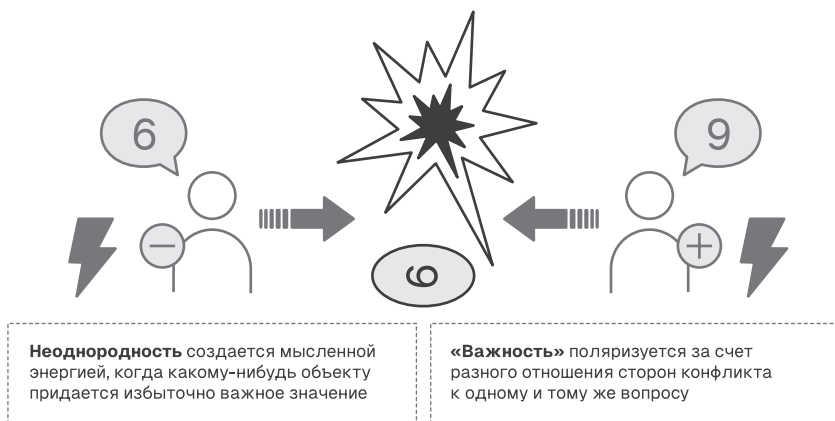


Рис. 1. Конфликт как энергия

Нахождение в таком **поле избыточных потенциалов** опасно для физического и ментального здоровья человека. Благодаря зеркальным нейронам люди чувствуют «напряжение», у них может меняться гормональный фон только от нахождения рядом с конфликтующими людьми. Чем выше уровень осознанности и чувствительности, тем сильнее ощущается такая «напряженность». Пагубно влияя на здоровье и качество жизни человека, конфликты также отдаляют его от достижения своих здоровых, жизненных целей.

Представьте себе вашу жизненную цель в виде мишени, которая расположена на отдалении от вас. И вот вы берете в руки большой шланг (брандспойт) и направляете мощный поток воды в сторону этой самой мишени, желая мощной струей попасть ровно в цель. Метафорически вода в вашем шланге – это весь объем вашей жизненной энергии. Сам шланг – это внимание, с помощью которого вы аккумулируете свою энергию для достижения целей. Чем качественнее «шланг», тем сильнее «напор», бьющий ровно в цель.

А теперь представьте, что кто-то взял большой садовый нож и проткнул ваш шланг: теперь вода вытекает через дыру и для достижения цели напора уже не хватает. «Дыры» в «шланге» – это ситуации, отношения, мысли, которые не имеют отношения к цели и забирают энергию. Конфликты с энергетической точки зрения могут выступать такими «черными дырами», в которые «сливается» наша жизненная энергия. Они лишают нас здоровья и благополучия.

Согласно закону сохранения энергии и одному из фундаментальных законов природы энергия не создается и не исчезает, а только преобразуется из одной формы в другую. Это значит, что конфликт нельзя погасить или купировать. ***Разрушительную энергию конфликта нужно уметь преобразовывать в созидательную, чтобы конфликт перестал быть для нас проблемой, а стал подарком и порталом для выхода на новый уровень качества отношений.*** Но как и за счет чего осуществлять такие преобразования энергии?

«Конфликт – это энергия, которая может разрушать и созидать одновременно. Умейте работать с энергией конфликта».

Альберту Эйнштейну приписывают фразу: «Мы не можем решить проблему на том уровне мышления, на котором она возникла. Нужно стать выше этой проблемы, поднявшись на следующий уровень». Это означает, что для

эффективного разрешения конфликта необходимо изменить свое восприятие ситуации, посмотреть на нее «сверху», с уровня надсистемы.

Здесь возникает вопрос: что нам поможет выйти на этот следующий уровень – на уровень надсистемы, где энергия конфликта будет преобразовываться в энергию достижения общих целей и сторонам конфликта откроется совершенно другое восприятие ситуации и способов ее разрешения? Мы отвечаем на него просто: поможет ***целеориентированная медиация.***

В этой книге мы представляем читателям инновационный подход к созданию договоренностей, а также к профилактике и разрешению конфликтов на основе биокибернетики¹ и теории

¹ *Биокибернетика* – наука о (само)управлении живым, междисциплинарная область, образуемая за счет объединения физиологии, системной теории, управления и биомедицинской инженерии.

функциональных (живых) систем¹ П.К. Анохина² и его последователей – К.В. Судакова, Ю.И. Александрова, М.Ю. Меркульева.

