

Социально-психологические факторы эффективности посредничества

Медиация как «новая коммуникативная практика в разрешении конфликтов» широко зарекомендовала себя в мире [1]. Постепенно происходит «революция» методов урегулирования конфликтных ситуаций, и лидирующие позиции в разрешении конфликтов в различных сферах жизнедеятельности занимает медиация. На государственном уровне медиация приобретает узаконенный статус. В январе 2011 года в России вышел Федеральный закон «Об альтернативной процедуре урегулирования споров с участием посредника (процедуре медиации)».

Масштаб интереса к процедуре посредничества вызван значительными преимуществами данной процедуры по отношению к существующим методам разрешения конфликтов. Прежде всего, отмечается положительное влияние *присутствия третьей стороны*, что способствует снижению деструктивной направленности конфликтующих сторон. Процедура медиации оказывается предпочтительной по отношению к иным, например, судебным процессам, вследствие *активного участия сторон* в выработке итогового соглашения, в результате чего оно оценивается как предельно справедливое. Кроме этого, отмечается значительная экономия временных и финансовых ресурсов в случае обращения к процедуре медиации.

Медиация разворачивается на базе разрешения конфликта. В социальной психологии проблема, связанная с изучением конфликтов, представляется фундаментальной [2]. Современными учеными в области конфликтологии отмечается «решающая роль конфликтов», как в жизни отдельного человека, так и общества в целом [3]. Этим определяются многочисленные исследования проблем возникновения и эффективного разрешения конфликтов.

Успешность разрешения конфликтной ситуации в случае использования процедуры медиации зависит от ряда факторов, которые могут быть схематично представлены в трех блоках:

- 1) профессионализм и личностные качества медиатора;
- 2) специфика конфликта;
- 3) особенности противоборствующих сторон.

Анализ этих факторов является предметом нашего дальнейшего анализа.

Профессионализм, личностные качества посредника

Специалисты практической психологии отмечают, что «личность психолога есть неотъемлемая часть метода» [8]. В медиации, как в процессе социально-психологического толка, также отводится важное место личности медиатора. Медиатор выступает носителем определенного опыта и оказывает непосредственное влияние на эффективность процедуры медиации.

Первые попытки внедрения процедуры медиации в жизнь общества осуществлялись индивидами из различных профессиональных сообществ. Так, чаще всего свою карьеру с медиативной практикой связывают юристы, психологи, консультанты, социологи. Происходит это, вероятно, потому, что медиация представляет собой симбиоз знаний этих гуманитарных наук. Примечательно высказывание А.Е. Молотникова, кандидата юридических наук, о том, что «наиболее эффективным медиатором может стать лишь тот кандидат, который обладает юридическими знаниями, имеет навыки психолога и мудрость судьи» [16].

В современном мире, для того чтобы стать профессиональным медиатором и иметь высокий рейтинг в профессиональном сообществе, недостаточно высшего образования и некоторых личностных качеств. Существуют стандарты для оценки профессионализма и квалификации медиаторов, включающие в себя набор знаний и навыков, необходимых в данной сфере деятельности. Эти стандарты в обязательном порядке предполагают наличие успешного опыта в разрешении конфликтных ситуаций в ходе медиативной процедуры. В нашей стране регуляция уровня профессионализма медиаторов осуществляется «Программой подготовки медиаторов», опубликованной в марте прошлого года.

Эффективность деятельности медиатора во многом зависит от его умения корректно производить выбор стратегий и тактик работы с учетом специфики конкретной ситуации. Анализ ситуационной переменной важен как для постановки целей и способов их достижения, так и для определения необходимой степени вмешательства третьей стороны в ходе переговорного процесса.

На сегодняшний день мировая практика медиации владеет огромным багажом техник. Традиционно выделяют техники рефлексивного, контекстуального и независимого вмешательства [24].

Использование *техник рефлексивного вмешательства* направлено на установление и поддержание контакта между медиатором и участниками, выстраивание доверительных отношений с участниками конфликта, что, по мнению ряда авторов, способствует эффективности медиации.

Для оптимизации отношений между сторонами и продвижения в решении проблемы используется арсенал *техник контекстуального вмешательства*.

