

Медиация в урегулировании этноконфликтов

МГУ 2019

Н.И. Григорьев

Конфликт

- Конфликт - это актуализированное в коммуникации, наличие у сторон противоречий.
- Конфликт зарождается, как противоборство самоопределяющихся субъектов.
- Если это коммуникация, выявившая межличностные противоречия, то это межличностный конфликт.
- Если это коммуникация, в которой сталкиваются групповые противоречия - то это межгрупповой конфликт.

Конфликт – сложный тип социального взаимодействия

• **$C=F[PAR,CON,COM,SCC,SP,MS,MED]$**

- С - конфликт
- PAR – стороны конфликта, включая коалиции и группы поддержки
- CON – специфические связи между участниками конфликта
- SCC – социокультурный контекст в котором развивается конфликт
- SP – пространство-время (физические и временные рамки конфликта)
- MS – управляющая система (организационно и нормативно специфицирует конфликт как «конструктивный/деструктивный»)
- MED – посредники (могут присутствовать/отсутствовать)

Модели урегулирования конфликтов

Переговорные (сами стороны обладают властью над результатами урегулирования конфликта и, иногда над процессом урегулирования)	Властные (одна из сторон обладает властью и силой по разрешению конфликта, или такая власть и сила делегированы третьей стороне)
Неформальные	Неформальные
Неформальные переговоры Неформальное посредничество И т.д.	Нерегулируемое законами насилие всех типов типа драки Архаические формы разрешения конфликта (старейшины, религиозные лидеры) Неформальное иерархическое подчинение И т.д.
Формальные	Формальные
Формальная медиация (регулируется законом) и иные формальные методы ADR не принимающие решения	Формальное иерархическое подчинение (законный приказ) Судебная власть Административная государственная власть Конвенциональные боевые действия
Формальный арбитраж и третейский суд (не обладают властью принуждения, но обладают формальной властью над процессом и определяет «кто прав а кто виноват»)	

Переговоры и арбитраж относятся к альтернативным (судебному или силовому) способам разрешения споров (ADR).

«История альтернативных способов разрешения споров» Джером и Джозеф Барреты

1800 до н.э.	Королевство Мари (на территории современной Сирии) использует медиацию и арбитраж в переговорах с соседними королевствами.
1400 до н.э.	Древние египтяне используют систему альтернативного разрешения споров «Амама» в международных переговорах.
1200 – 900 до н.э.	Древние финикийцы используют альтернативное разрешение споров в коммерческих переговорах.
960 до н.э.	Царь Соломон применяет альтернативные способы для урегулирования споров.
700 до н.э.	Родосское морское право применяет традиционные правила альтернативного урегулирования в спорах по вопросам материальной ответственности при фрахте судов.
500 до н.э.	Система альтернативного разрешения споров «Панчаят» в Индии.
400 до н.э.	В античной Греции используется система альтернативного разрешения споров в городах-государствах, решения которой выбиваются на храмовых колоннах.
300 до н.э.	Аристотель провозглашает превосходства арбитража над судом.

Конфликт

- Конфликты имманентны «социальной материи» или «человеческой природе»
- Конфликты неотделимы от общественной жизни
- Конфликты есть естественный способ конкуренции за материальные и нематериальные ресурсы
- Конфликты, представляют собой, естественный способ социальных изменений
- Конфликты бывают целесообразными/конструктивными и не целесообразными/не конструктивными.
- Развитие конфликта в виде «прямолинейной эскалации» – всегда деструктивно
- Развитие конфликта в виде петли «эскалация-деэскалация-разрешение», скорее конструктивно

Этноконфликт

- "Межэтнический конфликт – это любая форма гражданского, политического или вооруженного противоборства, в котором стороны, или одна из сторон, мобилизуются, действуют или страдают по принципу этнических различий».
- Академик Валерий Александрович Тишков

Этноконфликт

- Межэтнический конфликт – это конфликт между представителями этнических групп, обычно проживающих в непосредственной близости
- Одной из структурных базовых причин межэтнического конфликта является столкновение различных социально-нормативных культур
- Ценностная компонента в этноконфликте является очень важной
- Межэтнический конфликт влечет за собой мобилизацию по социально-культурному признаку, в частности – восприятие представителей другой группы в качестве источника зла

Особенности этноконфликта

- Стороны ищут поддержки в этнически родственной или этнически дружественной среде
- В отдельных случаях, этнический фактор стремится к политизации
- Новые участники солидаризируются с одной из сторон конфликта исходя из общей этнической идентичности, даже если сама позиция стороны им не близка

Медиация

- **Медиация** (лат. - посредничество) - форма альтернативного разрешения споров в помощью третьей нейтральной, независимой, беспристрастной стороны – медиатора (посредника).
- В дальнейшем, мы будем понимать термин «медиация» в широком смысле, не ограничиваясь законом №193-ФЗ "Об альтернативной процедуре урегулирования споров с участием посредника (процедуре медиации)» .

Медиация

- Медиация – это способ организации конструктивного структурированного интегративного диалога сторон в конфликтной ситуации.
- Для профилактики и разрешения этнорелигиозных конфликтов, организация эффективного диалога сторон – есть первая и абсолютно необходимая задача.
- Силовое внешнее воздействие способно замораживать конфликтную ситуацию и создавать предпосылки для её урегулирования, но не способно урегулировать этнорелигиозные конфликты.

Что такое нейтралитет медиатора?

Boulle L., 2005, Mediation: Principles, Process, Practice, 2nd ed., Butterworths, Sydney

Нейтралитет это:

- незаинтересованность,
 - независимость,
 - беспристрастность.
- ✓ Незаинтересованность означает, что медиатор не заинтересован в результатах посредничества.
- ✓ Независимость означает, что у посредника отсутствуют предшествующие деловые и личные отношения со сторонами.
- ✓ Беспристрастность означает, что посредник будет вести процесс справедливо, равно внимательно к сторонам, и без предвзятости к любой из сторон.

Незаинтересованность и независимость **не являются абсолютными требованиями**, а их присутствие зависит от **контекста и обстоятельств**.

Только беспристрастность считается определяющей чертой медиации.

Медиация и конфликтология

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

Типы медиативных стратегий. Посредник:

«Mediating international conflicts: examining the effectiveness of directive strategies». Jacob Bercovitch, Su-Mi Lee. The international Journal of Peace Studies.

«Mediation Style and Crisis Outcomes», K. C. . Beardsley, D. M. Quinn, B. Biswas, J. Wilkenfeld, The Journal of Conflict Resolution.

