

## Что такое медиативный образ мышления?

Алексей Щинников, 3-й уровень МА ТРИЗ,  
г.Саратов, Ноябрь, 2016  
Выражаю благодарность Леониду Каплану,  
Мастеру ТРИЗ, за совместную работу  
над стратегиями БАТНА, ДЗЮДО И WIN-WIN.

*Медиативный образ мышления основан на тех же принципах, что и ТРИЗ-мышление. Медиатор должен стремиться к идеальному медиативному соглашению. К такому решению конфликта, в котором обе стороны выиграли, и ни одна из сторон не уступила ценное для себя. Что нового в этом определении, кроме слова идеальное?*

*Хочу подчеркнуть вторую часть определения идеального медиативного соглашения – никто не уступил ценное.*

По моим исследованиям, причины медленного развития медиации вовсе не в том, что нет инфраструктуры для ее широкого применения. **Дело в другом — медиативное соглашение путают с компромиссным мировым соглашением, для которого требуется юридическая защита.**

Обычно мало кто рассматривает отношения стратегически. И после начала отношений выясняется, что “сотрудничество” ведет к конфликту.

Двое в одном месте и в одно время решили взаимодействовать, и они подсознательно выбрали один из вариантов сотрудничества. И, как правило, неудачный. Неудачные варианты сотрудничества заканчиваются в суде.

Почему мы не умеем стратегически просчитывать путь сотрудничества с конкретным человеком? Наши ожидания от другого человека не совпадают с его реальными поступками. Это поверхностное системное противоречие. Внутри него прячется много других противоречий. Распутать их непросто, но возможно.

В конфликтологии известны 4 стратегии. Проиграл-проиграл, выиграл-проиграл, проиграл-выиграл, и выиграл-выиграл. Последнюю, называют компромиссом, а иногда стратегией win-win (выиграл-выиграл). Из-за путаницы win-win с компромиссом возникает непонимание, какое решение спора должно быть. Мировое соглашение защищенное юридически, или — медиативное соглашение, исполняемое добровольно.

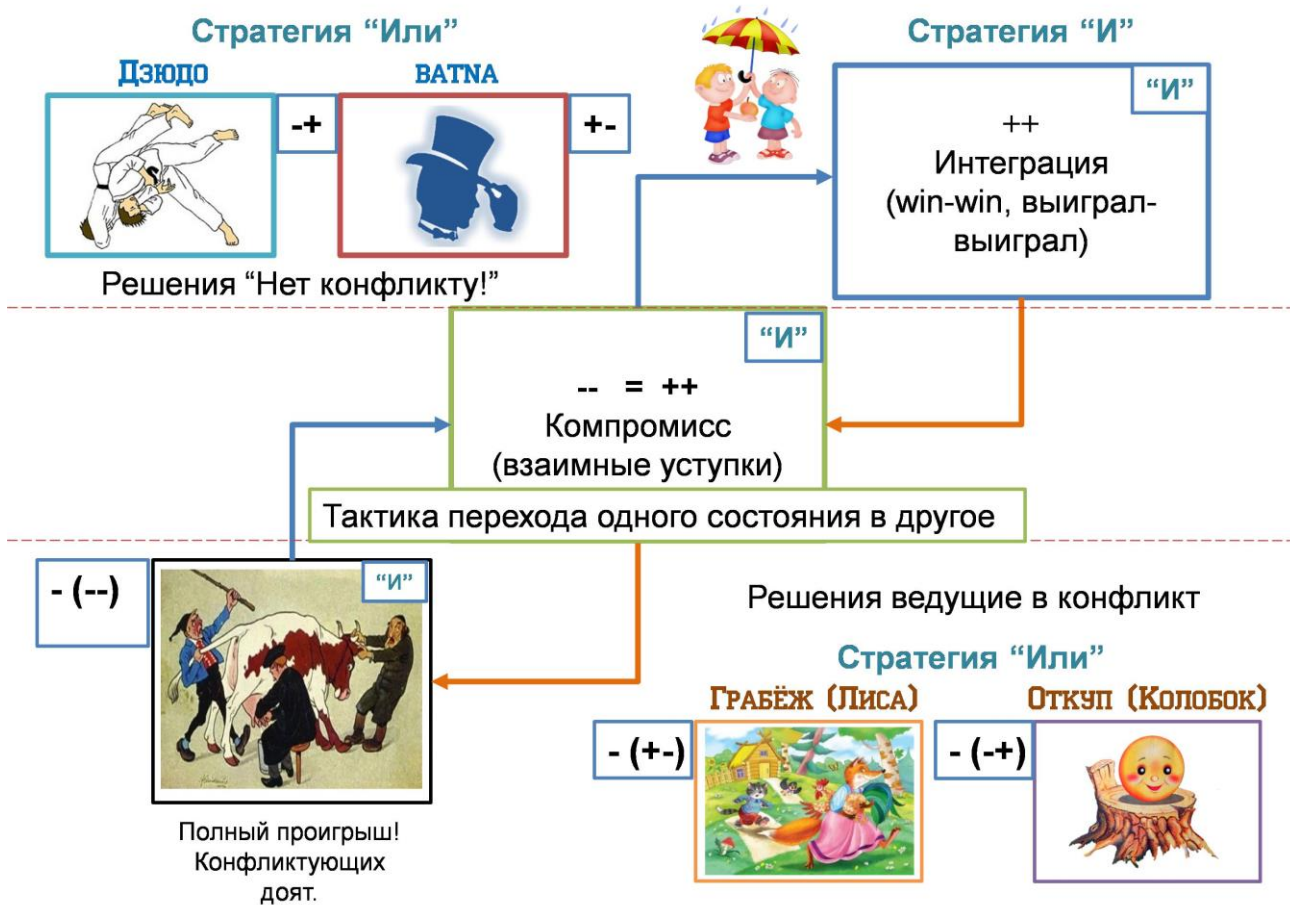
На самом деле стратегий 7. Это как бы два наложенных друг на друга квадрата, каждый из которых разделен на четыре части. Диалектически у всего есть противоположность. Как в бухгалтерии актив и пассив.

