**Посредничество как способ урегулирования конфликта и разрешения проблемных ситуаций**

конфликт посредничество переговоры

Посредничество как одна из форм разрешения конфликта представляет собой способ вмешательства нейтральной третьей стороны, целью которого является оказание содействия процессу переговоров между основными участниками конфликта. Занимая нейтральную позицию между конфликтующими сторонами, посредник помогает им в преодолении разногласий и конструктивном разрешении конфликта, устанавливая и поддерживая общение непосредственно между сторонами.

Посредничество применяется тогда, когда стороны оказались неспособны самостоятельно найти решение проблемы и достичь соглашения в ходе прямых переговоров или преодолеть тупиковую ситуацию, возникшую в ходе переговоров.

Процесс посредничества целесообразно применять в следующих случаях:

взаимоотношения между конфликтующими сторонами натянуты, но в то же время в интересах сторон - сохранение и продолжение взаимоотношений. В этом случае соглашение между сторонами в результате переговоров при участии посредника предпочтительнее административного или судебного решения, так как стороны сохраняют самостоятельность и право контроля за принятым решением. Процесс посредничества может не только восстановить взаимоотношения, но и способствовать созданию новых аспектов во взаимоотношениях сторон для достижения ими успеха;

непосредственное общение между сторонами серьезно осложнено или даже прекращено, и участие нейтральной стороны могло бы способствовать его улучшению или возобновлению прямого диалога между оппонентами. Участие посредника в разрешении конфликта может способствовать изменению динамики взаимоотношений между оппонентами и поддержать их стремление к выработке решения, главным образом, путем содействия взаимному обмену предложениями и выработке вариантов, отвечающих интересам обеих сторон;

стороны уже предпринимали самостоятельные попытки урегулировать конфликт, например путем прямых переговоров. Однако они не только не дали положительного результата, но и завели стороны в тупик и усугубили ситуацию. В этом случае посредник может содействовать преодолению безвыходного положения;

конфликтующие стороны склонны к пересмотру своих прежних позиций в отношении оппонента и проявляют готовность к решению проблемы. Причем каждая из сторон считает, что занимает достаточно гибкую позицию и поэтому участие посредника в урегулировании конфликта будет более эффективным, займет меньше времени и не потребует больших материальных затрат и моральных издержек, с которыми обычно связано обращение в суд, административные органы и т.п. В этом случае инициатива посредника может помочь сторонам выработать приемлемую процедуру переговоров и достижения соглашения;

стороны заинтересованы в контроле за достигнутыми результатами на каждом новом этапе процедуры разрешения конфликта и за окончательным соглашением. В этом случае соглашение в результате переговоров и посредничества предпочтительнее административно-командного решения;

посредничество целесообразно в тех случаях, когда для сторон важными являются такие аспекты преодоления разногласий, как конфиденциальность, необходимая для создания атмосферы большей искренности, но на которую трудно рассчитывать при обращении в суд, или как временной фактор;

посредничество оправдано в том случае, если дело не идет о юридических вопросах и не требует правового регулирования.

Как известно, конфликт может быть описан с помощью большого числа самых разнообразных параметров. С точки зрения посредничества наиболее важными являются следующие аспекты конфликта и переговоров по его разрешению: ответственность сторон, фактор времени, а также информация.

Ответственность сторон включает понимание и признание ими степени собственной ответственности за неудачу на переговорах по разрешению конфликта.

Важная задача посредника - подчеркнуть и убедить конфликтующие стороны в том, что, несмотря на участие третьей стороны, ответственность за решение проблемы лежит на вовлеченных в конфликт сторонах. Для понимания степени ответственности каждой из сторон на переговорах в процессе посредничества следует стараться определить, какая из сторон имеет более сильную позицию, а какая - более слабую. Обычно в открытии переговоров и выработке так называемого «стартового предложения», без которого переговоры не могут начаться, более заинтересована та сторона, позиция которой на переговорах слабее позиции ее оппонента. Посредник должен добиваться того, чтобы сторона, обладающая более сильной позицией, сформулировала и выдвинула свое предложение, отражающее наилучший вариант решения проблемы с точки зрения ее интересов, и отстаивала его. В противном случае возникает опасность, что аргументы в пользу сильных аспектов ее позиции будут использованы для отказа от соглашения. Кроме того, взаимное признание сторонами относительной силы позиции оппонента обусловливает их взаимозависимость и облегчает соглашение между ними на том основании, что конструктивной формой взаимоотношений между сторонами, имеющими более или менее сильные позиции, становится сотрудничество, а не конфронтация.

