

МГИМО

О Д И Н Ц О В О



Школа бизнеса и международных компетенций

Кафедра общей и социальной психологии

СОВРЕМЕННЫЕ ПСИХОТЕХНОЛОГИИ В УПРАВЛЕНИИ, ПОЛИТИКЕ, БИЗНЕСЕ, ОБРАЗОВАНИИ И ИСКУССТВЕ

**Материалы Четвертой
Международной научно-практической
конференции, Москва, июнь 2023 г.**

Ответственные редакторы:

*доктор психологических наук, профессор А.С. Карпенко,
доктор психологических наук, профессор Л.А. Степнова,
кандидат филологических наук, доцент Г.А. Пушкарь*

RU
science
RUS-SCIENCE.RU

Москва
2024

УДК 159.9
ББК 88
С56

Рецензенты:

Т.Н. Горобец, профессор кафедры психологии, Институт социальной инженерии, ФГБОУ ВО «РГУ им. А.Н. Косыгина», д-р психол. наук, проф.
А.П. Федоркина, заведующая кафедрой философии, АО «Научно-исследовательский центр «Строительство», д-р филос. наук, проф.

С56

Современные психотехнологии в управлении, политике, бизнесе, образовании и искусстве. Материалы Четвертой Международной научно-практической конференции (Москва, июнь 2023 г.) : сборник статей / кол. авторов ; отв. ред.: А.С. Карпенко, Л.А. Степнова, Г.А. Пушкарь. — Москва: РУСАЙНС, 2024. — 488 с.

ISBN 978-5-466-07511-3

В сборнике представлены статьи участников Четвертой Международной научно-практической конференции «Современные психотехнологии в управлении, политике, бизнесе, образовании и искусстве», состоявшейся в 2023 г. в ОФ МГИМО МИД России. Представлен экспертный взгляд авторов статей на современные достижения практической психологии и наиболее эффективные психотехнологии, используемые в системе государственного управления, бизнесе, политике, образовании и искусстве. Текст статей дается в авторской редакции, была проведена общая редакторская обработка при сохранении исходного содержания.

***Ключевые слова:** психотехнологии; психодиагностика, психоанализ; психология управления; психология бизнеса; политическая психология; психология образования, психология искусства.*

УДК 159.9
ББК 88

ISBN 978-5-466-07511-3

© Коллектив авторов, 2024
© ООО «РУСАЙНС», 2024

СОДЕРЖАНИЕ

ПРИВЕТСТВЕННОЕ СЛОВО УЧАСТНИКАМ КОНФЕРЕНЦИИ

Приветственное слово академика РАН, профессора, научного
руководителя Института психологии РАН **ЖУРАВЛЕВА АНАТОЛИЯ
ЛАКТИОНОВИЧА**8

ВВЕДЕНИЕ *Карпенко А.С.* Председатель Организационного Комитета
Конференции11

Карпенко А.С., Ковалева М.А.

СОВРЕМЕННАЯ ПРАКТИЧЕСКАЯ ПСИХОЛОГИЯ:
АКТУАЛЬНЫЕ ЗАПРОСЫ ОБЩЕСТВА22

ПАМЯТИ ДЕРКАЧА АНАТОЛИЯ АЛЕКСЕЕВИЧА35

Гагарин А.В.

ЭКОЛОГИЧЕСКАЯ АКМЕОЛОГИЯ: НАУЧНЫЙ ТРЕНД
ИЛИ СТРАТЕГИЯ РАЗВИТИЯ ЭКОЛОГИЧЕСКОЙ КУЛЬТУРЫ
ОПЫТ ПЕДАГОГИЧЕСКОЙ АДАПТАЦИИ.....35

Карпенко А.С.

АКМЕОЛОГИЧЕСКАЯ МОДЕЛЬ ГУМАНИТАРНО-
ТЕХНОЛОГИЧЕСКОГО РАЗВИТИЯ: ОСНОВНЫЕ КАТЕГОРИИ
И ПОНЯТИЯ.....43

Соловьева Н.В.

ПРОСТРАНСТВО ПРОФЕССИОНАЛЬНОГО ВОСХОЖДЕНИЯ
ЛИЧНОСТИ, ИЛИ АКМЕОЛОГИЧЕСКАЯ СРЕДА КАФЕДРЫ
КАК СРЕДА СОЗИДАНИЯ И РАЗВИТИЯ60

Степнова Л.А.

АУТОПСИХОЛОГИЧЕСКАЯ КОМПЕТЕНТНОСТЬ
КАК РЕЗУЛЬТАТ ФОРМИРОВАНИЯ САМОПРЕОБРАЗУЮЩЕЙ
ДЕЯТЕЛЬНОСТИ72

Терентьева А.В.

ВЛИЯНИЕ Я-КОНЦЕПЦИИ НА ПРОФЕССИОНАЛЬНОЕ
РАЗВИТИЕ ЛИЧНОСТИ.....83

**РАЗДЕЛ 1. ПСИХОТЕХНОЛОГИИ УПРАВЛЕНИЯ
В ГОСУДАРСТВЕННОМ СЕКТОРЕ И БИЗНЕСЕ**92

Агапов В.С., Шевлюк П.В.

