

ТЕМА НОМЕРА

Мариям Арпентьева¹

МЕДИАЦИЯ: СОВРЕМЕННЫЕ ПРЕДСТАВЛЕНИЯ И МОДЕЛИ

Аннотация. Современная медиация — важный компонент системы согласительных процедур как части системы альтернативного разрешения споров (АРС). Как и сами АРС, медиация многоуровневая, имеет множество видов и форм реализации. Наиболее общими моментами в процессе переговоров, в том числе в процессе медиации, выступают стадии взаимодействия. На каждой из стадий ведущими условиями успешности выступают компетентность, профессиональная и человеческая культура специалиста, а также способность и стремление сторон к разрешению конфликта. Последние связаны с имманентными человеческой природе стремлениями развиваться, удовлетворяя потребности в автономности и включенности. Понимая себя и мир, а также будучи понятым другими людьми, человек обретает свободу изменять свое поведение и исправлять ошибки.

Ключевые слова: медиация; развитие общества; развитие личности; подтверждение; автономность; принадлежность; урегулирование конфликтов.

Mariyam Arpentieva

MEDIATION: MODERN VIEWS AND MODELS

Abstract. Modern mediation is an important component of the system of conciliation procedures as part of alternative dispute resolution (ADR) methods. Like the ADR itself, multi-level mediation has many types and forms of implementation. The most common points in the process of negotiations, including in the mediation process, are the stages of interaction. At each of the stages the crucial preconditions for success are the competence, professional and human culture of the specialist, as well as ability and commitment of the parties to resolution of the conflict. The latter are associated with immanent human nature aspirations to develop, satisfying the need for autonomy and inclusion. Understanding himself and the world, and also being understood by other people, a person gains the freedom to change his behavior and correct mistakes.

Key words: mediation; development of society; development of the individual; confirmation; autonomy; belonging; conflict resolution.

¹ © М.Р. Арпентьева, 2018.

Современная медиация — важный компонент системы согласительных процедур как части альтернативных способов разрешения споров (APC, ADR — Alternative Dispute Resolution) — комплекса приемов, средств, методов преобразования и разрешения конфликтных ситуаций в повседневной, внеюрисдикционной и в условиях профессиональной, юридической практики защиты прав [Бессонова 2012; Брукс, Йен 2016; Гришина 2015; Носырева 2005]. Этот комплекс включает самые разные методы и приемы: примирение (conciliation), посредничество (mediation), арбитраж (третейское разбирательство), посредничество-арбитраж (med-arb), независимое разрешение (adjudication), экспертное определение / заключение (expert determination), переговоры (negotiation), переговоры с участием посредника (facilitated negotiation или facilitation), комиссии по рассмотрению споров, частный суд (private judging), предварительная независимая оценка (early neutral evaluation), «суд со множеством дверей» (multi-door courthouse), досудебное совещание по урегулированию спора (settlement conference), упрощенный суд присяжных (summary jury trial), мини-процесс (mini-trial), установление обстоятельств (fact finding), различные этнокультурно специфичные, индигенные практики «этномедиации» практики онлайн-разрешения споров и т.д. [Barmeuer, Haupt 2007; Bolten 2005; Chechi 2013; Katsh, Rabinovich-Einy 2017].

Эти процедуры располагаются на континууме от сугубо конфиденциальных, в которых принимают участие только стороны (переговоры), до имеющих черты публичного разбирательства, заканчивающегося вынесением обязательного для сторон решения (суд общей юрисдикции, арбитраж, третейский суд) [Васильченко 2010; Ватцке 2009; Vidon 1986]. Сама медиация также весьма вариативна: и в рамках отдельных стран, и, тем более, при сопоставлении разных культур и этносов. В нее включены как современные научные и практические знания и умения, так и знания и умения, сформировавшиеся в разных культурах в течение многих лет и столетий их развития [Ломанн 2009; Мета, Похмелькина 2004; Нечаева, Селищева 2009]. В целом, однако, для России медиация — новая практика, позволяющая надеяться и в некоторых случаях и ситуациях осуществлять альтернативное правосудие и гуманные примирительные процедуры, позволяющие гармонизировать и развивать отношения в обществе, отношения общества и государства [Арпентьева 2017; Арпентьева 2017а; Бесемер 2004].

За последние несколько лет медиация в России из «terra incognita», никому не известной области, стала предметом практического интереса не только и даже, что весьма показательно и продуктивно, для представителей юридических специальностей, но и для широкой общественности, а также для психологов, социальных работников, педагогов, в бизнесе и управлении им [Моисеева, Арпентьева 2017; Мокшанцев 2002; Паркинсон 2010]. Особенно значительно внимание к этому методу у тех, кто понял его преимущества, возможности применительно к своей основной деятельности [Барашев 2012; Березий 2017]. Это менеджеры, административные служащие (в том числе и государственные). Многие в медиации ви-

дят для себя и представители помогающих профессий – психологи, социальные работники и т. д.: как на уровне разрешений конфликтов между клиентами, так и между клиентами и службами помощи. Идея предложить определенному кругу лиц, который по финансовым или психологическим причинам отказывается от обращения в государственный суд, другую площадку для разрешения споров с более низкими «порогами доступа», более простыми процедурами, меньшими затратами психологических и иных сил, с большей продуктивностью и эффективностью, чем в суде [Varner 2012].

Нередко поводом для заключения судебного мирового соглашения становятся просто исчерпание ресурсов и разочарование. В таких условиях преимущества медиации как АРС (процедур внесудебного урегулирования споров) очевидны и бесспорны [Trenczek, Loode 2016; Trenchek et al. 2013: 23]. Необходимость создания комплексных систем разрешения споров как в рамках отдельных предприятий (организаций), так и на уровне отраслей экономики (в системе социального партнерства) становится по мере роста нестабильности в обществе все более очевидной: государство не справляется с управлением запущенных им процессов генцида, социального разобщения и взаимного уничтожения людей и сообществ. Консюмеризм, коммодификация и огромное социальное расслоение людей приводят к тому, что отношения людей не просто «имманентно» конфликтны, но вошли в стадию, когда эти конфликты грозят гражданской войной и/или смертью всего сообщества. Как пишет Ж. Бодрийяр, даже усталость и подавленность скрывают тотальную готовность общества к взрыву, способному в одночасье уничтожить не только государство, но само сообщество [Бодрийяр 2006: 230-234].

Однако, даже на Западе, откуда в Россию и пришла современная идея и практика медиации, не существует единства в понимании сущности медиации и ее основных принципов: появляются новые и происходит консолидация уже существующих сфер деятельности медиаторов и первые попытки ее исследования как науки и практики; осуществляется переход деятельности медиатора от преимущественно добровольной, почетной, вариативной, индигенной к профессиональной, оплачиваемой, цивилизационной, стандартизируемой; рост престижности деятельности как профессии и появление и развитие новых профессиональных стандартов и моделей медиации, рост числа лиц и организаций лиц, позиционирующих себя исключительно в качестве медиаторов, следовательно, усиление «профессиональной автономии» [Аболонин 2014; Глессер 2012; Alfini et al. 1994; Katch, Rabinovich-Einy 2017: 123].

Различные ее школы (британская, голландская, австралийская, американская и др.) формулируют и транслируют собственные интерпретации и характеристики этому институту, которые зачастую не просто не совпадают, а иногда и противоречат друг другу: по-разному осмысливается базовый императив «невмешательства» в медиации как вида посреднической деятельности, по-разному дается и ответ на вопрос о том, кем может быть медиатор (профессионализме медиаторов). Так, медиатор играет разные роли: медиатор как «третьейский судья» обладает максимальными возможностями для решения проблемы: исследует проблему всесто-

ронне, при этом его решение не обжалуется. Если медиатор выступает как «арбитр», то стороны могут не согласиться с его решением и обратиться к другому медиатору. Более типична роль «посредника» — нейтральная роль, при которой медиатор обладает специальными знаниями и обеспечивает конструктивное разрешение конфликта, но решение принадлежит конфликтующим сторонам. Медиатор также выступает как «помощник-наблюдатель»: организует встречу и своим присутствием в зоне конфликта смягчает его течение. Эти два высокоавторитарных стиля применимы, если требуется быстрое решение, но, когда конфликт не слишком напряжен, предпочтительны более нейтральные варианты его поведения [Ведение переговоров 2006; Герзон 2008; Карнаш 2004; Карпенко 2006; Мельниченко 2011].

Существует целый ряд различных подходов к пониманию и построению медиации, каждый из которых имеет свои собственные достоинства и недостатки, свои критиков и сторонников. Подход, основанный на правах» (rights-based approach), фокусируется на юридических правах сторон и пытается достичь урегулирования, которое отвечает соответствующим правовым критериям спора таким образом, который аналогичен тем, что достигаются в традиционной судебной практике. Это, например, свойственно оценочной модели медиации (evaluative approach). Подход, основанный на «заинтересованности» (interest-based approach), ориентирован на основные интересы сторон и поощряет более широкий спектр решений спора, которые касаются этих интересов, жизни в целом, а не только их законных интересов. Это — фасилитативный, стимулирующий подход (facilitative approach), он способен привести стороны к результатам, которые значительно отличаются от всего, что люди могли бы получить в суде [Pinchon 2008; Zumeta 1998].

Более конкретные модели медиации могут быть описаны по-разному. Удобным способом классификации различных стилей, моделей и подходов к медиации является анализ ориентаций медиаторов, описанных Л. Рискиным [Riskin 1996]. Он вводит две классификационные оси: первая рассматривает проблемы, начиная от узкого понимания проблемы, фокусирующегося на сильных и слабых сторонах в позициях сторон, а также вероятных результатах судебного разбирательства, и заканчивая широким определением проблемы, которая включает жизненные интересы и позиции спорщиков, вторая рассматривает способы помощи от оценочной до фасилитативной (см. также [Bingham 1986; Bush, Folger 2004]).

Также в качестве основания классификации может выступить цель медиации (тесно связанная с представлением о ее «успешности») и ее ожидаемый результат: сиюминутное соглашение («закрытие дела») для снятия остроты конфликта на одном полюсе и развитие понимание себя и мира сторонами на другом. В последнем случае медиация становится собственно психологической процедурой: она направлена на придание сторонам уверенности в своих возможностях разрешить проблему и признание прав друг друга на собственное мнение; переориентацию сторон на совместное решение проблем, сотрудничество и развитие конфликтной компетентности. И хотя медиация «не направлена непосредственно на изменение картины мира... клиента, его личностный рост, но это нередко происходит», — отмечает Е.Н. Иванова [Иванова 2013: 52].

Основные модели медиации

Наиболее очевидные варианты моделей медиации таковы [Бойко и др. 2011; Berner 2009].

1. Медиация, ориентированная на решение проблем (problem-solving или settlement-directed approach Б. Спанглера и др.) — самая распространенная модель. Ее основной чертой является сфокусированность на интересах людей, а не на позициях: позиция — это исход конфликта, который сторона заявляет, как наиболее предпочтительный; интересы — цель, которая должна быть удовлетворена или достигнута. В рамках данной модели медиатор изначально предлагает сторонам изложить свои позиции, а уже потом помогает им признать, что у сторон существуют общие интересы и потребности [Spangler 2003].

Эта модель во многом связана с моделью «Достигай согласия» (getting to yes) Р. Фишера и У. Юри [Фишер, Ури 1990]. Суть этой, гарвардской модели медиации «Совместные действия» (interest-based or integrative mediation) — разграничение позиций и интересов: в ходе переговоров стороны обозначают свои юридические и иные позиции, которые зачастую являются диаметрально противоположными, что и ведет к невозможности компромисса. За несовместимыми позициями сторон (которые представляют собой самостоятельно разработанный вариант решения) стоят определенные потребности (=интересы), которые, в отличие от подчас диаметрально противоположных позиций, могут быть весьма сходными (вплоть до абсолютно общей цели). Если в ходе переговоров удастся сформулировать и выдвинуть на первый план эти интересы, то медиатор и участники делают решающий шаг на пути к достижению соглашения: достигнутое в процессе медиации решение будет являться взаимовыгодным, нет победителей и проигравших (возникает комбинация win-win).

Таким образом, цель медиатора — сфокусировать внимание сторон на их реальных и реалистичных интересах, а не юридических и нравственных («справедливости» и т.д.) позициях самих по себе [Хертель 2007; Хертель 2008]. О многих ситуациях, когда целью становится достижение хоть какого-то результата, возникает «Медиация отчаяния», или отчаянная, безрассудная медиация (desperation mediation). Она подразумевает, что медиатор делает все, что угодно, лишь бы достичь соглашения, понятно, до определенных пределов [Буш, Фолджер 2007]. Эту медиацию можно охарактеризовать, расширив известный французский афоризм: «В любви, на войне и в медиации все средства хороши» [Price 2007; Pynchon 2008; Pynchon 2012]. Чтобы быть эффективным посредником, специалисту важно оттачивать различные специальные навыки, от сохранения спокойствия и нейтральности до умений выходить из тупика и маркетинга своих знаний и умений и поддержания репутации [Бойко и др. 2011; Васильченко 2010: 131-135; Pynchon 2008].