Фактор времени. Это важный аспект процесса посредничества, которому на переговорах следует уделять большое внимание. Временной фактор включает:

• предельные сроки завершения переговоров. Если стороны осознают свою ответственность за неудачу переговоров, фактор времени может играть серьезную роль в разрешении конфликта. Для этого необходимо установить временные ограничения, в рамках которых стороны должны прийти к соглашению. Фиксированные временные рамки необходимы для обеспечения устойчивой динамики переговорного процесса, направленной на движение сторон к разрешению конфликта;

• последовательность рассмотрения вопросов. Посредник может предложить сторонам порознь или совместно составить список вопросов для обсуждения в порядке приоритетности. Процесс посредничества следует начинать с наиболее простого вопроса и постепенно переходить к более сложному. Обсуждение трудных вопросов по инициативе посредника можно временно отложить и вернуться к ним вновь в подходящий момент. Ключевые вопросы рекомендуется обсуждать и регулировать в последнюю очередь, так как этот прием облегчает общее соглашение между сторонами на том основании, что после нескольких достигнутых между ними соглашений по менее значимым проблемам психологически легче достичь согласия и по ключевым. Урегулирование ключевых вопросов создает у сторон представление о плодотворном и конструктивном характере переговоров и принятых решений;

• сроки внесения сторонами своих предложений. Посредник может предложить сторонам на переговорах пересмотреть свою позицию и выдвинуть новое предложение в течение определенного времени, например к началу нового раунда переговоров. Этот прием может способствовать также поддержанию динамики переговоров. Посредник может добиваться того, чтобы стороны снижали свои требования, если вопрос не урегулирован к определенному сроку, что, в свою очередь, может помочь сторонам выйти из тупиковой ситуации, если она возникла;

• сроки выполнения сторонами принимаемых ими обязательств. Посредник следит за тем, чтобы окончательное соглашение включало конкретные сроки его выполнения. Можно также предложить сторонам установить «испытательный» или «контрольный» срок, т.е. время, в течение которого стороны могли бы оценить эффективность достигнутого соглашения. Разумеется, в этом случае должен быть выработан критерий оценки такой эффективности. Например, сколько раз в течение месяца со для принятия окончательного соглашения между сторонами вновь возникали разногласия по урегулированным вопросам.

Информация о конфликте, позициях и интересах сторон. Сбор информации представляет собой один из ключевых моментов на этапе подготовки к посредничеству. Собираемая информация должна, в частности, касаться предмета конфликта, его причин и истории. Информация о конфликте и его участниках носит предварительный характер. По мнению американских исследователей С. Карпентер и У. Кеннеди1, такая информация необходима посреднику для того, чтобы принять решение о том, насколько необходимо его участие в урегулировании конфликта. Если помощь посредника необходима, то следующим шагом должен быть сбор полной информации о конфликте на текущий момент. Ее можно получить из трех источников: прямого наблюдения, вторичных источников, личных бесед.

Прямое наблюдение - это посещение встреч и собраний участников (сторон) конфликта, наблюдение за их поведением, выяснение их мнений по спорным вопросам и о противоположной стороне.

Вторичные источники представляют собой протоколы собраний, магнитофонные и видеозаписи событий, научные исследования по обсуждаемой проблеме, газетные материалы и др.

Личные беседы наиболее эффективны при правильном выборе респондента и установлении с ним отношений доверия. Последнее зависит как от субъективных черт участника беседы, так и от выбора места и времени беседы. Вначале лучше всего проводить беседы с лицами, непосредственно не вовлеченными в конфликт. В этом случае у собирающего информацию формируется более объективная точка зрения на ситуацию.

Собранная информация систематизируется и оценивается с помощью карты анализа конфликта, континуума динамики конфликта и резюме анализа конфликта.

Карта анализа конфликта включает информацию:

) о сторонах, участвующих в конфликте;

) о спорных вопросах (проблемах);

) о специфических интересах сторон;

) о степени важности спорных вопросов для каждой из сторон: высокая, средняя, низкая (приоритетность);

) об источниках силы каждой из сторон и возможностях влияния на своих оппонентов;

) о позициях сторон и их возможных подходах к решению спорных вопросов;

) о заинтересованности в сотрудничестве с другими сторонами. Карта анализа конфликта может быть дополнена примечаниями и представлена в виде следующей формы (табл. 7).