РЕАЛИЗАЦИЯ ОРГАНИЗАЦИОННОЙ КУЛЬТУРЫ, ПОДДЕРЖКИ
И ЛОЯЛЬНОСТИ В СИСТЕМЕ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ....92

| | | |
|--|---|------------|
| <i>Данилова Е.А.</i> | ИНТЕГРАЦИЯ МЕДИАЦИИ: УПРАВЛЕНИЕ ДЕЛОВЫМИ КОНФЛИКТАМИ И ВНЕДРЕНИЕ ЛУЧШИХ ПРАКТИК В РАЗВИТИЕ КОРПОРАТИВНОЙ КУЛЬТУРЫ | 103 |
| <i>Данкин В.Д., Мушин-Македонский А.Б.</i> | КАК ОПРЕДЕЛИТЬ КУЛЬТУРНЫЙ КОД ГРУППЫ ИЛИ ОРГАНИЗАЦИИ? МЕТОД ИНТЕРВЬЮ С ИЗВЛЕЧЕНИЕМ ИСТОРИЙ ДЛЯ АНАЛИЗА КУЛЬТУРНОГО КОДА КОМАНДЫ ИЛИ КОМПАНИИ | 114 |
| <i>Калино Е.Д.</i> | ПРОФЕССИОНАЛЬНОЕ ВЫГОРАНИЕ: МЕТОДОЛОГИЯ ПРЕДУПРЕЖДЕНИЯ И БОРЬБЫ С ВЫГОРАНИЕМ | 124 |
| <i>Колгушкин А.В.</i> | ИНДИВИДУАЛЬНЫЕ И КОМАНДНЫЕ ПСИХОЛОГИЧЕСКИЕ РЕСУРСЫ КАК ОСНОВА УПРАВЛЕНЧЕСКОЙ ЭФФЕКТИВНОСТИ | 138 |
| <i>Лобода Ю.В.</i> | К ВОПРОСУ ОБ УДОВЛЕТВОРЕННОСТИ ТРУДОМ РУКОВОДИТЕЛЯ | 154 |
| <i>Луденцов С.Ю.</i> | СОЦИАЛЬНО-ПСИХОЛОГИЧЕСКИЕ ФАКТОРЫ ПРИНЯТИЯ УПРАВЛЕНЧЕСКИХ РЕШЕНИЙ | 163 |
| <i>Писаревская Н.С., Толмачева И.В.</i> | СОЗДАНИЕ ПРОДУКТИВНОЙ РАБОЧЕЙ ГРУППЫ: ПСИХОЛОГИЯ КОМАНДНОЙ РАБОТЫ | 172 |
| <i>Тащинский В.Д.</i> | ИССЛЕДОВАНИЕ ДИСФУНКЦИОНАЛЬНЫХ ОТНОШЕНИЙ КОЛЛЕКТИВА | 182 |
| РАЗДЕЛ 2. ПСИХОТЕХНОЛОГИИ В ПОЛИТИЧЕСКОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ, СМИ, PR..... | | 189 |
| <i>Карпенко А.С., Павлова М.Г.</i> | ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГИЧЕСКИЙ АНАЛИЗ СУЩНОСТНЫХ ХАРАКТЕРИСТИК ПОНЯТИЯ «ИМИДЖ» | 189 |
| <i>Московский В.В.</i> | ФЕНОМЕН РУССКОЙ ЦИВИЛИЗАЦИИ В ГЛОБАЛЬНОЙ ПОЛИТИКЕ (ПОЛИТИКО-ПСИХОЛОГИЧЕСКОЕ ЭССЕ) | 201 |
| <i>Чумаков В.А.</i> | ПСИХОТЕХНОЛОГИИ В СОВРЕМЕННОЙ ДИПЛОМАТИИ И ВНЕШНЕЙ ПОЛИТИКЕ | 210 |

Шкляр И.Н.

ИНФОРМАЦИОННО-КОММУНИКАТИВНЫЕ ТЕХНОЛОГИИ
РАЗВИТИЯ ОБЩЕГРАЖДАНСКОЙ ИДЕНТИЧНОСТИ
КАК ОСНОВЫ СТАБИЛЬНОСТИ СОВРЕМЕННОГО
РОССИЙСКОГО ОБЩЕСТВА221

**РАЗДЕЛ 3. ПОЛОРОЛЕВАЯ ИДЕНТИЧНОСТЬ В ТЕОРИИ,
ПРАКТИКЕ ПРИКЛАДНОГО ПСИХОАНАЛИЗА236**

Вашингтон Н.В.

ИМЕНА ОТЦА В ПЬЕСЕ А.П.ЧЕХОВА «ТРИ СЕСТРЫ».....236

Дюльдина Ж.Н.

ПОЛОРОЛЕВАЯ ИДЕНТИЧНОСТЬ: ЗАКОНЫ И МИФЫ.....246

Захарова А.В., Степнова Л.А.

ПСИХОЛОГИЧЕСКИЕ ОСОБЕННОСТИ ПРОЯВЛЕНИЯ
СИНДРОМА САМОЗВАНЦА256

Карпенко А.С., Шутенко Н.В.

ТЕОРЕТИЧЕСКИЙ АНАЛИЗ ПОНЯТИЙ ГЕНДЕРА, ГЕНДЕРНЫХ
РОЛЕЙ И ГЕНДЕРНЫХ СТЕРЕОТИПОВ265

Слабинский В.Ю.