2. Трансформативная медиация (transformative approach) Дж. Фолджера, Б. Буша [Bush, Folger 2004; Melchin, Picard 2009; Price 2007; Pynchon 2008; Saxon 2017; Zumeta 1998]. Данная модель дает возможность сторонам определять ход медиации: как медиатор следует за ними (а не наоборот, когда участники следу-

ют указаниям медиатора). Трансформационное посредничество основывается на стремлении расширения прав и возможностей «каждой из сторон в максимально возможной степени. Оно ориентирует на признание каждой из сторон потребностей и интересов, ценностей и точек зрения друг друга. Стороны структурируют как процесс, так и исход медиации, а медиатор следует их примеру. Главное для медиатора — поддержание участников медиации в ходе самоопределения, трансляция ответственности и развитие их способности к взаимному признанию, подтверждению больших и малых шагов, преставлений и переживаний, друг друга и мира, отказ медиатора от волевого решения проблем и постоянного контроля над процессом, исследование и создание возможностей решений, развития, взаимодействия, исследование и пребывание в ситуации «здесь и сейчас» и отказ от форсирования событий, пребывание в конфликте для его разрешения как жизненного кризиса [Bush, Folger 2004; Della Noce et al. 2002; Saxon 2017: 138].

В центре внимания — взаимодействие сторон, предоставление специалистом возможности по-новому взглянуть на происходящее и понять это душой, по-человечески, с точки зрения переживаний и представлений друг друга, а не только с точки зрения социальных и юридических норм. Ведущими компонентами являются слышание и слушание: именно это помогает участникам конфликта пережить некую «трансформацию» и прийти к взаимопониманию, что, в свою очередь, способствует признанию (подтверждению) ими потребностей друг друга и более чуткому отношению к таким потребностям (уважению, принятию). Трансформативная модель исходит из того, что медиация не является утилитарной процедурой: при обращении за помощью к медиатору люди хотят достичь большего, чем «договоренностей по конкретным вопросам» [Буш, Фолджер 2007: 55]. В ситуации конфликта люди страдают не из-за прав или обязанностей, не из-за целей и интересов, а потому, что конфликт принуждает человека избрать такую модель поведения в отношениях с собой и другими людьми, которая вызывает в них отторжение.

Таким образом, конфликт — это кризис во взаимоотношениях между людьми, а главная задача медиатора — помочь его преодолеть [Буш, Фолджер 2007: 49; Гордийчук 2014: 44]. Н.В. Гордийчук пишет, что когда неудовлетворенными остаются одновременно обе базовых потребности человека, «он оказывается неспособен действовать сам и неспособен к отношениям с другими людьми... возникает ощущение бессилия и опустошенности» [Гордийчук 2014:44]. Фасилитатор помогает расширить личные возможности (empowerment shift) и получить признание (recognition shift): происходит. «восстановление ощущения собственной значимости и силы, а также способности человека принимать решения и решать жизненные проблемы» [Буш, Фолджер 2007: 30].

Благодаря ему «участники начинают больше ценить свои способности, полагаться на свои силы, их уверенность в себе возрастает» [там же: 23]. Признание или подтверждение — это «пробуждение в человеке осознания, понимания и сочувствия к ситуации другого человека и его взглядам» [там же: 30].

Два эти сдвига так тесно связаны, что не могут осуществляться по отдельности:

w4. Медиация, основанная на понимании (understanding-based approach), фасилитативная медиация или «понимающий подход» Г. Фрийдмана и Дж. Химмельштейна [Friedman, Himmelstein 2008; Friedman, Himmelstein 2006]. Главная цель этой модели состоит в разрешении спора посредством понимания. Более многоуровневое и разностороннее понимание сторонами их собственных перспектив, приоритетов и интересов, перспектив, приоритетов и интересов всех других сторон, рефлексия их взаимодействия, развитие понимания и взаимопонимания, совместная рефлексия — все это делает участников способными совместными усилиями преодолеть возникший между ними конфликт.

Основной момент — ответственность сторон за те решения, которые они принимают: сами участники как эксперты собственной жизни, а не профессионалы, наиболее полно, развернуто и многоуровнево представляют себе суть спора и имеют наилучшие возможности найти решение. Роль понимания или инсайта раскрыта Б. Лоннерганом [Lonergan 1978]. К этой модели примыкает модель инсайт-медиации (insight mediation) Ч. Пикар и К. Мелчина, которая также выступает как постклассическая модель медиации, наряду с трансформативной и нарративной моделями медиации [Melchin, Picard 2009; Picard 2016]. Она опирается на реляционную концепцию медиации: представление о фундаментальности потребностей человека в автономном существовании и связи с другими людьми. Конфликт возникает, когда индивиды или группы сталкиваются с угрозой для своих желаний или потребностей, ожиданий сотрудничества или социального порядка, что вынуждает их к защитным реакциям; такие защитные реакции воспринимаются другими людьми как угроза, провоцируя поведение, ведущее к нарастанию конфликта. В процессе бесед медиатор помогает достичь нового понимания ситуации и трансформации защитных паттернов [там же]. При этом вместо самооправдывающихся «защитных историй», подтверждений собственной правоты и неправоты оппонента (defend stories), медиатор слушает «истории об угрозе» (threat stories) [Melchin, Picard 2009: 28].

В России понимающий подход рассматривается в работах школы Ц.А. Шамликашвили [Саскайнд и др. 2009; Шамликашвили 2013; Шамликашвили, Ташевский 2011]. В фасилитативной медиации (facilitative mediation) посредник структурирует процесс, чтобы помочь сторонам в достижении взаимоприемлемого решения. Посредник задает вопросы; подтверждает и нормализует точки зрения сторон; ищет интересы под позициями сторон; и помогает сторонам в поиске и анализе вариантов решения. Посредник не выносит рекомендаций сторонам, не дает собственных рекомендаций или заключений относительно исхода дела или не предугадывает, что будет делать суд в деле. Медиатор отвечает за процесс медиации, в то время как стороны отвечают за ее исход. Фасилитаторы стремятся, чтобы стороны заключали соглашения на основе понимания. Они проводят совместные заседания, помогая сторонам выслушать точки зрения друг друга, а также регулярно проводят кокусы (caucuses), совещания с каждой из сторон. Они стремятся к тому, чтобы стороны влияли и стремились принимать решения, а не на оправдывали себя и друг друга, а также не перекладывали ответственность на медиаторов и т.д.

Этот подход тесно связан с волонтерским посредничеством и требует от медиатора специальных знаний, но главное — умение делать свою работу профессионально, подлинно и по-человечески (*meaningful, human and authentic way*), чтобы «предоставить сторонам возможность урегулировать свой конфликт на самом полном уровне, который они выберут сами». Широко используются петли понимания (*looping*) и иные психотехнологии активного/рефлексивно эмпатического взаимодействия со сторонами: сила понимания важнее силы принуждения (*power of understanding rather than the power of coercion*), позволяющие соотносить предметный и межличностный уровни (осмысления) реальности. «Обращение к переживаниям участников ослабляет стремление удерживать режима атаки/обороны, который и сохраняет конфликт недоступным для разрешения» [Bernier 2009: 1, Friedman, Himmelstein 2008: 211].

5. Оценочная медиация (*evaluative approach*) [Иванова 2013; Pynchon 2008; Zumeta 1998]. Медиатор влияет на процесс медиации, оценивая происходящее, а при определенных обстоятельствах и оказывает влияние на результат диалога, при необходимости предлагая свои варианты разрешения конфликта: медиатор выступает как эксперт, мнение которого очень важно. Он и юрист, и педагог, и консультант. помогает сторонам в достижении решения, указывая на слабые стороны их дел и предсказывая, что судья или присяжные могут сделать. Посредник по оценке может выносить сторонам официальные или неофициальные рекомендации в отношении решения этих вопросов. Оценочные посредники занимаются юридическими правами сторон, а не потребностями и интересами, и оценивают на основе правовых концепций справедливости [Карнаш 2004; Пель 2009; Правосудие 2016]. Оценочные посредники чаще всего встречаются в отдельных встречах со сторонами и их адвокатами, практикуя «челночную дипломатию». Они помогают сторонам и адвокатам оценивать свое правовое положение и издержки в сравнении с выгодами от принятия юридического решения, а не урегулирования вопросов посредничества.

Медиатор структурирует процесс медиации и напрямую влияет на ее исход: оценочная медиация возникла в рамках судебного посредничества. При этом медиатор может встречаться как с адвокатами, так и со сторонами и их адвокатами. При проведении оценки медиации предполагается, что медиатор обладает существенными юридическими знаниями и умениями, а также является экспертом в основной области спора. Часто такие посредники являются адвокатами. Оценочная медиация часто противопоставляется фасилитативной, посреднической.

Но в любом случае, медиаторство — значимый шаг в развитии общественных отношений в России, трансформации отношений общества и государства. Медиация утверждает позицию, представление о том, что в ходе развития человека и социальных отношений, в процессе формирования культуры социальных отношений как системы предписания и запретов, прав и обязанностей, конфликт нормален, собеседник-визави — не столько «злоумышленник», сколько, возможно, заблуждающийся и/или откровенно спровоцированный на проступок или конфликт человек. Медиация помогает понять, что, может быть, человек, создающий

напряжение в коллективе, семье, совершающий неблагоприятные поступки и/или преступления, обостряющий и провоцирующий конфликты, просто заблуждается, выступает как козел отпущения или «делегированный пациент» (на которого сообщество «сбрасывает» нерешенные им проблемы). Главное в медиации — вера в то, что есть возможность мирным, несудебным путем прояснить и разрешить проблемную ситуацию как реальную ситуацию отношений людей и групп, а не формальную, фиктивную ситуацию «правовых отношений». В мире, где право до сих пор не доказало ни своей научности, ни легитимности, ни способности разрешать проблемы между людьми и сообществами, где нравственные нормы игнорируются как «внеправовые», появление медиации с ее акцентом на человеческие, духовно-нравственные аспекты отношений, — шанс преобразования общества, его отношений с государством.

В общем и целом, медиация обозначается как процедура переговоров между двумя конфликтующими сторонами с участием третьей, нейтральной стороны, которая заинтересована лишь в том, чтобы стороны разрешили свой спор (конфликт) максимально выгодно для обеих (всех) сторон [Арпентьева 2017; Золотарева, Минигалиева 2002; Моисеева, Арпентьева 2017]. Таким образом, основная цель медиации — успешное проведение переговоров между двумя (или более) конфликтующими сторонами с участием третьего лица (медиатора-посредника). Успешность определяется заключением четко сформулированных, поэтапно расписанных шагов по реализации взаимно устраивающих, консенсусных соглашений [Арпентьева 2017; она же 2017а; она же 2017б]. Медиация отражает и защищает права и обязанности людей, между которыми возник спор, самостоятельно, самим искать и принимать решение в отношении проблемы, самих себя и друг друга как участников взаимодействия.

Процедура медиация согласно ст. 2 Федерального закона «Об альтернативной процедуре урегулирования споров с участием посредника» от 27.07.2010 г. №193-ФЗ — это способ урегулирования споров при содействии медиатора на основе добровольного согласия сторон в целях достижения ими взаимоприемлемого решения [ФЗ № 193-ФЗ]. Глава 15 АПК РФ «Примирительные процедуры. Мирное соглашение»), часть 2 ст. 138 АПК РФ гласят, что стороны могут урегулировать спор, заключив мирное соглашение или используя другие примирительные процедуры: примирительные процедуры, таким образом, их форма и направленность, формальные и содержательные аспекты могут быть различными [АПК РФ 2002; Загайнова, Ярков 2011; Законодательство 2011].

Там, где в силу каких-либо причин полноценная процедура медиации невозможна, практикуется применение так называемого «медиативного подхода»: с его пониманием и направленностью на гармонизацию отношений путем установления взаимосвязи событий и координации интересов конфликтующих сторон. Иными словами, цель медиации — добиться «полюбовного» соглашения между противостоящими в том или ином смысле сторонами. Решения относительно предмета переговоров и способа разрешения конфликта принимаются не медиатором, не судьей или администрацией, а самими сторонами: суды и администрации лишь

предлагают людям/сторонам обсудить проблему и разрешить ее, не вовлекаясь в досудебные расследования и судебные тяжбы.