Коммуникативно-фасилитативная медиация	Оценивающе-формулирующая медиация	Директивно-манипулятивная медиация
Способствует установлению контакта между сторонами	Определяет место, время и формат встречи	Удерживает стороны за переговорным столом
Создаёт обстановку доверия и безопасности	Определяет и контролирует процессуальную и протокольную часть переговоров	Изменяет ожидания сторон
Фасилитирует (облегчает) диалог	Определяет и контролирует материальное обустройство места и оборудование	Берёт ответственность за уступки
Помогает сторонам осознать и сформулировать проблемы и интересы	Объявляет и формулирует общие интересы	Предупреждает стороны о цене несогласия. Угрожает санкциями. Угрожает прекращением медиации.
Проясняет ситуацию	Гасит напряжённость	Предоставляет избирательно информацию
Добивается полноты информирования сторон	Определяет и контролирует тайминг	Помогает переговорщикам прийти к договорённости
Формирует атмосферу взаимопонимания	Начинает с самых простых и лёгких проблем	Вносит существенные предложения
Поощряет содержательную коммуникацию	Структурирует повестку дня	Вознаграждает стороны за уступки
Предлагает позитивную оценку действий сторон	Удерживает стороны за переговорным столом	Оказывает давление на стороны с целью повышения их гибкости
Устанавливает раппорт со сторонами	Удерживает фокус сторон на существенных проблемах	Обещает ресурсы и угрожает лишением ресурсов
Даёт возможность для раскрытия и реализации интересов сторон	Оценивает предложения сторон	Предлагает контроль и проверку соблюдения соглашений.

Кому нужно разбираться в конфликтах?

- Политикам
- Общественным деятелям
- Государственным служащим
- И особенно муниципальным служащим, которые непосредственно контактируют с населением «на передовой» и формируют у него самое важное впечатление о власти!

Стратегии конфликтного поведения Томаса - Килмэна



Конфронтация. Высокая ассертивность – низкая кооперативность.

- Конфронтация является достаточно агрессивной и некооперативной стратегией, ориентированной на силу и власть.
- Стороны стремятся победить противника и разрушить его переговорную позицию.
- Конфронтирующая сторона может искренне считать, что она защищает свои права и стоит на «правильной» позиции, защищая справедливость.

Сотрудничество. Высокая ассертивность – высокая кооперативность.

- Сотрудничество является одновременно ассертивным и кооперативным.
- При сотрудничестве сторона пытается работать с другой стороной, чтобы найти решение, полностью удовлетворяющее потребности обеих сторон.
- Это включает в себя глубокое проникновение в конфликт, чтобы выявить основные проблемы и потребности сторон и найти альтернативы, которые снимают изначально противоборствующий набор проблем и потребностей.
- Сотрудничество – есть творческий процесс, в котором стороны в ходе конструктивного взаимодействия приходят к консенсусу.

Компромисс. Средняя асертивность – средняя кооперативность.

- Компромисс является промежуточным как в отношении надёжности, так и в отношении сотрудничества.
- В ходе достижения компромисса, люди стремятся найти подходящее, взаимоприемлемое решение, которое лишь частично удовлетворяет обе стороны.
- Компромисс, всё же, непосредственно работает с проблемой, в отличие от избегания, но не работает с проблемой так глубоко, как сотрудничество.
- Компромисс реализуется через размены и может быстро привести стороны к некоторому «среднему положению».

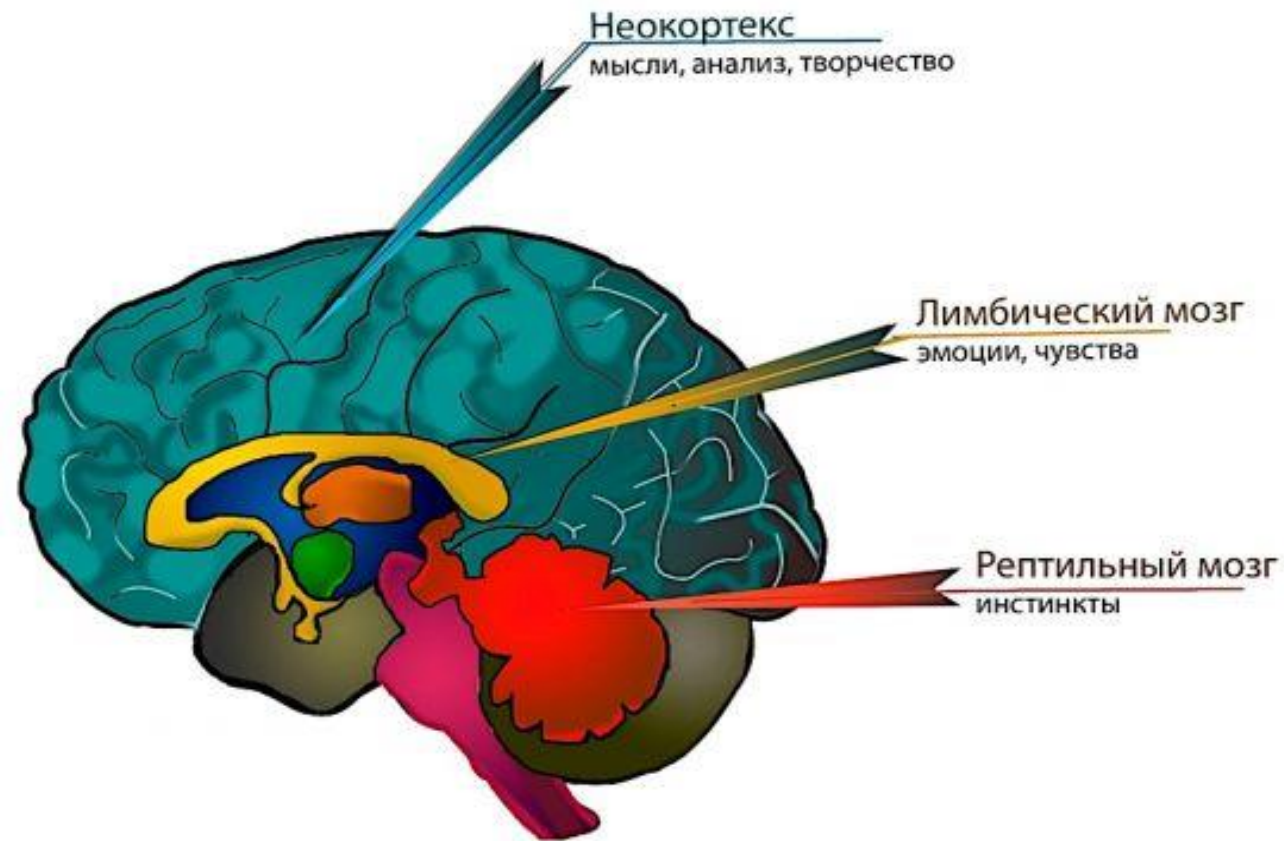
Уклонение. Слабая ассертивность – слабая кооперативность.

- Уклонение – это неассертивная и некооперативная стратегия.
- Если стороны придерживаются стратегии избегания, то они не предъявляют свои интересы и потребности другой стороне, и не интересуются интересами и потребностями оппонентов.
- Стороны не признают наличие конфликта.
- Тактическое избегание может иметь форму дипломатического уклонения от конфликта, откладывая манифестацию до тех пор, пока ситуация не улучшится и не станет более выигрышной.

Приспособление. Слабая ассертивность — сильная кооперативность.

- Приспособление кооперативно, но не ассертивно и представляет из себя противоположность конкуренции.
- В этой стратегии сторона пренебрегает своими интересами для удовлетворения интересов другой стороны.
- В стратегии приспособления есть элемент самопожертвования, бескорыстия и благотворительности.
- Приспособление может быть так же формой подчинения приказу власти и авторитета.