Первый квадрат содержит конфликтные стратегии. Второй квадрат с выигрышными стратегиями никто ранее не описывал во взаимосвязи с первым квадратом как его отражением. Выигрышные стратегии описаны известными переговорщиками отдельно, но никто не сводил их в систему стратегий, отражающих друг друга.

Я предлагаю посмотреть на 7 стратегий отношений с высоты птичьего полета как на 7 дорог.

3 стратегии ведут к конфликту, и еще 3 стратегии ведут к развитию отношений без конфликта. А компромисс — перекресток. Стратегия компромисса – это даже не стратегия, а тактический прием, который является переходом между конфликтом и развитием отношений. Из-за того, что люди используют компромиссное

мышление, их взаимодействие остается как бы между небом и землей, и отношения не стремятся к развивающимся трем стратегиям, а болтаются от конфликта к компромиссу и обратно.



**Тактика взаимных уступок — “Компромисс”,** известна всем без исключения. Но компромисс как раз опасен тем, что требует взаимных уступок.

Еще в 20 годах, автор Интегративного подхода к разрешению конфликтов Мери Паркер Фоллетт писала, что компромисс — явление бессмысленное, потому что он изменяет суть вопроса.

Так что же такое компромисс? Представим, что идет дождь. Один человек уступил другому в том, что отдал свой плащ, но взамен потребовал зонт. Вроде бы ничего страшного тут нет. Оба уступили друг другу. Такой вариант отношений полезен, если до этого были плохие отношения. Но в будущем конфликт вернется обязательно, так как люди отдали ценное для себя. И не знают, что есть другие, лучшие стратегии взаимодействия друг с другом.

Компромиссом хорошо заканчивать войну, но сотрудничать и развивать отношения путем уступок не получится. Нужно сразу стремиться к идеальному медиативному соглашению, сказав “нет” уступкам.

**О компромиссном перекрестке рассказал. Теперь расскажу о трех стратегиях ведущих к конфликту.**

Стратегия официального спора, который ведут люди, не сумевшие найти другие дороги. Трудно подобрать название этой стратегии, кроме как “война”.

Выбор такой стратегии конфликтующими сторонами ведет к потерям с обеих сторон. Люди судятся. В конфликтологии такую стратегию называют “проиграл-проиграл”. А я бы добавил еще, что в этом споре всегда выигрывает третий от их конфликта.

Для иллюстрации **дороги «проигрыш-проигрыш»** расскажу притчу: пока два тигра дерутся в долине, умная обезьяна сидит на дереве и попросту ждёт, пока оба тигра ослабят друг друга, после чего обезьяна станет победителем.