БЫТЬ ЖИВЫМ – МОЕ ремесло. ЭКЗИСТЕНЦИОНАЛЬНАЯ
ПРОБЛЕМАТИКА В ПОЗИТИВНОЙ ДИНАМИЧЕСКОЙ
ТЕРАПИИ281

РАЗДЕЛ 4. НОВЫЕ ТЕХНОЛОГИИ В ОБРАЗОВАНИИ.....289

Карманова Ж.К.

СОЦИАЛЬНО-ПСИХОЛОГИЧЕСКИЕ ДЕТЕРМИНАНТЫ
АДАПТИВНОСТИ РУКОВОДИТЕЛЕЙ ЧАСТНЫХ
И ГОСУДАРСТВЕННЫХ ОБРАЗОВАТЕЛЬНЫХ
УЧРЕЖДЕНИЙ289

Карпенко А.С., Юмашева А.А.

ИНДИВИДУАЛЬНОЕ СОЗНАНИЕ КАК ПРЕДМЕТ
ПСИХОЛОГИЧЕСКОГО АНАЛИЗА.....300

Лобза О.В., Семина А.И.

ПРОФЕССИОНАЛЬНЫЙ СТРЕСС И ВЫГОРАНИЕ ПЕДАГОГОВ:
ПРИЧИНЫ, ПОСЛЕДСТВИЯ И СПОСОБЫ ПСИХОЛОГИЧЕСКОЙ
КОРРЕКЦИИ312

Назаренко Т.С.

СТРАТЕГИЧЕСКИЕ ПЕРСПЕКТИВЫ ЦИФРОВОЙ
ТРАНСФОРМАЦИИ УПРАВЛЕНИЯ В УНИВЕРСИТЕТЕ319

Скорикова Е.А.

ПСИХОЛОГИЧЕСКИЕ ДЕТЕРМИНАНТЫ ВОЛОНТЕРСКОЙ
ДЕЯТЕЛЬНОСТИ338

| | |
|--|------------|
| РАЗДЕЛ 5. ОЦЕНКА И РАЗВИТИЕ ЛИЧНОСТИ. | |
| КОНСУЛЬТИРОВАНИЕ..... | 350 |
| <i>Собчик Л.Н.</i> | |
| ДОСТИЖЕНИЯ И ПРОБЛЕМЫ СОВРЕМЕННОЙ МЕТОДОЛОГИИ ПСИХОДИАГНОСТИЧЕСКОГО ИССЛЕДОВАНИЯ ЛИЧНОСТИ..... | 350 |
| <i>Мерзляк А.В.</i> | |
| ВЛИЯНИЕ ПСИХОТИПА РУКОВОДИТЕЛЯ НА ЕГО ЛИЧНУЮ И БИЗНЕС-СТРАТЕГИЮ | 363 |
| <i>Смирнова В.Н.</i> | |
| ВЗАИМОСВЯЗЬ МОТИВАЦИИ И КОГНИТИВНЫХ ИСКАЖЕНИЙ..... | 373 |
| <i>Юргина Н.А.</i> | |
| МЕТОДЫ ИЗУЧЕНИЯ АГРЕССИИ И ЕЕ ХАРАКТЕРСТИК..... | 384 |
| <i>Юргина Н.А.</i> | |
| НЕГАТИВНОЕ ВЛИЯНИЕ ЭМОЦИОНАЛЬНОЙ НЕСТАБИЛЬНОСТИ ЛИДЕРА НА РЕЗУЛЬТАТЫ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ КОЛЛЕКТИВА..... | 397 |
| РАЗДЕЛ 6. ПСИХОТЕХНОЛОГИИ В ИСКУССТВЕ..... | 405 |
| <i>Ильишев П.В.</i> | |
| ДЕКОРАЦИОННЫЕ ПРИЕМЫ ИЗОБРАЗИТЕЛЬНОГО МОДЕЛИРОВАНИЯ ПСИХОЭМОЦИОНАЛЬНОГО ПРОСТРАНСТВА В КИНЕМАТОГРАФЕ (НА ПРИМЕРЕ СОВЕТСКИХ ФИЛЬМОВ 1970-Х ГГ.)..... | 405 |
| <i>Солдатенко Е.</i> | |
| СВЯЗЬ ЛИНИЙ И РИТМОВ В ИСКУССТВЕ С ФИЗИОГНОМИЧЕСКИМИ ЛИНИЯМИ И РИТМАМИ И ПСИХОЛОГИЧЕСКИМИ ОСОБЕННОСТЯМИ ЧЕЛОВЕКА..... | 415 |
| РАЗДЕЛ 7. ИНФОРМАЦИОННО-ПСИХОЛОГИЧЕСКАЯ БЕЗОПАСНОСТЬ ЛИЧНОСТИ: УГРОЗЫ И ПРОТИВОДЕЙСТВИЯ..... | 428 |
| <i>Дударев В.В., Карпенко А.С.</i> | |
| ИНФОРМАЦИОННО-ПСИХОЛОГИЧЕСКАЯ БЕЗОПАСНОСТЬ ЛИЧНОСТИ: ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГИЧЕСКИЙ АНАЛИЗ ПРОБЛЕМАТИКИ ПРИКЛАДНЫХ НАУЧНЫХ ИССЛЕДОВАНИЙ..... | 428 |
| <i>Карпенко А.С., Солособов П.Д.</i> | |
| ИНФОРМАЦИОННО-ПСИХОЛОГИЧЕСКОЕ ВЛИЯНИЕ СИМУЛЯКРА НА ЛИЧНОСТЬ..... | 445 |