Очень упрощённое строение мозга 😊



Детализация 1

- Рептильный мозг. 100 миллионов лет.
- ✓ Отвечает за безопасность вида и управляет базовым поведением.
- ✓ Инстинкт размножения, защита своей территории, агрессия, стремление к доминированию и контролю, следование шаблонам, имитация, обман, стремление к иерархическим структурам, ритуальное поведение.
- ✓ Рептильному мозгу присущи отсутствие сопереживания, безразличие к последствиям наших действий относительно других людей.
- ✓ Его функции: «бежать – сражаться – замереть».

Детализация 2

- Лимбический (эмоциональный) мозг (млекопитающих). 50 миллионов лет.
- ✓ Управляет социальным поведением, материнской заботой и воспитанием.
- ✓ Эмоциональный мозг генерирует эмоции (радость, ненависть, стремление защитить, грусть, удовольствие), и связывает эмоциональную и физическую деятельность.
- ✓ Эмоциональный мозг:
 - любит комфорт и рутину, стремится к безопасности и постоянству.
 - живет настоящим временем;
 - аудиален (коммуникации с помощью звуков и тонов);
 - ориентация на жизнь в группе, его приоритет – выживание группы, семьи, клана;
 - не знает вариантов, только «да» и «нет», «хорошо-плохо», «это или то»;
 - ассоциативность с определенными моментами жизни – когда мы думаем о чем-то, мы входим в образ и испытываем чувства.
 - не отличает угрозы нашему телу от угрозы нашему эго и поэтому мы начинаем защищаться, даже не разобравшись в сущности ситуации.

Детализация 3

- Неокортекс. Мыслящий мозг. Возраст 1,5 – 2,5 млн. лет.
- ✓ Неокортекс отвечает за то, что мы называем рассудком: размышления, умозаключения, способность к анализу, в нем происходят познавательные процессы, пространственное мышление.
- ✓ Неокортекс сосредоточен на будущем, его исследовании и анализе.
- ✓ Неокортекс может:
 - определять, какие действия вам нужно предпринять;
 - ставить цели и составлять планы;
 - анализировать и рефлексировать;
 - с помощью логики принимать или отвергать идеи и цели;
 - **инициировать «короткие действия»;**
 - **важно знать, что неокортекс не отвечает за «длинные действия».**