Континуум устанавливает динамику конфликта и включает следующую информацию:

отношение сторон к урегулированию конфликта;

отношение сторон к решению вопроса;

история взаимоотношений конфликтующих сторон;

взаимоотношения сторон в момент конфликта;

значимые для конфликтующих сторон ценности;

степень вовлеченности сторон в конфликт;

тактика, используемая конфликтующими сторонами. Резюме. После сбора, анализа и оценки информация систематизируется в резюме конфликтной информации. Целью составления такого резюме является установление:

непосредственно конфликтующих и вовлеченных в конфликт сторон;

процедур, используемых участниками конфликта;

сути спорных вопросов. Содержание резюме, как правило, распределяется по следующим рубрикам: спорящие стороны, суть проблемы, процедуры.

Собственно процесс посредничества следует начинать с предложения, чтобы стороны детально описали природу их разногласий и историю взаимоотношений со времени начала конфликта. Дополнительные вопросы сторонам помогут посреднику точнее понять природу конфликта. На начальном этапе посредничества чрезвычайно важно получить возможно более полную информацию относительно тех проблем, которые будут предметом дальнейшего обсуждения между сторонами и посредником.

Специфика роли посредника заключается, в частности, в том, что в процессе посредничества он располагает наиболее полной информацией. Это преимущество посредник должен использовать для того, чтобы вовлечь стороны в процесс обсуждения проблем и обмена предложениями.

Следует помнить, что недостаток информации или ее различная интерпретация сторонами может быть причиной возникновения тупиковой ситуации на переговорах.

Принимая во внимание перечисленные взаимосвязанные элементы конфликта и переговоры по его регулированию, цель посредничества заключается в содействии разрешению конфликта с учетом и при помощи сбалансированного использования относительной силы и ответственности каждой стороны, фактора времени, а также информации. Достигается она путем максимально возможного включения в рассмотрение проблемы и выработку взаимоприемлемых соглашений объективных критериев и стандартов, применения стратегии «выигрыш - выигрыш» и таких вариантов решения, которые могут принести взаимную пользу, а также анализа интересов сторон, удовлетворение которых могло бы способствовать принципиальному разрешению конфликта.

Помимо традиционного процесса посредничества, в число методов альтернативного разрешения конфликтов в последнее время включаются его различные модификации, в том числе:

консультационное посредничество;

посредничество с элементами арбитража;

управленческое посредничество.

Основное различие между моделями посредничества заключается в роли посредника как третьей стороны на переговорах и в степени его участия при принятии окончательного соглашения.

Консультационное посредничество. Процесс консультационного посредничества в основном похож на традиционное посредничество. Отличительной особенностью этой модели является получение от посредника предварительного согласия на то, что в том случае, если стороны не смогут найти решение проблемы, он выскажет свое мнение по нему в порядке консультации. Консультационное мнение посредника не является для сторон обязывающим и выслушивается, если переговоры зашли в тупик. В то же время стороны могут использовать мнение посредника как основу для достижения соглашения.

Посредничество с элементами арбитража. Данная модель представляет собой такой вариант посредничества, когда стороны до начала процедуры посредничества договариваются о том, что в случае, если переговоры зайдут в тупик, посредник вынесет обязательное для исполнения решение по спорному вопросу. Это гарантирует, что в рамках посредничества соглашение между сторонами будет достигнуто в любом случае.

Управленческое посредничество. Может быть использовано как метод управления внутриорганизационными конфликтами. В этом случае роль посредника принимает на себя один из менеджеров организации, который может и не являться руководителем ни одной из вовлеченных в конфликт сторон, либо, наоборот, является им. Разумеется, в этом случае посредник не является нейтральной стороной в конфликте, так как у него могут быть собственные интересы, которые должны быть учтены при выработке окончательного решения.

Данная модель посредничества, в отличие от других, может быть определена уже не как собственно разрешение конфликта методом посредничества, а скорее как управление конфликтом с использованием элементов посредничества и фасилитаторства.