| | |
|--|-----|
| <i>Константинов А.Е., Шевлякова Е.А.</i> | |
| АКТУАЛЬНЫЕ ПРОБЛЕМЫ ПСИХОЛОГИЧЕСКОГО ВОЗДЕЙСТВИЯ СМИ НА СОЗНАНИЕ ЛЮДЕЙ | 456 |
| <i>Степнова Л.А., Савич Т.А.</i> | |
| СОЦИАЛЬНЫЕ СЕТИ И МОЛОДЕЖЬ: ПСИХОЛОГИЧЕСКИЕ ОСОБЕННОСТИ ВЗАИМОДЕЙСТВИЯ В СОЦИАЛЬНОЙ СЕТИ «ВКОНТАКТЕ» | 467 |
| <i>Степнова Л.А., Белов Е.А.</i> | |
| ОСОБЕННОСТИ СУБЪЕКТИВНОГО ПЕРЕЖИВАНИЯ ОДИНОЧЕСТВА СРЕДИ СТУДЕНТОВ В ЗАВИСИМОСТИ ОТ УРОВНЯ ИНТЕРНЕТ-ЗАВИСИМОСТИ. | 477 |

ИНТЕГРАЦИЯ МЕДИАЦИИ: УПРАВЛЕНИЕ ДЕЛОВЫМИ КОНФЛИКТАМИ И ВНЕДРЕНИЕ ЛУЧШИХ ПРАКТИК В РАЗВИТИЕ КОРПОРАТИВНОЙ КУЛЬТУРЫ

Данилова Елена Андреевна – советник государственной гражданской службы Российской Федерации 2 класса, магистр менеджмента со специализацией «Государственное администрирование», аспирант Факультета политологии МГУ им. М.В. Ломоносова, бизнес– медиатор, медиатор-партнер Центра медиации при РСПП, тренер программы НИУ ВШЭ «Бизнес-медиация», в период с 2013 по 2020 гг. замещала различные должности государственной гражданской службы в сфере устойчивого развития и международных отношений (Минэкономразвития России, Минэнерго России), Москва, ElenDanilova@vivaldi.net

***Аннотация:** В статье приведены реальные случаи достижения сторонами взаимовыгодных договоренностей в процедуре медиации, раскрыты причины слабого распространения этой практики в отечественном деловом обычае, инструменты ее интеграции в корпоративную культуру и возможности повысить за счет этого sustainability-рейтинг компании.*

***Ключевые слова:** медиация, деловое посредничество, корпоративная культура, управление конфликтами, урегулирование споров*

MEDIATION INTEGRATION: MANAGING BUSINESS CONFLICTS AND IMPLEMENTING BEST PRACTICES IN THE DEVELOPMENT OF CORPORATE CULTURE

Danilova Elena Andreevna – Adviser of the State Civil Service of the Russian Federation, 2nd class, Master of Public Administration, Postgraduate student of the Faculty of Political Science at Lomonosov Moscow State University, Business Mediator, The Partner of RSPM Mediation Centre, Coach of the HSE program "Business Mediation", up to 2013 to 2020 a Civil Servant of the Russian Federation in the field of sustainable development and international relations (the Ministry of Economic Development of the Russian Federation, the Energy Ministry of the Russian Federation), Moscow, ElenDanilova@vivaldi.net

***Annotation:** The article describes cases of reaching a large number of mutually beneficial agreements in mediation procedures, reveals the reasons for the poor distribution of this practice in Russian business practice, tools for integrating it into corporate culture and opportunities to increase the company's sustainability rating due to this.*

Keywords: mediation, business mediation, corporate culture, conflict management, dispute resolution

Конфликт – естественное качество нашей жизни

Конфликт – неотъемлемая часть нашей жизни, сигнализирующая нам о необходимости изменений [10].

Социопсихологические исследования показывают, что урегулирование конфликтов является второй по сложности задачей менеджеров и сотрудников отдела кадров, вслед за решением вопросов низкой эффективности труда [2]. Конфликты происходят и внутри компаний, и на внешнем пересечении бизнес-структур.

Иерархия и архитектура цепочек добавленной стоимости усложняется, участников бизнес-процессов становится больше, глобализация вносит свои коррективы и чем масштабнее бизнес, тем больше издержек создает конфликт, если пытаться решить его формализованным, устоявшимся способами.

За последние десятилетия в правовую культуру большинства цивилизованных стран прочно вошла медиация, преодолев несколько эпатажное противопоставление традиционному судебному разбирательству [10]. ООН отмечает, что медиация является одним из наиболее действенных методов предотвращения, регулирования и разрешения конфликтов [7].

Данная статья может быть полезна владельцам бизнеса, профсоюзам, корпоративным юристам для выстраивания эффективной корпоративной культуры и использования медиации как психотехнологии управления деловым конфликтом.

Для убедительности разберем реальные примеры.

Реальные кейсы подтверждают выгоду обращения к процедуре медиации

Определение арбитражного суда от 27.01.2021 по делу №А57-9491/2019. Медиация проведена на этапе кассации. Первоначально в суд обратился ПАО «Газпром» с иском к ООО Завод «Газпромаш» о взыскании компенсации 300 000 руб. и запрете использовать фирменное наименование. Решением Арбитражного суда Саратовской области: а. на ответчика возложена обязанность прекратить использование в фирменном наименовании словесного обозначения «ГАЗПРОМ», б. взыскана компенсация за нарушение исключительного права на фирменное наименование в размере 10 000 руб.