Медиатор чаще всего определяется как специалист, призванный содействовать сторонам в урегулировании споров с помощью медиации. Он участвует в процедуре медиации как нейтральная, независимая сторона. В процессе переговоров медиатор помогает сторонам понять интересы — свои и оппонента, выявить истинные потребности. Стороны, опираясь на профессиональную помощь медиатора, находят свое собственное решение, опирающееся на взаимоприемлемые договоренности, отражающие их глубинные интересы.

Медиация — это посредническая деятельность третьей, независимой и нейтральной к предмету спора стороны. Этой стороне: а) важно, но необязательно, владеть достаточными познаниями в вопросах законодательства и права; б) важно, но не обязательно, разбираться в вопросах конфликтующих сторон, и быть направленным на внесудебное урегулирование споров; в) обязательно и важно знать процедуры медиации и иметь общую социально-психологическую компетентность. В процессе работы со сторонами, медиаторы должны искать возможности разрешения не только возникших конфликтов, но искать возможности и снимать барьеры профилактики назревающих конфликтов, которые иногда не находят сами участники спора, т.е. заниматься профилактикой конфликта.

Важнейшими качествами медиатора выступают: толерантность или терпимость к конфликту и неопределенности; незаинтересованность на собственном мнении и готовность меняться; отсутствие страха перед конфликтом и неопределенностью; готовность принять людей, себя и мир такими, какие они есть (согласие с миром); четкое понимание того, что справедливость есть нечто субъективное; рефлексивность, неавторитарность поведения, гибкость, самоуправление и автономность; готовность и способность наладить и поддержать контакт с людьми, доброжелательность к людям.

В работе со сторонами медиатор с момента первой же встречи выделяет общие правила продуктивного и эффективного поведения сторон в переговорах, договаривается с людьми о том, как будет организован ход медиации, а в процессе движения обеспечивает соблюдение сторонами сформулированных и признанных ранее сторонами как основополагающих правил и договоренностей. При недостижении сторонами договоренностей по организационным вопросам (по тем или иным причинам, включая делегирование ему сторонами соответствующих полномочий) медиатор может самостоятельно принимать такие решения и вводить правила (предписания и ограничения) в сфере управления процессом медиации.

Медиатор обеспечивает психологически и формально корректное взаимодействие сторон, соблюдение ими процедур и этапов переговоров, применение правил и техник грамотного, в том числе профессионального ведения переговоров, он создает и поддерживает атмосферу психологического доверия и уважения, справедливости как нейтральности и непредвзятости, принятия и подверженности.

Медиатор обеспечивает равные возможности сторон в совместном обсуждении конфликта и стоящей за ним проблемы, в исследовании и отборе вариантов ее разрешения, предотвращая использование сторонами негативных, непродуктив-

ных и непрофессиональных методов и приемов взаимодействия: давления и запугиваний, лжи или манипуляций, унижений и некорректности, поддерживает рабочую атмосферу (рабочий психологический климат), активность и деловую направленность переговоров.

В ситуациях нарушений участниками медиации правил и процедур переговоров предварительных или достигнутых договоренностей по организационным и содержательным вопросам, а также в случае некорректного взаимодействия сторон, медиатор может и должен вмешиваться в дискуссию, в том числе полностью ее останавливать или временно прерывать («перерыв», «тайм-аут»), для того чтобы провести индивидуальные беседы, запросить дополнительную информацию, дать сторонам успокоиться и или иным способом предотвратить деструктивные и неэффективные взаимодействия сторон.

Медиатор в основном выступает как нейтральный участник переговоров по отношению к другим их участникам, однако, он может высказывать собственную позицию именно как позицию «третьего лица», а также позиции суда и следствия, администрации и членов коллектива, семьи, четко обозначая источник позиции, ее суть и причины позиции.

Центральным вопросом, однако, является не вопрос позиции или связанного с нею «текущего» понимания ситуации, а вопрос целей и ценностей участников, выраженных в их «непосредственных интересах», в том числе, интересах, ради которых и организуется медиация. Цель медиатора — активизация и содействие имеющимся у людей как участникам спора способностям управлять собой и разрешать возникший между ними и внутри них конфликт самостоятельно, путем предоставления им со стороны медиатора помощи в осмыслении и исследовании разных способов разрешения спора: чтобы определить путем переговоров решение, приемлемое для каждой из сторон, участники формируют веер решений.

В идеальном случае, после окончания медиации психологический диссонанс между конфликтующими сторонами исчезает или «максимально минимизируется»: с момента окончания процедуры уже разрешенный конфликт не должен мешать их взаимодействию друг с другом как людей, они должны быть способны общаться без дальнейших обвинений и претензий, неприятия и неуважения. Это не означает всепрощения, обязательной и полной гармонизации, но достигается состояние понимания произошедшего, его причин и следствий, развивается умение управлять оставшимися «точками несоприкосновения» и противоречиями, и, при желании, строить дальнейшие отношения. Честная, открытая, уважительная и понимающая (подтверждающая факты, поступки, представления и переживания) проработка интересов, целей и ценностей участников повышает вероятность достижения оптимального соглашения и реализации (выполнения) данного соглашения.

Однако, нередко в процессе выполнения соглашения пересматриваются, изменяются: если участники в процессе медиации понимают, что их интересы учитываются так же серьезно, как и интересы «противника», то есть шанс достичь действительно консенсуса. Медиация требует от всех участников и сторон ответственности, вовле-

ченности, но при этом она возвращает свободу выбора, человечность отношений, ведет к жизнеутверждающим отношениям людей с собой и миром.

Кроме того, важен большой антикоррупционный потенциал этого института, что помогает людям избежать травм, формирующих вторичную виктимизацию, состояние выученной беспомощности, растоптанности и унижений от публичной демонстрации «грязного белья», с чем сопряжены судебные и многие административные разбирательства (не всегда ориентированные на уважение и часто не готовые учитывать и уважать позиции обеих/всех сторон). Медиация как альтернативный метод во всех своих проявлениях представляет человеку и обществу альтернативы: для ее описания можно привести классическую метафору «трех дорог»: человек может пойти прямо (к решению конфликта), направо (к соглашательству с «пострадавшей стороной» и обвинению «злоумышленника»), налево (к оправданию преступлений и обвинению жертв). При этом процедура может вестись нейтрально, а может — директивно или отстраненно (формально).

Конфликты, которые хорошо разрешаются с помощью медиации таковы: споры и ситуации с высоким психологическим напряжением у участников конфликта; с высокой значимостью для сторон и общества; конфликты организации и развития человека и группы; конфликты, в разрешении которых важнейшей является перспектива последующего сотрудничества; конфликты участников, у которых есть желание сохранить происходящее в тайне; конфликты, где очевидна невозможность однозначного определения сути происходящего, его причин и первоисточников, а также невозможность однозначного прогнозирования последствий; иные конфликты, которые имеют большое число определяющих проблемную ситуацию факторов.

Основным отличием медиации от судебного и третейского способов разрешения спора является ее недирективность. Медиация, в отличие от традиционных способов разрешения споров, лишь усеченно и фрагментарно использует право для организации самой процедуры и для убеждения упорствующих в своих ошибках, нежелании работать и решать проблему, в деструктивной позиции сторон. Иные варианты разрешения споров полностью основываются на правовом регулировании, игнорирующем моральные, религиозные и этнические нормативы, а также индивидуальные обстоятельства и психосоциальный контекст проблемы в целом. Третейский суд предполагает вынесение решения уполномоченным третьим лицом. Медиатор обычно не только не выносит решение по спору, но обязан избегать даже предложения вариантов разрешения спора. При третейском разбирательстве ответственность за качественное содержание решения по спору несет третейский судья. В медиации ответственность и полнота влияния на качество выработываемого решения по спору остается у сторон. Это дает возможность сторонам быть полностью включенными в происходящее, максимально позаботиться о своих интересах и учесть их при заключении медиативного соглашения, а также повышает вероятность реализации соглашения, в котором люди оказываются, в отличие от судебных и административных решений, априори заинтересованы.

Положительные стороны:

— основанием для обращения является согласие обеих сторон, учитываются ин-

тересы обеих сторон, а решение принимается совместно с учетом справедливости, законности и своих интересов, и сами же исполняете это решение;

— медиатор только лишь способствует принятию решения, при этом соблюдается конфиденциальность, экономятся время и средства сторон;

Отрицательные стороны:

— низкая информированность сторон, которые не всегда понимают, как работает процедура медиации и не обращаются к услугам медиаторов;

— стороны часто убеждены, что передача спора на рассмотрение в суд является единственным эффективным и продуктивным решением.

Достоинства медиации как примирительной процедуры с участием посредника связаны с тем, что она позволяет достичь соглашения и договоренности при уважении ко всем сторонам. Медиация помогает найти практические решения, с которыми согласны все участники. Медиация помогает избежать утомительных разбирательств, длительных судебных процессов и больших расходов. Медиация создает и развивает уважение между людьми, человеком и обществом, обществом и государством, и укрепляет автономию и веру в себя, социальную эффективность и самоэффективность участников конфликта

Главным условием для успеха процедуры медиации является стремление сторон к сотрудничеству и наличие у них воли к мирному разрешению спора. Поэтому очевидно, что медиация неэффективна и непродуктивна при сильном фактическом (материальном, организационном и т.п.) неравенстве сторон и их нежелании быть «равными» (непаритетности). Поэтому в определении медиации часто звучит понятие «взаимопонимания»: медиация выступает как метод или процедура примирения конфликтующих сторон, путем их вступления в добровольные переговоры в присутствии «третьей стороны» — нейтрального лица-медиатора (посредника), с целью достижения взаимопонимания и составления договора, разрешающего конфликтную ситуацию.

Преимущества медиации

В итоге достоинства медиации сводятся исследователями в несколько основных групп [Katsh, Rabinovich-Einy 2017; Larsson 2011; LeBaron 2002].

1. Высокая эффективность медиации — созидательное решение или компромисс могут стать частью урегулирования конфликта. При проведении медиации обстановка, организация, регламент и содержание процесса могут быть определены индивидуально: это важно особенно там, где конфликт носит ярко выраженный психологический характер: отношения между людьми и внутри людей зашли в тупик и накалены до предела. При разрешении спора с помощью медиации достигнутые договоренности, как правило, намного более значимы для сторон внутренне и потому значительно более долговечны и отвечают реальному положению вещей, что не только способствует претворению их в жизнь, но и делает их осуществление обоюдно приемлемым и естественным, психологически, социально и т.д. выгодным. Решения же администраций и судов обычно оставляют людей с ощущением обобранности и растоптанности: никто никогда не доволен решениями, принятыми кем-то другим.

2. Экономичность разрешения споров — затраты на медиацию намного ниже, чем судебные издержки и т.д. Важна многосторонняя экономичность процедуры: экономия времени связана с тем, что стороны смогут намного быстрее выйти из сложившегося конфликта и компенсировать вред, экономия социального капитала связана с тем, что есть возможность сохранить и даже развить партнерские отношения в будущем. Очевидно, что медиация дает возможность сэкономить время, деньги, психологические и иные ресурсы участников спора: только тот, кто побывал в «лапах» современного правосудия и прошел до конца его перипетии, может понять всю разрушительность и неэффективность судебных разбирательств как метода решения каких-либо проблем. Только юристам их работа кажется действительно эффективной и нужной: любой человек и сообщество в состоянии обойтись без тотально и имманентно коррумпированных структур «охраны прав».

В плане временных затрат медиация может быть легко подстроена под потребности участников и может учитывать и психологические, личные, и социальные аспекты противостояния. Медиация позволяет участникам спора посмотреть в будущее и использовать свои творческие способности, она не фиксируется на прошлом — как это делают суды, и не манипулирует людьми в интересах организации — как это делает администрация. Медиация — процедура, нацеленная на перспективу, судебное разбирательство — на прошлое. В суде пытаются разобраться в фактах, выяснить, кто прав, а кто виноват, тогда как в медиации вопрос о правоте и виновности не ставится. Медиация исключает вступление решения в законную силу и принудительное исполнительное производство. Соглашение, достигнутое сторонами, имеет такую же силу, как и любой другой договор между сторонами.