Реактивное поведение



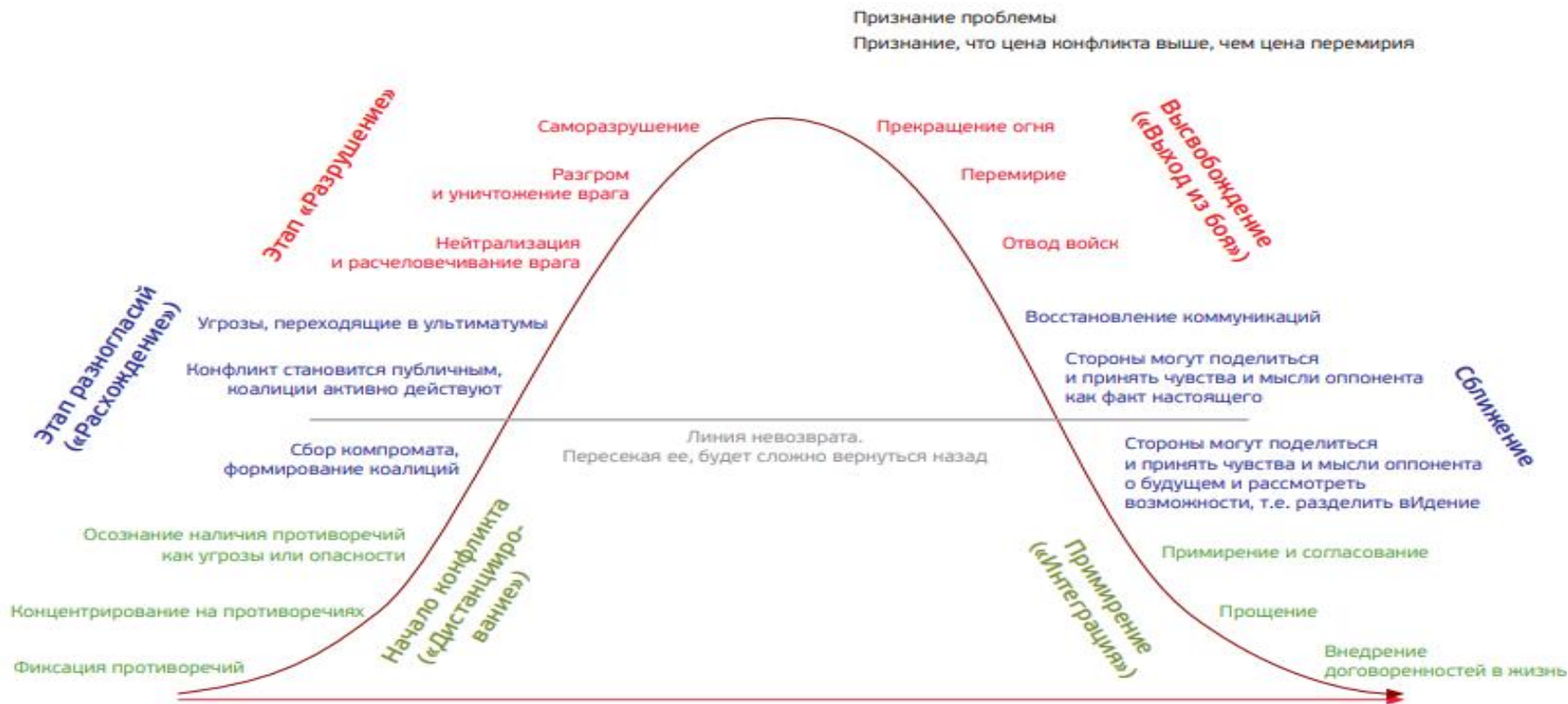
Н.И. Григорьев

Проактивное поведение

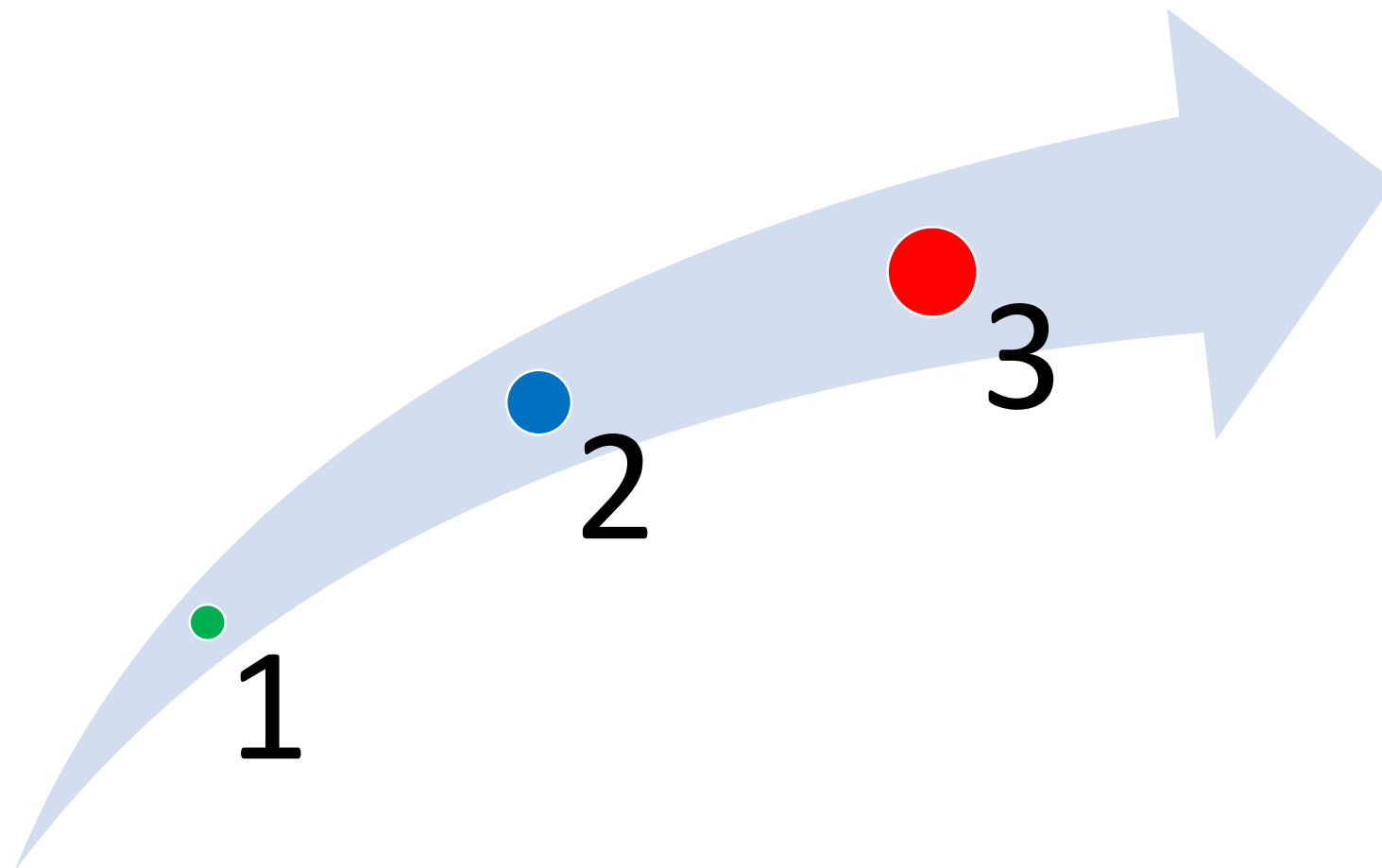


9 ступеней эскалации конфликта по Фредерiku Глазлу

Кривая эскалации и деэскалации конфликта



Едем по левой стороне кривой «в гору»



Дистанцирование. Предметный конфликт. Win-win.
Стороны субъектны. Аргументы рациональны. Активен
неокортекс.

- **1 ступень. Отвердевание. Противоречия зафиксированы.**
- Интересы и мнения кристаллизуются в виде зафиксированных точек зрения и позиций
- Осознаётся взаимная зависимость
- Все пытаются быть честными и относиться друг к другу по-человечески
- Аргументация прямая и искренняя
- Если согласовать противоречия не удаётся, то появляется взаимное раздражение и подозрение, что противная сторона в согласовании не заинтересована и, возможно руководствуется какими-то скрытыми мотивами
- Маркером перехода на следующую стадию служит использование тактических уловок в аргументации

Дистанцирование. Предметный конфликт. Win-win.
Стороны субъектны. Аргументы рациональны. Активен
неокортекс.

- **2 ступень. Дебаты и полемика. Фокус на противоречиях, как центре отношений**
- Стремление повлиять на оппонента и приобрести тактическое преимущество над ним
- Чтобы защитить свою точку зрения, стороны начинают уделять все больше внимания тому, как они выглядят - насколько успешными, сильными и умными
- Если согласовать противоречия не удаётся, то нарастает вербальная конфронтация:
 - пререкания о причинах проблемы, с целью избежать чувства вины
 - преувеличение значения и последствий позиции противника, попытки выставить ее абсурдной
 - предположения о связи основной темы спора с другими проблемами, желательно более ценностно существенными
 - ссылки на авторитеты и традиции, с целью придать своей точки зрения большую легитимность
- Маркером перехода на следующую стадию служит начало односторонних действий (без согласования)

Дистанцирование. Предметный конфликт. Win-win. Стороны субъектны. Аргументы рациональны. Активен неокортекс.

- **3 ступень. От слов к делу. Осознание противоречий как угрозы или опасности.**
- Стороны больше не верят в то, что словами можно помочь делу и переходят к односторонним действиям
- Снижается уровень доверия и эмпатии, ослабляется контакт с оппонентом
- Образы и оценки упрощаются, перспективы и проблемы противоположной стороны все меньше принимаются в расчет, так как из-за недоверия обратная связь от нее практически невозможна
- Фантазии на тему возможных скрытых мотивов и тайных стратегий развиваются без критической проверки
- Если согласовать противоречия не удаётся, то снижается субъектность сторон: «я не виноват, я только реагирую», вербальная коммуникация замещается невербальной, наступает разочарование в возможности другой стороны к движению навстречу
- Маркером перехода на следующую стадию служит поведение с целью «наказания оппонента за неправильное поведение» и начало атак на идентичность оппонента

Расхождение. Манифестация. Win-lose. Стороны постепенно теряют субъектность. Аргументы квазирациональны. Активна лимбическая система.

- **4 ступень. Имидж и коалиции. Начинает формироваться образ врага.**
- Оппонент есть сама проблема.
- Конфликт уже касается не конкретной темы, а победы или поражения, и главное в нем защитить свою идентичность
- Формируются коалиции поддержки, конфликт становится публичным. Стороны планируют и проводят действия, улучшающие их имидж, сознательно стараются сделать свой спор публичным, чтобы набрать союзников
- У сторон сформировался четкий стереотипный образ врага, на который практически не влияет новая информация. Стороны не признают правоты своего образа у других
- Стороны приписывают коллективные черты всем участникам противоположной коалиции и в этом смысле противник становится «представителем»
- Если согласовать противоречия не удаётся, то: делаются попытки найти дыры в социальных нормах, позволяющие причинить противнику вред. Нормам следуют формально, используя все шансы избежать ответственности за враждебные действия. Противника провоцируют, оскорбляют и критикуют, но формально все держатся на грани норм этикета. Атаки пока камуфлируются, что бы предупредить потерю лица. Атаки нацелены на идентичность, отношения, поведение, позицию противника, а не касаются причины конфликта. Причины конфликта уже являются не точками зрения, а неизменными частями личности сторон
- Маркером перехода на следующую стадию служит начало открытых атак и «потери лица» сторонами

Расхождение. Манифестация. Win-lose. Стороны постепенно теряют субъектность. Аргументы квазирациональны. Активна лимбическая система.