В центре биокибернетики находится понятие «цель». Именно **цель определяет наше состояние (как физическое, так и эмоциональное) в настоящий момент, наше видение прошлого (память) и будущего**. Именно поэтому этот подход получил название «целеориентированный».

Целеориентированный подход применим в переговорах, фасилитации сделок, а также в процедурах медиации и конфликт-менеджмента. При этом далее по тексту книги мы будем использовать термины «медиация» и «медиатор», понимая под ними любые процедуры, направленные на достижение договоренностей, профилактику и разрешение конфликтов, и организаторов этих процедур (переговорщиков, фасилитаторов, коучей, конфликт-менеджеров и любых других специалистов, постоянно взаимодействующих с конфликтом, и пр.).

Мы развиваем целеориентированный подход в медиации в рамках международного проекта *EMPAT: Effective Mindful Partners And Teams* и иногда также называем его *EMPAT Mediation School*.

Одна из особенностей *EMPAT Mediation School* заключается в том, что наш подход **интегрирует в себе западную традицию структурированного диалога и азиатскую традицию поиска гармонии и системных взаимосвязей**. В результате возникает **евразийская школа медиации** с мощной научной базой и практическими инструментами, доступными каждому.

Самое важное: эта книга – не абстрактная теория. Она содержит целый набор инструментов, которые уже сегодня можно применять в бизнесе для профилактики и разрешения конфлик-

¹ *Теория функциональных систем* П.К. Анохина исторически сформировала представления о кибернетике живых систем и управлении их поведением. Труды Анохина – частая отправная точка для русскоязычных исследований по биологической кибернетике. См., например: *Анохин П.К.* Опережающее отражение действительности // Вопросы философии. 1962. № 7. С. 97–112; *Он же.* Принципиальные вопросы общей теории функциональных систем // Очерки по физиологии функциональных систем. М.: Медицина, 1975. С. 17–62; *Он же.* Кибернетика функциональных систем. М.: Медицина, 1998.

² *Петр Кузьмич Анохин* (1898–1974) – ученик нобелевского лауреата И.П. Павлова, советский физиолог, автор теории функциональных систем; доктор медицинских наук, профессор; действительный член АМН СССР (с 1945 г.) и АН СССР (с 1966 г.); лауреат Ленинской премии (1972 г.); кавалер ордена Ленина и ордена Трудового Красного Знамени (оба – 1966 г.); Золотая медаль им. И.П. Павлова АН СССР (1967 г.).

тов. И для этого совсем не обязательно быть профессиональным медиатором: техники работают и в переговорах, и в управлении командами, и в повседневной деловой коммуникации.

Как читать эту книгу?

Книга построена так, чтобы ее можно было использовать по-разному:

- читать последовательно, главу за главой, изучая технику за техникой (это самая оптимальная стратегия для первого подхода к книге);
- держать как настольное руководство для повышения собственной устойчивости при движении к своим целям и при взаимодействии с энергией конфликта;
- взаимодействовать с книгой как с собеседником и источником для собственных творческих озарений.

Структура книги

Эта книга выстроена как практическое руководство, каждая часть которого логично дополняет и усиливает предыдущую. Она позволяет пройти путь от понимания **сути целеориентированного подхода** к овладению **конкретными техниками** и, наконец, к развитию **«тонких» навыков медиатора**, без которых невозможно эффективно разрешать конфликты и работать с их профилактикой.

Часть I. Целеориентированный подход в медиации

В первой части мы отвечаем на фундаментальные вопросы: **что такое медиация, кто такой медиатор и в чем специфика целеориентированного подхода**. Здесь описаны основные отличия этого подхода от традиционных моделей, его корни в биокибернетике и теории функциональных (живых) систем П.К. Анохина, а также принципы, на которых он основан.

Особого внимания в этой части книги заслуживает **6D-модель работы с целями**. В целеориентированном подходе это основная рамка, которая задает направление всей процедуры медиации. Она описывает шесть измерений работы с целями и помогает медиатору подбирать уместные техники и вопросы, удерживать фокус на конструктивном диалоге и поиске оптимального решения. Даже если общих целей у сторон нет, работа в первых пяти

измерениях позволяет снизить напряжение и сформировать поле для осознанных договоренностей. 6D-модель работы с целями (как и вся первая часть книги) отвечает на вопрос **«ЧТО мы делаем в медиации»**.

В этой же части вы найдете **алгоритм проведения медиации** – последовательность шагов, через которые медиатор ведет стороны, от конфликта к договоренности. В этой части подробно рассматриваются **стили работы медиатора**, которые позволяютсонастраивать свой подход в зависимости от специфики конкретного кейса и сторон. Первая часть книги создает основу, без которой невозможно правильно применять инструменты, представленные во второй части.