В тех подходах к медиации, в которых представляется возможным влияние медиатора на принимаемое решение, активно используются *техники независимого вмешательства* (вынесение собственных предложений, оценка итогового соглашения, проверка его на реалистичность).

Продолжительный период времени в качестве психологических механизмов, обеспечивающих эффективность людей в различных сферах деятельности, рассматривались когнитивные процессы. Современные исследования профессиональной и личностной успешности индивида, эффективности совладания с окружающей средой, успешности в социальных взаимодействиях ставят в центр внимания *способности в эмоционально-мотивационной и социальной сфере* [20, 22, 25].

Мы предполагаем, что особое значение для успешной медиативной практики приобретают способности и навыки человека в эмоциональной сфере. В одной из последних своих работ Т.Ю. Базаров пишет: «Медиатор с необходимостью должен обладать *эмоциональной компетентностью*» [4]. В качестве основных умений медиатора выделяются следующие компоненты:

- *влиятельность* – установление личного эмоционального контакта с участниками, получение кредита доверия с их стороны, а также создание условий для раскрытия потенциала и дальнейшего развития участников;
- *проницательность* – выявление и анализ личных способностей каждого из участников, оценка диапазона возможностей личностных изменений;
- *толерантность* – способность безоценочного поведения медиатора по отношению к другим участникам взаимодействия, принятие различных форм самовыражения и точек зрения в группе.

В обзорной статье по эмоциональному интеллекту Р.Д. Робертс и др. отмечают, что эмоциональный интеллект «чрезвычайно важен для некоторых профессий, связанных с общением» [17, с. 23]. Умение налаживать контакт с людьми, поддерживать и направлять ход общения, тактично и дипломатично подходить к разрешению разногласий является ключевой компетенцией медиатора. Работа над данной компетенцией неотделима от личного самосовершенствования – развития таких эмоциональных характеристик, как самосознание, саморегуляция, мотивация, социальная чуткость и эмоциональное лидерство [9].

Конфликтное взаимодействие часто сопровождается деструктивными эмоциями противоборствующих сторон. Понимание эмоций человека позволяет медиатору осуществлять наиболее тактичное поведение по отношению к клиенту. В. Мاستенбрук отмечает, что качественная интерпретация эмоций, возникающих во взаимоотношениях субъектов, открывает возможность регуляции эмоций сторон участников [15]. Контроль над эмоциональными всплесками участников конфликта, выявление и толкование их истинных состояний приводит к «вентиляции эмоций» у противоборствующих сторон и формирует предпосылки для возникновения позитивных эмоций. В целом, в ситуации общения высокоэффективные индивиды отличаются от низкоэффективных владением ситуацией, которое предполагает управление собственными эмоциями, считывание и контроль эмоций собеседников, способность легкой перестройки в зависимости от изменения ситуации в целом и ее компонентов, а также прогноз возможных проблем и их успешное предотвращение.

Специфика конфликтной ситуации

Эффективность медиации в значительной степени зависит и от характеристик конфликтной ситуации. В наиболее общем виде *конфликт* характеризуется наличием противоречия у взаимодействующих субъектов, которое проявляется в их противодействии и сопровождается негативными эмоциями.

Особое значение имеет *восприятие конфликтной ситуации* субъектами взаимодействия. Конфликтная ситуация оказывается субъективно представленной в сознании каждого из участников конфликта и имеет определенную личностную значимость для них. Согласно психологической теории переживания Ф.Е. Василюка, возможные расхождения в представлении участников конфликта о наличной ситуации обусловлены их субъективными составляющими. Таким образом, происходит оценка трудности ситуации, ее значимости для индивида и выявление необходимых ресурсов для ее преодоления [7].

Совместно с когнитивным анализом ситуации, в рамках данной концепции, особое место отводится исследованию различных эмоциональных состояний, сопровождающих конфликтную ситуацию. Ф.Е. Василюк говорит о «смыслопорождении» как формировании нового смысла ситуации, ее ценностного содержания и эмоционального равновесия индивидов. Данное положение находит подтверждение и в концепции «принципиальных переговоров». Для достижения результатов необходимо предельное внимание к своим эмоциям и к эмоциям других людей, важно «обнаружить» эмоции, признать их законными, постараться понять их причину и найти способы для их эффективного урегулирования [18].

