

# ТЕОРИЯ МЕДИАЦИИ

---

---

Мариям Арпентьева<sup>1</sup>

## КОНСЕНСУС: ПСИХОЛОГИЯ ОРГАНИЗАЦИИ ПЕРЕГОВОРОВ

**Аннотация.** Разрешение конфликтов и проблем в современном мире представляет собой сложную проблему. Одна из наиболее продуктивных практик решения связана с достижением консенсуса. Консенсус – согласие по основным вопросам при отсутствии возражений по существенным вопросам, к которому приходят участники переговоров. Акторы, участвующие в процессе диалога в консультировании, медиации, управлении и т.д. вступают в диалогические отношения, по сути, являющиеся переговорами между ними. Поэтому теория ведения переговорного процесса позволяет понять внутренние аспекты анализа процесса нахождения консенсуса.

**Ключевые слова:** посредничество; диалог; медиация; консенсус; переговоры; конфронтация.

**Mariam Arpentieva**

## CONSENSUS: PSYCHOLOGY OF THE NEGOTIATIONS ORGANIZATION

**Abstract.** Resolution of disputes and conflicts in the modern world is a complex issue. One of the most productive practices solution is the consensus. Consensus is an agreement on major issues in the absence of objections on important matters, that is reached by the negotiating parties. The actors involved in the process of dialogue in counselling, mediation, management, etc. enter into dialogic relations, in fact, is a negotiation between them. So the theory of negotiation process allows us to understand the internal aspects of the analysis of the consensus building process.

**Key words:** mediation; dialogue; mediation; consensus; negotiation; confrontation.

---

<sup>1</sup> © М. Арпентьева, 2017.

## Введение

Разрешение конфликтов в современном мире представляет собой сложную проблему. Одна из наиболее продуктивных практик решения связана с достижением консенсуса. Консенсус — согласие по основным вопросам при отсутствии возражений по существенным вопросам, к которому приходят участники переговоров. Как метод принятия решений, консенсус стремится быть: интегративным или включающим (в принятии решения методом консенсуса должны участвовать все участники проблемы), совместным (участники должны стараться прийти к самому лучшему из возможных решений для группы и всех ее членов, в том числе — не отстаивать мнение большинства, в ущерб меньшинству и наоборот), равноправным (участники группы должны постараться сделать равный вклад в процесс, они имеют одинаковую возможность внести или изъять предложение, дополнить его или трансформировать), направленным на решение (участники стремятся к приемлемому для всех эффективному решению, используют компромисс и другие методы принятия решений во избежание новых проблем и разрешение имеющейся проблемы, согласование более или менее «взаимоисключающих» точек зрения). Конфликт — это ситуация, в которой каждый человек или группа находятся под влиянием одновременно нескольких более или менее равных сил. Конфликты и проблемные ситуации представляются неизбежной частью организационной и повседневной жизни. Правила компетентного общения и менеджмент конфликтов — важная часть работы специалистов, а также иных субъектов как неоднородных акторов, разрешающих разные по типу, уровню сложности и масштабности проблем.

**Целью настоящего исследования** явился анализ основных теорий и способов разрешения конфликтных и проблемных ситуаций в повседневном взаимодействии акторов и менеджеров. Успешное управление конфликтами в повседневной жизни и профессиональной и государственных организаций предполагает изменение своего отношения к ним и интерпретация конфликтов и проблем как результатов рассогласования представлений людей о себе и мире. Решая конфликты и проблемы, акторы должны быть направлены на принятие потребностей, целей и ценностей оппонентов, а также осознание собственных интересов и вкладов в конфликт, важна ориентация на достижение общих целей и принятие альтернативных точек зрения, достижение консенсуса. Предпочтительные стратегии достижения консенсуса — компромисс и сотрудничество — связаны с отношениями партнерства, хороших коммуникативных умениях и знаниях, наличии толерантности и умения решать проблемы. Межличностные отношения в повседневной жизни очень часто становятся причиной конфликта. Однако, наличие проблемы или конфликта может рассматриваться в качестве показателя развития общества и организации. Анализ показывает, что часть конфликтов являются очень важными и продуктивными, поскольку они обнаруживают системные проблемы, дают возможность для обнаружения скрытых негативных процессов и приводят к генерации новых решений и альтернатив. Важно также отметить необходимость

управления разрешением конфликтов и проблем в современном, многосоставном и многоуровневом мире. Усложнение сообществ и процессов их развития, умножение разнообразия проблем управления этими сообществами и их развитие, актуализируют необходимость разработки подходов, интегрирующих практическое разнообразие этих проблем. Необходима разработка подходов, создающих единые, теоретические модели и мета-модели, позволяющие не только оптимизировать способы управления, но и ответить на вопрос о том, что такое управление и какое именно управление необходимо для развития сообществ как примеров сложных, развивающихся систем. Акторы, участвующие в процессе интересубъективного управления, вступают в коммуникационные отношения, по сути, являющиеся переговорами между ними. Поэтому теория ведения переговорного процесса позволяет понять внутренние аспекты анализа процесса нахождения консенсуса.