По итогам медиации стороны договорились о следующем: 1. ПАО «Газпром» разрешил использовать часть своего фирменного наименования «ГАЗПРОМ/GAZPROM», в отношении перечня

товаров – комбинированное название «Газпроммаш»; 2. ООО Завод «Газпроммаш» выплачивает за предоставленное право компенсацию в размере 3 500 000 руб. Истцу полагается возврат 30% госпошлины из федерального бюджета (4 500 руб.).

Определение суда по интеллектуальным правам от 17.09.2021 по делу № СИП-712/2020. ИП Ломакин С.С. (Fix-price) обратился в суд с обжалованием отказа Роспатента в регистрации товарного знака (рис. 1), который по мнению Роспатента ассоциируется с запатентованным логотипом Starbucks Corporation (рис. 2), принявшим участие в судебном процессе без заявления собственных требований.

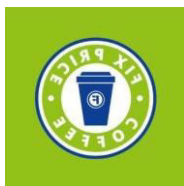


Рис. 1



Рис. 2



Рис. 3

Проведена процедура медиации между Ломакиным С.С. и Starbucks Corporation, по итогам которого: 1. Fix-price преобразовал знак (рис. 3); 2. Starbucks Corporation обязался предоставить безотзывное согласие на регистрацию и использование любым не противоречащим закону способом преобразованного товарного знака. Истцу полагается возврат части госпошлины в размере 2850 руб.

Определение арбитражного суда от 12.01.2021 по делу № А40-125018/20-61-924. ООО "ТЕХРЕСУРС" подан иск к АО "ВАГОННАЯ РЕМОНТНАЯ КОМПАНИЯ – 3" о взыскании 14 136 010,23 руб. (по арендной плате 1 114 838,50 руб., выкупная стоимость оборудования 13 021 171,73 руб.), о смене права собственности на весы вагонные электронные по списку.

Согласно достигнутым в медиации договоренностям 1. АО "ВАГОННАЯ РЕМОНТНАЯ КОМПАНИЯ – 3" выкупает у ООО "ТЕХРЕСУРС" оборудование, являющееся предметом договора аренды движимого имущества, выкупная стоимость составляет сумму 7 600 000 руб.; 2. оплачивает задолженность по арендной плате за оговоренный период в сумме 853 333,53 руб.

Распределение расходов по уплате государственной пошлины в сумме 105 680 руб.: а. сумму в размере 15 852 руб. (15% от госпошлины)

Ответчик оплачивает Истцу; б. сумма в размере 73 976 руб. (70% от госпошлины) возмещается Истцу из федерального бюджета.

Определение арбитражного суда от 13.01.2020 по делу №А40-277501/19-19-2177. ООО "ГорТехСтрой" в судебном порядке взыскивал у АО "Монолитное строительное управление-1" задолженность в размере 7 021 396, 35 руб. По итогам проведенной медиации АО "Монолитное строительное управление -1" обязалось выплатить ООО «ГорТехСтрой» эту сумму. При этом истцу полагается возврат части госпошлины – 40 674,90 руб.

Как видно из представленных примеров, медиация позволяет сместить фокус внимания с непродуктивного отстаивания первоначально заявленных требований на альтернативные решения, во многих случаях, приносящих выгоду обеим сторонам.

Ценность представляет и возможность объединения в одной процедуре всех взаимосвязанных вопросов и выработки решений, которые представляют для сторон интерес именно в совокупности, а также могут выходить за рамки заявленных в суде требований.

Практика показывает, что возврат средств из федерального бюджета при достижении мировых соглашений и отзыве связанных исков может полностью перекрыть услуги медиации (по итогам проведения процедуры медиации по делам №№ № А40-247737/18-87-1450, А40-275616/18-45-2269 сумма денежных возвратов из федерального бюджета по взаимосвязанным делам составила 400 000 руб.).

Медиация позволяет сторонам сохранять контроль решений и разгружать суды. Хотя в России не прецедентное право российские суды перегружены и судьи часто сводят суть дела к аналогам и выносят аналоговые решения, не погружаясь в детали.

Даже в тех случаях, когда стороны договариваются в медиации на тех условиях, которые изначально испрашивались в суде, важной аргументацией в пользу медиации остается следующее: а. судебные инстанции часто многократно сокращают суммы присуждаемых взысканий, поэтому не стоит рассчитывать в суде на взыскание запрашиваемой суммы полностью; б. возникшее у стороны обязательство совершить выплату не означает реальную денежную транзакцию: к моменту вынесения решения активы ответчика могут быть растрочены.

Иванов А.А., председатель Высшего арбитражного суда Российской Федерации, цитирует Директиву Европейского союза от 21 мая 2008 г. о медиации в гражданских и коммерческих делах: переговоры об урегулировании конфликтов способствуют формированию правового пространства свободы, безопасности и справедливости [3].

Почему медиация не популярна в России

Институт медиации успешно работает во многих странах, однако, в России медиация пока еще не стала насущной потребностью для бизнеса. Между тем, интегрирование медиации в судебную систему и корпоративную культуру является настоятельным требованием времени [3].