3. Приватность и конфиденциальность — в процессе медиации могут присутствовать любые лица по согласованию сторон, не только конфликтующие стороны, но и их представители, эксперты, свидетели, переводчики и т.п. Сфера частных интересов участников оказывается практически полностью защищена, поскольку процесс медиации — это конфиденциальный процесс, в суде же и после суда у людей часто не остается ничего, что они могли бы назвать собственным пространством и временем бытия: суды «съедают» у людей, преступников и жертв, их жизнь. Медиация позволяет выйти сторонам из тупиковой ситуации, обнаружить и развить культуру отношений, человечность, достичь раскаяния и прощения, а в ходе и после судебного разбирательства все обычно заканчивается разрывом отношений и нарастанием конфликтности. Информация, которая рассматривается в процессе медиации, по договоренности сторон не должна и не может быть разглашена где-либо еще, например, и особенно, — в суде, перед администрацией и т.д.

Медиация — доверительная процедура: с помощью доверия как тотальной открытости внутри процедуры и такой же тотальной закрытости ее процесса и результатов по отношению к внешним моментам минимизируются риски нанесения ущерба репутации человека или компании. Кроме того, разрешая конфликт, стороны могут быть уверены, что его подробности не будут приданы огласке, когда и особенно если это затрагивает вопросы, которые являются коммерческой тайной.

4. Анतिकоррупционный потенциал медиации связан с тем, что отсутствует необходимость и смысл кого-либо убеждать в своей правоте. Контроль над процессом сохраняют сами стороны и, кроме того, в случае возникновения сомнений в непредвзятости каждая из сторон спора имеет возможность в любой момент не только указать на это обстоятельство, но и выйти из процедуры. Медиация ориентирована не столько на конфликт (выяснение кто прав, а кто виноват) или на выигрыш, сколько на конструктивный поиск решений: она стремится помочь всем, а не кому-то одному, и уж точно не включена в «подковерные игры» администрации и подчиненных или игры юридической системы, не интересующейся ничем и никем, кроме своего благополучия и всевозрастающей власти.

5. Самостоятельность и добровольность спорщиков. Отсутствие у третьего лица (медиатора) полномочий на вынесение директивных решений приводит к тому, что решение принимают участники спора. Это создает возможность для каждого из них выйти из конфликта победителем. Они могут прекратить конфликт, не «потеряв лицо». И, кроме того, есть возможность сохранить перспективы сохранения и развития отношений сотрудничества с оппонентами. Добровольное выполнение обязательств участниками медиации (поскольку это решение всегда реалистично и принято добровольно) связано, как отмечалось выше, с тем, что судебные решения часто несут лишь формальный характер. Суд просто не в состоянии учесть множество аспектов спора и не принимает во внимание многие особенности реальной ситуации, в которой находятся спорщики; «не в состоянии» означает отсутствие необходимых компетенций и соответствующей ориентации, проявлением чего служит систематическое игнорирование судами не только информации от социальных работников, психологов и медиаторов, но даже от специалистов в сфере профайлинга², судебно-психологической экспертизы и т.д.

Поэтому даже справедливые судебные и административные решения либо парализуют деятельность и отношения, либо просто не исполняются. Важно, что стороны сами, непосредственно, наделяют медиатора точно определенным объемом процессуальных полномочий, не больше и не меньше. Он, в соответствии с этим объемом, имеет право помогать им примириться, право делать заключения, интерпретировать происходящее, представлять сторонам проекты решений, но он не вправе принимать и навязывать принятия никакого решения, которое затрагивало бы по существу разрешаемую проблему.

К. Грефин фон Шлиффен пишет: «Медиатор сопровождает стороны на пути устранения конфликта, но не ведет их по нему» [Gräfin von Schlieffen 2010: 91]: медиатор — это спутник, фасилитатор отношений, а не судья, диктатор и т.д.; достигаемое в медиации решение является не навязанным извне актом уполномоченного органа, а результатом совместной работы сторон, то есть исходит исключительно от них самих. Это решение с большой долей вероятности, даже будучи устным, будет выполнено, потому что оно выгодно для самих сторон, а не потому, что они опасаются санкций. Стороны не только достигают приемлемого

² Подробнее о технологии и методах профайлинга см. [Профайлинг 2016]. — *Примеч. ред.*

решения, но и подчас укрепляют семейные и/или деловые отношения. А вынесение судебного решения практически никогда не только не прекращает конфликт, но, напротив, обычно делает дальнейшие деловые отношения между сторонами невозможными: реальное примирение не достигается, ошибки не исправляются, отношения накаляются. Во время медиации вводится мораторий на какие-либо негативные, непродуктивные действия, медиатор контролирует соблюдение этого правила, стремясь также к эффективности своей работы и работы сторон: в медиации люди сами трудятся над решением своей проблемы, достигают максимально благоприятного для каждой стороны решения, а не просто ждут, когда за них это сделает суд или администрация. Процесс оценки решения и принятия решения связаны воедино: в суде же и в ситуации административных тяжб участники не вовлечены в принятие решений и могут лишь постфактум оценить их, в том числе, как более или менее неблагоприятные для себя. Решение в деле находят стороны совместно с медиатором, который пользуется доверием и уважением обеих сторон (ему, что называется, выдается карт-бланш).

Основные принципы медиации

Основные принципы медиации как альтернативного разрешения споров, направленного на поиск согласия, включают: конфиденциальность и открытость («прозрачность»); добровольность и равноправие сторон (ни одна из сторон не имеет никаких процедурных преимуществ, им предоставляется одинаковое право высказывать свое мнение, определить повестку дня, оценивать приемлемость условий и предложений); сотрудничество сторон, а не только их состязательность; ответственность сторон за принятие решения равенства перед законом, профессиональность и законность и нейтральность (медиатор не является в переговорах арбитром или судьей, не является в переговорах представителем или консультантом какой-либо стороны); независимость и беспристрастность медиатора, понимание им уникальности конфликта [Шумова 2015]. Стороны выбирают медиатора для проведения медиации по обоюдному согласию. Если в ходе медиации у стороны появились сомнения в нейтральности или иных качествах медиатора и медиации, данная сторона или обе стороны вправе обсудить их с медиатором, и если это обсуждение не помогло устранить сомнения стороны, она вправе в любое время прекратить медиацию и выйти из переговоров. При этом, даже если какой-либо один из принципов нарушается, то медиация в целом оказывается непродуктивной и неэффективной.

Большинство участников переговоров нуждаются в обучении ведению переговоров с установкой на сотрудничество и нуждаются в помощи при выработке и поиске решений, которые бы удовлетворяли как их собственные интересы, так и интересы другой стороны: они не знают, как вести переговоры с установкой на сотрудничество и пытаются применить «переговорные уловки», задействовать «фальшивые переживания» и т.д., чтобы манипулировать собеседником и медиатором, заставить их принять свою позицию, или выдвигают чрезмерные требования в надежде получить то, что они действительно хотят, а, возможно, и «зарабо-

тать» на конфликте [там же]. Медиатор как организатор процесса и расширитель ресурсов обеспечивает последовательное и конструктивное ведение переговоров, предоставляя необходимую участникам информацию, организуя нужные им для решения проблем встречи со специалистами других групп. Он также является обучающим переговорам, активным слушателем процесса: его задача — развернуть информацию для сторон таким образом, чтобы они увидели возможности выхода из ситуации, обучает людей вести переговоры с установкой на сотрудничество, учит неконфликтным формулировкам и формам взаимодействия. Он также проверяет ситуации на реалистичность и помогает составить соглашение, проясняя позиции, интересы и мнения: что человек хочет, что за этим стоит, что из этого может последовать, отслеживает корректность составления и полноту содержания соглашения. Если стороны упираются, он иногда играет роль «адвоката дьявола»: представляя модель самых негативных последствий неразрешения спора. Как хранитель психологического климата медиации, он обеспечивает сохранение состояний взаимоуважения сторон.

Задача и искусство медиатора — создать доброжелательную и безопасную атмосферу, атмосферу доверия и сотрудничества, что способствует «переводу» энергии конфликта в творческий совместный поиск приемлемого для обеих сторон соглашения. Кооперация в поиске выхода и конфликта развивает ответственность спорщиков за принятые решения, их последствия и соблюдение, а также общую социально-психологическую компетентность и уважение к себе и друг другу. Стороны, кроме того, должны быть полностью согласны с условиями соглашения и способны выполнить свою часть договоренности, так чтобы урегулирование осталось прочным и не нарушалось, как только стороны попытаются его выполнить или вдруг поймут все его последствия. Медиатор поэтому должен удостовериться, что спорщики точно и ясно понимают все условия соглашения об урегулировании.

Процедура медиации обычно предполагает, что заинтересованное лицо обращается за помощью к медиатору, тот организует встречу сторон для выяснения позиций сторон, каждая из сторон высказывает свою позицию по делу, после этого стороны излагают свое мнение по поводу позиции противоположной стороны. Далее медиатор проводит беседу с каждой из сторон, а затем и общую, излагая собственное мнение, основанное на законности, беспристрастности и профессионализме, а стороны вырабатывают способы разрешения возникшего конфликта. Завершает медиацию совместное составление письменного соглашения, которое будет учитывать интересы обеих сторон. Таким образом, стадии медиации включают вхождение в процесс медиации, презентации сторон — рассказ каждой стороны, в чем суть их спора, разногласий, конфликта, дискуссии по выработке вопросов для обсуждения и переговоров, кокусы для индивидуальной работы медиатора с каждой из сторон, дискуссии по выработке возможных предложений для урегулирования конфликта, подготовку проекта соглашения и выход из медиации. Если стороны противятся медиации, то есть стадия заочных переговоров (консилиация), проводимых медиатором без совместных встреч сторон методом «челночной дипломатии». Результатом консилиации может стать как потепление

взаимоотношений сторон с последующим переходом к медиации, так и разрешение спора по существу без проведения совместных переговоров.

Видя, что диалог пошел «по кругу», т. е. стороны стали повторять то, что они уже говорили, что их позиции достаточно жесткие и не способствуют переговорам, медиатор, как правило, начинает кокус. Кокус может «возникать» и в любом месте медиации: как на стадии презентации, так и на стадии подписания соглашения. Комментарии и вопросы медиатора дают возможность конфликтующим полнее и точнее осознать себя и друг друга, понять реальность ситуации, понять свои интересы и совместно с медиатором обсудить возможные варианты развития событий, творчески подойти к поиску возможных вариантов договоренности с другой стороной. Одна или обе стороны могут сообщить в кокусах сведения, которые, по их мнению, не должны быть известны другой стороне.

При этом особенно важно по окончании кокуса уточнить, что именно из обсуждаемого может быть, а что не может быть высказано в присутствии другой стороны в ходе дальнейшей работы. В кокусе происходит уточнение позиций сторон и осознание истинных интересов, а также активизация и анализ не только своей позиции, но и позиции другой стороны. Сторона, находящаяся во время беседы с другой стороной, в ожидании, за время кокуса с другой стороной может не только успокоиться и вернуться к анализу происходящего на медиации. Иногда, напротив, она настраивается на противостояние и выстраивает «тактику борьбы». Также нередко сторона вырабатывает новую позицию. Поэтому кокус со второй стороной также может быть очень полезным, даже повторный: еще одна беседа с первой стороной, непосредственно после беседы со второй стороной. Иногда желательно поощрить сторону за работу в кокусе, но делать это следует содержательно, отметив плодотворность переговоров и конкретные моменты успеха.

Факторы, влияющие на эффективность и продуктивность медиации, различны. Одним из основных можно назвать мотивацию сторон к урегулированию разногласий в трудовых и семейных отношениях. Мотивация сторон может усиливаться или ослабляться внешними обстоятельствами, мешая или способствуя преодолению конфликта. Другой фактор успешности медиации — доверие конфликтующих к медиации и медиатору, в целом и в частности. Когда обращение к медиатору совместно, то вероятность успеха и доверительного управления процессом выше, чем в одностороннем обращении. Отсутствие доверия к медиации и стремления решать проблемы минимизирует успешность и результативность преодоления конфликта. Важны и черты медиационного процесса: уместность действий и грамотность медиатора, обстоятельства медиации, человеческие и профессиональные ресурсы, стремления и возможности сторон-конфликтантов к налаживанию конструктивного взаимодействия.

Стратегии ведения переговоров, в том числе, медиации, также различны: первая стратегия — это стратегия «жесткого прессинга», характерная для переговоров, где каждая из сторон ставит в качестве неперемнной цель победить любой ценой; стороны даже не могут договориться об общем предмете переговоров и не принимают процедурных правил. Вторая стратегия — это стратегия уступок,

где взаимные уступки и компромиссы дополняют друг друга, участники признают сильные и слабые стороны друг друга и в определенной степени учитывают интересы партнера. Однако, такие переговоры, основанные на совпадающих проблемных полях, являются либо чисто «терминологическим» спором, либо игрой и ритуалом, либо просто конъюнктурным феноменом, результатом которых являются сами переговоры, используемые для затягивания времени, решения посторонних задач или прояснения чего-либо не очень существенного. Третья стратегия — партнерская стратегия поиска взаимоприемлемых решений — максимально конструктивна: ведущими элементами являются деловая принципиальность, лояльность в отношениях, возможность доверия между сторонами. Цель переговоров — в движении от провозглашаемых позиций к реальным, осознание сильных и слабых мест, проработка и осуществление стратегии и тактик переговоров.