Осуществление управленческого посредничества может быть оправданным и эффективным в том случае, если:

менеджер или администрация не имеют готового решения проблемы;

менеджер или администрация готовы делегировать сторонам, вовлеченным в конфликт, часть полномочий по принятию решения;

менеджер или администрация заинтересованы в том, чтобы проблема была решена путем переговоров между конфликтующими сторонами, а не административными мерами;

точно определены нормативные, организационные и иные ограничения, определяющие рамки приемлемого соглашения между конфликтующими сторонами;

менеджер-посредник готов подробно объяснить конфликтующим сторонам, как он будет принимать решение и какова будет его роль в этом процессе, если стороны не придут к соглашению самостоятельно.

По словам авторов книги «Выиграть может каждый», которыми мы завершаем анализ проблем посредничества, оно представляет собой важный ресурс для любого общества. Распространение информации о посредничестве и обучение его навыкам помогает всем.

Посредничество - это не какой-то таинственный процесс, доступный только особо подготовленным, высококлассным профессионалам. Он является естественным продолжением хороших навыков по разрешению конфликтов. Посредничество превращает оппонентов в партнеров по разрешению проблемы» 1.

Этика посредничества. Роль посредника в конфликте

Роль конфликтов и их регулирование в современном обществе стали столь велики, что во второй половине XX столетия, как мы уже отмечали выше, выделилась специальная область знания - «конфликтология». Большой вклад в ее развитие внесли социология, философия, политология, этика и, конечно, же психология. При этом этика, социология и психология сформировали такой интереснейший подраздел конфликтологии, как этика посредничества (о чем, собственно, и пойдет речь в данном разделе).

Что же представляет собой этика посредничества? Ответить на этот вопрос можно, разобрав данное понятие на составные части. Остановимся на первой составляющей - этике.

Возникновение первых профессионально-этических кодексов относится к периоду ремесленного разделения труда в условиях становления средневековых цехов в XI-XII вв.

Однако ряд профессий, имеющих жизненно важное значение для всех членов общества, возникли в глубокой древности, и поэтому такие профессионально-этические кодексы, как «Клятва Гиппократа», нравственные установления жрецов, исполнявших судебные функции, были известны гораздо раньше.

Сейчас этика определяется как философская наука, объектом изучения которой является мораль. В этике можно выделить два рода проблем: вопросы о том, как должен поступать человек, и собственно теоретические вопросы о происхождении и сущности морали. Исходя из первого рода проблем, становится очевидной практическая направленность этики, ее проникаемость во все сферы бытия, за что она и получила название «практической философии». Практическое значение этики проявляется в первую очередь в сфере человеческого общения, важной составляющей которой является общение людей в процессе совместной деятельности. Это также социо-психологический аспект этики.

Вторая составляющая этики посредничества - посредничество. Неверно употреблять этот термин только лишь в сфере деловых отношений. Например, энциклопедический словарь определяет посредничество как «средство урегулирования споров в международном праве с привлечением третьей, незаинтересованной стороны».

В конфликтологии под посредничеством подразумевается способ разрешения конфликтов с участием третьей, независимой стороны. А этика посредничества предполагает, что данный способ разрешения конфликтов регулируется совокупностью общепринятых этических норм и правил, диктуемых моралью.

Следует сказать, что решение споров с помощью посредника практикуется очень давно. На Руси, например, эту миссию испокон веков выполняли старейшины - самые мудрые люди общины. Такой способ разрешения конфликтов как посредничество однозначно можно назвать цивилизованным. Он возник лишь на определенном этапе развития социума. Сейчас же, в зависимости от вида конфликта, поиском решений могут заниматься разные службы: руководство организации, служба управления персоналом, отдел психолога и социолога, профсоюзный комитет, стачком, милиция, суды.

Конфликтология учит, что нельзя рассматривать человеческие противоречия только как нечто разрушительное. Конфликт имеет и позитивные функции. Ясно одно - все ситуации, связанные с конфликтами, требуют урегулирования, управления. Так, посредник вступает в переговоры только тогда, когда уже не представляется возможным решить конфликт самостоятельно, без вмешательства третьей стороны. При этом его деятельность опирается на следующие принципы:

независимость (это качество посредника подчеркивается, как правило, во всех определениях посреднической деятельности);

объективность (этот принцип вытекает из первого: нет независимости - нет объективности);

гласность (точки зрения и позиции всех участников спора, а также самого управляющего должны быть приданы гласности).

Управление конфликтом есть целенаправленное воздействие на процесс конфликта, обеспечивающее решение значимых задач.

Управление конфликтом - это перевод его в рациональное русло деятельности людей, осмысленное воздействие на конфликтное поведение субъектов с целью достижения желаемых результатов; это ограничение противоборства рамками конструктивного влияния на процесс.