## **Психологические аспекты переговоров**

Психологические основы переговорного процесса отражают общие принципы компетентной коммуникации, направленной на достижение консенсуса и построение отношений сотрудничества [Роджерс 1997, 2006]:

1) принятие(безусловное) как уважение к себе и партнеру как (необходимым) фактам бытия, существующим сами по себе, не зависящим ни от чьих желаний и не требующих для подтверждения своей значимости иных обоснований: диалог — это важная встреча, событие в жизни каждого и всех участников;

2) безоценочная эмпатия как реальное присутствие, включенность в диалог, вместо общения с фантомами, исходящего из прошлого опыта и нацеленными на экономию ресурсов: диалог — это усилие пойти навстречу — другому, себе, проблемной ситуации;

3) конгруэнтность и аутентичность как свобода быть собой и не мешать быть собой другим, как искренность — свобода смотреть в лицо происходящему, происходившему или грядущему, каким бы оно не было: диалог — это способность быть, присутствовать в ситуации без стремления уклониться и избежать ответственности, страданий и открытий;

4) конкретность как реалистичность, аргументированность диалогического дискурса коренным образом отличает его от дискурса властно-бюрократического, фатически-отчужденного от реальности основанными на классической, рационалистической модели управления инструкциями и интересами самих бюрократов, созданной ими системы «моноакторных монолитов», согласно «железному закону бюрократии» поглощающих все остальные интересы и основания: диалог выступает как ценностно-смысловая фокусировка коммуницирующих, предполагающая, что

а) взаимодействие должно быть предметным и осуществляться в каждой конкретной ситуации по поводу данной ситуации («здесь-и теперь», а не «там и тогда»), смена предмета взаимодействия и переход к обсуждению «старых ран», так же, как и «вероятных» с точки зрения участников взаимодействия сценариев

развития ситуации должно осуществляться именно в модусе прошедшего, то есть ушедшего, миновавшего, или вероятного, то есть возможного, наряду с другими вариантами развития событий. Способность видеть мир таким, каков он есть, жить в настоящем и настоящими ценностями, отношениями, означает принятие человеком принципа реальности, дает возможность достигать консенсуса и принимать успешные и эффективные решения. К решению нужно прийти и, в каком-то смысле, заслужить. Даже если «все было понятно с самого начала», принятое группой решение отлично от решения, предложенного кем-то одним или частью группы: «заслуженное решение» — это решение общее, решение, освоенное, внутренне принятое и готовое к реализации всеми членами «ситуативной ассоциации»;

б) взаимодействие должно быть персонифицированным, отражающим переживания коммуницирующих: попытка жить чужой жизнью, пережить или осознать что-то за других, непродуктивна и бессмысленна. В коммуникации нужно уметь говорить от своего имени (лица), а для этого необходимо понимать, принимать самого себя и разрешать самому себе жить, пропускать предложения, знания и иной опыт членов ассоциации «через себя». Если актер (-ы) не способен (способны) быть собой, нужно потратить время и силы на то, чтобы человек (люди) сумели найти самих себя, точку «внутреннего равновесия», осознать свои ценности и позицию;

с) взаимодействие должно быть обращенным, учитывающим другого, как его особенности, таки «всеобщую человечность». Каждое высказывание должно быть обращено к конкретному партнеру (партнерам) как к людям: попытки упростить ситуацию и вести диалог в фантомах прошлого опыта или попытки предвосхитить ситуацию, смоделировав «удобного партнера» непродуктивны. Важная часть диалога посвящена знакомству людей друг с другом: попыткам понять — «кто этот человек». Диалог как событие со-бытия предполагает, то партнеры должны «заслужить собеседника»: мир другого открывается не вдруг, но тогда и там, где партнер способен к принятию другого мира, где он способен к взаимному, «двойному самораскрытию».

Человек и общество страдают и перегружены проблемами, вовлечены в длительные и активные конфликты во многом постольку, поскольку постоянно «говорят не о себе и не с другими». Они заняты не своими делами, решая проблемы не так, как подсказывает им их собственный опыт и жизнь. а так, как это регламентируется «системными монолитами». Переговоры как построение общего смыслового пространства, как процесс достижения консенсуса, позволяют понять: с кем, кто и о чем говорит. Они позволяют понять, что происходит на самом деле, понять как с этой реальностью, спрятанной прямо перед глазами обычного человека — потребителя и служителя бюрократической системы, нужно себя вести. Они позволяют превратить конфронтацию в компонент развития, компонент исследования ситуации и альтернатив ее преобразования. Решение проблемы означает способность, готовность и подчас даже риск — говорить с другими людьми (человеком), стремясь понять их (кто они), от собственного лица, то есть лица такого же, как они — человека: могущего ошибаться, стремящегося решать проблемы лучшим из известных ему способов, совершать поступки, отражающие его истинные жизнен-

ные цели — любовь. Принятие, понимание, конгруэнтность и конкретность — четыре практических выражения любви в отношениях людей, в том числе в «ситуативных ассоциациях». Эти четыре условия дают возможность понимания людьми друг друга, себя и мира, продуктивного и эффективного осмысления и преобразования проблемных ситуаций разного типа. Они позволяют преодолеть конфликт, использовав конфронтацию в целях развития сотрудничества и решения проблемы [Адлер 1997; Арпентьева 2015; Горянина 2002; Жуков 2003] (табл. 1).