Другой важной переменной, оказывающей влияние на процесс, эффективность разрешения конфликта, М. Доич считает *особенности взаимоотношений между конфликтующими сторонами*. Автор делает акцент на ожиданиях, стереотипах субъектов в отношении друг друга, рефлексии в ее социально-психологическом значении. Важность верного понимания внутреннего мира противника для эффективности взаимодействия также отмечал в своих работах и В.А. Лефевр [13]. Представим кратко иные переменные, выделяемые М. Доичем при анализе конфликта:

- *природа конфликта* (его основания, границы, причины);
- *социальная среда, в которой представлен конфликт* (в данном контексте необходимо учитывать существующие нормы и институты, опыт в разрешении конфликтов и др.);
- *заинтересованные стороны* (следует отметить, что процедура медиации предполагает присутствие всех заинтересованных сторон на переговорных сессиях и не может быть реализована в случае, если спор затрагивает интересы третьей стороны (не участвующей в медиации) или публичные интересы);
- *стратегии и тактики*, выбираемые конфликтующими сторонами в ходе взаимодействия;
- *результаты конфликта* (здесь имеются в виду цели, преследуемые сторонами: возможные выгоды, ориентация на сохранение долгосрочных отношений и др.) [11].

Стороны конфликта прибегают к примирительной процедуре медиации, как правило, в случае высокой интенсивности конфликта. Под *интенсивностью конфликта* понимается степень противодействия сторон и сопутствующие этому эмоциональные переживания. При высоком накале спора открывается деструктивная направленность субъектов взаимодействия (пресечение, обструкция действий партнера), ситуация воспринимается как «несовместимая» и обнаруживает себя в активном противодействии сторон [12]. Многими авторами отмечается значительное снижение эффективности процедуры медиации в конфликтных взаимодействиях с высоким уровнем напряженности [10, 21].

Первоначальное стремление к обладанию каким-либо объектом (материальной, социальной или же духовной ценностью) может превратиться в личный конфликт, в результате которого «проблемой» становится оппонент. Наиболее эффективным способом выхода из такого «гипертрофированного» конфликта является преобразование разногласий в поиск решения, что приводит к «взаимному обогащению» сторон [19]. Авторы утверждают, что возможность реализации данного подхода находится в тесной связи с уровнем индивидуальных

способностей участников переговорного процесса. В качестве ключевых умений выделяются «социальное чутье» (чувство тонкостей проблемной ситуации) и «гибкость» (вариабельность решений в зависимости от особенностей ситуации) участников переговорного процесса.

Несколько с другого ракурса анализ данной проблемы представлен в работе С. Фишера. Исследователь аргументирует необходимость предварительного разведения позиций и интересов противоборствующих сторон. С. Фишер для анализа того, *что говорят* и *что хотят* субъекты взаимодействия в конфликте, предложил использовать трехслойную модель «The Onion» (рис.1).

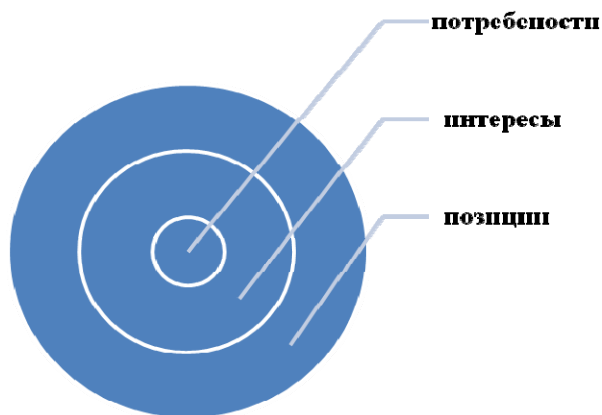


Рис. 1. Модель С. Фишера «The Onion»

Верхний слой включает в себя позиции, которые субъект заявляет оппоненту открыто. Это то, что он *провозглашает* своей целью. Следующий слой представлен непосредственными интересами субъекта - то, что в действительности он *хочет добиться*. Центральное место занимают наиболее фундаментальные потребности, которые *стремится удовлетворить* человек в данной ситуации [23]. В нестабильных ситуациях, оцениваемых человеком как опасные и конфликтные, люди в большей степени склонны скрывать свои истинные потребности и интересы и выдвигать на первый план так называемые позиции. С другой стороны, оппоненты демонстрируют свои позиции для получения дополнительных выгод от конфликта. В-третьих, участники могут непреднамеренно смешивать провозглашаемые позиции с собственными интересами или же иметь сложности в четком и полноценном формулировании того, что они хотят. Формирование у конфликтующих сторон понимания интересов и потребностей друг друга явля-

ется одной из задач медиатора и обеспечивает переход на более глубокий уровень анализа проблемы.