Автор выделяет следующие основные причины, по которым инструмент посредничества не имеет широкого применения в отечественной среде:

Слабая осведомленность: большинство людей не знакомы с понятием, некоторые – знакомы с термином, но имеют фактические искаженные представления о процедуре, ее целях, методах, роли посредника в них.

Распространение информации о пользе медиации усложняется конфиденциальностью процесса – одним из важных условий процедуры. Стороны самостоятельно решают, допустимы ли изъятия о конфиденциальности или же даже сам факт обращения к медиатору должен оставаться неразглашенным.

Незаинтересованность в предложении медиации как альтернативного метода урегулирования конфликта сторонам теми лицами, к которым обращаются за содействием в урегулировании конфликта (адвокаты, юристы, консультанты), в том числе:

- в силу сравнительной оценки последними собственной финансовой выгоды (судебные процедуры длятся дольше и при почасовой оплате могут принести последним более высокие дивиденды),
- в силу восприятия медиаторов как конкурентов (что не соответствует действительности).

Привлечение таких специалистов возможно и в медиации как непосредственных участников процесса, так и в качестве заочного сопровождения. Во многих случаях отмечается целесообразность сопровождения консультантами своих клиентов в медиации, так как своевременная правовая оценка или подсказка допустимых по закону вариантов способствует скорейшему достижению результата. Практикуется и привлечение медиаторами независимых консультантов. Урегулирование конфликта с помощью медиации гарантирует удовлетворенность клиента адвоката, что создает основу для будущей успешной практики. Стороны выигрывают не только потому, что находят разумное решение проблемы – они экономят массу времени, которое в противном случае ушло бы на защиту своей позиции или обвинение противника в ходе судебного разбирательства [4].

Как отмечает в своей книге Дэвид Ричбелл, медиатор, специализирующийся в сфере строительства, будучи изначально сотрудником этой отрасли и уже более 20 лет осуществляющий практику делового посредничества: «удивляет и то, что как правило медиаторов-юристов предпочитают медиаторам, не имеющим юридического образования и опыта. Однако, исход медиации редко определяют юридические аргументы, так как медиация – это, по большому счету, коммерческие переговоры, а кто способен оказать большую помощь в ходе коммерческих переговоров, чем медиатор имеющий опыт в бизнес-структурах? Медиация – это переговоры, проводимые с помощью профессионала, поэтому в роли медиатора полезнее окажется человек, имеющий опыт проведения переговоров по коммерческим вопросам» [4].

Особенности менталитета. Выделяют два основных стиля управления конфликтом – конкурентный и кооперативный. Медиация может быть использована для урегулирования всех типов конфликтов, в которых участники имеют желание и возможность сохранять контроль над принятием решений. На практике стороны чей конфликт окрашен сильными эмоциями, чаще заинтересованы в одержании победы ради морального удовлетворения даже если это сопровождается реальным ущербом для себя.

Восприятие медиатора, как внешнего актора, которому может быть передано компетентное вынесение решения в сложившемся споре, из чего следует запрос сторон на специализированную экспертность. Специализация медиатора в определенной мере может способствовать решению спора посредством лучшего понимания, какие подбирать вопросы и раскрывать темы. Однако, ответственность за принимаемые решения остается на сторонах и именно стороны выступают экспертами в своей сфере деятельности. Накопленный мировой опыт подтверждает, что медиатор в первую очередь эффективен с точки зрения психологических компетенций и владения психотехнологиями. Медиатор не только не обязан, но по требованиям российского закона о медиации и не имеет права предлагать сторонам рекомендации (если стороны не договорились об ином).

Восприятие медиатора как лица, способного и заинтересованного переговорным путем склонить другую сторону принять условия, выдвигаемые иницилирующей стороной. Намеренное участие медиаторов в створе подрывает доверие к институту медиации, но зачастую специалисты попадают в такие схемы случайно, и сами становятся жертвами обстоятельств. В любом случае, это угроза репутации и несения ответственности медиатора, в том числе уголовной [6].

Как отмечает Карпенко А.С., д-р психол. наук, заведующая кафедрой общей и социальной психологии Школы бизнеса и международных компетенций МГИМО, центр влияния на общественность переместился в СМИ [8]. И здесь нельзя обойти стороной популярный телесериал отечественного производства «Медиатор», который девальвирует представления общественности о медиаторе, создавая из него образ беспринципного манипулятора, пренебрегающего общепризнанными человеческими ценностями. По мнению автора, Минкультуры России стоит обратить внимание на этот сериал с точки зрения дискредитации услуги и введения населения страны в серьезное заблуждение о медиаторе и его роли.

Негативная коннотация понятия «конфликт»: склонность избегать признания факта конфликта, восприятия его как вражды; подмена понятий «конфликта» и «конфликтности», опасения «быть конфликтным»; склонность полагать, что конфликт следует урегулировать только если он вошел в фазу высокой эскалации, в то время, как согласование интересов возможно на этапе формирования любых договоренностей, в которых стороны выступают со своими несовпадающими позициями и интересами.