Управление конфликтами включает: прогнозирование конфликтов, предупреждение одних и вместе с тем стимулирование других; прекращение и подавление конфликтов; их регулирование и разрешение.

Предупреждение конфликта - это деятельность, направленная на недопущение его возникновения и разрушительного влияния на ту или иную сторону человеческих отношений.

Предупреждение конфликта предполагает его прогнозирование. Без обоснованного прогноза возможной конфликтной ситуации нельзя и предупредить ее появление. Прогноз - это представление о будущем конфликте с определенной вероятностью указания места и времени его возникновения. Научная и практическая ценность прогноза определяется уровнем его обоснованности и достоверности. Кроме того, конфликты, призванные разрешить затянувшийся спор, еще и стимулируются.

Стратегия предотвращения конфликтов включает систему деятельности, совокупность этапов и методов управления конкретным процессом противоречивых взаимоотношений объектов. Различаются этапы частичного и полного предотвращения конфликтов, раннего предупреждения и упреждающего разрешения.

Стратегия предупреждения конфликта предусматривает осуществление таких принципов, как своевременность действий по предупреждению возможных коллизий, оперативность, гласность. Что касается последнего, то следует отметить только одно обстоятельство: чем раньше возможный конфликт станет известен общественности, тем меньше вероятность его реального появления.

Прекращение и подавление конфликтов - не лучшие методы их преодоления. Они предполагают использование физической силы и (или) очень жесткие управленческие решения посредника, поэтому в настоящее время чаще используют понятия «регулирование» и «разрешение» конфликтов.

Понятие «регулирование» следует отличать от понятия «разрешение» конфликта. Последнее обозначает процесс устранения в первую очередь основы конфликта, его причин и предмета. Регулирование конфликта ограничивается выделением некоторых элементов конфликтного взаимодействия и устранением либо использованием их в управлении. Регулирование - это перевод конфликта в русло желательных для управляющей системы «правил игры», иначе говоря, нужной схемы конфликтного взаимодействия.

Важным фактором, влияющим на результативность завершения конфликта, является участие третьей стороны в его урегулировании, или медиация. Медиация - это специальный вид деятельности, заключающийся в оптимизации с участием третьей стороны процесса - поиска конфликтующими сторонами решения проблемы, которое позволило бы прекратить конфликт.

В роли медиатора (третьей стороны) при урегулировании конфликта выступает, как правило, один человек, реже группа из двух-трех или более профессионалов. В роли медиаторов могут выступать и государства, если речь идет о политических, международных конфликтах.

Медиация - один из наиболее древних способов разрешения конфликтов. Старейшины рода или племени выступали в качестве своеобразных профессиональных медиаторов, обеспечивая бесконфликтное решение проблемных и конфликтных ситуаций.

В современном обществе в качестве третьей стороны в конфликте может выступать официальный или неофициальный медиатор. При наличии у медиатора нормативного статуса предполагается возможность воздействия на оппонентов. Неофициальное медиаторство допускает признание участниками конфликта Неформального авторитета медиатора, при этом у него нормативный статус отсутствует.

В качестве официальных медиаторов могут выступать: межгосударственные организации; отдельные государства; государственные правовые институты; правительственные или другие государственные комиссии; представители правоохранительных органов; руководители предприятий; общественные организации; профессиональные конфликтологи-медиаторы.

Неофициальными медиаторами обычно становятся: известные люди, добившиеся успехов в общественно значимой деятельности; представители религиозных организаций и конфессий; профессиональные психологи, педагоги, социальные работники; неформальные лидеры социальных групп разного уровня; старшие по возрасту; друзья, соседи, просто свидетели конфликта.

В зависимости от степени контроля медиатора за принимаемым решением выделяют несколько ролей третьей стороны в конфликте: третейский суд, арбитр, посредник, помощник, наблюдатель.

У посредника роль в урегулировании конфликта наиболее нейтральная. Обладая специальными знаниями, он обеспечивает конструктивное обсуждение проблемы. Окончательное решение остается за оппонентами.

При помощи посредника и при наличии у оппонентов навыков обсуждения проблемы повышается эффективность неавторитарного стиля решения конфликта.

Исход конфликта зависит от власти, авторитета и роли медиатора. Посредник в конфликте может обеспечить: оказание помощи в поиске решения; содействие нормализации отношений; оказание помощи в организации общения; контроль за выполнением соглашения.