В обыденной ситуации нарушение или отсутствие взаимопонимания проявляется в ряде барьеров и сопротивлений, а также в конфликтном поведении, предполагающем отстаивание обыденных для участников конфликта позиций, а также деформацию взаимоотношений между людьми, доходящую — через фрустрацию потребности в любви (уважении и принятии, понимании и сопричастности, искренности и включенности) и ограничение взаимодействия «контактом персон», прячущих боль человека (блокады жизненного опыта) социальных масок, подчас до полного их разрыва. В ситуации переговоров отсутствие или нарушение взаимопонимания — один из важных моментов развития отношений: преодоление барьеров и сопротивлений взаимопонимания рассматривается как важный компонент взаимодействия, без которого никакое развитие человека и его отношений невозможно [Фишер, Юри 1992; Мастенбрук 1992; Лебедева 1993; Gelderloos 2006; Hartnett 2011].

Поскольку один человек не в состоянии понять всё многообразие смыслов ситуации, он должен воспринять от других то, чего не достаёт в его собственном опыте. С этой целью организуется (или самоорганизуется) интересубъективное сообщество, призванное сформировать общее смысловое пространство применительно к данной ситуации. Участники интересубъективного сообщества пытаются договориться (т.е. ведут переговоры) в поисках выхода из ситуации. Рождаются интересубъективные знания и умения, выступающие как продукт соглашения.

Для достижения взаимопонимания неоднородных акторов в процессе принятия решения о том, каким образом будет урегулирована проблемная ситуация, самими акторами разрабатывается интересубъективная «теория управления», которая играет роль своеобразной интеграционной платформы, содействующей сближению их позиций: акторы понимают, что должны найти общее понимание и принять решение, а также, при наличии ресурсов и полномочий, реализовать это решение в сотрудничестве с другими группами акторов и управленцами. Эта теория, по сути, близка основным положениям эвергетики как науки об интересубъективном управлении. Важный элемент интересубъективной теории управления, разрабатываемой и/или поддерживаемой акторами в процессе организации взаимодействия, — введение аргументированного дискурса, в основе которого лежит признание рациональности акторов, желающих договориться (прийти к решению и/или консенсусу) и понимающих необходимость этого. Умение и знание как вести аргументированный диалог для того, чтобы прийти к созданию единого смыслового пространства, к консенсусу, понимание основных этапов переговорного процесса — важные элементы теории и практики интересубъективного управления [Виттих 2014с.].



**Таблица №1. Трудные ситуации переговоров и основные принципы диалога (начало)**

<b>Наиболее типичные трудные ситуации</b>	<b>Возможные пути преобразования трудных ситуаций</b>
<b>Конфронтация и принятие</b>	
Собеседник раскрывается в самом начале; вызывая раздражение и недовольство других участников; непринятие выступает как норма, которая тормозит раскрытие участников	Участник раскрывается на продвинутых стадиях; отсутствует раздражение и недовольство других участников; принятие выступает как норма, которая помогает участникам
Стремление «задавить собеседников»; асимметрия как непринятие одного собеседника и принятие другого, интолерантность к отличиям	Поддержка участника одним из собеседников или посредником; принятие, поддержка собеседника в конфронтации при одновременном избегании давления на других, толерантность к отличиям
Неиспользование, неполная реализация собеседником и посредником своих возможностей; отсутствие осознания ограничений	Использование собеседником и посредником своих возможностей; осознание и преодоление ограничений как совместное развитие
Вынесение «возмущения» в группу, в контакт с собеседником или избегание «возмущений», их погашение, интолерантность к неопределенности	Проработка и осмысление «возмущений» или страха «возмущений», исследование конфронтаций, толерантность к неопределенности
<b>Конфронтация и конгруэнтность</b>	
Соккрытие или неадекватное, искаженное выражение переживаний собеседником и посредником; конфронтация избегается и не осмысливается; возникает ситуация скрытой конфронтации	Неискаженное и уместное выражение переживаний собеседником и посредником; ситуация открытой конфронтации; конфронтация проживается и осмысливается
Провоцирование конфликтных ситуаций, перепроверки, подозрение и шпионаж / доносительство; невыполнение заданий и игнорирование просьб собеседников; двойная связь как парадоксальная коммуникация с противоречащими посланиями	Естественность ситуации, доверие к переговорному процессу и к собеседникам, запреты унижающих и разрушающих искренность форм поведения; как результат – выполнение заданий и просьб других участников; прозрачность коммуникации и посланий
Диалогическая и жизненная некомпетентность; личные проблемы, участие «непроработанных», некорректно ведущих себя собеседников, внесение ими неконгруэнтности в диалог, межличностные отношения и затруднение преобразований	Отсутствие серьезных личных проблем; диалогическая и жизненная компетентность; «проработанность» собеседников; помощь в достижении конгруэнтности, посредники выступают как эталонные участники (опытные, настроенные на взаимопонимание, построение отношений и преобразование собеседники)
Неискренние, двойственные послания собеседников и посредников, эпатазирующее раскрытие — как демонстрация и игра для достижения статуса, игнорирование «слабых сигналов» (предупреждений и угроз), «слабых голосов», суета борьбы за выживание	Чистые, искренние и понятные послания собеседника и посредника; реальная открытость человека, не только «сильным» но и «слабым» сигналам и голосам в себе и мире, открытость, не имеющая скрытых мотивов