Успешность процедуры медиации может быть практически недостижима в случае значительной нехватки ресурсов, дисбаланса сил оппонентов, вовлечения категоричных принципов.

Индивидуальные особенности противоборствующих сторон

Парадоксальной, на первый взгляд, выглядит ситуация, в которой люди, находясь в эпицентре конфликта, испытывая спектр негативных эмоций по отношению друг к другу и неспособные конструктивно взаимодействовать, обращаются, тем не менее, к процедуре медиации, одним из фундаментальных положений которой является ориентация на совместное решение проблемы. Добровольность обращения к данной форме разрешения конфликтов обусловлена рядом преимуществ медиации относительно других существующих способов. Весомым фактором оказывается возможность достижения наиболее выгодного соглашения, ощущение подконтрольности ситуации и, в дополнение к этому, экономия средств, времени и негласность разбирательства. Совокупность этих переменных формирует направленность и устойчивость намерений индивида на урегулирование конфликта с противоборствующей стороной в ходе переговоров с участием третьей нейтральной стороны. Таким разом, *мотивационная составляющая* является одной из основных переменных, оказывающих непосредственное влияние на эффективность медиации.

На наш взгляд, эффективность медиации находится в тесной зависимости от *личностного потенциала участников конфликта*. В это понятие мы вкладываем способность субъектов «держаться» под контролем собственные импульсивные порывы, их (субъектов) устойчивость к внешним воздействиям, способность совладать со стрессом. Был показано, что существует зависимость между эффективностью деятельности человека в сложной ситуации и его психологической устойчивостью [3].

Ведущие авторы в области исследования эмоционального интеллекта отмечают, что владение навыками анализа и переработки эмоциональной информации способствует повышению эффективности мышления, деятельности, межличностных отношений и личностному росту [26]. Высокий уровень «эмоциональных возможностей» участников конфликта облегчает процесс установления и поддержания контакта, характеризуется готовностью сторон к рассмотрению интересов оппонента, исключает стремления сторон к «эмоциональному шантажу» и манипуляциям.

Кроме этого, определяющее воздействие на эффективность процедуры медиации и ее исхода могут иметь интеллектуальные способно-

сти оппонентов, наличие опыта в ведении переговоров, высокий статус или значительные финансовые преимущества одной из сторон.

Анализ переменных, составляющих платформу для повышения эффективности медиации, несомненно, предоставляет значительный интерес для социально-психологической практики. Однако, простого обзора факторов, в той или иной степени связанных с успешностью разрешения конфликтного взаимодействия в ходе медиации, явно недостаточно. Углубленный анализ и детальная проработка обозначенных конструкторов могут стать предметом более детальной научной работы.

В рамках одного из исследований ставилась цель выявить и проанализировать взаимосвязь между эмоциональными факторами личности медиатора и эффективностью медиации. Под эмоциональными факторами в исследовании рассматривались компоненты *эмоционального интеллекта* медиатора. В данной работе эмоциональный интеллект определялся в широком смысле, как способность опознания, понимания и управления собственными эмоциями и эмоциональными состояниями других людей [14]. В работе анализировалась взаимосвязь *эмоционального лидерства* посредника с эффективностью медиации. Под эмоциональным лидерством мы понимаем способность индивида управлять эмоциями другого человека, влиять на его эмоциональное состояние. Эффективность медиации рассматривалась как степень достижения конфликтующими сторонами соглашения, удовлетворяющего интересам обеих конфликтующих сторон.