Посредник не имеет права и от него не стоит требовать: волевого прекращения конфликта, разведения конфликтующих сторон, блокирования борьбы, применения санкций к сторонам, определения правого и неправого.

В роли посредника может выступать и руководитель. В таком случае для него крайне важно, чтобы социально-психологический климат в коллективе оказывал благоприятное воздействие на качество совместной деятельности людей.

Деятельность руководителя включает в себя анализ ситуации и урегулирование конфликта. Процесс урегулирования включает выбор способа урегулирования конфликта, типа медиаторства, реализацию выбранного способа, уточнение информации и принимаемых решений, снятие послеконфликтного напряжения в отношениях оппонентов, анализ опыта урегулирования конфликтов.

Выбор руководителем способа разрешения конфликта сильно влияет на эффективность его урегулирования. Обладая властью по отношению к подчиненным, руководитель может реализовать любой из приведенных выше типов медиаторства (третейский суд, арбитр, посредник, помощник и наблюдатель). Существует два подхода к пониманию роли руководителя в урегулировании конфликта.

Первый заключается в том, что руководителю целесообразно ориентироваться на роль посредника в конфликте, а не на арбитра. Другой подход заключается в том, что руководителю необходимо уметь гибко использовать все типы медиаторства. Основными также являются роли посредника и арбитра.

В роли посредника руководителю при урегулировании конфликтов следует выступать в ситуациях: равенства должностных статусов участников конфликта; длительных, неприязненных, сложных взаимоотношений сторон; наличия у оппонентов хороших навыков общения и поведения; отсутствия четких критериев разрешения проблемы.

С согласия оппонентов руководитель может вынести проблему на собрание коллектива или совещание экспертов, привлечь к посредничеству неформальных лидеров или друзей оппонентов.

Специфику посредничества можно рассмотреть на примере деятельности практического психолога. Ключевым в этой деятельности является создание новой ситуации в отношениях сторон, способствующей урегулированию существующего между ними конфликта. Стратегическая задача психолога состоит не в воздействии на оппонентов, а в побуждении их к переводу конфликта в ситуацию совместного поиска решения.

Взаимодействие осуществляется по типу триады (оппонент - психолог - оппонент). Это делает участников конфликта более уступчивыми, так как они склонны рассматривать свои уступки как уступки психологу, а не противоположной стороне. Таким образом, психолог позволяет оппонентам «сохранить лицо».

При работе психолога с различными типами конфликтов могут проявиться некоторые отличия в деятельности его как посредника. Так, процесс регулирования семейного конфликта включает в себя четыре этапа:

) разогрев. В начале работы психолог делает все, чтобы супруги чувствовали себя комфортно;

) снятие препятствий. Психолог выявляет сомнения и барьеры по отношению к предстоящей процедуре медиации, которые существуют у конфликтующих сторон, и настраивает оппонентов на конструктивную работу;

) заключение соглашения. Психолог помогает супругам четко сформулировать требования друг к другу и найти компромиссные решения, которые устраивали бы обе стороны;

) прояснение ситуации. Психолог предоставляет супругам возможность просто поговорить друг с другом откровенно. Эмоциональное раскрытие оппонентов закрепляет результаты медиации и создает предпосылки бесконфликтного общения в дальнейшем.

Основными же этическими принципами посреднической деятельности, исходя из всего вышесказанного, являются:

нейтральность по отношению к оппонентам. Психолог не стремится выявить правую и неправую стороны. Он относится к ситуации максимально объективно. Психолог не должен зависеть от конфликтующих сторон;

безоценочностъ позиции. Психолог не дает оценок действиям или позициям оппонентов. Он побуждает их к самоанализу своих действий, помогает принимать решения;

конфиденциальность. Любая информация личного характера, полученная от участника конфликта, не может быть использована в ущерб ему или передана другим лицам без его согласия;

процедурный характер деятельности. Задача психолога - организовать процедуру обсуждения, ориентируя оппонентов на сотрудничество. Содержание процесса зависит от участников;

стимулирование сотрудничества. Психолог поощряет шаги оппонентов, направленные на нормализацию отношений, побуждает, к этому, обеспечивая переход от конфронтации к сотрудничеству;

работа с процессом, а не с решением. Психолог несет ответственность не за характер принимаемых решений, а только за организацию движения к этим решениям.