**Таблица №1. (окончание)**

<b>Конфронтация и понимание</b>	
Защита, неосознанное ее использование; трудная ситуация как типичный случай; агрессивное осмысление самораскрытия (непонимание) как опасный прецедент	Самораскрытие, отказ от защиты, ее рефлексия; ситуация, когда осознанная защита неэффективна; трудная ситуация как особый случай; неагрессивное осмысление самораскрытия как обучения (шанс научиться слушать)
Неспособность дослушивать и быстрое понимание (как правило, стереотипное, агрессивное); игнорирование различий понимания происходящего участниками как людьми и субъектами диалога	Способность дослушивать при отсутствии агрессивности, нестереотипность понимания; обнаружение и осмысление участниками различий понимания происходящего как людей и как субъектов диалога
Обманчивая сложность игр и манипуляций; страх самораскрытия; игровая маскировка; травмирующее взаимодействие	Обманчивая простота искренних действий; «игра» собеседника или посредника не поддерживается; поддерживается самораскрытие; возвращение к искренним переживаниям
Ригидный или неустойчивый, слабо осознанный стиль поведения человека в общении со значимыми другими; трудно принять и изменить понимание себя и другого	Осознанный стиль поведения человека в коммуникации со значимыми другими; человеку легко принять и изменить понимание себя и другого
<b>Конфронтация и конкретность</b>	
Фатическое общение; беспредметность; многочисленность «подтекстов»; избегание прямой коммуникации	Значимость темы коммуникации; предметность; конкретность высказываний; отсутствие «подтекстов», прямота
Деперсонифицированность; игнорирование собеседника как индивидуальности; нарушение личностных границ, игнорирование проблемности и важности ситуации, сигналов и людей	Персонифицированность; соблюдение личностных границ; трансляция и подтверждение значимости собеседника и его мнения, значимости ситуации, сигналов и людей
Трансферы (переноса и иллюзии), отсутствие обращенности и самопонимания. Жизнь за других	Обращенность и проработка переносов и иллюзий: трансферов / фантомов, развитие самопонимания. Своя жизнь
Арефлексивность, «механистичность» коммуникации как реализация «защитных» программ, манипулирование	Рефлексивность, включенность в коммуникацию, ее непрерывное осмысление, взаимная актуализация собеседников

Конфронтационное поведение как поведение, направленное на исследование и опровержение обыденных позиций, фрустрацию привычных для (части) акторов шаблонов осмысления себя и мира, направлено на удовлетворение потребности участников в любящих, трансперсональных отношениях, позволяющих выйти за рамки искажающих коммуникацию и создающих проблемы «масок» и блокад. Оно направлено на углубление и расширение взаимо-

отношений, их качественное развитие в ходе решения проблем их внутреннего и внешнего мира. Решая проблемы, люди не только учатся взаимопониманию в конкретной ситуации, но и налаживают взаимоотношения друг с другом, развивают человеческий, социальный и культурный капитал общности. Это «долговременное» следствие работы «ситуативных ассоциаций» очень важно, поскольку формирование отношений доверия и понимания, любви и принятия, искренности и честности, открытости и конкретности — важное условие диалога в обществе, диалога общества и государства, общества и бизнеса [Лакан 2009; Лэйнг 1995; Оптинские старцы 2012; Петровская 2007; Jourard 1973; Kyle 2014].

С технической точки зрения множество интерсубъективных технологий можно представить рядом практик достижения консенсуса в процессе принятия решения и его реализации [Арпентьева 2014; Базаров, Чиннова 2012; Бесемер 2004; Красовский 1989; Лейблинг, Прайор 2008; О'Нил 2005; Огнев 2003; Уинслэйд, Монк 2009; Уитворт, Кимси-Хаус, Сэндал 2004; Fattah 1997; Gold 1993; Menninger 1942; Zehr 2005] (табл. 2).

**Таблица №2. Примеры интерсубъективных технологий и способы достижения консенсуса**

<p>Моделирующие деловые игры и недирективные тренинги и группы самопомощи: консенсус – результат «интегрирующего впечатления», обмен пониманиями, их исследование, позволяет сформулировать общее «впечатление» и решение</p>	<p>Актеры инициируют, исследуют, принимают и внедряют решения, накапливают опыт и обращают внимание общественности и управленцев на него и его результаты</p>	<p>Посредники-коучи инициируют и активизируют процессы исследования, обращают внимание акторов и управленцев на опыт акторов</p>	<p>Управленцы инициируют и активизируют процессы исследования, участвуют как ко-акторы в исследовании, учитывают опыт и результаты деятельности акторов</p>
<p>Совместные исследования и мероприятия типа «субботник»: совместная деятельность как совместное решение микропроблем развивает совместимость как сходство пониманий и моделей поведения / коммуникации</p>	<p>Актеры инициируют, исследуют, принимают и внедряют решения, накапливают опыт и обращают внимание общественности и управленцев на свою деятельность и ее результаты, опыт</p>	<p>Посредники инициируют и активизируют процессы исследования, принятия и исполнения решений, обращают внимание акторов и управленцев на опыт акторов</p>	<p>Управленцы инициируют, активизируют и наблюдают процессы исследования, принятия и исполнения решений, участвуют как ко-акторы в исследовании, исследуют опыт и результаты деятельности акторов</p>