- **5 ступень. Потеря лица. Конфликт становится публичным. Противник окончательно становится врагом.**
- Под «лицом» понимается статус, который человек имеет в глазах окружающих. "Лицо" поддерживается всеми членами группы. Тайные сплетни и отдельные личные мнения не могут уронить "лицо", атака совершается публично. Стороны конфликта как бы внезапно проникают за маску противника и обнаруживают, что он аморален, безумен или преступен. Конфликт теперь интерпретируется полностью по-новому - вторая сторона несомненно с самого начала следовала враждебной аморальной стратегии. Все их "конструктивные" шаги были притворством. Больше нет сомнений. Все предельно ясно.
- Усилия, которые требуются от сторон, чтобы они могли вернуть хотя бы минимальное доверие на этой стадии, гигантские. Например, стороны должна принести публичные извинения за прошлые высказывания. Но стороны боятся, что такие даже уступки будут признаком слабости и им остается только унижать друг друга.
- Если согласовать противоречия не удаётся, то: стороны начинают открытые атаки на «публичное лицо противника»
- Маркером перехода на следующую стадию служит начало применение угроз

Расхождение. Манифестация. Win-lose. Стороны постепенно теряют субъектность. Аргументы квазирациональны. Активна лимбическая система.

- **6 ступень. Стратегии угроз. Существенная утрата связи с реальностью. Страх и ярость.**
- Поскольку других способов уже не видно, стороны начинают прибегать к угрозам причинения вреда. Внутри этой стадии выделяют три этапа:
 - Стороны начинают угрожать друг другу, чтобы показать, что они не отступят. Так они привлекают к себе внимание, демонстрируют свою независимость и пытаются принудить оппонента согласиться с их требованием под угрозой наказания
 - Угрозы становятся конкретнее и увереннее, стороны заявляют, что намерены сдержать свои слова, в итоге, они ставят на кон свою репутацию
 - Угроза приобретает форму ультиматума, от оппонента требуют дать ответ в форме «или-или».
- Представление сторон о ситуации в корне расходится с реальностью
- Стороны утрачивают субъектность и контроль над динамикой конфликта
- Если согласовать противоречия не удаётся, то: стороны начинают действовать быстро и радикально. Угрожающая сторона замечает только свои потребности и рассматривает угрозы как необходимый инструмент, чтобы защитить себя от насилия. Противная сторона делает тоже самое, в итоге обе чувствуют себя в опасности, растёт страх и ярость
- Маркером перехода на следующую стадию служит начало реализации угроз

Разрушение. Война. Lose-lose. Стороны утратили субъектность. Аргументы иррациональны. Активна рептильная система.

- **7 ступень. Ограниченные разрушающие удары.**
- На предыдущей стадии взаимные угрозы уничтожили чувство безопасности сторон. Теперь они ждут друг от друга очень опасных действий. Противник теперь абсолютный враг. Никакое уважение к личности не мешает наносить ему удары, это лишь объект, стоящий на пути.
- Цель - нейтрализация сил врага. Коммуникации отсутствуют. На предыдущей стадии стороны хотя бы выясняли, как противник отреагировал на ультиматум, теперь они даже не интересуются, получил ли он его.
- Этические нормы отброшены. Раньше стороны искали дыры в нормах, обходили их, теперь они им только мешают, ведь это война и нормальные правила не применимы.
- Если согласовать противоречия не удаётся, то: осуществляются открытые атаки, чтобы подорвать способность противника к атакам. Удары по его финансовым ресурсам, юридическому статусу или возможности контроля. Они вызывают контратаки, порой еще более деструктивные. Потери противника считаются выгодами для себя, даже если реально они не приносят никакой пользы.
- Маркером перехода на следующую стадию становится начало атак на жизненные ресурсы противника и готовность пострадать, если противник пострадает от этого еще больше.

Разрушение. Война. Lose-lose. Стороны утратили субъектность. Аргументы иррациональны. Активна рептильная система.

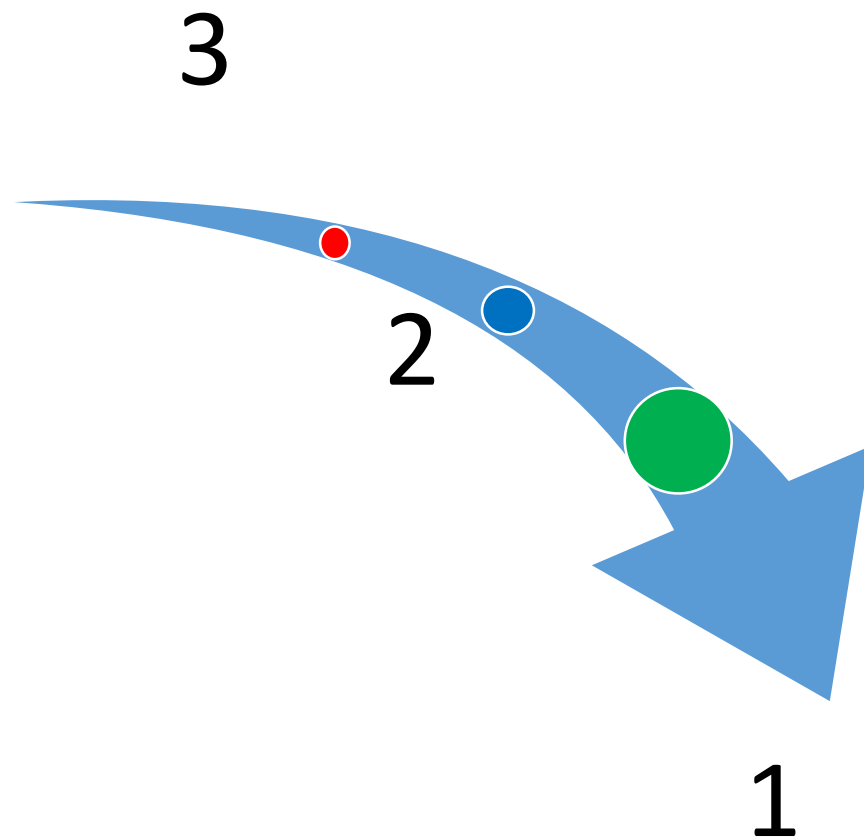
- **8 ступень. Разгром.**

- Цель – полный разгром и уничтожение врага, от социально-экономического вплоть до физического.
- Атаки усиливаются, они направлены на разрушение систем жизнеобеспечения, базиса власти врага.
- Его группу стараются раздробить и лишить его возможности принимать решения. В группе удары наносятся по лидерам, переговорщикам, представителям, в надежде, что без них остатки группы сами развалятся под грузом внутренних противоречий.
- Внутри групп усиливается стресс и внутреннее давление, они сами дробятся на фракции, воюющие друг с другом, что еще ухудшает контроль.
- Единственный сдерживающий фактор - собственное выживание.
- Если приостановить «боевые действия» не удаётся, то инстинкт самосохранения ослабевает и «война» становится тотальной.
- Маркером перехода на следующую стадию служит стремление уничтожить противника любой ценой.