### **Следующая стратегия — “Лиса” или выиграл-проиграл**

*Отобрал у оппонента что-то ценное – навлек на себя месть. Получил нужное, отняв ценное, заставил оппонента страдать.*

Лиса хитро становится спутником, потом уйдет тайно или явно, прихватив что-либо ценное у Вас. Не обязательно лиса имеет злой умысел. Она просто такая. И это нужно понимать. Линия поведения лисы – проигрышная. Почему? Потому что лиса своим поведением обязательно навлечет на себя месть со стороны своего оппонента, ведь никто не любит, когда его обворовывают. Если такую стратегию выбрала одна сторона в отношениях, то пусть приготовится к охоте на нее. Может не сразу, но при удобном случае, проигравшая сторона обязательно попытается взять реванш. И тогда пощады не будет. Такое поведение простить трудно.

### **Стратегия “Колобок” или проиграл-выиграл**

*Разорвал отношения, отдав оппоненту что-то ценное. Откупился.*

Почему такое поведение проигрышное? Уходить, но при этом оставлять ценности, не лучший выход из любой ситуации. Такая стратегия постоянных уступок известна русской поговоркой – дашь палец, руку откусит. Лиса все равно колобка съест.

### **А теперь перехожу к противоположным стратегиям, победным.**

#### **Первая — это “дзюдо”: подчиняюсь, выиграл.**

*Получил нужное, сохранив отношения, без шанса причинить себе неприятность.*

Дорога дзюдо относится к победным линиям поведения, не навредив другим. Два человека, волею случая, идут одной дорогой, но один человек имеет неоспоримое преимущество перед другим, как теща перед зятем или начальник перед сотрудником. В этом случае необходимо получить нужное, не испортив отношений с более сильным спутником. Часто такую стратегию выбирают жены: не применяя грубой силы, управляют мужем. Отношения сохранить надо, воевать нельзя, а выиграть нужно. Эта стратегия близка к win-win, то есть выиграл-выиграл, но отличается тем, что вторая сторона не желает даже думать о взаимной выгоде. Тут слабая сторона обращает вред в пользу, при этом вторая сторона не проигрывает. В данном случае за вторую сторону думает первая, зависимая от нее.

Но если сильная сторона вдруг начнет войну, то она должна “поцеловать мчащийся поезд”, в лице более слабой стороны. Это и есть дзюдо (мягкая сила).

Дорога дзюдо – это сохранение отношений со стороной, которая не имеет понятия, что нужно думать о совместном выигрыше. Или просто имеет более сильные альтернативы по сравнению со спутником.

Это непростой путь, требует развития логического и системно-диалектического мышления.

### **Дорога «BATNA»**

*“Best Alternative to a Negotiated Agreement”, то есть «наилучшая альтернатива соглашению на переговорах».*

Ушел от битвы. Разорвал отношения, но при этом сам ничего не потерял, на том и выиграл. Это стратегия легендарного английского джентльмена, который уходит, не сообщая об этом. В чем выигрыш этой победной линии? Два спутника шли какое-то время. Но один из них начал скандалить, требовать уступок, выводить из себя другого спутника. Ночью, пока один спал, другой встал и ушел. Без объяснений причин. Просто у того, кто ушел, была своя BATNA, то есть альтернатива отношениям с этим человеком. Зачем переубеждать спутника? Он не идет на переговоры. Тогда лучше разорвать отношения и прекратить конфликт. Человек, у которого есть лучшая альтернатива этим отношениям, разрывает невыгодные отношения. Дело не в том, что джентльмен эгоист, дело в том, что вторая сторона не идет на взаимовыгодные переговоры. И выбора другого нет, как уйти по-английски. Джентльмен не зря джентльмен: **уходя, он не взял ничего ценного у спутника. Он просто ушел сам.**

**Стратегия “win—win (выиграл-выиграл)”**, и никто не проиграл. Принцип “И-И”.

Спутники знают об интересах друг друга. Они сами стремятся помочь осуществить желания друг друга. Они сотрудничают и здравомысленно рассуждают, если вдруг возникло недопонимание. Идеально, когда стороны добровольно исполняют договоренности без официального принуждения. Это доверие заработать не просто. Дорога win-win самая сложная, но только она дает шанс на развитие отношений с конкретным человеком.

Если вы пошли вместе с партнером по одной дороге, то кроме взаимной выигрышной позиции не должно быть другой. “BATNA” и “дзюдо” нужны только тогда, когда вторая сторона не желает вести переговоры о взаимных интересах. Или пользуется своим преимуществом.