<p>Фокус-группы: модератор помогает актерам высказать их понимание, в ходе высказываний понимания себя и мира у участников дополняются и корректируются, а у модератора формируется «интегрирующее впечатление» (понимание) и варианты решения проблемных ситуаций</p>	<p>Актеры исследуют область и решения проблем, исследуют внедрение решений, в том числе опыт управления и деятельность посредников</p>	<p>Посредники-модераторы активизируют исследования. передают управленцам данные актеров, предлагаемые ими и посредниками решения проблем и осмысление результатов внедрения, предлагают решения и анализируют опыт актеров</p>	<p>Управленцы инициируют исследования групп актеров, участвуют как ко-актеры в исследовании, обсуждают решения с посредниками. принимают решения и внедряют их</p>
<p>Посредничество и медиации/ альтернативное решение споров: посредник помогает найти «точки соприкосновения», пересечения, а также исследовать «точки различий», оценить их значимость и принять консенсусное решение</p>	<p>Актеры инициируют и активизируют исследования и решения, исследуют и рекомендуют принять то или иное решение или принимают решения в рамках собственных полномочий / возможностей и ограничений</p>	<p>Посредники инициируют и активизируют исследования и решения актеров и управленцев, участвуют в исследовании, принятии и внедрении решений вместе с управленцами</p>	<p>Управленцы инициируют и активизируют исследования и решения, участвуют как ко-актеры в исследовании, участвуют в исследовании, принятии и внедрении решений</p>

Важную роль в достижении внутреннего консенсуса – консенсуса внутри группы имеет соблюдение принципов коммуникации, грамотное преобразование ситуаций конфронтации, аргументированный дискурс, признаками которого являются обращенность, персонифицированность и предметность. В достижении внешнего консенсуса, взаимопонимания между «ситуативными ассоциациями» и представителями управления (организацией, регионом, страной) важную роль играет конвент – совет/группа актеров, организующих сотрудничество ассоциации с другими ассоциациями и «системами» управления и регулирующих переговоры и опирающихся на принципы нейтральности и оперативности, консенсуса и социальности [Виттих, Моисеева 2016: 55,56].

Отметим также, что, помимо «вынужденности», ситуативные ассоциации формируются как ассоциации благотворительные, как ассоциации самопомощи и взаимопомощи в контексте реализации идеологии социального служения. восстановления и развития культуры как культуры со-бытия [Кудринская 2006; Николаев 2010; Остапенко 2010; Отец Арсений 2016; Силласте 1994; Швейцер 1996]. Ситуационные ассоциации, конвенты и их работа, включая переговоры и сотрудничество внутри ассоциаций и переговоры и сотрудничество с органами управления организациями, регионами и странами – практический канал реализации идеологии социального служения и эвергетики как науки об интересубъективном управлении как осмыслении и преобразовании проблемных ситуаций повседнев-

ности ситуативными ассоциациями и образующими их неоднородными акторами [Арпентьева 2015; Виттих 2013; Виттих, Моисеева, Скобелев 2013; Vittikh 2014]. Эта наука существует наряду с традиционными концепциями управления, описывающими управленческие моноакторные или «монолитные системы», действующие по законам «мира систем», их императивам объективности, разделяющими мир на управляющих и управляемых. Эвергетика позволяет решить задачи привлечения к управлению обществом само общество, заменить насильственные формы управления ненасильственными. Погружение /погруженность в проблемную ситуацию и ответственность акторов в эвергетике и интерсубъективных технологиях во многом противоположны должностной ответственности руководителей, смотрящих на ситуацию «извне»: аргументированный дискурс управления противоположен дискурсу властно-бюрократическому. Этика — важнейший компонент эвергетики как теории интерсубъективного управления, расширяющей горизонты сциентистской модели управления, возвращающей в управление субъектность и субъективность на равных правах с объективностью. Современная наука не может быть наукой вне нравственных ценностей, также как развитие общества и государства невозможно без их ориентации на духовно-нравственные императивы, позволяющие достигать и развивать консенсус, взаимопонимание в бесконечном калейдоскопе проблемных ситуаций повседневности [Виттих 2013; Виттих Моисеева, Скобелев 2013; Шредер 1991].

## **Заключение**

Консенсус выступает как антипод «вынужденному режиму внешнего согласия», «демократического голосования», при котором нужны и позиции многих людей просто игнорируются. Консенсус требует признания и совместности. солидарности и конфликта различий. Поиск путей формирования общих позиций. Ценностей и решений обращает особое внимание на технологии достижения консенсуса, обуславливающие его суть: договор, конвенциональное соглашение выступает как основа деятельности ситуативных ассоциаций акторов, решающих ту ли иную проблему. Важно достижение полного единогласия акторов в конкретном, определенном отношении, несмотря на то, что акторов может быть неопределенное множество: необходимы поддержка решения большинством (в том числе, квалифицированным) участвующих в его принятии и отсутствие возражений против принятия решения со стороны хотя бы одного из участников [Gelderloos 2006; Hartnett 2011].

Такого рода результат требует не просто усилий и ресурсов посредников и управленцев, активизирующих процессы обсуждения проблем в сообществах, но собственной активности и компетентности участников — членов этих сообществ, формирования и развития знаний и умений в сфере переговоров, их базовых принципов, теоретических и практических основ управления не только в моноакторных «системных монолитах» традиционного менеджмента, но и в мультиакторных ситуативных ассоциациях. Он требует понимания базовых ценностей жизни, ее нравственных основ, а также осознания отношений любви (ее проявлений в

принятии, понимании, искренности и предметной фокусированности социальных коммуникаций) как истинных целей жизнедеятельности человека и условий продуктивных решений. консенсуса. Отчужденность, непонимание, неконгруэнтность и фатичность коммуникаций создают и усиливают конфликт: люди не стремятся понять ни смысла происходящего между ними и использовать конфронтацию в целях развития, ни понять глобального смысла своего бытия и поступков. Достижение консенсуса – процесс воссоединения связи человека и общества с наиболее важными. духовно-нравственными опорами его жизни, восстановление и развитие культуры.