Для проверки гипотезы о взаимосвязи были смоделированы несколько серий конфликтных ситуаций. В качестве материала для моделирования процесса медиации использовался предварительно разработанный нами ролевой конфликт. Участникам исследования предлагалось общее описание конфликтной ситуации и индивидуальные инструкции, содержащие позицию участника в конфликте (роль), его интересы и цели. Задачей участников было разрешить конфликтную ситуацию в процессе переговоров с участием посредника. По итогам переговоров подписывалось соглашение, заключающее в себе договоренность, к которой пришли стороны.

Выборку составили 53 человека в возрасте от 19 до 27 лет. Для диагностики уровня эмоционального лидерства использовался опросник ЭМИн Д.В. Люсина. В качестве дополнительной методики использовалась адаптированная нами русскоязычная версия опросника TEIQue-SF К.В. Петридеса (Petrides) и А. Фэрхнема (Furnham). Для фиксации эффективности процесса медиации был сконструирован опросный лист, который предлагалось заполнить всем участникам по окончании медиативной сессии. Для статистической обработки данных использовалась компьютерная программа SPSS 17.0.

Для исследования соотношения исследуемых переменных мы разделили выборку на три контрастных группы по признаку «уровень эмоционального лидерства посредника». Далее были проанализированы различия между группами по критерию «эффективность медиации».

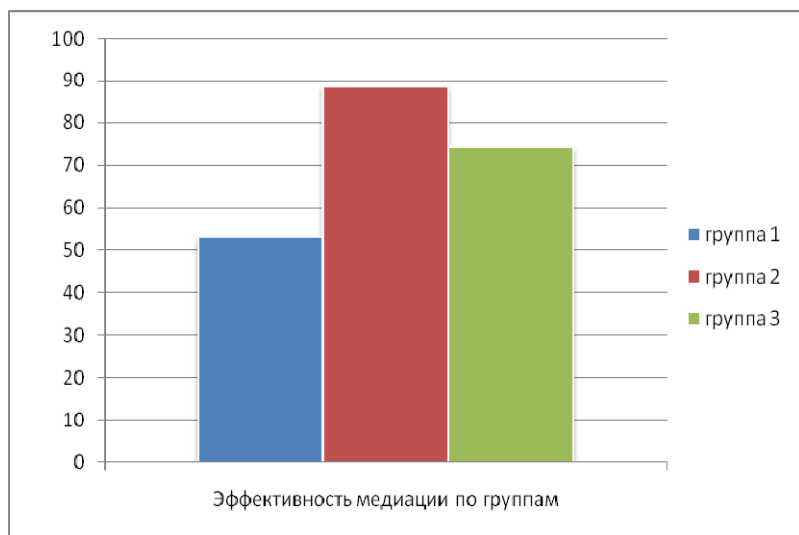


Рис. 2. Усредненные показатели эффективности медиации по трем группам:

группа 1 – медиаторы с низким уровнем способности эмоционального лидерства; группа 2 – медиаторы со средним уровнем способности эмоционального лидерства; группа 3 – медиаторы с высоким уровнем способности эмоционального лидерства

Данные, полученные в исследовании, позволили сделать вывод о различии эффективности медиации в группах с низким, средним и высоким уровнем эмоционального лидерства посредника. Как видно на рис. 2, эффективность медиации в «средней» группе значительно превосходит «низкую» группу и на уровне значимости $p < 0,05$ статистически достоверно выше эффективности медиации в группе с высоким уровнем эмоционального лидерства у медиаторов.

Закономерным и прогнозируемым, на наш взгляд, является положение о том, что эффективность медиации оказывается выше в группах, где медиатор обладает средними или высокими показателями эмоционального лидерства. Медиация представляет собой сложно контролируемый процесс управления взаимодействием между двумя

или более людьми, находящимися в сильном эмоциональном возбуждении, противостоянии интересов, целей и стремящимися «выжать» максимум для себя путем ущемления оппонента. Согласно модели интегративного принятия решения А. Филли (Fillee), создание благоприятного климата, контроль поведения оппонентов, коррекция их поступков и отношений являются формирующими шагами на пути к принятию совместного решения. Умение тактично управлять эмоциональными переживаниями и проявлением эмоций участниками конфликта становится первой необходимой компетенцией медиатора.