При этом рекомендуется припасать ключевые аргументы для кульминационных моментов встреч, продвигаясь к ним путем постепенного раскрытия других преимуществ положения («кот в мешке», «джокер» и т.д.), но часто — при наличии стремления решить проблему — наиболее продуктивно и эффективно «раскрыть карты» в самом начале переговоров («смертельный удар» обычно применяют в тех случаях, стороны уверены в своей позиции или осведомлены о позиции партнера по переговорам). Возможность и успешность переговоров также зависит от стадии конфликта: на стадии «напряженность и несогласие» переговоры проводить рано, еще не все составляющие конфликта определились; на стадии «соперничество и враждебность» переговоры уместны; на стадии «внешняя агрессия» нужна помощь медиатора; на стадии «насилие и военные действия» переговоры невозможны, целесообразны ответные агрессивные действия.

Возможные результаты медиации: 1) отражают в максимальной степени общие интересы — наиболее желательный результат; 2) частично учитывают интересы — допустимый результат; 3) учитывают односторонние интересы — неприемлемый результат; 4) ущемляют интересы всех сторон — совершенно неприемлемый результат [Максудов, Шейшекеева 2010; Максудов 2009; Мета, Похмелкина 2004].

Возможные сценарии медиации

Выделяют также ряд сценариев-уровней медиации.

1. Классическая медиация начинается с соглашения сторон и оканчивается подлежащим исполнению договором, которая альтернативна или дополняет возможности судебного урегулирования, помогает распутать или снять конфликт, налаживает связи между сторонами и приводит стороны к согласию.

2. Внутрисистемная медиация. Медиатор поддерживает стороны как третье лицо, выступая при этом частью конфликтующей системы (сотрудник той же организации, третий член семьи и т.д.).

3. Ноу-хау для комплексных случаев, когда стороны не готовы к участию к медиации и не признают свое участие в конфликте, а сама медиация проходит сложно, сквозь непонимание, досаду и недоверия, тогда медиатор разрабатывает индивидуальные модели работы для этих конкретных клиентов, включая возмож-

но педагогические, психотерапевтические и иные знания, умения (вмешательства) свои или иных специалистов [Punchon 2008; Punchon 2012].

4. Адвокатское посредничество предполагает, что медиатором выступает адвокат или адвокаты сторон, которые помогают своим клиентам достигнуть долгосрочных выгод от взаимодействия со второй стороной конфликта.

5. Посредничество в переговорах, при котором главная цель — договориться с партнером, достичь взаимопонимания самого по себе.

6. Работа над собой с коучем (индивидуальным тренером) или медиатором — работа над конфликтом без партнера по конфликту помогает изменить поведение другой стороны, изменив ситуацию в целом.

Самое главное в медиации — понимание: когнитивные барьеры — ведущие препятствия на пути разрешения конфликта [Аболонин 2011; Аллахвердова 2003]. Интересным инструментом переговорщика выступает также закон треугольника АРО, или иначе — закон понимания, разработанный Р. Хаббардом. АРО (ARC triangle, Affinity—Reality—Communication) является аббревиатурой от слов «Аффинити — Реальность — Общение», которые составляют углы треугольника. Аффинити — «стремление занять одно и то же пространство» — это состояние приязни, расположения к другому человеку [ARS Triangle 1987]. Мера аффинити показывает, насколько близок человек, испытываете ли вы к нему дружеские чувства (при высоком аффинити) или неприязнь (при низком аффинити).

Если у человека большое аффинити к кому-нибудь, это значит, что человек ему нравится и он ему рад, искренне к нему расположен, доверяет ему и может успешно проводить переговоры. Реальность — это степень согласия людей относительно чего-то, в том числе реалистичность. Отсутствие стремления поучать партнера, открытость для его аргументов и стремление убедить его оптимальны. Искаженная, иллюзорная или ложная информация затрудняет в дальнейшем взаимодействие. Третья, наиболее важная составляющая, — общение, т.е. обмен представлениями, переживаниями и т.д.

Невнимание к точке зрения партнера ограничивает возможность выработки взаимоприемлемых решений, поэтому даже просто демонстрация стремления понять и фрагментарная имитация понимания полезны. Для облегчения пути к такому решению можно использовать метод наибольшего общего знаменателя: в повестку дня включаются первоначально те пункты, по которым готовность участников к договоренностям наиболее высока, а самые спорные вопросы выносятся за скобки. На первом этапе переговоров приносится в жертву полнота решений. Однако это компенсируется сначала быстротой договоренности, а в дальнейшем — эффектом промежуточного успеха. В ходе работы над соглашением большинство людей подвержены сильному воздействию своих собственных понятий о законности, один из эффективных путей добиться легких решений для другой стороны состоит в том, чтобы придать им законный вид.

Заключение

Современная медиация — важный компонент системы согласительных проце-

дур как части альтернативных способов разрешения споров. Как и АРС в целом, медиация многоуровнева, имеет множество видов и форм реализации. Наиболее общими моментами в процессе переговоров, в том числе в процессе медиации, выступают стадии взаимодействия:

- 1) введение в медиацию, вступительное слово, когда медиатор рассказывает о стадиях медиации, правилах и регламенте, готовит стороны к переговорам;
- 2) презентация сторон — рассказы сторон о своем понимании ситуации и интересах в ней (чтобы они хотят получить), обнаружение диссенсуса;
- 3) дискуссия по выработке тем для обсуждения и проверка. важности для сторон и их готовности обсуждать высказанные темы, обнаружение основных диссенсусных тем и моментов;
- 4) кокус как индивидуальная беседа с каждой из сторон с их разрешения / согласия;
- 5) дискуссия сторон в напряжении исследования и выработки предложений, выработка и отсеивание предложений для достижения консенсуса;
- 6) подготовка соглашения,
- 7) выход из медиации.

На каждой и стадий ведущими условиями успешности выступают компетентность, профессиональная и человеческая культура специалиста, а также способность и стремление сторон к разрешению конфликта. Последние связаны с имманентными человеческой природе стремлениями развиваться, удовлетворяя потребности в автономности и включенности. Понимая себя и мир, а также будучи понятым другими людьми, человек обретает свободу изменять свое поведение и исправлять ошибки. Ведущая роль в этом процессе принадлежит психологам, чья профессиональная роль в максимальной степени связана с процессами понимания и трансформации жизненного мира человека.

Медиация в России и мире представляет собой важную попытку выхода за пределы доказавшей свою неэффективность, репрессивность и преступность правоохранительной системы. В разных странах общества в разной мере готовы отказаться от этой системы, заменив ее на восстановительно-реабилитационные мероприятия и кардинальную трансформацию общественных отношений в плане их «возврата» к нравственной регуляции.

В России, к сожалению, данный факт не только слабо осознается, но и подвергается активному осмеянию и саботажу: привлекаемые прогрессивные технологии и практики используются не по назначению, а для того, чтобы усилить и так невыносимо жестокий, подавляющий и разрушающий общество как целостность, контроль государства. Это достаточно хорошо заметно не только в том, как сопротивляется введению институтов медиации российская юстиция и вся правоохранительная система, но и в том, как медленно развиваются исследования «неутилитарных» функций медиации: создание условий для гармонизации отношений в обществе, развития понимания людьми себя, друг друга мира, нахождение нового способа построения отношений с собой и миром.

Этот способ основан на сохранении и подтверждении человеческого достоин-

ства, права на автономность и права на включенность, обязанности в отношении самого себя и в отношении общества.

Однако, как показывают общемировые тенденции, люди не хотят оставаться жертвами и преступниками, люди стремятся действительно решать проблемы взаимоотношений, развиваться и осуществлять себя среди и для других людей. Развитие трансформативной и ориентированной на инсайт моделей, моделей нарративной и интегративной медиации свидетельствует о том, что люди нуждаются в целостности своего сознания и бытия, что время «лоскутности», аномии и рабства подходит к концу: выбравшие оставаться в прошлом столкнутся с угрозой уничтожения и самоуничтожения, выбравшие двигаться вперед — с необходимостью создания альтернативного государственному механизму управления, развития интересубъективных технологий и замены репрессий и легитимных преступлений государства перед обществом и человеком на отношения социальной взаимопомощи и служения. Там, где это процессы протекают особенно активно, наблюдаются удивительные для мира репрессий и рабства феномены самоорганизации и саморазвития людей.

Пафос и смысл медиации в России — дать возможность людям жить, не выплачивая за свою свободу бесконечные подати людям, давно забывшим, что значит быть человеком. Россия всегда берегла и хранила в себе память о таких людях и идеях, как идеи Л. Толстого, М. Ганди, М.Л. Кинга, А.И. Солженицына, многих других святых России и мира, говоривших о важности и прогрессивности духовного, нравственного развития, о том, что репрессии и насилие, даже под самыми благовидными предложениями, — способ уничтожения человеческого в людях. В нашей стране лучше, чем в Европе и Америке люди понимают, что значит быть свободным, жить в свободной стране: веками Россия жила в рабстве, веками ее народ обманывали, тем дороже для людей состояние свободы. Той, которая нередко толкает человека к преступлению, попытке отказаться от всех запретов и нарушить все предписания. Медиация дает возможность людям понять себя и, поняв, отказаться от «правового плюрализма» вместе с правом как основным регулятором отношений в обществе как таковым, найти правильный, гармоничный путь достижения свободы.

Литература

Аболонин 2011 — *Аболонин В.О.* «Профессиональная медиация»: о тенденциях и критериях определения медиации как профессии // Третейский суд. 2011. № 3. С. 129-136.

Аболонин 2014 — *Аболонин В.О.* Судебная медиация: теория – практика – перспективы. М.: Инфотропик Медиа, 2014. 408 с.

Аллахвердова 2003 — *Аллахвердова О.В.* Медиация в разрешении конфликтов и возможности ее применения в социальной работе // Проблемы социальной работы. СПб: Изд. СПбГУ, 2003. С. 68–87.

Аллахвердова 2014 — *Аллахвердова О.В.* Причины деструктивного поведения и когнитивные барьеры в конфликте // Материалы II Международного конгресса «Конфликтология XXI века: пути и средства укрепления мира». СПб., 2014. С. 257–259.

Анцупов 2013 — *Анцупов А.Я., Шипилов А.И.* Конфликтология: теория и практика. СПб.: Питер, 2013. 503 с.

Апостолова 2014 — *Апостолова Н.Н.* Применение медиации (посредничества) в России. Ростов-на-Дону, 2014. 140 с.

АПК РФ — Арбитражный процессуальный кодекс Российской Федерации от 24 июля 2002 г. №95-ФЗ (АПК РФ) // Система ГАРАНТ [Электронный ресурс]. — Доступно по адресу: <http://base.garant.ru/58053404/26/#ixzz53hGwMDN9> (дата обращения 10.10.2017)

Арпентьева 2017 — *Арпентьева М.Р.* Интерсубъективные аспекты формирования и развития правосознания // Проблемы управления и моделирования в сложных системах. Труды XIX Международной конференции. 12-15 сентября 2017 г., Самара / под ред.: Е.А. Федосова, Н.А. Кузнецова, В.А. Виттиха. Самара: Офорт, СИЦ РАН, 2017. С. 293-302.

Арпентьева 2017а — *Арпентьева М.Р.* Консенсус и диссенсус как феномены интерсубъективного управления // Финансовые инструменты регулирования социально-экономического развития регионов. Сб. материалов II Всероссийской научно-практической конференции. Махачкала, 28 апреля, 2017 г. Махачкала: Апробация, 2017. С.44-47.

Арпентьева 2017б — *Арпентьева М.Р.* Консенсус: психология организации переговоров // Вестник Федерального института медиации. 2017. №1. С. 94-108.

Арпентьева 2017в — *Арпентьева М.Р.* Медиация в контексте проблем альтернативного разрешения споров // Вестник Федерального института медиации. 2017. №2. С. 48-64.

Арпентьева 2017г — *Арпентьева М.Р.* Медиация в психологическом консультировании: конфликт или конфронтация? // Медиация: теория, практика, перспективы развития. Сб. материалов научно-практической конференции. 13 — 14 апреля 2017 г., Москва / отв. ред. О.П. Вечерина. М.: Федеральный институт медиации, 2017. С.13-20.