В 2012 году ООН подготовила Руководство по вопросам эффективной посреднической деятельности, в котором подчеркивается необходимость глубокого понимания посредничества и осознания как его потенциала, так и ограничений в качестве средства предотвращения, регулирования и разрешения конфликтов [7]. Руководство ООН разработано в качестве ресурса для субъектов, оказывающих поддержку посредническим мероприятиям в политической медиации в сфере международных отношений (межгосударственные конфликты). Автор убежден, что аналогичное руководство целесообразно разработать для использования в гражданской сфере и считает, что необходимо вести активную политику распространения корректной и ясной широкому кругу лиц информации о понятии медиации, логике посреднической деятельности, ее принципах и ключевых аспектах.

Более того, важно вести работу по повышению осведомленности о медиации в смежных профессиональных кругах (среди представителей судебной системы, адвокатов, юристов, оценщиков, консультантов, аналитиков), предлагая увидеть в медиации качественное разрешение споров, не несущее в себе рисков неисполнения или актуализации разбирательств.

Интересным является и зарубежный опыт. Например, в Объединенных Арабских Эмиратах выделены сферы, в которых медиация

является обязательной: трудовые вопросы, семейные споры, арендная и страховая сферы.

Для категорий споров в этих сферах созданы государственные центры медиации в целях профилактики судебных разбирательств (предотвращения передачи спора на рассмотрение в суд). Судебная инстанция не станет рассматривать дело, если предварительно оно не было рассмотрено в соответствующем центре медиации. Существует определенная форма документа NOC (non obligation certificate, сертификат об отсутствии возражений передачи дела в суд), который выдается соответствующим центром медиации и подтверждает, что медиация была проведена и вопрос невозможно разрешить посредством процедуры медиации/стороны не способны достичь договоренностей в медиации.

Предвосхищая возражения, связанные с тем, что подход ОАЭ нарушает принцип добровольности: 1. Подход способствует осведомленности о медиации. Порой стороне для добровольного принятия решения о привлечении медиатора не хватает информированности о самом факте наличия такой услуги или же подробных представлений о процессе. 2. Некоторые стороны не решаются выступить первыми с предложением медиации, так как считают, что вторая сторона сочтет это слабостью – направление в медиацию государством снимает часть психологической ответственности за инициацию процедуры. Медиация в трудовых спорах является обязательной и в других странах, например, в Турецкой Республике.

Опыт Турции интересен и тем, что медиатор обладает правом заверять медиативные соглашения самостоятельно [1] (в отечественной практике заверять внесудебное медиативное соглашение имеет право нотариус, а на этапе судебных разбирательств – судья). Поскольку Турция является участником Сингапурской конвенции о медиации (Конвенция ООН о международных мировых соглашениях, достигнутых в результате медиации, Нью-Йорк, 2018 г.), медиативное соглашение, заверенное турецким медиатором, будет иметь силу во всех государствах-участниках конвенции, что имеет значение для трансконтинентальных споров. В Турции, как и в ряде других стран, медиация является лицензируемой деятельностью и требования, предъявляемые к специалистам существенно выше, в том числе, медиаторы сдают экзамены.[1].

Повышение требований к профессиональному сообществу

В России также обсуждают необходимость повышения ценза на экспертность медиаторов и различные меры, обеспечивающие наполнение рынка высококвалифицированными кадрами (введение экзамена, формирование реестра медиаторов на портале Минюста России и др.).

По мнению автора, требуются изменения и в процессе образования. Автор развивает понимание британских медиаторов Стрессера Ф и Рэндолфа П., что медиация имеет много общего с краткосрочной экзистенциальной терапией и предлагает обратиться к практике подготовки психотерапевтов и клинических психологов: представляется целесообразным развитие института супервизии для медиаторов, так как посредством супервизии повышается психологическое развитие специалистов наряду с непосредственным обучением. Подробный доклад будет представлен в материалах круглого стола РГУП, посвященного теме медиации в налоговой, банковской и страховой сферах от 27 февраля 2023 г. Тезисно выступление опубликовано в журнале Медиатор.рф [9].

В диалоге с Карпенко А.С., Харитонов А.Н., к.психол.наук, супервизор и президент Русского психоаналитического общества, отмечает, что подготовка психоаналитиков, предполагающая прохождение личного психоанализа и супервизионной практики под руководством 2-3х специалистов, обеспечивает безопасность психологической работы и создание высокой профессиональной культуры [8].

Работа медиатором также требует обеспечения психологической безопасности и ответственности медиатора перед сторонами в части применения психотехнологий: понимания устройства психики, понимания закономерности развития памяти, воображения [8], хороших личных границ, обуславливающих истинную нейтральность медиатора, его способность не присоединяться к стороне, проявлять ассертивность, обладать навыками, необходимыми для работы в зоне конфликта, например, сохранять диссоциацию относительно предмета спора и позиций, убеждений, ценностей сторон.

К сожалению, отсутствие первичной фундаментальной подготовки медиаторов в сфере психологии, словами Карпенко А.С., девальвирует тонкий процесс работы медиатора.

Управление деловыми конфликтами и вклад в повестку ESG

Пока мы рассуждаем на тему требований к профессиональному сообществу, современный мир и стоящие перед человечеством вызовы предъявляет не меньшие требования к самому бизнесу. Наблюдается устойчивая тенденция на повышение корпоративной социальной ответственности и вклада в достижение Целей устойчивого развития ООН (ЦУР), принятых на 70-й сессии Генеральной ассамблеи ООН в сентябре 2015 года в качестве новой мировой программы, как в силу личных убеждений, так и в силу ожиданий гражданского сообщества.