Почему посредник с высоким уровнем эмоционального лидерства может быть менее успешным, чем его коллега со средними показателями? Для ответа на этот вопрос обратимся, прежде всего, к тому, что лежит за понятием «эмоциональное лидерство» человека. Ранее мы уже давали определение данного конструкта как способности контролировать интенсивность эмоций других людей, умения влиять на эмоциональное состояние собеседника. Данные эмоциональные возможности индивида являются базисом для развития таких социальных навыков, как содействие изменениям – способность инициировать преобразования, применение актуальных методов для расширения горизонтов деятельности и выбора оптимального пути урегулирования конфликта. Помощь в самосовершенствовании других людей, культивация и закрепление личных взаимоотношений способствуют высокой эффективности взаимодействия с окружающими [6].

Великий русский писатель А.П. Чехов в одном из своих изречений говорит о необходимости колоссальной работы над собой для того, чтобы «по капле выдавливать из себя раба». Данная идея является актуальной и на сегодняшний день и может быть приложена к ситуации конфликтного взаимодействия с точки зрения необходимости интенсивной самостоятельной работы по переработке собственных эмоций и чувств. В конфликтной ситуации такая самостоятельная работа является неотъемлемой частью продуктивной работы над конфликтом. Способствует переходу от «эмоционального ослепления» конфликтом к возможности его рационального рассмотрения в ладу с собственными эмоциями. Анализ и переработка эмоциональных компонентов ситуации необходимы для реализации более глубокой работы с конфликтом, изменения отношения к его составляющим.

Высокий уровень способностей медиатора в работе с эмоциональными состояниями других людей с одной стороны, безусловно, способствует продвижению в разрешении конфликта. Медиатор помогает оппонентам выявить, осознать и переработать чувства и эмоции, касающиеся конфликтной ситуации. Чуткость, ощущение высокого профессионализма медиатора вызывают доверие к нему у конфликтующих сторон. Это приводит к снижению попыток самостоятельно вы

явить, понять и разобраться с собственными эмоциональными переживаниями, перекладыванию ответственности и принятия решения на медиатора. Смещение «центра работы» может происходить и неявным образом. В классическом варианте медиации не предполагается включение медиатора в процесс выработки и принятия решения, а только создание им оптимальных условия для этого. Тем не менее, участники могут интуитивно улавливать направление, задаваемое медиатором, представляя его как собственное решение. Эмоциональное лидерство медиатора создает атмосферу возбужденности, энтузиазма у сторон, однако принятое «на волне» решение часто может терять свою энергию по прохождению некоторого времени после медиативной сессии. Отсутствие напряженной внутренней работы по истинному формированию идей, путей выхода из конфликтной ситуации может приводить к последующей переоценке принятого в ходе медиации соглашения, неудовлетворенности им и вследствие этого – нежелания исполнять принятые обязательства.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

В работе был проведен обзор социально-психологического феномена медиации, зафиксированы существенные положения в современных исследованиях факторов, влияющих на эффективность посредничества.

Одним из центральных положений работы является идея об особом значении эмоциональных черт личности, способностей и навыков посредника в эмоциональной сфере для успешной медиативной практики. По итогам собственного социально-психологического исследования была выявлена взаимосвязь между уровнем эмоционального лидерства посредника и эффективностью процесса медиации.

Продолжение исследований в данной области возможно в сфере дальнейшего изучения факторов эффективности медиации. Актуальным остается анализ личности медиатора. Возможно ли существование некоторого архетипа, соответствие которому прогнозирует успешность в медиации?

Однако для дальнейшего изучения процесса медиации, на наш взгляд, необходима, прежде всего, разработка особого методического инструментария, а также методологических оснований данного конструкта. Невозможность сопоставления данных и выработки «единых законов» медиации связана с трудности методологического характера:

- критерии эффективности;
- способ получения данных;
- корректность сравнения разных типов данных;
- «чистый эффект» медиаторства и др. [5].

СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

1. Аллахвердова О.В. Медиация – новая коммуникативная практики в разрешении конфликтов // Журнал социологии и социальной антропологии. – Т. 9. 2006. №4. – С. 31–49.
2. Андреева Г.М. Социальная психология. – М.: Аспект Пресс, 2004.
3. Анцупов А.Я., Шипилов А.И. Конфликтология. – М.: ЮНИТИ, 2000.
4. Базаров Т.Ю. Технология центров оценки персонала: процессы и результаты. Практическое пособие. – М.: Кнорус, 2011.
5. Бесемер Х. [Besemer C.] Медиация. Посредничество в конфликтах: пер. с нем. Н.В. Маловой. – Калуга: Духовное познание, 2004.
6. Бояцис Р. [Boyatzis R.], Макки Э. [McKee A.] Резонансное лидерство: пер. с англ. А. Лисициной. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2007.
7. Василук Ф.Е. Психология переживания. Анализ преодоления критических ситуаций. – М.: Изд-во Моск. ун-та, 1984.
8. Введение в практическую социальную психологию / под ред. Ю.М. Жукова, Л.А. Петровской, О.В. Соловьевой. – 3-е изд., испр. – М.: Смысл, 1999.
9. Гоулман Д. [Goleman D.], Бояцис Р. [Boyatzis R.], Макки Э. [McKee A.] Эмоциональное лидерство. Искусство управления людьми на основе эмоционального интеллекта: пер. с англ. А. Лисициной. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2005.
10. Гришина Н.В. Психология конфликта. – 2-е изд. – СПб.: Питер, 2008.
11. Доич М. Разрешение конфликта (конструктивные и деструктивные процессы) // Конфликтология: хрестоматия / сост. Леонов Н.И.; гл. ред. Д.И. Фельдштейн. – М.: Моск. психол.-соц. ин-т, 2004. – С. 53–69.
12. Донцов А.И., Полозова Т.А. Проблема конфликта в западной социальной психологии // Психологический журнал. Т. 1. №6. 1980. — С. 119–123.
13. Лефевра В.А. Конфликтующие структуры. – 3-е изд. – М.: Институт психологии РАН, 2000.
14. Люсин Д.В. Новая методика для измерения эмоционального интеллекта: опросник ЭМИн // Психологическая диагностика. – 2006. – №4. – С. 3–22.
15. Мастенбрук В. [Mastenbroek W.] Переговоры: пер. с голланд. Е. Дементьевой. – Калуга: Калужский Институт социологии, 1993.
16. Молотников А. Е. Медиация // Медиация. Новый подход к разрешению конфликтов (Дайджест). – Пермь, 2009. – С. 79–84.
17. Робертс Р.Д. [Roberts R.D.], Мэттьюс Дж. [Matthews G.], Зайднер М. [Zeidner M.], Люсин Д.В. Эмоциональный интеллект: проблемы тео-

- рии, измерения и применения на практике // Психология: Журнал Высшей Школы Экономики. 2004. Т. 1. № 4. – С. 3–24.
18. Фишер Р. [Fisher R.], Юри У. [Ury W.] Путь к согласию или переговоры без поражения. – М.: Наука, 1992.
19. Шмидт У.Х. [Schmidt W.H.], Танненбаум Р. [Tannenbaum R.] Урегулирование разногласий // Harvard Business Review «Ведение переговоров и разрешение конфликтов», 2006. – С. 9–30.
20. Bar-On R. Emotional and social intelligence: Insights from the Emotional Quotient Inventory (EQ-i) // R. Bar-On, J.D.A. Parker (eds.) Handbook of emotional intelligence. San Fra
21. Carnevale P.J., Pruitt D.G. Negotiation and mediation // Annual Review of Psychology, 1992. Vol. 43. P. 531–582.
22. Goleman D. Emotional intelligence: Issues in paradigm building // In C. Cherniss & D. Goleman (Eds.) The emotionally intelligent workplace. Jossey-Bass: San Francisco, 2001. P. 13–26.
23. Fisher S. Working With Conflict: Skills and Strategies for Action, Zed Books, London, July 2000.
24. Kressel K., Pruitt D. Mediation research: The process and effectiveness of third-party intervention. – San Francisco: Jossey-Bass, 1989. – P. 394–435.
25. Matthews G., Zeidner M., Roberts R. Emotional Intelligence. Science and myth. – The MIT Press, 2002.
26. Mayer J.D., Salovey P., Caruso D.R. Emotional intelligence: Theory, Findings, and Implications // Psychological Inquiry. – 2004. Vol. 15. – №3. [Электронный ресурс] URL: www.unh.edu/emotional_intelligence (дата обращения: 31.01.2012).