Часть II. Инструменты медиатора в целеориентированном подходе

Вторая часть – это сердце книги. Здесь собраны **44 техники медиатора**, объединенные в **шесть тематических блоков**, которые формируют **систему hard skills медиатора**. Эти техники – не абстрактные теории, а инструменты, которые можно применять непосредственно в переговорах, бизнесе и в командной работе.

И если первая часть книги отвечает на вопрос «ЧТО мы делаем в медиации», то часть вторая освещает то, **«КАК мы это делаем в медиации»**.

Блок 1. Эффективная коммуникация	Блок 2. Работа с переживаниями
1. SCARF: нейробиологическая модель мотивации и демотивации.	11. Исцеляющее присутствие.
2. Вопросы.	12. Отражение переживаний.
3. Отражение: контекста, прогресса, переживаний.	13. Глубинный алгоритм работы со сложными переживаниями.
4. Перефразирование.	14. Алгоритм работы с собственным гневом.
5. Резюме: структурированное и объединяющее.	15. Алгоритм работы с гневом другого человека.
6. Цитирование.	16. Алгоритм работы со страхом.
7. Молчание.	17. Алгоритм работы с чувством вины.
8. Деконтейнирование.	18. Модель RAIN.
9. Идентификация тем.	19. Новый подход в работе с высококонфликтными людьми.
10. Метакоммуникация.	

Блок 3. Работа с конфликтом	Блок 4. Расширение восприятия и генерация идей
20. Спираль развития отношений через конструктивный конфликт. 21. Переход от позиции к интересам и целям. 22. Анализ интерпретаций. 23. Деконструкция («спуск по ступенькам») 24. Поиск позитивных намерений. 25. Взаимосвязь действий сторон. 26. «Подарки». 27. Поле конфликта. 28. Карта конфликта. 29. Проектирование будущего.	30. Мозговой штурм. 31. Модель GROW. 32. Инструмент «расширение пирога». 33. Рефрейминг. 34. Обмен местами.
Блок 5. Принятие решений	Блок 6. Фасилитация процесса создания договоренностей
35. Техника Уолта Диснея. 36. Техника ОРИЦП.	37. Повестка переговоров. 38. Проработка вариантов для обсуждения на переговорах: BATNA, WATNA, RATNA, ZOPA. 39. Таблица подготовки к переговорам <i>Negotek Prep+</i> . 40. Проверка на реалистичность и моделирование. 41. Техника «адвокат дьявола». 42. Принятие и вынесение «за скобки». 43. Модель SCORE. 44. Алгоритм интеграционного обсуждения

Ни один из блоков не существует сам по себе: **коммуникация** открывает доступ к эмоциям, работа с эмоциями снижает напряжение конфликта, конструктивное управление конфликтом позволяет расширить восприятие и искать новые идеи, а затем перейти к **принятию решений** и завершить процесс через **фасилитацию**

договоренностей. Это логика движения от **хаоса конфликта** к **устойчивому соглашению**.

Часть III. Медиатор в целеориентированном подходе

В третьей части книги внимание фокусируется на самом медиаторе. В медиации он «работает» всем собой, своим состоянием, а это значит, что инструменты будут эффективны только тогда, когда у медиатора развиты **«тонкие» навыки (soft skills)**, которые позволяют правильно применять техники и управлять процессом. Здесь подробно описаны 10 «тонких» навыков медиатора: от умения работать с целями и удерживать внимание до работы с полевыми процессами, эмоциональной проводимостью и стрессоустойчивостью.

Отдельный раздел посвящен **«технике безопасности»** медиатора, которая защищает его от профессионального выгорания. В этой части проанализирована диагностика уровня устойчивости при взаимодействии с энергией конфликта и приведено практическое руководство по ее повышению.

И если первая часть книги отвечает на вопрос «**ЧТО** мы делаем в медиации», а вторая – на вопрос «**КАК** мы это делаем в медиации», то из части третьей вы узнаете о том, **«из КАКОГО СОСТОЯНИЯ мы это делаем в медиации»**.

Таким образом, книга соединяет теорию, научный подход, практику и информацию о развитии личности медиатора. Это не просто сборник техник, а целостная система, которая учит видеть конфликт как энергию и использовать ее для достижения здоровых целей всех уровней – личных, командных, компании и бизнеса в целом.