Барашев 2012 — *Барашев А.С.* Медиация в системе альтернативных способов урегулирования споров // Закон. 2012. № 3. С. 76-81.

Березий 2017 — *Березий А.Е.* Доарбитражное урегулирование споров и мировое соглашение // Вестник Федерального института медиации. 2017. №2. С. 65-71.

Бесемер 2004 — *Бесемер Хр.* Медиация: Посредничество в конфликтах / пер. с нем. Н.В. Маловой — Калуга: Духовное познание, 2004. 176 с.

Бессонова 2012 — *Бессонова В.В.* Медиация как способ проведения переговоров в конструктивном духе // Юридический мир. 2012. № 1. С. 65-66.

Брукс, Йен 2016 — *Брукс Д., Йен М.* Различия между медиацией и восстановительным правосудием/практикой // Вестник восстановительной юстиции. 2016. № 13. С. 108-123.

Бодрийяр 2006 — *Бодрийяр Ж.* Усталость // Бодрийяр Ж. Общество потребления. Его

мифы и структуры. М.: Культурная революция; Республика, 2006. С. 230-234.

Бойко и др. 2011 — *Бойко М.С. и др.* Базовый курс медиации: рефлексивные заметки / под общ. ред. С. В. Лабода. Минск: Медисонт, 2011. 316 с.

Буш, Фолджер 2007 — *Буш Р., Фолджер Дж.* Что может медиация. Трансформативный подход к конфликту. Киев: Изд. Захаренко В.А., 2007. 264 с.

Васильченко 2010 — *Васильченко Э.А.* Профессиональные риски в социальной работе: синдром выгорания // Власть и управление на Востоке России. 2010. С. 131-135.

Ватцке 2009 — *Ватцке Эд.* «Вполне возможно, эта история не имеет к вам никакого отношения...»: истории, метафоры, крылатые выражения и афоризмы в медиации. М.: МЦУПК, 2009. 144 с.

Ведение переговоров 2006 — Ведение переговоров и разрешение конфликтов : Сб. статей. — М.: Альпина Бизнес Букс, 2006. 226 с.

Герзон 2008 — *Герзон М.* Лидерство через конфликт: Как лидеры-посредники превращают разногласия в возможности. М.: Манн , Иванов и Фербер, Стокгольмская школа экономики, 2008. 344 с.

Глессер 2012 — *Глессер У.* Развитие конфликт-менеджмента в немецких компаниях: эмпирические результаты, теоретические модели и практические рекомендации // Коммерческая медиация: теория и практика : Сб. статей / под ред. С.К. Загайновой, В.О. Аболонина. М.: Инфотропик Медиа. 2012. С. 235-246.

Гордийчук 2014 — *Гордийчук Н.В.* Трансформативная медиация: основные понятия и установки // Психологическая наука и образование. 2014. № 2. С. 41–48.

Гришина 2015 — *Гришина Н.В.* Психология конфликта. СПб.: Питер, 2015. 576 с.

Загайнова, Ярков 2011 — *Загайнова С.К., Ярков В.В.* Комментарий к Федеральному закону «Об альтернативной процедуре урегулирования споров с участием посредника (процедуре медиации)». М.—Берлин: Infotropic media, 2011. 231 с.

Законодательство 2011 — Законодательство об альтернативной процедуре урегулирования споров с участием посредника (медиации): опыт, проблемы, перспективы: сб. материалов Международной научно-практической конференции 26 мая 2011 г. / отв. ред. В.Ю. Сморгунова. СПб., РГПУ им. А.И. Герцена и др., 2011. 114 с.

Золотарева, Минигалиева 2002 — *Золотарева Т.Ф., Минигалиева М.Р.* Проблемы социально-психологической помощи жертвам террора. М.: МГСУ, Союз, 2002. 256 с.

Иванова 2013 — *Иванова Е.Н.* Современная медиация – единство и многообразие // Психотерапия. 2013. №11. С. 50-56.

Карнаш 2004 — *Карнаш Г.Ю.* Социальная справедливость как духовная основа современного российского общества // Научный потенциал: работы молодых ученых. 2004. № 1. С. 146–153.

Карпенко 2006 — *Карпенко А.Д.* Медиация. СПб: СПбГУ, 2006. 55 с.

Ломанн 2007 — *Ломанн Фр.* Разрешение конфликтов с помощью НЛП: Техники улаживания конфликтов и ведения посреднических переговоров, консультирования пар и медиации методами В. Сатир, Дж. Гриндера и Т. Шталя: Учебник и сборник упражнений. СПб.: Издательство В. Регена, 2007. 200 с.

Мадди 2002 — *Мадди С. Р.* Теории личности: сравнительный анализ. СПб.: Речь, 2002. 539 с.

Максудов 2010 — *Максудов Р. Р. и др.* Сборник тренинговых материалов по медиации. Бишкек: Next Print, 2010. 413 с.

Максудов 2009 — *Максудов Р. Р.* Восстановительная медиация: идея и технология. Методические рекомендации. М.: Институт права и публичной политики, 2009 72 с.

Мета, Похмелкина 2004 — Медиация — искусство разрешать конфликты. Знакомство с теорией, методом и профессиональными технологиями / сост.: Г. Мета, Г. Похмелкина. М.: Verte, 2004. 320 с.

Мельниченко 2011 — *Мельниченко Р. Г.* Основы юридической конфликтологии и медиации. Волгоград: Изд-во ВАГС, 2011. 96 с.

Моисеева, Арпентьева 2017 — *Моисеева Т. В., Арпентьева М. Р.* Переговоры как интересубъективная технология // Онтология проектирования. 2017. №1. С. 102-114.

Мокшанцев 2002 — *Мокшанцев Р. И.* Психология переговоров. М.: ИНФРА-М; Новосибирск: Сибирское соглашение, 2002. 352 с.

Нечаева, Селищева 2009 — Медиация. Новый подход к разрешению конфликтов (Дайджест) / Нечаева Ю. Б., Селищева А. Н. (ред.). Пермь, 2009. 120 с.

Носырева 2005 — *Носырева Е. И.* Альтернативное разрешение споров в США. М.: Городец, 2005. 320 с.

Паркинсон 2010 — *Паркинсон Л.* Семейная медиация. М.: МЦУПК, 2010. 420 с.

Пель 2009 — *Пель М.* Приглашение к медиации. Практическое руководство о том, как эффективно предложить разрешение конфликта посредством медиации. М.: МЦУПК, 2009. 400 с.

Правосудие 2016 — Правосудие. Медиация. Социальная справедливость / Сб. материалов научно-практической конференции (10 ноября 2016 г., Москва) / Отв. ред. О. П. Вечерина. М.: ФГБУ «ФИМ», 2016. 168 с.

Профайлинг 2016 — Профайлинг и медиация: сферы, ценности, технологии, обучение. Коллективная монография. Вып. 2. / отв. ред. М. Р. Арпентьева. Калуга: Калужский государственный университет им. К. Э. Циолковского, Эйдос, 2016. 290 с.

Сасскайнд и др. 2009 — *Сасскайнд Л., Шамликашвили Ц., Демчук А.* Менеджмент трудных решений в XXI веке: Секреты построения консенсуса, или Как сделать так, чтобы довольны были все. М.: МЦУПК, 2009. 208 с.

ФЗ № 193-ФЗ — Федеральный закон от 27 июля 2010 г. № 193-ФЗ «Об альтернативной

процедуре урегулирования споров с участием посредника (процедуре медиации)» (с изменениями и дополнениями) // Система ГАРАНТ. [Электронный ресурс]. — Доступно по адресу: URL: <http://base.garant.ru/12177508/> (дата обращения 10.10.2017)

Фишер, Юри 1990 — *Фишер Р., Юри У.* Путь к согласию. Или переговоры без поражения. М.: Наука, 1990. 158 с.

Хертель 2007 — *Хертель А., фон.* Профессиональное разрешение конфликтов. СПб.: Издательство Вернера Регена, 2007.

Хертель 2008 — *Хертель, А. фон.* Р-р-р-р! Почему мы спорим друг с другом, и как мы можем извлекать из этого пользу. СПб.: Издательство Вернера Регена, 2008.

Шамликашвили 2013 — *Шамликашвили Ц.А.* Основы медиации как процедуры урегулирования споров. Учебное пособие. М.: МЦУПК, 2013. 128 с.

Шамликашвили, Ташевский 2011 — *Шамликашвили Ц.А., Ташевский С.В.* Азбука медиации. М.: МЦУПК, 2011. 64 с.

Шумова 2015 — *Шумова К.А.* Принципы медиации. Дисс. канд. юр. наук. Саратов, Саратовская государственная юридическая академия, 2015. 199 с.

Alfini et al.1994 — *Alfini J. et al.* What happens when mediation is institutionalized?: to the parties, practioners, and host institutions // Ohio State Journal on Dispute Resolution. 1994. Vol. 9. P. 307-331.

ARC triangle 1987 — ARC triangle // Technical Dictionary of Dianetics and Scientology by L. R. Hubbard. — New York: Bridge Publications; 1987. 309 p.

Barmeyer, Haupt 2007 — *Barmeyer Ch., Haupt U.* Interkulturelles Coaching // Handbuch interkulturelle Kommunikation und Kompetenz: Grundbegriffe – Theorien – Anwendungsfelder / A. Weidemann, D. Weidemann (Hrsg.). Stuttgart: J. B. Metzler, 2007. — S. 784-792

Berner 2009 — *Berner A.* Challenging conflict, mediation through understanding // Mediate. Com. [Электронный ресурс.] July 2009. — Доступно по адресу: <http://www.mediate.com/articles/bernerA2.cfm>. (Дата доступа: 08.12.2017.)

Bidon et al. 1986 — *Bidon P. et al.* Alternative Environmental Conflict Management Approaches: A Citizens' Manual. Ann Arbor, MI: University of Michigan, 1986. 250 p.

Bingham 1986 — *Bingham G.* Resolving Environmental Disputes. Washington, DC: Conservation Foundation, 1986. 169 p.

Bolten — *Bolten J.* Interkulturelle Personalentwicklungsmaßnahmen: Training, Coaching und Mediation // Internationales Personalmanagement — neue Aufgaben, neue Lösungen. München: Hampp, 2005. S. 307-324

Bush, Folger 2004 — *Bush R.A.B., Folger J.P.* The Promise of Mediation. San Francisco: Jossey-Bass. 1994/ 2004. 304 p.

Carpenter, Kennedy 1988 — *Carpenter S.L., Kennedy W.J.D.* Managing Public Disputes. San Francisco, CA: Jossey Bass, 1988. 300 p.

Cechi 2013 — *Cechi A.* Plurality and Coordination of Dispute Settlement Methods in the Field of Cultural Heritage // *Enforcing International Cultural Heritage Law* / Ed. by Fr. Francioni and J.Gordley. Oxford: Oxford University Press. 2013. P.177–205.

Cobb 1994 — *Cobb S.* A Narrative Perspective on Mediation: Toward the Materialization of the Storytelling Metaphor // *New Directions in Mediation: Communication Research and Perspectives* / Ed. by J.P. Folger and T.S. Jones. Thousand Oaks: Sage Publications. 1994. P. 48-66.

Cotter 2012 — *Cotter AL.* A Narrative Approach to Employment Mediation // *Explorations: An e-Journal of Narrative Practice.* Dulwich Centre Foundation, 2012. Issue 4. P.56-64. — Доступно по адресу: www.dulwichcentre.com.au/e-journal.html.

Della Noce et al. 2002 — *Della Noce D.J., Bush R.A.B., Folger J.P.* Clarifying the theoretical underpinnings of mediation: Implications for practice and policy // *Pepperdine Dispute Resolution Law Journal.* 2002. Vol. 3(1). P. 39-65.

Friedman, Himmelstein 2008 — *Friedman G., Himmelstein J.* Challenging Conflict: Mediation through Understanding. Chicago: American Bar Association. 2008. 225 p.

Friedman, Himmelstein 2006 — *Friedman G., Himmelstein J.* Resolving Conflict together: The Understanding-Based Model of Mediation // *Journal of Dispute Resolution.* 2006. Vol. 2. P.522-553.

Gräfin von Schlieffen 2010 — *Gräfin von Schlieffen K.* Professionalisierung und Mediation. Munchen, Hampp, 2010.

Katsh, Rabinovich-Einy 2017 — *Katsh E., Rabinovich-Einy O.* Digital Justice: Technology and the Internet of Disputes. Oxford: Oxford University Press, 2017. 264 p.

Larsson 2011 — *Larsson L.* A Helping Hand, Mediation with Nonviolent Communication. New York: Friare Liv Konsult, 2011. 258 p.