Медиация по своему содержанию и философии отвечает концепции устойчивого развития, использование медиации как технологии управления конфликтами направлено на достижение ЦУР №№ 16 и 17.

Следовательно, компании, интегрирующие медиацию в свою корпоративную культуру, могут использовать этот аспект в позиционировании компании, как ориентированной на устойчивое развитие.

Интеграции медиации в корпоративную культуру может быть выражена следующими фактическими действиями:

- Приглашение медиатора для проведения ознакомительной сессии: знакомство с коллективом, презентация услуги, разъяснение сути и преимуществ метода. Может включать разбор существующих споров, проведение игрового кейса для понимания алгоритма и особенностей процедуры.

- Установление партнерства с медиатором. Медиатор-партнер осуществляет супервизию для руководителей, способствующую повышению эффективности разрешения оперативных конфликтов, проводит диагностику конфликта, помогает руководителям, штатным советникам, юристам, HR-ам взвесить целесообразность проведения медиации в конкретных конфликтных ситуациях. Медиатор-партнер с компетенциями проект-менеджера может проработать создание внутреннего бизнес-процесса по интеграции медиации.

- Создание бизнес-процесса по организации и проведению медиации: разработка в корпоративных порталах «кнопки» заказа медиации (форма заявки, шаблон служебной записки); выделение комнаты для проведения медиации. Компания может зафиксировать в локальных документах, что берет на себя расходы, связанные с корпоративной медиацией.

Такие мероприятия позволят составить корректные представления о процедуре. Прогнозируемость снимает часть напряжения с участников конфликта. Знакомство с медиатором позволит собрать представление о самом медиаторе, его подходах, убедиться, что медиатор по своим личным качествам солидарен корпоративному духу.

Если компания разрабатывает в сфере устойчивого развития по международные стандарты GRI (в России к таким относятся Сибур, Алроса, Газпром, Роснефть, Норникель и др.), применение медиативной оговорки может быть использовано в качестве механизма рассмотрения жалоб и быть подробно раскрыто в соответствии с GRI 103: Management Approach («Управленческий подход», 103-3-c-vi).

Таким образом, использование медиации в качестве инструмента управления конфликтом может не только задействовать потенциал

конфликта в развитие, но и повысить инвестиционную привлекательность компании по ESG-параметрам.

Источники и литература

1. Видеоконференция «День Турции в Центре медиации при РСПП», 20 марта 2023 г. // URL: <https://mediation-rspp.ru/events/den-turczii-v-czentre-mediaczii-pri-rspp-turkey-business-day-in-the-rspp-mediation-centre/>, дата создания запроса: 16.05.2023
2. Медиация для менеджеров. Разрешение конфликтов и восстановление рабочих отношений / Джон Кроули, Кэтрин Грэм. – М.: Международный центр управленческого и политического консультирования, 2010. -304 с. – ISBN 978-5-98872-019-5
3. Медиация как альтернативная процедура урегулирования споров: что необходимо знать судье, чтобы компетентно предложить сторонам обращение к процедуре медиации: учеб. пособие для вузов, обучающихся по специальности «Юриспруденция» / Цисана Шамликашвили. – М. Межрегиональный центр управленческого и политического консультирования, 2010. – с.160 – ISBN 978-5-98872-020-7
4. Медиация в строительном и девелоперском бизнесе. М: Межрегиональный центр управленческого и политического консультирования, 2011. – с. 256. – ISBN 978-5-98872-021-8
5. Медиация: психологический взгляд на разрешение конфликтов / Стрэссер Ф и Рэндолф П. – М: Издательство ООО «Межрегиональный центр управленческого и политического консультирования», 2015 – 196 с. – ISBN 978-5-98872-038-6
6. Мошеннические схемы с использованием медиативных соглашений // Медиатор.рф. URL: <https://xn--80ahcnr00o.xn--p1ai/business/moshennicheskie-skhemy-s-ispolzovaniem-mediativnykh-soglasheniy/>
7. Организация Объединенных наций (ООН), «Руководство по вопросам эффективной посреднической деятельности», 2012 г.
8. Психотехнологии: проблемы, опыт, инновации. Диалог А.С.Карпенко и А.Н.Харитоновна. // URL: <https://youtu.be/R1B7PechXg8> , дата создания запроса: 16.05.2023
9. Супервизия для медиаторов // Медиатор.рф. URL: <https://xn--80ahcnr00o.xn--p1ai/pro/superviziya-dlya-mediatorov/> , дата создания запроса: 16.05.2023
10. Основы медиации как процедуры урегулирования споров. Учебное пособие / ц. Шамликашвили – М.: Издательство ООО «Межрегиональный центр управленческого и политического консультирования», 2013 – 128 с. – ISBN 978-5-98872-030-0

**СОВРЕМЕННЫЕ ПСИХОТЕХНОЛОГИИ
В УПРАВЛЕНИИ, ПОЛИТИКЕ, БИЗНЕСЕ, ОБРАЗОВАНИИ
И ИСКУССТВЕ**

**Материалы Четвертой
Международной научно-практической
конференции, Москва, июнь 2023 г.**

Подписано в печать 20.05.2024.
Формат 60×90/16. Усл. печ. л. 30,5.

ООО «Русайнс».
117218, г. Москва, ул. Кедрова, д. 14, корп. 2.
Тел.: +7 (495) 741-46-28.
E-mail: autor@ru-science.com
<http://ru-science.com>