Все, что можно рассказать словами о целеориентированной медиации, мы постарались передать в этой книге. Мы понимаем, что есть то, что кажется невозможным воспринять при простом прочтении текста, – для лучшего понимания необходимы личные встречи и передача живого опыта. Именно поэтому мы (авторы) всегда остаемся рядом и будем рады встрече с вами, дорогие читатели, в образовательных пространствах проекта ЕМРАТ.

Добро пожаловать в мир целеориентированной медиации на основе биокибернетики и теории функциональных (живых) систем! И пусть ЕМРАТов¹ в мире станет больше!

¹ ЕМРАТов – эффективных и осознанных партнерств и команд (*Effective Mindful Partners And Teams*).

ЧАСТЬ I

ЦЕЛЕОРИЕНТИРОВАННЫЙ ПОДХОД В МЕДИАЦИИ

Глава 1. ПОНЯТИЯ «МЕДИАЦИЯ» И «МЕДИАТОР» В EMPAT MEDIATION SCHOOL

1.1. Понятие «медиация»

Классическая схема конфликта выглядит следующим образом: между стороной-1 и стороной-2 возникают некие разногласия, которые стороны воспринимают как некую проблему, что ведет к негативным последствиям для отношений сторон, их бизнеса, репутации и т.д. (см. рис. 2 ниже).

Медиативный подход заключается в том, что появляется третья сторона – независимый посредник, который вместе

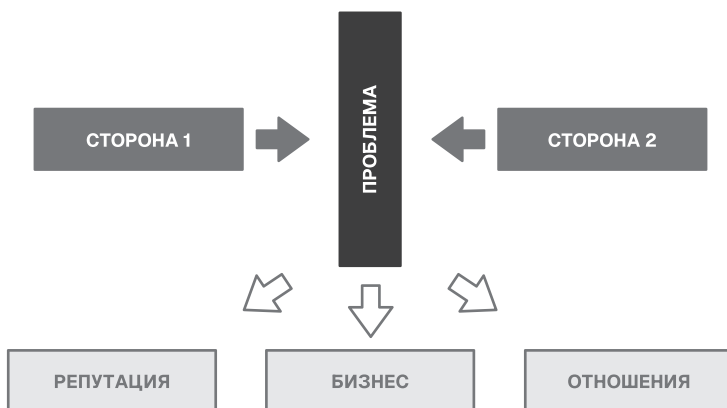


Рис. 2. Последствия конфликта

с конфликтующими сторонами объединяется в единую систему, **переводит проблему в задачу** и помогает сторонам найти индивидуальное, оптимальное, взаимоприемлемое (в идеале – взаимовыгодное) **решение** (см. рис. 3 ниже).



Рис. 3. Медиативный подход

В отличие от судебного урегулирования споров, когда принимаемое решение обусловлено буквой закона, в медиации решение учитывает индивидуальные особенности конфликта (историю отношений сторон, их истинные интересы и цели и т.д.).

По итогам процедуры медиации стороны приходят к наилучшему из возможных в данный момент (оптимальному) решению.

В соответствии с законом процедура медиации (от лат. *mediare* – посредничать) – это «способ урегулирования споров при содействии медиатора на основе добровольного согласия сторон в целях достижения ими взаимоприемлемого решения»¹.

В *EMPAT Mediation School* мы расширяем это понятие и **определяем медиацию как способ создания договоренностей и урегулирования конфликта при содействии медиатора на основе принципов живых систем в целях создания поля конструктивной коммуникации и нахождения оптимального для сторон решения.**

¹ Статья 2 Федерального закона от 27 июля 2010 г. № 193-ФЗ «Об альтернативной процедуре урегулирования споров с участием посредника (процедуре медиации)».

Мы расширяем понятие медиации, предусматривая не только разрешение споров, которые случились в прошлом (*Conflict Mediation*), но и создание любых договоренностей о будущем взаимодействии (*Contract Mediation*). Кроме того, в нашей школе мы опираемся на последние научные достижения и фокусируемся не просто на разовом разрешении конфликта, а на создании конструктивной коммуникации и развитии культуры медиативного лидерства.

1.2. Понятие «медиатор». Роли и ипостаси медиатора

Понятие

Медиатор – это независимый посредник, обладающий профессиональным образованием (специальными навыками) в сфере модерации коммуникации и создания договоренностей.