Разрушение. Война. Lose-lose. Стороны утратили субъектность. Аргументы иррациональны. Активна рептильная система.

- **9 ступень. Вместе в пропасть.**
- Саморазрушение. Готовность к любым жертвам для уничтожения врага.
- На финальной стадии враги отбрасывают в сторону инстинкт самосохранения.
- Банкротство, тюремное заключение, физический вред и даже смерть - ничто уже не страшно. Мосты сожжены. Это война на уничтожение, в которой нет невинных жертв, нейтральных сторон.
- Единственная цель - падая, убедиться, что враг летит в пропасть вместе с тобой.

Едем по правой стороне «с горы»



Разрушение. Война. Lose-lose. Стороны утратили субъектность. Аргументы иррациональны. Активна рептильная система.

- **Высвобождение. Выход из боя.**

- **«Прекращение огня».** Стороны временно прекращают атаки под принуждением третьей силы или полного истощения (9).

- **«Перемирие».** Стороны принимают согласованное решение о прекращении атак на определённое время, под принуждением третьей силы или полного истощений (8).

- **«Отвод войск».** Стороны осуществляют действия, конкретно препятствующие немедленному возобновлению атак своих сил, с поддержкой третьей силы или посредников без силового принуждения (7).

Разрушение

- **Вместе в пропасть:** медиация не применяется, истощение сторон или силовая деэскалация.
- **Разгром:** медиация не применяется, истощение сторон или силовая деэскалация.
- **Ограниченные удары:** применяется директивная/манипулятивная **строго кокусная** медиация и арбитраж, вероятность успеха не более 10%, длительность несколько месяцев, риски медиатора очень высокие.

Расхождение. Манифестация. Win-lose. Стороны постепенно теряют субъектность. Аргументы квазирациональны. Активна лимбическая система.

- Сближение. Постепенное восстановление безопасности и коммуникаций.
- **Начало переговоров.** Стороны возвращаются к переговорам с участием компетентных посредников (6).
- **Принятие настоящего.**
Стороны могут поделиться и принять (не значит согласиться) чувства и мысли оппонента как факт настоящего (5).
- **Принятие будущего.** Стороны могут поделиться и принять (не значит согласиться) чувства и мысли оппонента о будущем и рассмотреть возможности, то есть разделить видение (vision) оппонента (4).

Расхождение

- **Стратегия угроз:** применяется оценивающая/формулирующая **кокусная** медиация с элементами директивной/манипулятивной и арбитража, вероятность успеха около 40%, длительность обычно в пределах 100 часов, риски медиатора высокие.
- **Потеря лица:** применяется оценивающая/формулирующая **с большим количеством кокусов** медиация, вероятность успеха около 50%, длительность обычно в пределах 50 часов, риски медиатора средние.
- **Имидж и коалиции:** применяется оценивающая/формулирующая медиация, при удачном ходе процесса переходящая в **фасилитативную, малококусная**, вероятность успеха около 70%, длительность обычно в пределах 30 часов, риски медиатора низкие.

Дистанцирование. Предметный конфликт. Win-win.
Стороны субъектны. Аргументы рациональны.
Активен неокортекс.

- Интеграция. Полное восстановление субъектности сторон и коммуникаций между ними.
- Примирение и согласование. Стороны возвращаются к предметному конфликту и в состоянии вести интегративный диалог.
- Прощение. Стороны глубоко пережив и отрефлексировав процесс деэскалации, принимают друг друга «как есть», прощают нанесённые ранее обиды и согласовывают конструктивный план совместных действий.
- Внедрение договоренностей в жизнь. Стороны переходят к совместной практической работе и общежитию.

Дистанцирование

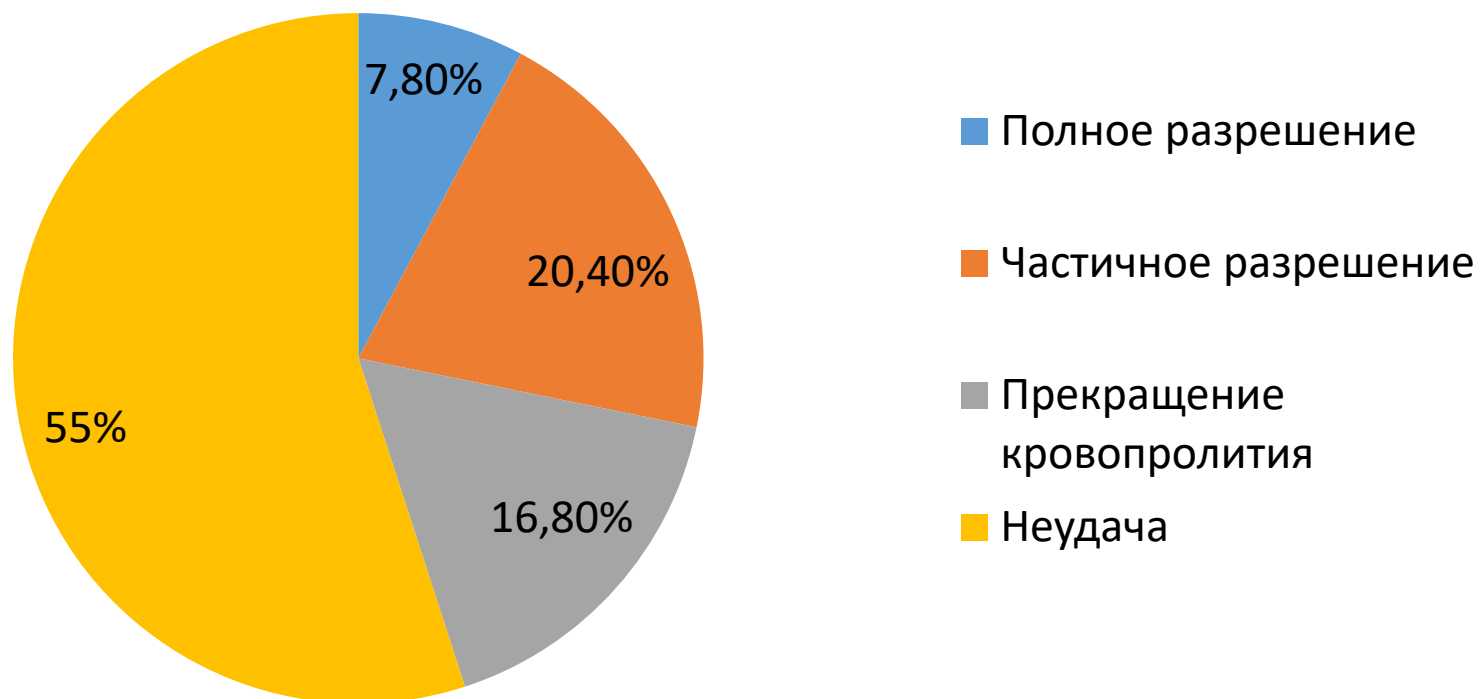
- *От слов к делу:* применяется **фасилитативная безкокусная** медиация, вероятность успеха около 80%, длительность обычно менее 10 часов, риски медиатора очень низкие.
- *Дебаты и полемика:* медиация редко применяется, применяются переговоры, модерация и фасилитация.
- *Отвердевание:* медиация не применяется, применяются переговоры, модерация и фасилитация.