LeBaron 2002 — *LeBaron M.* Bridging Troubled Waters: Conflict Resolution from the Heart. San Francisco: Jossey-Bass, 2002. 340 p.

Lederach, Jenner 2002 — *A Handbook of International Peacebuilding* / Lederach J.P., Jenner J.M., eds. Florida: Jossey-Bass, 2002. 380 p.

Lonergan 1978 — *Lonergan B.* Insight: A Study of Human Understanding. L.: Harper Row, 1978. 785 p.

Melchin, Picard 2009 — *Melchin K.R., Picard Ch.A.* Transforming Conflict through Insight. Toronto: University of Toronto Press, Scholarly Publishing Division, 2009. 224 p.

Picard 2016 — *Picard Ch.A.* Practicing Insight Mediation. Toronto: University of Toronto Press, 2016. 189 p.

Price 2007 — *Price L.* Narrative Mediation: A Transformative Approach to Conflict Resolution // *African Initiative for Mediation Quarterly / Newsletter.* March 2007. — Доступно по адресу: URL: <https://www.mediate.com/articles/pricel1.cfm>.

Pynchon 2008 — *Pynchon V.* Evaluative, Facilitative, Transformative, Directive, oh, my! // Mediate.com [Электронный ресурс]. — Доступно по адресу: <https://mediate.com/articles/PynchonVbl20080204.cfm> (дата обращения: 13 октября 2017 года).

Pynchon 2012 — *Pynchon V.* Success as a Mediator for Dummies. Wiley, 2012. 360 p.

Riskin 1996 — *Riskin L.L.* Understanding mediator orientations, strategies, and techniques: a grid for the perplexed // Harvard Negotiation Law Review. 1996. Vol. 1. P. 7–51.

Saxon 2017 — *Saxon E.D.* Peacemaking and Transformative Mediation. Sulha Practices in Palestine and the Middle East. New York: Palgrave Macmillan, 2017. 157 p.

Spangler 2003 — *Spangler B.* Problem-Solving Mediation // Problem-Solving Mediation. September 2003. [Электронный ресурс.] — Доступно по адресу: http://www.beyondintractability.org/essay/problem-solving_mediation/ (дата доступа: 08.12.2017).

Trenczek, Loode 2016 — *Trenczek T., Loode S.* Embedding Mediation and Dispute Resolution into Statutory Civil Law: The Example of Germany // Essays on Mediation – Dealing with Disputes in the 21st Century / I.Macduff (ed.). Alphen aan den Rijn 2016. P. 177–192.

Trenczek 2013 — *Trenczek T., Berning D., Lenz C.* Mediation und Konfliktmanagement: Handbuch. Baden-Baden, Nomos Publishing House, 2013.

Varner 2012 — *Varner E.* Arbitrating Cultural Property Disputes // Cardozo Journal of Conflict Resolution. 2012. Vol. 13. P. 477–526.

Winslade, Monk 2008 — *Winslade J., Monk G.* Practicing Narrative Mediation: Loosening the Grip of Conflict. San Francisco: Jossey-Bass, 2008. 336 p.

Winslade, Cotter 1997 — *Winslade J., Cotter A.* Moving from problem-solving to narrative approaches in mediation // Narrative therapy in practice: The archaeology of hope / G. Monk, J. Winslade, K. Crocket & D. Epston (Eds.). San Francisco, CA: Jossey Bass. 1997. P. 252–274.

Zumeta 1998 — *Zumeta Z.D.* Styles of Mediation: Facilitative, Evaluative and Transformative Mediation // Newsletter. Washington, DC: National Association for Community Mediation, 1998. September. [Электронный ресурс] — Доступно по адресу: URL: <http://learn2mediate.com/resources/styles-of-mediation> <https://www.mediate.com/people/personprofile.cfm?au-id=217> (дата обращения: 05.12.2017).

References

Abolonin 2011 — *Abolonin V.O.* “Professional’naja mediacija”: o tendencijah i kriterijah opredelenija mediaciji kak professii // Tretejskij sud. 2011. No. 3 (75). P. 129–136.

Abolonin 2014 — *Abolonin V.O.* Sudebnaja mediacija: teorija – praktika – perspektivy. Moscow: Infotropik Media, 2014. 408 p.

Allahverdova 2003 — *Allahverdova O.V.* Mediacija v razreshenii konfliktov i vozmozhnosti ee primeneniya v social’noj rabote // Problemy social’noj raboty. Saint Petersburg: Izd. SPbGU, 2003. P. 68–87.

Allahverdova 2014 — *Allahverdova O.V.* Prichiny destruktivnogo povedenija i kognitivnye bar'ery v konflikte // Materialy II Mezhdunarodnogo kongressa «Konfliktologija XXI veka: puti i sredstva ukreplenija mira». Saint Petersburg, 2014. P. 257–259.

Ancupov 2013 — *Ancupov A.Ja. Shipilov A.I.* Konfliktologija: teorija i praktika. Saint Petersburg: Piter, 2013. 503 p.

Apostolova 2014 — *Apostolova N.N.* Primenenie mediacii (posrednichestva) v Rossii. Rostov-na-Donu, 2014. 140 p.

APK RF — Arbitrazhnyj processual'nyj kodeks Rossijskoj Federacii ot 24 ijulja 2002. №95-FZ (APK RF) // Sistema GARANT [Elektronnyj resurs]. — Dostupno po adresu: <http://base.garant.ru/58053404/26/#ixzz53hGwMDN9> (data obrashhenija 10.10.2017)

Arpent'eva 2017 — *Arpent'eva M.R.* Intersub#ektivnye aspekty formirovanija i razvitija pravosoznanija // Problemy upravlenija i modelirovanija v slozhnyh sistemah. Trudy XIX Mezhdunarodnoj konferencii. 12-15 sentjabrja 2017, Samara / pod red.: E.A. Fedosova, N.A. Kuznecova, V.A. Vittiha. Samara: Ofort, SNC RAN, 2017. P. 293-302.

Arpent'eva 2017a — *Arpent'eva M.R.* Konsensus i dissensus kak fenomeny intersub#ektivnogo upravlenija // Finansovyje instrumenty regulirovanija social'no-jekonomicheskogo razvitija regionov. Sb. materialov II Vserossijskoj nauchno-prakticheskoi konferencii. Mahachkala, 28 aprelja, 2017. Mahachkala: Aprobacija, 2017. P.44-47.

Arpent'eva 2017b — *Arpent'eva M.R.* Konsensus: psihologija organizacii peregovorov // Vestnik Federal'nogo instituta mediacii. 2017. No. 1. P. 94-108.

Arpent'eva 2017v — *Arpent'eva M.R.* Mediacija v kontekste problem al'ternativnogo razreshenija sporov // Vestnik Federal'nogo instituta mediacii. 2017. No. 2. P. 48-64.

Arpent'eva 2017g — *Arpent'eva M.R.* Mediacija v psihologicheskom konsul'tirovanii: konflikt ili konfrontacija? // Mediacija: teorija, praktika, perspektivy razvitija. Sb. materialov nauchno-prakticheskoi konferencii. 13 — 14 aprelja 2017, Moskva / otv. red. O.P. Večerina. Moscow: Federal'nyj institut mediacii, 2017. P.13-20.

Barashev 2012 — *Barashev A.S.* Mediacija v sisteme al'ternativnyh sposobov uregulirovanija sporov // Zakon. 2012. No. 3. P. 76-81.

Berezij 2017 — *Berezij A.E.* Doarbitrazhnoe uregulirovanie sporov i mirovoe soglasenie // Vestnik Federal'nogo instituta mediacii. 2017. No. 2. P. 65-71.

Besemer 2004 — *Besemer Hr.* Mediacija: Posrednichestvo v konfliktah / per. s nem. N.V. Malovoj — Kaluga: Duhovnoe poznanie, 2004. 176 p.

Bessonova 2012 — *Bessonova V.V.* Mediacija kak sposob provedenija peregovorov v konstruktivnom duhe // Juridicheskij mir. 2012. No. 1. P. 65-66.

Bruks, Jen 2016 — *Bruks D., Jen M.* Razlichija mezhdum mediaciej i vosstanovitel'nym pravosudijem/praktikoj // Vestnik vosstanovitel'noj justicii. 2016. No. 13. P. 108-123.

Bodrijar 2006 — *Bodrijar Zh. Uсталost' // Bodrijar Zh. Obshhestvo potreblenija. Ego mify i struktury. Moscow: Kul'turnaja revoljucija; Respublika, 2006. P. 230-234.*

Bojko i dr. 2011 — *Bojko M.S. i dr. Bazovyj kurs mediacii: reflektivnye zametki / pod obshh. red. S. V. Laboda. Minsk: Medisont, 2011. 316 p.*

Bush, Foldzher 2007 — *Bush R., Foldzher Dzh. Chto mozhet mediacija. Transformativnyj podhod k konfliktu. Kiev: Izdatel' Zaharenko V.A., 2007. 264 p.*

Vasil'chenko 2010 — *Vasil'chenko Je.A. Professional'nye riski v social'noj rabote: sindrom vygoranija // Vlast' i upravlenie na Vostoke Rossii. 2010. P. 131-135.*

Vatcke 2009 — *Vatcke Jed. "Vpolne vozmozhno, jeta istorija ne imeet k vam nikakogo ot-noshenija...": istorii, metafory, krylatye vyrazhenija i aforizmy v mediacii / Jed. Vatcke. Moscow: MCUPK, 2009. 144 p.*

Vedenie peregovorov 2006 — *Vedenie peregovorov i razreshenie konfliktov : Cb. statej. Mos-cow: Al'pina Biznes Buks, 2006. 226 p.*

Gerzon 2008 — *Gerzon M. Liderstvo cherez konflikt: Kak lidery-posredniki prevrashhajut raznoglasija v vozmozhnosti. Moscow: Mann , Ivanov i Ferber, Stokgol'mskaja shkola jekonomi-ki, 2008. 344 p.*

Glessner 2012 — *Glessner U. Razvitie konflikt-menedzhmenta v nemeckih kompanijah: jem-piricheskie rezul'taty, teoreticheskie modeli i prakticheskie rekomendacii // Kommercheskaja mediacija: teorija i praktika : Sb. statej / pod red. S.K. Zagajnovoj, V.O. Abolonina. Moscow: Infotropik Media. 2012. P. 235-246.*

Gordijchuk 2014 — *Gordijchuk N.V. Transformativnaja mediacija: osnovnye ponjatija i us-tanovki // Psihologicheskaja nauka i obrazovanie. 2014. No. 2. P. 41-48.*

Grishina 2015 — *Grishina N.V. Psihologija konflikta. Saint Petersburg: Piter, 2015. 576 p.*

Zagajnova, Jarkov 2011 — *Zagajnova S.K., Jarkov V.V. Kommentarij k Federal'nomu zakonu «Ob al'ternativnoj procedure uregulirovanija sporov s uchastiem posrednika (procedure medi-acii)». Moscow—Berlin: Infotropic media, 2011. 231 p.*

Zakonodatel'stvo 2011 — *Zakonodatel'stvo ob al'ternativnoj procedure uregulirovanija spor-ov s uchastiem posrednika (mediacii): opyt, problemy, perspektivy: sb. materialov Mezhdunar-odnoj nauchno-prakticheskoi konferencii 26 maja 2011 g. / otv. red. V.Ju. Smorgunova. Saint Petersburg: RGPU im. A.I. Gercena i dr., 2011. 114 p.*

Zolotareva, Minigalieva 2002 — *Zolotareva T.F., Minigalieva M.R. Problemy social'no-psi-hologicheskoi pomoshhi zhertvam terrora. Moscow: MGSU, Sojuz, 2002. 256 p.*

Ivanova 2013 — *Ivanova E.N. Sovremennaja mediacija — edinstvo i mnogoobrazie // Psiho-terapija. 2013. No. 11. P. 50-56.*

Karnash 2004 — *Karnash G.Ju. Social'naja spravedlivost' kak duhovnaja osnova sovremenno-go rossijskogo obshhestva // Nauchnyj potencial: raboty molodyh uchenyh. 2004. No. 1. P. 146-153.*