## Литература

Адлер 1997 — *Адлер А.* Наука жить. Киев: Port-Royal, 1997. — 400 с. Арпентьева 2014 — Арпентьева М.Р. Взаимопонимание в супервизорском консультировании: школы, модели, стратегии, компоненты. Калуга: КГУ им. К.Э. Циолковского, 2014. — 564 с.

Арпентьева 2015 — *Арпентьева М.Р.* Ожидания и игры: диалогическое и монологическое общение // Социальные явления. 2015. № 1 (3). — С. 32-40.

Арпентьева 2015 — *Арпентьева М.Р.* Энергетические стратегии и управление развитием сообществ / М.Р. Арпентьева // Материалы XVII Международной конференции «Проблемы управления и моделирования в сложных системах» 22-25 июня 2015 г., Самара. Самара: ИПУСС РАН, 2015. — С.174-180.

Базаров, Чиннова 2012 — *Базаров Т.Ю., Чиннова А.* Социально-психологические детерминанты эффективности медиации // Психологические исследования. 2012. Т. 5. № 23. — С. 11–21.

Бесемер 2004 — *Бесемер Х.* Медиация. Посредничество в конфликтах. Калуга: Духовное познание, 2004. — 200 с.

Виттих 2013 — *Виттих В.А.* Введение в теорию интерсубъективного управления. Самара, Самарский научный центр РАН, 2013. — 64 с.

Виттих, Моисеева 2016 — *Виттих В.А., Моисеева Т.А.* Интерсубъективное управление: от теории к практике // Труды XVII Международной конференции. 20-25 сентября 2016 г. / Под ред. Е.А. Федосова, Н.А. Кузнецова, В.А. Виттиха. Самара: Офорт, 2016. — С. 53-62.

Виттих, Моисеева, Скобелев 2013 — *Виттих В.А., Моисеева Т.В., Скобелев П.О.* Принятие решений на основе консенсуса с применением мультиагентных технологий // Онтология проектирования. 2013. № 2 (8). — С.20-25.

Горянина 2002 — *Горянина В. А.* Психология общения. М.: Академия, 2002. — 416 с.

Жуков 2003 — *Жуков Ю.М.* Коммуникативный тренинг. М.: Гардарики, 2003. — 223 с.

Красовский 1989 — *Красовский Ю.Д.* Мир деловой игры. М.: Экономика, 1989. — 175 с.

Кудринская 2006 — *Кудринская Л.А.* Добровольческий труд: опыт теоретической реконструкции: Дисс. . докт. социол. наук. М: РАН, 2006. — 302 с.

Лакан 2009 — Лакан Ж. Семинары. Кн. 1. Работы Фрейда по технике психоанализа (1953-1954). М.: Гнозис, Логос, 2009. — 432 с.

Лебедева 1993 — Лебедева М.М. Вам предстоят переговоры. М.: Экономика, 1993. — 160 с.

Лейблинг, Прайор 2008 — Лейблинг М., Прайор Р. Коучинг — это просто. СПб.: Питер, 2008. — 144 с.

Лэйнг 1995 — Лэйнг Р. Д. Расколотое «Я». СПб.: Белый Кролик, 1995. — 420 с.

Мастербрук 1993 — Мастенбрук В. Переговоры. Калуга: КГПИ, 1993. — 173 с.

Николаев 2010 — Николаев В. Из рода в род. М.: СофтИздат, 2010. — 208 с.

О'Нил 2005 — О'Нил М.Б. Коучинг руководителей: твердость и открытость. Системный подход в привлечении руководителей к решению их проблем. М.: МАК, 2005. — 224 с.

Огнев 2003 — Огнев А. Организационное консультирование в стиле коучинг. СПб.: Речь, 2003. — 186 с.

Оптинские старцы 2012 — Оптинские старцы: наставления, письма, дневники. М.: Лепта Книга, 2012. — 816 с.

Остапенко 2010 — Остапенко С. Плоды истинного покаяния / С. Остапенко// Близок к нам Господь / Сост. М.Г. Жуковой. — М.: Изд-во Сретенского монастыря, 2010. — 528 с.

Отец Арсений 2016 — Отец Арсений / Сост., предисл. В. Воробьев. — М.: ПСТГУ, Эксмо, 2016. — 864с.

Петровская 2007 — Петровская Л.А. Общение. Компетентность. Тренинг: Избранные труды. М.: Смысл, 2007. — 687 с.

Роджерс 2006 — Роджерс К.-Р. Брак и его альтернативы. М.: Этерна, 2006. — 320 с.

Роджерс 1997 — Роджерс К.-Р. Клиенто-центрированная терапия. М.: Ваклер, REFL-book, 1997. — 320 с.

Силласте 1994 — Силласте Г.Г. Благотворительность как социальное явление // Помоги ближнему. Благотворительность вчера и сегодня / Под ред. В.В. Меньшикова. М.: Полигран, 1994. — С.8-18.

Уинслэйд, Монк 2009 — Уинслэйд Д., Монк Д. Нарративная медиация: новый подход к разрешению конфликтов. М.: Судебно-правовая реформа, 2009. — 356 с.