Классификация традиционных способов восстановления мира в человеческих обществах. (D.P. Fry, Conflict management in cross-cultural perspective. 2000):

- Дарение подарков, или обмен подарками
- Выплата реституций
- Совместная трапеза и выпивка (в культурах допускающих употребление алкоголя)
- Физические контакты, типа объятий и рукопожатий, умиротворяющие позы и жесты (невербальная коммуникация)
- Устное извинение (вербальная коммуникация)
- Участие третьих лиц в ритуалах примирения

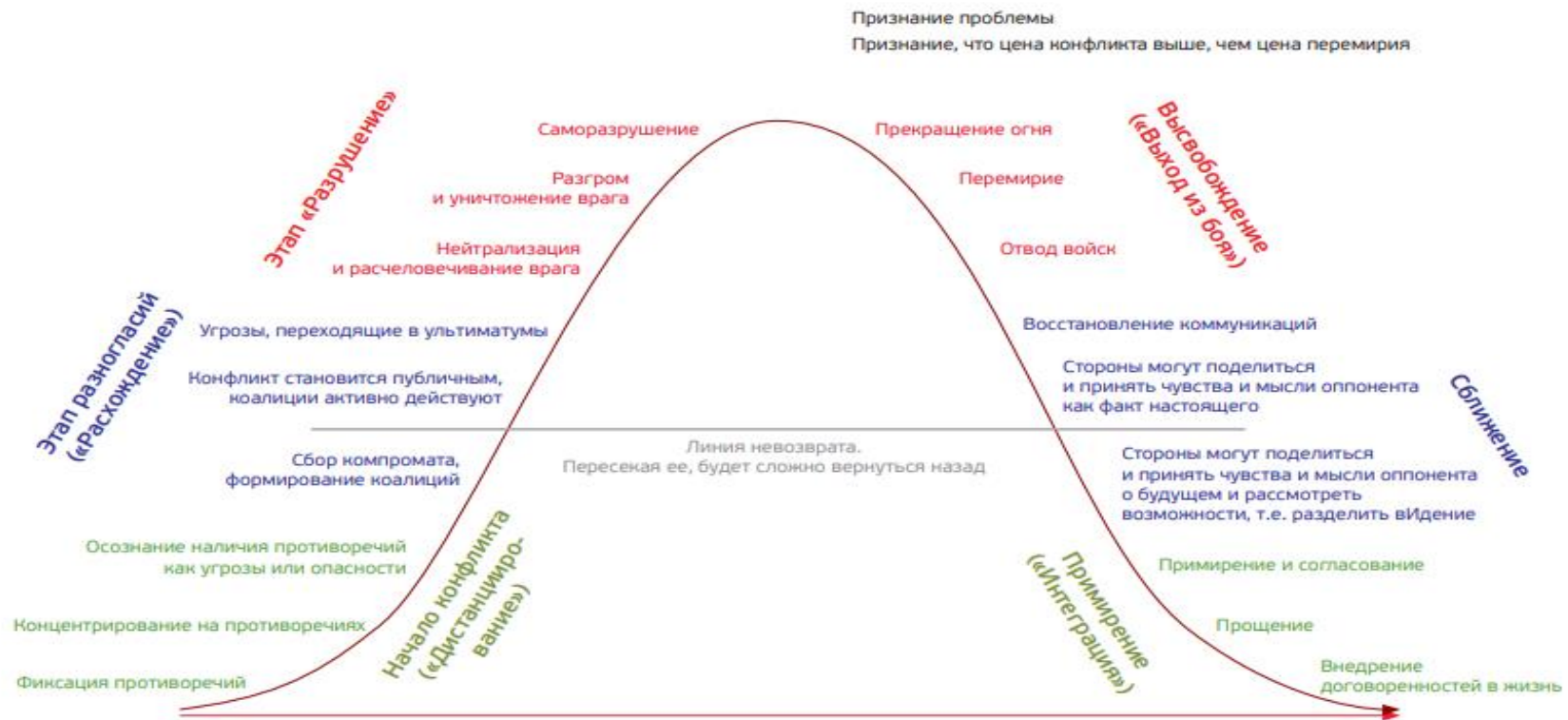
Успешность медиации в случае кровавых этноконфликтов. Изучено 592 конфликта.
Jacob Bercovitch "Mediation in International Conflict: An Overview of Theory, A Review of Practice"

Результат



Подытожим!

Кривая эскалации и деэскалации конфликта



Восприятие ценностного конфликта или конфликта глубинных убеждений. J. T. Kaplan, S. I. Gimbel, S. Harris “Neural correlates of maintaining one’s political beliefs in the face of counterevidence”. 2016.

- На магнитно-резонансном томографе, исследовались реакции мозга, на высказывания, противоречащие **глубинным убеждениям** испытуемых.
- «Реакция, которую мы видим в мозге, очень похож на ситуацию, если бы человек шёл по лесу и встретил медведя. Ваш мозг генерирует такой мгновенный автоматический [отклик] «сражаться-или-бежать»... и ваше тело готовится к защите». S. Gimbel.
- Мозг реагирует на «нападение» на наши фундаментальные ценности, точно так же, и теми же участками, как и при физическом нападении.
- **Следует быть очень аккуратным, если вы коммуницируете с человеком, у которого в мозге активировались физиологические защитные механизмы. С практической точки зрения следует обязательно создать для участников конфликта психологически безопасную среду что позволит снизить стресс и уменьшить гормональный уровень до нормальных показателей.**