Не перестаю приводить пример Мери Паркер Фоллетт (1868 -1933), автора Интегративного подхода к разрешению конфликтов. Предшественника стратегии win-win. Типичная для Фоллетт иллюстрация стратегии интеграции: «Для примера возьмём самую простую ситуацию. Дело было в библиотеке Гарварда. Небольшой зал. Кто-то захотел открыть окно, я же хотела, чтобы окно было закрыто. Мы открыли окно в соседнем зале, где никто не сидел. **Это не компромисс, потому что ни одно из желаний не было подавлено; мы оба получили то, что хотели.** Я не хотела, чтобы каждое окно было закрыто. Я просто не хотела, чтобы на меня дул ветер. Второй человек не хотел, чтобы именно это окно было открыто; он просто хотел больше свежего воздуха в помещении. Интеграция как раз и заключается в том, чтобы расширить возможность решения проблемы с помощью альтернатив».

Выбирать свой путь приходится на каждом шагу. Но нужно помнить о том, что в любой момент можно свернуть не туда. А также знать, что сойдя с верной дороги, есть шанс вернуться на взаимовыгодный путь.

## **Выводы**

Компромисс хорош для окончания войны, но плох для развития отношений. Это временная тактика.

Зная о существовании не только 4-х известных стратегий “выиграл-проиграл”, а семи, где стратегии взаимозависимы, можно построить формулу идеального медиативного соглашения – Выигрывают две стороны без уступок в ценном для себя. Это идеал, к которому нужно стремиться при проведении медиации, чтобы две стороны добровольно исполняли соглашение без юридического принуждения.

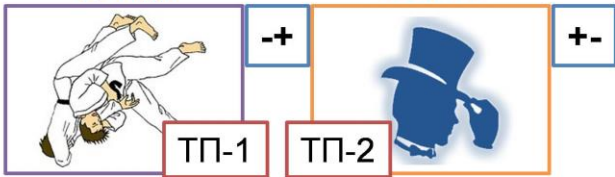
Медиативный образ мышления – это не просто быть добрым и мирить людей, еще и знание о возможности найти другие дороги, кроме конфликта или компромисса. При разрешении споров, медиатору нужно помнить, что медиативные соглашения должны быть исключительно такими, чтобы обе стороны учли свои желания и интересы, при этом каждая сторона не уступила ничего ценного для себя – то есть нужно стремиться к идеальным медиативным соглашениям. Тогда они будут исполняться добровольно.

## АРИЗ-85В (ТРИЗ) в медиации

Стратегии (выбор модели задачи из ТП-1 и 2)

Дзюдо

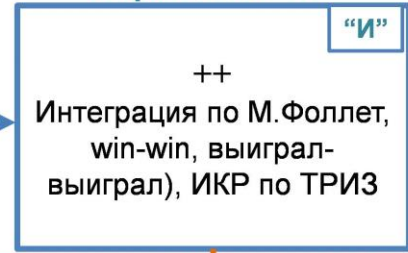
ВАТНА



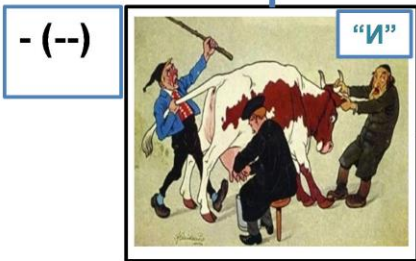
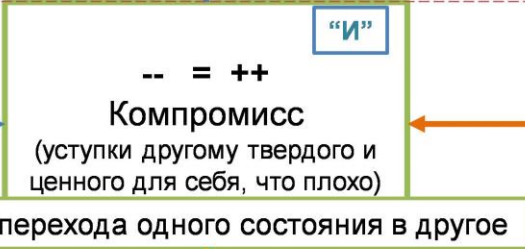
Решения "Нет конфликту!"



Стратегия "И"



Компромисс - это  
"ни то ни сё",  
нечто  
невразумительное



Полный проигрыш!  
Конфликтующих доит  
третья сторона

Решения ведущие в конфликт

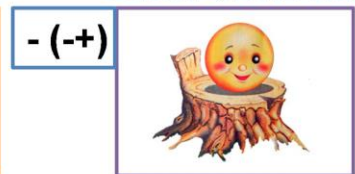
Стратегии (выбор последствия)

ГРАБЁЖ (ЛИСА)

Откуп (КОЛОБОК)



Доминирование,  
выигрыш-проигрыш



Отступление,  
проигрыш-выигрыш

Спасибо за внимание!