Уитворт, Кимси-Хаус, Сэндал 2004 — Уитворт Л., Кимси-Хаус Г., Сэндал Ф. Коактивный коучинг. М.: Междунар. акад. коучинга: Центр поддержки корпоративного управления и бизнеса, 2004. — 360с.

Фишер, Юри 1992 — Фишер У., Юри Р. Путь к согласию или переговоры без поражений. М.: Наука, 1992. — 340 с.

Швейцер 1973 — *Швейцер А.* Культура и этика. М.: Прогресс, 1973. — 343 с.

Шредер 1991 — *Шредер Ю.* Этика — компонент методологии науки // Вестник высшей школы. 1991. №6. — С.47–52; № 7. — С.68–72.

Fattah 1997 — *Fattah Ez.* Towards a victim policy aimed at healing, not suffering // Victims of crime / Eds. by A. J Lurigio. — Thousand Oaks, CA: Sage, 1997. — 320 p.

Gelderloos 2006 — *Gelderloos P.* Consensus: A New Handbook for Grassroots Social, Political, and Environmental Groups. Tucson: See Sharp Press, 2006. — 124 p.

Gold 1993 — *Gold L.* Influencing Unconscious Influences. The Healing Dimension of Mediation / L. Gold // Mediation Quarterly. 1993. 11 (1). — P. 55-66.

Harnett 2011 — *Hartnett T.* Consensus-Oriented Decision Making. Gabriola Island, BC, Canada: New Society Publishers. 2011. — 340 p.

Jourard 1971 — *Jourard S. M.* Self-Disclosure. N. Y.: Wiley, 1971. — 247 p.

Kyle 2014 — *Kyle A.* Behind the Mirror // The Humanistic Psychologist, 2014. №42 (4). — P. 354-369.

Menninger 1942 — *Menninger K.* Love against hate. N. Y.: Harcourt, Brace & World, 1942. — 210 p.

Vittikh 2014 — *Vittikh V.A.* Introduction in the theory of intersubjective management. Group Decision and Negotiation // Springer, Netherlands, 2014. — Режим доступа: <http://link.springer.com/article/10.1007/s10726-014-9380-z/fulltext.html>. (data obrashhenija 10.05.2015)

Zehr 2005 — *Zehr H.* Changing Lenses. Scottsdale, PA: Herald Press, 2005. — 240 p.

## References

Adler 1997 — *Adler A.* Nauka zhit'. Kiev: Port-Royal, 1997. — 400 s.

Arpent'eva 2014 — *Arpent'eva M.R.* Vzaimoponimanie v supervizorskom konsul'tirovanii: shkoly, modeli, strategii, komponenty. Kaluga: KGU im. K.Je. Ciolkovskogo, 2014. — 564 s.

Arpent'eva 2015 — *Arpent'eva M.R.* Ozhidaniya i igry: dialogicheskoe i monologicheskoe obshhenie // Social'nye javleniya. 2015. № 1 (3). — S. 32-40.

Arpent'eva 2015 — *Arpent'eva M.R.* Jevergeticheskie strategii i upravlenie razvitiem soobshhestv / M.R. Arpent'eva // Materialy XVII Mezhdunarodnoj konferencii «Problemy upravleniya i modelirovaniya v slozhnyh sistemah» 22-25 ijunya 2015 g., Samara. Samara: IPUSS RAN, 2015. — S.174-180.

Bazarov, Chinnova 2012 — *Bazarov T.Ju., Chinnova A.* Social'no-psihologicheskie determinanty jeffektivnosti mediacii // Psihologicheskie issledovaniya. 2012. T. 5. № 23. — S. 11–21.

Besemer 2004 — *Besemer H.* Mediacija. Posrednichestvo v konfliktah. Kaluga: Duhovnoe poznanie, 2004. — 200 s.

Vittih 2013 — *Vittih V.A.* Vvedenie v teoriju intersub#ektivnogo upravljenja. Samara, Samarskij nauchnyj centr RAN, 2013. — 64 s.

Vittih, Moiseeva 2016 — *Vittih V.A., Moiseeva T.A.* Intersub#ektivnoe upravlenie: ot teorii k praktike // Trudy XVII Mezhdunarodnoj konferencii. 20-25 sentjabrja 2016 g. / Pod red. E.A. Fedosova, N.A. Kuznecova, V.A. Vittiha. Samara: Ofort, 2016. — S. 53-62.

Vittih, Moiseeva, Skobelev 2013 — *Vittih V.A., Moiseeva T.V., Skobelev P.O.* Prinjatje reshenij na osnove konsensusa s primeneniem mul'tiagentnyh tehnologij // Ontologija proektirovanija. 2013. № 2 (8). — S.20-25.

Gorjanina 2002 — *Gorjanina V. A.* Psihologija obshhenija. M.: Akademija, 2002. — 416 s.

Zhukov 2003 — *Zhukov Ju.M.* Kommunikativnyj trening. M.: Gardariki, 2003. — 223 s.

Krasovskij 1989 — *Krasovskij Ju.D.* Mir delovoj igry. M.: Jekonomika, 1989. — 175 s.

Kudrinskaja 2006 — *Kudrinskaja L.A.* Dobrovol'cheskij trud: opyt teoreticheskoy rekonstrukcii: Diss. dokt. sociol. nauk. M: RAN, 2006. — 302 s.