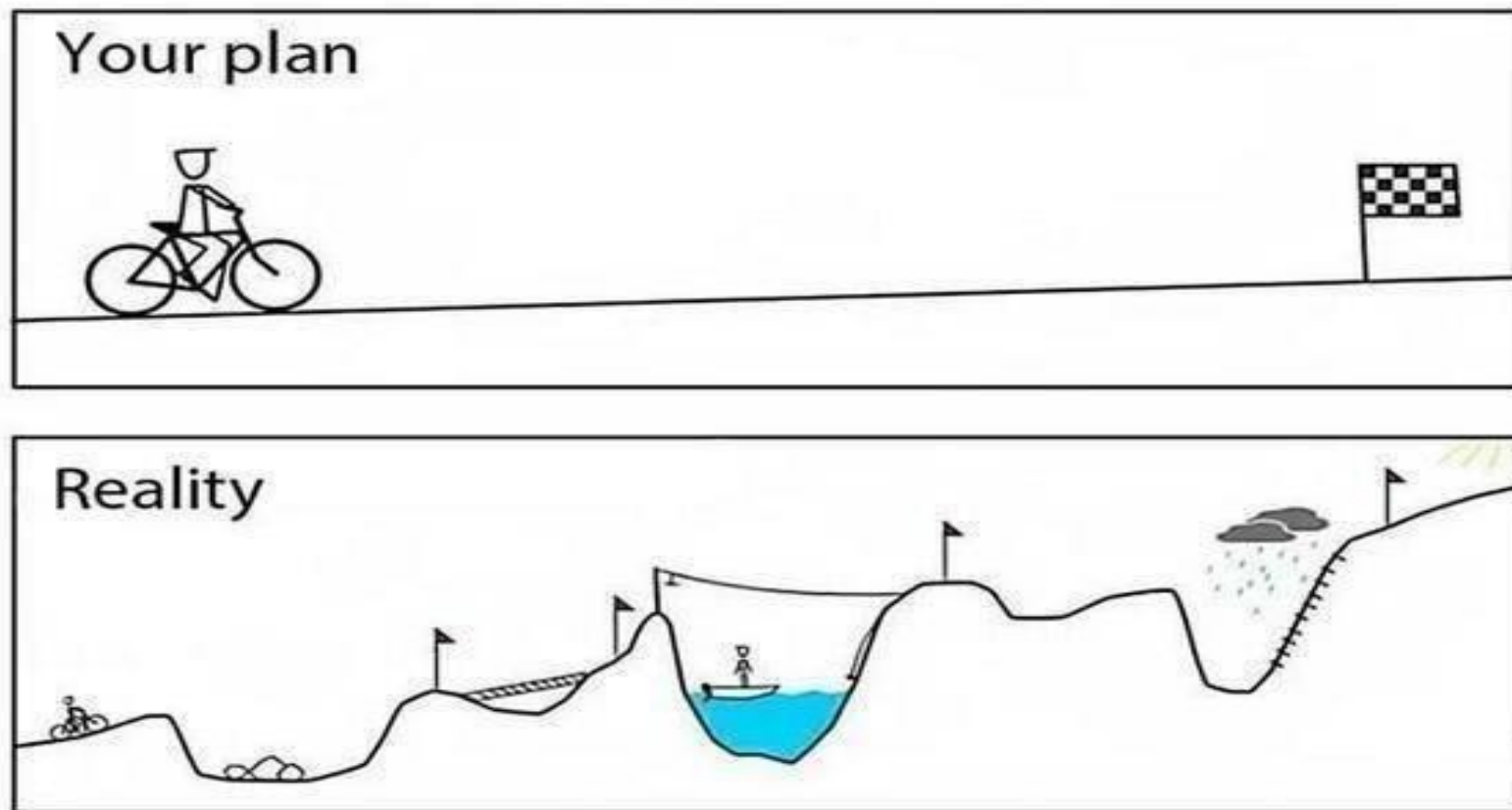
Комплексное управление конфликтом

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

ИТАК!

- Конфликты естественны и неизбежны.
- Ставить задачу «бесконфликтного сосуществования» - абсолютно бесперспективно!
- Нужно стремиться работать с конфликтом на ранних стадиях (до 5-ой), и овладевать соответствующими навыками!
- В случае, если конфликт находится с 4 по 7 стадию, его необходимо (и возможно) деэскалировать к 3 стадии.
- Профилактировать нужно не «конфликты вообще», а деструктивные формы конфликты, т.е. переход конфликтов на высокие стадии.

Структура процедуры медиации



Премедиаия

- Предварительный сбор и анализ всех имеющихся материалов по рассматриваемому конфликту
- Встреча со сторонами по отдельности, установление рабочего контакта и фактов
- Выявление ценностей, интересов и целей
- Предварительное выявление скрытых сторон, фактов и интересов
- Предварительный анализ информации
- Предварительная проработка стратегий урегулирования
- Начальная индоктринация сторон медиативным подходом
- Согласование правил и принципов процедуры
- Подбор и согласование переговорщиков
- Подбор и согласование медиаторов
- Подбор и согласование места и времени проведения процедуры
- Согласие/несогласие сторон начать процедуру медиации

Согласование обсуждаемых вопросов

- Составляются списки вопросов, которые хотят обсудить представители сторон
- Согласование общего списка вопросов, обсуждение которых, желательно и приемлемо для обеих сторон
- Происходит переформулирование вопросов в обобщающем и конструктивном ключе
- Осуществляется модификация границ обсуждения (сужение, расширение или иное видоизменение)
- Совпавшие вопросы ранжируются от наиболее простых к сложным
- Остальные вопросы временно исключаются из рассмотрения
- Повестка процедуры утверждается сторонами

Работа с конфликтом

- В соответствии с принятой повесткой дня начинается работа по всем структурным элементам конфликта
- Применяется активное слушание, рефрейзинг, рефрейминг, открытые вопросы, уточнения, подытоживание, мозговой штурм, стратегические сессии, и иные приёмы
- Стороны постепенно проходят достаточно глубокую внутреннюю трансформацию
- Конфликт по всем или некоторым структурным элементам поэтапно деэскалируется до 3 ступени. «Неразрешимые» на данном этапе проблемы согласованно «капсулируются»
- Стороны структурируют и глубоко осознают конфликт и приобретают первичный опыт конструктивного диалога, и совместной работы над конфликтом
- Стороны, начиная работать с наиболее простым вопросом, приобретают необходимые навыки и уверенность в возможности принятия совместных решений

Подготовка и подписание медиативного меморандума

- С привлечением необходимой юридической, социальной и экономической экспертиз - готовится текст медиативного меморандума
- Стороны, при необходимости, дополнительно согласовывают текст со своими референтными группами
- Органы государственной власти согласовывают текст, т.к. он сам по себе не несёт прямых юридических последствий, и нуждается в дополнительном оформлении федеральными и/или локальными нормативными актами
- Соглашение в одних случаях может иметь конфиденциальный характер, а в других, наоборот, быть совершенно публичным и иметь мощный PR-эффект
- На этом процедура завершается. Она может длиться от нескольких часов до нескольких месяцев, а в исключительных случаях и несколько лет

Как стать медиатором?

- Сделать из вас профессиональных медиаторов на один день невозможно!
- Конкретные приёмы медиации используются исключительно на уровне навыков, т.е. автоматических умений.
- Навыки (автоматические умения) отрабатываются на основе знаний и умений, путём многочисленных повторений в течение достаточного времени и под руководством тренера-медиатора.
- Обычно для уверенного применения навыков медиации требуется 200-300 часов тренинга + стажировка, которые накладываются на общий переговорный уровень обучающегося, специфический склад ума и психики, и то, что в народе называется «мудрость».
- В рамках данного курса, в связи с временными ограничениями, попытки обучения конкретным медиативным техникам – бесперспективны!

Однако зафиксируем результат занятия! 😊

- Надеюсь, что изменилась ваша мировоззренческая позиция в отношении «пользы» и «вреда» конфликтов и вы более не будете занимать позицию «избегания»!
- Думаю, что теперь вы способны чётко отличать этноконфликты от других типов конфликтов!
- Уверен, что понимая динамику развития и движущие силы конфликтов, вам будет легче ориентироваться в ситуации, и даже не став профессиональными медиаторами лучше управлять конфликтными ситуациями!

На этом у меня всё 😊

СПАСИБО ЗА
СОВМЕСТНУЮ
РАБОТУ!