- Karpenko 2006 — *Karpenko A.D.* Mediacija. Saint Petersburg: SPbGU, 2006. 55 p.
- Lomann 2007 — *Lomann Fr.* Razreshenie konfliktov s pomoshh'ju NLP: Tehniki ulazhivaniya konfliktov i vedeniya posrednicheskikh peregovorov, konsul'tirovaniya par i mediacii metodami V. Satir, Dzh. Grindera i T. Shtalja: Uchebnik i sbornik uprazhnenij. Saint Petersburg: Izdatel'stvo V. Regena, 2007. 200 p.
- Maddi 2002 — *Maddi S. R.* Teorii lichnosti: sravnitel'nyj analiz. Saint Petersburg: Rech', 2002. 539 p.
- Maksudov 2010 — *Maksudov R. i dr.* Sbornik treningovyh materialov po mediacii. Bishkek: Next Print, 2010. 413 p.
- Maksudov 2009 — *Maksudov R.R.* Vosstanovitel'naja mediacija: ideja i tehnologija. Metodicheskie rekomendacii. Moscow: Institut prava i publichnoj politiki, 2009. 72 p.
- Meta, Pohmelkina 2004 — Mediacija — iskusstvo razreshat' konflikty. Znakomstvo s teoriej, metodom i professional'nymi tehnologijami / G. Meta, G. Pohmelkina (eds). Moscow: Verte, 2004. 320 p.
- Mel'nichenko 2011 — *Mel'nichenko R.G.* Osnovy juridicheskoy konfliktologii i mediacii. Volgograd: Izd-vo VAGS, 2011. 96 p.
- Moiseeva, Arpent'eva 2017 — *Moiseeva T.V., Arpent'eva M.R.* Peregovory kak intersub#ektivnaja tehnologija // Ontologija proektirovaniya. 2017. No. 1. P. 102-114.
- Mokshancev 2002 — *Mokshancev R.I.* Psihologija peregovorov. Moscow: INFRA-M; Novosibirsk: Sibirskoe soglasenie, 2002. 352 p.
- Nechaeva, Selishheva 2009 — Mediacija. Novyj podhod k razresheniju konfliktov (Dadzhest) / Nechaeva Ju.B., Selishheva A.N. (red.). Perm', 2009. 120 p.
- Nosyreva 2005 — *Nosyreva E.I.* Al'ternativnoe razreshenie sporov v SShA. Moscow: Goroddec, 2005. 320 p.
- Parkinson 2010 — *Parkinson L.* Semejnaja mediacija. Moscow: MCUPK, 2010. 420 p.
- Pel' 2009 — *Pel' M.* Priglasenie k mediacii. Prakticheskoe rukovodstvo o tom, kak jeffektivno predlozhit' razreshenie konflikta posredstvom mediacii. Moscow: MCUPK, 2009. 400 p.
- Pravosudie 2016 — Pravosudie. Mediacija. Social'naja spravedlivost' / Sb. materialov nauchno-prakticheskoy konferencii (10 nojabrja 2016 g., Moskva) / Otv. red. O.P. Vecherina. Moscow: FGBU "FIM", 2016. 168 p.
- Profajling 2016 — Profajling i mediacija: sfery, cennosti, tehnologii, obuchenie. Kollektivnaja monografija. Vyp. 2. / otv. red. M.R. Arpent'eva. Kaluga: Kaluzhskij gosudarstvennyj universitet im. K.Je. Ciolkovskogo, Jejdos, 2016. 290 p.
- Sasskajnd i dr. 2009 — *Sasskajnd L., Shamlikashvili C., Demchuk A.* Menedzhment trudnyh reshenij v XXI veke: Sekrety postroenija konsensusa, ili Kak sdelat' tak, chtoby dovol'ny byli vse. Moscow: MCUPK, 2009. 208 p.

FZ № 193-FZ — Federal'nyj zakon ot 27 ijulja 2010 g. № 193-FZ «Ob al'ternativnoj procedure uregulirovanija sporov s uchastiem posrednika (procedure mediacii)» (s izmenenijami i dopolnenijami) // Sistema GARANT. [Jelektronnyj resurs]. — Dostupno po adresu: URL: <http://base.garant.ru/12177508/> (data obrashhenija 10.10.2017)

Fisher, Juri 1990 — *Fisher R., Juri U.* Put' k soglasiju. Ili peregovory bez porazhenija. Moscow: Nauka, 1990. 158 p.

Hertel 2007 — *Hertel A., fon.* Professional'noe razreshenie konfliktov. Saint Petersburg: Izdatel'stvo Vernera Regena, 2007.

Hertel 2008 — *Hertel, A. fon.* R-r-r-r! Pochemu my sporim drug s drugom, i kak my mozhem izvlekat' iz jetogo pol'zu. Saint Petersburg: Izdatel'stvo Vernera Regena, 2008.

Shamlikashvili 2013 — *Shamlikashvili Ts.A.* Osnovy mediacii kak procedury uregulirovanija sporov. Uchebnoe posobie. Moscow: MCUPK, 2013. 128 p.

Shamlikashvili, Tashevskij 2011 — *Shamlikashvili Ts.A., Tashevskij S.V.* Azbuka mediacii. Moscow: MCUPK, 2011. 64 p.

Shumova 2015 — *Shumova K.A.* Principy mediacii. Diss. kand. jur. nauk. Saratov: Saratovskaja gosudarstvennaja juridicheskaja akademija, 2015. 199 p.

Alfini et al. 1994 — *Alfini J. et al.* What happens when mediation is institutionalized?: to the parties, practitioners, and host institutions // *Ohio State Journal on Dispute Resolution*. 1994. Vol. 9. P. 307-331.

ARC triangle 1987 — *ARC triangle* // *Technical Dictionary of Dianetics and Scientology* by L. R. Hubbard. — New York: Bridge Publications; 1987. 309 p.

Barmeyer, Haupt 2007 — *Barmeyer Ch., Haupt U.* Interkulturelles Coaching // *Handbuch interkulturelle Kommunikation und Kompetenz: Grundbegriffe – Theorien – Anwendungsfelder* / A. Weidemann, D. Weidemann (Hrsg.). Stuttgart: J. B. Metzler, 2007. P. 784-792.

Berner 2009 — *Berner A.* Challenging conflict, mediation through understanding // *Mediate. Com.* [Jelektronnyj resurs.] July 2009. — Dostupno po adresu: <http://www.mediate.com/articles/bernerA2.cfm>. (Data dostupa: 08.12.2017.)

Bidon et al. 1986 — *Bidon P. et al.* Alternative Environmental Conflict Management Approaches: A Citizens' Manual. Ann Arbor, MI: University of Michigan, 1986. 250 p.

Bingham 1986 — *Bingham G.* Resolving Environmental Disputes. Washington, DC: Conservation Foundation, 1986. 169 p.

Bolten 2005 — *Bolten J.* Interkulturelle Personalentwicklungsmaßnahmen: Training, Coaching und Mediation // *Internationales Personalmanagement – neue Aufgaben, neue Lösungen*. München: Hampp, 2005. P. 307-324

Bush, Folger 2004 — *Bush R.A.B., Folger J.P.* The Promise of Mediation. San Francisco: Jossey-Bass. 1994/ 2004. 304 p.

Carpenter, Kennedy 1988 — *Carpenter S.L., Kennedy W.J.D.* Managing Public Disputes. San Francisco, CA: Jossey Bass, 1988. 300 p.

Cechi 2013 — *Cechi A.* Plurality and Coordination of Dispute Settlement Methods in the Field of Cultural Heritage // Enforcing International Cultural Heritage Law / Ed. by Fr. Francioni and J.Gordley. Oxford: Oxford University Press. 2013. P.177–205.

Cobb 1994 — *Cobb S.* A Narrative Perspective on Mediation: Toward the Materialization of the Storytelling Metaphor // New Directions in Mediation: Communication Research and Perspectives / Ed. by J.P. Folger and T.S. Jones. Thousand Oaks: Sage Publications. 1994. P. 48-66.

Cotter 2012 — *Cotter Al.* A Narrative Approach to Employment Mediation // Explorations: An e-Journal of Narrative Practice. Dulwich Centre Foundation, 2012. Issue 4. P.56-64. — Dostupno po adresu: www.dulwichcentre.com.au/e-journal.html.

Della Noce et al. 2002 — *Della Noce D.J., Bush R.A.B., Folger J.P.* Clarifying the theoretical underpinnings of mediation: Implications for practice and policy // Pepperdine Dispute Resolution Law Journal. 2002. Vol. 3(1). P. 39-65.

Friedman, Himmelstein 2008 — *Friedman G., Himmelstein J.* Challenging Conflict: Mediation through Understanding. Chicago: American Bar Association. 2008. 225 p.

Friedman, Himmelstein 2006 — *Friedman G., Himmelstein J.* Resolving Conflict together: The Understanding-Based Model of Mediation // Journal of Dispute Resolution. 2006. Vol. 2. P.522-553.

Gräfin von Schlieffen 2010 — *Gräfin von Schlieffen K.* Professionalisierung und Mediation. Munchen, Hampp, 2010.

Katsh, Rabinovich-Einy 2017 — *Katsh E., Rabinovich-Einy O.* Digital Justice: Technology and the Internet of Disputes. Oxford: Oxford University Press, 2017. 264 p.

Larsson 2011 — *Larsson L.* A Helping Hand, Mediation with Nonviolent Communication. New York: Friare Liv Konsult, 2011. 258 p.

LeBaron 2002 — *LeBaron M.* Bridging Troubled Waters: Conflict Resolution from the Heart. San Francisco: Jossey-Bass, 2002. 340 p.

Lederach, Jenner 2002 — A Handbook of International Peacebuilding / Lederach J.P., Jenner J.M., eds. Florida: Jossey-Bass, 2002. 380 p.

Lonergan 1978 — *Lonergan B.* Insight: A Study of Human Understanding. L.: Harper Row, 1978. 785 p.

Melchin, Picard 2009 — *Melchin K.R., Picard Ch.A.* Transforming Conflict through Insight. Toronto: University of Toronto Press, Scholarly Publishing Division, 2009. 224 p.

Picard 2016 — *Picard Ch.A.* Practicing Insight Mediation. Univ. of Toronto Press, 2016. 189 p.

Price 2007 — *Price L.* Narrative Mediation: A Transformative Approach to Conflict Resolution // African Initiative for Mediation Quarterly. March 2007. — Dostupno po adresu: URL:

<https://www.mediate.com/articles/pricel1.cfm>.

Pynchon 2008 — *Pynchon V.* Evaluative, Facilitative, Transformative, Directive, oh, my! // Mediate.com [Jelektronnyj resurs]. — Dostupno po adresu: <https://mediate.com/articles/PynchonVbl20080204.cfm> (data obrashhenija: 13 oktjabrja 2017 goda).

Pynchon 2012 — *Pynchon V.* Success as a Mediator for Dummies. Wiley, 2012. 360 p.

Riskin 1996 — *Riskin L.L.* Understanding mediator orientations, strategies, and techniques: a grid for the perplexed // Harvard Negotiation Law Review. 1996. Vol. 1. P. 7–51.

Saxon 2017 — *Saxon E.D.* Peacemaking and Transformative Mediation. Sulha Practices in Palestine and the Middle East. New York: Palgrave Macmillan, 2017. 157 p.

Spangler 2003 — Spangler B. Problem-Solving Mediation // Problem-Solving Mediation. September 2003. [Jelektronnyj resurs.] — Dostupno po adresu: http://www.beyondintractability.org/essay/problem-solving_mediation/ (data dostupa: 08.12.2017).

Trenczek, Loode 2016 — *Trenczek T., Loode S.* Embedding Mediation and Dispute Resolution into Statutory Civil Law: The Example of Germany // Essays on Mediation – Dealing with Disputes in the 21st Century / I.Macduff (ed.). Alphen aan den Rijn 2016. P. 177-192.

Trenczek et al. 2013 — *Trenczek T., Berning D., Lenz C.* Mediation und Konfliktmanagement: Handbuch. Baden-Baden, Nomos Publishing House, 2013.

Varner 2012 — *Varner E.* Arbitrating Cultural Property Disputes // Cardozo Journal of Conflict Resolution. 2012. Vol. 13. P. 477–526.

Winslade, Monk 2008 — *Winslade J., Monk G.* Practicing Narrative Mediation: Loosening the Grip of Conflict. San Francisco: Jossey-Bass, 2008. 336 r.

Winslade, Cotter 1997 — *Winslade J., Cotter A.* Moving from problem-solving to narrative approaches in mediation // Narrative therapy in practice: The archaeology of hope / G. Monk, J. Winslade, K. Crocket & D. Epston (Eds.). San Francisco, CA: Jossey Bass. 1997. P. 252–274.

Zumeta 1998 — *Zumeta Z.D.* Styles of Mediation: Facilitative, Evaluative and Transformative Mediation // Newsletter. Washington, DC: National Association for Community Mediation, 1998. September. [Jelektronnyj resurs] — Dostupno po adresu: URL: <http://learn2mediate.com/resources/styles-of-mediation> <https://www.mediate.com/people/personprofile.cfm?au-id=217> (data obrashhenija: 05.12.2017).