Медиатор создает пространство, в котором стороны:

- устанавливают связь друг с другом;
- начинают слушать и слышать друг друга (начинают вести диалог);
- идентифицируют свои индивидуальные и общие цели;
- находят оптимальный и здоровый способ достижения этих целей;
- создают и оформляют свои договоренности;
- берут ответственность за их реализацию.

Роль

Таким образом, **основная роль медиатора** – это формирование пространства для конструктивного диалога и создания договоренностей. При этом задачи медиатора могут различаться в зависимости от типа медиации.

Мы выделяем:

• *Contract Mediation* – создание договоренностей в отсутствие открытого конфликта по поводу взаимодействия в будущем (например, партнерские соглашения о совладении и соуправлении совместным бизнесом); и

• *Conflict Mediation* – создание договоренностей в условиях открытого конфликта относительно разрешения спорной ситуации, возникшей в прошлом.

Разница между ними исключительно в наличии или отсутствии открытого, явного конфликта, так как в любых переговорах есть конфликт

«Конфликт – это подарок и выход на качественно новый уровень отношений».

(как минимум конфликт интересов). В *Contract Mediation* задача медиатора – это достижение договоренностей о **будущем** взаимодействии, в *Conflict Mediation* – разрешение конфликта в **прошлом**.

В обоих случаях поставленные задачи достигаются через:

- 1) создание пространства для конструктивного диалога через метацель процедуры и правила;
- 2) выявление истинных индивидуальных целей через работу с позициями, переживаниями, интересами;
- 3) создание общих целей сторон в настоящем и будущем (по возможности);
- 4) модерацию и структурирование коммуникации (с помощью алгоритмов, техник, моделей и пр.);
- 5) настройку диалога (через принятие, ненасилие, честность в проявлениях);
- 6) настройку ресурсного эмоционального фона;
- 7) синхронизацию и визуализацию смыслов;
- 8) помощь в поиске оптимальных решений и достижения соглашения;
- 9) фиксацию идей, вариантов и итоговых договоренностей.

Ипостаси

В процедуре медиации медиатор может выступать в разных ипостасях:

1. **«Системообразующий элемент».** Медиатор объединяет стороны конфликта вокруг общей цели – конструктивного диалога, тем самым создавая **здоровую надсистему**, которая способствует разрешению конфликта и достижению договоренностей.
2. **«Коммуникатор».** Медиатор помогает сторонам наладить коммуникацию, иногда переводя позицию сторон «с человеческого на человеческий».
3. **«Учитель».** Медиатор не дает советов, рекомендаций, не выносит вердиктов, что правильно, а что неправильно. Но при этом он становится живым примером того, как можно относиться к конфликтной ситуации, друг к другу, как говорить о своих по-

требностях и переживаниях, находить оптимальные решения и т.д.

4. **«Расширитель возможностей».** Медиатор помогает выйти из туннеля восприятия, в котором стороны находятся в состоянии конфликта. У каждой стороны есть свое представление о том, как нужно разрешить конфликт. Каждая сторона считает именно свое представление единственно верным. Поэтому задача медиатора – расширить вариативность, увидеть не только варианты А и В, но и варианты С, D, E, F и даже Z.
5. **«Агент реальности и осознанности».** Медиатор – это человек, который помогает сторонам повысить уровень осознанности и связи с реальностью, понять, насколько реально воплотить в жизнь их планы, как это повлияет на бизнес, команду, людей вокруг.
6. **«Защитник долгосрочных решений».** Стороны часто устают от конфликта и готовы быстрее его завершить, не думая о долгосрочных последствиях. «Лишь бы это все скорее закончилось!» Поэтому медиатор мягко направляет их взгляд в будущее, помогает осознать, как принятое решение повлияет на их жизнь с перспективой 5–10 лет или дольше.
7. **«Козел отпущения».** Проходя через конфликт, стороны сталкиваются с разнообразными сложностями: не только с внешними, но и с внутренними. Нелегко признать свою неправоту или взять на себя ответственность, возникает соблазн направить внутреннюю агрессию на медиатора или процедуру медиации. К этому необходимо относиться как к нормальной стадии процесса.
8. **«Защитник процесса».** Процедура медиации – это не разговор по душам, а структурированный процесс, который работает по конкретным правилам. Медиатор следит за их соблюдением, структурирует процесс коммуникации. Иногда медиатора также называют «архитектор процесса» или «менеджер процесса».

1.3. Принципы медиации в целеориентированном подходе

Целеориентированный подход в медиации основывается на сочетании классических принципов медиации и принципов, основанных на теории функциональных (живых) систем (ТФС) академика П.К. Анохина.