Lakan 2009 — *Lakan Zh.* Seminary. Kn. 1. Raboty Frejda po tehnike psihoanaliza (1953-1954). M.: Gnozis, Logos, 2009. — 432 s.

Lebedeva 1993 — *Lebedeva M.M.* Vam predstojat peregovory. M.: Jekonomika, 1993. — 160 s.

Lejbling, Prajor 2008 — *Lejbling M., Prajor R.* Kouching – jeto prosto. SPb.: Piter, 2008. — 144 s.

Ljejnig 1995 — *Ljejnig R. D.* Raskolotoe «Ja». SPB.: Belyj Krolik, 1995. — 420 c.

Masterbruk 1993 — *Mastenbruk V.* Peregovory. Kaluga: KGPI, 1993. — 173 s.

Nikolaev 2010 — *Nikolaev V.* Iz roda v rod. M.: SoftIzdat, 2010. — 208 s.

O'Nil 2005 — *O'Nil M.B.* Kouching rukovoditelej: tverdost' i otkrytost'. Sistemnyj podhod v privlechenii rukovoditelej k resheniju ih problem. M.: MAK, 2005. — 224 s.

Ognev 2003 — *Ognev A.* Organizacionnoe konsul'tirovanie v stile kouching. SPb.: Rech', 2003. — 186 s.

Optinskie starcy 2012 — *Optinskie starcy: nastavljenja, pis'ma, dnevniki.* M.: Lepta Kniga, 2012. — 816 s.

Ostapenko 2010 — *Ostapenko S.* Plody istinnogo pokajaniya / S. Ostapenko// Blizok k nam Gospod' / Sost. M.G. Zhukovoj. — M.: Izd-vo Sretenskogo monastyrja, 2010. — 528 s.

Otec Arsenij 2016 — *Otec Arsenij / Sost., predisl. V. Vorob'ev.* — M.: PSTGU, Jeksmo, 2016. — 864 s.

Petrovskaja 2007 — *Petrovskaja L.A.* Obshhenie. Kompetentnost'. Trening: Izbrannye trudy. M.: Smysl, 2007. — 687 s.



- Rodzhers 2006 — *Rodzhers K.-R.* Brak i ego al'ternativy. M.: Jeterna, 2006. — 320 s.
- Rodzhers 1997 — *Rodzhers K.-R.* Kliento-centrirovannaja terapija. M.: Vakler, REFL-book, 1997. — 320 s.
- Sillaste 1994 — *Sillaste G.G.* Blagotvoritel'nost' kak social'noe javlenie // Pomogi blizhnemu. Blagotvoritel'nost' vchera i segodnja / Pod red. V.V. Men'shikova. M.: Poligran, 1994. — S.8-18.
- Uinsljejd, Monk 2009 — *Uinsljejd D., Monk D.* Narrativnaja mediacija: novyj podhod k razresheniju konfliktov. M.: Sudebno-pravovaja reforma, 2009. — 356 s.
- Uitvort, Kimsi-Haus, Sjendal 2004 — *Uitvort L., Kimsi-Haus G., Sjendal F.* Koaktivnyj kouching. M.: Mezhdunar. akad. kouchinga: Centr podderzhki korporativnogo upravljenja i biznesa, 2004. — 360 s.
- Fisher, Juri 1992 — *Fisher U., Juri R.* Put' k soglasiju ili peregovory bez porazhenij. M.: Nauka, 1992. — 340 s.
- Shvejcer 1973 — *Shvejcer A.* Kul'tura i jetika. M.: Progress, 1973. — 343 s.
- Shreder 1991 — *Shreder Ju.* Jetika — komponent metodologii nauki // Vestnik vysshej shkoly. 1991. №6. — S.47-52; № 7. — S.68-72.
- Fattah 1997 — *Fattah Ez.* Towards a victim policy aimed at healing, not suffering // Victims of crime / Eds. by A. J Lurigio. — Thousand Oaks, CA: Sage, 1997. — 320 p.
- Gelderloos 2006 — *Gelderloos P.* Consensus: A New Handbook for Grassroots Social, Political, and Environmental Groups. Tucson: See Sharp Press, 2006. — 124 p.
- Gold 1993 — *Gold L.* Influencing Unconscious Influences. The Healing Dimension of Mediation / L. Gold // Mediation Quarterly. 1993. 11 (1). — R. 55-66.
- Harnett 2011 — *Hartnett T.* Consensus-Oriented Decision Making. Gabriola Island, BC, Canada: New Society Publishers. 2011. — 340 r.
- Jourard 1971 — *Jourard S. M.* Self-Disclosure. N. Y.: Wiley, 1971. — 247 p.
- Kyle 2014 — *Kyle A.* Behind the Mirror // The Humanistic Psychologist, 2014. №42 (4). — P. 354-369.
- Menninger 1942 — *Menninger K.* Love against hate. N. Y.: Harcourt, Brace & World, 1942. — 210 p.
- Vittikh 2014 — *Vittikh V.A.* Introduction in the theory of intersubjective management. Group Decision and Negotiation // Springer, Netherlands, 2014. — Rezhim dostupa: <http://link.springer.com/article/10.1007/s10726-014-9380-z/fulltext.html>. (data obrashhenija 10.05.2015).
- Zehr H. Changing Lenses. Scottdale, PA: Herald Press, 2005. — 240 p.